

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير



الموضوع

أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين

دراسة حالة عينة من البنوك التجارية (BDL, BNA) بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

فرع: تسيير المنظمات

تخصص: تسيير الموارد البشرية

الأستاذة المشرفة:

محبوب سعدية

إعداد الطالبة:

سفيان أسماء

...../Master-GE/GO -GRH /2017	رقم التسجيل:
.....	تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي: 2017/2016

<http://univ-biskra.dz>

قسم علوم التسيير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

أحمد الله في كل خطوة وفي كل لحظة أمّيتها في إنجاز هذا البحث:

أهدي هذا العمل إلى روح المرحوم بإذن الله تعالى والدي الغالي

الى سندي وأحب الناس الى قلبي أمي الحبيبة أطال الله في عمرها وأدام عليها الصحة
والعافية

الى رفيق دربي زوجي العزيز.....وقرة عيني أبني محمد

حفظه الله

الى جميع إخوتي وأخواتي والى كل من ساهم معي وكان سببا في إنهاء ونجاح هذا

البحث

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين خاتم الأنبياء
والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين أما بعد:

أتوجه بالشكر لله تعالى على مايسره لي بإتمام هذه الدراسة ثم أدين بالفضل والعرفان
وجميل الثنايا إلى كل من أسهم ويسر لي مواصلة التعليم حتى هذه المرحلة والتوجيه
المستمر نحو غد أفضل

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير للأستاذة المشرفة الدكتورة محبوب سعيدة على
ماقدمته من دعم لإنجاز هذا العمل وعلى كرم فضلها وعظيم جهدها.

كما أتقدم بالشكر والتقدير للأستاذة مقيمي إستمارة الإستبانة لما قدموه من
ملاحظات علمية سديدة

كما يطيب لي أن أوجه بالشكر والتقدير إلى الأستاذ بركاتي حسين، لما قدمه من
معلومات ونصائح .

وأخيرا أوجه كل الشكر والامتنان إلى كل يد قدمت العون والمساعدة لإنجاز هذا البحث.

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
30	أهم محطات التسويق الداخلي	01
35	ملخص أهداف التسويق الداخلي	02
55	خصائص عينة الدراسة	03
58	درجات سلم ليكرت الخماسي	04
59	معامل الثبات لأبعاد الإستبانة	05
59	اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	06
60	جدول تقييم الفئات	07
61	تقييم مستوى التسويق الداخلي	08
63	تقييم مستوى أداء العاملين	09
64	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	10
65	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر التسويق الداخلي في أداء العاملين	11
65	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر ثقافة الخدمة في أداء العاملين.	12
66	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر التدريب الداخلي في أداء العاملين.	13
66	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر نشر المعلومات التسويقية في أداء العاملين	14
67	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر التحفيز في أداء العاملين	15

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
15	تصنيف محددات الأداء	01
16	العوامل البيئية التي تؤثر على الأداء	02
18	عملية تقييم أداء الموارد البشرية	03
22	خطوات التطوير والتقييم المستخدمة من قبل مراكز التقييم	04
24	مجالات تطبيق تحسين عملية الأداء	05
39	نموذج ييري في التسويق الداخلي	06
40	نموذج كرونروس	07
41	نموذج رفيق وأحمد	08
54	الهيكال التنظيمي لبنك التنمية المحلية	09

فهرس المحتويات :

الصفحة	العنوان
	آية قرآنية
I	الإهداء
II	شكر وتقدير
III	فهرس الجداول
IV	فهرس الأشكال
V	فهرس المحتويات
المقدمة العامة	
أ	إشكالية الدراسة
ب	أهداف الدراسة
ب	أهمية الدراسة
ج	نموذج الدراسة
ج	فرضيات الدراسة
د	دواعي اختيار الموضوع
د	حدود الدراسة
د	منهج الدراسة
هـ	الدراسات السابقة
ز	هيكل الدراسة
الفصل الأول: أداء العاملين	
9	تمهيد:
10	المبحث الأول: ماهية أداء الموارد البشرية
10	المطلب الأول: مفهوم وأهمية الموارد البشرية
10	أولاً: مفهوم الأداء
11	ثانياً: مفهوم أداء الموارد البشرية
11	ثالثاً: أهمية أداء الموارد البشرية
12	المطلب الثاني: عناصر أداء الموارد البشرية
13	المبحث الثاني: أساسيات أداء الموارد البشرية

13	المطلب الأول: معايير قياس أداء العاملين
14	المطلب الثاني : محددات والعوامل المؤثرة على الأداء البشري
14	أولاً: محددات اداء الموارد البشرية
15	ثانياً: العوامل المؤثرة على أداء الموارد البشرية
17	المبحث الثالث: تقييم الأداء البشري وتحسينه
17	المطلب الأول: مفهوم ومراحل تقييم أداء الموارد البشرية
17	أولاً: مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية
17	ثانياً: مراحل عملية تقييم اداء الموارد البشرية
18	المطلب الثاني: طرق تقييم وتحسين أداء الموارد البشرية
18	أولاً: طرق تقييم أداء الموارد البشرية
24	ثانياً: طرق تحسين أداء الموارد البشرية
26	الخلاصة
الفصل الثاني: التسويق الداخلي	
28	تمهيد:
29	المبحث الأول: ماهية التسويق الداخلي
29	المطلب الاول: مفهوم وأهمية التسويق الداخلي
29	أولاً: مفهوم التسويق الداخلي
32	ثانياً: أهمية التسويق الداخلي
33	المطلب الثاني: مراحل التسويق الداخلي وأهدافه
33	أولاً: مراحل تطوير التسويق الداخلي
34	ثانياً: أهداف التسويق الداخلي
35	المبحث الثاني: أساسيات حول التسويق الداخلي
36	المطلب الأول: المزيج التسويقي الداخلي
38	المطلب الثاني: نماذج تنفيذ التسويق الداخلي
42	المبحث الثالث: علاقة التسويق الداخلي بأداء العاملين
42	المطلب الأول: أبعاد التسويق الداخلي
45	المطلب الثاني: العلاقة بين التسويق الداخلي وأداء العاملين
46	المطلب الثالث: علاقة بعض أبعاد التسويق الداخلي بأداء العاملين
49	الخلاصة
الفصل الثالث: دراسة تطبيقية حالة المؤسسات المصرفية BDL وBNA بسكرة	

51	تمهيد:
52	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
52	المطلب الأول: نبذة تاريخية عن المؤسسة الأولى محل الدراسة
52	أولاً: تعريف بنك التنمية المحلية BDL
53	ثانياً: الهيكل التنظيمي للمؤسسة BDL
54	المطلب الثاني: نبذة تاريخية عن المؤسسة الثانية محل الدراسة
54	أولاً: تعريف البنك الوطني الجزائري BNA
55	المبحث الثاني: منهجية الدراسة
55	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
55	أولاً: مجتمع الدراسة
55	ثانياً: عينة الدراسة
57	المطلب الثاني: منهج الدراسة وأدوات التحليل الاحصائي
57	أولاً: منهج الدراسة
57	ثانياً: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات
57	ثالثاً: تصميم الاستبانة
58	رابعاً: أدوات التحليل الاحصائي
58	المطلب الثالث: ثبات وصدق الاستبانة
58	أولاً: صدق وثبات أداة الدراسة
59	ثانياً: اختبار التوزيع الطبيعي
60	المبحث الثالث: اختبار وتحليل الفرضيات
60	المطلب الأول: تحليل محاور الاستبانة
61	أولاً: مستوى التسويق الداخلي
63	ثانياً: مستوى أداء العاملين
64	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات
65	أولاً: الفرضية الرئيسية
66	ثانياً: اختبار الفرضيات الفرعية
67	المطلب الثالث: تفسير نتائج الدراسة
69	الخلاصة
71	الخاتمة العامة

75	قائمة المراجع
82	الملاحق
82	الملحق رقم 01 استبانة الدراسة
86	الملحق رقم 02 الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري BNA

يركز التسويق من الناحية التقليدية على عمليات التبادل بين المنظمة والعملاء، إلا إن طبيعة الدور الذي يلعبه العاملون بالمنظمة في تحديد مستوى الجودة ومدى رضا العملاء عن العرض التسويقي قد وجه النظر الى شكل آخر من أشكال التبادل وهو ما يمكن أن يتم بين المنظمة والعاملين بها. ومن خلاله تحصل المنظمة على أفراد عاملين ذوو قدرات ومهارات عالية قادرين على تحمل المسؤوليات وتقديم خدمات ذات مستوى عالٍ من الجودة إلى الزبائن. ونظراً لما لجهودهم من أهمية في بقاء المنظمة فيتعين على مديريها أن يتعرفوا على احتياجات موظفيهم، من هنا جاء الاهتمام بتطبيق ما سمي بالتسويق الداخلي والذي يعني تطبيق استراتيجيات تتضمن جذب العاملين لدى المؤسسة وتحفيزهم وتطويرهم لكي يتمكنوا من تقديم أفضل الخدمات حيث يجب أن تُطبق الاستراتيجيات التسويقية الموجهة نحو المستهلك الخارجي على الأشخاص الذين تقدم الخدمة لهم يقوم التسويق الداخلي على اعتبار بائعي الخدمة أو مقدميها بمثابة زبائن المؤسسة الداخليين الذين يتلقون الخدمة من قبل الموظفين الآخرين في المؤسسة نفسها.

يشكل العنصر البشري أحد أهم عناصر الإنتاج التي تؤثر بشكل مباشر على نجاح المنظمات على اختلاف أنواعها؛ إضافة إلى أنه يلعب دوراً هاماً وحيوياً في تحقيق الأهداف والخطط الموضوعة بدءاً من الأعمال التنفيذية المباشرة وصولاً إلى الإدارة العليا. مما يفرض على إدارة المنظمة دراسة هذا الأداء والعوامل المؤثرة عليه من أجل تحقيق الأداء الفعال؛ فأداء الأفراد في العمل يساهم في تحديد جودة الأداء الكلي للمنظمات ويتأثر بعدد كبير من المتغيرات كالأجور والقيادة والاتصالات وثقافة العمل.

بالتالي تُعتبر الوظيفة من خلال التسويق الداخلي بمثابة الخدمة التي تقدم لهم، لذا يجب على المؤسسة أن تتبنى هذا المفهوم كفلسفة لها لتفادي المشكلات المحتملة مثل رفض الزبون الداخلي أو الموظف لهذه الوظيفة إذا لم يكونوا راضين، فهم لا يقلون أهمية عن الزبون الخارجي، حيث يجب أن يشكل العنصر البشري أحد أهم العناصر في المنظمة، وعلى ضوء هذه المعطيات وجدنا من الأهمية بناء إطار عن التسويق الداخلي وإجراءاته وتأثيره على أداء العاملين.

• اشكالية الدراسة:

نظراً لأهمية المورد البشري في المنظمة ولأهمية ودور أدائه وتقييمه من أجل تحسينه ورفع مستواه، ولأهمية جعل المورد البشري أو العاملين كأهم الموارد وجب اعتبارهم كزبائن داخليين يتم ارضائهم وتقديم وظيفة تتناسب ومؤهلاتهم وتحفيزهم بالإضافة لإيصال المعلومات إليهم واطلاعهم على كل جديد ليشعروا بأهميتهم وبالتالي يؤدون وظائفهم بالوجه الصحيح مما ينعكس على أدائهم، من هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لبحث هذا من خلال محاولة البحث عن تأثير كل ما تقوم

به المنظمة من جهود تتجلى في اجراءات التسويق الداخلي على أداء العاملين في المؤسسات محل الدراسة، وعليه يمكن صياغة الاشكالية بطرح التساؤل التالي:

ما هو تأثير التسويق الداخلي على أداء العاملين؟

ويندرج ضمن هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية:

- ما المقصود بالتسويق الداخلي؟
- هل العاملين هم جزء من الخدمة التي يقدمونها وهل العمل في المنظمة يتوقف على هؤلاء العاملين؟
- ما المقصود بأداء العاملين؟
- ما هو تأثير التسويق الداخلي على أداء العاملين؟

● أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة أساساً إلى بيان تأثير إجراءات التسويق الداخلي على أداء العاملين، بالإضافة أهداف فرعية أخرى مثل:

- تحديد إطار نظري للدراسة يستعرض مفهوم التسويق الداخلي وإجراءاته.
- إبراز أهمية التسويق الداخلي ودوره في المؤسسات المصرفية من أجل تحسين أداء العاملين.
- تحديد واقع التفكير الذي يتبناه العاملون في المصارف المدروسة تجاه هذا الموضوع.
- محاولة التوصل إلى كيفية قيام إدارات المصارف في نشر المعلومات التسويقية إلى العاملين.
- تحديد اتجاهات إعداد وتطوير أداء العاملين من خلال تعزيز وتطوير إجراءات التسويق الداخلي.

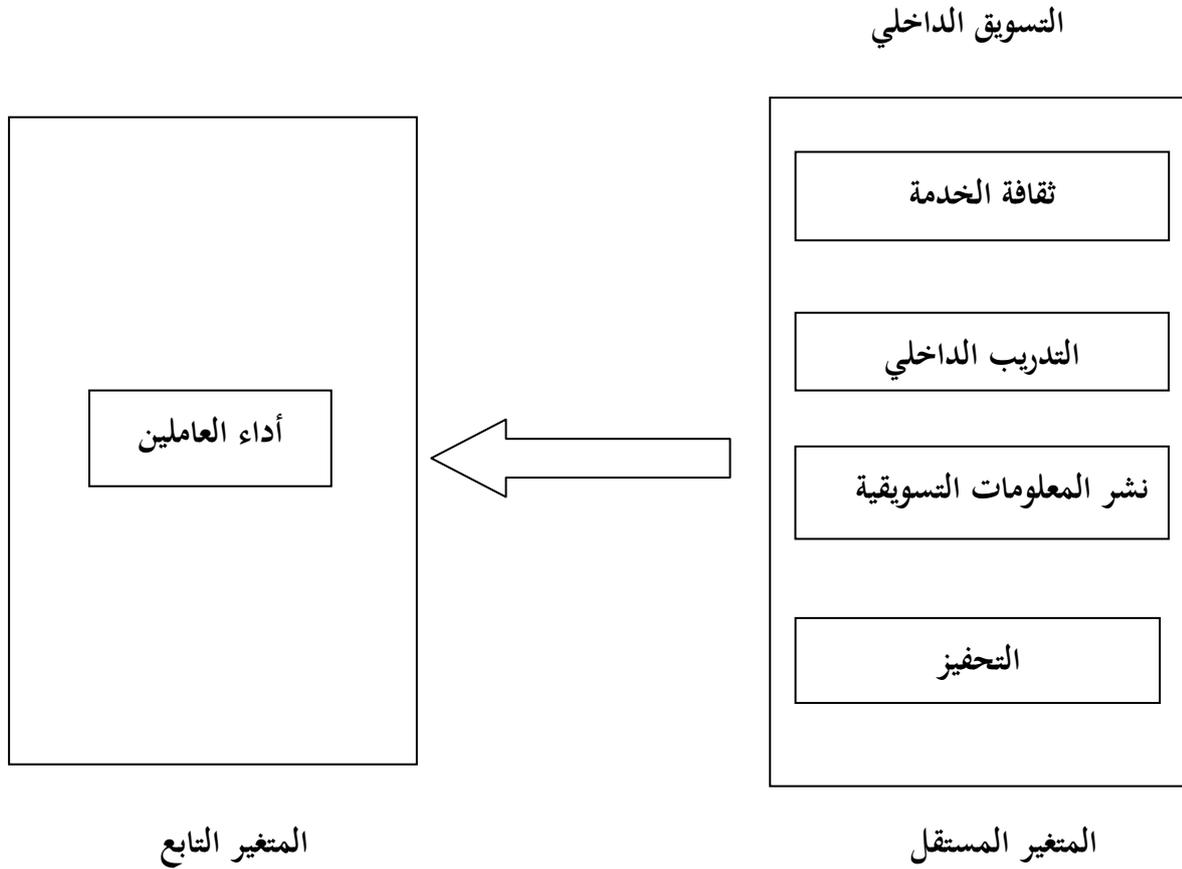
● أهمية الدراسة:

في ضوء ما سبق ذلك تتحدد أهمية الدراسة بما يأتي:

- البعد النظري ممثلاً بدراسة هذا الموضوع الذي يحقق التكامل بين مدخل إدارة الموارد البشرية وإدارة التسويق.
- التسويق الداخلي وإجراءاته إسهاماً في تعزيز أداء العاملين.
- تستكمل الدراسة اهتماماً بالجهود المبذولة لإبراز الدور الجوهري للتسويق الداخلي وإجراءاته.

- نموذج الدراسة:

تتضمن الدراسة عدداً من المتغيرات اعتبر التسويق الداخلي بأبعاده متغير مستقل وأداء العاملين متغير تابع.



- فرضيات الدراسة:

من أجل الإجابة على اشكالية الدراسة تم وضع عدد من الفرضيات ليتم اختبارها في الجانب التطبيقي، وهي كالآتي:

الفرضية الرئيسية:

لا يوجد أثر معنوي للتسويق الداخلي بأبعاده المختلفة في أداء العاملين في البنكين محل الدراسة.

وينبثق عن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

1. لا يوجد أثر معنوي لثقافة الخدمة في أداء العاملين.

2. لا يوجد أثر معنوي للتدريب الداخلي في أداء العاملين.
3. لا يوجد أثر معنوي لنشر المعلومات التسويقية في أداء العاملين.
4. لا يوجد أثر معنوي للتحفيز في أداء العاملين.

• **دواعي اختيار الموضوع:**

- وجود قصور في فهم هذا النوع من التسويق، بحيث يرتبط مفهوم التسويق الداخلي في أذهان الكثيرين بالتسويق المحلي عكس التسويق الخارجي.
- محاولة استكشاف خبايا موضوع التسويق الداخلي.

• **حدود الدراسة:**

وبالنسبة لحدود الدراسة فهي كما يلي:

- الحدود المكانية: وتجلت في وكالات بنك التنمية المحلية BDL والبنك الوطني الجزائري BNA ببسكرة،
- الحدود الزمنية: فالجانب النظري تمت معالجته بنظريات ومقاربات علمية حديثة، والجانب التطبيقي فكان من 26 مارس إلى 4 ماي 2017.

• **منهج الدراسة**

دراسة موضوعنا استخدمنا المنهج الوصفي والمنهج التحليلي حيث يعتبر المنهجان الملائمان لهذا النوع من الدراسات. فالمنهج الوصفي مناسب لوصف الظاهرة محل الدراسة واستقصاء عدد كبير من آراء المستجوبين ومن ثم سيتم الاعتماد على المنهج التحليلي للربط بين المتغيرات والوصول إلى أسبابها وبعدها تحليل النتائج ثم تعميمها.

• **الدراسات السابقة:**

1. دراسة الحداد وعلي 2008 "اختيار صلاحية تطبيق مقياس التسويق الداخلي في بيئة الأعمال الأردنية":

وأهم ما تهدف إليه الدراسة ما يلي:

- التعرف على درجة التزام البنوك التجارية بموضوع البحث بمضمون التسويق الداخلي.
 - الكشف عن مدى الاقتراب أو الابتعاد عن مضمون التسويق الداخلي.
- خرج البحث بمجموعة من التوصيات أهمها:

— حثت الدراسة إدارة البنوك على تعزيز ثقافة الخدمة فيما يتعلق برؤية البنك ودرجة أهميتها في توجيه السلوك لدى العاملين.

— أكدت الدراسة على بعض المضامين التسويقية بخصوص ثقافة الخدمة ودور الاتصالات مع المرؤوسين ونمط القيادة الإدارية في التأثير على سلوك العاملين باتجاه خدمة الزبائن النهائيين.

2. دراسة درمان سليمان صادق بعنوان "أثر إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين.

تهدف الدراسة إلى بيان أثر إجراءات التسويق الداخلي على أداء العاملين في المصارف التجارية عينة الدراسة. وفق ما يأتي:

— التعرف على واقع التسويق الداخلي وإجراءاته في المصارف المدروسة.

— قياس وتحديد ثقافة الخدمة لدى العاملين في المصارف ومدى مساهمتها في تعزيز أدائه.

— تحديد اتجاهات إعداد وتطوير الأفراد العاملين في المصارف المدروسة .

— محاولة التوصل إلى كيفية قيام إدارات المصارف في إيصال المعلومات التسويقية إلى العاملين.

خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها:

— على المصارف أن تهتم بتطبيق التسويق الداخلي وتضعه حيز الاهتمام.

— على المصارف أن تهتم بالعاملين كما تهتم بالزبائن وتعمل على رفع قدراتهم ومهاراتهم ومستوى أدائهم.

— ضرورة اهتمام المصارف بتدريب وتطوير العاملين ورفع مهاراتهم وسلوكياتهم، والعمل على تطوير البرامج التدريبية.

3. دراسة محجوبي محمد الأخضر(2010): "أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والمصدقية في

المؤسسات الخدمية"

في هذه الدراسة حاول الباحث تسليط الضوء على موضوع التسويق الداخلي وتوضيح دوره على مستوى المؤسسات المصرفية وعلى مستوى الأفراد العاملين وحتى على مستوى الزبائن، وقد تم ذلك من خلال معالجة إشكالية تأثير التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والمصدقية في المؤسسات المصرفية، وقد بينت نتائج الدراسة أن التسويق الداخلي كمفهوم وفلسفة لا يعرف شيوعاً كبيراً في البنوك عينة الدراسة، ولكن هناك ممارسة لبعض أنشطة التسويق الداخلي بشكل ضمني في الإطار العادي لإدارة الموارد البشرية، كما أظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباط قوية بين تطبيق مزيج التسويق الداخلي ودرجة المصدقية، وأن له تأثير مهم على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين.

4. دراسة أمل إبراهيم أحمد الحاج عبد وهاني الضمور (2010) المعنونة: " أثر تطبيق التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي لموظفي المبيعات في مجموعة الاتصالات الأردنية"

تهدف هذه الدراسة على التعرف على أثر تطبيق التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي لموظفي المبيعات في مجموعة الاتصالات الأردنية، كما تهدف إلى تحديد وقياس تأثير مكونات التسويق الداخلي على رضا العمل، وقد خلصت الدراسة إلى وجود تأثير للتسويق الداخلي في متغيرات الرضا عن العمل، وفي مقدمتها الحوافز، وخلصت أيضا إلى أن العوامل الديموغرافية مثل: العمر، سنوات الخبرة والمستوى التعليمي كان لها تأثير في العلاقة بين المتغيرات المستقلة والرضا الوظيفي، بينما لم يكن لمتغير الجنس أي تأثير في هذه العلاقة.

5. Ballantyne, David, **The strengths and weaknesses of internal marketing** (2000).

هدفت الدراسة إلى وضع اقتراح نظري متكامل للتسويق الداخلي واستراتيجية العلاقات المتطورة للمعرفة في المنظمة، واعتمدت الدراسة على البنوك كحالة دراسية، وكانت على التسويق الداخلي والعلاقات الداخلية وتوزيع معرفة العاملين. كانت أهم نتائج الدراسة هو وجود إستراتيجية تطوير العلاقة بغرض تجديد المعرفة، وتضع الدراسة حدوداً لخلق المعرفة بالعلاقات وأين تريد المنظمة وضعها.

6. Rafiq M. & Ahmad P.K. **A meta-model of internal marketing** (2000):

هدفت الدراسة إلى توضيح العلاقة بين رضا العاملين وأداء المنظمة وضرورة إجراء بحوث حول التنسيق والتداخل الوظيفي للوصول إلى التطبيق الفعال للإستراتيجية التسويقية. وكان أهم نتائج الدراسة ضرورة زيادة البحث في دور التسويق الداخلي في تطوير الكفاءة التنظيمية للمنظمة (بالفهم والثقة والاتصال)، وأن التسويق الداخلي هو المفتاح لعمل الإستراتيجية التسويقية، وأنه ليس على الإدارات معرفة أهمية التسويق الداخلي فقط وإنما عليها التركيز على تطبيقه وفهمه بشكل أعمق أيضاً.

• التعليق على الدراسات السابقة

بعد عرضنا لمجموعة الدراسات السابقة سنحاول التعليق عليها من خلال:

بالنسبة للجانب النظري بالنسبة للمتغير المستقل التسويق الداخلي فقد لوحظ اختلاف في تحديد اجراءات التسويق الداخلي أو أبعاده حيث اتفقنا مع دراسة درمان سليمان صادق في هذا الجانب. لكن هذه الدراسات أجمعت على أن التسويق الداخلي فلسفة إدارية حديثة ومهمة ومرتبطة بالموارد البشري الذي هو الركيزة الأساسية للمنظمة، وأكدت على أن المنظمة التي تملك موارد بشرية مؤهلة قادرة على البقاء. كما أكدت أيضا على أداء المورد البشري، وحاجة المنظمات إليه لمواجهة التغير المستمر والسريع، وحالة عدم التأكد، والمنافسة الشديدة وقد نادى هذه الدراسات في مجملها إلى ضرورة تشجيع الإدارات لتقبل فكرة جعل العاملين فيها كزبائن داخليين عن طريق القرب منهم ومعرفة

متطلباتهم ونشر روح العمل وخدمة الزبون بالإضافة إلى إيجاد آليات لتحفيز أفرادها بعدالة؛ والتنسيق بين مختلف المستويات بجعل المعلومات التي تمتاز بالجودة تنتقل بينها بسهولة وانسياب.

فالدراسات السابقة تتفق مع موضوع التسويق الداخلي نسبياً ومع موضوع أداء العاملين من حيث الجانب النظري.

وأما تختلف عن الدراسة الحالية في الإطارين الزماني أو المكاني.

• هيكل الدراسة:

لمعالجة الموضوع قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاثة فصول فصلين نظريين وفصل تطبيقي، حيث تناول الفصل الأول أداء العاملين، ويضم ثلاثة مباحث، الأول حول ماهية أداء العاملين، أما المبحث الثاني فتناول أساسيات حول أداء الموارد البشرية ويتضمن معايير قياس أداء العاملين، محددات أداء العاملين والعوامل على أداء العاملين.

أما المبحث الثالث فكان بعنوان تقييم أداء العاملين وتحسينه ويتضمن مفهوم ومراحل أداء العاملين وطرق تقييم أداء العاملين وطرق تحسين أداء العاملين.

أما الفصل الثاني والمعنون ب: التسويق الداخلي فقد قسمناه إلى ثلاثة مباحث، الأول حول ماهية التسويق الداخلي ويضم مفهوم وأهمية التسويق الداخلي ومراحل وأهداف التسويق الداخلي، أما المبحث الثاني وفيه تطرقنا إلى أساسيات التسويق الداخلي، منها المزيج التسويقي الداخلي ونماذج تنفيذ التسويق الداخلي. أما المبحث الأخير فكان بعنوان أبعاد التسويق الداخلي وعلاقته بالأداء ويتضمن أبعاد التسويق الداخلي، علاقة التسويق الداخلي وبعض أبعاده بأداء العاملين.

أما الفصل الثالث التطبيقي في وكالات البنوك التجارية BNA, BDL بسكرة، وقد قسم إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول يخص تقديم للوكالات البنكية محل الدراسة، والمبحث الثاني يتناول منهجية الدراسة أما المبحث الثالث فيتناول اختبار وتحليل الفرضيات ويتضمن تحليل محاور الإستبانة، اختبار الفرضيات وتفسير نتائج الدراسة.

تمهيد:

تحتل الموارد البشرية مركز الصدارة في الاهتمام على مستوى العالم المعاصر باعتبارها أهم عنصر من عناصر التنمية، بل أصبحت تعد بمثابة استثمار مريح للغاية، لهذا فإن المؤسسات مهما كانت طبيعتها صارت تبذل قصارى جهدها من أجل استقطاب أحسن المهارات البشرية واختيارها وتعيينها وتكوينها.

ويعتبر موضوع الأداء وتقييمه من أهم المواضيع في وظيفة إدارة الموارد البشرية بالمنظمة، ذلك أن نجاح أي منظمة مرتبط بمدى كفاءة وفعالية أداء مواردها البشرية، وعليه نجد أن الأداء يعتبر المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المديرين، ولمعرفة مدى كفاءته تقوم إدارة الموارد البشرية بتقييمه لكي تعرف مكانم الضعف والقوة في إنجاز الأعمال من أجل وضع استراتيجية فعالة للقوى العاملة ووضع معايير موضوعية للأجور والترقية والتحفيز أو حتى الاستغناء عن الأفراد في المنظمة. وتقديم الحوافز لها، وتوفير فرص التأهيل والترقية وذلك للمحافظة عليها والوصول إلى ارضائها.

وتحسين أدائها من خلال أولاً تقييم أداء المورد البشري بمختلف طرق التقييم وحسب نوع كل منظمة بالإضافة لتقييم العاملين أنفسهم، من أجل معرفة أوجه القصور لتفاديها أو تحسين أدائهم الحالي ومكافأة المتميزين، من أجل مواجهة التحديات التي تطرحها القوى التنافسية كما يعتبر التصرفات والأنشطة المختلفة التي يبديها العامل كالحضور للعمل والانتظام فيه واتصاله برئيسه ودرجة استجابة لتوجيهاته وقيامه ببذل الجهد في أدائه لمهام عمله وتفاعله مع زملائه في العمل واستخدامه للأدوات والآلات والإمكانات التي تتيحها المؤسسة له.

وسيتيم في هذا الفصل تناول ثلاث مباحث:

المبحث الأول: ماهية أداء الموارد البشرية.

المبحث الثاني: أساسيات أداء الموارد البشرية.

المبحث الثالث: طرق تقييم وتحسين أداء الموارد البشرية.

المبحث الأول: أداء الموارد البشرية:

يعتبر الأداء نقطة هامة من حيث الدراسة والفهم وهو ما نعرضه في هذا المبحث لمفهوم أداء الموارد البشرية ،حيث يمثل أداء الموارد البشرية في المنظمات عنصراً مهماً باعتباره المحرك لهذا الأخير كما يمثل المقياس الذي يعتمد للحكم على فاعلية الأفراد في المؤسسات.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية أداء الموارد البشري

لم يتمكن الباحثون من تقديم مفهوم محدد ومتفق عليه لهذا المصطلح المستخدمة للدلالة على الأداء عموماً وأداء الموارد البشرية خصوصاً.

أولاً: مفهوم الأداء:

التعريف 1: قام بيكولاس: بتعريف الأداء على أنه نتاج السلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد أما نتاج السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك. كما يمكن القول أن الأداء هو التفاعل بين السلوك والانجاز أو أنه مجموعة السلوك والنتائج التي تتحقق معا مع الميل إلى إبراز الانجاز أو النتائج وذلك لصعوبة الفصل بين السلوك من ناحية وبين الانجاز والنتائج من ناحية أخرى.¹

التعريف 2 : يعرف أيضا على أنه " قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله.²

التعريف 3: وهناك من يرى الأداء بأنه هو: "قدرة المنظمة على تحقيق هدفها الرئيسي، ومدى قدرتها على استغلال مواردها المختلفة بالكفاءة والفعالية المطلوبة مما يكسبها ميزة تمكنها من الاستمرار في نشاطها والبقاء في ظل المنافسة³

ثانياً: أداء الموارد البشرية

تعددت تعاريف الباحثين لأداء الموارد البشرية:

التعريف 1: تم تعريف أداء الموارد البشرية على أنه: "تفاعل لسلوك الموظف، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدرته."⁴

¹ عبد البارئ ابراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص14.

² ناصر محمد إبراهيم السكران، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض، 2004، ص44.

³ علقه محمد وآخرون، التدريب الإداري الموجه للأداء، الطبعة الثانية، منشورات المنظمة العربية الإدارية، مصر، 2012، ص27.

⁴ مبارك محمد العتيبي، أثر المناخ التنظيمي على أداء العاملين (دراسة حالة مؤسسة البترول الكويتية)، رسالة ماجستير، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2007، ص41.

التعريف 2: عرف على أنه " أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد إستراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم "1.

التعريف 3: يعرف على أنه: " السلوك الذي ينافس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المؤسسة "2.

التعريف 4: عرفه عاشور " الأداء بأنه : "إن أداء الوحدة الإنتاجية هو قيامها بالأنشطة والمهام الموكلة إليها"3 من التعارف السابقة نستنتج أن أداء المورد البشري هو ذلك النشاط الذي يقوم به الفرد والجهد الذي يبذله لإنجاز المهام الموكلة إليه بكفاءة وفعالية.

ثالثاً: أهمية أداء الموارد البشرية

يمكن القول أن المنظمة أياً كانت طبيعة النشاط الذي تمارسه تتوقف على أداء العاملين فيها، فإذا قاموا بأعمالهم وأنجزوا مهامهم على الوجه المطلوب والمخطط له من قبل الإدارة، فإن هذا سيقود المنظمة نحو تحقيق أهدافها المنشودة كالبقاء والنمو والتوسع.

وإذا ما كان الأداء دون المستوى المطلوب، فإنه سيشكل عائقاً كبيراً أمام المنظمة في تحقيق أهدافها وعليه فإن أهمية الأداء البشري تتبلور فيما يلي 4:

- ✓ يعد الأداء مقياس لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر، وكذلك على أداء أعمال أخرى مختلفة نسبياً في المستقبل، وبالتالي ليساعد في اتخاذ قرارات النقل والترقية.
- ✓ غالباً ما يتم ربط الحوافز بأداء الفرد وهذا يؤدي إلى اهتمام الأفراد بأدائه لعمله ومحاولة تحسينه.
- ✓ يرتبط الأداء بالحاجة إلى الاستقرار في العمل، فإذا حدثت أية تعديلات في أنظمة الإدارة فإن العاملين ذوي الأداء المتدني يكونون مهددين بالاستغناء عن خدماتهم.

¹ عيشوش خيرة، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة، رسالة ماجستير، قسم مالية دولية، جامعة تلمسان، الجزائر، 2011، ص 63.

² ربيع مسعود، دور القيادة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية مدخل إسلامي، رسالة ماجستير في علوم اقتصادية، جامعة محمد خضرم بسكرة، 2007، ص 94.

³ أحمد صقر عاشور، إدارة الأفراد، دار النهضة العربية، الطبعة الثانية، بيروت، 1983 ص 17.

⁴ فايز عبد الرحمان الفروخ، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 45.

المطلب الثاني: عناصر أداء الموارد البشرية:

للأداء عناصر لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال بدونها، ولذلك تعود أهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المؤسسات، وتمثل عناصر الأداء في:¹

1. المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

2. نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

3. كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة الإنجاز.

4. المثابرة والثوق وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.

يضيف بعض الكتاب إلى أن هناك أربع عناصر للأداء تتمثل في:

1. كفايات الموظف: تعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعالا يقوم به ذلك الموظف.

2. متطلبات العمل (الوظيفة): وهي تشمل المهام والمسؤوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.

3. بيئة التنظيم: وهي تتكون من عوامل داخلية وأخرى خارجية، وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر على الأداء الفعال للمنظمة وهيكلها وأهدافه ومواردها والإجراءات المستخدمة، أما العوامل الخارجية التي تشمل

بيئة التنظيم وتؤثر على الأداء الفعال (العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية والقانونية).

المبحث الثاني: أساسيات أداء الموارد البشرية

¹ كزلال بيمينه، أثر التكوين في تحسين الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة حالة مجمع طهراوي)، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية علوم اقتصادية تسيير وعلوم تجارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013، ص ص 15-16.

إن الاهتمام بإدارة الموارد البشرية ورعايتها تعد أهم ظاهرة تشغل بال المسؤولين بالدول المتقدمة و النامية على السواء في وقتنا الحاضر، ويرجع هذا الاهتمام بدراسة أداء الموارد البشرية كونها تمثل عنصراً هاماً من عناصر الإنتاج، ولا يمكن أن تتم عمليات الإنتاج والتسويق والتمويل بدون توافر الخبرات والمهارات البشرية ولهذا يتوجب علينا دراسة محددات ومعايير قياس أداء الموارد البشرية للوصول إلى تقييمها بشكل صحيح.

المطلب الأول: معايير قياس أداء العاملين:

على القائمين على إدارة الموارد البشرية، وهم يبحثون عن معايير لقياس أداء العامل لوضع نماذج لتقييم الأداء إذ يجيبوا على التساؤلات التالية:

- لماذا تقيس أداء العامل؟

- ماهي المقاييس التي يتم اعتمادها في قياس أداء العمل؟

فتحديد هذه المعايير هو ما يسمى بتحديد معايير تقييم أداء الموارد البشرية.

فهذه المعايير تمثل مدخلاً أو منهجاً نموذجياً كالتعبير عن الكفاءة في الأداء من حيث الاستخدام النمطي للموارد المتاحة وتعرف معايير الأداء بأنها المنهج النموذجي الملائم، من حيث الكم والنوع والتكلفة لتنفيذ الأهداف والبرامج المنشودة خلال فترة زمنية محددة، والذي يعكس الأساس المرشد والمحدد مسبقاً لحسن استخدام الموارد المادية والبشرية بكفاية.

أولاً: أنواع معايير قياس الأداء:

عادة ما تحدد معايير قياس الأداء على شكل أهداف تفصيلية، تعرف بمؤشرات الخطة، يتم بموجبها تقييم الانجاز لذلك فان مصدر معايير قياس الأداء هي أهداف الخطة وهي نوعين، المعايير الملموسة غير الملموسة.

1- المعايير الملموسة. هي التي تحدد المؤشر الخاص بالكمية أو النوعية، أو بسرعة الانجاز أو التكلفة المتوقع إن

تتصف بها إنتاجية العمل و تأخذ المعايير الملموسة الأنواع التالية:¹

أ- المعايير الكمية: متمثلة في عدد الوحدات المنتجة خلال فترة زمنية معينة، أو عدد الوحدات المتوقع بيعها، أو عدد ساعات العمل التي تتطلبها العملية الإنتاجية أو وحدة واحدة من المنتج، أو كمية الموارد الأولية التي يتقرر استخدامها في العملية الإنتاجية، كما يمكن أن يأخذ المعيار مقادير نسبية.

ب- المعايير الزمنية: كالوقت المحدد لتسليم المنتج أو عرضه في السوق، أو الوقت المحدد لانتهاء من مرحلة إنتاجية معينة.

¹ نور الدين شونفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، حالة المؤسسة الجزائرية الكهرباء والغاز، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص 10-11.

ج- المعايير النوعية: كدرجة مطابقة لمواصفات المنتج بالمواصفات النمطية المعينة، أو درجة صلاحية المنتج من صدمات معينة أو لوزن معين.

د- المعايير المالية: تعد تكلفة العمل أو تكلفة المواد الأولية المستعملة أو تكلفة التصنيع لكل وحدة منتجة أو تكلفة البيع أو التكلفة الكلية لكل وحدة منتجة أو العائد على رأس المال المستثمر أو رقم المبيعات المحقق لفترة معينة كالمعايير المالية.

2- المعايير غير الملموسة: تمثل كافة أنواع السلوك في الأداء والصفات الشخصية المؤثرة على نتائج الأداء، والتي يصعب تحديدها كمياً بل يتم قياسها على أساس تقديري بمؤشرات معنوية غير ملموسة، كمعدل الاستقرار في العمل، درجة الرضا الوظيفي، معدل دوران العمل، درجة متانة علاقة العمال بالمؤسسة.... الخ

المطلب الثاني: محددات والعوامل المؤثرة للأداء البشري

بعد تعريف أداء الموارد البشرية ومعايير قياسه سيتم التطرق لأهم العوامل المؤثرة محددات الأداء.

أولاً: محددات أداء الموارد البشرية

اعتبر العديد من الباحثين أن الأداء ينتج من تضافر عدة عناصر من شأنها أن تؤثر عليه سلباً أو إيجاباً، ويطلق على هذه العناصر محددات الأداء تتمثل هذه المحددات في¹ :

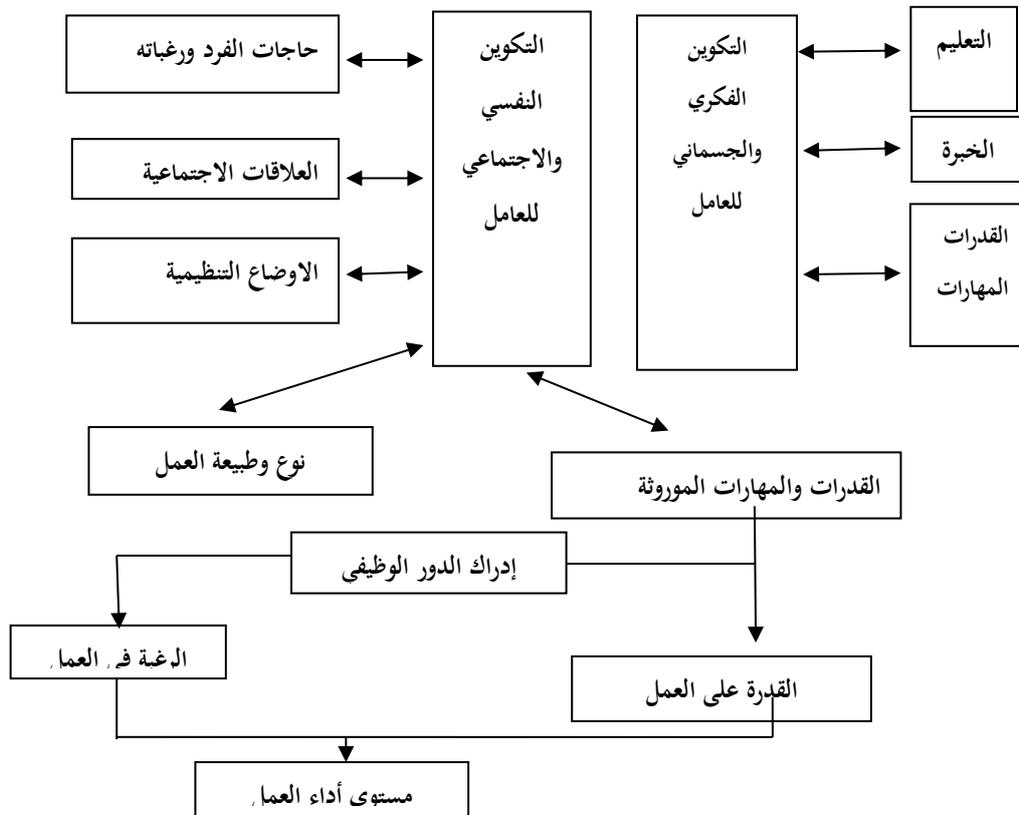
1. **الجهد:** وهو الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحافز) إلى الطاقة الجسمية أو العقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.
2. **القدرات:** تعني الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، ولا تتغير هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة.²
3. **إدارتك الدور أو المهمة:** تعني تصور الفرد وانطباعاته عن السلوك والنشاطات التي يتكون منها عمله والطريقة التي يجب بها ممارسة العمل الموكل له.³ كما يمكن تصنيف محددات الأداء على النحو التالي:

¹ سعاد بعجي ، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، دراسة حالة مؤسسة نفضال المسيلة - رسالة ماجستير في العلوم التجارية كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارية ، جامعة محمد بوضياف، المسيلة ، 2006-2007 ، ص 11 .

² محمد جمال ، مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بوكالة غوت وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي ودورها في تحسين الأداء ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، (فلسطين) ، 2009 ، ص 87.

³ عنان الجعبري ، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية ، دراسة تطبيقية على شركة كهرباء الخليل ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الخليل فلسطين، 2009 ، ص 38 .

الشكل رقم (01): تصنيف محددات الأداء



المصدر: راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص 212.

من الشكل أعلاه يتضح أن هناك محددات للأداء تؤثر على قدرة العامل وأخرى على دافعية الفرد.

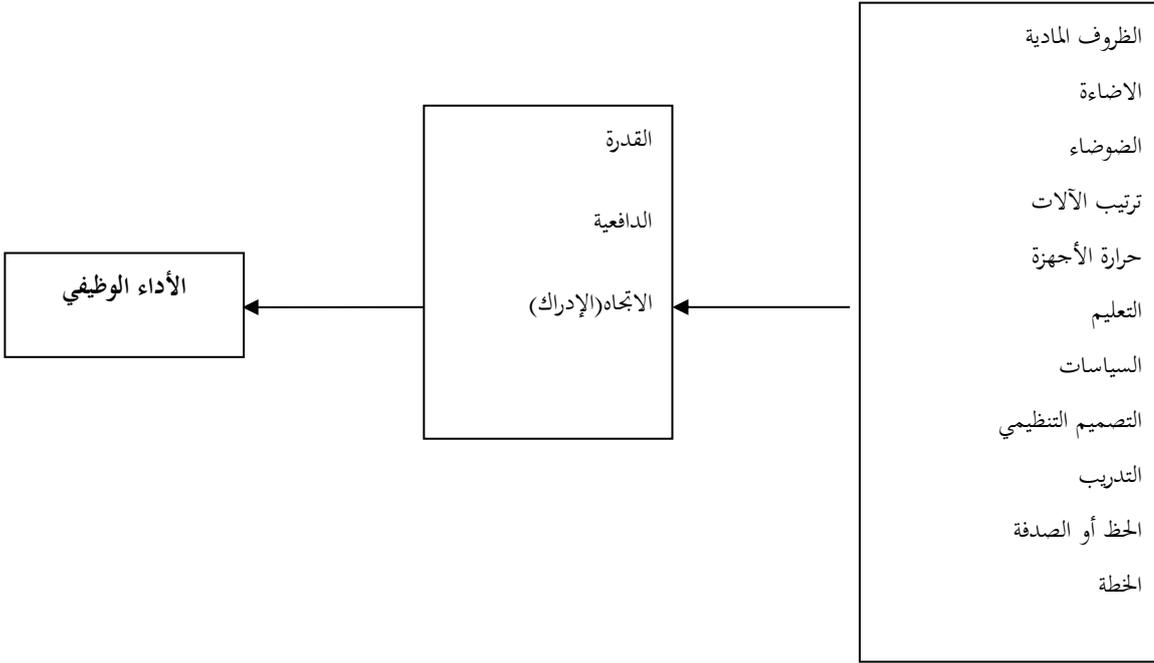
المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على الأداء

هناك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه، وبالرغم من أن بعض هذه العوامل قد تأخذ كأعداد، إلا أنها يجب أن تأخذ في الاعتبار أنها حقيقة موجودة بالفعل. تتمثل العوامل المؤثرة على أداء الموارد

البشرية في:

الشكل التالي يوضح العوامل البيئية التي تؤثر على الأداء:

الشكل رقم(2):العوامل البيئية التي تؤثر على الأداء



المصدر: رواية محمد حسن،مرجع سابق، ص211.

يجب النظر إلى هذه العوامل البيئية على أنها مؤثرات على الجهد والقوة والاتجاه، فعلى سبيل المثال أي عطل في أية آلة أو جهاز يمكن أن يؤثر بسهولة على الجهد الذي يبذله الفرد في العمل أيضا في السياسات غير الواضحة أو نمط الإشراف السيئ يمكن أن يسبب التوجيه الخاطئ للجهود، بنفس الطريقة فإن النقص في التدريب يمكن أن يتسبب في استغلال سيئ للقدرات الموجودة لدى الأفراد، لذا فإن من أهم وأكبر مسؤوليات الإدارة هي:

- توفير شروط عمل كافية ومناسبة للعاملين.
- توفير بيئة مدعمة تقلل فيها عوائق الإدارة إلى أدنى حد ممكن.

المبحث الثالث: تقييم أداء البشري وتحسينه

إن تقييم أداء العاملين ضرورة من ضرورات الإدارة الحديثة، وذلك باعتبارها الوسيلة المثلى لتحقيق العدالة المهنية والوظيفية بين العاملين ورفع كفاءة الجهاز الإداري بمختلف مستوياته ومن أهمها لإدارة شؤون الموظفين خاصة.

المطلب الأول: مفهوم ومراحل تقييم أداء الموارد البشرية:

أولاً: مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية

هناك عدداً من التعريفات التي توضح مفهوم تقييم الأداء نذكر من بينها:

-**التعريف الأول:** يعرف (الكبيسي) تقييم الأداء على أنه " العملية الإدارية والفنية التي يتم من خلالها جمع البيانات واستنباط المعلومات الوصفية والكمية التي تدل على مستويات الأداء المتحقق فعلاً للعاملين مقارنة بأدائهم السابق وبأداء أقرانهم أو بالمعدات والمعايير التي توضح ما ينبغي أن يتحقق."

-**التعريف الثاني:** كما عرف (عاقبي) تقييم الأداء بأنه " العملية التي يتم بمقتضاها قياس مدى إزام الموظف بسلوكيات العمل المطلوب منه والنتائج التي تحققت من إزامه بهذه السلوكيات خلال فترة التقييم."¹

التعريف الثالث: يعرف أيضاً على أنه " تحديد وتعريف الفرد بكيفية أدائه لوظيفته، وأحياناً عمل خطة لتحسين وتطوير أدائه، وعندما يطبق تقييم الأداء بصورة جيدة وصحيحة، فإنه يوضح للفرد مستوى أدائه الحالي فقط، ولكنه قد يؤثر في مستوى جهد الفرد واتجاهات المهام المستقبلية."²

-**التعريف الرابع:** تقييم الأداء هدفه تحديد أداء العامل وتعريفه به وكيف ينبغي أن يؤدي عمله وتصميم خطة لتنمية العامل، فمن شأن تقييم الأداء ليس فقط تعريف العامل بمستوى أدائه بل التأثير على مستوى أدائه مستقبلاً.³

ثانياً: مراحل عملية تقييم أداء الموارد البشرية

تعتبر عملية تقييم الأداء عملية صعبة ومعقدة تتطلب من القائمين على تنفيذها تخطيطاً سليماً، ومبنياً على أسس منطقية ذات خطوات متسلسلة بغية تحقيق الأهداف التي تنشدها المؤسسة، وبالتالي يمكن أن نتعرف على تلك المراحل من خلال الشكل التالي الذي يوضح عملية تقييم الأداء الوظيفي.

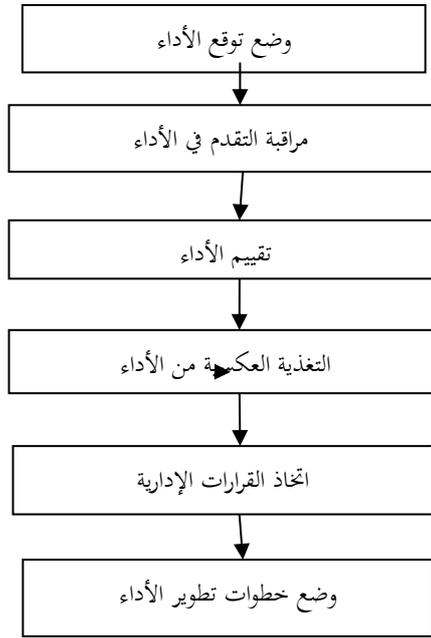
¹ عبد ه حمد محمد الجساسي، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، رسالة ماجستير،

الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، عمان، 2010/2011ص10.

² رواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص208.

³ مصطفى محمد أبوبكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص328.

الشكل رقم (3) : يوضح عملية تقييم الأداء الموارد البشرية



المصدر: الهيتي خالد ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان 2003، ص 38.

المطلب الثاني: طرق تقييم وتحسين أداء الموارد البشرية

أولاً: طرق تقييم

هناك أكثر من طريقة وأداة لتقييم أداء العاملين، بعض هذه الطرق توفر مجموعة من البيانات يهتم العاملين التعرف عليها للوقوف على تقدمهم في الأداء ولكنها توفر مجموعة البيانات اللازمة لمتخذي القرارات في مجال شؤون الأفراد، والبعض الآخر تعتمد عليه الإدارة في تنمية العنصر البشري.

كل طرق وإجراءات تقييم الأداء المتاحة لها مزاياها ولها عيوبها، وبعض المؤسسات تستخدم أكثر من طريقة لتحسين نظم تقييم الأداء بها. وطرق التقييم يمكن تقسيمها إلى طرق تقليدية وأخرى حديثة حيث تركز الطرق التقليدية على الجوانب الكمية واستخدامها كمعايير ومؤشرات مالية وإلى جانب اهتمامها بأداء الفردي.

بينما الطرق الحديثة تعتمد على الجوانب النوعية، ومختلف الصفات الشخصية، وتركز على الأداء الجماعي¹.

أولاً: الطرق التقليدية

¹ عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد إحتياجات التدريب دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية، رسالة ماجستير، تخصص علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006، ص 27.

1. طريقة الترتيب البسيط: تعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق المستخدمة في تقييم العاملين، حيث يقوم الشخص القائم بعملية التقييم بترتيب الأفراد محل التقييم تنازلياً حسب كفاءاتهم من الأحسن إلى الأسوأ، وغالباً ما يتم ذلك مقارنة أداء الشخص بالآخرين على ألا يتم التقييم بالنسبة لصفة واحدة، بل يجب أن يشمل الأداء الكلي للشخص.

✓ مزايا هذه الطريقة

- سهولة التطبيق.

- التفرقة بين الكفاء وغير الكفاء بطريقة واضحة.

✓ عيوب هذه الطريقة

- أن شخصية القائم بعملية التقييم وطريقة تفكيره واحتياجاته قد يترتب عليها نتائج غير موضوعية.

- يصعب تطبيقها في حالة وجود أعداد كبيرة من الأفراد.

- لا تظهر نواحي الضعف والقصور في أداء الموظف بالنسبة لكل مجال على حدة.

2. طريقة المقارنة بين العاملين:

بمذه الطريقة يتم تقييم العاملين بمقارنة كل واحد منهم بالآخرين مقارنة زوجية، ويكون عدد المرات التي اختير فيها الفرد هو الرقم الذي تحدد على أساسه الرتبة التي يمثلها بين الأفراد محل التقييم. وتحسب عدد مرات المقارنة وفق المعادلة التالية:
عدد المرات = عدد الأفراد - 1

✓ مزايا هذه الطريقة:

تتميز هذه الطريقة بأنها إذا قام أكثر من شخص بعملية المقارنة، ففي الغالب سوف يصلون إلى نفس النتائج تقريباً عما لو إتبع أي طريقة أخرى من طرق التقييم.

✓ عيوب الطريقة:-

- مع بساطة وسهولة هذه الطريقة، إلا أنه يصعب استخدامها في أقسام التي تحتوي عدداً كبيراً حيث سيكون عدد المقارنات كبير.

- لا تصلح أغراض التدريب أو الترقية لأنها لا تحدد نواقص الأفراد، ويكاد يكون الغرض منها هو إخبار مدى نجاح المؤسسة في عملية الاختيار والتحسين.

- الوقت الذي تستغرقه هذه الطريقة في حالة كبر عدد الأفراد المطلوب تقييمهم كبير.

3. طريقة التوزيع الإجباري:

وفقاً لهذه الطريقة يطلب من المقيم (الرئيس) وضع مجموعة الموظفين (المرؤوسين) المطلوب تقييمهم في مجموعات

مختلفة من حيث درجة أو مستوى التقييم، وعادة ما يتم تقييم الأفراد ووضعهم في فئات التقييم. بين ضعيف وأقل من المتوسط، ومتوسط وأعلى من المتوسط، وجيد.

تتطلب هذه الطريقة أن يقوم المقيم بتوزيع الأفراد على فئات التقييم المحددة بنسب مئوية موزعة على أساس التوزيع الطبيعي كما يلي:

10% - من الموظفين في الفئة الأولى (ضعيف)

20% - من الموظفين في الفئة الثانية (أقل من المتوسط)

40% - من الموظفين في الفئة الثالثة (متوسط)

20% - من الموظفين في الفئة الرابعة (أعلى من المتوسط).

10% - من الموظفين في الفئة الخامسة (جيد).

ويعود السبب استخدام هذا النوع من التوزيع على اعتقاد الإدارة أن الظاهرة الطبيعية تميل عادة إلى التركيز حول القيمة الوسطى، ويقل تركيزها في الطرفين بشكل متساوي.

ومن المشاكل التي قد تواجه المقيم خال استخدامه كهذه الطريقة، هو ما يواجهه من استياء لدى الموظفين أو الأفراد موضع التقييم، نتيجة اعتقادهم أنه يتم توزيعهم بهذا الأسلوب بشكل غير عادل من منطلق أنه لا يجوز التقييم على أساس أن جميع الظواهر الطبيعية متماثلة.

✓ مزايا هذه الطريقة:

- سهولة عملية تقييم الأداء.

- سرعة التقييم.

- لا يبذل المقيم جهداً ووقتاً كبيرين في التقييم.

✓ عيوب هذه الطريقة

- نقص الموضوعية بسبب الاعتماد الكلي على الرأي الشخصي للمقيم

- نتائج تقييمها عامة غير تفصيلية، فا توضح مستوى الأداء بشكل دقيق، إذ تقتصر على بيان أن فلان أكفاء.

- التوضيح نتائج التقييم نقاط القوة والضعف في أداء الموارد البشرية.

- صعوبة استخدام طريقة التوزيع الإجباري عندما يكون عدد الأفراد المقيمين صغيراً، حيث يمكن تقسيمهم إلى مجموعات حسب مستويات الكفاءة المحددة.

4. طريقة التدرج:

حسب هذه الطريقة يتم وضع تصنيفات للأفراد العاملين، إذ يمثل كل تصنيف درجة معينة كأداء فقد

تكون هناك ثلاث تصنيفات (الأداء المرضي، الأداء غير المرضي، الأداء المتميز) توضح هذه التصنيفات من قبل الإدارة أو المقيم ومن ثم مقارنة أداء الأفراد وفقاً لهذه التصنيفات المحددة مسبقاً، حيث يوضع كل فرد وفقاً لدرجة أدائه، لذلك كل فرد من الأفراد العاملين إما أن يستلم درجة متميزة أو مرضي، أو غير مرضي¹

كما وأنه بالإمكان وضع أكثر من ثلاث تصنيفات ومن الممكن تعديل طريقة التدرج وتكييفها إلى طريقة التوزيع الإجماعي، حيث تحدد نسبة المئوية معينة لكل تصنيف أو درجة مثال:

10% - من الأفراد الذين ذوي الأداء المنخفض.

20% - من الأفراد الذين يكون أدائهم أقل متوسط.

40% - من الأفراد العاملين متوسطي الأداء.

20% - من أفراد ذوي الأداء الأعلى من المتوسط.

10% - من الأفراد الذين أدائهم في الدرجة العالية.

إن هذا التعديل والتكييف يساعد المقيم على الفصل الأفراد إلى مجموعات وفقاً لأدائهم، لكن هذه الطريقة لها تأثيرات سلبية على مشاعر الأفراد العاملين من ذوي الأداء المنخفض وغالباً ما تكون هذه التأثيرات مستديمة ومؤثرة على الروح المعنوية لهذه الفئة حيث أن الإدارة غالباً ما تسعى إلى تطوير الأداء لمختلف التصنيفات مما يؤدي إلى تطوير شامل لأداء كافة الأفراد العاملين، وفي هذه الحالة يكون احتمال انتقال فئة الأفراد ذوي الأداء المنخفض إلى المستوى الأعلى لأداء ضعيفاً، كما أن هذه الطريقة توضح الفروقات الفردية في الأداء ضمن الدرجة أو التصنيف الواحد مما يتنافى والعدالة في التقييم.

ثانياً: الطرق الحديثة

1. التدرج على أساس سلوكي:

يرتبط هذا المقياس ويأخذ بالعناصر الأساسية التي تتضمنها طريقتين: التدرج البياني والمواقف الحرجة حيث أنه يتم تحديد وتصميم أعمدة لكل صفة أو سلوك مستقى من واقع العمل الفعلي وليست صفات عامة محددة مسبقاً كما هو الحال في مقياس التدرج البياني، ويتم تقييم الفرد بناء على مدى امتلاكه للصفات، وسلوكه المتوقع في واقع العمل بحيث تكون هذه الصفات أو السلوكيات مرتبطة بمتطلبات العمل الأساسية. إضافة إلى ذلك فإنه يتم توضيح

¹علي محمد رابعة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 2003، ص90.

وتفسير المستويات المختلفة للسلوك ودرجة فاعليته، لأن يكون أداءه متميز أو جيد أو ضعيف وهكذا، مما يساعد المقيم في ربط تقييماته بصورة مباشرة مع سلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم.

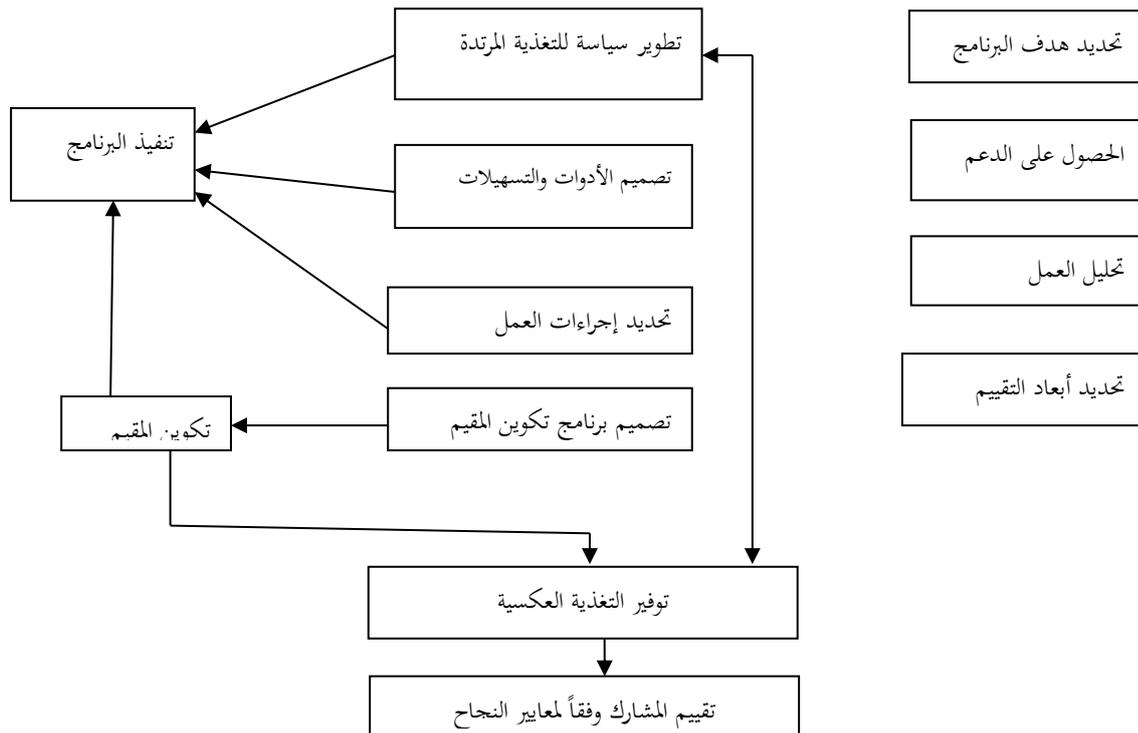
مزايا هذه الطريقة:

- تساهم في تقليل الأخطاء المترتبة في عملية التقييم بسبب تحديدها أبعاد العمل للمقيم، وكذلك ملاءمتها للفرد العامل من حيث ربطها بأدائه الفعلي بالأداء المطلوب.
- زيادة الموضوعية والصدق لهذا المقياس.
- تقليل الصراعات بين الأفراد حول نتائج التقييم.
- تساهم هذه الطريقة بتحديد نقاط الضعف بدقة وبالتالي تساعد في تحديد الاحتياجات التكوينية لأفراد العاملين

2. طريقة مراكز التقييم:

تسعى هذه الطريقة إلى قياس مهارات وصفات معينة، مثل التخطيط، التنظيم والعلاقات الإنسانية بتحديد مقاييس معينة لهذه الصفات على الرغم من صعوبة تحديدها، وتستخدم هذه الطريقة لتقييم مدراء مختلف المستويات الإدارية، وبصورة خاصة الأفراد المرشحين للترقية في الإدارة العليا، فقد تعهد من خلال نظام مراكز التقييم، إلى الأفراد مهمة القيام بمحاكاة بعض المهام أو مواجهة الضغوط وصراعات العمل، وبعد ذلك يتولى المقيمون تحليل سلوك الأفراد وتقييم مهاراتهم أو قدراتهم الإدارية المحتملة.

3. الشكل رقم (4) : يوضح خطوات التطوير والتقييم المستخدمة من قبل مراكز التقييم



المصدر: سهلية محمد عباس وعلي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 1999، ص 267.

✓ مزايا هذه الطريقة:

- وتمثل الميزة الرئيسية لمراكز التقييم في توفير مقياس موضوعي أداء الأفراد للمهام الإدارية.
- توفر معلومات مؤكدة ومحددة، ويمكنها المساعدة تصميم خطط تنمية إدارية فردية.
- كما تتميز بالاعتمادية والصلاحية والقبول لدى المديرين العاملين.

✓ عيوب هذه الطريقة

- كلفة عالية.

عدم إمكانية استخدامها في جميع المستويات الإدارية المختلفة.

4. طريقة الإدارة بالأهداف

هذه الطريقة تقيس الأداء وتقييمه عن طريق المقارنة بين الأهداف الموضوعية والمسطرة من قبل المؤسسة للفرد من أجل إنجازها مع ما أنجز فعلاً.

تمر هذه الطريقة بعدة خطوات وهي كالآتي:

1 - تحديد الأهداف والنتائج المطلوب تحقيقها، والتي سيتم قياس الأداء وتقييمه على أساسها، ويتم هذا بالاتفاق بين الرئيس والمرؤوس.

2 - أثناء تنفيذ يقوم الرئيس بمساعدة مرؤوسيه في تحقيق الأهداف، ومتابعة تحقيق النتائج.

3 - في نهاية المدة المتفق عليها يتم تقييم النتائج التي تحققت وذلك بمقارنة ما تم تحقيقه، بما اتفق عليه في بداية الفترة، وتحديد الانحراف عن التنفيذ إيجاباً أو سلباً.

إن الهدف الأساسي من هذه الطريقة هو تقوية العلاقة بين الرئيس والمرؤوس، وزيادة تحفيز الأفراد على العمل. من

أهم المقومات الأساسية لإدارة بالأهداف، وبصفة خاصة في مجال تقييم الأداء ما يلي:

- المشاركة الجماعية بين الرئيس والمرؤوسين في وضع المهام الأساسية ومجالات مسؤولية عمل الفرد.
- يضع الفرد نفسه أهداف قصيرة الأجل بالتعاون مع رئيسه، أما دور الرئيس فهو توجيه عملية وضع الأهداف، وذلك من أجل ضمان ارتباط هذه الأهداف بأهداف واحتياجات التنظيم المختلفة.
- موافقة الأطراف المعنية (الرئيس والمرؤوس)، على معايير القياس وتقييم الأداء. ويتم عقد لقاء مشترك بين الرئيس والمرؤوس بين الحين والآخر لتقييم مدى تحقيق الأهداف السابق تحديدها، وفي أثناء هذه الاجتماعات يتم وضع أو تعديل أهداف خاصة بالفترة القادمة.

في ظل الإدارة بالأهداف يلعب المشرف دوراً إيجابياً في مساعدة مرؤوسيه، فهو يحاول يوماً مساعدة مرؤوسيه في تحقيق الأهداف الموضوعية.

مزايا هذه الطريقة

- هي من الطرق الموضوعية المعتمدة على الأداء الفعلي والمحدد بشكل كمي.
- تعرف الأفراد على ما هو مطلوب منهم مسبقاً، وما هي إمكانياتهم.
- تسهل عملية التخطيط والتنسيق في الأهداف.

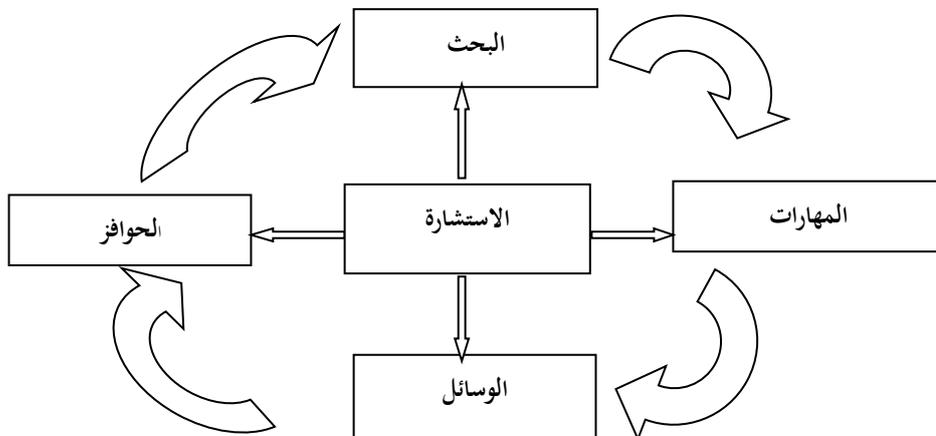
عيوب هذه الطريقة

- من الصعب مقارنة مستوى الأداء أفراد نظراً إلى أن كل فرد مقيم وفقاً لمدى تحقيقه لأهداف محددة.
- صعوبة تطبيقها في الواقع العملي، أنها تتطلب مهارات إدارية عالية لتحديد الأهداف، كما تتطلب مهارة في صياغة الأهداف بشكل واضح، كما أن توزيع الأفراد لفرق عمل وعندما تكون النشاطات والفعاليات متداخلة فإن ذلك يزيد من صعوبتها أيضاً¹

ثانياً: طرق تحسين أداء الموارد البشرية

يرى فيشر أنه ثمة ضرورة لتصميم برنامج تحسين الأداء، وضرورة لتطوير عنصر الحافز، من أجل ترتيب صرف الحافز، يتم تنفيذ عملية تحسين الأداء بسهولة بالغة، ويعد تصنيف الحوافز أسهل المهام المطلوبة لتأسيس نظام مثير لتحسين الأداء من حيث الصعوبة. ويرى فيشر أنه يجب أن تكون هناك أربع عناصر رئيسية للتطبيق عملية تحسين الأداء وهي البحث وتطوير المهارات والتدريب والاتصال والحوافز، وللوصول إلى تحسين الأداء، كما يجب مناقشة المتطلبات الخاصة بكل من هذه المجالات.

الشكل رقم (5): مجالات تطبيق تحسين عملية الأداء



¹ عمار بن عيشي، مرجع سابق، ص 41.

المصدر: جون فيشر ، كيف تصنع نظاماً للحوافز والمكافآت، دار الفاروق للنشر، القاهرة، 2003 ، ص 34. يرى فيشر أنه من النقاط الواضحة التي يمكن البدء بها الهدف الذي ترغب المنظمة في تحقيقه من خلال تنفيذ هذا البرنامج، أي تحدد أهدافها، وليس من السهل صياغة هدف أساسي أو مجموعة من الأهداف الثانوية القليلة، فهناك العديد من المشكلات المتشابكة التي تتعلق بالعمل والتي يجب حلها في أثناء فترة محددة. ويرى أن على المنظمة هنا أن تفعل مثل الطبيب الذي يميز المرض تبعاً للأعراض، فإذا كانت الدراسة التي تم إجراؤها على العاملين دقيقة بشكلٍ كافٍ فيجب أن تكون المنظمة قادرة على وضع أهداف محددة لكل مجموعة من الأفراد. ومن أهم أهداف التي تسعى إليها المؤسسة والمتعلقة بالعاملين ما يلي:

- خفض معدل التغيب
- خفض التكاليف
- ابتكار أفكار تؤدي إلى مستوى أعلى من الكفاءة.
- دعم العمل الجماعي والولاء للمنظمة.
- دعم التعاون بين الأقسام المختلفة بالمنظمة.
- خفض معدلات الوقت المستغرق في إنجاز المهام.
- زيادة الإنتاجية.
- الإبقاء على العاملين الأكفاء.
- تحسين نوعية استخدام التقنيات الحديثة.
- تحسين المهارات العامة للتخاطب.
- مراقبة تطور البرنامج.
- التأكد من الروح المعنوية للعاملين.
- التأكد من فعالية عمل التدريب.
- تحسين عمل التحكم في الميزانية.
- تعيين مجموعة جديدة من العاملين.
- ويمكن تحقيق المزيد إذا تم ضم كل فرد في المنظمة إلى برنامج تحسين الأداء.

الخلاصة:

قدم هذا الفصل إطاراً نظرياً عن أداء المورد البشري في المنظمات، وكذا لتقييم الأداء، فبين أن أغلب الباحثين يعتبرون مستوى أداء العامل بمثابة المحدد الرئيسي لأداء المنظمة، والمقصود بهذا أن اكتساب المؤسسة لليد العاملة المؤهلة يساعدها على مواجهة المتغيرات الداخلية والخارجية ويجعلها تتماشى مع مصلحتها الاقتصادية.

كما أن إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً مهماً عن طريق مختلف وظائفها والارتقاء بمستوى أداء موظفيها، بحيث تساهم هذه الوظائف في التأثير إيجابياً سواء على قدرات الأفراد أو على دافعيتهم ورغبتهم في العمل، أو على إدراكهم وفهمهم لمتطلبات مناصبهم. ويستلزم لضمان هذا التأثير الإيجابي للوظائف على أحد أو كل مكونات أداء العامل، أن تكون الوظيفة مشكلة لسياسة تحكمها مجموعة من الضوابط والقواعد من أجل تنميتها مستقبلاً، ويعتبر تقييم الأداء أداة في يد المشرفين لتحقيق ذلك.

إن تقييم أداء العمال عملية تمكن من إصدار حكم موضوعي عن قدرة العامل في أداء واجبات ومسؤوليات منصب عمله خلال فترة زمنية معينة، وهو أداة مهمة نظراً لما يحققه من أهداف سواء بالنسبة للمرؤوسين، الرئيس أو الإدارة، كما ويعتبر بداية لوضع اجراءات لتحسين الأداء والارتقاء به من خلال مجموعة من الوسائل المناسبة لكل فرد ولكل منظمة حسب حالتها.

الداخلي

مقدمة الفصل:

يمارس الموظفون في المؤسسات الخدمية الجزء الأكبر والأهم من وظيفة التسويق، فهم يسوقون تعاملهم مع الزبائن قبل تسويق الخدمة بحد ذاتها، كما أن جودة الخدمة المقدمة إليهم تتوقف على رضا الموظف في المنظمة، وعليه يجب على المؤسسة الخدمية أن تتبنى استراتيجيات تسويقية تمكنها من الاتصال مع موظفيها بأكثر فاعلية وكفاءة ممكنة لتحصل على ولائهم في تقديم الأفضل. يعتمد التسويق الداخلي على استخدام المنظور التسويقي لإدارة الموظفين وتنمية مهاراتهم وإمكاناتهم، ليكونوا أكثر قدرة على تقديم أفضل الخدمات، ومن ثم تحقيق هدف المؤسسة والمتمثل بشكل أساسي في تحقيق رضا العملاء ومن ثم تحقيق الربحية. فالفكرة الأساسية للتسويق الداخلي تعني تبني كل موظفي المؤسسة التفكير الإيجابي عند الاتصال بالعملاء.

وسيتم تقسيم الفصل إلى ثلاثة مباحث كالتالي:

المبحث الأول: ماهية التسويق الداخلي.

المبحث الثاني: أساسيات حول التسويق الداخلي.

المبحث الثالث: علاقة التسويق الداخلي بأداء العاملين.

الداخلي

المبحث الأول: ماهية التسويق الداخلي

يعد مفهوم التسويق الداخلي مفهوماً حديثاً وذلك لما تُبينه الدراسات السابقة والمواضيع ذات الصلة بهذا الحقل المعرفي الذي يحمل في طياته الاهتمام الواسع من طرف منظري الإدارة التسويقية وإدارة الموارد البشرية، وذلك من خلال ما جاء في بحوثهم ودراساتهم، وفيما يلي سيتم إدراج مجموعة من التعريفات، بالإضافة إلى أهمية وأهداف التسويق الداخلي.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية التسويق الداخلي:

ليس هناك تعريف موحد ومتفق عليه للتسويق الداخلي، ولكن هناك العديد من المحاولات والأفكار لتقديم مفهوم لتعريف التسويق الداخلي، حيث يرى بعض الباحثين أن أول ظهور لهذا المفهوم كان من بداية الخمسينيات بواسطة مديري الجودة اليابانية.

أولاً: مفهوم التسويق الداخلي:

يعرف التسويق الداخلي بأنه: "نشاط رئيسي يهدف إلى تطوير معرفة كل من العملاء الداخليين والخارجيين وإزالة المعوقات الوظيفية لزيادة الفعالية التنظيمية"، كما عرف: "بأنه أحد أشكال التسويق داخل المنظمة، والذي يركز على جذب انتباه العاملين لأداء الأنشطة الداخلية التي هي بحاجة إلى تغيير لتحسين أداء التسويق الخارجي". وطبقاً لهذا التعريف فإنه ينظر للعاملين باعتبارهم عملاء داخليين، وأن وظائفهم هي منتجات داخلية، ومن ثم يجب محاولة عرض المنتجات الداخلية بالطريقة التي تشبع حاجات العميل الداخلي ورغباته وبما يؤدي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية¹

ويشير أيضاً للأنشطة التي يؤديها العاملون على أنها منتجات داخلية، وأن المنظمة يجب أن تركز اهتماماتها على احتياجات العاملين وتحاول إشباعها من خلال الأنشطة التي يؤديها الأفراد، لكي تضمن قوى عاملة ذات كفاءة عالية تساهم في إرضاء الزبائن²

ويعرف التسويق الداخلي على أنه أي شكل من أشكال التسويق في المنظمة الذي يركز على اهتمامات العاملين فيما يتعلق بالنشاطات الداخلية والتي بحاجة إلى تغيير وذلك لتعزيز الأداء في الأسواق الخارجية.¹

¹ شاكر تركي إسماعيل، التسويق الداخلي كمفهوم لإدارة الموارد البشرية وأثره على جودة الخدمة التعليمية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات-العدد الثالث والعشرون، حزيران، 2011، ص186.

² حامد شعبان، أثر التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية على مستوى جودة الخدمة الصحية بالمستشفيات التابعة للهيئة العامة للتأمين الصحي بالقاهرة الكبرى، مجلة المحاسبة، الإدارة والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد 60، 2003، ص2.

الداخلي

كما عرفه كل من بييري وبرشورمان على أنه "العمل على جذب، تطوير، تحفيز والاحتفاظ بالموظفين المؤهلين من خلال الوظائف التي تشبع حاجاتهم، وهو فلسفة معاملة الموظفين على أنهم زبائن داخليين تلبي احتياجاتهم الإنسانية".²

ومن خلال هذا التعريف تتضح بعض الأنشطة التي يركز عليها التسويق الداخلي مثل الاستقطاب، التحفيز، التطوير، وعلى الرغم من أنها لا تختلف عن تلك التي تذكرها وتعتمدها أدبيات إدارة الموارد البشرية، إلا أنهم يؤكدون على خصوصية إدارة الموارد البشرية في المنظمات الخدمية، وضرورة أن تعامل المنظمات موظفيها بالطريقة التي تريدهم أن يعاملوا بها الزبائن³

وللتعرف أكثر على مفهوم التسويق الداخلي نورد المحطات التالية في تعريفه.

الجدول رقم: (01) أهم محطات التسويق الداخلي في الدراسات السابقة:

الباحثون/السنة	النقاط الرئيسية في مفهوم التسويق الداخلي
Berry et al, 1976	التسويق الداخلي ناتج عن الوظيفة (المنتج الداخلي) التي ترضي حاجات الموظفين (الزبون الداخلي)، في حين تحقق أهداف المنظمة. يستهدف الخط الأمامي من الموظفين، عبارة عن استراتيجيه البرامج التسويقية التي تعتمد على الاتصال مع الموظفين، وتطوير الطاقات الكامنة، وتعويض الموظفين الذين يقدمون خدمات مميزة.
Sasser & Arbeit, 1976	التسويق الداخلي ناتج عن الرضا الوظيفي، يستهدف الخط الأمامي من الموظفين، تطوير عادة هندسة العمل بهدف التسويق الداخلي يطبق من خلال بحوث التسويق الداخلية، الوظيفة التي تؤدي إلى تقديم خدمات مميزة.
Gronroos, 1983	التسويق الداخلي ناتج عن الوعي والاهتمام بالزبون، يستهدف كل المنظمة وجميع

¹ شفيق إبراهيم حداد وعلي عبد الرضا علي، إختبار صلاحية تطبيق مقياس التسويق الداخلي في بيئة الأعمال الأردنية (دراسة تحليلية لأبعاد التسويق الداخلي في البنوك التجارية في الأردن)، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 4، العدد 4، 2008، ص 399.

² Berry, parasurman, a, **servicesmarketing starts from within**, in varey&barbara, internal marketing direction for management, routledg, 2000, pp176, 177.

³ Ballantyne, D, **The strengths and weaknesses of internal marketing**, In Varey & Barbara , Internal marketing Directions for Management, Routledg 2000 P46.

الداخلي

الموظفين، التسويق الداخلي عبارة عن استراتيجية تهدف إلى تطوير الوضعية الفكرية للموظفين بما يمكن من تقديم خدمات فعالة للزبون، في إطار علاقات إدارية أوسع.	
التسويق الداخلي ناتج عن زيادة مستوى الإنتاجية والكفاءة، يستهدف كل الموظفين، ويتطلب خلق سلسلة قيمة الخدمة، يطبق التسويق الداخلي من خلال الاتصال مع الموظفين وتقنيات تغيير الثقافة.	Gummesson, 1987
التسويق الداخلي ناتج عن التبادلات الداخلية الفعالة يستهدف جميع الموظفين، يطبق التسويق الداخلي من خلال التنسيق بين قسم الموارد البشرية وقسم التسويق، لتحسين التوجه الخدمي للمنظمة.	George, 1990
التسويق الداخلي ناتج عن زيادة فعالية الإستراتيجية التسويقية، من خلال تنظيم الموظفين وتحفيزهم ودمجهم نحو تطبيق استراتيجيات المنظمة يستهدف كل الموظفين، يطبق التسويق الداخلي من خلال تنفيذ التقنيات التسويقية، مع ممارسة إدارة الموارد البشرية لتسهيل تطبيق أهداف سوق المنظمة.	Ahmed & Rafiq, 1993
يمكن أن يكون للتسويق الداخلي عدة أهداف تبعاً للمجموعة التي يستهدفها (مجموعات خاصة أو موظفون أو المنظمة ككل يمكن أن يستهدف أقساماً معينة أو كل المنظمة، يطبق التسويق الداخلي من خلال الاتصال، تطوير مشاركة الإدارة، والتحفيز والتعويضات.	Foreman & Money, 1995
التسويق الداخلي ناتج عن إدارة التغيير، يستهدف كل الموظفين، التسويق الداخلي عبارة عن فلسفة وسلوك، يسمح للمنظمة بالاستجابة السريعة للتغيرات في المحيط الكلي والجزئي، التسويق الداخلي عبارة عن جهد مخطط لتحقيق رضا الموظفين، رضا الزبائن والتكامل بين الوظائف، من خلال تمكين العاملين.	Varey & Lewis, 1999
التسويق الداخلي ناتج عن تزايد الإنتاجية وتحسين الوظيفة. يستهدف كل الموظفين، التسويق الداخلي عبارة عن إطار نظري ثقافي، ووسيلة لتحقيق التخطيط	Ahmed & Rafiq, 2003

الداخلي

الاستراتيجي، بينما يبني مهارات تقديم الخدمات للزبون عن طريق إدارة العلاقات الداخلية، من خلال الاتصالات الداخلية.	
التسويق الداخلي ناتج عن زيادة الرضا الوظيفي، وتبني التوجه التسويقي. يستهدف جميع الموظفين الذين يرتبطون بخلق سلسلة قيمة الخدمة، تطبيق التسويق الداخلي يتأثر بخصائص الأفراد والمنظمة.	Naude, Desai & Murphy, 2003
قدم فلسفة تنظيمية تسمى التوجه التسويقي الداخلي، التوجه التسويقي الداخلي ناتج عن زيادة مستوى الرضا الوظيفي، يستهدف الخط الأمامي من الموظفين. توجد ثلاثة عوامل ترتبط بالتوجه التسويقي الداخلي تسمى: بحوث التسويق الداخلية، الاتصالات، والاستجابة.	Lings, 2004
التسويق الداخلي يمكن استخدامه كبديل للتوجه التسويقي الداخلي، لوصف جهود تحسين المناخ الداخلي، وهو ناتج عن تحسين مستوى الرضا الوظيفي، يستهدف الخط الأمامي من الموظفين.	Lings & Greenly, 2005

المصدر: أظلي جوهر، أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013-2014، ص 81-82.

ثانياً: أهمية التسويق الداخلي:

1. يساهم في توفير بيئة محفزة تؤدي إلى تحقيق رضا العاملين.
2. يمثل التسويق الداخلي التوجيه نحوى العاملين لتحقيق مستوى مقبول من الرضا الوظيفي.
3. يساهم التسويق الداخلي في تحقيق التكامل والتنسيق في نشاطات المنظمة تتعلق بالعاملين وعلاقاتهم.¹
4. يساهم في تطبيق فلسفة التسويق داخلياً كما هو التوجه نحوى تطبيقها خارجياً (أي على العملاء).
5. يساهم التسويق الداخلي في تطبيق إستراتيجية للمنظمة محددة وشاملة يمكن من خلالها تحقيق الأهداف بعيدة المدى المتعلقة بالعاملين.

¹ صالح عمرو وكرامة الجري، أثر التسويق الداخلي وجودة الخدمات في رضا الزبون (دراسة تطبيقية لعينة من المصارف البنمية)، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، جامعة دمشق، 2006، ص ص 16-17.

الداخلي

6. ولهذا تهتم المنظمات بتدريب العاملين وتقوية مهاراتهم وتحديد أشكال التعاون بينهم وفقاً لمفهوم التسويق الداخلي الذي يساهم في حل إشكالية العلاقات الداخلية في المنظمة حيث تستخدم أساليب وطرق التعامل مع العاملين وبناء علاقات داخلية جيدة وتعاون بينهم بهدف تحسين جودة الخدمة المقدمة للجمهور.¹

المطلب الثاني: مراحل تطور التسويق الداخلي وأهدافه:

تطور مفهوم التسويق الداخلي عبر الزمن وتغيرت حسب الكتاب لتشمل ثلاثة مراحل أساسية مهمة.

أولاً: مراحل تطور التسويق الداخلي:

تطور مفاهيم وآليات التسويق الداخلي: بين رفيق وأحمد ثلاث مراحل لتطوير التسويق الداخلي كما يلي:²

1. التطبيق الاستراتيجي وإدارة التغيير: ركزت هذه المرحلة على ضرورة مشاركة العاملين في وضع الأهداف الإستراتيجية لأنهم هم الذين يقومون بتحقيق تلك الأهداف ويعملون على تطبيق تلك الاستراتيجيات ويعتبر التسويق الداخلي أداة أساسية لتطبيق إستراتيجيات المنظمة سواء كانت داخلية أو خارجية بغض النظر عن نشاط هذه المنظمة وترتكز هذه المرحلة على أن أنشطة التسويق الداخلي لا تقتصر فقط على العاملين في المكاتب الأمامية، وإنما تتسع لتشمل جميع العاملين في المنظمة.
2. مرحلة إرضاء العاملين: تركز هذه المرحلة على قضايا تحفيز ورضا العاملين ويعود ذلك إلى ضرورة توجيه مفهوم التسويق الداخلي لتحسين وتطوير جودة الخدمة المقدمة للعملاء من خلال تحسين وتطوير مستوى أداء العاملين، وتكمن أهمية رضا العاملين في انعكاسها على رضا العملاء، حيث يؤدي استقطاب أفضل العاملين، والاحتفاظ بهم ويؤدي تحفيزهم إلى تحقيق أعلى مستويات من الجودة في تأدية الخدمة، وبالتالي رضا العملاء.
3. مرحلة التوجه بالعميل: هذه المرحلة الرئيسية الثالثة من مراحل تطوير التسويق الداخلي والتي ظهرت من خلال دراسة قام بها Gronroos ركز على أهمية تفاعل العاملين مع العملاء والتي جاءت استجابة لحاجات العملاء، وقد أكد على أهمية التفاعل بين البائع والمشتري قد لا تؤدي إلى تكرار عملية الشراء فحسب بل هذا التفاعل يؤدي إلى :

¹ رائد ضيف الله الشوابكة، أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد للعاملين في أمانة عمان الكبرى، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010، ص 14-15.

² عبد المعطي سليمان أبو الرب، التسويق الداخلي وجودة الخدمات المصرفية وعلاقتها برضا العملاء، أطروحة دكتوراه، الأكاديمية العربية للعلوم المالية المصرفية، 2009، ص 6-7.

الداخلي

✓ زيادة الفرص التسويقية للمنظمة

✓ الحصول على ميزة من هذه الفرص، يجب على المنظمة التي تتوجه بالعميل والعمل على تحفيز العاملين للتوجه بالعملاء بشكل مستمر، فالخدمة الكفأة تحتاج إلى إعادة التنسيق بين العاملين في الصفوف الأمامية وزملائهم في المستويات الإدارية الأخرى بهدف رفع مستوى الأداء، هناك من يرى أنه يجب النظر إلى التسويق الداخلي على أنه التكامل بين الوظائف المختلفة التي تهدف إلى توطيد العلاقة بين العملاء ومنظمات الخدمات.

ثانياً: أهداف التسويق الداخلي:

حددت أهداف التسويق الداخلي في ما يلي: ¹

- جذب العاملين المناسبين للعمل بالوظائف الإدارية والاتصال مع الزبائن.
- المحافظة على العاملين الجيدين والمناسبين.
- التأثير في العاملين وتحفيزهم من اجل أن يبذلوا قصارى جهدهم للنجاح في العلاقة التفاعلية عم الزبائن.
- التسويق الداخلي يمكن من تحسين جميع العمليات في المؤسسة لضمان تشغيل مواردها من قبل العاملين في سبيل مصلحة الزبائن.

كذلك يمكن تقسيم أهداف التسويق الداخلي إلى ثلاثة مستويات من الأهداف هي:

الهدف على المستوى الكلي، والهدف على المستوى الإستراتيجي، وأخيراً الهدف على المستوى التكتيكي. فالهدف على المستوى الكلي هو الحصول على عاملين لهم قدرات ومهارات عالية قادرين على تحمل المسؤولية والالتزام بتقديم خدمات عالية الجودة للزبائن.

أما الهدف على المستوى الإستراتيجي هو إيجاد بيئة داخلية يتصرف فيها العاملون بالطريقة المرغوب فيها والتي يتم تسهيلها من خلال إجراءات فاعلة وهي ثقافة الخدمة والتدريب الداخلي ونشر المعلومات التسويقية إلى العاملين والغاية من ذلك هو تطوير وعي الزبون الخارجي والداخلي وإيجاد التكامل بينهم ومحاولة إزالة العوائق الوظيفية التي تقف أمام فاعلية التسويق الداخلي أما أهداف التسويق الداخلي على المستوى التكتيكي هو بيع الخدمات من خلال الجهود التسويقية المفردة للعاملين والذي يستند إلى أن أفراد الكادر هم السوق الأول للمنظمة المقدمة للخدمة ، ويجب أن يفهم

¹ امل إبراهيم الحاج وهاني الضمور، أثر التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي لموظفي المبيعات في الاتصالات الأردنية، المجلة الأردنية لإدارة الأعمال، المجلد 6، العدد 1، 2010، ص42.

الداخلي

العاملون لماذا يتوقع منهم أن يؤديوا وظائفهم بطريقة معينة، وكذلك مثولهم للخدمات والنشاطات التي تمارسها المنظمة وأن الخدمات يجب أن تكون على مستوى عال من الجودة وأن تكون مقبولة كما يجب الاهتمام بقنوات الاتصال¹

والجدول التالي يوضح أهداف التسويق الداخلي.

الشكل رقم(02):أهداف التسويق الداخلي

مستويات الأهداف	التطبيقات
المهدف العام	جعل العاملين أكثر تفهماً وتحفيزاً واهتماماً بالعملاء
المهدف الاستراتيجي	خلق البيئة الداخلية التي تدعم العقلية البيعية بين الأفراد دعم الطرق الإدارية دعم سياسات الأفراد، دعم سياسات التدريب الداخلي، دعم إجراءات التخطيط والرقابة.
المهدف التكتيكي	أن العاملين يجب أن يفهموا لماذا يتوقع منهم أن يتصرفوا بطريقة معينة، أو يجب عليهم دعم موقف معين. مثال:الخدمة المقدمة أو الخدمة الداعمة يجب عليهم قبول الخدمات والنشاطات الأخرى التي يتوقع منهم دعمها عند اتصالاتهم بالعملاء يجب تطوير الخدمات كاملة وان تقبل داخليا قبل طرحها في السوق كما يجب تفعيل قنوات الاتصال الداخلية والبيع الشخصي.

المصدر: هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، الطبعة الرابعة، دار الوائل للنشر،الأردن،2008، ص343.

¹ زاهي إبراهيم إبراهيم لبدو وعمر أحمد رجب ريان، أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين في منظمات المجتمع المدني، الجامعة الإسلامية ، معهد التنمية المجتمعية، غزة،2013، ص11.

الداخلي

المبحث الثاني: أساسيات حول التسويق الداخلي:

من خلال تطرقنا إلى نشأة ومفهوم التسويق الداخلي، نجد أن الكثير من الباحثين حاولوا تقديم بعض الأنشطة التي يقوم عليها التسويق الداخلي وحدود تطبيقها، ولكن على مستوى أدوات التسويق الداخلي هناك غموض حول كيفية تنفيذه. وتشير مؤلفات التسويق الداخلي إلى وجود ثلاثة نماذج أساسية توضح كيفية تطبيق وتنفيذ التسويق الداخلي.

المطلب الأول: المزيج التسويقي الداخلي:

عرف المزيج التسويقي على أنه "مجموعة من الأدوات المتوفرة لمدراء التسويق لتحديد شكل الخدمة المقدمة للزبائن وطبيعتها، والتي من الممكن أن تساعد على تطوير الإستراتيجيات البعيدة المدى والبرامج القصيرة المدى، فهي العناصر التي تمثل البيئة التسويقية التي يجري تكييفها باستمرار في ضوء حاجات السوق المتغيرة"¹

أولاً: المنتج:

من غير المعقول أن تترجم رسالة وأهداف المنظمة، على أرض الواقع، دون إسنادها إلى مهام ومسؤوليات وواجبات يتولى أداءها العاملون أو الموظفون، والوظيفة أو المنتج الداخلي هي نتاج لنظام معين، وبعبارة أدق هي محصلة للخطوات التالية²:

❖ تحليل الوظيفة بمعنى تجزئتها إلى مكوناتها الأساسية وهي:

1. تحديد مواصفات الوظيفة.

2. تحديد مواصفات شاغل الوظيفة.

❖ الدمج بين مواصفات الوظيفة ومواصفات شاغل الوظيفة، وتعتبر هذه الخطوة عن الإنتاج الفعلي للوظيفة أو المنتج الداخلي.

❖ والمنتج الداخلي قد يعبر عنه بالوظيفة أو منصب العمل.

¹ بلالي عبد النبي، دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية ثم كسب رضا الزبائن (دراسة حالة عينة من البنوك التجارية بأدرار)، رسالة ماجستير، قسم علوم تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 2009، ص9.

² محمد الأخضر محوي، أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والمصادقية في المؤسسة الخدمية (دراسة حالة القطاع البنكي في الجزائر)، رسالة ماجستير، تخصص تسويق الخدمات، جامعة تلمسان، 2010/2009، ص35.

الداخلي

وتعد الوظيفة منتج التسويق الداخلي التي يتم إعلانها للعاملين للاختيار أفضل المرشحين لإنجاز العمل بنجاح، وتمثل مواصفات المنتج هنا في المهمات و الواجبات والمسؤوليات.

وتم تناول المنتج في التسويق الداخلي على أنه القيم والاتجاهات المطلوبة لتحقيق استراتيجيات تسويقية ناجحة مع العملاء، إضافة إلى برامج التدريب الهادفة لتطوير معرفة العاملين، والمنظمات تبني الوظيفة لعمالها قبل أن تبني منتجاتها إلى العملاء.¹

ثانياً: السعر:

هو التكاليف التي يحتاج إليها العاملون للحصول على معارف ومهارات جديدة، وذلك بهدف إنجاح تطبيق إستراتيجية المنظمة، ويحاول العاملون بذل جهد أكبر لتزويد المكافآت التي يحصلون عليها وأشار (higgins) إلى ضرورة الحذر من عدم تواجد توافق بين الجهد المبذول والتكلفة، لأنه في حال كان الأجر المدفوع أقل من الجهد المبذول فسيؤدي غالباً إلى التأثير السلبي على أداء العاملين المستقبلي.²

ثالثاً: الترويج:

يتعلق بالاتصال داخل المنظمة والمشاركة بالمعلومات وتبادل الآراء وتتم به تصميم أنظمة الاتصال للربط بين الإدارة والعاملين من جهة وبين العميل الداخلي والخارجي من جهة أخرى.³

كما أن الترويج الداخلي يسعى إلى التأثير على التنفيذ والالتزام، أي التأثير على سلوك الزبون الداخلي، بغرض الحصول على الاستجابة المطلوبة، وتحقيق نفس الأهداف السابقة أي تحفيزهم وتقنعهم وتذكرهم ب: ⁴

1. المنافع التي يقدمها التسويق الداخلي

2. أهداف المنظمة واستراتيجياتها وبرامجها

3. مستويات ومعايير الجودة المطلوبة

¹ سلوى محمود محمد مطاحن، تطبيق التسويق الداخلي في الشركات الصناعية في الأردن، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2009-2010، ص20.

² نفس المرجع، ص20.

³ نفس المرجع، ص21.

⁴ محمد الأخضر محجوي، مرجع سابق، ص41.

الداخلي

4. مستويات ومعايير الجودة المطلوبة

5. توقعات ورغبات الزبائن ومستويات الأداء اللازمة لتلبيتها.

تحقيق تلك الأهداف، يتطلب من المنظمة القيام بالأنشطة التالية، الاتصال الداخلي، التحفيز، التمكين والتي يمكن اعتبارها عناصر مزيج الترويج الداخلي

رابعاً: التوزيع:

يشير التوزيع إلى المكان أو القنوات (الأطراف الوسيطة) التي تستعمل لتوصيل المنتجات إلى المستعمل النهائي، وعلى مستوى المنظمة أو السوق الداخلي، هناك من يرى أن التوزيع وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وخاصة موظفو الخط الأمامي (عمال الاتصال)، وبصفة عامة يشير التوزيع إلى مكان العمل أو مقر العمل ويشمل:

- موقع الوظيفة في الهيكل التنظيمي، بمعنى القسم الذي يعمل به الموظف.
- البيئة المادية وتشمل بناية المنظمة، قاعات الاجتماعات والمؤتمرات، أين يتم عرض السياسات والاستراتيجيات والإجراءات والمهام لواجب تنفيذها، وقد يتم هذا الأمر من خلال طرف وسيط مثل المستشارين ووكالات التدريب من أجل تسليم البرامج التدريبية التي تساعد على تنفيذ المهام والإجراءات المطلوبة.
- التنسيق الداخلي بين الموظفين وخاصة بين موظفو الخط الأمامي والخط الخلفي، والتكامل بين مختلف الأقسام والإدارات.¹

المطلب الثاني: نماذج تنفيذ التسويق الداخلي

من خلال تطرقنا إلى نشأة ومفهوم التسويق الداخلي، نجد أن الكثير من الباحثين حاولوا تقديم بعض الأنشطة التي يقوم عليها التسويق الداخلي وحدود تطبيقها، ولكن على مستوى أدوات التسويق الداخلي هناك غموض حول كيفية تنفيذه، والسبب يعود إلى الأتي: ²

عدم الاتفاق حول تعريف ماهية التسويق الداخلي وحدود أنشطته.

- عدم وضوح الجهة المسؤولة عن تنفيذه أو تطبيقه.

¹ محمد الأخضر محجوبي، مرجع سابق، ص 40.

² نفس المرجع، ص 44-48.

الداخلي

- نقص البحوث والدراسات المتعلقة بكيفية تطبيقه أو تنفيذه.
- وتسير مؤلفات التسويق الداخلي إلى وجود ثلاثة نماذج أساسية توضح كيفية تطبيق وتنفيذ التسويق الداخلي وهي:
- نموذج بيرري والذي يركز على اعتبار الموظفين مستهلكين.
- نموذج كرونروس والذي يركز على التسويق التفاعلي.
- نموذج أحمد و رفيق والذي يركز على الجمع بين النموذجين السابقين.

أولاً: نموذج بيرري:

- ويقوم هذا النموذج على الفرضيات التالية:

*الفرضية الأساسية اعتبار الموظفين كمستهلكين ويتفرع عنها الفرضيتين التاليتين:

● اعتبار الوظائف منتجات داخلية.

● تبني التقنيات التسويقية داخلياً.

والشكل (06) يوضح نموذج بيرري للتسويق الداخلي.

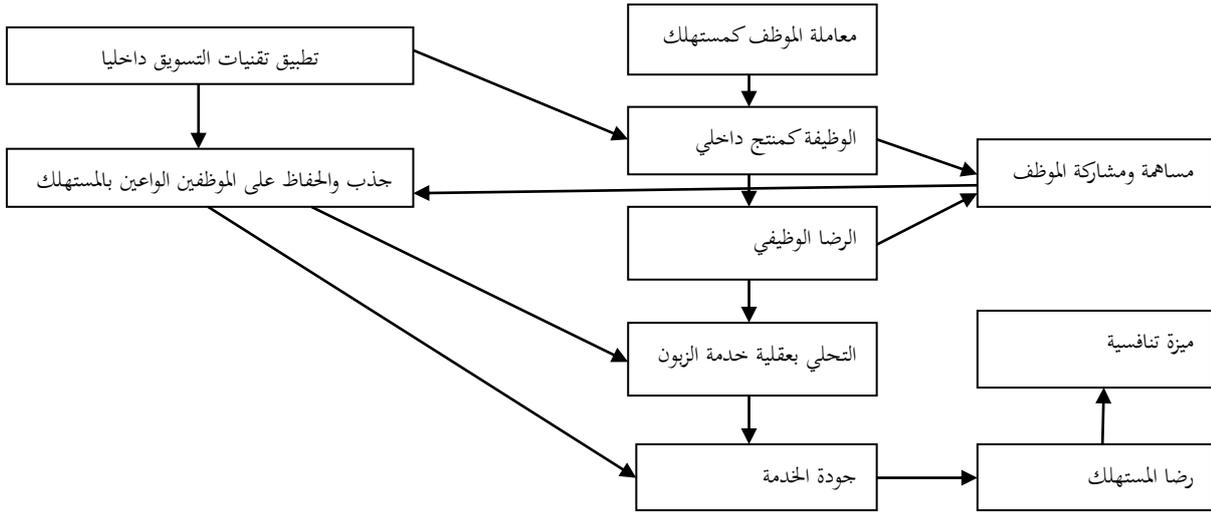
ومن خلال الشكل يتضح أن اعتبار الموظفين كمستهلكين وتبني التقنيات التسويقية داخل المنظمة يعني أن على المنظمة أن تعمل على تصميم وتشكيل الوظائف بطريقة تساهم في:

- إشباع حاجات ورغبات الموظفين.

- إعطاء فرص للموظفين في الاندماج والمشاركة في خطط وسياسات المنظمة.
- جذب والاحتفاظ بأفضل الموظفين.

مما يؤدي إلى تحقيق رضا الأفراد (الرضا الوظيفي)، ويساعد على جذب والاحتفاظ بالموظفين الأكثر توجهاً بالمستهلك، والمنظمة التي تمتلك موظفين راضين وموجهين بالمستهلك هي في الحقيقة تمتلك ميزة تنافسية كبيرة تمكنها من تقديم خدمات بجودة عالية ورفع حصصها في السوق.

الشكل رقم (06): نموذج بييري في التسويق الداخلي



المصدر: Rafiq,M, Ahmed,P,Ameta-model of internal marketing, in Varey & Barbara, Op, Cit, 225:

ثانياً: نموذج كرونوس:

ويستند هذا النموذج على أن التسويق التفاعلي يتيح للمنظمة، فرص تسويقية هامة، ولا يمكن لها الاستفادة من هذه الفرص التسويقية إلا بوجود موظفين لديهم توجه بالمستهلك ووعي أو إدراك بخدمة الزبون، ومتحلين بالعقلية البيعية، والشكل (07) يوضح نموذج كرونوس للتسويق الداخلي. ويتضح من النموذج أنه لتنفيذ برامج التسويق الداخلي ينبغي على الإدارة العليا أن تلتزم بدعم:

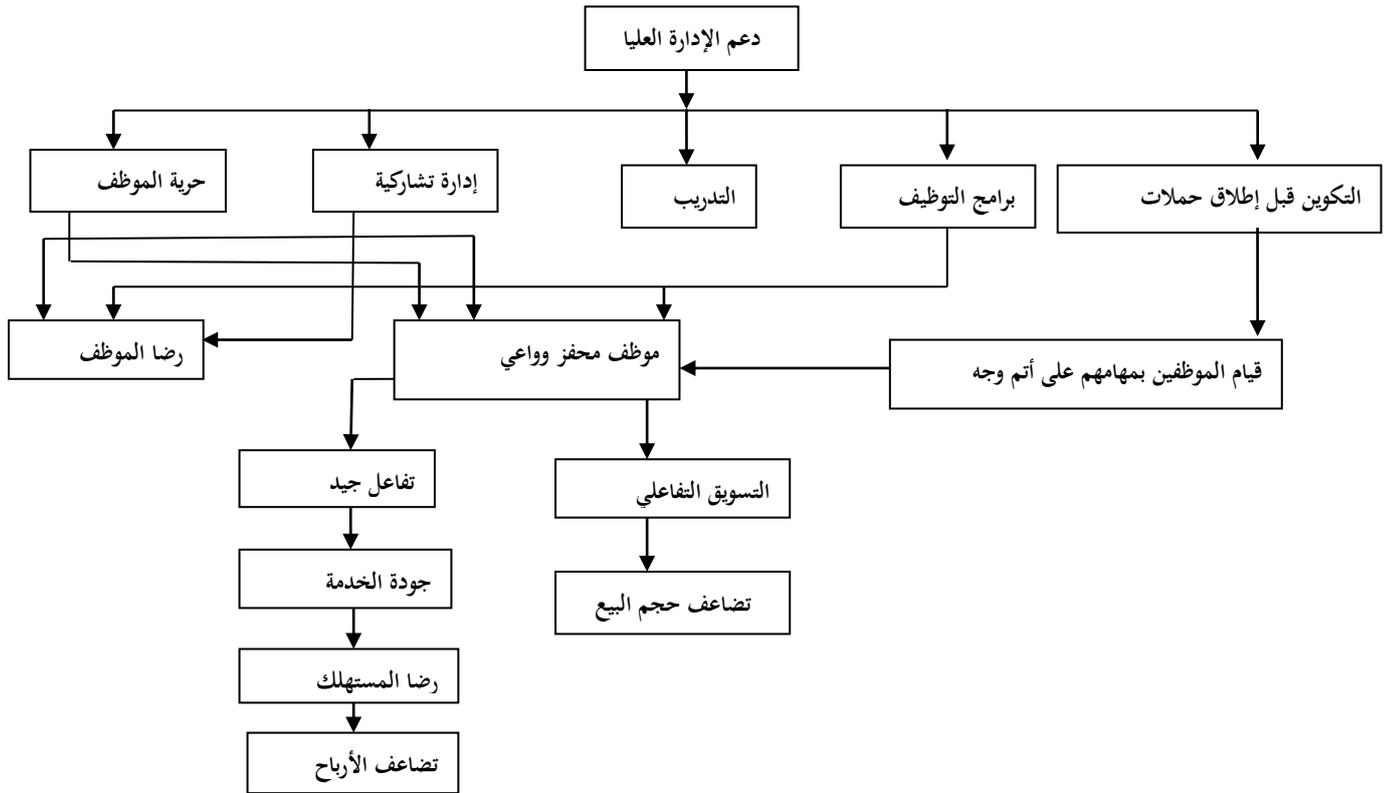
- ✓ برامج التدريب خاصة التدريب على خدمة الزبائن لأنها مرحلة مهمة في تحقيق التوجه بالمستهلك واستيعاب الموظفين لأهمية الوعي بخدمة الزبون.
- ✓ سياسات وبرامج التوظيف، بمعنى مدى تطابق الوظائف المتوفرة مع الأفراد، أي ضرورة استقطاب الأفراد المناسبين، وتصميم الوظائف بما يلاءم الأفراد الذين سيشغلونها.
- ✓ الإدارة التشاركية (Participative management) نجاح أي برامج في التسويق الداخلي يحتم على المنظمة أن تدعم مشاركة جميع الموظفين والعاملين في مختلف المستويات.

الداخلي

✓ دعم الموظفين في اتخاذ القرارات (Employees discretion) أي إعطائهم الحرية في اتخاذ القرارات والتصرف، وخاصة من هم على اتصال مباشر مع الزبائن.

✓ إضافة إلى ذلك يجب على الإدارة العليا أن تطلع الموظفين بكل التغييرات التي تحصل في الاستراتيجيات قبل الشروع في تنفيذها من أجل أن يدرك الموظف الأدوار التي يجب أن يلعبها في تأدية أو تسليم الخدمة، وبالتالي يستطيع أن يؤديه على أحسن وجه.

الشكل رقم(07) نموذج كرونروس



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

ثالثاً: نموذج رفيق وأحمد:

بالاستفادة من النموذجين السابقين، واعتماداً على تعريفهما للتسويق الداخلي، قام كل من رفيق وأحمد بتطوير نموذج

يوضح كيفية تطبيق أو عمل التسويق الداخلي، انطلاقاً من العلاقات المتبادلة والمتداخلة بين عناصر التسويق الداخلي، والشكل (09) يوضح هذا النموذج حيث يظهر أن التنفيذ الفعال للتسويق الداخلي يكون من خلال العلاقات المتبادلة بين الأنشطة التالية:

الداخلي

● تبنى تقنيات تسويقية داخلياً.

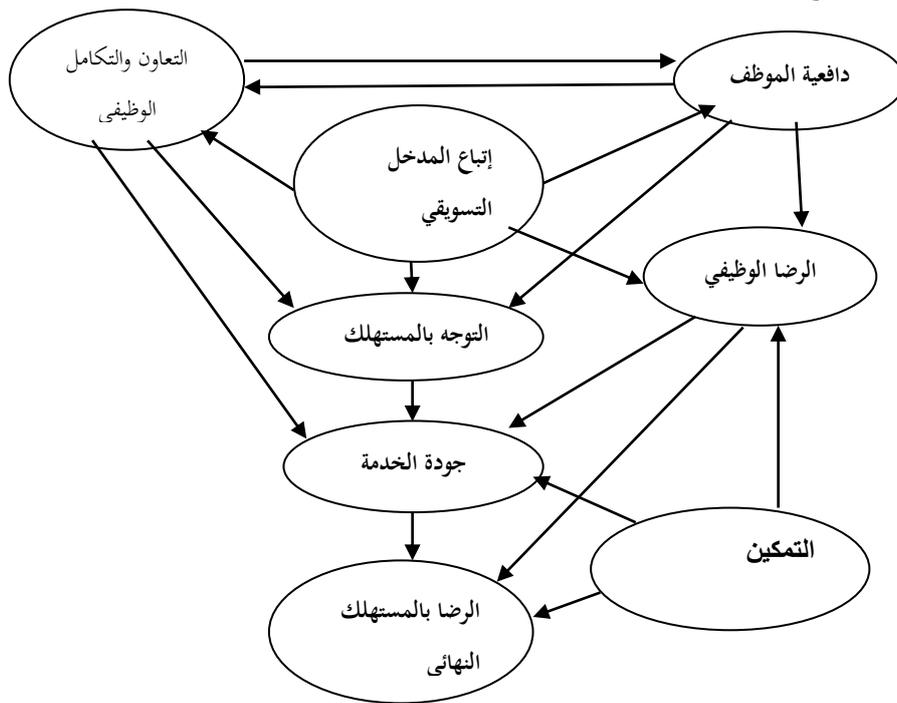
● التحفيز.

● التنسيق والتكامل بين الوظائف.

● التمكين.

وهذا ما يؤدي إلى تحقيق رضا الموظفين واعتناقهم للتوجه بالمستهلك وبالتالي تسليم خدمات بجودة عالية تساهم في رضا المستهلكين وتحقيق مكانة تنافسية في السوق.

الشكل رقم(10): نموذج رفيق وأحمد



المصدر: Rafiq,M, Ahmed,P,Ameta-model of internal marketing, in Varey & Barbara, Op, Cit, p 225:

المبحث الثالث: أبعاد التسويق الداخلي وعلاقته بالأداء:

تصف أبعاد التسويق الداخلي الكيفية التي من خلالها تستطيع المنظمة صنع بيئة عمل داخلية تلائم التسويق الداخلي، فهذه الأبعاد هي بمثابة البيئة الخصبية لنجاح التسويق الداخلي، إن أبعاد التسويق الداخلي تتمثل بترسيخ ثقافة

الداخلي

الخدمة المطلوبة من العمل لدى العاملين والتدريب الداخلي للعاملين وأخيراً نشر المعلومات التسويقية إلى العاملين وهذا يشير إلى العلاقة التي حظيت بالكثير من الاهتمام وهي علاقة التسويق الداخلي بأداء العاملين.

المطلب الأول: أبعاد التسويق الداخلي:

من خلال ما تضمنته الدراسات السابقة لوحظ أنه يوجد تعدد واختلاف حول تبنيهم لممارسات وأبعاد التسويق الداخلي، حيث لا يوجد نموذج موحد ومحدد يعكس ما يندرج ضمنه، وعليه حاولت هذه الدراسة أن تبرز أهم الأبعاد التي تطرقت إليها الدراسات السابقة الذكر.

أولاً: التدريب الداخلي

يعرف التدريب على أنه كافة الجهود المخططة والمنفذة لتنمية قدرات (معارف ومهارات) العاملين بالمنظمة على اختلاف مستوياتهم وتخصصاتهم وترشيد سلوكياتهم، بما يعظم من فاعلية أدائهم وتحقيق ذواتهم من خلال تحقيق أهدافهم الشخصية وإسهامهم في تحقيق أهداف المنظمة. ويشمل التدريب تنمية الموارد البشرية عموماً، وتنمية مهارات الرؤساء من خلال مهاراتهم في ممارسة العملية الإدارية، وفي تحليل المشكلات واتخاذ القرارات.¹

كما يعرف على أنه عملية تعديل إيجابي لسلوك الفرد مهنيًا أو وظيفيًا بهدف اكتسابه معارف ومهارات لأداء العمل وتعديل مواقفه لصالح خدمة الزبون²

وتعتبر وظيفة التدريب مكتملة لوظيفية الاختيار والتعيين، فلا يكفي أن تقوم إدارة الموارد البشرية باستقطاب واختيار وتعيين العاملين، وإنما من الضروري أن يعقب عملية الاختيار والتعيين إعداد برامج تدريبية تساعد على تطوير وزيادة مهارات العاملين وتحسين قدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم، بمساعدته على اكتساب الجديد من المعلومات والمعارف وتزويده بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال، وصقل مهاراته في تنفيذ ما يعهد إليه من واجبات ومسؤوليات والتدريب لا يقتصر على مجرد إلقاء المعلومات مهما بلغت قيمتها وأهميتها بل يجب أن يقترن هذا بالممارسة الفعلية

¹ أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة (بنها)، جامعة الزقازيق، القاهرة، 2004، ص 223.

² أسعد حماد موسى أبو الرمان، العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي للعاملين في الفنادق الأردنية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، تنمية الرافدين العدد 109، مجلد 2012، 34، ص 57.

الداخلي

لأساليب الأداء الجديدة، ومن ثم نستطيع أن نصف التدريب بأنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد بجعلهم يستخدمون طرقاً وأساليب مختلفة في أداء أعمالهم أي يجعلهم يسلكون بشكل مختلف بعد التدريب عما كانوا يتبعونه قبل التدريب.¹

ثانياً: نشر المعلومات التسويقية إلى العاملين

يعد نظام المعلومات التسويقية أحد الأنظمة الفرعية في المنظمة، ويقصد به التركيب المكون من العاملين والأدوات المصممة والإجراءات لتسهيل تدفق وتخزين كافة البيانات والمعلومات من مختلف المصادر وتحليلها وصياغتها بحيث تصبح ذات فائدة لمتخذي القرارات بناء على ذلك يفترض أن يساهم هذا النظام في نشر المعلومات للعاملين ليكونوا قادرين على تقديم الخدمات للزبائن. وهذا يتطلب من الإدارة توفير المعلومات بالكم والنوع والدقة المطلوبة من أجل تقديم منافع للزبائن.²

ولذلك يتطلب من الإدارة إن توفر معلومات كافية ودقيقة عن الخدمات الجديدة التي تنوي المنظمة الترويج عنها، والخدمات التسويقية والتطورات المتعلقة بالإجراءات والوسائل الخاصة بتوفير الخدمة في الزمان والمكان المحددين، لكي يتسنى لمورد الخدمة الاطلاع عليها عند شرائه للخدمة، وبهذه الطريقة تصبح عملية الإقناع سهلة من جهة مورد الخدمة إلى الزبون.³

ثالثاً: ثقافة الخدمة

يقصد بثقافة الخدمة كل التقاليد والقيم والأعراف والخصائص التي تشكل الأجواء العامة للخدمة، وتؤثر في العاملين، فالمنظمات ثقافة وأجواء داخلية تؤثر في العاملين وتشكل خصائصهم وقيمهم واتجاهاتهم ويرتبط نجاح التسويق الداخلي في المنظمات بتسيخ ثقافة الخدمة لدى العاملين حيث يحكم على التسويق الداخلي بالفشل إذا لم تعمل المنظمة على ترسيخ ثقافة الخدمة التي توفر المناخ الملائم لتطبيق ذلك، ويكون من خلال استخدام اللامركزية في العمل التي تتيح للعاملين اتخاذ ما يلزم من القرارات عند تقديمهم للخدمات كذلك في تحديد القواعد والسلوكيات والمسؤوليات المطلوبة في

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 207-209.

² فؤاد حمودي العطار وحوراء ثامر مهدي حسن، التسويق الداخلي وجودة الخدمة وتأثيرها في تحقيق رضا الزبون، مجلة جامعة كربلاء العلمية-المجلد الثالث عشر-العدد الأول، 2015، ص 323.

³ رجاء جاسم وآخرون، إجراءات التسويق الداخلي ودوره في أداء العاملين، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الأربعين، 2014، ص 246.

الداخلي

العمل، بالإضافة لعلاقة بين الإدارة والعاملين من جهة والعلاقات بين العاملين أنفسهم من جهة أخرى كذلك في الحث على التماسك والعمل الجماعي.¹

إن الثقافة القوية تساعد العاملين في معرفة الهدف الذي تريد المنظمة الوصول إليه ودورهم في مساعدتها على الوصول إلى تحقق هذا الهدف، ففي هذه الحالة تستطيع إدارة المنظمة تحقيق أهدافها من خلال التعاون والتنسيق بينهما وبين جميع العاملين في جميع المستويات الإدارية، وتأسيساً على ما تقدم نستطيع القول بأن المنظمة التي تملك ثقافة خدمة قوية فإنها تؤثر إيجابياً في سلوك الأفراد العاملين ومن ثم على التسويق الداخلي، ومن جهة أخرى فإن المنظمة التي تمتلك ثقافة ضعيفة أي لا يوجد لديها إلا القليل من القيم وقواعد السلوك المشتركة سوف تؤثر سلباً على التسويق الداخلي في المنظمة.

رابعاً: الحوافز

يتحدد السلوك الإنساني بعوامل ثلاثة، سبب منشئ للسلوك، وهدف يسعى الفرد إلى بلوغه، وهو يسلك سلوكاً معيناً وأخيراً قوة دفع توجه السلوك بعد أن تثيره وتسهم في توجيهه إلى تحقيق الهدف. والحوافز هي وسائل إشباع متاحة، أو أدوات يتم بموجبها الإشباع، أو أن الحوافز هي مجموعة الظروف التي تتوافر في جو العمل وتشكل ثقافته.² وتقسم الحوافز إلى عدة أنواع منها:³

1. الحوافز السلبية والحوافز الإيجابية: الحوافز السلبية هي خوف العاملين من العقاب والتهديد، وتتصف الحوافز السلبية بمعارضتها لكل تجديد والإبداع وتفتقر على أحسن تقدير بأقل ما يمكن من مستوى العطاء والالتزام، أما الحوافز الإيجابية فهي تلك الحوافز التي تنمي روح الإبداع والتجديد في العمل.
2. الحوافز المادية والمعنوية: الحوافز المادية وهي التي تشبع حاجات الفرد المادية، وهي حوافز ملموسة تتخذ أشكالاً متنوعة مثل الرواتب الشهرية، الأجور اليومية، الزيادات السنوية، والمكافآت.

¹ درمان سليمان صادق وحسان ثابت جاسم، أثر إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين (دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية في محافظة نينوى)، قسم الإدارة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، 2006، ص5.

² شاكر تركي إسماعيل، مرجع سابق، ص187-188.

³ أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص370.

الداخلي

أما الحوافز المعنوية فهي التي تشبع الحاجات المعنوية لدى الفرد. فلا يكفي أبداً أن تشبع الحوافز المادية، وإنما يتطلب استقرار وفاعلية الفرد أن تشبع حاجاته المادية والمعنوية بشكل متكامل.

وتتمثل أهم الحوافز في حوافز متعلقة بالعمل مثل العمل المناسب من حيث تصميمه وتناسبه مع قدرات ومهارات الفرد، وفرص الترقية، والمشاركة في الإدارة. وحوافز متعلقة ببيئة العمل مثل جماعة العمل المنسجمة، وظروف العمل الجيدة، والإشراف الفاعل، ونظم الاقتراحات. وهذا إضافة لحوافز معنوية أخرى مثل خطابات الشكر ودرع الكفاءة ووضع لوحة شرف لتسجيل أسماء الموظفين المجددين. كذلك يمكن تنظيم مسابقات بجوائز لتحفيز العاملين على التنافس في تحسين الأداء من حيث السرعة والدقة وجودة التعامل.

المطلب الثاني: علاقة التسويق الداخلي بأداء العاملين

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

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

إن التسويق الداخلي يقوم على دعم كل من التسويق التفاعلي والتسويق الخارجي من خلال تهيئة العاملين المطلوبين لأداء الوظيفة الجيدة بالتفاعل مع الزبائن. لذلك فقد تم التأكيد على أهمية الأفراد العاملين في نجاح العلاقات التسويقية حيث أن نجاح تلك العلاقات يؤثر بشكل كبير على مواقف العاملين وأدائهم والتزامهم ومن هنا فإن المنظمة يجب أن تسوق داخلياً ومن ثم تسوق خارجياً. وأن أي منظمة لن تكون ناجحة في السوق الخارجية إن لم تهتم أولاً بسوقها الداخلي أي بالعاملين لديها. لذا فإنه يتوجب أن يكون للمنظمات إستراتيجية تسويقية للعلاقات الداخلية كما هو الحال في وجود إستراتيجية تسويقية خارجية وقد تم وصف التسويق الداخلي في بحوث الخدمات على أن إستراتيجية المنظمة لغرض جذب الأفراد والكادر الموجه نحو الزبون والاحتفاظ بأولئك الأفراد فضلاً عن ذلك اختيار تطوير العلاقات مع العاملين فإن التسويق الداخلي يؤكد على أهمية أن يكون هناك اتصال خارجي يعطي وعود للأفراد فضلاً عن تدريبهم

الداخلي

على المهارات التي تمكنهم من تحقق تلك الوعود عليه فإن جودة الخدمات الداخلية العالية وكذلك التوجه نحو الزبون الداخلي يعدان بنفس أهمية جودة الخدمات الخارجية والتوجه نحو الزبون الخارجي.¹

المطلب الثالث: علاقة بعض أبعاد التسويق الداخلي بأداء العاملين

نظراً لأهمية العاملين واعتبارهم زبائن داخليين لدى المنظمة فإن عليها الاهتمام بهم والبحث عن أساليب للوصول لرضاهم من خلال استراتيجيات التدريب والتحفيز والاتصال وإيجاد ثقافة قوية تدعم وتساعد على إيجاد مناخ عمل صحي ومناسب للعمل ومشجع على تحسين الأداء.

أولاً: التدريب الداخلي²

- ✓ يساعد التدريب العاملين على تحسين طريقة تعاملهم مع كافة الموارد المتاحة بين أيديهم، فالعامل الذي لم ينل حظاً وافراً من التدريب الجيد، سيهدر جزءاً كبيراً من الموارد المتوفرة في سبيل إنجاز المهمة المطلوبة منه.
- ✓ صقل التدريب مهارات العاملين، ويساعد على النهوض بأداء المؤسسة من خلال تحسين نوعية المنتجات، أو الخدمات المقدمة للعملاء، بحيث ينعكس ذلك على عائدات المؤسسة، وبالتالي على الأوضاع المالية للعاملين، وعلى نفسياتهم.
- ✓ تساعد فترات التدريب على تعارف العاملين على بعضهم البعض، وتكوين علاقات متينة بينهم، مما يجعلهم قادرين على العمل بروح الفريق الواحد، وبالتالي تجاوز الخلافات، والمآزق المحتملة بينهم بكل سهولة ويسر في المستقبل.
- ✓ يساعد العاملين على إنجاز مهامهم بأقل وقت ممكن، كما ويجعلهم أيضاً مهيين نفسياً للعمل الذي هم مقبلون عليه في المستقبل، ذلك أن التدريب يعمل بشكل رئيسي على وضع المتدرب أمام كافة الاحتمالات المتوقعة التي قد تواجهه أثناء العمل.
- ✓ يساعد على تحقيق أهداف المنظمة وغاياتها، كما ويساعد في الوقت ذاته على نشر السمعة الحسنة عن المؤسسة، فالكادر الجيد أساس العمل المتقن، والارتقاء نحو الأفضل.

¹ زاهي إبراهيم لبدو وعمر أحمد رجب البان، مرجع سابق، ص 16-18.

² ضرار عبد الحميد العتيبي ويسن إبراهيم الطاهر، أثر استراتيجيات التدريب على أداء الموظفين بمصرف الراجحي، جامعة الملك خالد، من موقع

<https://www.researchgate.net/profile/direr-alotaibi/puplication283461342altdryb/HLM/>

اطلع عليه بتاريخ 2017/05/02.

الداخلي

✓ يزيد من التواصل الإيجابي والفعال ما بين الإدارة، والموظفين مما يخلق بيئة عمل خالية من الحساسيات التي قد تنشأ بين الطرفين، فالتدريب يساهم بشكل فعال في زيادة رضا العاملين عن الإدارة، وزيادة رضا الإدارة عن العاملين، مما ينعكس إيجاباً على كافة الأطراف.

✓ يساعد الأقسام المهتمة بالتدريب على تحسين خططها المستقبلية، وتطويرها، وتجنب الأخطاء الماضية مما يزيد من كفاءة العاملين، ومن كفاءة الخطط التدريبية الموضوعية والمنفذة، كما أن التدريب يعمل على :

- تعديل وتغيير القيم والاتجاهات التي يجب تعديلها بما يتفق مع منظومة القيم التي يتم التوصل إليها.
- تعزيز القيم والاتجاهات الموجودة لدى العاملين والتي تكون مشابهة لمنظومة القيم السائدة في المنظمة.

نلاحظ مما سبق أن التدريب كنشاط ووظيفة رئيسية من وظائف المنظمات المعاصرة يسعى إلى تحسين أداء العاملين في المنظمة وإكساب العاملين المهارات اللازمة التي تمكنهم من مواجهة التغيرات المختلفة في البيئة الداخلية والخارجية بحيث يجب أن تركز إستراتيجية التدريب على تحليل نقاط القوة والضعف في أداء وسلوك العاملين الحالي وتحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة ومن ثم وضع البرامج التدريبية الفعالة من أجل الوصول إلى سلوك وأداء متوقع يساهم في تحسين أداء العاملين لأعمالهم بأفضل كفاءة وفاعلية وهذا بالتالي يؤدي إلى إدخال تغييرات تكنولوجية على طرق وأساليب العمل وارتفاع كفاءة العاملين في أداء أعمالهم نتيجة امتلاكهم لمهارات فنية وعلمية جديدة تتناسب مع التغيرات المختلفة والتطور في البيئة الخارجية للمنظمة.

ثانياً: ثقافة الخدمة:

هناك اتفاق بين الباحثين على أن للثقافة التنظيمية القوية دوراً أساسياً في الرفع من إنتاجية العاملين وكذا رضاهم الوظيفي والرفع من الروح المعنوية لهم ويسهل عملية الاتصال فيما بينهم وينتج عن ذلك كله مستوى من التعاون والالتزام. حيث أن جميعهم يعمل داخل إطار ثقافي واحد يدفعهم إلى الاتجاه نحو تحقيق الأهداف المرجوة منهم وكذا التركيز على التفوق وتحقيق أداء متميز؛ وهنالك تجارب ودراسات عديدة أجريت على العديد من الشركات أكدت الترابط المتين بين القيم والمعتقدات التي يؤمن بها الأفراد داخل منظماتهم ونجاح وتميز آدائهم، ومن هذه الدراسات نجد

الداخلي

دراسة كل من (Deal and Kennedy) حول الأداء لثمانين شركة ووجدوا أن الشركات الأكثر نجاحاً هي الشركات التي لديها ثقافة قوية وهي التي تتمتع بما يلي:¹

- ضرورة إيمان المنظمة بفلسفة الإدارة بالمشاركة على نحو واسع.
- الاهتمام البالغ بالأفراد واعتبارهم المصدر الحقيقي للنجاح التنظيمي.
- تشجيع الطقوس الجماعية والمراسيم والاحتفالات والمناسبات الخاصة بالمنظمة.
- تكريم الأفراد المتميزين وتشجيعهم.
- إرساء قواعد سلوك غير رسمية.
- وجود معايير مرتفعة للأداء

وفي بحث آخر عن الامتياز حدد كل من (Peters and Watermann) ثمانية خصائص تميز الشركات الناجحة إضافة إلى عشر معتقدات تعكس الثقافة السائدة في المنظمة التي تود الوصول إلى تحقيق أداء متميز وهذه المعتقدات هي:

- ضرورة خلق مناخ يسمح بأداء الفرد لعمله في ظروف جد مناسبة مما يولد لديه حنا لعمله و يجعله يستمتع به.
- ضرورة اعتقاد الأفراد بأن يكونوا الأفضل في أدائهم لأعمالهم وتقديم مخرجات تمكنهم من التفوق على المنافسين.
- الاعتقاد بقدرة الأفراد على الابتكار و تحمل المخاطرة دون تعريضهم للعقاب عند الفشل.
- الاعتقاد بأهمية الحضور للتعرف على التفاصيل.
- ضرورة الاهتمام البالغ بالعاملين ورد الاعتبار لهم كأدبيين لهم مشاعر وأحاسيس تحكم سلوكياتهم وتصرفاتهم.
- تشجيع الاتصال غير الرسمي باعتباره وسيلة أساسية في تحسين تدفق المعلومات.
- إعطاء أهمية بالغة لمسألة النمو وتحقيق الأرباح والتي تعتبر من الأهداف الرئيسة لمنظمة الأعمال.

¹ إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية (دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم بالمسيلة)، رسالة ماجستير، تخصص علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2009، ص 84-85.

الداخلي

- الاعتقاد بأهمية ضبط الإدارة بافتراض أن المديرين يجب أن يكونوا فاعلين وليس مجرد الاهتمام بالفلسفة التنظيمية المعترف بها والمعدة والمؤيدة من الإدارة العليا باعتبارها المرشد الأساسي لسلوك الأفراد داخل المنظمة.

إضافة إلى هذه المعتقدات يرى بعض الباحثين أنه يعترف لثقافة المنظمة بالدور الذي تلعبه في تحقيق الأداء المتميز إذا كانت تتوفر فيها الميزات التالية:

- ✓ تمتع الأفراد بحرية المبادرة والإبداع وتحمل المسؤولية الأمر الذي من شأنه أن يفسح للأفراد المجال للتفكير في طرق عمل وابتكار منتجات جديدة تمكن المنظمة من تحقيق مكانة سوقية معتبرة.
- ✓ إرساء نظام حوافز ومكافآت يقوم على معايير موضوعية وعلمية أي تحفيز الأفراد ومكافأتهم كل حسب جهده ومساهمته في إنجاز أعماله وتحقيق أهداف المنظمة وعدم المحاباة في ذلك مما شأنه أن يزيد من عزيمته المجتهدين ويوقظهم من الكسل، حيث يرى بعض الباحثين أن نظام الحوافز هو الذي يعرف وبشكل كبير بثقافة المنظمة، لذلك فالقيم المتعارف عليها في المنظمة يجب أن تشجع على الإبداع وتقييم مساهمة العاملين بمكافآت ملموسة .

خلاصة الفصل:

ختاماً لهذا الفصل الذي حاولنا من خلاله التطرق للإطار النظري ومفاهيمي للتسويق الداخلي والتي تلخص إلى مايلي:

- ✓ إن التسويق الداخلي مفهوم من المفاهيم حديثة النشأة
- ✓ يعرف التسويق الداخلي على أنه "بيع وظائف المؤسسة إلى الموظفين وذلك باختيار أحسن المرشحين لشغل الوظيفة على أسس علمية وموضوعية وتدريبهم وتحفيزهم ومكافأتهم وكل مايتعلق ببناء علاقة جيدة بين الإدارة وموظفيها
- ✓ يهدف التسويق الداخلي إلى تحقيق الهدف العام والمتمثل في جعل الموظف أكثر تفهماً وتحفزاً واهتماماً برضاء الزبائن وبالإضافة إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية والتكتيكية للمؤسسة
- ✓ ومن أجل وضع برنامج التسويق الداخلي الناجح لابد من مراعاة الخصائص والمراحل التنظيمية اللازمة وكذا التشخيص الاستراتيجي.

الداخلي

✓ وأخيرا تعتمد ممارسات التسويق الداخلي على تكاتف كل الموظفين في الخطوات الثلاثة والمسؤولين والأقسام التنظيمية والهيكلية للمؤسسة من أجل تحقيق الأداء الأمثل .

تمهيد:

بعد تطرقنا نظرياً لمتغيرات الدراسة المتمثلة في التسويق الداخلي وأثرها في تحقيق أداء العاملين لدى العاملين وفق أبعادها الأربعة. وتدعيماً للجانب النظري سنحاول في هذا الفصل اسقاط هذه الدراسة ميدانياً على عينة من المصارف التجارية في ولاية بسكرة باختيارنا لبنكي التنمية المحلية والبنك الوطني الجزائري، ومحاولة التعرف على واقع التسويق الداخلي وأثره على أداء العاملين في هذه المصارف، وعلى ذلك ارتأينا تقديم بطاقة فنية للتعريف بالمصارف المدروسة. وللبحث عن المعلومات اللازمة من أجل اختبار صحة فرضيات الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان كأداة جمع للبيانات بتوزيعه على عينة من العاملين في هذه المؤسسات؛ ثم تفرغ وتحليل النتائج واختبار فرضيات الدراسة. وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: التعريف بالمؤسستين محل الدراسة

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

المبحث الأول: التعريف بالمؤسستين محل الدراسة

في هذا المبحث سنقوم بتعريف المصارف المختارة للدراسة، ونشأتها والتطورات التي مرت بها وأهم الوحدات التي تضمها، وستتعرف على هيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: نبذة تاريخية عن البنكين محل الدراسة

أولاً: تعريف بنك التنمية المحلية (BDL):

أنشئ هذا البنك بموجب المرسوم رقم 85/85 المؤرخ بتاريخ 30 أبريل، 1985 انبثق عن القرض الشعبي الجزائري، يقر مقره بسطاوالي بالعاصمة.

ويعتبر بنك إيداع يقوم بجميع العمليات البنكية التقليدية من حسابات جارية، وتوفير وإقراض بضمانات، غير أن بنك التنمية المحلية يخدم بالدرجة الأولى الهيئات العامة المحلية، بالإضافة لتقديم قروض قصيرة الأجل ومتوسطة وطويلة، وتمويل عمليات الاستيراد والتصدير إضافة إلى خدمات القطاع الخاص وذلك من خلال تقديم قروض قصيرة ومتوسطة الأجل. يساهم البنك في تنفيذ المخططات والبرامج التنموية الوطنية، ويعالج جميع عمليات البنك من القرض، الصرف والخزينة التي لها علاقة بنشاطه لتسيير موجوداته المالية واستخدامها، كما يقوم بتمويل عمليات التجارة وعمليات الرهن، ويلعب أثر الوسيط لبنوك أخرى، ويتولى خدمة الوكالة لمؤسسات القرض الأخرى.

أنشأ هذا البنك في إطار إعادة تنظيم شبكة المؤسسات النقدية والمصرفية التي تأسسها قبل الدخول في مرحلة الإصلاح، وبدأ برأسمال قدره مليار دينار ولبنك التنمية المحلية عدة وكالات عبر الوطن وانتشرت وكالاته عبر كامل التراب الوطني خلال سنة ونصف.

وتعد وكالة بنك التنمية المحلية بسكرة -محل الدراسة- مؤسسة مالية عمومية تقوم بتقديم خدمات بنكية متنوعة للمتعاملين الاقتصاديين، وكذا الجمهور وهي وكالة تابعة للإدارة الجمهورية الكائنة بباتنة. أنشئت الوكالة في أبريل 1987 برأسمال قدره 500 مليون دينار أما الآن أصبح 13 مليار دينار. وتتكون الوكالة من أزيد من 20 موظف قابلة للزيادة من بينهم المدير ونائبه المشرف على مهام البنك، بالإضافة إلى موظفين موزعين على الأقسام الموجودة بالبنك.

يتعامل بنك التنمية المحلية مع مختلف المؤسسات سواء العامة أو الخاصة وكذا الأعمال الحرة بالإضافة إلى التعاونيات والموظفين وكذلك المتعاملين بالعملية الصعبة.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للوكالة

يضم بنك التنمية المحلية-وكالة بسكرة- المصالح التالية:

أولاً: مدير الوكالة ، ويعين المدير من وزارة المالية بمرسوم رئاسي

ثانياً: مصلحة الصندوق

هذه المصلحة من اهم المصالح لدى البنك، حيث يتم عن طريقها الاتصال مباشرة بالعميل وتقديم الخدمات والتي

تتمثل في:

- التحويلات من حساب إلى آخر داخل البنك أو في بنك آخر.
- إيداع وسحب الشيكات.
- خدمة الدفع والسحب نقدا سواء بالعملة المحلية أو الصعبة.
- تقديم المقاصة أي يقوم البنك بتسوية مديونيته مع البنوك الأخرى (تداول أوراق الدين) ويكون مكان التداول بغرفة المقاصة يوميا بالبنك المركزي.

ثالثاً: مصلحة القروض

وتقوم هذه المصلحة بتمويل مختلف المشاريع وذلك بعد دراسة القروض والأرباح التي ستنتج عنها.

رابعاً: مصلحة حافظة الأوراق المالية

تهتم هذه المصلحة بحفظ الأوراق المالية بين البنوك وفرزها عن طريق المقاصة بالإضافة إلى العمليات الخاصة بالتحويل،

الإيداع، السحب كما يتم في هذه المصلحة:

- إيداع الشيكات
- تحصيل وخصم الشيكات

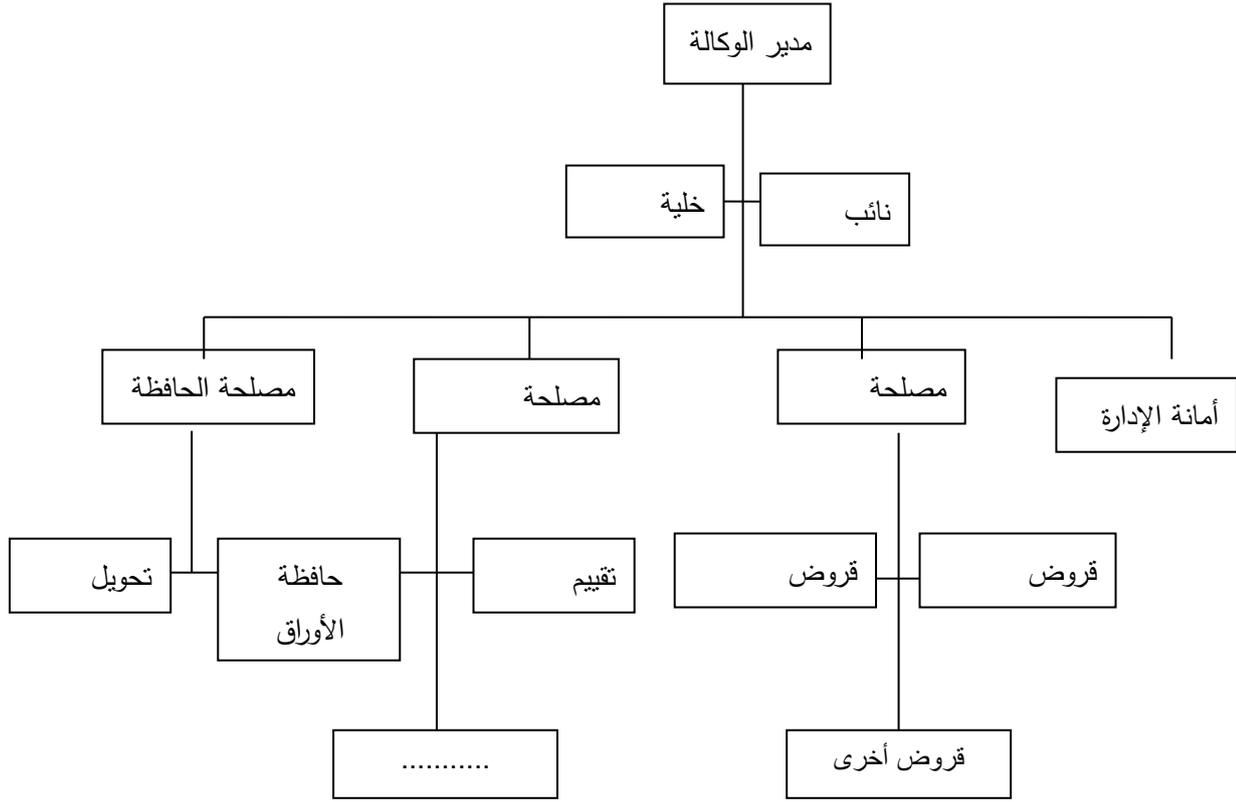
خامساً: مصلحة (خلية) الرقابة:

ويتم خلال هذه الخلية مراقبة كافة العمليات الحاصلة داخل البنك يوميا من عمليات سحب، إيداع، وتحويل.

سادساً: أمانة الإدارة

وتهتم هذه المصلحة بتنظيم الموارد البشرية وكل ما يتعلق بمعاملات المدير أو نائب المدير.

الشكل رقم (09): الهيكل التنظيمي لبنك التنمية المحلية BDL - وكالة بسكرة



ثانياً: التعريف بنك الوطني الجزائري (BNA):

أنشئ بموجب المرسوم 66-178 الصادر بتاريخ 13 جوان 1966، رأسمال يقدر ب 1 مليار دينار جزائري، وهو بنك ودائع متخصص في تمويل مؤسسات القطاع الصناعي والتجاري.

أهم وظائف البنك الوطني الجزائري (B.N.A) تتمثل في ما يلي:

- تنفيذ خطة الدولة فيما يخص القروض القصيرة والمتوسطة لأجل ضمان القروض كتسهيلات الصندوق والسحب على المكشوف، والتسليف على البضائع والاعتماد المستندي؛
- منح القروض الزراعية للقطاع الفلاحي المسير ذاتياً، مع المساهمة في الرقابة على وحدات الإنتاج حتى عام 1982 تاريخ إنشاء البنك الفلاحي للتنمية الريفية؛
- تمنح القروض للقطاع الصناعي سواء كان قطاع عام أو خاص.
- يقوم بتمويل التجارة الخارجية بالإضافة إلى مساهمته في رأس مال عدة من البنوك الأجنبية. فالبنك الوطني الجزائري يقبل الودائع من طرف الجمهور والمؤسسات، ويقوم بعملية الاستثمار في الداخل والخارج، ويقوم بتمويل النشاطات الزراعية، وبعد سنة 1982 أصبح يمول بصفة خاصة المؤسسات الوطنية لتسيير أموال الاستغلال سواء كانت صناعية أو زراعية.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى المنهجية المعتمدة في إجراء الدراسة من كيفية اختيار العينة مروراً بأداة الدراسة وفي النهاية سوف نتطرق إلى ثبات وصدق أداة الدراسة.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

أولاً: مجتمع الدراسة

يعرف مجتمع الدراسة بأنه يشمل جميع عناصر ومفردات المشكلة أو الظاهرة قيد الدراسة¹.

وقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين الدائمين في الأقسام الإدارية والذين بلغ عددهم 36 موظفاً في البنكين محل الدراسة.

ثانياً: عينة الدراسة

تعرف العينة بأنها: "جزء من مجتمع أو عدة عناصر من المجتمع، وتعود أسباب استخدام العينة بدلاً من تجميع البيانات عن المجتمع كله هو كبر حجم مفردات المجتمع وهو ما يؤدي إلى صعوبة أو استحالة دراسة كل مفردة من مفردات المجتمع ويعتبر عامل الوقت والتكلفة من القيود على دراسة المجتمع كله"².

وقد تم اختيار عينة ملائمة من العاملين بالبنكين محل الدراسة والتي بلغ حجمها 36 عامل، وقد تم توزيع الاستبانة عليهم عبر زيارات ميدانية، حيث استرجعت منها 33 استبانة، وبعد فحصها تم استبعاد 3 منها نظراً لعدم تحقيقها شروط الإجابة الصحيحة؛ موزعة حسب الخصائص الديموغرافية في الشكل أدناه.

الجدول رقم(04): يوضح خصائص عينة الدراسة

المتغير	البيان	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	22	66,7%
	أنثى	11	33,3%
	المجموع	33	100%
الفئات العمرية	أقل من 30	7	21,2%
	من 30 إلى أقل من 39	13	39,4%
	من 40 إلى أقل من 49	9	27,3%

¹ ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، أساليب البحث العلمي الأسس النظرية والتطبيق العلمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة 04، عمان، 2009، ص 138.

² جمال الدين مصطفى الدهراوي، منهجية البحث العلمي في الإدارة والمحاسبة، دار الفتح للتجليد الفني، الإسكندرية، 2008، ص 184.

12,1%	4	أكثر من 50	
100%	33	المجموع	
57,6	19	مستوى ليسانس	المستوى التعليمي
3,0%	1	ثانوي	
15,2%	5	تقني سامي	
0%	0	مهندس	
24,2%	8	دراسات عليا	
100%	33	المجموع	
24,2%	8	أقل من 5	
15,2%	5	من 5 إلى 10	
39,4%	7	من 10 إلى 15	
21,2%	13	أكثر من 15 سنة	
100%	33	المجموع	

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات Spss

يوضح الجدول رقم (04) أن نسبة الذكور تمثل النسبة الأعلى بـ 66,7% من عينة الدراسة، أما الإناث فكانت نسبتها 33,3% وهذا يعكس أن أغلب المناصب في البنكين للذكور.

أما بالنسبة للفئات العمرية فنجد أن 39,4% من أفراد عينة البحث أعمارهم كانت من الفئة العمرية (30-39) سنة، ثم تليها بعد ذلك نسبة 27,3% من أفراد عينة البحث كانت أعمارهم من الفئة العمرية (40-49) وبعدها نسبة 21,2% من أفراد عينة البحث كانت أعمارهم أقل من 30 سنة، وآخر نسبة كانت 12,1% من أفراد العينة كانت أعمارهم أكثر من 50 سنة.

يتضح أيضاً أن نسبة 57,6% من أفراد عينة الدراسة هم من حاملي شهادة ليسانس وهم النسبة الأعلى، تليها حاملي شهادة عليا بنسبة 24,2%، بينما نسبة 15,2% من أفراد عينة الدراسة مستواهم التعليمي تقني سامي، ونسبة 3% هم من المستوى الثانوي.

كما يبين الجدول أعلاه أن 24,2% من أفراد عينة الدراسة سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات، بينما نسبة 15,2% من أفراد عينة الدراسة كانت خبرتهم تتراوح بين (5-10) سنة، أما نسبة 21,2% من أفراد العينة فكانت لمن لديهم خبرة تفوق 15 سنة، وقد كانت النسبة الأعلى 39,4% لمن خبرتهم تتراوح بين (10-15) سنة.

المطلب الثاني: منهج الدراسة وأدوات التحليل الاحصائي

أولاً: منهج الدراسة

يستند هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعبر عن الظاهرة المدروسة كما هي على أرض الواقع ويصفها وصفاً كمياً وكيفياً، إذ يعرف المنهج الوصفي بأنه: "مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل الدراسة".³

وقد اعتمدنا على هذا المنهج لمعرفة أثر التسويق الداخلي في أداء العاملين وذلك من أجل وصف وتحليل المعلومات المتحصل عليها.

ثانياً: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات

1-المصادر الثانوية: تم الحصول على المعلومات من خلال مراجعة الكتب والرسائل الجامعية والمجلات، والمواقع من

شبكة المعلومات المتعلقة بالموضوع قيد البحث والدراسة، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والهدف من تقديم إطار مفاهيمي نظري للمتغيرين ومحاولة الاحاطة بالموضوع.

2-المصادر الرئيسية: تم الحصول على البيانات من خلال تصميم إستبانة تم توزيعها على عينة من مجتمع

البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS (Statistical Package For Social Sciences) الإحصائي (V.20) وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث الذي قمنا به.

ثالثاً: تصميم الاستبانة

تم الاعتماد على الاستبانة كأداة وحيدة لجمع البيانات، ويمكن تعريف الاستبانة على أنها وسيلة وأداة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق استمارة معنية تحتوي على عدد من الأسئلة مرتبة بأسلوب منطقي مناسب، يجري توزيعها على أشخاص معينين لتعبئتها.⁴

وقد تم تقسيم استبانة البحث إلى جزئين رئيسيين هما:

الجزء الأول: ويضم البيانات الشخصية لأفراد العينة من (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، الوظيفة)؛

الجزء الثاني: فتضمن 29 سؤال وزعت على محورين رئيسيين:

³ بشير صالح الرشدي، مناهج البحث التربوي "رؤية تطبيقية مبسطة"، دار الكتاب الحديث، الكويت، 2000، ص59

⁴ عودة أحمد سليمان، أساسيات البحث العلمي في التربية والعلوم الإنسانية، مكتبة الكتابي للنشر والتوزيع، الطبعة 2، أريد، 1992، ص 184.

المحور الأول: يتعلق بأبعاد التسويق الداخلي كالاتي: ثقافة الخدمة (4 أسئلة)، التدريب الداخلي (7 أسئلة)، نشر المعلومات التسويقية (4 أسئلة)، التحفيز (4 أسئلة)؛

المحور الثاني: يتعلق بالمتغير التابع أداء العاملين يتضمن 10 سؤال.

وقد تم استخدام سلم "ليكرت الخماسي" لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان وذلك كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (05): درجات سلم ليكرت الخماسي

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

رابعاً: أدوات التحليل الإحصائي

قمنا بتفريغ وتحليل الإستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي (spss) وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- 1- التكرارات والنسب المؤوية لوصف خصائص العينة المدروسة؛
- 2- اختبار (Kolmogorov-Smirnov) لدراسة التوزيع الطبيعي؛
- 3- اختبار ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) لمعرفة ثبات فقرات الإستبانة؛
- 4- استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance).

المطلب الثالث: ثبات وصدق الاستبانة

أولاً: صدق وثبات أداة الدراسة

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

المرحلة الأولى: التأكد من صدق المحتوى، من خلال عرض الاستبانة على محكمين من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة للتحقق من مدى صدق فقرات الاستبانة، وطلب منهم مراجعة فقرات الاستبانة من حيث مدى وضوح الفقرات وجودة صياغتها اللغوية، ومدى انتمائها للمجال الذي تقيسه، وتعديل أو حذف أي فقرات التي يرون أنها لا تحقق الهدف من الاستبانة، حيث جمعت البيانات من المحكمين بعد ذلك وتم صياغتها وفق ما اتفق عليه، حيث استقرت غالبية آرائهم على تعديل بعض العبارات، أو استبدال كلمات بأخرى وفق ما يناسب عينة البحث.

المرحلة الثانية: عن طريق تطبيق اختبار ألفا كرونباخ لكل بعد من أبعاد متغيرات الدراسة، ويتم قبول الفقرات التي يكون معامل ثباتها يفوق 60%. وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(06): معامل الثبات لأبعاد الاستبانة

الأبعاد	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا	معامل الصدق
التسويق الداخلي	19	0.600	0.774
أداء العاملين	10	0.687	0.828
المقياس(الاستبيان)	29	0.747	0.864

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على SPSS

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن معامل الثبات لفقرات المتغير ككل (التسويق الداخلي) بأبعاده الأربعة (ثقافة الخدمة، التدريب الداخلي، نشر المعلومات التسويقية، التحفيز) كانت نسبته 60%. كما أن معامل الثبات لفقرات أداء العاملين كانت نسبته 68,7% وهي نسبة ثبات عالية.

ونلاحظ أيضاً أن معامل صدق المحك عالٍ وبالتالي فعبارة الاستبانة صادقة فيما وضعت لقياسه.

ثانياً: اختبار خضوع المتغيرات للتوزيع الطبيعي حسب اختبار Kolmogorov-Smirnov

قبل اختبار الفرضيات لإيجاد أثر التسويق الداخلي في أداء العاملين للبنك الوطني الجزائري وبنك التنمية المحلية ببسكرة، فإننا لا بد أولاً أن نختبر خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة وذلك من خلال اختبار كولموجروف-سمرنوف Kolmogorov-Smirnov لمعرفة مدى توزيع البيانات طبيعياً وذلك لتطبيق الاختبارات للتأكد من الفرضيات، حيث تتوزع البيانات طبيعياً إذا كان مستوى الدلالة أكبر من 0.05.

الجدول رقم(07): اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

المتغيرات (الأبعاد)	قيمة Z	مستوى الدلالة SIG
ثقافة الخدمة	1.244	0.090
التدريب الداخلي	0.862	0.448
نشر المعلومات التسويقية	0.970	0.304
التحفيز	1.193	0.116
التسويق الداخلي	0.753	0.622
أداء العاملين	0.551	0.922

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على SPSS

يلاحظ بأن كل فقرات الاستبانة موزعة طبيعياً حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة للفقرات SIG أكبر من 0.05 ومنه فالبيانات تتوزع طبيعياً.

المبحث الثالث: اختبار وتحليل الفرضيات

بعد اعدادنا للاستبيان واختبار ثباته وصدقه قمنا بتوزيعه، بعد ذلك قمنا بمعالجة البيانات التي تحصلنا عليها عن طريق تحليل اجابات أفراد العينة التي قمنا بدراستها من خلال برنامج الحزمة الاحصائية الاجتماعية SPSS الذي ساعدنا في اختبار الفرضيات.

المطلب الأول: تحليل محاور الاستبانة

من أجل تحليل محاور الاستبانة وتقييم درجة التسويق الداخلي وأداء العاملين قسمنا سلم ليكرت إلى فئات من 1.8 إلى 4.2 على خمسة فئات من منخفض جداً على مرتفع جداً كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (08): تقييم الفئات

الفئة	مستوى التقييم
أقل من 1.8	منخفض جداً
ما بين 1.8 - 2.6	منخفض
ما بين 2.6 - 3.4	متوسط
ما بين 3.4 - 4.2	مرتفع
أكثر من 4.2	مرتفع جداً

أولاً: مستوى التسويق الداخلي

للإجابة عن السؤال الخاص بتقييم مستوى التسويق الداخلي تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة لمختلف العبارات والمحاور، كما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم (09): تقييم مستوى التسويق الداخلي

الرقم	الفقرات (أبعاد التسويق الداخلي)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
1	هناك تعاون بين الإدارة والموظفين في وضع الخطط والأهداف	4.060	0.899	مرتفع
2	تؤكد الإدارة على أهمية الالتزام في تطبيق مفهوم التسويق الداخلي	4.181	0.583	مرتفع
3	تدرك الإدارة الأثر الهام للعاملين في جودة الخدمة المقدمة	4.181	0.391	مرتفع
4	تعتبر الإدارة الموظفين والزبائن بأنهم الأهم	3.787	0.927	مرتفع
	ثقافة الخدمة	4.053	0.422	مرتفع
7	يوجد في البنك برنامج تدريبي منتظم وأثري للعاملين	4.090	0.630	مرتفع
8	التدريب المقدم يغطي نقصاً حقيقياً ويكسب المزيد من المهارات	2.242	1.299	منخفض
9	يزود البرنامج التدريبي العاملين بجميع المعلومات المطلوبة التي من شأنها تطور كفاءاتهم ومهاراتهم	4.272	0.516	مرتفع جداً
10	يشارك جميع العاملين في العملية التدريبية	3.515	1.093	مرتفع
11	تقوم الإدارة بإعداد وتنفيذ برامج تدريبية للعاملين بشكل أثري	3.272	1.206	متوسط
12	ترى الإدارة أن تطور مهارات العاملين استثمار وليس كلفة	4.121	0.857	مرتفع
13	استفدت من البرامج والأثرات التدريبية التي شاركت به	3.848	0.870	مرتفع
	التدريب الداخلي	3.623	0.470	مرتفع
14	تقوم الإدارة بتوزيع المعلومات وتوصيلها إلى العاملين بشكل أثري ومنتظم	3.636	0.895	مرتفع
15	تنظر الإدارة إلى العاملين على أنهم وسيلة للاتصال الأكثر تأثيراً على الزبائن	3.515	1.064	مرتفع
16	تستخدم الإدارة أساليب تقنية وحديثة للاتصال بالعاملين	2.181	1.102	منخفض
17	تقوم الإدارة بتزويد العاملين بالمعلومات الضرورية المتعلقة بالخدمات الجديدة	2.333	1.050	منخفض
	نشر المعلومات التسويقية	2.916	2.677	متوسط
22	أرى أن الحوافز والمكافآت تتناسب مع مستوى أدائي في العمل	3.515	1.034	مرتفع
23	اتلقى المدح والثناء من مديري كلما أحسنت في عملي	3.969	0.847	مرتفع
24	يتم مكافأة العاملين الذين يقدمون جهداً متميزاً في تقديم خدمة للزبون	3.969	0.847	مرتفع
25	نظام الترقية يتم حسب الجهود الحقيقية للموظف	4.000	0.790	مرتفع
	التحفيز	3.863	0.699	مرتفع
	التسويق الداخلي	3.614	0.307	مرتفع

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من الجدول رقم (08) يتضح أن المتوسط الكلي للتسويق الداخلي بجميع أبعاده بلغ 3.61 وهذا يدل على أن التسويق الداخلي عامة مرتفع لدى عمال البنوك محل الدراسة، أما أبعاد التسويق الداخلي فقد كان تقييمها وترتيبها على الشكل التالي:

بعد ثقافة الخدمة قد حصل على المتوسط الحسابي الأعلى حيث بلغ (4.053) وانحراف معياري مقداره (0.422) وهذا يدل على أن ثقافة الخدمة بالنسبة للعاملين مرتفعة، يليها بعد ذلك بعد التحفيز بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.863) وانحراف معياري مقداره (0.699) وهذا يدل على أن تقييم هذا البعد بالنسبة للعاملين متوسط، ثم يأتي بعد ذلك بعد التدريب الداخلي بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.623) وانحراف معياري يقدر بـ (0.470)، ثم يأتي بعد ذلك بعد نشر المعلومات التسويقية بمتوسط حسابي يقدر بـ (2.916) وانحراف معياري مقداره (0.677) وهو الآخر ذو تقييم متوسط بالنسبة للعاملين.

كما لاحظنا وجود مستوى مرتفع لبعده ثقافة الخدمة بالنسبة لفقرة تؤكد الإدارة على أهمية الالتزام في تطبيق مفهوم التسويق الداخلي بمتوسط قدره (4.181)، تليها عبارة تدرك الإدارة الأثر الهام للعاملين في جودة الخدمة المقدمة، ثم عبارة هناك تعاون بين الإدارة والموظفين في وضع الخطط والأهداف، وأخيراً عبارة تعتبر الإدارة الموظفين والزبائن بأنهم الأهم بمتوسطات (3.787، 4.060، 4.181).

يأتي بعد التحفيز بمستوى مرتفع حيث حازت فقرة نظام الترقية يتم حسب الجهود الحقيقية للموظف قيمة متوسط قدره (4.000)، ثم يتم مكافأة العاملين الذين يقدمون جهداً متميزاً في تقديم خدمة للزبون، بعد ذلك عبارة أتلقى المدح والثناء من مديري كلما أحسنت في عملي، وأخيراً أن الحوافز والمكافآت تتناسب مع مستوى أدائي في العمل، وقد كانت متوسطاتها على التوالي (3.515، 3.969، 3.969).

ومما سبق نلاحظ وجود مستوى مرتفع أيضاً لبعده التدريب الداخلي حيث حازت فقرة يزود البرنامج التدريبي العاملين بجميع المعلومات المطلوبة والتي من شأنها تطور كفاءتهم ومهاراتهم بمتوسط قدره (4.272)، تليها بعد ذلك عبارة ترى الإدارة أن تطور مهارات العاملين استثمار وليس كلفة، ثم عبارة يوجد في البنوك برنامج تدريبي منتظم وأثري للعاملين، ثم استفدت من البرامج والأثرات التدريبية التي شاركت بها، بعد ذلك تأتي عبارة يشارك جميع العاملين في العملية التدريبية، ثم عبارة تقوم الإدارة بإعداد وتنفيذ برامج تدريبية للعاملين بشكل أثري، وأخيراً عبارة التدريب المقدم يغطي نقصاً حقيقياً ويكسني المزيد من المهارات، وقد كانت متوسطاتها على التوالي (3.272، 3.515، 3.848، 4.090، 4.121)، 2.242،).

وأخيراً بعد نشر المعلومات التسويقية بمستوى متوسط والتي كانت فيها عبارة تقوم الإدارة بتوزيع معلومات وتوصيلها إلى العاملين بشكل أثري ومنتظم بتقييم مرتفع بمتوسط قدره (3.636)، ثم تليه عبارة تنظر الإدارة إلى العاملين على أنهم

وسيلة الاتصال الأكثر تأثيراً على الزبائن، ثم عبارة تقوم الإدارة بتزويد العاملين بالمعلومات الضرورية المتعلقة بالخدمات الجديدة، وأخيراً تستخدم الإدارة أساليب تقنية وحديثة للاتصال بالعاملين، وكانت متوسطاتها على التوالي (2.181،2.333،3.515).

ثانياً: أداء العاملين

الجدول رقم (10): تقييم مستوى أداء العاملين

الرقم	الفقرات (أداء العاملين)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
1	لدي معلومات عن العمل تكفل لي أداء عملي بصورة جيدة	2.242	1.275	منخفض
2	أقدم أفكار ومقترحات بخصوص العمل	3.272	1.231	متوسط
3	لدي اهتمام كبير بعملتي	2.969	1.380	متوسط
4	أنجز أعمالي بأقصر وقت ممكن	3.090	1.377	متوسط
5	أهتم بجودة الخدمات المقدمة إلى الزبائن	4.030	0.983	مرتفع
6	تخصصي العلمي يتلاءم مع وظيفتي الحالية	4.393	0.704	مرتفع جداً
7	قمت بارتكاب أخطاء عند أدائي لعملتي	3.333	1.216	متوسط
8	لدي استعداد لتحمل المسؤولية في العمل	4.333	0.735	مرتفع جداً
9	لا توجد شكاوي عن أداء عملي	4.272	0.626	مرتفع جداً
10	ليس لدي خلافات مع رئيسي في العمل	4.242	0.613	مرتفع جداً
	أداء العاملين	3.618	0.541	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

من الجدول رقم (10) محور أداء العاملين يتضح أن متوسط أداء العاملين بلغ (3.618) وهذا يدل على أن أداء العاملين عامة مرتفع لدى عمال البنوك، ونورد فيما يلي ترتيب فقراته كالتالي:

تخصصي العلمي يتلاءم مع وظيفتي الحالية نالت أعلى متوسط حسابي وقد قدر ب(4.393) وهذا يدل على التزام وحرص العاملين لمحافظة عملهم على أملاك البنك، ثم لدي استعداد لتحمل المسؤولية في العمل بمتوسط حسابي قدره (4.333)، ثم لا توجد شكاوي عن أدائي بمتوسط حسابي قدره (4.272)، ثم ليس لدي خلافات مع رئيسي في العمل بمتوسط حسابي قدره (4.242)، يليه أهتم بجودة الخدمات المقدمة إلى الزبائن بمتوسط حسابي قدره (4.030)، قمت بارتكاب بعض الأخطاء عند أدائي لعملتي بمتوسط حسابي قدره (3.333)، ثم أقدم أفكار ومقترحات بخصوص العمل بمتوسط حسابي قدره (3.272)، ثم لدي اهتمام كبير بعملتي بمتوسط حسابي قدره (2.969)، ثم لدي

معلومات عن العمل تكفل لي أداء عملي بصورة جيدة بمتوسط حسابي قدره (2.242)، من كل هذا نستنتج تميز العاملين بأداء مرتفع على العموم وذلك راجع لنوع الخدمات المقدمة من طرف الشركة من أجل الحفاظ على العاملين بها.

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات

أولاً: الفرضية الرئيسية

1. اختبار صلاحية النموذج

H_0 : لا يوجد أثر معنوي للتسويق الداخلي بأبعاده المختلفة في أداء العاملين بالبنكين محل الدراسة عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية والجدول التالي يبين ذلك.

جدول رقم(11): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	1.912	1	1.912	7.927	0.008
الخطأ	7.477	31	0.241		
المجموع الكلي	35.400	32			

*مستوى الدلالة 0.05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على SPSS

معامل التحديد $R^2 = 0.204$

معامل الارتباط $R = 0.451$

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (7.927) بقيمة احتمالية (0.008) وهي أقل من مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$ ، ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهو التسويق الداخلي في هذا النموذج يفسر ما مقداره 20,4 % من التباين في المتغير التابع المتمثل في أداء العاملين مما يدل على أن هناك أثر معنوي للتسويق الداخلي بأبعاده المختلفة في تحقيق أداء العاملين.

2. اختبار الفرضية الرئيسية

بناء على ثبات صلاحية النموذج نقوم باختبار الفرضية الرئيسية باستخدام أسلوب الانحدار البسيط وذلك لتحديد أثر التسويق الداخلي في أداء العاملين، وذلك كما هو مبين في الجدول أدناه:

الجدول رقم(12): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر التسويق الداخلي في أداء العاملين

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار B	قيمة T	قيمة F	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة SIG
التسويق الداخلي	0.451	2.815	7.927	0.451	0.204	0.008

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على SPSS *مستوى الدلالة 0.05

حسب النتائج في الجدول أعلاه نجد أن هناك أثر معنوي للتسويق الداخلي في تحقيق أداء العاملين في البنكين محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا ما تؤكد قيمة كل من T المحسوبة التي بلغت (2.815) بمستوى دلالة (0.008) وهو أقل من (0.05). كما يشير معامل الارتباط R بقيمة (0.451) إلى قوة العلاقة الطردية الموجبة بين المتغيرين؛ ويلاحظ من معامل التحديد R² أن المتغير المستقل التسويق الداخلي يفسر 20,4% من التباين الكلي في مستوى أداء العاملين، كما بلغت قيمة تأثير التسويق الداخلي على الأداء B (0.451) أي كل زيادة في المتغير المستقل التسويق الداخلي بوحدة واحدة تتبعها زيادة في أداء العاملين ب(0.451).

ومنه نرفض الفرضية الصفرية التي تقول بأنه لا يوجد أثر معنوي للتسويق الداخلي في أداء العاملين عند مستوى دلالة 0.05 ونقبل الفرضية البديلة يوجد أثر معنوي التسويق الداخلي في أداء العاملين عند مستوى دلالة 0.05.

ثانياً: اختبار الفرضيات الفرعية

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

H₀: لا يوجد أثر معنوي لثقافة الخدمة في أداء العاملين بالبنكين محل الدراسة عند مستوى الدلالة (α=0.05).

الجدول رقم(13): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر ثقافة الخدمة في أداء العاملين

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار B	قيمة T	قيمة F	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة SIG
ثقافة الخدمة	-0.103	-0.578	0.334	0.103	0.011	0.567

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على SPSS *مستوى الدلالة 0.05

حسب النتائج في الجدول أعلاه نجد أن قيمة T المحسوبة التي بلغت (-0.578) بمستوى دلالة (0.567) وهو أكبر من (0.05). ومنه نقبل الفرضية الصفرية التي تقول بأنه لا يوجد أثر معنوي لثقافة الخدمة في أداء العاملين

عند مستوى دلالة 0.05 ونرفض الفرضية البديلة يوجد أثر معنوي لثقافة الخدمة في أداء العاملين عند مستوى دلالة 0.05.

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

H_0 : لا يوجد أثر معنوي التدريب الداخلي في تحقيق أداء العاملين بالبنكين محل الدراسة عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.

الجدول رقم (14): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر التدريب الداخلي في أداء العاملين

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار B	قيمة T	قيمة F	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة SIG
التدريب الداخلي	0.593	4.101	16.818	0.593	0.352	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على SPSS *مستوى الدلالة 0.05

حسب النتائج في الجدول أعلاه نجد أن هناك أثر معنوي للتدريب الداخلي في أداء العاملين في البنكين محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا ما تؤكد قيمة كل من T المحسوبة التي بلغت (0.593) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05). كما يشير معامل الارتباط R بقيمة (0.593) إلى قوة العلاقة الطردية بين المتغيرين؛ ويلاحظ من معامل التحديد R^2 أن المتغير المستقل للتدريب الداخلي فسر 35,2 % من التباين الكلي في مستوى أداء العاملين، كما بلغت قيمة تأثير التدريب الداخلي على الأداء B (0.593).

ومنه نرفض الفرضية الصفرية التي تقول بأنه لا يوجد أثر معنوي للتدريب الداخلي في أداء العاملين عند مستوى دلالة 0.05 ونقبل الفرضية البديلة يوجد أثر معنوي للتدريب الداخلي في أداء العاملين عند مستوى دلالة 0.05.

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

H_0 : لا يوجد أثر معنوي لنشر المعلومات التسويقية في تحقيق أداء العاملين لدى البنكين محل الدراسة عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.

الجدول رقم (15): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر نشر المعلومات التسويقية في أداء العاملين

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار B	قيمة T	قيمة F	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة SIG
نشر المعلومات التسويقية	0.654	4.857	23.590	0.657	0.432	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على SPSS *مستوى الدلالة 0.05

حسب النتائج في الجدول أعلاه نجد أن هناك أثر معنوي لنشر المعلومات التسويقية في تحقيق أداء العاملين في البنكين محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا ما تؤكد قيمة كل من T المحسوبة التي بلغت (4.857) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05). كما يشير معامل الارتباط R بقيمة (0.657) إلى قوة العلاقة الطردية بين المتغيرين؛ ويلاحظ من معامل التحديد R^2 أن المتغير المستقل نشر المعلومات التسويقية فسر 43,2% من التباين الكلي في مستوى أداء العاملين، كما بلغت قيمة تأثير التسويق الداخلي على الأداء B (0.654). ومنه نرفض الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا يوجد أثر معنوي لنشر المعلومات التسويقية في أداء العاملين عند مستوى دلالة 0.05 ونقبل الفرضية البديلة يوجد أثر معنوي لنشر المعلومات التسويقية في أداء العاملين عند مستوى دلالة 0.05.

4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

H_0 : لا يوجد أثر معنوي للتحفيز في أداء العاملين بالبنكين محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

الجدول رقم (16): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر التحفيز في أداء العاملين

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار B	قيمة T	قيمة F	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة SIG
التحفيز	-0.181	-1.025	1.050	0.181	0.033	0.313

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على SPSS مستوى الدلالة 0.05*

حسب النتائج في الجدول أعلاه نجد قيمة T المحسوبة التي بلغت (-0.181) بمستوى دلالة (0.313) وهو أقل من (0.05). ومنه نقبل الفرضية الصفرية التي تقول بأنه لا يوجد أثر معنوي للتحفيز في أداء العاملين عند مستوى دلالة 0.05 ونرفض الفرضية البديلة يوجد أثر معنوي للتحفيز في أداء العاملين عند مستوى دلالة 0.05.

المطلب الثالث: تفسير نتائج الدراسة

بعد تحليل نتائج الاستبانة سنحاول في هذا الجزء تفسير النتائج المتوصل إليها:

1. تقييم مستوى التسويق الداخلي وأداء العاملين

من خلال تحليلنا للاستبانة نلاحظ أن مستوى التسويق الداخلي مرتفع، وتجلي ذلك في ارتفاع مستوى أبعاده، حيث يشكل بعد ثقافة الخدمة أعلى مستوى فحسب آراء عينة الدراسة فإن البنكين يتوفران على ثقافة تنظيمية تؤكد على خدمة الزبون والموظفين كونهم الأهم بالإضافة إلى اهتمامها والتزامها بإشراك الموظفين في الأهداف لخدمة الزبون، وبتطبيق التسويق الداخلي من أجل الوصول إلى خدمة متميزة.

كما أكدت آراء العينة على وجود اهتمام من قبل إدارة البنكين محل الدراسة بتحفيز العاملين لديها بمختلف الحوافز المادية والمعنوية مما انعكس في آرائهم الايجابية وارتفاع متوسط بعد التحفيز والتزامها أيضاً بتدريب وتطوير العاملين ورفع مهاراتهم والعمل على تطوير البرامج التدريبية التي تساعد على تحسين القيام بوظائفهم وأعمالهم، وتشجيعهم وإكسابهم التفكير الإيجابي.

أما بخصوص نشر المعلومات التسويقية للعاملين كبعد في التسويق الداخلي فكان رأي العاملين بوجود التزام متوسط من قبل إدارة البنكين خاصة فيما يخص عدم وجود تقنيات اتصال حديثة بالعاملين وعدم معرفتهم المستمرة بما يقدم من خدمات جديدة.

كما وجد مستوى مرتفع لأداء العاملين في المؤسسات عينة الدراسة حيث ترى عينة الدراسة أن الوظيفة متناسبة مع التخصص بالإضافة لاستعدادهم لتحمل المسؤولية وعدم وجود شكاوى منهم، مما يؤكد على ارتفاع مستوى أدائهم.

2. تفسير نتائج أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين

اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي لأسئلة الاستمارة سنقوم بتفسير النتائج انطلاقاً من إجابات المستقيين بخصوص وجود أثر للتسويق الداخلي في أداء العاملين، بحيث يمكننا رفض أو قبول فرضيات الدراسة:

✓ من خلال ما سبق نقبل الفرضية القائلة بأنه لا يوجد أثر معنوي للثقافة الخدمة على أداء العاملين، فالمؤسسات عينة الدراسة تتوفر على ثقافة الخدمة لم تساعد العاملين على زيادة وتحسين أدائهم وتفرض قواعد وسلوكيات معينة بدلاً من الحث على التماسك والعمل الجماعي.

✓ من خلال ما سبق نرفض الفرضية القائلة بأنه لا يوجد أثر معنوي للتدريب الداخلي على أداء العاملين، لأن هناك اهتمام من المصارف قيد الدراسة في توفير برامج التدريب والتعلم لموظفيها من أجل اكتساب المعرفة والمهارات التي يحتاجونها في أداء وظائفهم بمستويات أكبر مما يدل كذلك على أن التدريب الكفؤ والفاعل للعاملين يقود إلى تحقق نتائج إيجابية في أداء الأفراد العاملين في المصارف عينة الدراسة.

✓ من خلال ما سبق نرفض الفرضية القائلة بأنه لا يوجد أثر معنوي لنشر المعلومات التسويقية على أداء العاملين، ويستنتج من ذلك أن إدارات المؤسسات المصرفية عينة الدراسة تعمل على نشر المعلومات التسويقية على العاملين من خلال التوزيع الأثري للمعلومات الخاصة بالتعامل مع المستفيدين وتقديم الخدمات لهم.

✓ من خلال ما سبق نقبل الفرضية القائلة بأنه لا يوجد أثر معنوي للتحفيز على أداء العاملين لدى العاملين، وهذا يعني أن الحوافز المقدمة ونظام المكافآت لم يحقق الهدف منه في زيادة الأداء أو أنه غير مربوط بالأداء. أو أن الحوافز المعنوية غير كافية.

الخلاصة:

تطرقنا من خلال هذا الفصل إلى موجز عن البنكين محل الدراسة بنك التنمية المحلية والبنك الوطني الجزائري، وتعرضنا في هذه الدراسة إلى معرفة "أثر التسويق الداخلي في أداء العاملين" من خلال استخدام استبيان تم توزيعه على عينة البحث، وبعد استرجاعه وباستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، وعلى ضوء ذلك اتضح وجود تقييم مرتفع لكل من التسويق الداخلي وأداء العاملين كما يراه العاملون في المؤسسات محل الدراسة.

وما عكسته نتائج التحليل الميداني للدراسة أنه يوجد أثر معنوي للتسويق الداخلي والبعض من أبعاده في تحقيق أداء العاملين، واختلفت درجة التأثير حيث ظهر بعد نشر المعلومات التسويقية كأهم بعد له أثر ثم يليه بعد التدريب الداخلي. في حين لا يوجد أثر لكل من بعدي ثقافة الخدمة والتحفيز في أداء العاملين.

ظهرت العديد من التحديات التي تطوق المؤسسات الخدمية في ظل زيادة المنافسة الشديدة، حيث أصبح لابد على مسيري هذه المؤسسات أن يوفروا السبل التي يحافظون بها على زبائنهم، ونظراً لأن عملية الاتصال كبيرة بين مقدم الخدمة والمستفيد منها فكان لابد على هذه المؤسسات الاهتمام بمقدمي الخدمة ومعرفة حاجاتهم ورغباتهم ومحاولة تلبيةها حتى يحقق رضاهم. ومن ثم تقديم أحسن الخدمات وهذا يكون إلا بتبني مفهوم التسويق الداخلي الذي يعتبر كفلسفة تسويقية متميزة داخل المؤسسة الخدمية لأنه يقوم على تطوير وتحسين الجودة وتحقيق رغبات وحاجات الزبائن انطلاقاً من تحقيق حاجات ورغبات العاملين فالاهتمام بهذا الأخير ورعايته يعد أهم ظاهرة تشغل بال المسؤولين بالدول المتقدمة والنامية على حد سواء ويرجع ذلك لكون الموارد البشرية أهم عناصر الإنتاج. فتعمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الاستفادة من هذه الموارد بأقصى درجة ممكنة من خلال العمل على تطويرها مما ينعكس في النهاية على جودة أداء الأفراد نحو الأفضل بحيث يحقق الأهداف الشخصية ويضمن للمؤسسة البقاء والاستمرار والنمو مما يزيد من فرص التميز.

في ضوء ما جاء في الدراسة من مفاهيم حول التسويق الداخلي، بالإضافة إلى مفهوم الأداء، عناصره وطرق تقييمه ومن خلال ما تقدم في الدراسة التي قمنا بها في المؤسسات من أجل معرفة كيف يؤثر التسويق الداخلي على أداء العاملين يمكن استخلاص النتائج التالية:

• النتائج المتعلقة بالجانب النظري:

يعتبر أداء المورد البشري قوة دفع وسبباً رئيسياً في نجاح عمليات وتوجهات المنظمة نحو التطوير والتغيير إلى الأفضل. حيث يعني التسويق الداخلي بيع وظائف المؤسسة للعاملين وذلك باختيار أحسن المرشحين لشغل الوظيفة على أسس علمية وموضوعية، وتدريبهم وترقيتهم ومكافأتهم، وكل ما يتعلق ببناء علاقات جيدة بين إدارات هذه المؤسسات وعاملاتها، فالمؤسسات الناجحة هي التي أدركت أن الاهتمام بالمورد البشري أهم مفتاح لنجاحها من خلال إشباع حاجات العاملين وتوفير بيئة يسودها العدل والاحترام المتبادل بين العاملين والمنظمة وترسيخ معايير الأداء المتميز بين العاملين، وتشجيعهم على المشاركة في اتخاذ القرارات، يؤدي إلى زيادة قوة وتماسك التنظيم وزيادة التزام الأفراد العاملين، فكلما كان الاهتمام بالتسويق الداخلي قوى كلما زاد الحصول على عاملين لهم من القدرات والمهارات العالية في التعامل وتقديم خدمات ذات مستوى عالٍ من الجودة إلى المستفيدين، كما أنه كلما كان أداء العاملين أفضل كلما استطاعت المنظمات القيام بدورها وتحقيق أهدافها على أكمل وجه.

• النتائج المتعلقة بالجانب التطبيقي:

بناءً على الدراسة الميدانية التي قمنا بها في بنكين في بسكرة ومن خلال تفسير نتائج الاستمارة الموجهة للعاملين تم التوصل للنتائج التالية:

- بعد تحليلنا للاستبيان باستعمال مختلف الأساليب الإحصائية نلاحظ ارتفاع مستويات التسويق الداخلي ككل حيث يشكل بعد ثقافة الخدمة أعلى مستوى.

- وجد مستوى أداء العاملين مرتفع حسب آراء العاملين في المؤسسة.

- من نتائج تحليل الانحدار البسيط وجد أثر للتسويق الداخلي بجميع أبعاده في أداء العاملين؛ هذا ما ساهم في الرفع من مستوى الأداء لدى العاملين في المؤسسة.

- تبين من النتائج أنه لا يوجد أثر لثقافة الخدمة في أداء العاملين وذلك راجع إلى أن المؤسسات عينة الدراسة لا تسعى لترسيخ ثقافة الخدمة للعاملين حيث تفرض قواعد وسلوكيات معينة فقط تشرح طبيعة العمل.

- كما وجد أثر التدريب الداخلي في أداء العاملين حسب آراء العاملين في البنكين، وبناء على ما ذكر يمكن استنتاج أن هذا الأثر يرجع إلى نظرة المؤسسة التي ركزت على تدريب وتطوير العاملين ورفع مهاراتهم خاصة مع نوع الخدمات المقدمة التي تتطور باستمرار مما ينعكس على أداء العاملين وتفهمهم لأدوارهم الجديدة.

• وجد أثر لنشر المعلومات التسويقية في أداء العاملين حيث يستنتج من ذلك أن إدارات المؤسسات المصرفية يجب عليها توزيع آخر المستجدات في الخدمات والإجراءات نظراً لطبيعة العمل المصرفي التي تتسم بالتجديد والتطور المستمر وذلك لجعل العاملين لديهم القدرة للتكيف مع هذه التطورات.

• لا يوجد أثر للتحفيز في أداء العاملين، رغم أن هذا البعد كان مرتفع التقييم من قبل العاملين إلا أن تأثيره غير موجود مباشرة على الأداء مما يدل على عدم كفاية الحوافز أو عدم ربطها بالأداء فتقدم عشوائياً.

• التوصيات:

ومن خلال ما تقدم من نتائج حاولنا تقديم بعض الاقتراحات والتوصيات التي ارتأينا أن من خلالها امكانية المساهمة

في الرفع من التزام الإدارات بالتسويق الداخلي والاهتمام أكثر بأداء العاملين بالمؤسسة والمتمثلة في التالي:

1. إن نجاح التسويق الداخلي يعتمد بالدرجة الأساس على أداء والتزام الأفراد العاملين، وعلى ضوء ذلك فعلى

المصارف أن تهتم بالعاملين كما تهتم بالعاملين وتعمل على رفع قدراتهم ومهاراتهم ومستوى أدائهم لأن

الوصول إلى تقديم خدمات ذات مستوى عالٍ من الجودة يرتكز على سلوك هؤلاء العاملين تجاه الزبائن، حيث

- أن النظرة التي يحملها الزبون عن المصرف لا تعتمد فقط على حالة عدم الرضا من خدمات تلك المصارف بقدر ما تعتمد على المعاملة التي يتلقاها الزبون من الأفراد العاملين في المصرف التي يتعامل معه.
2. ضرورة اهتمام المنظمات بترسيخ ثقافة خدمة قوية للعاملين وهذا يكون من خلال ترسيخ القيم والمعتقدات والسلوكيات المطلوبة والتي تشكل الأجواء العامة للخدمة وكذلك في الحث على التماسك والعمل بروح الفريق واستخدام اللامركزية حيث يتطلب الأمر إذ أن ترسيخ ثقافة خدمة قوية بين العاملين تؤثر إيجابياً في سلوك الأفراد العاملين وبالتالي ومن ثم تؤدي إلى إنجاح التسويق الداخلي.
3. ضرورة بالاهتمام بالعاملين أكثر وزيادة الدورات التدريبية التي تساعدهم في رفع مهاراتهم وتطوير سلوكياتهم في التعامل مع المستفيدين أثناء تقديم الخدمات لهم.
4. ضرورة تفعيل البرامج التدريبية حيث أن التدريب يزيد من مهارات العاملين و يساهم في تحسين أدائهم.
5. ضرورة قيام إدارة البنوك بإيضاح الخطة الإستراتيجية للموظفين، مع تكثيف نشر المعلومات وإشراكهم في صياغتها ليحسوا أنهم جزء لا يتجزأ من البنك، وهذا يمكنهم من خلق طاقة جديدة تُفجر طاقاتهم وتولد لديهم أفكار إبداعية يجسدونها من خلال تقديمهم للخدمات البنكية.
6. تخطيط وتنفيذ المكافآت والحوافز سواء المادية أو المعنوية للعاملين الذين يحققون أداءً متميزاً في تقديم الخدمة المصرفية بالشكل المناسب للمستفيدين.

آفاق الدراسة:

وفي الأخير يمكن أن نشير إلى أن هذا البحث هذا ما هو إلا محاولة، وأن اجراء بحوث متعمقة في جوانب الموضوع مهم في الجانبين النظري لتوضيح المفاهيم وإثرائها وفي الواقع لكشف واقع ذلك في المؤسسات. لذلك نود الإشارة إلى آفاق أخرى لهذه الدراسة مكتملة لما جاء فيها، وإشكاليات جديدة في الموضوع وفي مجال إدارة الموارد البشرية عامة يمكن أن تكون محاور لبحوث قادمة نوردها فيما يلي :

- علاقة التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي للعاملين.
- علاقة التدريب الداخلي بأداء العاملين.
- تأثير ثقافة الخدمة على أداء العاملين.

المراجع العربية:

الكتب:

1. أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة (بنها)، جامعة الزقازيق، القاهرة، 2004.
2. أحمد صقر عاشور، إدارة الأفراد، دار النهضة العربية، بيروت، الطبعة الثانية، 1983.
3. الهيتي خالد، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان 2003
4. جون فيشر، كيف تصنع نظاما للحوافز والمكافآت، دار الفاروق للنشر - القاهرة - مصر، 2003، ص 34.
5. رواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية مصر، 2004، ص 208.
6. سهلية محمد عباس وعلي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 1999.
7. صلاح الدين محمد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، 38 ش سوتير - الأزاريطة الإسكندرية، 2002.
8. علي محمد رابعة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 2003.
9. علقة محمد وآخرون، التدريب الإداري الموجه للأداء، ط2، منشورات المنظمة العربية الإدارية، مصر، 2012.
10. فايز عبد البارئ إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
11. فايز عبد الرحمان الفروخ، التعلم التنظيمي و أثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
12. مصطفى محمد أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004/2003.

الرسائل والأطروحات:

1. أقطي جوهرة، أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013-2014.
2. إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية (دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم بالمسيلة، رسالة ماجستير، قسم علوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف مسيلة، 2009.

3. بلبالي عبد النبي، دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية ثم كسب رضا الزبائن (دراسة حالة عينة من البنوك التجارية بأردان)، رسالة ماجستير، قسم علوم تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2008-2009.
4. رائد ضيف الله الشوابكة، أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد للعاملين في أمانة عمان الكبرى، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010.
5. ربيع مسعود، دور القيادة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية مدخل إسلامي، رسالة ماجستير في علوم اقتصادية، جامعة محمد خضر بسكرة، الجزائر، 2007.
6. زاهي إبراهيم إبراهيم لبدو وعمر أحمد رجب ريان، أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين في منظمات المجتمع المدني، الجامعة الإسلامية عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر، معهد التنمية المجتمعية، غزة، 2013.
7. سعاد بعجي، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة توزيع وتسويق المواد البترولية المتعددة نفضال مسيلة CLP - منطقة سطيف، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارة، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2006-2007.
8. سلوى محمود محمود مطاحن، تطبيق التسويق الداخلي في الشركات الصناعية في الأردن، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2009-2010.
9. صالح عمرو وكرامة الجريري، أثر التسويق الداخلي وجودة الخدمات في رضا الزبون (دراسة تطبيقية لعينة من المصارف اليمنية)، أطروحة دكتوراه، 2006.
10. عبد المعطي سليمان أبو الرب، التسويق الداخلي وجودة الخدمات المصرفية وعلاقتها برضا العملاء، أطروحة دكتوراه الأكاديمية العربية للعلوم المالية المصرفية، 2009.
11. عبده حمد محمد الجساسي، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، عمان، 2010/2011.
12. عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية - بسكرة -، رسالة ماجستير تخصص علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية، المسيلة، 2005/2006.
13. عنان الجعبري، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية، دراسة تطبيقية على شركة كهرباء الخليل، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الخليل فلسطين، 2009.

14. عبوش خيرة، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة ،رسالة ماجستير، قسم مالية دولية، جامعة تلمسان الجزائر، 2011.
15. كزال يمينة، أثر التكوين في تحسين الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة حالة مجمع طهراوي-بسكرة-، رسالة ماستر، قسم علوم التسيير، كلية علوم اقتصادية تسيير وعلوم تجارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012/2013.
16. مبارك محمد العتيبي، أثر المناخ التنظيمي على أداء العاملين (دراسة حالة مؤسسة البترول الكويتية)، مذكرة ماجستير، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2007.
17. محمد الأخضر محجوي، أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والمصادقية في المؤسسة الخدمية (دراسة حالة القطاع البنكي في الجزائر، رسالة الماجستير، تخصص تسويق الخدمات، كلية العلوم، جامعة تلمسان، 2010/2009.
18. محمد جمال، مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بوكالة غوت وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي ودورها في تحسين الأداء، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، (فلسطين)، 2009.
19. ناصر محمد إبراهيم السكران، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004.
20. نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، حالة المؤسسة الجزائرية الكهرياء والغاز، أطروحة دكتوراه دولة فيلا العلوم الاقتصادية، تخصص علوم التسيير، جامعة الجزائر دفعة، 2005.
21. المجالات :
1. أسعد حماد موسى أبو الرمان، العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي للعاملين في الفنادق الأردنية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، تنمية الرافدين العدد 109، مجلد 2012، 34.
2. أمل إبراهيم الحاج و هاني الضمور، أثر التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي لموظفي المبيعات في الاتصالات الأردنية، مجلة الأردنية لإدارة الأعمال، المجلد 6، العدد 2010، 1.
3. حامد شعبان، أثر التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية على مستوى جودة الخدمة الصحية بالمستشفيات التابعة للهيئة العامة للتأمين الصحي بالقاهرة الكبرى، مجلة المحاسبة/الإدارة/التأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد 2003، 60.
4. درمان سليمان صادق، أثر إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين (دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية في محافظة نينوي)، قسم الإدارة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، تنمية الرافدين 85 (29)، 2007.

5. رجاء جاسم وآخرون، إجراءات التسويق الداخلي ودوره في أداء العاملين، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الأربعين، 2014.
6. شاكر تركي إسماعيل، التسويق الداخلي كمفهوم لإدارة الموارد البشرية وأثره على جودة الخدمة التعليمية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث و الدراسات-العدد الثالث و العشرون(6)-حزيران، 2011.
7. شفيق إبراهيم حداد وعلي عبد الرضا علي، اختبار صلاحية تطبيق مقياس التسويق الداخلي في بيئة الأعمال الأردنية(دراسة تحليلية لأبعاد التسويق الداخلي في البنوك التجارية في الأردن)، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد4، العدد4، 2008.
8. فؤاد حمودي العطار وحوراء ثامر مهدي حسن، التسويق الداخلي وجودة الخدمة وتأثيرها في تحقيق رضا الزبون، مجلة جامعة كربلاء العلمية-المجلد الثالث عشر-العدد الأول-، 2015.

مقالات:

1. صرار عبد الحميد التراعتي ويسن إبراهيم الطاهر، أثر استراتيجيات التدريب على أداء الموظفين بمصرف الراجحي، جامعة الملك خالد - <https://www.researchgate.net/profile/direr-alotaibi/puplication283461342altdryb/lim/02/05/2017>

المراجع الأجنبية:

1. Ballantyne,D, The strengths and weaknesses of internal marketing, In Varey & Barbara ,Internal marketing Directions for Management,Routledg.
2. Berry, parasurman,a, services marketing starts from within, in varey&barbara, internal marketing direction for management, routledg, 2000.
3. Rafiq,M, Ahmed,P, A meta-model of internal marketing, in Varey & Barbara, Op, Cit.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر بسكرة

قسم علوم التسيير
تخصص تسيير الموارد البشرية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير



استبانة البحث

الأخ الفاضل....الأخت الفاضلة....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الإستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية بعنوان " أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين "

ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الإستبانة بدقة، حيث أن مشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي في نجاحها.

ونحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

الطالبة:

سفيان أسماء

السنة الجامعية 2016/2017

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

أنثى

ذكر

1-الجنس:

2- العمر

من 30 إلى أقل من 39

أقل من 30 سنة

50 سنة فأكثر

من 40 سنة إلى أقل من 49

بسانس

تقني

ثانوي

3-المؤهل العلمي

دراسات عليا

مهندس

من 5 إلى 10 سنوات

أقل من 5 سنوات

4 -عدد سنوات الخبرة:

15 سنة فأكثر

من 10 إلى 15 سنة

المحور الأول: التسويق الداخلي

ضع علامة (X) في المكان المناسب.

رقم	أبعاد التسويق الداخلي	عبارات القياس	درجة سلم القياس			
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
1	ثقافة المنظمة	هناك تعاون بين الإدارة والموظفين في وضع الخطط و الأهداف.				
		تؤكد الإدارة على أهمية الالتزام في تطبيق مفهوم التسويق الداخلي.				
		تدرك الإدارة الدور الهام للعاملين في جودة الخدمة المقدمة.				
		تعتبر الإدارة الموظفين والزبائن بأنهم الأهم.				
6	التدريب الداخلي	يوجد في المؤسسة برنامج تدريبي منتظم و دوري للعاملين				
		التدريب المقدم يغطي نقصا حقيقيا و يكسني المزيد من المهارات				
		يزود البرنامج التدريبي العاملين بجميع المعلومات المطلوبة والتي من شأنها تطور كفاءاتهم ومهاراتهم				
		يشارك جميع العاملين في العملية التدريبية.				
		تقوم الإدارة بإعداد وتنفيذ برامج تدريبية للعاملين بشكل دوري.				
		ترى الإدارة إن تطور مهارات العاملين استثمار و ليس كلفة.				
		استفدت من البرامج والدورات التدريبية التي شاركت بها.				
		14	نشر المعلومات التسويقية	. تقوم الإدارة بتوزيع المعلومات وتوصيلها الى العاملين بشكل دوري ومنتظم		
15	تنظر الإدارة إلى العاملين على أنهم وسيلة للاتصال الأكثر تأثيرا على الزبائن					
16	تستخدم الإدارة أساليب تقنية وحديثة للاتصال بالعاملين					
17	تقوم الإدارة بتزويد العاملين بالمعلومات الضرورية المتعلقة بالخدمات الجديدة.					
18	الحوافز	أرى أن الحوافز والمكافآت تتناسب مع مستوى أدائي في العمل.				
		أتلقي المديح والثناء من مديري كلما أحسنت في عملي.				
		يتم مكافأة العاملين الذين يقدمون جهدا متميزا في تقديم خدمة للزبون.				
		نظام الترقيية يتم حسب الجهود الحقيقية للموظف.				

المحور الثاني: أداء العاملين.

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	عبارات القياس	
					لدي معلومات عن العمل تكفل لي أداء عملي بصورة جيدة.	22
					أقدم أفكار ومقترحات بخصوص العمل	23
					لدي اهتمام كبير بعملتي	24
					أنجز أعمالي بأقصر وقت ممكن.	25
					اهتم بجودة الخدمات المقدمة إلى الزبائن.	26
					تخصصي العلمي يتلاءم مع وظيفتي الحالية.	27
					قمت بارتكاب بعض لأخطاء عند أداء عملي	28
					لدي استعداد لتحمل المسؤولية في العمل	29
					لا توجد شكاوى عن أداء عملي.	30
					ليس لدي خلافات مع رئيسي في العمل	31

الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري

