



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

الرقم التسلسلي: / 2018

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

الفرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

عنوان المذكرة:

التسويق الداخلي وأثره على أداء العاملين دراسة حالة: بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة رقم 326 - خنشلة-

إشراف الأستاذ:

د. دريس يحي

من إعداد الطالبين:

- جلول إصلاح

- نصري أحمد

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الرتبة العلمية	الإسم واللقب
رئيسا	أستاذ محاضر قسم - أ-	فضيلة بوطورة
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر قسم - أ-	يحي دريس
عضوا مناقشا	أستاذ محاضر قسم ب-	يحي درار

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

مِن قَبْلِكُمْ وَمَوْعِظَةً لِّلْمُتَّقِينَ ﴿٣٤﴾ * اللَّهُ نُورُ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ
مِثْلُ نُورِهِ كَمِثْلِ شَوْكَةٍ فِيهَا مِصْبَاحٌ مِّصْبَاحٌ فِي زُجَاجَةٍ
الزُّجَاجَةُ كَأَنَّهَا كَوْكَبٌ دُرِّيٌّ يُوقَدُ مِن شَجَرَةٍ مُّبَارَكَةٍ زَيْتُونَةٍ
لَّا شَرْقِيَّةٍ وَلَا غَرْبِيَّةٍ يَكَادُ زَيْتُهَا يُضِيءُ وَلَوْ لَمْ تَمْسَسْهُ نَارٌ
نُّورٌ عَلَى نُورٍ يَهْدِي اللَّهُ لِنُورِهِ مَن يَشَاءُ وَيَضْرِبُ اللَّهُ الْأَمْثَلَ
لِلنَّاسِ وَاللَّهُ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ ﴿٣٥﴾ فِي بُيُوتٍ أُذِنَ لِلَّهِ أَنْ تَرْفَعَ
وَيُذَكَّرَ فِيهَا أَسْمُهُ وَيُسَبِّحُ لَهُ فِيهَا بِالْغُدُوِّ وَالْآصَالِ ﴿٣٦﴾

الشكر والتقدير

الحمد والشكر لله عدد خلقه ورضا نفسه وزنة عرشه، الحمد والشكر لله الذي أعاننا على إتمام هذا العمل، فلولا فضل الله علينا ما كان لهذا العمل أن يرى النور، والصلاة والسلام على سيدنا وحبينا محمد ابن عبد الله سيد الخلق أجمعين.

نتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ الفاضل **دريس يحي** على تكرمه وقبوله الإشراف على هذا العمل، كما نشكره على نصائحه وإرشاداته ومجهوداته، فجزاه الله كل خير.

كما نتقدم بالشكر الجزيل للأستاذة بوطورة فضيلة و حناشي توفيق ومحرز صالح على تحكيمهم للإستبيان الدراسة

ونتوجه بالشكر لكل عمال بنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية خنشلة على مساعدتهم لنا من أجل إكمال هذا العمل.

ونتوجه بالشكر لكل من ساهم في هذا العمل ولو بكلمة بسيطة

والحمد لله رب العالمين.

الإهداء

أهدي ثمرة عملي المتواضع هذا وجهدي وسهري لليالي الطويلة إلى:

هادي الأمة، منير الظلمة والذي يشفع لنا بإذن الله يوم القيامة سيدنا وحبينا محمد صلى الله عليه وسلم، والذي نسأل الله أن يجمعنا به في يوم الآخرة.

إلى من أوصاني بها نبيي ورسولي إلى التي تحمل أخف كلمة نطق بها اللسان، وتميز لضرعها عرش الرحمان، ووضعت تحت قدميها الجنات إلى التي كانت الملاذ والمأوى سر السعادة والنجوى، نبع الحنان، ومبعث الأمان أمي ثم أمي ثم أمي، إلى من الجنة تحت أقدامها والدتي الحبيبة حفظها الله لي وسدد خطاها "سكينة".

ولن أنسى أيضا من كان له الفضل في تحفيزي للوصول إلى مكاني هذا أبي العزيز "مختار".

إلى روح جدتي "فاطمة" رحمها الله وأرجوا أن أكون البنت الصالحة التي تدعو لها بالمغفرة.

إلى كل من خالي العزيز "ساسي" وزوجته "فريدة".

وإلى كل أخوتي: "روضة، نادية، إيمان" وأخي: "سمير".

وإلى كل من أبناء وبنات أخوتي: "عبد الحميد، ألاء، ميسون".

وإلى بهجتنا في هذه الحياة الكتاكيت: "عبد المعز، سهيل، أروى".

وإلى كل صديقاتي العزيزات بأسمائهم: "تماني، نادية".

إلى كل من التقيت بهم، وسرت معهم على درب العلم والتعلم، إلى الأصدقاء، رمز الوفاء والعطاء، إلى جميع طلبة السنة الثانية ماستر دفعة 2018/2017.

جلول إصلاح

الإهداء

إلى التي رسمت لي طريق الأمان وأنارت دربي وأعانتني بالصلوات
إلى أعلى إنسانة في هذا الوجود " أمي الغالية " يا من جعل الله الجنة تحت قدميك أطال الله عمرك
إلى من عمل جد في سبيلي وعلمني معني الكفاح وأوصلني إلى ما أنا عليه أي العزيز حفظه الله وأطال
عمرك

إلى إخواني الغالين حفظهم الله.

إلى أعم أصدقائي بوخاتم لخضر عبدلي عبد الرؤوف
إلى كل من أثار سبيلي نور العلم وشجعني وفرح لنجاحي
إلى كل من تضرع إلى الله طالبا لي النجاح والتوفيق

نصري أحمد

الفهرس العام

الصفحة	المحتوى
-	الشكر والتقدير
-	الإهداء
I	الفهرس العام
III	فهرس الجداول
IV	فهرس الأشكال
V	فهرس الملاحق
أ	المقدمة العامة
24-1	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتسويق الداخلي
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتسويق الداخلي
3	المطلب الأول: نشأة وتعريف التسويق الداخلي
6	المطلب الثاني: أهمية وخصائص وأهداف التسويق الداخلي
9	المطلب الثالث: أبعاد التسويق الداخلي
11	المبحث الثاني: تطبيقات التسويق الداخلي
11	المطلب الأول: إجراءات التسويق الداخلي
13	المطلب الثاني: خطوات التسويق الداخلي
14	المبحث الثالث: نماذج واستراتيجيات التسويق الداخلي
14	المطلب الأول: نماذج التسويق الداخلي
22	المطلب الثاني: استراتيجيات التسويق الداخلي
24	خاتمة الفصل
54-25	الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لأداء العاملين
26	تمهيد
27	المبحث الأول: ماهية أداء العاملين
27	المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين

الفهرس العام

29	المطلب الثاني: عوامل وأبعاد ومحددات أداء العاملين
34	المطلب الثالث: مفاهيم عامة حول إدارة أداء العاملين
40	المبحث الثاني: تقييم أداء العاملين
40	المطلب الأول: مفهوم وأهمية وعناصر تقييم أداء العاملين
42	المطلب الثاني: طرق تقييم أداء العاملين
46	المطلب الثالث: خطوات ومعايير تقييم أداء العاملين
48	المبحث الثالث: علاقة التسويق الداخلي بأداء العاملين
48	المطلب الأول: أثر التدريب على مستوى أداء العاملين
50	المطلب الثاني: أثر التحفيز على أداء العاملين
51	المطلب الثالث: دور فرق العمل في تحسين أداء العاملين
54	خاتمة الفصل
84-55	الفصل الثالث: أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين ببنك الفلاحة والتنمية الريفية - خنشة -
56	تمهيد
57	المبحث الأول: تقديم عام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية
57	المطلب الأول: نشأة وتطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR
59	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR
60	المطلب الثالث: أهداف ومهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية.
62	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسي
62	المطلب الأول: التحضير الدراسة الميدانية
63	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
65	المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية
69	المبحث الثالث: عرض و تحليل نتائج الإستبيان
69	المطلب الأول : عرض وتحليل بيانات المتغيرات الشخصية
73	المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة
80	المطلب الثالث : إختبار الفرضيات الدراسة

الفهرس العام

84	خاتمة الفصل
86	الخاتمة
89	قائمة المراجع
95	الملاحق
-	الملخص

2- فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
36	يوضح تعريف إدارة أداء العاملين	01
62	تدوال الإستثمارات	02
64	مقياس ليكرت	03
64	توزيع الدرجات حسب ليكرت	04
66	يمثل نتائج الفا كرونباخ	05
66	الإتساق بين عبارات المحور الأول (التسويق الداخلي)	06
67	إتساق بين عبارات المحور الثاني (أداء العاملين)	07
69	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للمتغير الجنس	08
70	توزيع افراد عينك الدراسة حسب فئة العمر	09
71	توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الإجتماعية	10
71	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	11
72	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	12
74	إجابات أفراد العينة لمحور التسويق الداخلي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية	13
78	إجابات أفراد العينة لمحور أداء العاملين في بنك الفلاحة والتنمية الريفية	14
80	نتائج إختبار التوزيع الطبيعي	15
81	نتائج إختبار الفرضيات الفرعية	16
83	نتائج إختبار الفرضية الرئيسية	17

صفحة	العنوان	رقم الشكل
12	فكرة التدريب	01
17	نموذج رفيق وأحمد للتسويق الداخلي	02
19	نموذج بيبي للتسويق الداخلي	03
21	نموذج كرونروس للتسويق الداخلي	04
32	محددات أداء المورد البشري	05
33	محددات الأداء البشري	06
49	علاقة التدريب بأداء العاملين	07
51	علاقة التحفيز بأداء العاملين	08
52	العلاقة بين فرق العمل وأداء العاملين.	09
59	الهيكل التنظيمي العام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADRE	10
69	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	11
70	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب فئة العمر	12
71	تحليل بيانات متغير الحالة الإجتماعية	13
72	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	14
73	تحليل بيانات متغير الخبرة المهنية	15

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
95	الهيكل التنظيمي	01
96	الإستمارة	02
101	قائمة المحكمين	03
101	نتائج إختبار الفا كرونباخ لمحاور الإستبيان	04
102	نتائج الإتساق بين العبارات الإستبيان	05
104	نتائج المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لعبارات الإستبيان	06
105	نتائج إختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الإستبيان	07
106	نتائج إختبار الفرضية الفرعية الأولى	08
107	نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثانية	09
108	نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثالثة	10
109	نتائج إختبار الفرضية الفرعية الرابعة	11
110	نتائج إختبار الفرضية الفرعية الرئيسية	12

المقدمة العامة

في عصر المنافسة الشديدة و المتغيرات المتعاضمة و التطورات التقنية الهائلة، تكون المنظمة في موقف صعب للغاية، حيث لا يكفي الأداء العادي لمواجهة التغير والمنافسة وتطلعات الزبائن المتزايدة والمتصاعدة، ومن الواضح ألا تستطيع أي منظمة مهما كانت إمكانياتها أو قدراتها المحافظة على موقعها التنافسي بالعودة إلى نفس مستوى الأداء و الركون إلى نفس الأساليب التقليدية، وهذا ما يدفعها إلى تحسين أدائها إلى درجات متعالية تتفوق بها على المنافسين وترقى إلى المستوى العالمي لأن أداء المنظمة يعرف دائما على أساس تحسين القابلية التنافسية، أي تحسين النتائج.

تمتلك المنظمة العديد من الموارد التي تستخدمها لتحسين مستويات الأداء، ومن تم تحقيق أهدافها، لكن الموارد الأكثر أهمية والأكثر تأثير هي الموارد البشرية التي تعتبر الثروة الأولى والجوهرية للمنظمة، وأحد العوامل الأساسية للأداء ، حيث تسمح للمنظمة بالبقاء و الاستمرار و النمو ضمن بيئة غير مستقرة و أسواق متقلبة و منتجات أكثر تعقيدا وجد متنوعة، وبالإضافة إلى صعوبة إرضاء و مزاجية الزبون، وتحقق المستوى الأعلى من الإنتاجية و الفعالية ، وبذلك تعتبر هذه السياسة(تحسين الأداء) هي سياسة عامة للمنظمة، حيث يسود الاقتناع بضرورة تفعيل الموارد البشرية من القيادات العليا إلى المستويات التنفيذية في كل مجالات النشاط، فالمورد البشري يمثل جميع العاملين في المنظمة و على اختلاف مستوياتهم و مؤهلاتهم و أدوارهم.

يركز التسويق من الناحية التقليدية على عمليات التبادل بين المنظمة والعملاء، إلا أن طبيعة الدور الذي يلعبه العاملون بالمنظمة في تحديد مستوى الجودة ومدى رضا العملاء عن العرض التسويقي قد وجه النظر إلى شكل آخر من أشكال التبادل وهو ما يمكن أن يتم بين المنظمة والعاملين بها. ومن خلاله تحصل المنظمة على أفراد عاملين ذوي قدرات ومهارات عالية قادرين على تحمل المسؤوليات وتقديم خدمات ذات مستوى عال من الجودة إلى الزبائن. ونظرا لجهودهم من أهمية بقاء في 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 المنظمة وتحفيزهم وتطويرهم لكي يتمكنوا من تقديم أفضل الخدمات حيث يجب أن تطبق الاستراتيجيات التسويقية الموجهة نحو المستهلك الخارجي على الأشخاص الذين تقدم الخدمة لهم يقوم التسويق الداخلي على اعتبار بائعي الخدمة أو مقدميها بمثابة زبائن المنظمة الداخليين الذين يتلقون الخدمة من قبل الموظفين الآخرين في المنظمة نفسها.

والمنظمة الجزائرية عموما كغيرها من منظمات العالم، ليست بمعزل عن التطورات الحاصلة خاصة وأنها شهدت مجموعة من التغيرات الهيكلية والتنظيمية فرضتها عليها التحولات الاقتصادية العالمية، وأيضا التحولات التي عرفت الجزائر خاصة بعد تبنيها لمنهج اقتصاد السوق، مما أدى إلى إحداث تغير في طريقة تسيير المنظمات باعتماد نظم المنظمة الرأسمالية الذي يتضمن تنظيم وتنمية

الموارد البشرية على وجه الخصوص ويكون هذا بتحسين وزيادة الأداء وهذا ما ينتج عن تطبيق المنظمة للتسويق الداخلي.

1- الإشكالية:

على ضوء ما سبق قمنا بصياغة الإشكالية الرئيسية التالية:

ما مدى تأثير التسويق الداخلي على أداء العاملين؟ وما وقع ذلك في بنك الفلاحة والتنمية الريفية؟

حتى نسهل عملية تحليل هذه الإشكالية حاولنا أن نشير إلى بعض التساؤلات الفرعية التي

تعطي صبغة علمية دقيقة وشاملة لموضوع بحثنا هذا:

- ما المقصود بالتسويق الداخلي؟ وما هي أهم أبعاده؟

- ما هو مفهوم أداء العاملين؟ وعملية تقييمه؟

- هل هناك تصور واضح لدى مسيري المنظمة محل الدراسة لمفهوم التسويق الداخلي؟

2-فرضيات الدراسة:

ومن أجل الإجابة على الإشكالية، تم تقسيمها إلى أربعة فرضيات فرعية وفرضية رئيسية

كالآتي:

أ- الفرضية الرئيسية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين التسويق الداخلي وتحسين أداء العاملين ببنك الفلاحة والتنمية الريفية .

ب- الفرضيات الفرعية:

وللإجابة على الفرضية الفرعية تم إقتراح الفرضيات الفرعية الآتية:

- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين التدريب وتحسين أداء العاملين ؛

- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين التمكين وتحسين أداء العاملين؛

- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين التحفيز وتحسين أداء العاملين؛

- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين فرق العمل وتحسين أداء العاملين.

3 - أهمية الدراسة:

في ضوء ما سبق ذلك تتحدد أهمية الدراسة بما يأتي:

- بالنسبة للجانب النظري يهتم بمدى تحقيق التكامل بين مدخل إدارة الموارد البشرية وإدارة التسويق؛

- يساهم التسويق الداخلي وإجراءاته في تعزيز أداء العاملين؛

- تهتم دراستنا كذلك بالجهود المبذولة لإبراز الدور الجوهري للتسويق الداخلي وإجراءاته.

4- أهداف الدراسة:

- تهدف الدراسة أساسا إلى مدى تأثير التسويق الداخلي وكافة إجراءاته وعناصره على أداء العاملين بالإضافة إلى أهداف فرعية أخرى نذكر منها:
- إستعراض مفهوم التسويق الداخلي وإجراءاته؛
- إبراز أهمية التسويق الداخلي ودوره في المؤسسات المصرفية من أجل تحسين أداء العاملين؛
- معرفة كيفية تفكير العاملين اتجاه هذا الموضوع؛
- محاولة التوصل إلى كفي قيام ادارات المصارف في نشر المعلومات التسويقية إلى العاملين؛
- إعداد وتطوير العاملين من خلال تطوير إجراءات التسويق الداخلي.

5- دواعي اختيار الموضوع:

- وجود قصور في فهم هذا النوع من التسويق بحيث يرتبط مفهوم التسويق الداخلي في أذهان الكثيرين بالتسويق المحلي؛
- محاولة استكشاف كل ما يتعلق بالتسويق الداخلي.

6- المنهج المتبع:

لدراسة موضوعنا اعتمدنا على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، حيث يعتبر المنهجان كلاهما ملائمان لهذا النوع من الدراسة. فالمنهج الوصفي مناسب لوصف الظاهرة محل الدراسة واستقصاء عدد كبير من آراء المستجوبين، ومن ثم يتم الاعتماد على المنهج التحليل للربط بين المتغيرات والوصول إلى أسبابها وبعدها تحليل النتائج وتعميمها.

7- الدراسات السابقة:

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

ومن أهم ما تهدف إليه الدراسة ما يلي:

- التعرف على درجة التزام البنوك موضوع البحث بمضمون التسويق الداخلي؛
- الكشف عن مدى الاقتراب أو الابتعاد عن مضمون التسويق الداخلي.
- 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 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 اعداد وتطوير الأفراد العاملين في المصارف المدروسة؛

- محاولة التوصل الى كيفية قيام ادارات المصارف في اصال المعلومات التسويقية الى العاملين.
- دراسة أمل ابراهيم احمد الحاج عبد وهاني الضمور (2010) المعنونة: "أثر التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي لموظفي مبيعات في مجموعة اتصالات الأردنية:"
- تهدف هذه الدراسة الى التعرف على أثر تطبيق التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي لموظفي المبيعات في مجموعة الاتصالات الأردنية، كما تهدف الى تحديد وقياس تأثير مكونات التسويق الداخلي على رضا العمل، وقد لخصت الدراسة الى وجود تأثير للتسويق الداخلي في متغيرات الرضا عن العمل.

1- Rafiq M.& Ahmad P.K. A meta-model of internal Marketing (2000):

هدفت الدراسة إلى توضيح العلاقة بين رضا العاملين وأداء المنظمة وضرورة اجراء بحوث حول التنسيق والتداخل الوظيفي للوصول الى التطبيق الفعال والإستراتيجية التسويقية. وكان من أهم النتائج الدراسة ضرورة زيادة البحث في دور التسويق الداخلي في تطوير الكفاءة التنظيمية للمنظمة (بالفهم والثقة والاتصال)، إن التسويق الداخلي هو مفتاح لعمل إستراتيجية تسويقية وأنه ليس على الإدارات معرفة أهمية التسويق الداخلي فقط وإنما عليها التركيز على تطبيقه وفهمه بشكل أعمق.

8-هيكل الدراسة:

يتمحور موضوع بحثنا حول التسويق الداخلي وأثره على أداء العاملين، حيث قسمت هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول، فصلين منها نظريين والفصل الأخير تطبيق لموضوع الدراسة. حيث تناولنا في الفصل الأول الإطار المفاهيمي للتسويق الداخلي، ويضم ثلاثة مباحث، الأول حول ماهية التسويق الداخلي، أما المبحث الثاني فتناول تطبيقات التسويق الداخلي أما المبحث الثالث فكان بعنوان نماذج واستراتيجيات التسويق الداخلي.

أما الفصل الثاني والمعنون ب: الإطار النظري لأداء العاملين، فقد قسمناه إلى ثلاثة مباحث الأول حول ماهية أداء العاملين، أما المبحث الثاني وفي تطرقنا إلى تقييم أداء العاملين، أما المبحث الأخير فكان بعنوان علاقة التسويق الداخلي بأداء العاملين.

أما الفصل الثالث وهو الفصل التطبيقي في وكالة الفلاحة والتنمية الريفية BADR بخنشلة، وقد قسم إلى ثلاث مباحث المبحث الأول يخص تقديم للوكالة البنكية محل الدراسة، والمبحث الثاني يتناول منهجية الدراسة أما المبحث الثالث فتناول إختبار وتحليل فرضيات ويتضمن تحليل محاور الاستبيان وإختبار الفرضيات وتفسير نتائج الدراسة.

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي للتسويق

الداخلي

تمهيد:

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 أن تتبنى إستراتيجيات تسويقية تمكنها من الإتصال 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 المنظمة والمتمثل بشكل أساسي في تحقيق رضا العملاء. فالفكرة الأساسية للتسويق الداخلي تعني تبني كل موظفي المؤسسة التفكير الإيجابي عند الإتصال بالعملاء.

وسيتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث هي كالآتي:

- ❖ **المبحث الأول:** ماهية التسويق الداخلي؛
- ❖ **المبحث الثاني:** تطبيقات التسويق الداخلي؛
- ❖ **المبحث الثالث:** نماذج وإستراتيجيات التسويق الداخلي.

المبحث الأول: ماهية التسويق الداخلي

في العصر الحالي يمثل التسويق الداخلي توجهًا إستراتيجيًا لكافة المنظمات وخاصة تلك الناشطة في بيئة شديدة التنافس والتغير، حيث يضمن لها القدرة على مواكبة التطورات والتغيرات عبر الإستثمار في المورد البشري، وقد أدى بالمنظمات إلى تركيز الإهتمام بشكل آخر من أشكال المبادلات وهو ما يمكن أن يتم بين المنظمة وموردها البشري.

المطلب الأول: نشأة وتعريف التسويق الداخلي

في هذا المطلب سيتم عرض نبذة تاريخية حول التسويق الداخلي بالإضافة إلى طرح أهم التعاريف المتعلقة به وذلك على النحو الآتي:

أولاً: التطور التاريخي للتسويق الداخلي

يبدأ التسويق الداخلي يفهم إتجاهات العاملين والإدارة نحو المنظمة ومنتجاتها وعملائها، ثم الإهتمام بالتدريب والتحفيز وفرق العمل.

وقد تم تحديد ثلاث مراحل لتطور التسويق الداخلي هي:¹

1- التطبيق الإستراتيجي وإدارة التغير

ركزت هذه المرحلة على أن التسويق الداخلي هو الدافع أو المحرك لتطبيق إستراتيجية المنظمة، والمقصود هنا ضرورة إشراك العاملين في وضع الأهداف والإستراتيجيات، لأنهم يقومون على تحقيق الأهداف ويعملون على تطبيق الإستراتيجيات، وترتكز هذه المرحلة على أن أنشطة التسويق الداخلي لا تقتصر فقط على العاملين في الخطوط الأمامية المتعاملين مباشرة مع الجمهور، وإنما تمتد إلى جميع العاملين في المنظمة أيضاً.

2- مرحلة رضا العاملين

أشارت الدراسات في بداية هذه المرحلة إلى أهمية التركيز على قضايا تحفيز العاملين ورضاهم، والسبب الرئيسي وراء ذلك هو ضرورة توجيه مفهوم التسويق الداخلي لتحسين جودة الخدمة المقدمة للعملاء وتطويرها، وذلك بتحسين مستوى أداء العاملين وتطويرهم، بسبب الإختلاف في مستوى جودة الخدمة، وتمكن أهمية رضا العاملين، أي أن إرضاء العاملين يقود رضا العملاء، ويتم ذلك بإستقطاب أفضل العاملين والإحتفاظ بهم وتحفيزهم، الأمر الذي سيؤدي إلى تحقيق أعلى مستويات الجودة في الأداء وبالتالي إرضاء العملاء.

¹ - سلوى محمود مطاحن، تطبيق التسويق الداخلي في الشركات الصناعية في الأردن، رسالة ماجستير، كلية الأعمال قسم إدارة الأعمال جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010، ص ص: 18-20.

3- مرحلة التوجه بالعميل

- ظهرت من دراسة قام بها Gronoos ;1990 بالتركيز على أهمية تفاعل العاملين مع العملاء، والتي جاءت إستجابة لحاجات العملاء، وقد أكد Gronoos على أهمية التفاعل بين البائع والمشتري، الذي يؤدي إلى عملية تكرار الشراء فحسب وإنما يؤدي إلى:
- زيادة الفرص التسويقية للمنظمة أيضا.
 - الحصول على ميزة من تلك الفرص، فعلى المنظمة تحفيز العاملين بشكل مستمر، والتسويق بين العاملين في الصفوف الأمامية وزملائهم في المستويات الإدارية الأخرى بهدف رفع مستوى الأداء.
 - ويرى Gronoos ; 1981 أنه يجب النظر إلى مفهوم التسويق الداخلي على أنه تكامل بين الوظائف المختلفة التي تهدف إلى توطيد العلاقة بين العملاء والمنظمة.¹

ثانيا: تعريف التسويق الداخلي

إن نجاح أي منظمة يتوقف إلى حد كبير على مدى قدرتها على خدمة أسواقها بفاعلية وكفاءة من خلال تطبيق المفاهيم التسويقية الحديثة، ومن الضروري إقتناع الأفراد داخل المنظمة بأهمية المنظمة وما تقدمه من منتجات وإسهام عملهم في تحقيق أهداف المنظمة وذلك قبل القيام بأي تسويق خارجي لمنتجاتها.

ومن هذا المنطلق بدأت الكتابات التسويقية في الآونة الأخيرة إلى التطرق والإهتمام بلفظ التسويق الداخلي وذلك للإشارة إلى الجهود التسويقية المبذولة في إقناع العاملين داخل المنظمة بأهمية أدائهم الفعال ودوره في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة. وفي هذا الصدد تجدر الإشارة إلى تعريف كل من التسويق والتسويق الداخلي.

1- تعريف التسويق

تعرف جمعية التسويق بالمملكة المتحدة بأن التسويق هو العملية الإدارية التي تتعلق بتحديد والتنبؤ وتقديم احتياجات المستهلك بكفاءة وربحية.

ويعرف التسويق أيضا بأنه مجموعة من الوظائف التي تتكامل كل منها مع الأخرى والتي تتعلق بانسياب السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك الأخير ويهدف أداء هذه الوظائف إلى إشباع حاجات ورغبات المستهلك الأخير وإحتياجاته ومتطلباته وأيضا رفع مستوى المعيشة وتحقيق الأرباح للمشروع.²

¹ - نفس المرجع السابق، ص: 20.

² - محمد الناجي الجعفري، التسويق، سلسلة الكتاب الجامعي، السودان، الطبعة الثانية، 1998، ص ص: 10-11.

2- تعريف التسويق الداخلي

يعرف كل من Kolter et Keller التسويق الداخلي على أنه مهمة التوظيف، التدريب، التطوير، وتحفيز وتنمية القوى العاملة داخل المنظمة والذين لديهم القدرة على خدمة الجمهور المستهدف بأفضل شكل ممكن.

كما يعرف البعض الآخر التسويق الداخلي على أنه الجهود المخططة ذات البعد التسويقي والموجهة نحو تحفيز الكوادر العاملة لتحقيق تكامل في ما بين هذه الكوادر البشرية لتنفيذ الإستراتيجيات التسويقية والتوجهات التنظيمية للزبائن.

وقد عرف التسويق الداخلي أيضا بأنه التعامل بمقدار الأهمية مع حاجات ورغبات السوق الداخلي في المنظمة والعاملين والسوق الخارجي من خلال مجموعة من الخطط والبرامج التسويقية، المحققة لتحقيق الأهداف التنظيمية المرغوبة عن طريق تحقيق وتلبية حاجات ورغبات العاملين والزبائن.¹ ينطلق التسويق الداخلي من قاعدة مفادها أن الإهتمام يأتي أولا بالعاملين داخل المنظمة وأن زيادة الحاجة إلى التسويق الداخلي يمكن إرجاعها إلى الإهتمام المتزايد بالعنصر الإنساني (البشري) على أنه حجر الزاوية في نجاح المنظمات اليوم، وبصفة عامة فإن التسويق الداخلي يركز على عمليتين أساسيتين هما:

أ- إدارة الإتجاهات

تشير إدارة الإتجاهات إلى ضمان توجه كافة العاملين نحو المنظمة وأهدافها وخدمة المستهلك ومحاولة نشر الفكر الخاص بأنسب أساليب التعامل مع العملاء.

ب- إدارة الإتصالات:

يقصد بها ضمان وجود نظام جيد للإتصال بين المستويات الإدارية المختلفة وضمان تدفق المعلومات التي تمكنهم من انجاز الأعمال المطلوبة منهم وخاصة تلك الوظائف ذات الصلة المباشرة بالعملاء، وفي هذا الخصوص فإن إدارة الإتصالات تعتمد على تصميم حملات مخططة للعاملين لإعلامهم وإقناعهم بالمنتجات الجديدة.²

ووفقا لمجموعة التعاريف السابقة يمكن تعريف التسويق الداخلي على أنه الطريقة الأسلوب اللذان يتم من خلالها معاملة القوى العاملة المؤهلة داخل المنظمة، الأعمال كعملاء داخليين وفقا لمجموعة من الإجراءات والخطوات المتبعة من قبل الإدارة العليا كالإستقطاب، التوظيف، التدريب والتنمية والتطوير،

¹ - محمود عواد الزيادات، محمد عبد الله العوامرة، إستراتيجيات التسويق منظور متكامل، الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2012، ص ص: 320-321.

² - محمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، مصر، 2002، ص ص: 406-407.

التحفيز ونشر روح الإبداع وتوفير وتهيئة كل ما يلزم لأداء الوظيفة بشكل كفؤ وفعال، وذلك لهدف تحقيق أهداف كافة الأطراف المتعاملة مع المنظمة.¹

المطلب الثاني: أهمية وخصائص وأهداف التسويق الداخلي

يكتسي التسويق الداخلي أهمية بالغة في إشباع حاجات ورغبات الأفراد العاملين، وتحقيق أهداف المنظمة، كونه يعمل على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وتوفير بيئة داخلية تدعم الروح المعنوية وتنمي السلوكيات الإيجابية لدى الأفراد إتجاه المنظمة، كما أن العاملين في المنظمة يلعبون دورا حاسما في التأثير على درجة رضا العملاء، مما يحتم على المنظمات العمل المتواصل في تهيئة أفرادها العاملين وتطويرهم ليكونوا على درجة عالية من التفهم والمعرفة العميقة لحاجات العملاء ورغباتهم والعمل على كسب رضاهم. وفي مايلي يتم توضيح أهمية التسويق الداخلي للمنظمة والأفراد العاملين وكذا أهم الخصائص والأهداف المتعلقة بالتسويق الداخلي.

أولا: أهمية التسويق الداخلي

يكتسب التسويق الداخلي أهمية كبيرة كونه يحقق ويشبع رغبات العاملين في المنظمات وهو ما يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي لديهم، وهذا ينعكس على سلوكهم تجاه منظماتهم، الأمر الذي يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها، ومنه يمكن إدراج أهمية التسويق الداخلي من خلال المحاور التالية:

1- أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للمنظمة:

تكمن أهمية التسويق الداخلي داخل المنظمة فيما يلي:

أ- إدارة التغيير: إن التسويق الداخلي ومن خلال أهدافه وممارسات يمكن أن يساهم في إدارة التغيير في المنظمة من خلال جعل المنظمة أكثر مرونة وإستجابة لتغيرات بيئية حيث أنه يخلق التنسيق والتعاون الجيد بين إدارات المنظمة، ويوفر منظومة إتصالات داخلية قوية تدعم أي عملية تغيير تقوم بها المنظمة ما يجعل هذا التغيير مقبولا لدى الجميع.

ب- بناء الصورة العامة للمنظمة: إن الصورة الذهنية التي تتكون لدى المجتمع في المنظمات المختلفة تتوقف قوتها وضعفها تبعا لطبيعة ونوعية الإتصال بين المجتمع وتلك المنظمات، ومدى إهتمام المجتمع بها أو تأثره بأنشطتها، ويلعب التسويق الداخلي دور رئيسي في تشكيل صورة المنظمة لدى العملاء والمجتمع حيث أنه يعمل على دمج ثقافة العمل والهيكل التنظيمي وإدارة الموارد البشرية ورؤية وإستراتيجية المنظمة مع الاحتياجات المهنية والاجتماعية لهؤلاء العاملين ما يساهم في بناء صورة فعالة في المنظمة للمجتمع.

ج- بناء إستراتيجية المنظمة: إن تخطيط، بناء وتنفيذ أي إستراتيجية يتطلب بذل الجهود والتنسيق المتكامل بين المنظمة والعاملين فيها، وجهود التسويق الداخلي تعمل على تقليل حدة الصراعات بين

¹ محمد عواد الزيادات، محمد عبد الله العومارة، مرجع سابق، ص: 321.

العاملين من خلال تفعيل الإتصالات الداخلية وتحفيز العاملين وبناء الإلتزام المطلوب لتنفيذ تلك الإستراتيجيات على أكمل وجه ممكن.

2- أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للعاملين

إن تطبيق برامج وسياسات التسويق الداخلي يعود بالعديد من النافع على العاملين داخل المنظمة ومن هذه المنافع:

أ- تحقيق رضا العاملين: تقوم فلسفة الإدارة الحديثة على مبدأ العملاء يتوقعون الأفضل دائما من المنظمة، ومن خلال نظرة التسويق الداخلي إلى العاملين بأنهم عملاء داخليين فإنه يهدف إلى تحفيز وتدريب ودعم العاملين وتعزيز الإتصالات الداخلية ما يعمل على تقليل حدة الصراعات بين العاملين ما يؤدي إلى إشباع رغباتهم ويساهم في تحقيق الرضا لديهم.

ب- تطوير وتحسين أداء العاملين: إن الإدارة تستطيع أن تحرك الرغبة في الفرد عن طريق إرضاء دوافعه وحاجاته التي تؤدي لرفع الكفاءة الإنتاجية للفرد، ويساعد التسويق الداخلي المنظمة في إكتشاف هذه الدوافع والحاجات والعمل على إشباعها ما يجعل رفع الأداء نتيجة منطقية لعمليات التسويق الداخلي.

ج- الشعور بالالتزام التنظيمي: إن عدم وجود التزام تنظيمي لدى العاملين في أي منظمة يعود عليها بنتائج كارثية قد تؤدي إلى إغلاقها، إن التوجه الرئيسي لمفهوم التسويق الداخلي هو التأكد من أن العاملين يشعرون بأن إدارة المنظمة تهتم بهم وتعمل على تلبية إحتياجاتهم، لأن في حالة تلبية هذه الإحتياجات فإن العاملين سيشعرون بالالتزام التنظيمي والحماس إتجاه منظماتهم.¹

ونستنتج مما سبق أن المنظمات تهتم بتدريب العاملين وتقوية مهاراتهم وتحديد أشكال التعاون بينهم وفقا لمفهوم التسويق الداخلي الذي يساهم في حل إشكالية العلاقات الداخلية في المنظمة حيث تستخدم أساليب وطرق التعامل مع العاملين وبناء علاقات داخلية جيدة والتعاون بينهم بهدف تحسين جودة الخدمة المقدمة للجمهور.²

ثانيا: أهداف التسويق الداخلي

لقد حدد Gronoos ; 1983 أهداف التسويق الداخلي في ثلاث خطوات جاءت كالآتي:

- 1- جذب الموظفين المناسبين للعمل بالوظائف الإدارية والإتصال مع الزبائن؛
- 2- المحافظة على الموظفين الجيدين والمناسبين؛
- 3- التأثير في الموظفين وتحفيزهم من أجل أن يعملوا باتجاه خدمة الزبائن والسوق والمبيعات وبالتالي يبذلون قصارى جهدهم للنجاح في العلاقة التفاعلية مع الزبائن.

¹ محمد عبد المعطي الجاروشة، العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي للعاملين بالبنوك الفلسطينية العاملة بقطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2016، ص: 17-18.

² 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، عمان، 2010، ص: 15.

وقد أشار (رفيق وأحمد، 2003) إلى أن هدف التسويق الداخلي يمكن في زيادة الوعي والشعور بالزبائن وتلبية إحتياجاتهم، كما أشار Tansey; 2004 إلى أن هدف التسويق الداخلي يمكن في تحسين جميع العمليات في المؤسسة لضمان تشغيل مواردها من قبل العاملين في سبيل مصلحة الزبائن.¹ إن الهدف الرئيسي للتسويق الداخلي هو إيجاد قوى عاملة محفزة نحو خدمة العملاء، ترتبط بالأهداف الفرعية الآتية:

- أ- تجميع معلومات في القوى العاملة (فيما يتعلق بالعملاء)؛
- ب- إيجاد قبول لمفهوم التوجه نحو العملاء؛
- ج- تدريب العاملين وإدارة طبيعة الاتصال مع العملاء؛
- د- تطوير بيئة تسويقية تدعم المواقف الخاصة وسلوك التوجه نحو العملاء.²

ثالثاً: خصائص التسويق الداخلي

يتصف التسويق الداخلي بعدة خصائص من أهمها ما يلي:

1- التسويق الداخلي عملية اجتماعية

فهو يطبق داخل منظمة لإدارة عملية التبادل بين المنظمة والعاملين بها، فالعاملين لا تقتصر حاجاتهم على الحاجات المادية فقط، إنما هناك حاجات إجتماعية مثل الأمن، الإلتناء، الصداقة، وهذا ما يتحقق من خلال التسويق الداخلي.

2- التسويق الداخلي عملية إدارية

تعمل على تكامل الوظائف المختلفة داخل المنظمة من خلال:

- أ- التأكد من أن مل العاملين لديهم دراية وخبرة كافية عن الأنشطة التي يقومون بها، وأن هذه الأنشطة تؤدي إلى إشباع حاجات العملاء الخارجيين.
- ب- التأكد من أن كل العاملين تم إعدادهم وتحفيزهم لأداء عملهم بكفاءة.³
- ج- كما يشار إلى أن التسويق الداخلي يحمل ميزات وخصائص أخرى مستمدة من تكامل تطبيقات إدارة الموارد البشرية والإدارة التسويقية، ويمكن تلخيص الخصائص الهامة للتسويق الداخلي بما يلي:

¹ - أمل إبراهيم أحمد الحاج عبدو هاني الضمور، أثر تطبيق التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي لموظفي المبيعات في مجموعة الاتصالات الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد 01، الأردن، 2009/7/1، ص: 42.

² - شاكر تركي إسماعيل، التسويق الداخلي كمفهوم لإدارة الموارد البشرية وأثره على جودة الخدمة التعليمية (دراسة تطبيقية على العاملين في كليات الاقتصاد والعلوم الإدارية في الجامعات الأردنية الخاصة)، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد 23، الأردن جوان 2011، ص: 186.

³ - آدم محمد حسين محمود وآخرون، التسويق الداخلي وأثره على الإلتزام التنظيمي في المؤسسات الصناعية السودانية، بحث مقدم لنيل درجة البكالوريوس في التسويق، كلية الدراسات التجارية جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2016، ص ص: 38-39.

- التسويق الداخلي عموماً هو ليس أنشطة منفصلة، ولكنها مضمنة بالجودة الأولية لبرامج خدمة الزبون والإستراتيجيات والأعمال الكلية، حيث يشكل هيكل الأنشطة المرافقة ويعد هيكل تمهيدي لنشاط التسويق الخارجي.
 - الإتصالات هي النقطة الحاسمة لنجاح التسويق الداخلي، كما له دور حاسم في إكتساب الميزة التنافسية وفي تقليص الصراع داخل نطاق الكادر الوظيفي.
 - يعد التسويق الداخلي عملية إختيارية تقود العاملين للحصول على النتائج الجيدة، ويستخدم في تسيير روح الإبداع.
 - يكون التسويق الداخلي أكثر نجاحاً عندما يكون الإلتزام عالي عند المستويات العليا في الإدارة وكذلك يلتزم به كافة العاملين ويكون أسلوب الإدارة المفتوحة هو الأسلوب السائد.
 - يعتبر التسويق الداخلي عملية إجتماعية وظيفته إشباع الحاجات المادية للعاملين ويعمل على توفير لهم الإستقرار الوظيفي والأمن، بالإضافة إلى زيادة الرضا الوظيفي لديهم.
 - يعتبر التسويق الداخلي عملية إدارية تسعى إلى تحقيق التكامل والتنسيق بين الوظائف داخل المنظمة.¹
- المطلب الثالث: أبعاد التسويق الداخلي**

إن تطبيق مفهوم التسويق الداخلي ليست بالأمر الهين، إذ يتطلب كثيراً من الجهد، فهو يستخدم المنظور التسويقي لإدارة العاملين في المنظمة، وتنمية مهاراتهم وقدراتهم لكي يكونوا قادرين على تقديم أفضل الخدمات، وخلق علاقات طيبة مع زبائنهم وبالتالي تحقيق الهدف الذي تسعى المنظمة لتحقيقه وهو رضا الزبائن، ومن المناسب ذكر بعض عناصر أو أبعاد التسويق الداخلي وهي كما يلي:

1- التدريب

هو النشاط الذي يهدف إلى تنمية قدرات الأفراد على أداء العمل²، حيث تؤكد كل ممارسات التسويق الداخلي تقريبا على أهمية التدريب للموظفين خاصة في الخط الأمامي لأنهم يحتاجون إلى زيادة المعرفة والقدرة وكذا بهدف حل المشاكل لضمان خدمات ذات جودة عالية.³

2- تمكين العاملين

يقصد به مشاركة العاملين في الصلاحيات والسلطة التي تمكنهم من القيام بأعمالهم على نحو أفضل في كل أجزاء المنظمة⁴، وإذا ما أختارت أي منظمة تمكين عاملها يمكنها أن تحقق النتائج التالية:

¹ - أيمن عبد الله محمد أبو بكر، أثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا العاملين (دراسة حالة بنك أبوظبي الإسلامي الإمارات- فرع مدينة العين)، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 16، الإمارات، 2015، ص: 15.

² - رائد ضيف الله الشوابكة، مرجع سابق، ص: 20.

³ - أيمن عبد الله محمد أبو بكر، مرجع سابق، ص: 14.

⁴ - رائد ضيف الله الشوابكة، مرجع سابق، ص: 23.

- أ- سرعة إستجابة العامل لإحتياجات العملاء، وكذلك العمل على حل المشاكل بإعتبار الموظفين لديهم المعرفة والصلاحيات للتصرف في الوقت المناسب؛
- ب- زيادة تفاعل الموظفين مع العملاء الخارجيين؛
- ج- إتساع نظرة الموظف وذلك فيما يخص عمليات الخدمة وبهذا يكون مصدرا للأفكار الجيدة لتطوير الخدمة.¹

3- فريق العمل

هي جماعة تتكامل مهارات أعضائها الذين يلتزمون بهدف مشترك أو مجموعة من الأهداف التي ألزموا أنفسهم بتحقيقها وفي سياق متصل لتوضيح فاعلية الفريق فإننا نقترح بأن فاعلية الفريق لا تتحدد عن طريق الخصائص الخاصة بالمنتج أو الخدمة ولكن عن تحقيق رضا المستهلكين.²

4- الحوافز والمكافآت

إذا كان الأجر أو المرتب هو المقابل الذي يحصل عليه الفرد كقيمة للوظيفة التي يشغلها، فإن الحافز هو العائد الذي يحصل عليه نتيجة للتميز في الأداء، وبالتالي نجد أن تطبيقات المنظمة لممارسات التسويق الداخلي هو الإهتمام بموظفيها ولا تطلب منهم فقط بل كذلك تجازيهم.

5- الإتصال الداخلي

يعرف الإتصال الداخلي على أنه شبكة العمل التي يمكن من خلالها جمع وانتقال المعلومات وهي عملية ضرورية لصنع القرار الفعال بالإضافة إلى إسهامه في خدمة العملاء بجودة عالية فيوفر جمع المعلومات الضرورية للموظفين، مع تيسير عملية إنتقالها بحيث تكون خالية من التعقيد والعمل على تفعيل العلاقة بين الطرفين المتصلين.³

6- الإجراءات التسويقية

إن الإجراءات التي تتخذ من أجل التأكد من تعزيز هذه المجالات لصياغة أي برنامج فان التحليل للعناصر الأساسية هو ضروري وهذا يعني جمع المعلومات لتقييم معرفة العاملين والإتجاهات والسلوك وبناء هذه المعلومات فان الإجراءات التي تتخذها الإدارة تتعلق بالإختيار والتدريب والحوافز والتوجيه وبهذه الصورة يستطيع المديرون مساعدة العاملين لجعلهم أكثر فعالية في المساهمة لتحقيق أهداف المنظمة وتقديم الإرشادات الكلية والدعم لبرامج التسويق الداخلي.⁴

¹- أيمن عبد الله محمد أبو بكر، مرجع سابق، ص: 14.

²- رائد ضيف الله الشوابكة، مرجع سابق، ص: 25.

³- أيمن عبد الله محمد أبو بكر، مرجع سابق، ص: 15.

⁴- رائد ضيف الله الشوابكة، مرجع سابق، ص: 29.

المبحث الثاني: تطبيقات التسويق الداخلي

لقد برز في الآونة الأخيرة من بعد ظهور التسويق الداخلي وتوجهاته نحو مفاهيم تطوره في المنظمات، كنتيجة لإفرازات أنماط ومنهجيات جديدة في عمليات العمل بالمنظمات، هذا ما أدى إلى زيادة الاهتمام بالتسويق داخلها بحيث أصبح ضرورة تقتضيها الطبيعة التنافسية التي آلت إليها الأسواق التي تعمل في إطار تقديم الخدمات فقد كان لزاما على الإدارة أن تبحث عن وسائل وأساليب أخرى لتطبيق التسويق الداخلي من خلال التنافس والحصول على نتائج أفضل.

المطلب الأول: إجراءات التسويق الداخلي

للتسويق الداخلي مجموعة من الإجراءات نبرز أهمها في مايلي:

أولاً: ترسيخ ثقافة الخدمة

إن أي برنامج للتسويق الداخلي هو عبارة عن عملية تمثيل لثقافة الخدمة، لأن برنامج تسويق الخدمة يحكم عليه بالفشل والإخفاق إذا لم تعمل المنشأة على ترسيخ ثقافتها لدعم خدمة الزبون. ولترسيخ ثقافة الخدمة لدى العاملين يتطلب من الإدارة العليا إن تدعم ذلك من خلال السياسات والإجراءات وأنظمة المكافأة والأفعال والأعمال اليومية في المنشأة.

1- مدخل التسويق إلى إدارة الموارد البشرية

ويتمثل فيما يلي:

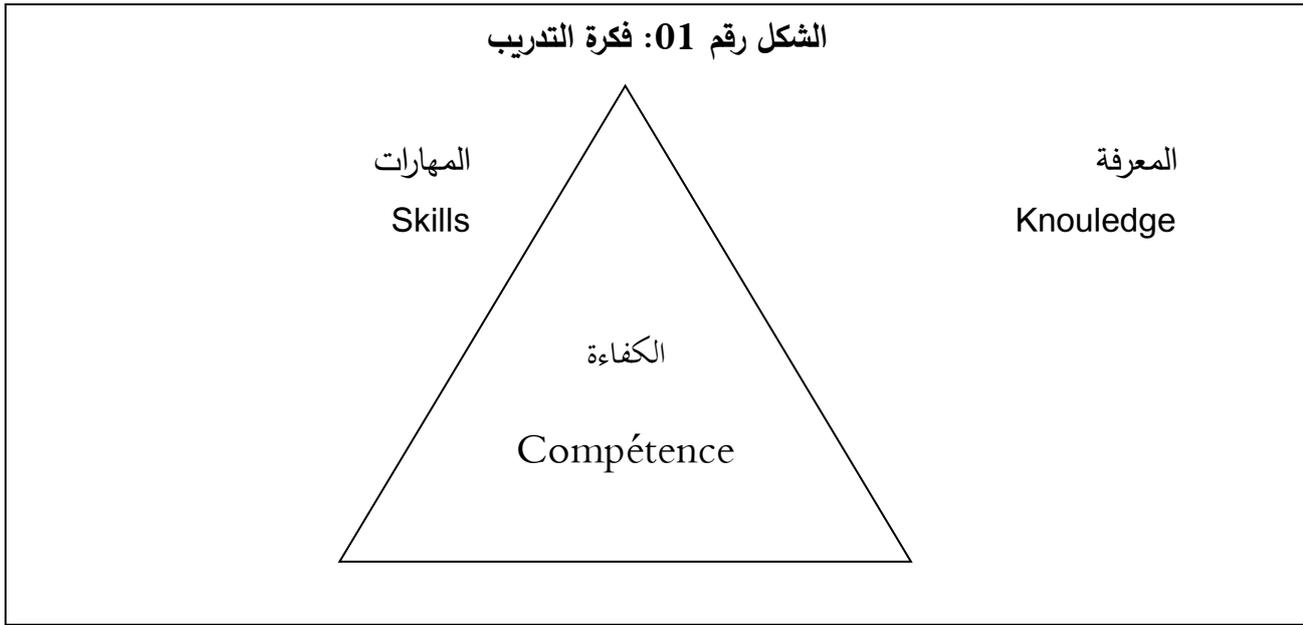
أ- خلق الأعمال التي تجذب أيدي عاملة جيدة: يتوجب على المدراء استخدام مبادئ التسويق لغرض جذب العاملين والإحتفاظ بهم بالإضافة إلى بحث وتطوير نوع من الفهم لحاجات العاملين وبنفس الدقة تعريف وتحديد حاجات الزبائن، والسبب في ذلك أن ليس جميع العاملين في نفس الإتجاه، حيث أن قسم منهم يبحث في المردود المادي لزيادة دخله، والقسم الآخر ينظر إلى العمل بإعتباره المصدر الوحيد لمعيشته.

ب- إجراءات التشغيل: إذا ما رغبت المنشأة بتقديم خدمات لزيائنها بجو تسوده الصداقة والمحبة واللفظ، فإنه يتوجب عليها أن تطبق سياسة تشغيل تتوافق مع هذه الاتجاهات الإنسانية الطيبة، بالرغم من أن بعض المنشآت يصعب عليها تطبيق هذه السياسة في برامجها التدريبية لأنها تهتم وتركز على تزويد العاملين بالمهارات الفنية وتعطي أهمية ثانوية للمهارات الإنسانية، في حين أن المهارات الإنسانية في القطاع الخدمي في أكثر أهمية لأن موردو الخدمة يحتاج إليها أكثر، ولأن المستفيدين من الخدمة يبحثون في معظم الأحيان عن اللمسة الإنسانية.¹

¹ - بشير عباس العلق - حميد عبد النبي الطائي، تسويق الخدمات، دار زهران، الطبعة الأولى، الأردن، 2001، ص ص: 367-373.

ج- فريق العمل (العمل الجماعي): في المنشآت التي تطبق التسويق الداخلي، إذا قام أحد العاملين بارتكاب خطأ إتجاه الزبائن فان زملاءه الآخرين يحاولون تغطية أو معالجة هذا الخطأ دون أن يلاحظه الزبون.

د- أهمية التدريب الابتدائي (الأولي): يمكننا تعريف التدريب بأنه مجموعة من الإجراءات أو العمليات لغرض اكتساب وتطوير المهارات والمعرفة والإتجاهات لدى مجموعة من الأفراد العاملين في المنظمة لغرض رفع مستوى الأداء بما يحقق نتائج إيجابية للمنظمة والعاملين على حد سواء، أي تحقيق المنفعة المتبادلة والشكل التالي يوضح فكرة التدريب.



المصدر: بشير عباس العلاق-حميد عبد النبي الطائي، تسويق الخدمات، دار زهران، الأردن، 2001، ص: 375.
إن فاعلية التدريب تقاس على أساس تحسين الكفاءة والقدرة من خلال عملية التعلم وهذا ضروري إذا كانت المهارات والمعرفة والإتجاهات غير متحسنة قبل عملية التدريب، أما إذا تطورت هذه الساعات وإكتسبت كفاءة عالية فهذا يعني أن التدريب كان فعالاً ومؤثراً لأن عملية التدريب يجب أن تتزامن مع عملية التعلم لأن بدون تعلم و إكتساب الخبرة لا يكون هناك دور التدريب.

هـ- التكيف وفقاً للظروف والحقائق: أي أن تتولد قناعة لدى العاملين بأن المنشأة تقدم لهم الدعم التام لتطوير كفاءاتهم ومهاراتهم وتحقيق النجاح، وبنفس الوقت المشاركة في ترسخ قيم ومعتقدات الشركة في الواقع الميداني، وأخيراً الإنتفاع من مزايا وتسهيلات المنشأة يصبح أمراً مقبولاً.

ثانياً: بث المعلومات التسويقية إلى العاملين

سوف نحاول توضيح هذا الموضوع على النحو التالي:

غالبا ما تكون وسيلة الإتصال ذات الفعالية الأكثر والتأثير الأكبر بالزبائن هي العاملين أنفسهم الذين يقومون بتقديم الخدمات إلى الزبائن مباشرة، كما يتطلب من الإدارة أن توفر معلومات كافية ودقيقة

عن الخدمات الجديدة التي تنوي مؤسسة الخدمة الترويج عنها ويفضل إطلاع العاملين عليها، لذلك يتوجب على المستويات الإدارية كافة أن تتفهم بأن العاملين يلعبون أدوارهم ويؤدون مهامهم من أجل تحقيق السلوك المتوقع للزبائن.

كما يتطلب من المؤسسة الخدمية كذلك أن تستعمل النشرات المطبوعة كجزء من عملية الإتصال الداخلي. وأخيراً وليس آخراً يتطلب من الإدارات أن تزود العاملين بجميع المعلومات الضرورية المتعلقة بالخدمات الجديدة والتغيرات التي حصلت أو ستحصل في طبيعة الخدمات والحملات التسويقية والتطورات المتعلقة بالإجراءات والوسائل الخاصة بتوفير الخدمة في الزمان والمكان المحددين.

- **تنفيذ نظام المكافآت والإقرار بجهود العاملين:** إذا ما رغبت مؤسسة الخدمة بأن يكون فريق عملها موجهاً تجاه خدمة الزبائن عليها أن تبذل قصارى جهدها لصياغة نظام فعال لمكافآت والإقرار بجهود عاملها والإعتراف بأنهم جزء من عائلة المؤسسة، كما يتطلب من العاملين معرفة سر المهنة الكامن وراء تقديم الخدمة لكي يقوموا بمهامهم وواجباتهم بكفاءة وفعالية، لأن التسويق الداخلي يجب أن يتضمن معايير الخدمة وطرق القياس وفي هذه الحالة يتطلب من مؤسسة الخدمة أن تعرف جيداً كيف يمكنها الوصول إلى تحقيق هذه المعايير بما يخدم أهدافها التسويقية.¹

المطلب الثاني: خطوات التسويق الداخلي

إن التسويق الداخلي يلعب دوراً حيوياً في تطبيق الخطط التسويقية، وعليه سنعرض العناصر الأساسية التي تشمل عليها خاصة برنامج التسويق الداخلي ومن هذه الخطة تتألف من المراحل التالية:

أولاً: تحديد السوق

يمكن إعتبار كل مؤسسة سوقاً يتكون من مجموعة متنوعة من العاملين الذين يشتركون في عمليات التبادل مع بعضهم البعض.

ثانياً: بحوث التسويق

يجب جمع المعلومات بإستمرار وتحويلها في جميع المستويات الإدارية للمؤسسة وهذا يساهم في تحديد الفرص الداخلية والخارجية. ويجب أن تكون كل منها متطابقة مع أنشطة بحوث التسويق الخارجي، وتساهم بنفس الطريقة في إتخاذ القرارات عن بحوث التسويق الداخلي يجب أن تكشف الأمور التي تحمل أن يكون لها تأثير على نجاح تطبيق برنامج التسويق الداخلي وأدوار الأفراد ومسئولياتهم.²

¹- بشير العلق-حميد عبد النبي الطائي، مرجع السابق ، ص ص: 377-379.

²- هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، الأردن، 2005، ص: 390.

ثالثا: تجزئة التسويق

لا يمثل مفهوم تجزئة السوق الكلي إلى قطاعات مفهوماً جديداً في عالم التسويق، حيث يلاحظ أن السوق المستهدف، سواء كان كله أو قطاعات معينة داخله، يمثل الأساس الذي يمكن للمؤسسة أن تبني عليه رسائلها في العمل.¹

رابعا: التطبيق التسويقي

هذه الخطوة تشتمل على إختيار الأنشطة التسويقية الملائمة لتحقيق درجة المثالية لنجاح التسويق الداخلي. كما أن الإتصال الداخلي الجيد فرق العمل وتقويض الموظفين من بين أهداف التسويق الداخلي، فالخطوات التمهيديّة لتطبيق هذه الأهداف تحتاج إلى التدريب والتجريب وإسنادها إلى أفراد وفرق إدارية، كما أن برامج تدريب الموظفين وتطويرها هي من بين الطرق المتاحة.

خامسا: الإتصال التسويقي

تتضمن هذه الخطوة القيام بنشر المعلومات التسويقية الدقيقة والحديثة، الداخلية والخارجية، وهذه الخطوة يجب أن تستهدف تشجيع المشاركة في تحقيق أهداف الأفراد والمؤسسة، فالمجلات والمنشورات الداخلية وتشجيع الإتصال بالإتجاهين هي أمثلة عن أنواع بعض المداخل المفيدة بهذا الشأن.

سادسا: التوجه التسويقي

إن الهدف الكلي يجب أن يكون البيئة أن أهداف أدوار المؤسسة التسويقية ومهمتها يجب أن تكون واضحة بجميع الموظفين، أن تحديد أهداف وأدوار بوضوح يمكنهم من رأيه مساهمتهم في تحقيق أهداف المؤسسة.²

المطلب الثالث: المزيج التسويقي للتسويق الداخلي

يتكون المزيج التسويقي الداخلي للعاملين من عناصر المزيج التسويقي **Les 7P** وهي كالاتي:

أولاً: المنتج

ويتضمن الإستراتيجيات والخطط التسويقية وغير التسويقية المزمع تنفيذها، ويتضمن أيضاً تصميم تلك القيم والإتجاهات، والسلوك المراد تعديله لجعل الخطط تنفذ بالطريقة التي ترغبها الإدارة أو بالمعنى العام هي الوظيفة التي يشغلها الموظف حين ينتمي للمؤسسة.

ثانياً: السعر

وهو ما تطلبه الإدارة من عملائها الداخليين أن يدفعون عند إقتناعهم بالخطط والإستراتيجيات الجديدة المزمع تنفيذها، ومعرفة بأنه التكلفة المرتبطة بتبني الأفراد لوجهة نظر الإدارة وتغيير معتقداتهم وإتجاهاتهم وطرق عملهم لتلائمه مع إتجاهات الإدارة الحديثة.

¹-محمد عبد العظيم، التسويق المتقدم، الدار الجامعية الإسكندرية، الطبعة الأولى، مصر، 2008، ص: 175.

²- هاني الضمور، مرجع سابق، ص: 395.

ثالثا: الترويج

هي وسائل الإتصال المختلفة لإعلام وإقناع العاملين وتغيير إتجاهاتهم وسلوكهم على النحو المطلوب وتتمثل في التقارير وملخص المخطط، المجالات الحائطية، الندوات، الاجتماعات... الخ.

رابعا: المشاركين

ذكر Ahmed و Rafik أن المشاركين من المنظور التسويقي هم كل الأشخاص الذين شاركوا في إنتاج أو تقديم المنتج أو أولئك الذين يتلقون المنتج وفي السياق التنظيمي نحتاج إلى وجود إتصالات فعالة للمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة والتي تتمثل في إشباع رغبة العملاء.

خامسا: التوزيع

هي عملية تقديم المنتج للزبائن الداخليين ويجب أن يكون للمسير القدرة على تنظيم اللقاءات والندوات لتسليم المنتج ويمكن إعتبار ثقافة المؤسسة ونظمها قنوات رئيسية للتوزيع.¹

سادسا: العملية

إن المقصود بالعملية هو كيفية حصول العميل على المنتج، وفي سياق التسويق الداخلي، فإنه يمكن غرس ثقافة الإهتمام بالعملاء ولدى العاملين من خلال التدريب وإعادة التدريب وإدخال بعض التغييرات الهيكلية في المنظمة مثل إدخال دوائر الجودة وإستحداث طرق جديدة لإستقصاء آراء العملاء، ومن الممكن أن يشير مصطلح العملية إلى إمكانية إستحداث سياسات جديدة.

سابعا: الدليل المادي

يرى Ahmed و Rafik أن الدليل المادي يشير إلى البيئة التي يتم فيها إنتاج المنتج وتسليمه للعملاء، ويشير أيضا إلى عملية التفاعل بين العاملين (مقدمي المنتج للعملاء) أثناء تقديم وتسليم المنتج، أو أي أدوات أو منتجات أخرى يتم إستخدامها لإتمام عملية تسليم المنتج، وبالنسبة للتسويق الداخلي فإن مفهوم البيئة التي يتم فيها إنتاج وتسليم المنتج للعملاء لا يختلف كثيرا عن المفهوم التسويقي للبيئة.²

المبحث الثالث: نماذج واستراتيجيات التسويق الداخلي

حاول الكثير من الباحثين تقديم بعض الأنشطة التي يقوم عليها التسويق الداخلي وحدود تطبيقها، ولكن على مستوى أدبيات التسويق الداخلي هناك غموض حول كيفية تنفيذه، وتسير مؤلفات التسويق الداخلي إلى وجود نماذج أساسية توضح كيفية تطبيق وتنفيذ التسويق الداخلي وهي كالآتي:

المطلب الأول: نماذج التسويق الداخلي

من أجل تطبيق وتنفيذ عملية التسويق الداخلي، قدم مجموعة من الباحثين نماذج تساعد في ترجمة التسويق الداخلي على أرض الواقع، سيتم توضيح أبرز النماذج المقدمة على النحو التالي:

¹ - قاسمي عائشة، دور التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمات الصحية بالمؤسسات الخاصة دراسة حالة مصحة الضياء مركز التشخيص الطبي المرشد بورقلة، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، 2014، ص: 12.

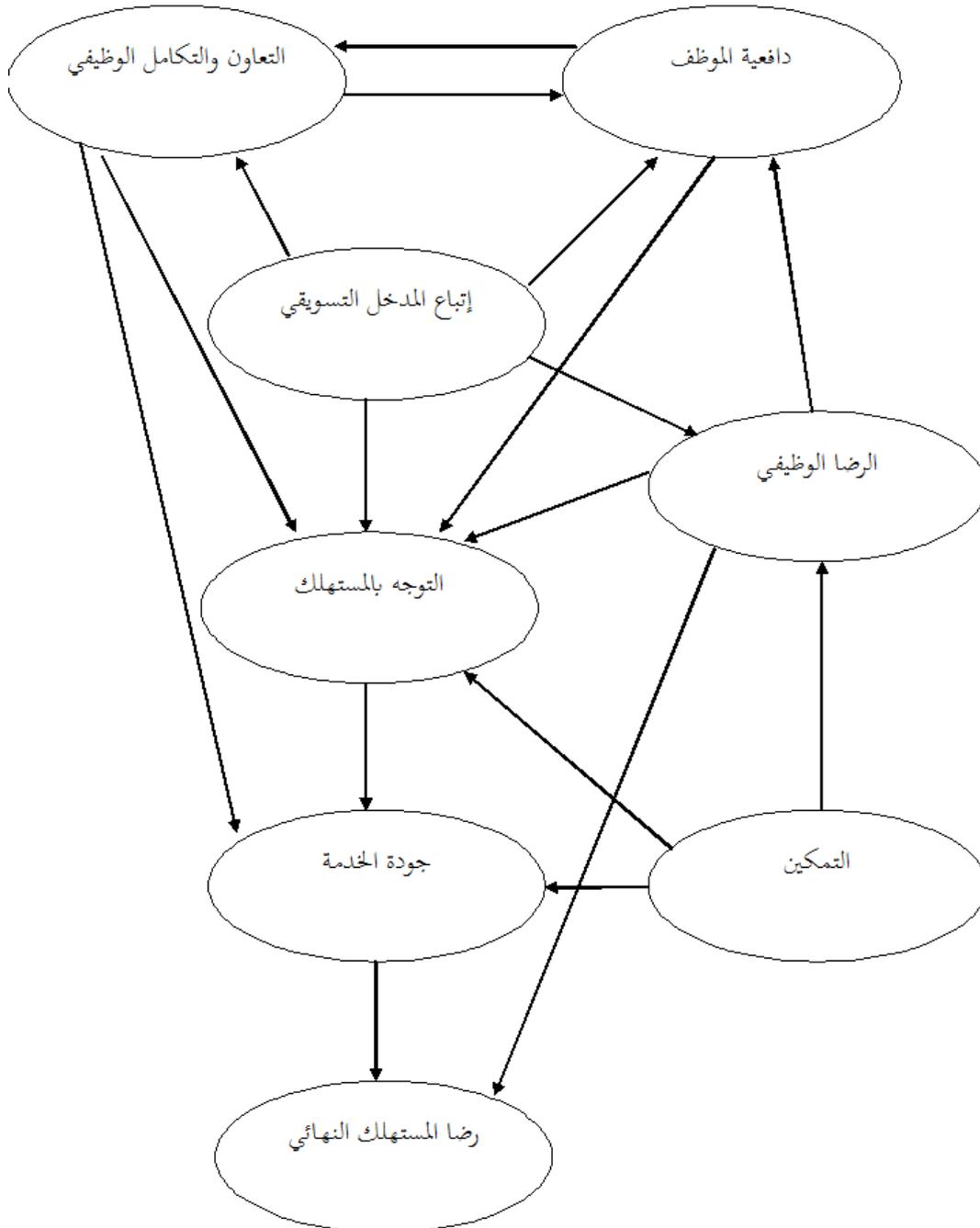
² - محمد عبد المعطي الجاروشة، مرجع سابق، ص ص: 20-21.

أولاً: نموذج رفيق وأحمد

قام كلا من رفيق وأحمد بتقديم نموذج يوضح كيفية تطبيق التسويق الداخلي إنطلاقاً من التفاعل والإنسجام بين عناصر التسويق الداخلي. ويتضح من النموذج أن التنفيذ الفعال للتسويق الداخلي يكون من خلال العلاقة المتبادلة بين الأنشطة التالية: تبني تقنيات تسويقية داخليا، التحفيز، التنسيق والتكامل بين الوظائف، التمكين. وهذا ما يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي وتقديم خدمات بجودة عالية، تساهم في رضا المستهلكين عبر تصميم وتنفيذ إستراتيجيات موجهة نحو المستهلكين، كما يجب توحيد الجهود وتنسيق بين جميع الوظائف، كل هذا سيؤدي إلى تنفيذ التسويق الداخلي بصورة مثالية مما ينعكس على المكانة التنافسية العالية التي ستوفر للمنظمة في السوق.¹

¹ Lilian de Jesus , and others, **Model of Marketing as a Trigger to Achieve th Commitment of internal customers at the polytechnic**, international review on management and busines research mexico, vol 4, issue 4, december ; 2015 ; p 984.

الشكل رقم 02: نموذج رفيق وأحمد للتسويق الداخلي



المصدر: محمد عبد العظيم، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2008، ص:163.

ثانيا: نموذج بيرى

يقوم هذا النموذج على الفرضية التالية:

1- إعتبار الموظفين كمستهلكين ويتفرع عنها الفرضيتين التاليتين: إعتبار الوظائف منتجات داخلية، تبني التقنيات التسويقية داخليا.

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

أ- إشباع حاجات ورغبات الموظفين.

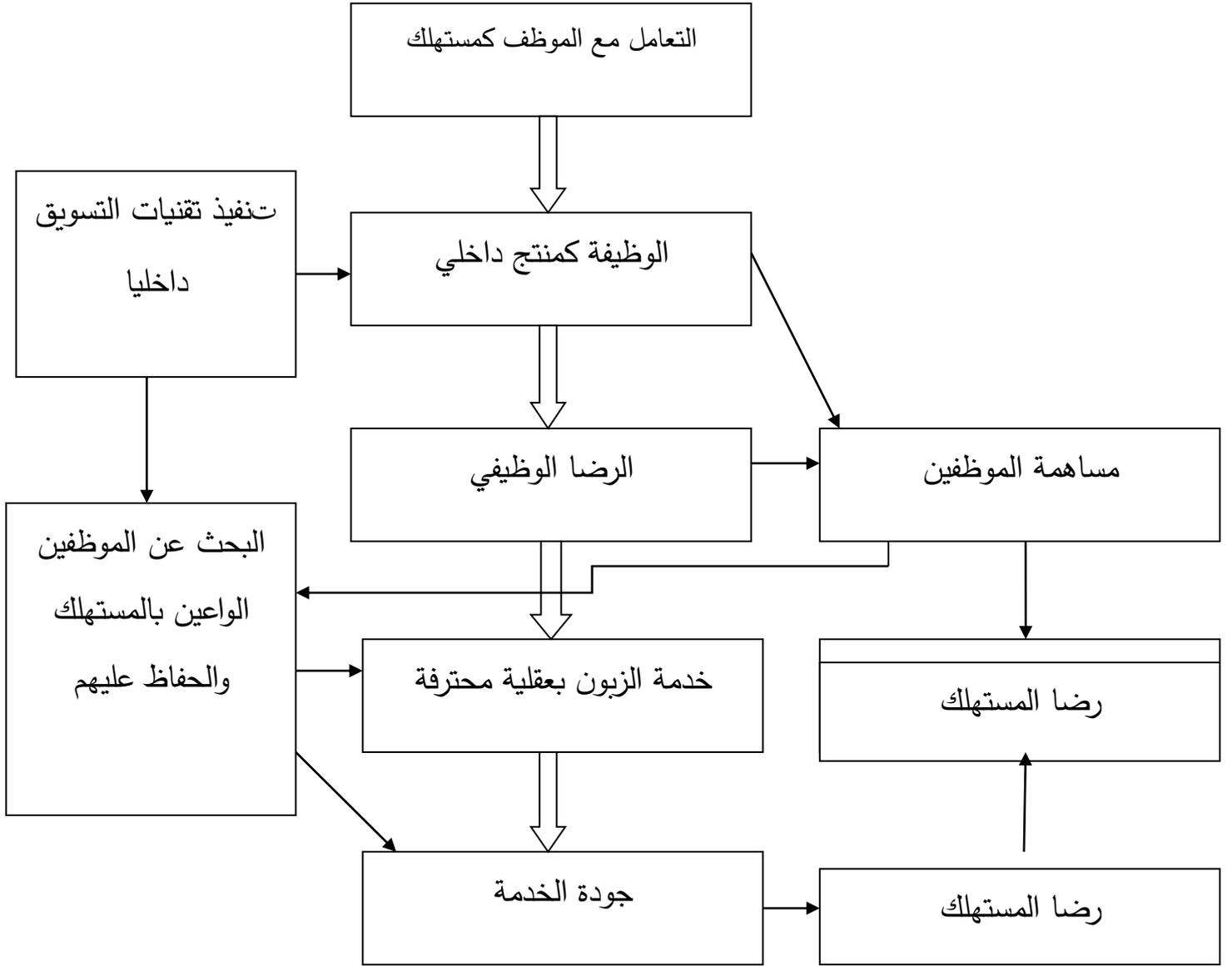
ب- إعطاء فرص للموظفين في الإندماج والمشاركة في خطط وسياسات المنظمة.

ج- جذب والإحتفاظ بأفضل الموظفين.

وهذا الأمر يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي ويساعد على جذب والإحتفاظ بالموظفين الأكثر توجها بالمستهلك، والمنظمة التي تمتلك موظفين راضين وموجهين بالمستهلك في الحقيقة تمتلك ميزة تنافسية كبيرة تمكنها من تقديم خدمات بجودة عالية ورفع حصصها في السوق.¹

¹ - محجوبي محمد الأخضر، أثر التسويق الداخلي على رضا الوظيفي والمصادقية في المؤسسة الخدمية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2010، ص: 25.

الشكل رقم 03: نموذج بيرري للتسويق الداخلي



المصدر: عجوني محمد الأخضر، مرجع سابق، ص:45

ثالثاً: نماذج كرونوس

يستند هذا النموذج على أن التسويق التفاعلي يتيح للمنظمة فرصاً تسويقية هامة، ولا يمكن لها الاستفادة من هذه الفرص التسويقية إلا بوجود موظفين لديهم توجه بالمستهلك ووعي أو إدراك بخدمة الزبون ولديهم عقلية بيعية، ويتضح من النموذج أنه لتنفيذ برامج التسويق الداخلي ينبغي أن تكون مدعومة من الإدارة العليا، ولذلك عليها أن تلتزم بدعم:

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

2- سياسات وبرامج التوظيف بمعنى مدى تطابق الوظائف المتوفرة مع الأفراد، أي ضرورة إستقطاب الأفراد المناسبين، وتصميم الوظائف بما يلاءم الأفراد الذي سيشغلونها.

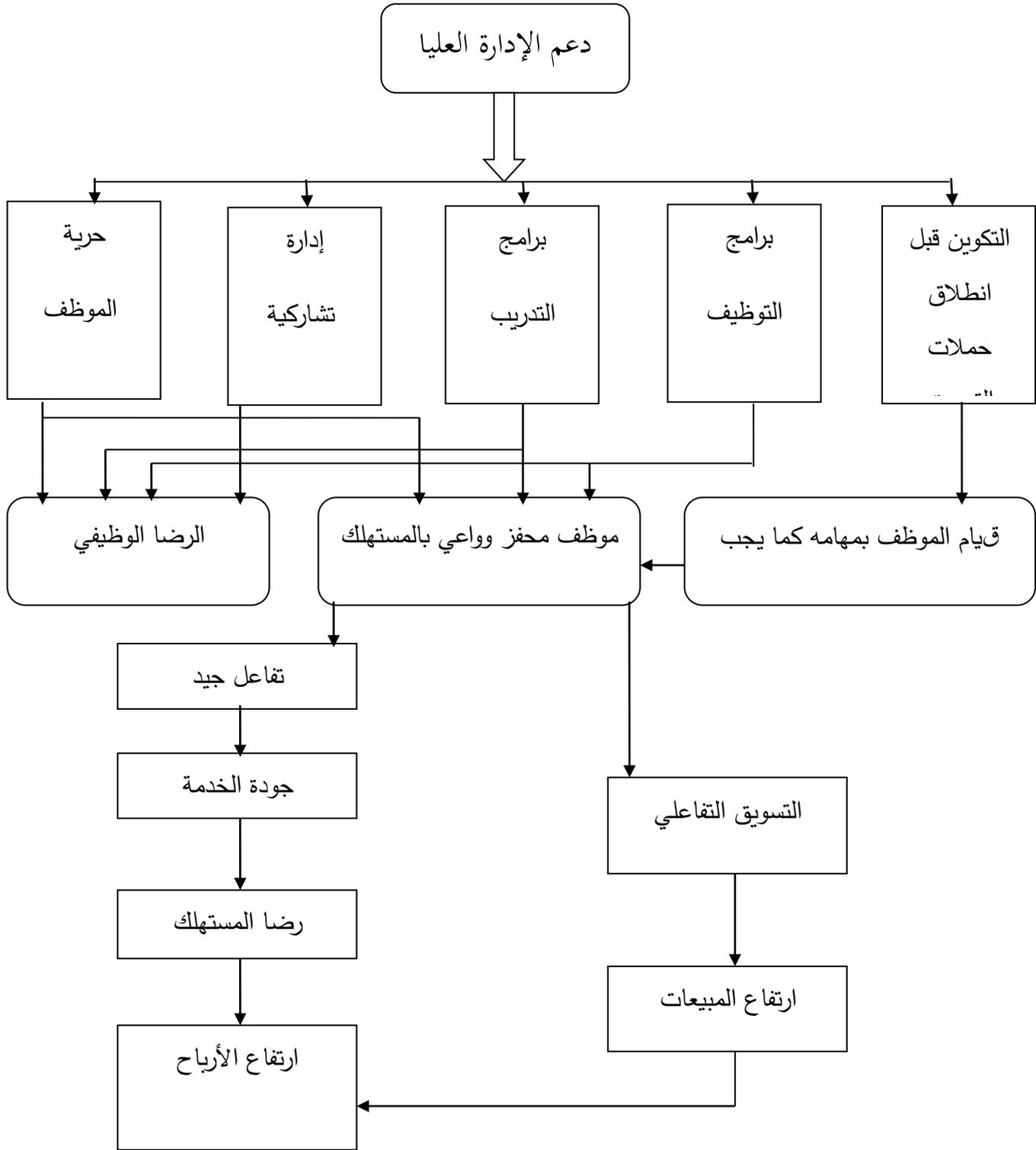
3- الإدارة التشاركية: أي نجاح برامج التسويق الداخلي يحتم على المنظمة أن تدعم مشاركة جميع الموظفين والعاملين في مختلف المستويات في عملية التخطيط ووضع الإستراتيجيات.

4- دعم الموظفين في إتخاذ القرارات أي إعطائهم الحرية في إتخاذ القرارات والتصرف، وخاصة من هم على إتصال مباشر مع الزبائن.

5- إضافة إلى ذلك يجب على الإدارة العليا أن تطلع الموظفين على كل التغييرات التي تحصل في الإستراتيجيات 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.

6- إلتزام الإدارة بدعم هذه الجهود والأنشطة، يعني وجود موظفين راضين ومحفرين وواعين بخدمة الزبون ومدركين لأدوارهم، وبالتالي تفاعل جيد مع الزبائن، وتقديم خدمات بجودة عالية، ومن ثمة تحقيق رضا الزبون والنمو في الأرباح والحصص المنظمة في السوق.

الشكل رقم 04: نموذج كرونروس للتسويق الداخلي



Source: rafik.m .m et ahmed, p, internal marketing concept difinisien, synthesis & extenion, journal of servises marketing, vol 14,no.6,2000,p226.

المطلب الثاني: إستراتيجيات التسويق الداخلي

يتوفر العديد من الأساليب والتي يمكن إعتبارها مكونات أو عناصر التسويق الداخلي. فقد ميز Gronos بين مستويات التسويق الداخلي الإستراتيجية ومستوياتها التكتيكية:

أولاً: التسويق الداخلي الإستراتيجي

أشار Gronos إلى أن الأبعاد التالية الإدارية يمكن إعتبارها كنشاط للتسويق الداخلي الإستراتيجي:

1- تبني دعم من المستويات الإدارية العليا

إذا أريد البرنامج التسويقي الداخلي أن ينفذ، فإنه من الضروري أن ينال البرنامج الدعم الكامل من الإدارة العليا، لذا لا بد من أن البرنامج التسويقي أن ينفذ، فإنه من الضروري أن ينال البرنامج الدعم الكامل للإدارة العليا، وأن يشجعوا الموظفين للنظر إلى المتطوعين وزملائهم على أنهم زبائن، وهذا يتطلب تغييراً رئيسياً في تفكير المنظمة، كما أنه بحاجة إلى وقت يمنح الموظفين تطوير مستويات من التسويق الداخلي وأن يخططوا لطرق الأداء.

2- أساسيات تعيين واختيار الموظفين:

واحدة من الأفكار الرئيسية التي يتضمنها التسويق الداخلي ليتطابق الأفراد مع الوظائف المتوفرة. هذا التطابق يتطلب إستقطاب أفراد المناسبين وكذلك تخطيط دقيق للوظائف التي سيشغلها الأفراد في المنظمة. فقد بذلت العديد من المنظمات جهوداً كبيرة لجذب الأفراد المناسبين بالمهارات المناسبة ومواقفهم للعب أدوار معينة للتعامل مع الزبائن.

3- التدريب على خدمة الزبائن:

يمثل التدريب على خدمة الزبائن مرحلة حرجة وهامة بتحقيق التوجه نحو السوق. وهذا يعني أن على الموظفين فهم وإستيعاب أهمية الزبائن الداخليين والخارجيين وكيفية التعامل معهم، فواحدة من الأخطاء الشائعة للمنظمات التي تتبنى التوجه نحو الزبائن للمرة الأولى هي أن الأنظمة المعمول بها يجب أن تستخدم في مراقبة وتعزيز مستويات الخدمة، إجراءات التخطيط للتركيز على الزبون من الفوائد التي يتضمنها تبني التسويق الداخلي ومشاركة جميع العاملين في مختلف مستويات في عملية التخطيط خاصة عند وضع الإستراتيجية.¹

ثانياً: التسويق الداخلي التكتيكي:

تتضمن عبارات الخاصة بالتسويق الداخلي التكتيكي النقاط الآتية:

¹ نظام موسى سويدان-نزار عبد المجيد البرواري، إدارة التسويق في المنظمات غير الربحية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى 2009، ص ص: 58-59.

1- التدريب

بينما يمكن اعتبار الالتزام نحو تدريب الموظفين لخدمة الزبائن كقضية إستراتيجية، كما أنها إهتمام جميع الموظفين في المنظمة، كذلك يمكن إعتبارها كإستثمار بشكل غير رسمي وتدريب مستمر بحيث تصلح الإدارة أو وظيفة محددة.

2- التشجيع على الإتصالات غير الرسمية

فجوة هذه النقطة هو الموظفين في جميع الإدارات المختلفة عليهم أن يجروا إتصالات غير رسمية فيما بينهم، إضافة إلى أشكال الإتصال الرسمي لأداء أدوارهم. فالأحداث والوقائع الإجتماعية تعتبر عاملا مساعدا في هذا الإتجاه.

3- الإتصالات الرسمية الداخلية

ومن ضمنها النشرات والمقتطفات، الأخبار والإجتماعات، هذه الوسائل تساعد في تحقيق غاية مفيدة وهي تطورات التي حصلت ضمن طاقم الموظفين بطريقة هادئة وإقتصادية، إضافة إلى التغيرات التي حدثت في طبيعة الخدمة. كما تخدم هذه الوثائق لترويج شعور الموظف لإنتمائه لإدارته وقسمه والتي قد تقود إلى المنافسة أو الصراع الداخلي.

4- بحوث السوق الداخلي

وكشرط مسبق لتحقيق رضا الزبون الداخلي هو في الفهم الكامل لجميع العناصر التي يعتبرها الزبائن بأنها هامة والتي يجب التركيز عليها. ولهذا تعتبر بحوث السوق الداخلي في غاية الأهمية لكشف تلك المجالات التي يتوقعها المتطوعون هامة في تنفيذ جهودهم.¹

¹ - نظام موسى سويدان-نزار عبد المجيد البرواري، مرجع سابق، ص: 59.

خاتمة الفصل:

من خلال هذا الإستعراض، والذي تطرقنا فيه إلى نشأة وتطور التسويق الداخلي، أنشطته، والمزيج التسويقي للتسويق الداخلي، ودوره في تحسين أداء العاملين بالمنظمة، لنا الجدل الكبير الذي يثيره موضوع التسويق الداخلي وهو ما يعكس أهميته، كما إتضح جليا أن التسويق الداخلي أداة أو أسلوب للإدارة للتطورات الحاصلة بالتوازي في أساليب إدارة الموارد البشرية في المنظمات، وبذلك يمكن القول بأن التسويق الداخلي هو أحد أوجه التسويق الحديث في تحقيق الميزة التنافسية وتطويرها إستراتيجيا وعمليا الذي يأخذ في الإعتبار مسؤولية المنظمة تجاه الموظفين (زبائن داخليين) ومسئوليتها أيضا تجاه الزبائن الخارجيين على حد سواء، فمسؤولية المنظمة إتجاه الزبائن هو أن توفر لهم القيم التي تشبع حاجاتهم ورغباتهم وأن تفي بوعودها والتزاماتها إتجاههم بأن تجعل تلك القيم تلبي فعلا حاجاتهم ورغباتهم وتوافق التوقعات التي دفعتمهم إلى الإقبال على تلك القيم تلبي فعلا حاجاتهم ورغباتهم وتوافق التوقعات التي دفعتمهم إلى الإقبال على تلك القيم التي تعرضها المنظمة وبعبارة أخرى أن تكون أكثر مصداقية معهم، وأما مسؤوليتها إتجاه الموظفين فهي توفر لهم المناخ والظروف الملائمة للعمل وان تسعى إلى أن توفر لهم قدر من الرضا الوظيفي وتقدير القدرات المبدعة لديهم للوصول إلى أرقى مستويات الأداء وتنمية مزايا التنافسية في ظلها.

الفصل الثاني:

الإطار المفاهيمي لأداء

العاملين

تمهيد:

يعتبر الأداء المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء، كونه يشكل بامتياز أهم أهداف المنظمة حيث تتوقف كفاءة أداء أي منظمة وفي أي قطاع كانت على كفاءة أداء مواردها البشرية، والتي يفترض أن وظائفها التي تسند إليها بكل فعالية، وحتى تضمن المنظمات هذا تقوم إدارة الموارد البشرية فيها بممارسة وظيفة مهمة و معقدة في نفس الوقت من وظائفها، الأء وهي وظيفة تقييم أداء العاملين، إذ يشرف عليها أفراد مدربون على أدائها وتستعمل فيها مقاييس رسمية توضع على أساس علمي وموضوعي والتي تزودهم جميعا بالمعلومات الضرورية لأداء أدوارهم في الاتجاه الذي يحقق أهداف هذه الإدارة ومن خلال أهداف المؤسسة.

حيث حاولنا في هذا الفصل تقديم نظرة عامة عن الأداء البشري من خلال تطرقنا للمباحث التالية:

- ❖ ماهية أداء العاملين؛
- ❖ ماهية تقييم أداء العاملين؛
- ❖ أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين.

المبحث الأول: ماهية أداء العاملين

يحظى مفهوم الأداء بأهمية كبرى في تسيير المؤسسات لذا نال أكبر إهتمام من طرف الباحثين والمفكرين والممارسين في مجال الإدارة والتسيير، وهذا من منطلق أن الأداء يمثل الدافع الأساسي لوجود أية منظمة من عدمه، كما يعتبر العامل الأكثر إسهاما في تحقيق هدفها الرئيسي ألا وهو البقاء والإستمرارية. ولهذا يعد الأداء مفهوما جوهريا وأساسيا لكونه يرتبط بمدى تحقيق المنظمة لأهدافها الإستراتيجية، والتشغيلية بكفاءة وفعالية.

و من هذا المنطق سيتم التطرق في هذا المبحث لكل من تعريف الأداء البشري، أهميته خصائصه العوامل المؤثرة فيه، أبعاده ومحدداته.

المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين

إن متابعة أداء العاملين من أهم المواضيع التي تشغل بال المسيرين، وذلك بإعتباره يعكس النتيجة المنتظرة من وراء كل نشاط، وللتعرف على مفهوم أداء العاملين لابد من التطرق لمفهوم الأداء أولا.

أولا: تعريف أداء العاملين

هناك عدة تعارف للأداء مذكر منها ما يلي:

1- تعريف الأداء :

يستخدم مصطلح الأداء Proformance على نطاق واسع لميدان الأعمال، ورغم ذلك يبقى من الصعب إعطاء تعريف محدد وبسيط له لأنه ينتمي إلى عائلة المصطلحات المتعددة المعاني، وكما يسميها Annik Bourguignon بالكلمات الحقائبية Les mots valises أو الكلمات الأسفنجية Les mots épanges ويقصد بذلك أنها قد تتوافق مع كلمات كثيرة كما أنها تحمل تفسيرات واسعة هذا ما يبين أن فكرة الأداء تبقى غامضة بفعل إستخدامها في عدة ميادين ومع ذلك لابد من تحديد تعريف الأداء في هذا المطلب.

كما يقصد بمفهوم الأداء المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها، وهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.¹

ويعرفه كل من " Miller et Bromily " على أنه إنعكاس لكيفية إستخدام المنظمة للموارد المالية والبشرية وإستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.² ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الأداء هو إتمام أو تأدية طريقة أو القيام بعمل ما.

¹ - الصالح جيلح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين دراسة حالة مجمع صيدال، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2004-2006، ص: 126.

² - محمد أحمد عبد النبي، إدارة التسويق، دار زمزم، الطبعة الأولى، الأردن، 2013، ص: 19.

2- تعريف أداء العاملين:

إن معرفة الأداء وقياسه بالنسبة للأفراد العاملين هو هدف يبنى عليه العديد من القرارات الإدارية التي تساهم في بلوغ المنظمة لغايتها سواء ما يتعلق منها بالفرد ذاته أو حياته الوظيفية أو بالمنظمة. يعرف أداء الموارد البشرية على أنه درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة.¹

ويمكن تعريفه على أنه نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة والهدف المخصص له بنجاح ويتوقف ذلك على القيود العادية للإستخدام المعقول للموارد المتاحة.²

كما يعرف أيضا على أنه درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد فهو يعكس الكيفية التي تحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة.

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج أن أداء العاملين هو كل ما يصدر عن المستخدم أثناء قيامه بعمله من درجة تحقيق وإتمام المهام والمسؤوليات المكونة للوظيفة التي يشغلها وهو يقدر من خلال النتائج المحصل عليها إما كمية الإنتاج ونوعيته أو السرعة والدقة في العمل.

ثانيا: أهمية أداء العاملين

يعد أداء العاملين بمثابة حجر الأساس في تحقيق أهداف المنظمة المحددة لنجاحها وإستمراريتها في السوق، ومن أجل ضمان ذلك لابد من متابعة وتقييم الأداء والسيطرة عليهم في الإتجاهات المحققة للأهداف، فهناك العديد من العوامل والمتغيرات التي تؤدي إلى إنحراف الأداء إلى إتجاهات معاكسة ومغايرة لتحقيق الأهداف، وهذا ما يحتم على إدارة الموارد البشرية إستخدام كافة الطرق والأساليب الإدارية المختلفة لتحسينه وتطويره بما يخدم أهداف المنظمة ونجاحها، كأن تعزز من قدرة المنظمة على جذب العاملين، والإبقاء على ذوي الجودة العالية، وتحفيزهم لزيادة أدائهم، وإرتفاع جودة المنتجات، وإنخفاض تكاليف الإنتاج، وبالتالي سرعة أعلى في تنفيذ إستراتيجي للمنظمة.³

إن إهتمام الفرد بمستوى أدائه وإجادته له ينعكس شخصيا عليه ويتمثل ذلك في ما يلي:

1- يعد الأداء مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر وكذلك أداء أعمال أخرى مختلفة نسبيا في المستقبل.

2- يجب على كل فرد الإهتمام بأدائه لعمله، نظرا لإرتباط ذلك بما يقتضيه من أجور ومرتببات مقابل هذا الأداء.

¹ - راوية حسين، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2004، ص: 209.

² - خير الدين جمعة، دور ثقافة المؤسسة وفي تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة ENICAB، رسالة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة، 2015، ص: 104.

³ - عبد الهادي الرفاعي، فرح فؤاد عكو، أثر تكنولوجيا المعلومات في أداء العاملين في مصرف تسليف الشعبي دراسة تطبيقية في فرع جبلة لمصرف التسليف الشعبي، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، العدد 2، 2014/04/24، ص: 273.

3- يرتبط الأداء من وجهة نظر الفرد بإحدى الحاجات الأساسية له، وهي الحاجة إلى الإستقرار في عمله وإثبات ذاته.¹

ثالثاً: خصائص أداء العاملين

إن تحديد مستوى أداء العاملين يحقق إثارة روح التنافس بين العاملين، وهو ما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية الفردية والإنتاجية الكلية على مستوى المنظمة وينجم ن هذا التنافس عن إدراك العاملين بأن المستويات الوظيفية العليا على دراية بجوانب الكفاءة والضعف الخاصة بكل منهم، وهو ما يثير الشعور بالإعتراز لدى الأفراد الأكفاء، ويثير الرغبة لدى أقل كفاءة في تحسين أدائهم بهدف تغيير الإنطباع السلبي للإدارة عنهم.

ويحدد Armstrong خصائص أداء العاملين كالاتي:

- 1- قياس وتقييم الأداء عملية مستمرة تلازم الفرد طول حياته الوظيفية.
- 2- تتطلب عملية القياس وجود شخص يلاحظ ويراقب الأداء بشكل مستمر ليكون القياس موضوعياً وسليماً.
- 3- عملية القياس تتطلب وجود معايير للأداء يتم مقارنة أداء الموظف بها والحكم على كفاءته.
- 4- القياس والتقييم لا يعني فقط الحكم في نهاية فترة معينة على ما يستحقه الفرد من تقدير يبني على أساسه بقائه في العمل، بل يعني أيضاً تحديد نقاط الضعف للعمل على علاجها.
- 5- قياس وتقويم الأداء يقوم على الرأي الشخصي للمقوم، وبالتالي هناك احتمال كبير للتحيز والمحسوبية إذا تم بمعرفة شخص من داخل المركز للزملاء والمرؤوسين.
- 6- نتائج عملية القياس تساعد في اتخاذ القرارات التصيرية المتعلقة بالموظف مثل: الترقية، المكافآت الفصل وكذلك التدريب الذي يحتاجه، لذا يجب أن يكون التقييم موضوعي.
- 7- يخضع كافة الموظفين على مختلف المستويات الإدارية إلى عملية تقييم الأداء، والهدف من ذلك أن يشعر جميعهم بنزاهة وعدالة نظام القياس ويعرف أن الجميع محاسبون على أعمالهم.²

المطلب الثاني: عوامل وأبعاد ومحددات أداء العاملين

تكمن كلا من عوامل وأبعاد ومحددات أداء العاملين فيما يلي:

أولاً: العوامل المؤثرة في أداء العاملين

يتأثر أداء الفرد بجملة متعددة من العوامل المختلفة التي يصعب عليها تحديدها وتمييزها، وإلى جانب تعدد وإختلاف العوامل المؤثرة على الأداء، فإنها تختلف بإختلاف الزمان والمكان ومرحلة حياة

¹-علي يونس ميا وآخرون، قياس أثر التدريب في أداء العاملين دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي لسلمنة عمان، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، العدد 1، 15/01/2009، ص: 9.

²-فهد عيد ناصر بن فهد، تطبيق اللامركزية وأثرها على مستوى أداء العاملين دراسة تطبيقية على الحرس الوطني الكويتي، كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط، 2010، ص ص: 32-33.

الفرد، كما أن الإختلاف يلاحظ في شدة تأثيرها فبعض هذه العوامل تأتي إلى رفع الأداء فحين يؤدي البعض الآخر إلى خفضه، وتنقسم هذه العوامل إلى:

1- العوامل الخارجية:

تتعلق بمحددات الأداء الخارجية كبيئة العمل في المنظمة إضافة إلى البيئة الخارجية العامة بمتغيراتها السياسية، الإقتصادية، الإجتماعية، وهي كالتالي:

أ- ظروف العمل المادية

تتمثل ظروف العمل المادية في بيئة العمل في المنظمة مثل: الإضاءة، التهوية، الحرارة، النظافة، الوجبات الغذائية وغيرها فهي ذات تأثير كبير على الصحة البدنية والنفسية للفرد، لما لها من دور في توفير جو عمل آمن ومريح، لذلك فلها تأثير هام على أداء العاملين في المؤسسة.

ب- العوامل المادية

تتمثل العوامل المادية في نوعية الآلات والمعدات وأساليب العمل المستخدمة، حيث يكون لها دور حاسم في أداء الأفراد في بعض الحالات ودورها ثانوي في حالات أخرى، لأن ذلك يتوقف على طبيعة وخصائص النشاط الذي يمارسه الفرد.

ج- العوامل الفنية

يعبر البعض عن العوامل الفنية بالموارد المستعملة وهي تعتبر متغير موقفي هام في الأداء لأنه قد يضع أفراد لديهم قدرات عالية و تدريب جيد في مواقف تحول دون القيام بالعمل عندما لا يتم إعطائهم الموارد اللازمة للأداء الفعال للمهام.

د- العوامل الإجتماعية

تتمثل العوامل الإجتماعية وظروف العمل الإجتماعية التي أثبتت تجارب هاورثورن في الثلاثينات من القرن الماضي أثرها على أداء الفرد ولعل من أهمها التنظيم غير الرسمي لجماعات العمل والعلاقات الرسمية داخل الجماعات العمل.¹

2- العوامل الذاتية

وهي العوامل التي ترتبط بسلوك الفرد في العمل الذي يمثل أدائه وعي كالاتي:

أ- القدرة على العمل

تتمثل القدرة على العمل في قدرات الفرد الشخصية التي تتحدد درجة الفعالية وكفاءة الجهد الذي يبذله في العمل ويمكن تقييم هذه القدرات إلى:

- قدرات فطرية أو موروثية: وهي قدرات يمتلكها الفرد أصلا و يجلبها إلى الوظيفة معه، وهي إما أن تكون بدنية مثل: الصحة، اللياقة، البصر... الخ.

¹-عماري علي، تأثير نظام المعلومات البشرية على مستوى أداء العاملين دراسة حالة مطاحن الأوراس باتنة وحدة أريس الصناعية والإنتاجية رسالة ماجستير، جامعة عباس لغرور معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، خنشلة، 2013/2012، ص ص: 50-51.

- القدرات المكتسبة: وهي قدرات يتحصل عليها الفرد بالممارسة والتدريب والتعلم وتتمثل في المؤهلات العلمية، الخبرات العلمية... الخ.

ب- الحوافز

تعبير في أبسط معانيها عن ما يتحصل عليه الفرد من المنظمة مقابل عمله فيها، فالحافز عبارة عن قوة أو شعور داخلي يحرك سلوك الفرد لإشباع حاجات ورغبات معينة. فالمنظمة عن طريق التحفيز قد تتمكن من بلوغ أهدافها ومن ثم تحقيق الأداء الجيد، فالدور الجوهري للمسير في عملية التحفيز يكمن في معرفة كل حالة وتحديد الحوافز التي تتناسب معها لتحقيق أو الحصول على أقصى ما يستطيع المحفز تقديمه للمؤسسة.

ج- الدافعية للعمل

تشير الدافعية إلى الطاقة الكامنة داخل الفرد والتي تحركه وتوجهه للتصرف بطريقة معينة، كما تمثل قوة الحماس الذي يتصف بها الفرد للقيام بمهام العمل.¹

ثانيا: أبعاد أداء العاملين

يركز البعض على الجانب الإقتصادي في تحديد أبعاد الأداء، بينما يعتمد البعض الآخر على الأخذ في الحسبان الجانب التنظيمي والإجتماعي وهذا من منطلق أن الأداء مفهوم شامل. ويمكن القول أن أبعاد الأداء البشري تتمثل في:

1- البعد التنظيمي للأداء

يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمدها المنظمة في المجال لتنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المنظمات معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء، مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الإجتماعية، الإقتصادية وهذا يعني أنه بإمكان المنظمة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن معايير إجتماعية وإقتصادية ويختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية.

2- البعد الإجتماعي للأداء

يشير البعد الإجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المنظمة على إختلاف مستوياتهم لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشر على وفاء الأفراد لمنظمتهم. وتتجلى أهمية ودور هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمنظمة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا إقتصرت المنظمة على تحقيق الجانب الإقتصادي، وأهملت الجانب الإجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المنظمة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الإقتصادية مع الفعالية الإجتماعية، لذا يتضح بإعطاء

¹-عماري علي، مرجع سابق، ص ص 51-53.

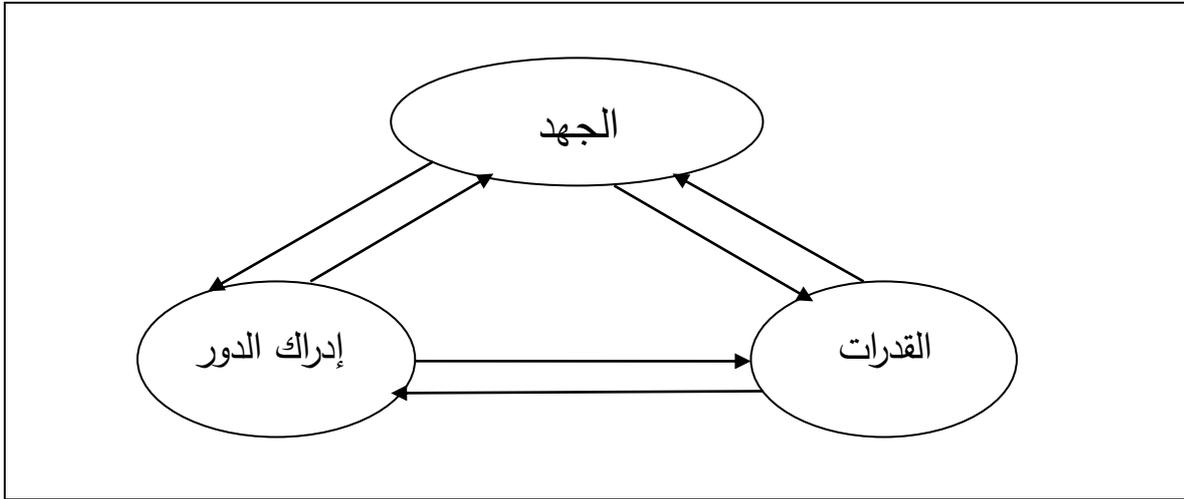
أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد في المنظمة، أي لكل ما له صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة (صراعات، أزمات...).¹

ثالثاً: محددات أداء العاملين

نظراً لتعدد العوامل التي تحدد مستوى أداء موارد البشرية وصعوبة معرفة درجة تأثير كل منها على الأداء فإن الباحثين يواجهون عدة صعوبات في تحديدها ومدى التفاعل بينها، فقد حاولت مجموعة من علماء التسيير إعداد نموذج لمحددات الأداء حيث قدم بورتز وزميله لولر نموذج يستند إلى ثلاثة عوامل رئيسية هي: حصيلة الجهد المبذول للموظف، الخصائص الشخصية أو القدرات، وإدراك العامل لدوره أو مهامه الوظيفية.

ويعني أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من الجهد والقدرات وإدراك الدور، والشكل الموالي يبرز هذه العلاقة:²

الشكل رقم 05: محددات أداء المورد البشري



المصدر: خير الدين جمعة، دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة E.N.I.C.A.B، رسالة دكتوراه، جامعة محمد خيضر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة، 2015/2014، ص 106.

1- الجهد:

يعكس الجهد المبذول في العمل درجة حماس الفرد لأداء العمل ومدى دافعيته للأداء، فهو الناتج من الحصول الفرد على الحوافز، الدوافع، إلى الطاقة الجسمانية والعقلية، التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

¹ - ربحم حسين، علاوي عبد الفتاح، أثر أبعاد التغيير التنظيمي على أداء العاملين، دراسة حالة شركة سونلغاز وحدة الأغواط، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 12، ص: 123.

² - خير الدين جمعة، دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة E.N.I.C.A.B، رسالة دكتوراه، جامعة محمد خيضر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة، 2015/2014، ص ص: 105-106.

ويمكن تعريف الدافعية على أنها حالة نفسية تؤدي إلى تحديد إتجاه السلوك ودرجة الإصرار عليه، فهي قوة أساسية مثيرة للسلوك وموجهة له.

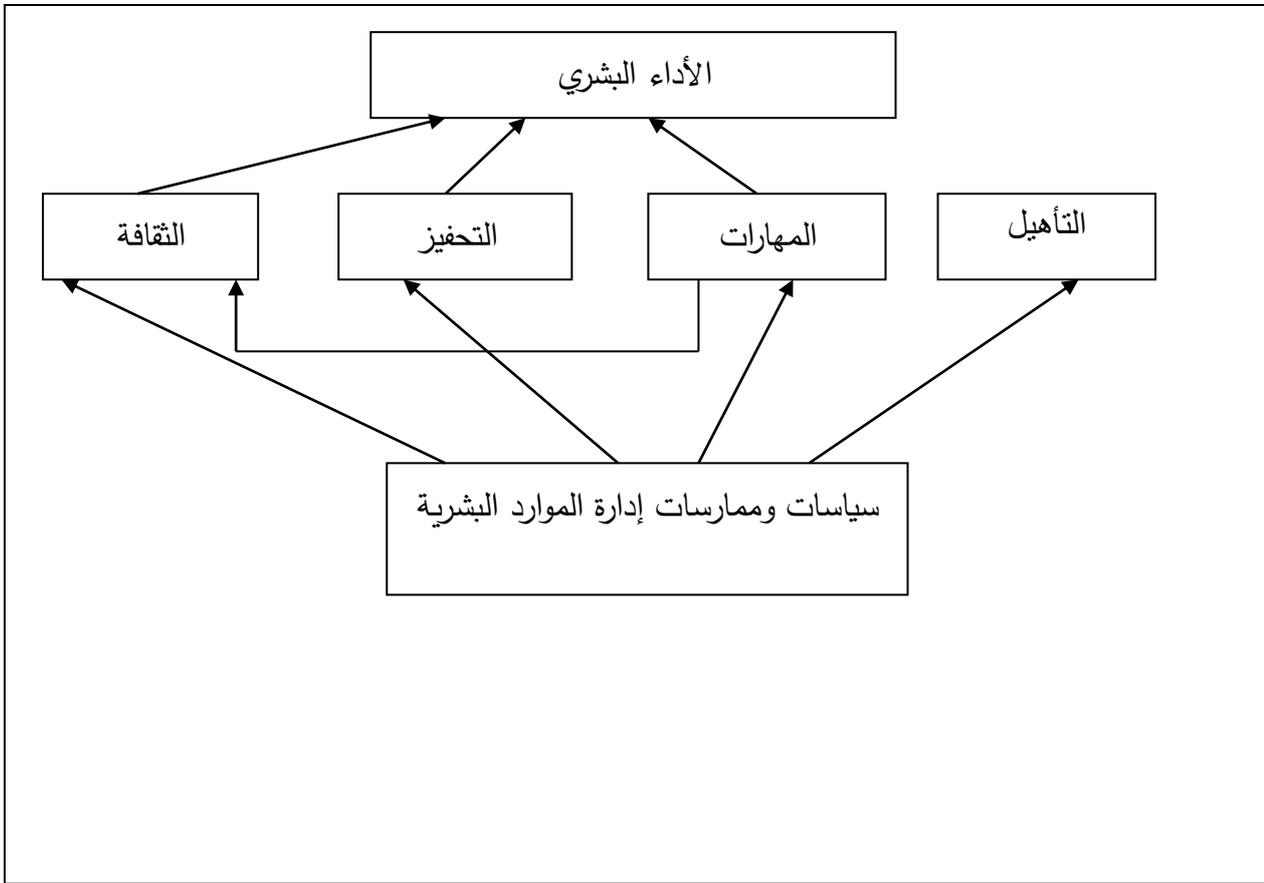
2- القدرات

هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، ولا تتغير و تتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة، إذ تعتبر القدرة عامل هام يتفاعل مع الدافعية وبالتالي الجهد لتحديد الأداء.

3- إدراك الدور

أي إدراك الفرد لدوره الوظيفي أي الإتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله وتقوم الأنشطة والسلوك، الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه.¹

الشكل رقم 06: محددات الأداء البشري



المصدر: عماري علي، تأثير نظام المعلومات البشرية على مستوى أداء العاملين دراسة حالة مطاحن الأوراس باتنة وحدة أريس الصناعية والإنتاجية، رسالة ماجستير، جامعة عباس لغرور معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير علوم التجارية، خنشلة، 2012/2013، ص48.

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن أداء العاملين في المؤسسة يتحدد انطلاقاً من عدة عناصر أساسية وهي محصلة التفاعل بين المهارات والتحفيز والتأهيل وكذا الثقافة السائدة والقيم المشتركة السائدة

¹- خير الدين جمعة، مرجع سابق، ص ص: 105-107.

في المؤسسة على عملية التحفيز هذا الأخير الذي يعتبر بمثابة القوة الدافعة للمورد البشري والتي تؤدي إلى رفع مستوى أدائه كما أن التحفيز يدفع العاملين إلى اكتساب المهارات والخبرات اللازمة لأداء العمل، ويتأثر كل هذه العوامل بممارسات إدارة الموارد البشرية والتي قد تعرقل أداء المورد البشري في المؤسسة.¹

المطلب الثالث: مفاهيم عامة حول إدارة أداء العاملين

يعتبر مفهوم إدارة الأداء من المفاهيم الحديثة في مجال الإدارة، ويمكن اعتباره وليد نظريات الإدارة المختلفة، والتي اعتبرت الأداء نظام متكامل له متطلبات ومعايير وأساليبه الفعالة التي تحقق الأهداف المرجوة للمؤسسات على اختلاف أغراضها وطبيعة تكوينها. وتكتسب دراسة الأداء والعوامل المؤثرة فيه أهمية كبيرة في الإدارة المعاصرة. فالأداء سواء أكان على مستوى العامل أو الفريق أو المؤسسة هو الوسيلة التي يمكن من خلالها تحديد مستوى الكفاءة والفاعلية على أي مستوى من هذه المستويات. حيث يؤثر أداء العامل بشكل أو بآخر على أداء الفريق. كما يؤثر مستوى الأداء الفردي أو الجماعي على مستوى أداء المؤسسة ككل.

أولاً: ماهية إدارة أداء العاملين

من المهم أن تشير إلى أن إدارة الأداء لا تعني فقط أداء العامل أو الفريق كمورد بشرية، بل تهتم أيضاً بإدارة أداء الموارد الأخرى كالجوانب المالية والمادية والمعلوماتية والتكنولوجية.

1- تعريف إدارة الأداء:

هناك عدة تعاريف مختلفة لعملية إدارة الأداء وفي هذا الصدد يمكن إعطاء تعريف لإدارة الأداء على أنها عملية مستمرة لتحديد وقياس وتطوير أداء الأفراد والجماعات ليتوافق الأداء مع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

هنا نذكر في المكونين الاتنين الأساسيين للتعريف

أ- **عملية مستمرة:** إدارة الأداء مستمرة أي أنها تتضمن عملية غير منتهية لتحديد الأهداف، وملاحظة الأداء وإعطاء وتلقي تدريب وتغذية راجعة ومستمرة.

ب- **وصف الأهداف الإستراتيجية:** يجب في إدارة الأداء أن يضمن المدير أن أنشطة الموظفين ومخرجاتهم متفقة مع أهداف المنظمة وبالتالي تساعد المنظمة على اكتساب الفرص التنافسية لهذا تخلق إدارة الأداء صلة مباشرة بين أداء الموظف والأهداف التنظيمية.²

¹-عماري علي، مرجع سابق ، ص ص: 48-50.

²-Herman Aguinis، إدارة الأداء، ترجمة سامح عبد المطلب عامر، دار الفكر، الطبعة الأولى، عمان، 2011، ص: 22.

كما يمكن تعريف إدارة الأداء كذلك على أنها مجمل إجراءات التي تصمم أداء المنظمة و فرق العمل الأفراد فيها، والتي توضع وتنفذ من قبل المدراء التنفيذيين. فإدارة الأداء إذن تعتبر مفهوماً أوسع وأشمل من تقييم الأداء.¹

تعرف إدارة الأداء على أنها العملية المنظمة لتحسين الأداء البشري والمحافظة عليه في كافة أنحاء المنظمة. وهي عبارة عن منهج متكامل ومتعدد الأوجه يشمل تطوير القدرات وتقييمها، وملاحظة الأداء، والتغذية الراجعة، والتدريب، وتطوير العاملين، وتقييم الأداء، والمزايا والمكافآت.² ومن التعاريف السابقة يمكن استنتاج التعريف التالي لإدارة الأداء:

إدارة الأداء هي الأعم والأشمل من عملية تقييم الأداء، حيث أن هذه الأخيرة تعتبر جزءاً من إدارة الأداء، وهي مجرد خطوة في منهج إدارة الأداء وتقدم معلومات للإدارة و متخذ القرار حول الأداء، وعملية إدارة الأداء تهدف إلى التوصل إلى فهم واضح لواجبات العمل الأساسية التي يتوقع من العامل أدائها، وكيف يساهم عمل العامل في تحقيق أهداف المؤسسة وكذا كيفية تقييم أداء العمل.³

2- تعريف إدارة أداء العاملين

يعد مفهوم إدارة أداء العاملين أحد التطورات المهمة والايجابية في مجال إدارة الموارد البشرية في السنوات الأخيرة والذي نتج عنه إدراك أنه المدخل الأكثر استمرارية أو تكامل لإدارة ومكافئة الأداء ومنه يمكن تعريف إدارة أداء العاملين بأنها:

العملية التي تسهل تكامل نشاطات الموارد البشرية المتعددة وتشابكها أكثر بأهداف عمل المنظمة وبذلك تحسن الأداء الكلي.

والجدول التالي يوضح مجموعة من المفاهيم الخاصة بإدارة أداء العاملين حسب آراء عينة من الباحثين:⁴

¹-سمير عبد الله قاسم الجيشي، الدوران الداخلي للموظفين وأثره في أدائهم، بحث مقدم لاستكمال متطلبات الحصول على درجة البكالوريوس، كلية العلوم الإدارية والإنسانية جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن، 2008، ص: 49.

²-خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، إدارة المواهب والكفاءات البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى الأردن، 2013، ص: 233.

³- إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2013، ص: 75.

⁴-علي أكرم عبد الله علي، رأس المال الفكري وأثره في إدارة أداء العاملين، دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الموصل، تنمية الرفادين، العدد 98، 2010، ص ص: 129-130.

الجدول رقم(01): يوضح تعريف إدارة أداء العاملين

المفهوم	الباحث
عملية متكاملة تتضمن تحديد وتعريف وتقويم وتعزيز السلوك الأدائي للفرد.	Cummings et Worly 2001 ;381
عملية مستمرة تبدأ بتخطيط الأداء وتنتهي بالتحسين والتطوير في ضوء التقويم والتشخيص المستمر للأداء والقائمين عليه والظروف المحيطة بهم.	السلمي 2001، 143
أنها عملية تأسيس أولويات المنظمة وتحويلها من ناحية النواتج المتوقعة والنتائج التي تتعاقب إلى أدنى المنظمة إلى مستوى الفردي.	Thapa ;2003 ;51
عملية لمراقبة أداء العاملين، وتتضمن مناقشات التغذية العكسية المتكررة، واقتراح طرق لتحسين الأداء.	London ;2003 ;154

المصدر: علي أكرم عبد الله علي، رأس المال الفكري وأثره في إدارة أداء العاملين، دراسة تحليلية لأراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الموصل، تنمية الرافدين، ص130.

كما تم تعريف إدارة العاملين من قبل كل من Baron وArmstron في عام 1998 على أنها اتجاه استراتيجي متكامل لزيادة فعالية المنظمات من خلال تحسين أداء الأفراد العاملين، عن طريق تطوير قدرات الأفراد وفرق العمل.

من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج أن إدارة أداء العاملين عادة ما تتضمن الخطوات التالية:

- أ- تحليل الالتزام: بمعنى تحديد الرسالة والأهداف ومعايير تقييمها.
- ب- تحليل العمل: يقصد به تحديد العلاقات التنظيمية والأوصاف الوظيفية.
- ج- تحديد معايير: الأداء والتوقعات لقياس درجة الكفاءة والفعالية.¹

ثانياً: خطوات تحسين أداء العاملين

إن واحد من أهم الأهداف لعملية تقويم الأداء وإدارة الأداء هو تحسين الأداء من خلال الخطوات التالية:

1- تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء:

لابد من تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء المعياري، إذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة والعاملين، فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقويم الأداء في ما إذا كانت العملية قد تحث بموضوعية وهل أن انخفاض الأداء عائد للعاملين أو أن ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي، كما وأن الصراعات بين الإدارة والعاملين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى انخفاض الأداء، ومن هذه الأسباب الدوافع والقابليات والعوامل الموقفية لبيئة المنظمة، والعمل، فالفاعلية تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها العاملون، أما الدوافع فتتأثر بالعديد من

¹-حاتم بن صلاح أبو الجدائل، إدارة المواهب، مركزا الخبرات المهنية للإدارة، الطبعة الأولى، القاهرة، 2013، ص: 63.

المتغيرات الخارجية مثل: الأجور والحوافز، إضافة إلى متغيرات ذاتية (الحاجات) والعوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلباً أو إيجاباً كنوعية المواد المستخدمة، ونوعية الإشراف، ونوعية التدريب، وظروف العمل... الخ.

2- تطوير خطة العمل للوصول إلى الحل:

تمثل خطة العمل لازمة لتقليل مشكلة الأداء أو وضع الحلول لها بالتعاون بين الإدارة والعاملين من جهة والاستشاريين والاختصاصيين في مجال تطوير وتحسين الأداء، فاللقاءات المباشرة والآراء المفتوحة والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرية في كشف الحقائق والمعلومات حول الأداء مباشرة إلى العاملين تساهم في وضع الحلول المقنعة للعاملين وتحسين أدائهم وإزالة مشكلة الأداء.¹

3- الاتصالات المباشرة:

إن الاتصالات بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء ولا بد من تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماط الاتصال المناسبة. ومن أمثلة على الاتصالات الفاعلة في هذا المجال هو سؤال العاملين عن أسباب انخفاض أدائهم في الفترة الأخيرة دون اللجوء إلى عبارات مبطننة أو سلوكيات غير واضحة. كذلك لا بد من استشارتهم حول كيفية الوصول إلى تحسين الأداء كسؤالهم، هل فكرتهم ماذا تعملوا لتقليل الأخطاء؟ إضافة إلى عدم جرح مشاعر العاملين وتقديم أمثلة وبما حصلت للمشرف في الماضي لكي يسهل الأمر على العامل كقوله: حصل لي نفس الشيء في الماضي، إنني أعرف شعورك الآن وأتذكر كيفية انجاز العمل بدون أخطاء.

إن مثل هذه الإجراءات تعزز من سلوكيات ايجابية وتقلل من ردود الفعل السلبية لدى العاملين.

كما تتحدد خطوات تحسين الأداء التي أشار إليها تيشوري بالآتي:

- أ- ما المشكلة؟
- ب- من المرتبط بالمشكلة؟
- ج- ما الذي يجري الآن؟
- د- ما الذي تريده أن يحدث؟
- و- ما نتيجة القصور في الأداء؟
- هـ- ما الأسباب والحلول الممكنة؟
- ي- ما هي خطة العمل؟²

¹ - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2003، ص ص: 157-159.

² - عبير فوزي خطيب، إدارة الوقت وأثرها في مستوى أداء العاملين دراسة ميدانية على شركات اتصالات الخليوية في الأردن، رسالة ماجستير، كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009، ص ص: 41-42.

ثالثاً: آليات تحسين أداء العاملين

لتحسين أداء العامل الذي يعتبر الدافع الأساسي لنجاح واستمرار المنظمة، وجب على المنظمة دراسة أسباب تدني الإنتاجية ومعرفة السبب الرئيسي وراء ذلك وإتباع الإجراءات اللازمة لحل المشكل ودفع عجلة النمو، ومن بين أهم ما يجب على المنظمة إتباعها لرفع من كفاءة أداء العاملين لديها ما يلي:

1- التكوين:

إن التكوين هو النشاط الذي توليه المؤسسة اهتماما كبيرا، حيث يهدف إلى تنمية قدرات الموظفين في العمل، ومن خلاله يزود الفرد بالمعلومات والمهارات الجديدة المطلوبة لتحقيق إستراتيجية المؤسسة في البيئة.

وللتكوين تأثيرات متعددة على أداء الموظفين، ومن أهمها ما يلي:

أ- رفع مستوى الأداء وتحسينه من الناحية الكمية والنوعية والمساعدة في تحديد وإثراء معلومات الأفراد وحل مشاكلهم في العمل وتحسين قراراتهم، وبالتالي ربط أهداف أداء الأفراد العاملين بأهداف المؤسسة وخلق اتجاهات ايجابية لصالح المؤسسة، كما يساعد في انفتاحها على العالم الخارجي وتوضيح السياسات العامة لها مما يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمؤسسة واستيعابهم لدورهم فيها وبالتالي المساهمة في تحسين أدائهم.

ب- تقوية العلاقات الإنسانية بين الأفراد وتطوير اتجاهاتهم وتنمية شعور الموظفين بالانتماء والولاء للمؤسسة.

ج- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد في المؤسسة و كذا إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغييرات الحاصلة.¹

د- توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين بها، وكذا توعية الموظفين بأهمية التكوين وإكسابهم القدرة على البحث عن الجديد والمستحدث في شتى مجالات العمل.

هـ- تخفيض معدلات كل من الغياب ودوران العمل.

2- تمكين العاملين:

هو أحد المبادرات الفعالة التي يقوم بها القادة في المنظمة تجاه العاملين والتي من شأنها منح المزيد من السلطات لهم في أداء أعمالهم، مع تعهد والتزام العاملين بمسؤولية الاستخدام الفعال لهذه السلطات وبما يؤدي إلى تحقيق نتائج أفضل لكل م العاملين والمنظمة.

¹ بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور خنشلة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص ص: 93-94.

ويهدف التمكين إلى منح العاملين درجات أكبر من حيث المشاركة وتحمل المسؤولية من أجل التحسين المستمر للأداء الوظيفي.¹

3- التحفيز:

تترك الحوافز بأنواعها بلا شك الأثر على أداء معظم العاملين، فيما لها آثار اقتصادية واجتماعية على متلقي الحوافز، ويتمثل الأثر في الجهود التي يبذلها الموظف الذي تلقى الحوافز. ولأن التحفيز في العمل هو مظهر حيوي من مظاهر العمل الجيد، فهو يعالج قضية التزام الأشخاص بعملهم بكل جدية وهمة ونشاط. وتعتبر عملية التحفيز من المشاكل التنظيمية بسبب تنوع حاجات الأفراد وتغييرها من وقت لآخر، واستحالة قيام أي منظمة بإشباع حاجات العاملين فيها، ومن جهة أخرى نجد أن للمنظمة حاجاتها الخاصة المتمثلة في تحقيق الهدف الرسمي من خلال الأفراد العاملين، وهذا يتطلب تكامل حاجات كل من الفرد والمنظمة.

وبدون وجود رغبة في الأداء ودرجة عالية من التحفيز لا يمكن ضمان مستوى عالي من الأداء والإنتاجية، الأمر الذي يجعل من الضروري تفهم كيفية تحفيز العاملين بحيث يمكن استخراج أفضل ما لديهم من طاقات ومواهب.

وعلاوة على ما سبق فإن أثر هذه الحوافز يتعدى إلى الموظفين الآخرين محاولة منهم التنافس عليها وهذا سيؤدي نتيجة إلى رفع كفاءة العمل أي زيادة الأداء وتحقيق إنتاج أفضل.²

4- الترقية:

تعني الترقية تعيين مهام أكبر وتفويض سلطات أعلى للفرد في منصبه الجديد، كما تعرف أيضا على أنها شغل الموظف لوظيفة أخرى ذات مستوى أعلى من مستوى وظيفته المالية من حيث السلطة، المسؤولية، المركز، والهدف من الترقية الاستفادة من قدرات ومهارات الفرد بما يحقق مصلحة المنظمة، كما تعتبر حافزا للأفراد لتحسين أدائهم.

ويمكن إبراز العلاقة بين الترقية ومستوى أداء العاملين من خلال أهميتها والتي نوجزها في النقاط التالية:

أ- رفع الروح المعنوية للعاملين الحاليين.

ب- توفير الحوافز لأصحاب الكفاءات لزيادة الإنتاج والتميز في العمل.

ج- ضمان استمرار العاملين من أصحاب الكفاءات في العمل في المنظمة.

د- خفض الدوران الوظيفي والمحافظة على الخبرات داخل المنظمة.

¹ محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز، دار الجامعة الجديدة، الطبعة الأولى، مصر، 2015، ص: 408.

² علي جوادي، التحفيز وعلاقته بأداء لاعبي نوادي كرة اليد الجزائرية أثناء المنافسات الرياضية، دراسة ميدانية نوادي القسم الممتاز اولمبي الوادي، بركة وعين توتة، رسالة ماجستير، معهد العلوم الطبيعية والحياة قسم التربية البدنية والرياضية المركز الجامعي محمد الشريف مساعدي سوق أهراس، 2012، ص: 49.

هـ- زيادة الاستقرار والأمن الوظيفي للعاملين.¹

المبحث الثاني: تقييم أداء العاملين

يعتبر تقييم أداء العاملين عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية لتقدير مستوى ونوعية أدائه وذلك لما يحققه من مزايا كرفع الروح المعنوية للعاملين وإشعارهم لمسئولياتهم ويقوم برفع مستوى أدائهم ودفعهم إلى العمل، باجتهد وجدية وإخلاص فيتمكنوا من الحصول على احترام وتقدير رؤسائهم.

وبالتالي فإن تقييم أداء الموارد البشرية هو حلقة في سلسلة وظائف إدارة الموارد البشرية

المطلب الأول: مفهوم وأهمية وعناصر تقييم أداء العاملين

تساعد عملية تقييم الأداء على اكتشاف جوانب القصور والضعف في أداء الأفراد العاملين بالمنظمة مما يؤدي إلى تصميم برامج تدريبية للقضاء على هذا القصور، كما قد يدل ذلك على عدم التناسب بين الفرد والمنصب الذي يشغله مما يستدعي نقله إلى منصب آخر يتلاءم مع مؤهلاته ومهاراته، ومن جهة أخرى يساعد تقييم الأداء على اكتشاف جوانب إيجابية والمتمثلة في التعرف على الأشخاص الذين يقومون بعملهم بصورة أفضل وبالتالي من هم الأجدر للترقية والحصول على مكافآت وعلاوات.

أولاً: تعريف تقييم أداء العاملين

هناك عدة تعريفات متعددة لتقييم أداء العاملين نذكر منها ما يلي:

تقييم أداء العاملين يعرف على أنه تقييم كل شخص من العاملين في المنشأة على أساس الأعمال التي أتمها خلال فترة زمنية معينة وتصرفاته مع من يعملون معه، كما عرف كونه عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل مضاعف وعادل، لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون وذلك بالاستناد على عناصر ومعدلات تتم أساسها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به.² هو عبارة عن تقدير دوري بين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة المنوطة به، فهو يساعد المسؤولين على معرفة جوانب الضعف والقوة في نشاطها ذلك الفرد والهدف منه ذلك هو معالجة الضعف إن وجد وتدعيم جوانب القوة أيضاً.³

هو عبارة عن عملية يتم بموجبها تقدير جهود الموظف بشكل منصف وعادل لتجزي مكافأته بقدر ما يعمل وينتج، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات يتم على أساسها مقارنة أدائه بها لتحديد مستوى كفاءته في العمل الذي يقوم به.⁴

¹- ليلي غضبان، الترقية كحافز لتحسين أداء العاملين، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الحاج لخضر، الجزائر

²- مهدي حسن زوليف، إدارة الأفراد، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2010، ص: 188.

³- محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية عرض وتحليل، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2003، ص: 137.

⁴- محمد توفيق عبد المحسن، تقييم الأداء (مداخل جديدة للعالم جديد)، دار الفكر العربي، مصر، 2004، ص: 53.

من التعاريف السابقة نستنتج تقييم أداء العاملين هو عبارة عن قياس مساهمة العاملين في انجاز الأعمال التي تستند إليهم والحكم على تصرفاتهم أثناء العمل وعلى التطور في أدائهم خلال فترة محددة وهو يساعد المسؤولين على معرفة وتحليل جوانب القوة والضعف وذلك من أجل تدعيم جوانب القوة ومعالجة جوانب الضعف.

ثانياً: أهمية تطبيق أداء العاملين

تمكن أهمية تطبيق أداء العاملين في مايلي:¹

- 1- رفع حماس ودرجة الانتداب إلى المنظمة؛
- 2- اختيار العمل المناسب للموظف من خلال عملية التقييم والوقوف عن نتائجها؛
- 3- تضع الأساس لتخطيط القوى العاملة والتنبؤ بحاجات المنطقة للأعداد المطلوب استقطابها؛
- 4- الوقوف على بعض الأعمال ذات السمة الخاصة التي تنوي المنظمة تكليف الموظف بها؛
- 5- إلزام المديرين ورؤساء المراكز الإنتاجية وربط الخطط الإنتاجية بالإنتاج ونتائج تقييم الموظفين.

ثالثاً: عناصر تقييم أداء العاملين

وتتمثل أهم عناصر تقييم أداء العاملين فيما يلي:²

1- معايير الأداء:

نعتبر معدلات الأداء مصدراً في الحصول على المعلومات اللازمة لتقييم أداء الأفراد وتختلف هذه المعايير باختلاف طبيعة النشاط الذي تمارسه المنظمة والأهداف التي تسعى لتحقيقها.

2- قياس الأداء الفعلي:

تعتبر عملية يتم بمقتضاها جمع وتجهيز البيانات المتعلقة بنتائج الأداء المحقق في مدة زمنية ليتم بعد ذلك مقارنة المحقق الفعلي مع معايير الأداء الموضوعية وتتطلب هذه العملية وجود مقاييس يتم تصميمها على أساس معيار الأداء المحددة سابقاً، بمعنى أن مقاييس نتائج الأداء الفعلي مشتقة من المعدلات المعيارية لهذا الأداء.

3- مشاركة الموظفين في وضع الأهداف الخاصة به:

أي أن على المشرف أن يجتمع مع مرؤوسيه ويناقش معه الأهداف التي يتوقع منه تحقيقها، قد تكون هذه الأهداف قصيرة أو طويلة الأجل ويمكن أن تغطي عدة غيابات يرغب القسم أو المنظمة في الوصول إليها والتي تعتمد على مسؤوليات الوظيفة الحالية أو المستقبلية.

يمكن أن يقدم المشرفون المساعدة للمرؤوسين مثل: تدريب إضافي وذلك لمساعدتهم في تحقيق الأهداف، ويجب تسهيل أهداف الأداء الجديدة والتي تم الاتفاق عليها بين الموظف ورئيسه ويجب مراجعتها بانتظام وتعديلها حسب الحاجة.

¹ - مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2014، ص: 128.

² - حجاج بن صالح بن حجاج المرعي، إدارة الأفراد، أكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص: 171-173.

4- خطط عمل لمعالجة الأداء أو المشاكل السلوكية:

يمكن أن تكون خطط العمل مساعدة فعلا في حالة يواجه الموظف المشاكل في الأداء على المدير أن يحدد ويناقش هذه المشاكل مع الموظف كلما حدثت، ويقترحون إجراءات لتحسين الأداء، وتحليل هذه الخطة طبيعة المشكلة والخطوات التي سيتخذها كلا من الموظف ورئيسه للتعاون على حل المشكلة والفترة الزمنية التي سيستغرقها لتنفيذ الخطة.

5- المراجعة الرسمية والتي توثق بدقة الصورة الشاملة:

الأفضل أن تتم المراجعات الرسمية عدة مرات في السنة، ولا بد من إجراء اللقاءات بشكل غير رسمي وبنظام (نصف سنوي أو حتى سنوي) على أية حال، خلال هذه اللقاءات لا يجب مناقشة مشاكل الأداء الحالية، حيث أنه يكون قد تم إخطار الموظف إلى هذه المشاكل أثناء المناقشات غير الرسمية وتم وضع خطة عمل لها، ولكن تكون هذه اللقاءات بهدف تقييم مدى انجاز الأهداف وخطط العمل الموضوعة سابقا، ولمعرفة هل الموظف يسير على الطريق الصحيح لتطوير مهنته.

6- تدريب المشرفون للحصول على أكبر فائدة:

يجب أن يدرّب المشرف على مهارات القيام بتقييم أداء فعال، وذلك لكي تكون هذه التقسيمات صلبة وموثوقة، عادة يدعم هذا التدريب إرشادات في الاستماع الفعال، وإدارة النزاع وكيفية تقليل الجدل إذا اعترض الموظف على جزء معين من التقييم، هذا التدريب مهم جدا حيث أن التعليقات الغير مسؤولة أو الغير مرتبطة بتقييم الأداء، قد تؤثر على قرار المشرف هذا الاتحاد المنضبط في التخطيط لتقييم الأداء سوف يساعد على إزالة العوائق المتوقعة.

المطلب الثاني: طرق تقييم أداء العاملين

سننظر في هذا المطلب إلى الطرق التقليدية والحديثة لتقييم أداء العاملين وذلك على النحو الآتي:

أولا: الطرق التقليدية لتقييم أداء العاملين

وتتمثل فيما يلي:¹

1- طريقة الترتيب البسيط:

تعتبر من لأقدم الطرق المستخدمة في تقييم العاملين، حيث يقوم الشخص القائم بعملية التقييم بترتيب الأفراد محل التقييم تنازليا حسب كفاءاتهم من الأحسن إلى الأسوأ وغالبا ما يتم ذلك بعد مقارنة أداء الشخص بالآخرين على ألا يتم التقييم بالنسبة لصفة واحدة، بل يجب أن يشمل الأداء الكلي للشخص.

¹ - عمار بن عشي، اتجاهات التدريب وتقييم أداء العاملين، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2012، ص ص: 41-44.

2- طريقة المقارنة المزدوجة:

بهذه 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 تمثلها بين الأفراد محل التقييم.

3- طريقة التوزيع الإجباري:

وفقا لهذه الطريقة يطلب من المقيم وضع مجموعة من الموظفين المطلوب تقييمهم في مجموعات مختلفة من حيث درجة أو مستوى التقييم، وعادة ما يتم تقييم الأفراد ووضعهم في فئات تقييم تحمل أوزان مختلفة وذلك بناء على رأي المقيم بشكل عام، حيث تتراوح فئات التقييم بين ضعيف وأقل من المتوسط ومتوسط وأعلى من المتوسط 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 الرابعة (أعلى من المتوسط)؛

10% من الموظفين الخامسة (جيد).

ويعود السبب لاستخدام هذا النوع من التوزيع إلى اعتقاد الإدارة أن التظاهرة الطبيعية تميل عادة إلى التركيز حول القمة الوسطى، ويقل تركيزها في الطرفين بشكل متساوي.

4- طريقة التدرج:

حسب هذه الطريقة يتم وضع تصنيفات للأفراد العاملين، إذ يمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء فقد تكون هناك ثلاث تصنيفات كالاتي: الأداء المرضي، الأداء غير المرضي، الأداء المتميز وتوضح هذه التصنيفات من قبل الإدارة أو المقيم ومن ثم لدرجة أداءه، لذلك كل فرد من الأفراد العاملين إما أن يسلم درجة متميزة كما وأنه بالإمكان وضع أكثر من ثلاث تصنيفات ومن الممكن تعديل طريقة التدرج وتكييفها إلى طريقة التوزيع الإجباري، حيث تحدد النسبة المئوية معينة لكل تصنيف أو درجة مثلا.

10% من الأفراد ذوي الأداء المنخفض؛

20% من الأفراد الذين يكون أدائهم أقل من المتوسط؛

40% من الأفراد العاملين متوسطي الأداء؛

20% من الأفراد ذوي الأداء الأعلى من المتوسط؛

10% من الأفراد الذين أدائهم في الدرجة العليا.

إن هذا التعديل والتكييف يساعد المقيم على فصل الأفراد إلى مجموعات وفقا لأدائهم لأن هذه الطريقة لها تأثيراتها السلبية على مشاعر الأفراد العاملين من ذوي الأداء المنخفض وغالبا ما تكون هذه التأثيرات مستديمة ومؤثرة على الروح المعنوية لهذه الفئة حيث أن الإدارة غالبا ما تسعى إلى تطوير الأداء

لمختلف التصنيفات مما يؤدي إلى تطوير شامل لأداء كافة الأفراد العاملين، كما أن هذه الطريقة لا توضح الفروقات الفردية في الأداء ضمن الدرجة أو التصنيف الواحد مما يتنافى والعدالة في التقييم.

5- طريقة التدرج البياني:

تعتمد هذه الطريقة على تحديد عدد من الصفات أو الخصائص المساهمة في الأداء، من ثم يتم تقييم أداء كل فرد وفقاً لدرجة امتلاكه لهذه الصفات أو الخصائص، حيث أن المقيم يشير إلى مقياس التدرج البياني المحدد مسبقاً والذي يحتوي على صفات وخصائص، مثل أهمية الإنتاج ذو نوعية الإنتاج الإبداع والمعرفة بالعمل التعاون وغيرها من الخصائص، ويشير إلى ما يعتقد بأن الفرد العامل المعين تتوفر فيه هذه الصفة.

وهناك طرق أخرى نذكر منها ما يلي:¹

6- طريقة قوائم المراجعة:

حسب هذه الطريقة يستخدم المقيم القوائم خاصة بالأوصاف السلوكية المحددة من قبل إدارة الموارد البشرية وعلى المقيم أن يؤشر ويختار العبارة أو الصفة التي تصنف أداء الأفراد العاملين، وعند إتمام قوائم المراجعة ترسل إلى إدارة الموارد البشرية لتحليلها وتحديد الدرجات لكل عامل من العوامل المحددة في القائمة حسب درجة أهميتها.

7- طريقة المواقف الحرجة:

بموجب هذه الطريقة يركز المقيم على السلوكيات الأساسية المساهمة في أداء العمل بفعالية أو أدائه لمستوى منخفض من الفاعلية، وهذه السلوكيات يتم تسجيلها من قبل المقيم خلال فترة معينة لكل فرد عامل حيث يتضمن التسجيل خلاصة توضح ما حدث أي تسجل المواقف الايجابية والسلبية.

8- طريقة المقالة:

تعتمد على كتابة التقارير التفصيلية من قبل المشرف المباشر يصف فيها جوانب الضعف والقوة والأداء الماضي ومهارات الأفراد العاملين إضافة إلى وضع الاقتراحات التطويرية لكل منهم.

ثانياً: طرق التقييم الحديثة

وتتمثل طرق التقييم الحديثة فيما يلي:²

1- قوائم السلوك المتدرجة:

تقوم على أساس تقدير القائم بالقياس لدرجة امتلاك الفرد العامل لصفة معينة مثل الكفاءة أو الفاعلية، ومثال ذلك تقييم أداء الفرد إلى سلسلة من الأداءات بالشكل التالي: لأداء ضعيف، متوسط،

¹ - علي محمد الربابعة، إدارة الموارد البشرية تخصص نظم المعلومات الإدارية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2003، ص: 93-94.

² - خالد عبد الرحيم الهيني، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، الأردن، 2005، ص: 208.

جيد، أداء ممتاز وفي المشاكل التي ترافق تنفيذ هذه الطريقة هو ضعف قدرة المقيمين على تقييم الصفات التي تعتبر معضلة لدى الفرد العامل وموضوعية في عملية التقييم.

2- الملاحظة السلوكية:

يتم بمقتضى هذا الأسلوب تقييم أداء العاملين والتعرف على تصرفاتهم وسلوكياتهم أثناء العمل وهل تلك السلوكيات تتكرر لديهم؟ وهل وهي في نفس الأوقات؟ وبالتالي التعرف على الأسباب التي أدت إلى ظهور مثل هذه السلوكيات. يعتمد اختيار أسلوب التقييم هذا على مجموعة من الاختبارات تتمثل في:

أ- الهدف من استخدام الطريقة، فإذا كان الهدف من التقييم هو الوصول إلى مستويات الأداء فقط فإن الطريقة الذاتية تعتبر المفضلة كونها تأخذ خصائص أداء الفرد لوحده ودون الرجوع إلى إجراء التقييم.

ب- مدى سهولة استخدام الطريقة من قبل المنظمة.

3- الإدارة بالأهداف:

ويمكن تلخيص هذه الطريقة فيما يلي:¹

هذه الطريقة تقيس الأداء وتقييمه عن طريق المقارنة بين الأهداف الموضوعية والمسطرة من قبل المنظمة للفرد من أجل إنجازها مع ما أنجز فعلا، وتمر بعده خطوات تتمثل فيما يلي:

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

ب- أثناء التنفيذ يقوم الرئيس: بمساعدة مرؤوسيه في تحقيق الأهداف ومطابقة تحقيق النتائج.

ج- في نهاية المدة المتفق عليها يتم تقييم النتائج التي تحققت وذلك بمقارنة ما تم تحقيقه بما اتفق في بداية الفترة وتحديد الانحراف عن التنفيذ ايجابيا وسلبيا.

ثالثا: عوامل تقييم أداء العاملين

ويمكن تقييم هذه العوامل إلى ما يلي:²

1- النتائج:

تعتبر جهود العامل التي تترجم إلى نتائج جوانب تحظى باهتمام الرؤساء في معظم الأحيان فإننا نستطيع أن نقيس النتائج في بعض الوظائف في شكل أرقام، وفي حالات أخرى يمكن أن تصدر حكما ما لمعرفة نوعية النتائج بالسلوك الذي يوضح جوانب مهمة من فعالية العامل.

2- السلوك:

يعتبر عنصر من عناصر التقييم، رغم صعوبة قياسه، ويعتبر أيضا مهم لأنه يضع النتائج المحققة في سياقها الحقيقي، ويساعد في التخطيط للأنشطة التطويرية المستقبلية كتدريب العامل.

¹ - عمار بن عشي، مرجع سابق، ص: 59.

² - عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المؤسسات، منشورات المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003، ص ص: 266-267.

3- الشخصية:

هي عبارة عن مجموعة من الخصائص والمرتكزات التي يمتاز بها الشخص عن غيره، وتتضمن الشخصية عناصر مثل: تكوين الإنسان العاطفي فان الشخصية تكون استعدادات الإنسان ومعارفه وقدراته ومهاراته واهتماماته وقيمه ودوافعه، ومن المرتكزات الايجابية في العادة الإبداع، ومدى تحمل الضغوط والمعرفة بالعمل والقدرات المختلفة التي يمتلكها العامل لانجاز الأعمال.

المطلب الثالث: خطوات ومعايير تقييم أداء العاملين

يتم تقييم أداء العاملين باستخدام معايير ومن خلال مجموعة من الخطوات المحددة التي يستند إليها في الحكم عن صلاحية السلوك والكفاءة الأدائية للعمال.

أولاً: خطوات تقييم الأداء

توجد خطوات عامة يتم إتباعها في عملية التقييم والتي تتمثل فيما يلي:¹

1- تحديد متطلبات التقييم وأهدافه:

يجب أن تحدد إدارة الموارد البشرية هدفها من تقييم أداء العاملين وهذا يتطلب تجزئة أداء الموظف إلى أجزاء محددة حتى تستطيع الإدارة أن تخصص من المعايير ما يمكن أن يقيس من الأجزاء، ومهما يمكن الأمر فان على إدارة الموارد البشرية وبالتعاون مع الإدارات الأخرى، أن تحدد بشكل دقيق ومنذ البداية العناصر المطلوب قياسها ومدى ارتباطها بالأهداف الأساسية للمنظمة، وما هو الهدف من عملية التقييم، ولا بد أن تقوم الإدارة بوضع هذه العوامل للمشرفين والعاملين على حدا.

2- اختيار الطريقة المناسبة للتقييم:

بالرغم من وجود أكثر من طريقة واحدة لتقييم أداء العاملين إلا أن اختيار الطريقة المناسبة أمر جيد بالاهتمام، لان الطريقة المختارة تشجع تصبغ المحور الذي تركز عليه العلاقة بين الموظف ورئيسه، لذلك توجد عدة نماذج وطرق للتقييم في إطار المنظمة الواحدة. فـنموذج تقييم رجال الإنتاج يختلف تماما عن نموذج تقييم الموظفين الإداريين.

3- تدريب المشرفين:

يجب تدريب الرؤساء أو المشرفين على كيفية تقييم الأداء بطريقة دقيقة وعادلة، وكيفية مناقشة نتائج التقييم مع مرؤوسيهـم، وذلك لأن أي خلل في هذه العملية الحساسة جدا سينعكس على الروح المعنوية للمرؤوسين.

¹ محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز قياس الأداء-تقييم الأداء-تحسين الأداء مؤسسيا و فرديا، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2014، ص ص: 267-269.

4- مناقشة طرق التقييم مع الموظفين:

قبل تنفيذ عملية التقييم يجب أن يناقش الرئيس مع المرؤوس الطريقة المستخدمة في التقييم، وأهدافه، والعناصر التي سيركز عليها، والقوائم المتوقع الحصول عليها، وانعكاساته على مستقبل الموظفين.

5- وضع معايير للمقارنة:

الهدف من تقييم الأداء هو قياس التزام الموظف لمتطلبات العمل، وهذا يعني أن هذه المتطلبات يجب أن تحدد مسبقا في شكل معايير كمية أو نوعية أو زمنية وقياس سلوك الموظف وأدائه في العمل في ضوء هذه المعايير بعيدا عن التحيز الشخصي أو الانفعالي للرئيس.

6- مناقشة نتائج التقييم مع الموظف:

وتتمثل في:

أنه يتردد كثير من المديرين في مناقشة نتائج التقييم مع الموظفين، وهذا شيء يجب أن لا يحدث، إذ انه من حق الموظف أن يعرف نتائج التقييم وأن يعرف جوانب القوة والضعف في أدائه وأن يناقشها مع رئيسه بحرية تامة، من أجل معرفة مدى تقدمه في العمل مع ما هو متوقع منه من قبل الإدارة، وعند غياب هذه المناقشة تنعكس سلبا على أدائه بشكل مباشر.

7- اتخاذ القرارات الإدارية:

وتتمثل هذه القرارات في نواحي عديدة مثل: إعادة التكيف الوظيفي، الترقية، النقل... الخ.

8- وضع خطط الأداء مستقبلا:

ونبرز أهمية هذه الخطوة عندما لا تتفق النتائج العملية مع ما خطط له مسبقا وعلى الرئيس في هذه المرحلة أن يحدد جوانب التطوير، وقد تتحدد هذه الجوانب في واحدة أو أكثر من متطلبات العمل.

ثانيا: معايير تقييم أداء العاملين

وبصورة عامة فان هذه المعايير تبين على جانبين أساسيين هما:¹

1- موضوعي:

يعبر عن المقومات الأساسية، التي تستلزمها طبيعة العمل مثل كمية الإنتاج، النوعية، السرعة، وتحقيق الأهداف.

أما المعيار الثاني يتمثل في:²

2- المعايير الذاتية (السلوكية):

وتسمى أيضا بالشخصية وهي تنعكس تكشف عن صفات الفرد الشخصية كالتأدية، والسرعة في التعلم، والاستفادة من التدريب وإمكانية الاعتماد عليه وعلاقته مع الرؤساء، ومعايير الصفات الشخصية

¹- خالد عبد الرحيم مطر الهيني، مرجع سابق، ص:203.

²- محمد قدرى حسن، مرجع سابق ، ص ص: 271-272.

في أقل المعايير دقة، لأنها لا تصف الأداء، إنما تصف الشخص القائم بالأداء وأنه إذا توفرت له صفات معينة فإن أدائه من المحتمل أن يكون ممتاز.

ومعدلات الأداء يجب أن تترك لدى العاملين الحافز والرغبة في العمل، وبالتالي يجب أن تكون تلك المعدلات مرنة وبما يتناسب مع الظروف العمل والبيئة وتستخدم كذلك في تمديد الوقت اللازم لتنفيذ الخطط والرقابة الفاعلة على التنفيذ، وغير ذلك من الاستخدامات.

ويشترط في المعيار ومهما كانت نوعيته أن يكون دقيقاً في التعبير عن الأداء المراد قياسه، ويكون المعيار هكذا إذا نميز بالخصائص التالية:

أ- صدق المقياس:

أي أن العوامل الداخلية فيه يجب أن تعبر عن تلك الخصائص التي يتطلبها أداء العمل بدون زيادة أو نقصان، وهناك حالتان يكون فيها المقياس غير صادق.

- حالة عدم احتواء المقياس على عوامل أساسية في الأداء وهذا النوع من الخطأ يعرف بقصور المقياس.

- حالة احتواءه على مؤثرات خارجية عن إرادة الفرد، وهذا النوع من الخطأ يعرف بتلوث المقياس.

ب- ثبات المقياس:

ويعني أن تكون نتائج أعمال الفرد من خلال المقياس ثابتة عندما يكون أدائه ثابتاً، أما عندما تختلف نتائج القياس باختلاف درجات أو مستويات أدائه، وأن ذلك ليس عيباً فيه وإنما حالة طبيعية.

ج- التمييز:

أي درجة حساسة المقياس، بإظهار الاختلافات في مستويات الأداء مهما كانت بسيطة، فيميز بين أداء الفرد أو مجموعة من الأفراد.

د- سهولة الاستخدام:

أي درجة وضوح المقياس وإمكانية استخدامه من قبل الرؤساء في العمل.

المبحث الثالث: علاقة التسويق الداخلي بأداء العاملين

تكمن علاقة العاملين بالتسويق الداخلي 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 الذي يكون بين المنظمة والعاملين.

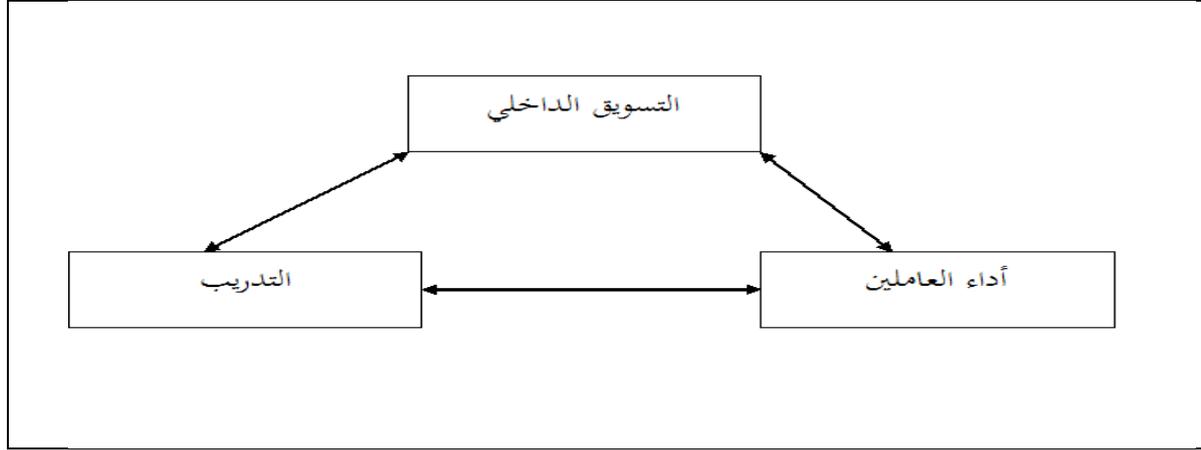
المطلب الأول: أثر التدريب على مستوى أداء العاملين

يعتبر التدريب النشاط الذي توليه المنظمات اهتماماً كبيراً، من أجل تنمية قدرات العاملين في العمل من خلال تزويد الفرد بالمعلومات والمهارات الجديدة المطلوبة لتحقيق إستراتيجية المنظمة.

والأنشطة التدريبية تعتبر مهمة من أجل تطوير قدرات الفردية لمختلف العاملين وفي مختلف مستويات ويمكن أن نوضح تأثيرات التدريب على أداء العاملين من خلال ما يلي:¹

- رفع مستوى الأداء وتحسينه من ناحية الجودة والكمية.
- تطوير العلاقات الإنسانية بين الأفراد وتحسين سلوكياتهم واتجاهاتهم.
- تنمية شعور العاملين بالولاء والانتماء للمؤسسة.
- تخفيض معدلات الغياب ودوران العمل.
- جعل العاملين يؤدون المهام بصورة أفضل.
- الرفع من الكفاءة وفعالية العاملين.
- يساعد الأقسام المهمة بالتدريب على تحسين خططها المستقبلية وتطويرها وتجنب الأخطاء الماضية مما يزيد أكثر من كفاءة العاملين، ومن كفاءة الخطط التدريبية الموضوعة والمنفذة.

الشكل رقم 07 : علاقة التدريب بأداء العاملين



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على المعطيات.

إن التدريب باعتباره إحدى الأدوات والأبعاد المهمة لفلسفة التسويق الداخلي، تقوم المنظمات بتخصيص جزء مهم من ميزانيتها من أجل البحث على تأثير في مستوى وقدرات العاملين.

فمع التطورات التكنولوجية السريعة في بيئة الأعمال، أصبح على المنظمات أن تهتم بشكل أكبر من التدريب من أجل زيادة حجم الإنتاجية وتطوير مستوى الجودة في الخدمات والمنتجات، فالتدريب هو الضمان لتطور المنظمة من خلال التأثير في العاملين ومحاولة تطوير معارفهم ومهاراتهم وإكتساب معلومات جديدة حول طبيعة مهامهم، مما يؤدي إلى إرتفاع الأداء إلى أعلى مستوياته، كما يساعد التدريب في ربط أهداف العاملين بأهداف المنظمة وينمي توجه العامل لخدمة أهداف المنظمة، كما يساهم

¹ -علي يونس ميا، أثر التدريب في أداء العاملين، دراسة ميدانية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان، مجلة جامعة تشرين لبحوث والدراسات العلمية، عمان، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 31 العدد1، 2009، ص:109.

التجريب في إيجاد وتوفير نوع من إستقرار لدى العاملين وتقليل مستوى دوران العمل مما يؤدي إلى رغبة أكبر في تنفيذ المهام والأنشطة.

ويعتبر التدريب من أهم محددات تحقيق الرضا الوظيفي فكلما كان الفرد في وضعية مريحة في عمله كلما أدى ذلك إلى تحقيق درجات عالية من الأداء.

إن البرامج والأنشطة التدريبية كلما كانت مصممة بكفاءة وفعالية، وكانت تتسم بالاستمرارية، أدى ذلك إلى تطور وإرتفاع مستوى أداء العاملين وكلما كان أداء العاملين مرتفع ساهم ذلك في تبني فلسفة التسويق الداخلي بكفاءة أكبر.

المطلب الثاني: أثر التحفيز على أداء العاملين

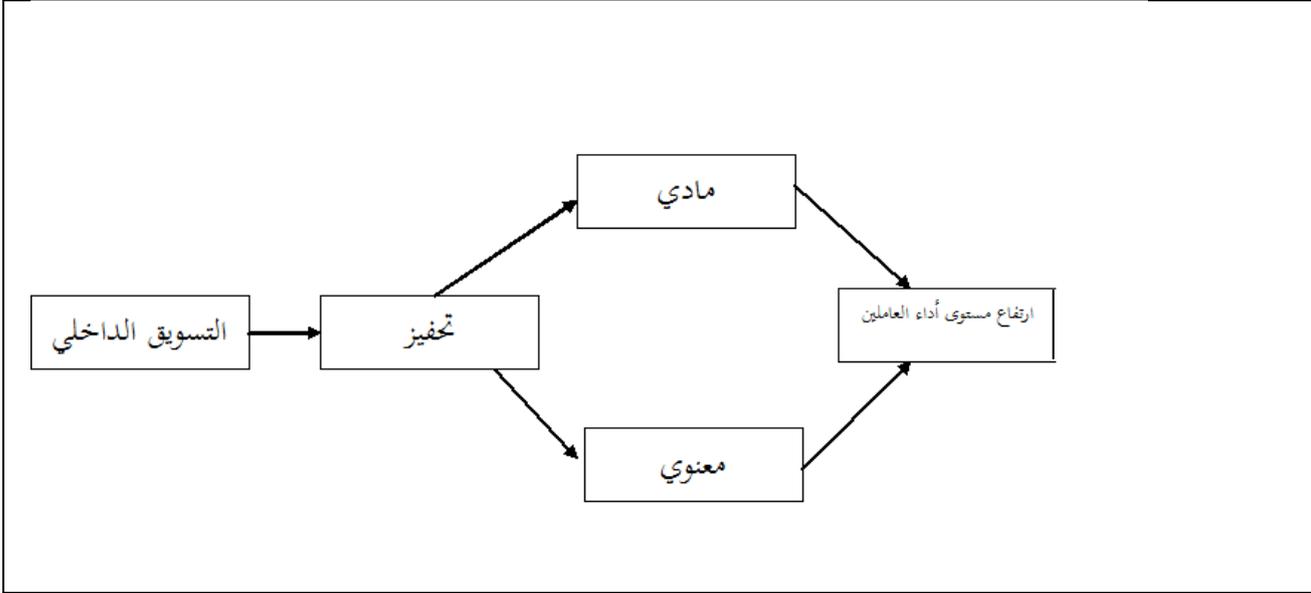
تعتبر عملية التحفيز من أهم العوامل والأدوات المشجعة لرفع وتحسين مستوى أداء العاملين حيث تساهم عملية التحفيز بمختلف أنواعها المادية والمعنوية لجعل العاملين أكثر قوة وقدرة على القيام بأعمالهم بالطريقة المناسبة وفي الوقت المناسب والرفع من الإنتاجية وتحسين الوضعية التنافسية للمنظمة، فالتحفيز أصبح محورا استراتيجيا تنتهجه المنظمات من أجل تطوير قدرات الأفراد وحثهم على بذل أكبر مجهود، كما تساهم الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي ومما ينتج عنه ارتقاء بالأداء.

ويمكن إبراز أهمية التحفيز في الرفع من أداء العاملين على النحو التالي:¹

- دفع العاملين إلى العمل باجتهاد وجدية وإخلاص حتى يتمكنوا من الحصول على احترام وتقدير رؤسائهم؛
- شعور العاملين بالعدالة وبأن جهودهم المبذولة تأخذ بعين الاعتبار؛
- مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية تمكنها من الاحتفاظ بالقوى العاملة ذات المهارات والقدرات المتميزة؛
- الزيادة في الإنتاجية: فعندما يشعر العامل بالرضا اتجاه عمله، سيجتهد على زيادة نسبة الإنتاجية في العمل، مما يؤدي إلى تحقيق النتائج المطلوبة بنجاح؛
- المساهمة في دعم العاملين الممتازين ودعم العاملين الجدد من أجل تحسين وتطوير أدائهم حتى يتمكنوا من الحصول على الترقيات الوظيفية؛
- تشجيع العاملين على الإبداع وذلك بتوفير البيئة المناسبة لهم، من أجل العمل على مجموعة من ابتكارات المهنية الجديدة، والتي تساهم في تطور بيئة العمل.

¹ - بلقايد ابراهيم، بوري شوقي، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 17، المجلد 13، 2017، ص: 236.

الشكل رقم 08: علاقة التحفيز بأداء العاملين



المصدر: من إعداد الطالبين

من خلال الشكل أعلاه تتضح أهمية التحفيز باعتباره أحد أدوات التسويق الداخلي في الرفع من أداء العاملين حيث أن الموارد البشرية باعتبارها المحرك الأساسي لمختلف العمليات والأنشطة داخل منظمة، تعمل هذه الأخيرة على توفير مختلف الحاجيات اللازمة من أجل الرفع من أدائها، حيث يعتبر التحفيز من أهم العوامل المحركة لطاقات الفرد، لهذا وجب توفير نظام تحفيزي عادل يقوم على معايير علمية تتوافق مع أهداف المنظمة، فالعامل عندما يقوم بعمله بشكل جيد فهو يحتاج لتقدير واحترام والمكافأة من أجل أن يضاعف جهوده ويتحسن أكثر من ناحية الأداء، كما أن الحوافز قد تكون هدفا يسعى لبلوغه من أجل تحسين وضعيته المادية والمعنوية فيرتفع أدائه بشكل تلقائي، كما أن العاملين الذين يقومون بمهامهم بشكل فعال يجب أن يتم تمييزهم عن بقية العاملين الذين لا يؤديون بشكل جيد من أجل ضمان عدم دخول المنظمة في أجواء الروتين و التقليل من حدة الصراعات المضرّة بالمنظمة.

إن المنظمة التي لا تعطي أهمية لعامل التحفيز سوف تعاني مجموعة من الظواهر التي ستقلل من إنتاجيتها نتيجة للتراجع أداء العاملين، حيث تأتي أهمية التسويق الداخلي بإعتباره الفلسفة التي تضمن تواجد التحفيز كأداة فعالة في الرفع من أداء العاملين من خلال وضع نظام تحفيزي شامل مادي ومعنوي يؤثر إيجابا على الموارد البشرية داخل المنظمة.

المطلب الثالث: دور فرق العمل في تحسين أداء العاملين

تعتبر فرق العمل إحدى الطرق الفعالة في تحسين أداء العاملين وهي عبارة على مجموعة صغيرة تضم عددا من الأفراد تخصصاتهم مختلفة ولكنها متكاملة، مطلوب منهم أداء مهمات وأهداف معينة في وقت معين وهم مسئولون عن أدائهم. عادة ما يتراوح عددهم (5-10) وهذه الفرق تفيد في:¹

¹ - مصطفى يوسف، إدارة الأداء، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2016، ص: 72.

أولاً: تبادل الخبرات والمهارات اللازمة؛

ثانياً: جمع المعلومات؛

ثالثاً: اتخاذ القرارات والإجراءات المناسبة؛

رابعاً: فتح آفاق كبيرة لحل المشكلات؛

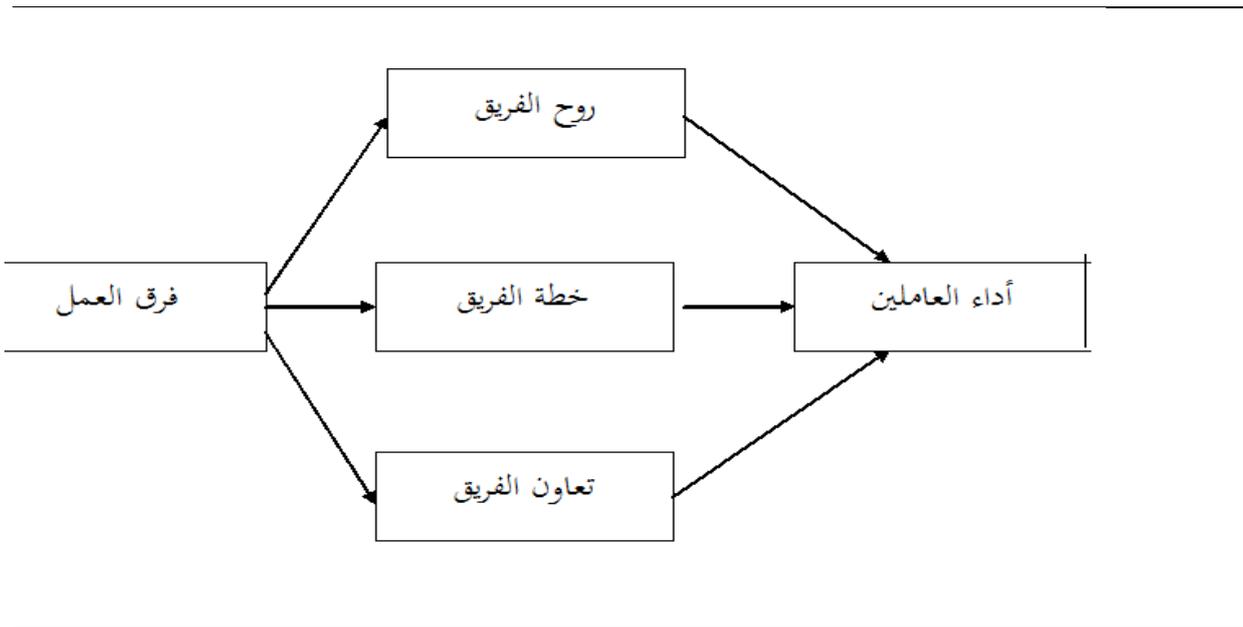
خامساً: توفير الوقت.

ولكن يجب الحرص عند اختيار فريق العمل بحيث يجب أن يكون متجانساً، لأنه إذا كان غير متجانس وغي متكافئ فإن النتائج سوف تكون سلبية.

1- هناك مؤسسات تقوم بعمل دوران وظيفي، وهو يعني باختصار أن كل موظف بعد أن يثبت مهارته في قسم أو فريق معين ينتقل إلى فريق آخر لفترات قصيرة لأخذ فكرة عن طبيعة عمل الأقسام الأخرى حتى تكون العملية التي تمر بها المؤسسة بشكل كامل أمامه.

2- تعتبر فرق العمل ذات الأداء العالي من أهم وأعظم موجودات المنظمة، لذلك نظراً لما تمتلكه هذه الفرق من مهارات والخبرات الجماعية عالية من شأنها أن تصل بالأداء إلى مستويات غير مسبوقة وبالتالي يصعب على المنافسين الوصول إليه وتقليده ذلك أن فرق العمل تتيح لكل فرد فيها فرصة الشعور بالمسؤولية والانتماء (روح الفريق)، وتجعله أكثر التزاماً وحرصاً على تحقيق أفضل النتائج. فالعمل بروح الفريق يزيد من تقدير الأفراد المتميزين لذاتهم وثقتهم بأنفسهم (ثقة الفريق) وبالشكل الذي يزيد قيمة الفرد والمنظمة من ذات الوقت، علاوة على رفع الإنتاجية والكفاءة التنظيمية بما يصب في تحسين الأداء الكلي للمنظمة بشكل عام وأداء العاملين فيها بشكل خاص والشكل الموالي يوضح علاقة فرق العمل بأداء العاملين في المنظمة:

الشكل رقم 09: العلاقة بين فرق العمل وأداء العاملين.



المصدر: من إعداد الطالبين.

إذا تكمن أهمية فرق العمل في تحسين أداء العاملين في كونها تركز على العنصر البشري باعتباره على أنه من أهم المحاور التي تحقق أهداف المنظمة، ذلك لأنها عبارة عن تغييرات ايجابية لكل شيء داخل المنظمة بحيث تشمل هذه التغييرات أيضا العناصر البشرية ممثلة في السلوك القيم، المعتقدات التنظيمية، المفاهيم الإدارية، نمط القيادة، روح الفريق... الخ. وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكونات المنظمة للوصول إلى أعلى درجة جودة في مخرجاتها.

خاتمة الفصل

يمكن القول في نهاية هذا الفصل وبعد استعراض أهم الأساسيات المتعلقة بالأداء، أنه من المواضيع الهامة التي حظي بقدر كبير من الاهتمام كونه مفهوم واسع ومتطور، كما أن محتوياته تتصف بالديناميكية نظرا لتغير وتطور المرافق والظروف، وباعتبار العنصر البشري هو اللبنة الأساسية التي تبنى عليها المنظمات من خلال الأداء الفعال الذي يرمي إلى تحقيق أهداف هذه الأخيرة، فالأداء يعبر عن مدى كفاءة العامل أو بلوغ مستوى الانجاز المرغوب في هذا العمل ويرتبط بالمنتجات التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها. وحتى تضمن المنظمات ذلك تقوم بعملية تقييم أداء العاملين، حيث أن هذه الأخيرة ذو أثر كبير في تعديل مسار المنظمة ومعرفة مدى تحقيقها لأهدافها، وحتى يكون تقييم أداء العاملين ذو أهمية يجب أن يتحلى بالفعالية التي تعود على المنظمة بإيجابية من تحقيق الاستقرار والتكيف والنمو، فتقييم أداء العاملين هو عملية تنظيمية مستمرة يتم الحكم من خلالها على قدرات وكفاءة العاملين، والوقوف على نقاط القوة في أدائهم لتعزيزها ونقاط الضعف لمعالجتها، فالتقييم يعتمد على عدة معايير وطرق كل واحد منها يركز على جانب معين يتأثر به أداء العاملين أو يكون نتاج لأدائهم.

الفصل الثالث:

أثر التسويق الداخلي على أداء

العاملين ببنك الفلاحة والتنمية

الريفية – خنشلة –

مقدمة الفصل الثالث:

بعد استعراضنا لأداء العاملين والتسويق الداخلي والتطرق إلى كافة المفاهيم المتعلقة بهاذين المتعاملين، وجل أساسياتهم، قمنا بإسقاط هذه الدراسة على بنك الفلاحة والتنمية الريفية في إحدى وكالاته، للتعرف على أداء العاملين والتسويق الداخلي وعلاقتها بالبنك والحكم على مدى فعالية التسويق الداخلي وتأثيره على أداء العاملين بالبنك من خلال استعمال إحدى الوسائل المتبعة في تقييمه وهي الاستبيان.

ولقد قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين هما:

- ❖ المبحث الأول: تقديم عام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية؛
- ❖ المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة؛
- ❖ المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الاستبيان.

المبحث الأول: : تقديم عام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR

يعد بنك الفلاحة والتنمية الريفية من أبرز هياكل النظام البنكي في الجزائر وسنحاول من خلال دراستنا لهذا المبحث التطرق إلى نشأته، تطوره، مهامه، وهيكله التنظيمي.

المطلب الأول: نشأة وتطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR

مر بنك الفلاحة والتنمية الريفية بعدت مراحل تطور سوف يتم إبرازها كما يلي:

أولاً: النشأة

نظرا للعجز الذي يعاني منه القطاع الزراعي رغم تمويله من طرف البنك الوطني الجزائري إلا أن هذا الأخير لم يحقق ما كانت تصبوا إليه الدولة من تطوير الزراعة، وهذا السبب تعدد الأطراف التي يمولها، يضاف لها قطاع الزراعة ولذلك بدأ التفكير في إنشاء بنك متخصص في القلاع الفلاحي وذلك يظهر من خلال ما نشرته وزارة المالية في إحدى المنشورات الخاصة بالبنك الوطني الجزائري وهو:¹

1- تقرير إنشاء بنك فلاحي-مشروع تمهيدي- في عدد (أوت/سبتمبر) لسنة 1981 وتحقق ذلك بأن أسس بنك الفلاحة والتنمية الريفية طبقا للمرسوم 82/106 المؤرخ في: 13/03/1980 المعروف بسنة إعادة الهيكلة التي تدرج ضمنه سبعة أبواب المتمثلة في 67 مادة قانونية.

2- في بداية الأمر تكون البنك من وكالات متنازل عنها من طرف BNA طبقا للمادة 61 من المرسوم 82-106 وعقب تأسيسه سعى بنك الفلاحة والتنمية الريفية إلى فرض نفسه في الساحة الاقتصادية ضمن العالم الريفي، وذلك من خلال فتح فروع وكالات مركزية وكالات على المستوى التراب الوطني.

3- بصدور هذا القانون 88/01 المتضمن إجراء توجيه للمؤسسات الاقتصادية العمومية أصبح بنك الفلاحة والتنمية الريفية شركة ذات أسهم.

4- في سنة 1990 صدر قانون 91/10 المؤرخ في 14/04/1990 وهذا في إطار التحول الاقتصادي من الاشتراكي إلى الليبرالي، صدر هذا القانون لينهي تخصص البنوك ويوسع مجالات عملها دون الاستغناء عن القطاع الفلاحي.

حاليا يضم ما يقارب 300 وكالة بعد ما كانت 140 في بدايته، فهو عبارة عن شركة حدد مقرها الاجتماعي بالجزائر العاصمة ومدتها 99 سنة، ومساهمة برأس مال قدرة 33.000.000.000 دج.

بالإضافة إلى شبكته الواسعة وله شبكة واسعة من المراسلين الأجانب، ومن جهة أخرى فقد أدخل في سبتمبر 2001 مفهومه الجديد في وكالاته وهو مفهوم البنك النموذجي للخدمة المشخصة التي تقتصر على بنك البدر فقط رغم أن مفهوم البنك النموذجي معروف من قبل وتم تطبيق هذا المفهوم في 40 وكالة وعمم على كامل الشبكة مع نهاية سنة 2005.

¹ - معلومات مقدمة من طرف مصلحة لموارد البشرية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية لمدينة خنشة.

الفصل الثالث أمر التسويق الداخلي على أداء العاملين ببنك الفلاحة والتنمية الريفية - خذلة -

ومنذ جانفي 2004 أصبحت حوسبة وسائل الدفع بديهي في بنك BAD، إذ أن نظام السيران الذي أنشأ من طرف تقنيين جزائريين، يسمح بتحصيل الصك في مدة 48 ساعة.

ثانيا: تطور البنك

ونوجز مشواره التاريخي في ثلاث مراحل:

1- المرحلة الأولى(1990/1982):

كبداية لأن نشاط اهتم البدر بتحقيق هدفه الأول والوحيد وهو إثبات وجوده في التخصص المسدي إليه ضمن العالم الريفي، وقد بادر بفتح العديد من الوكالات في أشهر المناطق الفلاحية وكان هذا الاختصاص منصوص عليه فيما يعرف بالاقتصاد المخطط إذ على كل بنك عمومي الاختصاص في قطاع حيوي عام وبكل جدارة استطاع بنك البدر اكتساب السمعة العالمية في ميدان تمويل القطاع الزراعي والصناعة الغذائية والصناعة الميكانيكية الفلاحية.

2- المرحلة الثانية(1991/1999):

كما ذكر سابقا بموجب صدور قانون 10/90 الذي ينص على نهاية فترة التخصص وبداية فترة التوسع والانفتاح وككل البنوك استطاع أن يدخل هذه المرحلة من بابها الواسع فبدأ بإدخال تكنولوجيا المعلوماتية:

أ- ففي 1991 طبق نظام swift الخاص بالعمليات التجارية الدولية وفي سنة 1992 وضع برمجيات progicial sybo بفروعه لتسهيل العمليات البنكية، تسيير القروض، تسيير القروض، تسيير عمليات الصندوق والمودعات والفحص عن بعد لحساب العملاء.....

ب- عرفت سنة 1992 كذلك إدخال المعلوماتية على كل العمليات التجارية والخارجية(عمليات القروض الوثائقية لا تفوق 24 ساعة على الأكثر حاليا) وإدخال مخطط الحسابات الجديدة على مستوى الوكالات وفي العام 1993 تمت بنجاح عملية إدخال المعلوماتية على جميع عمال البنك.

ج- في سنة 1994 ظهرت خدمة جديدة تمثلت في بطاقة السحب والتسديد BADR وكذا عملية الفحص السلبي (télé traitement) والتي سهلت إجراء العمليات البنكية عن بعد وفي الوقت المطلوب وأخيرا في عام 1998 استعملت بطاقة السحب بين البنوك.

3- المرحلة الثالثة(2000-2002):

إعتمد هذا البنك في هذه المرحلة على برامج خماسي من أجل مسانيرة التحولات الاقتصادية والاجتماعية العميقة، ومن أجل تلبية أكبر قدر من حاجات ورغبات العملاء خاصة أنها عرفت هي الأخرى تنوعا وتعددا وكذا دخول البنك ميدان العالمية، حيث أصبح بنكا شاملا يتدخل في تمويل كل القطاعات الاقتصادية على وجه الخصوص مجال الاستثمار محط أنظار رجال الأعمال وبفضل هذا التطور تم إنجاز عدة مشاريع أهمها:

الفصل الثالث أمر التسويق الداخلي على أداء العاملين ببنك الفلاحة والتنمية الريفية - خنشة -

أ- القيام بفحص دقيق لنقاط القوة والضعف لأداء البنك وإنجاز مخطط تسوية المؤسسات لمطابقة القيم الدولية وكان هذا في سنة 2000؛

ب- في عام 2001 قام بالتطهير المالي والحسابي لإعادة النظر، تقليل الوقت بتحقيق الإجراءات الإدارية والتقنية وإدخال مخطط جديد في الحسابات على مستوى المحاسبة المركزية؛

ج- تعميم شبكة mega-pac عبر الوكالات والشبكات المركزية وتطبيق إلى مختص في الدفع في مجال التعامل الافتراضي، وتحقيق مشروع البنك الجالس (servent client)؛

د- وفي عام 2002 عم نظام الشبكة المحلية مع إعادة تنظيم البرنامج؛

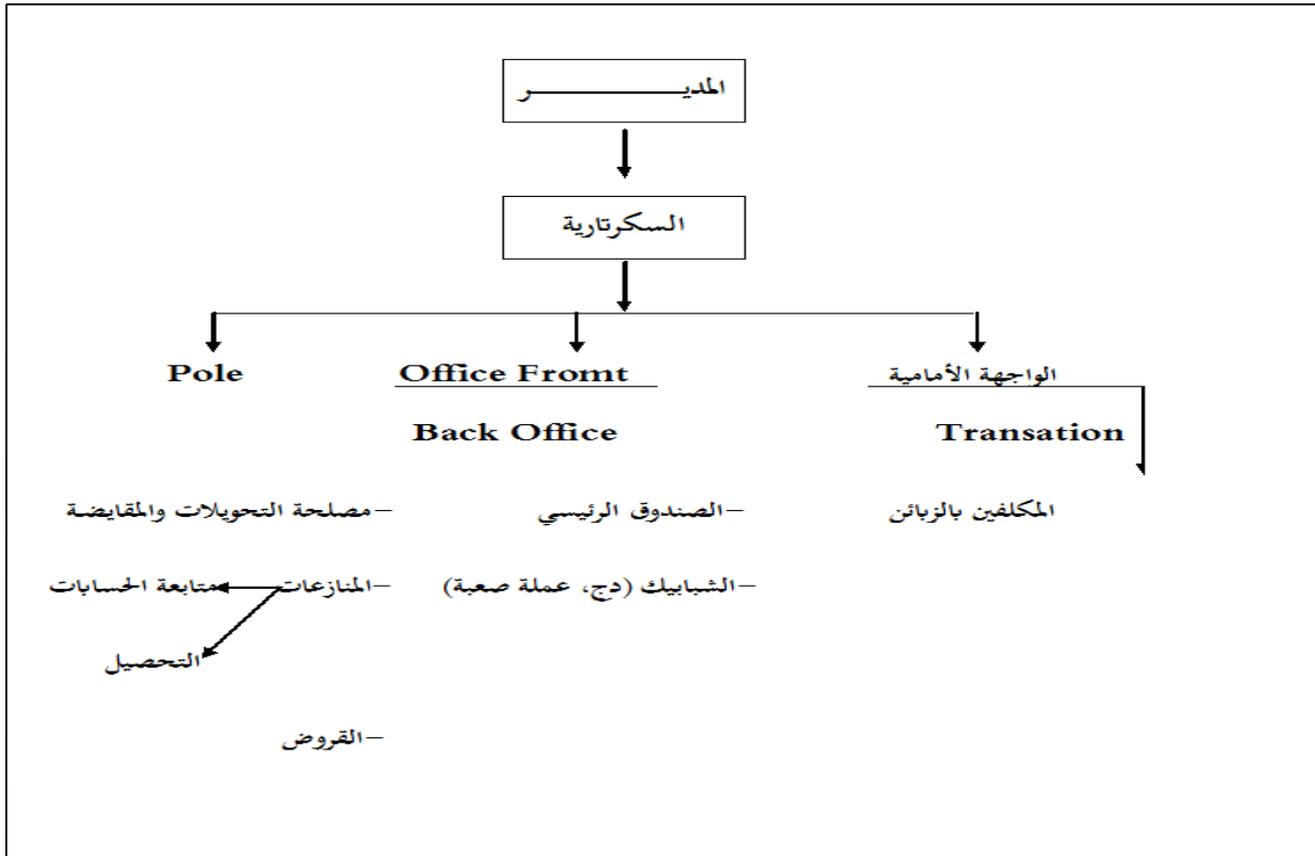
هـ - (procial sybo) كزيون مقدم للخدمة (clent servent) وتشرع ما شرع فيه؛

و- وفي عام 2001 كان لذلك وهو مشروع البنك الجالس على المستوى الوطني.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR

بالنظر الى هيكله بنك الفلاحة والتنمية الريفية يتجلى لنا أنه مكون من مجموعة من الوظائف نوجزها فيما يلي:

الشكل رقم 10: الهيكل التنظيمي العام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR



المصدر: بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وكالة خنشة، مقابلة مع مكلف بالدراسات.

أولاً: المدير

وتتمثل وظائفه في تطوير وتسيير رأس المال الاقتصادي للوكالة وكذا تنظيم وتطوير وتنشيط ومراقبة نشاطات الوكالة بالإضافة إلى السهر على التسيير الحسن للخدمات المقدمة للزبائن، و تكوين وتقديم المعلومات وتطوير مستوى موظفي الوكالة كما يقوم بتقديم تقارير دورية عن نشاطات الوكالة.

ثانياً: السكرتارية

وتقوم بحفظ البريد ومراقبته وإدخاله للمدير الذي يراجعه ويعيده الى السكرتارية ومن ثم يتم توزيعه على الموظفين و تسجيل البريد بتاريخه وختمه وكذا مراقبة التقارير وكل الملفات التي ترسل الى الموظفين وتقوم بإدخالها إلى المدير كما تقوم بمسك خدمة الهاتف، تنظيم مفكرة المواعيد الرسمية للمدير (زيارات واجتماعات)، وبالتالي فان السكرتارية هي الوسيط بين المدير وباقي موظفي الوكالة.

ثالثاً: مصلحة الصندوق

هذه المصلحة تهتم باستقبال الزبائن وفتح حسابات لهم على مختلف أنواعها سواء على شكل إيداعات الحسابات الشخصية الجارية أو لأجل الفوائد وهذه الأموال جميعاً تسمى بالودائع، يكمن للبنك أن يمنح قروض قصيرة المدى أقل من سنة ومتوسطة أو طويلة الأجل، ومن أجل تلبية هذه الحاجات فان البنك يستعمل تقنيات وقواعد لتنظيم تدفق هذه الأموال واستعمالها، ولكل دولة قوانينها الخاصة في هذا المجال والمستمدة من القانون المدني والتجاري والقوانين الخاصة بالبنوك لأن سوء تطبيق هذه القوانين والقواعد أدى الى الوقوع تحت العقوبات المهنية في بعض الحالات وتتكون هذه المصلحة من قسم الشباك - قسم التحويل.

رابعاً: قسم الشباك

وتتمثل وظائفه في صرف الصكوك و الايداع النقدي و سير دفاتر الصكوك بالإضافة إلى المعالجة اليدوية.

خامساً: المكلفين بالزبائن (الأعوان)

يعملون على ضمان الأمن داخل الوكالة وكذلك توجيه وإرشاد الزبائن.
المطلب الثالث: أهداف ومهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية.
تكمن أهداف ومهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية في النقاط التالية:

أولاً: أهداف BADR

- تسعى بنك الفلاحة والتنمية لريفية إلى تحقيق جملة من الأهداف هي:
- 1- توسيع وتنويع مجالات دخل البنك كمؤسسة مصرفية شاملة؛
 - 2- تحسين نوعية وجودة الخدمات؛
 - 3- تحسين العلاقة مع العملاء؛

4- الحصول على أكبر حصة من السوق؛

5- تطوير العمل المصرفي قصد تحقيق أقصى قدر من الربحية.

ثانيا: مهام BADR

وفقا للقوانين والقواعد المعمول بها في المجال المصرفي فإن بنك الفلاحة والتنمية الريفية مكلف بالقيام بالمهام التالية:

1- تنفيذ جميع العمليات المصرفية والإعتمادات المالية على اختلاف أشكالها طبقا للقوانين والتنظيمات الجاري بها العمل؛

2- تنمية موارد استخدامات البنك عن طريق ترقية عمليتي الادخار والاستثمار؛

3- إنتاج خدمات مصرفية جديدة مع تطور المنتجات والخدمات القائمة؛

4- تطوير شبكته ومعاملات النقدية؛

5- تقسيم السوق المصرفية والنقدية أكثر من ذوي المهن الحرة، التجار المؤسسة الصغيرة والمتوسطة؛

6- الاستفادة من التطورات العالمية في مجال العمل المصرفي.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

سنتطرق في هذا المبحث إلى وصف منهج ومجتمع وعينة الدراسة، وأيضاً أدوات الدراسة المستعملة وطرق إعدادها وصدقها وثباته، كما سيتم التعريف بالأساليب الإحصائية التي سيتم الإستعانة بها لمعالجة معلومات الإستبيان.

المطلب الأول: التحضير للدراسة الميدانية

من أجل القيام بهذه الدراسة تم تحديد مجتمع للقيام بإختبار الفرضيات، وبالتالي تم إختيار عينة من هذا المجتمع وسيتم توضيحها كمايلي:

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

من أجل القيام بالدراسة التطبيقية تم تحديد كل العاملين ببنك الفلاحة والتنمية الريفية، والبالغ عددهم 20 عامل حسب البيانات المقدمة من طرف المنظمة، كمجتمع للدراسة ويعرف مجتمع الدراسة بأنه جميع المفردات التي تدخل في الدراسة ولها خاصية أو عدة خصائص مشتركة. أما بالنسبة للعينة للدراسة فقد تم إختيار أسلوب العينة الكلية، من أجل التعرف على مفهوم التسويق الداخلي ودوره في تحسين أداء العاملين، حيث تم توزيع 20 إستمارة أي ما نسبته (100%) من مجتمع الدراسة. والجدول الموالي يوضح تدوال الإستمارة.

الجدول رقم(02): تدوال الإستمارات

البيان	عدد الإستمارات	النسبة المئوية%
الإستمارات الموزعة	20	100
الإستمارات المسترجعة	19	95
الصالحة للتحليل	19	95

المصدر: من إعداد الطالبين.

ثانياً: منهج الدراسة

يعرف المنهج بأنه هو الأسلوب الذي ينتهجه الباحث في بحثه أو دراسة مشكلته للوصول إلى حلول لها أو إلى بعض النتائج، حيث تسمح مناهج البحث العلمي بحصر مختلف جوانب البحث وأبعاده. في مراحل تسهل الدراسة.²

و بسبب تعدد تصنيفات المناهج المستخدمة في البحوث الاجتماعية وتنوعها من موضوع إلى آخر، فقد تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي على اعتبار أن هذا الأخير لا يقتصر على جمع البيانات

¹ - محمد عبدالرحمان العيسوي ، عبدالفتاح محمد العيسوي، مناهج البحث العلمي في الفكر الإسلامي والفكر الحديث، دار الراتب الجامعية، لبنان،

1997، ص:12.

الفصل الثالث أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين ببنك الفلاحة والتنمية الريفية - خذلة -

و تبويبها، وإنما يتضمن قدرا من التفسير لهذه البيانات والتعرف على خصائص الظاهرة المدروسة للوصول إلى أسبابها والعوامل التي تتحكم فيها، واستخلاص النتائج لتعميمها، ويتم ذلك وفق خطة بحثية معينة وذلك من خلال تجميع البيانات وتنظيمها وتحليلها.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

من أجل إتمام عمليات البحث تم الإستعانة بجملة من الأساليب الواجب توفرها في الدراسة، وتحليلها إحصائيا، وفي مايلي نذكر أهم الأدوات المستعملة لحصول على المعلومات اللازمة.

أولا: الإستمارة

وسيلة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع بحثي، وذلك عن طريق إعداد استمارة يتم تعبئتها من قبل عينة ممثلة من الأفراد، ويسمى الشخص الذي يقوم بملء الاستمارة بالمستجيب، ويتم توزيع استبيانات إما عن طريق البريد أو عبر الهاتف أو المقابلة الشخصية أو تسليم باليد للمستجيب على أن يتم أخذها بعد تعبئتها، وباعتبار الإستبيان من أكثر الأدوات إستعمالا في جمع البيانات، تم الإستعانة بها في جمع أكبر عدد ممكن من المعلومات حول موضوع الدراسة، وقد إشتملت على جزئين رئيسيين:

1- الجزء الأول:

وهو مخصص للمعلومات الشخصية بالأسئلة التي ترتبط بالجنس والعمر والحالة الإجتماعية والمؤهل العلمي و الخبرة المهنية.

2- الجزء الثاني:

يتمثل هذا الجزء في محورين أساسيين:

أ- المحور الأول: خاص بالتسويق الداخلي في المنظمة محل الدراسة (بنك الفلاحة والتنمية الريفية)، وعددها 18 عبارة.

ب- المحور الثاني: خاص بأداء العاملين في المنظمة محل الدراسة وعددها 9 عبارات.

كما تم اختيار مقياس "ليكرت" "LIKERT" الخماسي لأنه يعتبر من أكثر المقاييس استخداما وهذا لسهولة فهمه وتوازن درجاته، كما ستقابل كل فقرة من الفقرات المدرجة في محاور الاستمارة بقائمة تحمل الاستجابات الموضحة في الجدول بالإضافة إلى وجوب إعطاء لكل استجابة من الاستجابات درجات ليتم معالجتها وفقا لهذا المقياس وقد كانت على النحو التالي:

الجدول رقم (03): مقياس ليكرت

الدرجة	إتجاه الأراء
1 درجة	غير موافق بشدة
2 درجة	غير موافق
3 درجات	محايد
4 درجات	موافق
5 درجات	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطلبة

ويتم الحصول على المستويات من خلال حساب طول الفترة وهي عبارة عن حاصل قسمة 4 على 5، حيث تمثل 4 عدد المسافات (من 1 إلى 2 مسافة، من 2 إلى 3 مسافة، من 3 إلى 4 مسافة، من 4 إلى 5 مسافة)، و 5 تمثل عدد الاختبارات، وعند قسمة 4 على 5 ينتج طول الفترة ويساوي 0.80

الجدول رقم (04): توزيع الدرجات حسب ليكرت

المستوى	المتوسط المرجح
غير موافق بشدة	من 1 إلى 1.79
غير موافق	من 1.8 إلى 2.59
محايد	من 2.6 إلى 3.39
موافق	من 3.40 إلى 4.19
موافق بشدة	من 4.20 إلى 5

المصدر: وليد عبد الرحمان خالد الفراء، تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، إدارة البرامج والشؤون الخارجية، دون ذكر البلد، 2009، ص: 26.

ثانيا: المقابلة

عبارة عن تبادل لفظي يتم بين القائم بالمقابلة وبين المبحوث، وما قد يرتبط بذلك التبادل اللفظي من استخدام تعبيرات الوجه، ونظرة العين والسلوك العام.³

¹ - بن جيمة عمر، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التخفيف من حدة البطالة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، الكلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011، ص: 97.

ثالثا: الملاحظة

تعد الملاحظة من التقنيات المستعملة خاصة في الدراسة الميدانية، لأنها الأداة التي تجعل الباحث أكثر إتصالا بالمبحوث، وتعتمد على قيام الباحث بملاحظة ظاهرة من الظواهر في ميدان البحث وتسجيل ملاحظاته وتجميعها بإستخلاص المؤشرات منها، وتتم بواسطة الإدراك الحسي (الحواس المجردة)⁴

رابعا: الوثائق والسجلات

تتمثل مجمل الوثائق والسجلات المستخدمة في الدراسة فيما يلي:

1- البيانات الخاصة بالتعريف بالمنظمة وموقعها؛

2- البيانات الخاصة بالهيكل التنظيمي؛

3- البيانات الخاصة بعدد العمال في المنظمة.

المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية

لدراسة العلاقة بين متغيرين أو أكثر، يتم الإعتماد على الطرق الإحصائية حتى يتم وصف المتغيرات وتحديد نوعية العلاقة الموجودة بينها، ومن أجل دراسة الإستثمار وتحليل البيانات التي تم جمعها، كان من الضروري القيام بترميز البيانات وإدخالها للحاسوب بإستخدام برنامج الحزم الإحصائية الإجماعية SPSS_{v19} للتحليل، وقد تم إعتماد العديد من أساليب الإحصائية لمعالجة البيانات وتحليلها. حيث تتضمن المعالجة الإحصائية مايلي:

أولاً: صدق أداة الدراسة

الصدق الظاهري: بعد بناء الإستبيانة تم عرضها على أستاذة لديهم خبرة في مجال الإستبيانة البحثية، وذلك لتحديد مد وضوح العبارات ومدى إنتمائها لمحور الدراسة.

ثانياً: ثبات أداة الدراسة "Alpha de Cronbach"

ويقصد بها إمكانية الحصول على نفس النتائج حتى لو تم إعادة توزيع الاستمارة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، وقد تم التحقق من ثبات الاستمارة من خلال الاعتماد على اختبار "الفكرونباخ" "Alpha de Cronbach"، ويعبر عنه بالمعادلة الموالية:

$$a = \frac{n}{n - 1} \left[1 - \frac{\sum vi}{vt} \right]$$

a: ألفا كرونباخ

n: يمثل عدد الأسئلة.

Vi: يمثل التباين لأسئلة محور

Vt: يمثل التباين في مجموع المحاور للإستمارة

1- مصطفى صلاح فوال، مناهج البحث العلمي في العلوم الإجتماعية، دار غريب، القاهرة، 1998، ص:108.

وقد كانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم(05) : يمثل نتائج ألفا كرونباخ

البيان	عدد العبارات	مستوى ألفا كرونباخ	معامل الصدق
التسويق الداخلي	18	0.745	0.883
أداء العاملين	9	0.786	0.894
الإستبيان كامل	27	0.829	0.896

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل "ألفا كرونباخ" للإستبيان ككل أكبر من نسبة 60%، حيث بلغت (82,9%) مما يدل على أنه إذا أعيد توزيع الاستمارات على نفس العينة فإن نسبة (82,9%) ستكون إجاباتهم نفس الإجابة الأولى، وهذا يدل على أن أداة القياس صالحة ويمكننا من خلالها الحصول على بيانات موثوقة وصحيحة، كما بلغت نسبة معامل الصدق (89,6%) نتيجة عن الجذر التربيعي لمعامل "ألفا كرونباخ".

ثالثا: الإتساق الداخلي لعبارات الإستبيان

ويقصد به مدى إتساق كل عبارة من عبارات الإستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه هذه العبارات، وقد تم حساب الإتساق الداخلي من خلال معامل الارتباط وقد كانت النتائج كمايلي:

1- الإتساق بين عبارات المحور الأول (التسويق الداخلي)

الجدول رقم(06): الإتساق بين عبارات المحور الأول (التسويق الداخلي)

الرقم	العبارة	درجة الإتساق
1	تمتلك المنظمة برامج تدريبية	0.106
2	تعالج المنظمة نقص مهارات عاملها من خلال عملية التدريب	-0.296
3	يستفيد جميع العاملين من برامج التدريبية	-0.056
4	البرامج التدريبية كافية وفعالة	0.315
5	سبق لك أن إستفدت من دورة تدريبية	-0.056
6	الوظيفية الحالية مناسبة لك	0.043
7	هل يتم تغيير وظيفتك بإستمرار	0.459
8	تمتلك حرية التصرف في عملك	-0.038
9	تقوم بعملك ومهامك دون رقابة تضايقتك	0.496

الفصل الثالث أمر التسويق الداخلي على أداء العاملين ببركة الفلاحة والتنمية الريفية - خذلة -

0.131	تساهم في طرح الآراء والمشاركة في حل المشكلات التي تواجه المنظمة	10
0.560	لديك الصلاحية الكافية لكي تتخذ قرار بمفردك	11
0.652	قرارات المنظمة تتسم بأسلوب اللامركزية	12
0.649	تتلقى مكافآت مادية نتيجة مردوديتك في العمل	13
0.453	الراتب الذي تحصل عليه يتناسب مع مجهوداتك التي تبذلها	14
0.373	يعتبر النظام التحفيزي عادل ومرضي للعاملين	15
0.679	تؤدي مهامك بشكل جماعي	16
0.657	تشجع المنظمة أسلوب العمل الجماعي	17
0.271	يتحسن أدائك بفضل إندماجك مع العاملين	18

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول تظهر معاملات الارتباط المشكلة للمحور الأول والمتمثل في التسويق الداخلي بإشارة موجبة وسالبة ، حيث كانت أغلب العبارات ذات ارتباط موجب قوي ومتوسط، مما يدل على وجود علاقة طردية بين كل عبارات المحور الأول.

2- اتساق بين عبارات المحور الثاني (أداء العاملين)

الجدول رقم(07): اتساق بين عبارات المحور الثاني (أداء العاملين)

الرقم	العبرة	درجة الإلتساق
19	تنفذ المهام الموكلة إليك بالطريقة الصحيحة وفي الوقت المناسب	0.424
20	يتم التقيد باللوائح والإجراءات المسطرة في تنفيذ المهام	0.644
21	تمتلك المنظمة موارد ذوي مهارات وكفاءات قادرين على القيام بالأعمال الموكلة لهم	0.277
22	يقوم مرؤوسك بتقييم أداء العاملين وذلك بشكل مستمر	0.412
23	تستخدم المنظمة أساليب حديثة في قياس أداء العاملين	0.415
24	تكشف عملية قياس الأداء عن جوانب القصور لدى العاملين	0.372
25	تعمل المنظمة على تقديم برامج تدريبية من أجل تطوير أداء العاملين	0.476
26	تمتلك المنظمة بيئة محفزة على زيادة الأداء	0.544

الفصل الثالث أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين ببنك الغلاحة والتنمية الريفية - خذلة -

0.261	تسعى المنظمة إلى تطبيق فلسفة الجودة الشاملة والتي تفرض على العاملين بذل أقصى ما لديها في تنفيذ المهام	27
-------	---	----

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تظهر معاملات الارتباط الميوبة في الجدول أعلاه أن كل عبارات المشكلة للمحور الثاني والتمثل في أداء العاملين بإشارة موجبة مما يدل على وجود علاقة طردية بين كل عبارات المحور الأول.
رابعاً: الأدوات الإحصائية

تعدت الأدوات الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسة نذكرها على النحو التالي:

1- التكرارات والنسب المئوية

حيث أستخدمت في وصف خصائص مجتمع الدراسة ولتحديد الإستجابة إتجاه محاور أداة الدراسة، ويتم حسابها وفقاً لقانون الموالي:

$$\text{النسبة المئوية} = \frac{\text{تكرار المجموعة } 100X}{\text{المجموع الكلي للتكرارات}}$$

3- المتوسط الحسابي:

وهو القيمة التي تقع في منتصف البيانات، ويحسب بالعلاقة الآتية:

$$\bar{X} = \frac{\sum}{N}$$

حيث أن:

$\sum x$ يمثل مجموعة القيم؛

N تمثل عدد المتغيرات

4- الانحراف المعياري:

هو عبارة عن مؤشر إحصائي يقيس مدى التشتت في التغيرات ويعبر عنه العلاقة بالتالية:

$$\delta = \frac{\sqrt{(x_i - \bar{X})^2 f}}{N - 1}$$

حيث أن:

X_i تمثل مركز الفئة المتغير؛

\bar{X} تمثل المتوسط الحسابي؛

f تمثل تكرار الفئة؛

4-معامل إرتباط بيرسون:

يستخدم في تحديد مدى إرتباط متغيرات الدراسة ببعضها، ويتم حسابه إنطلاقا من برنامج الحزم الإحصائية الإجتماعية SPSS.

المبحث الثالث: عرض و تحليل نتائج الإستبيان

تهدف الدراسة إلى تحديد مدى أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين، وتحليل البيانات المتحصل عليها في الإستبئانة الموزعة على الموظفين في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية خنشلة، وذلك بإستخدام برنامج SPSS، حيث سيتم تحليل البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، كما سيتم تحليل محاور الإستبيان وإختبار الفرضيات التي وضعت للدراسة.

المطلب الأول : عرض وتحليل بيانات المتغيرات الشخصية

في هذا المطلب سيتم تحليل بيانات المتغيرات الشخصية للأفراد عينة الدراسة، التي قومنا بالتوصل إليها من خلال حساب النسب المئوية والتكرارات.

أولا :تحليل بيانات متغير الجنس

الجدول الموالي يبين خصائص العينة من حيث الجنس :

الجدول رقم(08) : توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للمتغير الجنس

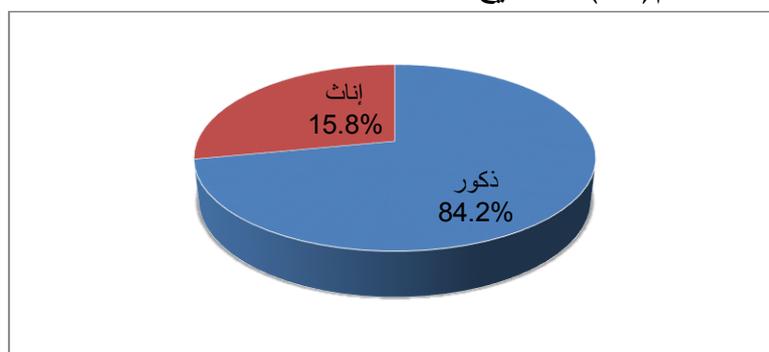
النسبة المئوية (%)	التكرارات	البيان
84.2	16	ذكر
15.8	3	أنثى
100	19	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة إعتامادا على نتائج المحصلة من الإستمارة

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 84.2% من العينة المدروسة تمثل ذكور، ونسبة 15.8% تمثل

الإناث وعليه يمكن القول أن معظم أفراد العينة المدروسة ذكور.

الشكل رقم(11) : توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على الجدول السابق وبرنامج Excel

ثانيا: تحليل بيانات متغير فئة العمر

يمثل الجدول الموالي خصائص العينة حسب فئة العمر

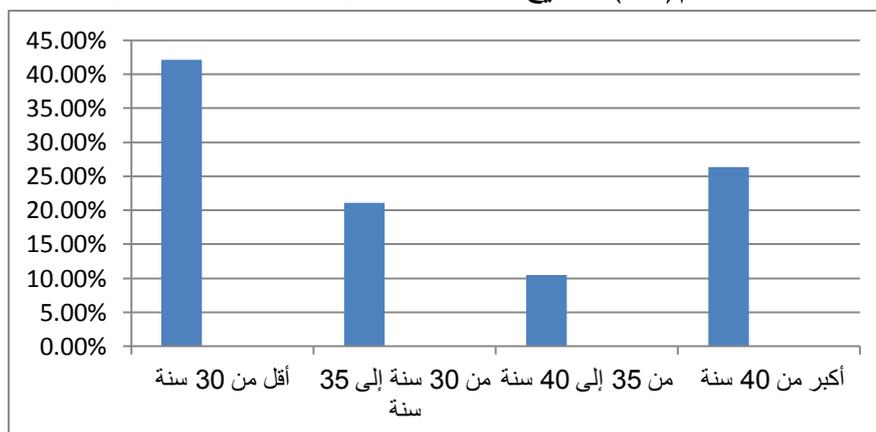
الجدول رقم(09): توزيع افراد عينك الدراسة حسب فئة العمر

النسبة (%)	التكرارات	البيان
42.1	8	أقل من 30 سنة
21.1	4	من 30 سنة إلى 35 سنة
10.5	2	من 35 سنة إلى 40 سنة
26.3	5	أكبر من 40 سنة
100	19	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 42.1% من أفراد العينة في الفئة العمرية أقل من 30 سنة، ونسبة 26.3 من أفراد العينة تمثل الفئة العمرية أكبر من 40 سنة، ونسبة 21.1% من أفراد العينة في الفئة العمرية (من 30 سنة إلى 35 سنة)، وبلغت نسبة 10.5% من أفراد العينة في الفئة العمرية (من 35 سنة إلى 40 سنة)، ومنه نستخلص أن أغلبية أفراد العينة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية خنشلة هم فئة أقل من 30 سنة، وهذا السن يكون فيه الفرد قادر على تقديم أداء متميز والتقدم لصالح المنظمة.

الشكل رقم(12): توزيع أفراد عينك الدراسة حسب فئة العمر



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على الجدول السابق وبرنامج Excel

ثالثا: تحليل بيانات متغير الحالة الإجتماعية

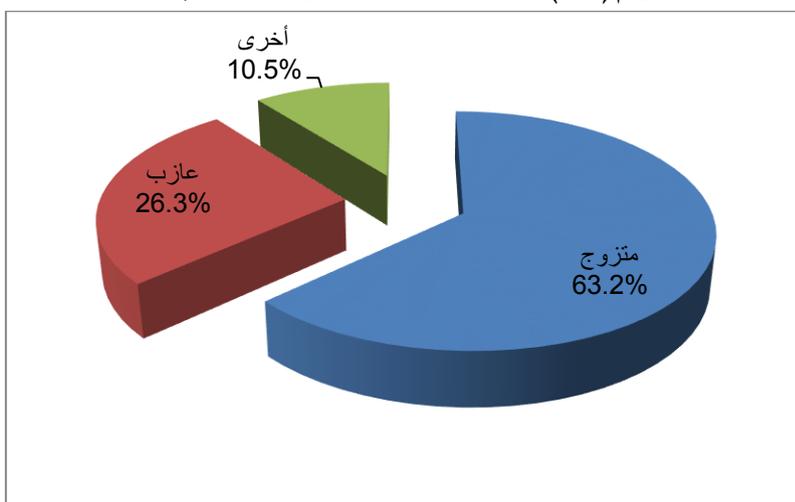
الجدول رقم(10): توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الإجتماعية

النسبة المئوية	التكرارات	البيان
63.2%	12	متزوج
26.3%	5	أعزب
10.5%	2	أخرى
100	19	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين

من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 63.2% من عينة الدراسة من العاملين المتزوجين، فيما بلغت نسبة العمال العازبين 26.3%، بينما بلغت نسبة 10.5% من أفراد عينة الدراسة تمثل حالات أخرى.

الشكل رقم(13): تحليل بيانات متغير الحالة الإجتماعية



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات excel

رابعا: تحليل بيانات متغير المؤهل العلمي

يمثل الجدول الموالي خصائص العينة المدروسة حسب المؤهل العلمي

الجدول رقم(11): توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

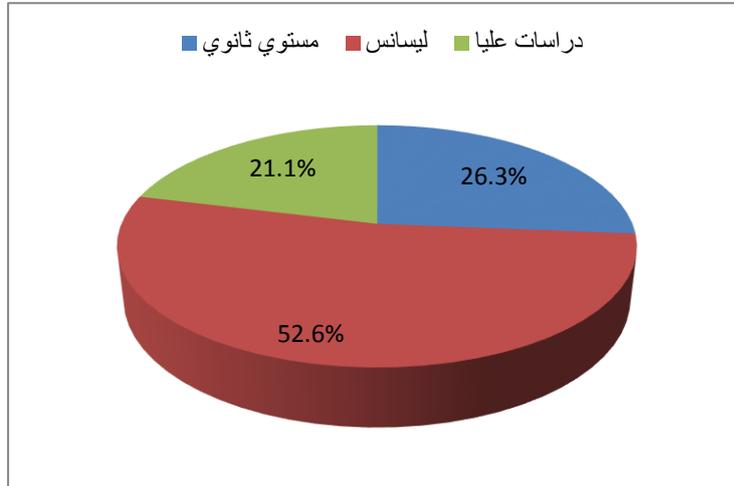
النسبة المئوية	التكرارات	البيان
26.3%	5	مستوى ثانوي
52.6%	10	ليسانس
21.1%	4	دراسات عليا
100	19	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين

الفصل الثالث أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين ببركة الفلاحة والتنمية الريفية - خنحلة -

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 52.6 % لديهم مستوى ليسانس، ونسبة 26.3 % من أفراد عينة الدراسة لديهم مستوى ثانوي، كما بلغت نسبة دراسات العليا من أفراد العينة 21.1 % ، ويمكن القول أن أغلب العاملين لديهم تأهيل علمي مرتفع يساعد المنظمة في تطوير أعمالها.

الشكل رقم(14): توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات excel

رابعاً: تحليل بيانات متغير الخبرة المهنية

يمثل الجدول الموالي خصائص العينة من حيث الخبرة

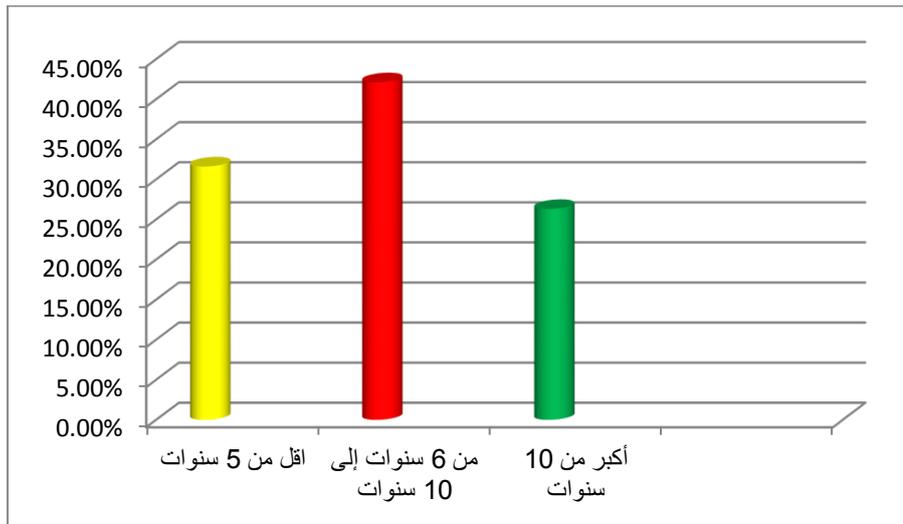
الجدول رقم(12) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة

النسبة المئوية%	التكرارات	البيان
31.6	6	أقل من 5 سنوات
42.1	8	من 6 سنوات إلى 10 سنوات
26.3	5	أكبر من 10 سنوات
100	19	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 42.1% من أفراد العينة خبرتهم تتراوح بين 6 سنوات إلى 10 سنوات، ونسبة 31.6% من أفراد العينة المدروسة خبرتهم أقل من 5 سنوات ، أما نسبة 26.3 % خبرتهم أكبر من 10 سنوات، ومنهم يمكن أن نستنتج أن أفراد العينة المدروسة لديهم أكبر خبرة مهنية تتراوح بين 6 سنوات إلى غاية 10 سنوات، وهذا سيكون له تأثير واضح على أداء المنظمة.

الشكل رقم(15): تحليل بيانات متغير الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات excell

المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة

سيتم في هذا المطلب عرض نتائج الدراسة الأساسية والتي تمثل إجابات أفراد العينة للمتغيرات الدراسة في الإستمارة، حيث قمنا بحساب والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ومعاملات الاختلاف للعبارات الخاصة بكل محور على حدى.

أولاً: إجابات أفراد العينة لمحور التسويق الداخلي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية

يبين الجدول الموالي إجابات أفراد العينة لمحور التسويق الداخلي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية من خلال التوزيع النسبي لإجاباتهم، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف وكذلك أيضاً توضيح إتجاه الإجابة وترتيب كل عبارة.

الفصل الثالث أمر التسويق الداخلي على أداء العاملين ببنك الفلاحة والتنمية الريفية - خنحلة -

الجدول رقم (13): إجابات أفراد العينة لمحور التسويق الداخلي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية

الرقم	العبارة	الإجابة			
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف (%)	رتبة الفقرة
اتجاه الإجابة					
أولاً: التدريب					
1	تمتلك المنظمة برامج تدريبية	4.15	0.374	9.00	09 موافق
2	تعالج المنظمة نقص مهارات عاملها من خلال عملية التدريب	4.21	0.418	9.9	07 موافق بشدة
3	يستفيد جميع العاملين من برامج التدريبية	4.31	0.582	13.50	02 موافق بشدة
4	البرامج التدريبية كافية وفعالة	4.26	0.561	13.16	04 موافق بشدة
5	سبق لك أن إستقدت من دورة تدريبية	4.31	0.582	13.50	03 موافق بشدة
6	الوظيفية الحالية مناسبة لك	4.26	0.653	15.32	05 موافق بشدة
7	هل يتم تغيير وظيفتك باستمرار	3.89	0.737	18.94	15 موافق
ثانياً: التمكين					
8	تمتلك حرية التصرف في عملك	4.15	0.602	14.50	10 موافق
9	تقوم بعملك ومهامك دون رقابة تضايقتك	4.21	0.713	16.93	08 موافق بشدة
10	تساهم في طرح الآراء والمشاركة في حل المشكلات التي تواجه المنظمة	4.22	0.683	16.18	06 موافق بشدة
11	لديك الصلاحية الكافية لكي تتخذ قرار بمفردك	3.94	0.848	21.52	14 موافق
12	قرارات المنظمة تتسم بأسلوب اللامركزية	4.36	0.683	15.66	01 موافق بشدة
ثالثاً: التحفيز					
13	تتلقى مكافآت مادية نتيجة مردوديتك في العمل	4.15	0.602	14.50	10 موافق

الفصل الثالث أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين ببنك الفلاحة والتنمية الريفية - خنحلة -

14	الراتب الذي تحصل عليه يتناسب مع مجهوداتك التي تبذلها	3.73	1.147	30.75	18	موافق
15	يعتبر النظام التحفيزي عادل ومرضي للعاملين	3.74	0.805	21.52	17	موافق
	رابعا: فرق العمل					
16	تؤدي مهامك بشكل جماعي	3.75	0.901	24.02	16	موافق
17	تشجع المنظمة أسلوب العمل الجماعي	4.00	0.471	11.77	13	موافق
18	يتحسن أدائك بفضل إندماجك مع العاملين	4.10	0.458	11.17	12	موافق
	محور التسويق الداخلي	4.09	0.294	7.18		موافق

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح نتائج محور التسويق الداخلي حيث يتبين أن أغلب ردود الأفعال من قبل عينة الدراسة تجاوزت مع عبارات الإستبيان بتجاوب إيجابي في أغلبها، فتراوحت المتوسطات الحسابية لمختلف الأبعاد المكونة لهذا المحور (التدريب، التمكين، التحفيز، فرق العمل) بين درجة الموافقة والموافقة بشدة حيث يدل هذا على أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يعطي أهمية بالغة لسياسات التسويق الداخلي، ويمكن إبراز ذلك بالشكل الأدق كما يلي:

- كانت الرتبة الأولى من نصيب العبارة رقم (12) و التي تنتمي إلى بعد التمكين والتي نصت على أن " المنظمة تنتهج أسلوب اللامركزية في القيام بأعمالها" وهذا ما بينته نتائج المتوسط الحسابي والذي قدر ب(4.36)، فيما كانت نتائج الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف على التوالي تقدر ب(0.683) و(15.66%).

- إحتلت العبارة الثالثة والخامسة الترتيب الثاني والثالث على التوالي، حيث كانت نتائج المتوسط الحسابي للعبارتين تقدر ب(4.31) وهو تقدير مرتفع مما يدل على أن المؤسسة توفر برامج تدريبية لجميع العاملين وهذا ما أكدته العبارة الخامسة حيث بين المستجوبين أنهم سبق لهم أن إستقادوا من دورة تدريبية من قبل.

- جاءت العبارة الرابعة في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي يساوي (4.26) وهو متوسط ذات دلالة إحصائية مرتفعة مما يدل على أن المؤسسة تعطي أهمية كبيرة للبرامج التدريبية حيث أكدت عينة الدراسة أن البرامج التدريبية متوفرة بالجودة والكمية المناسبين، فيما بلغت نتائج الانحراف المعياري (0.561) ومعامل الاختلاف (13.16) وهذا يدل على عدم وجود تشتت كبير في إجابات الأفراد.

الفصل الثالث أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين ببنك الفلاحة والتنمية الريفية - خذلة -

- نالت العبارة السادسة الترتيب الخامس حيث تنص هذه العبارة على " الوظيفة الحالية مناسبة لك " حيث تجاوب أفراد العينة مع هذه العبارة بالموافقة في أغلبهم فكان المتوسط الحسابي يساوي (4.26) وهو تقدير مرتفع.
- نلاحظ أن العبارة العاشرة أتت بالترتيب السادس والتي يدور فحواها على أن العاملين يساهون بطرح آراءهم والمساهم في حل المشكلات التي تواجه المؤسسة في أعمالها اليومية، وكانت النتائج الإحصائية كالاتي (4.22) للمتوسط الحسابي و (0.683) للانحراف المعياري فيما بلغت قيمت الاختلاف (16.18%)
- تساوت العبارة رقم (2) والعبارة رقم(09) في نتائج المتوسط الحسابي والذي قدر ب(4.21) وهذا ما أعطاهم على التوالي الترتيب السابع والثامن وهذا ما يؤشر على أن المنظمة تعالج نقص مهارات عاملها من خلال التدريب كما أنها تعمل على تقليل من أساليب الرقابة شكل كبير.
- حصلت العبارة الأولى على الترتيب التاسع والتي تنص على أن المنظمة تمتلك برامج تدريبية بمتوسط حسابي قدر ب(4.15) وانحراف معياري قدر ب(0.374) أما معمل الاختلاف فكان(9).
- تساوت العبارتين الثامنة والثالثة عشرة في الترتيب العاشر بمتوسط حسابي قدر ب(4.15) والذي يدور فحواهم على أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يمنح لعامله مجال لتصرف في عملهم بحرية كما يقوم بإعتماد مكافآت مادية نتيجة المردودية .
- جاءت العبارة الثامنة عشرة بالترتيب ثاني عشرة بمتوسط حسابي (4.10) والتي تنص على أن أداء العاملين يتحسن بفضل العمل ضمن فريق فيما بلغ نتيجة الانحراف المعياري (0.458) ومعامل الاختلاف (11.17%).
- كان الترتيب الثالث عشرة من نصيب العبارة السابعة عشرة والذي قدر متوسطها الحسابي (4.00) وهو تقدير مرتفع، والتي تنص على أن المنظمة تتيح العمل بأسلوب العمل الجماعي من خلال فرق عمل.
- حصلت العبارة الحادية عشرة على الترتيب الرابع عشرة بمتوسط حسابي بلغ (3.94) وانحراف معياري قدر ب(0.848) ، مما يدل على أن أفراد العينة الذين تم إستجوابهم يتفقون نوعا ما على أنهم يمتلكون حرية التصرف و إتخاذ القرارات الخاصة بعملهم.
- نلاحظ أن العبارة السابعة أتت بالترتيب الخامس عشرة، بمتوسط حسابي قدر ب(3.89) والتي نصت على " يتم تغيير وظيفتك بإستمرار " كانت النتائج الإحصائية لهذه العبارة كما يلي، انحراف معياري(0.737) معامل الاختلاف(18.94).
- تساوت العبارة السادسة عشرة من حيث الرقم والترتيب هذه العبارة إتسمت بالإتفاق بين عينة الدراسة على أن العاملين داخل بنك الفلاحة والتنمية الريفية يؤديون مهامهم بشكل جماعي مم يدل على أن

الفصل الثالث عشر أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين ببنك الفلاحة والتنمية الريفية - خنحلة -

المنظمة تشجع أساليب العمل الجماعي داخلها وتهدف إلى إشراك العاملين في تأدية أدوارهم بهدف تحسين أدائهم، وكان متوسطها الحسابي قد قدر ب(3.75).

- نالت العبارة الخامسة عشرة الترتيب السابعة عشرة من بين مختلف العبارات المكونة لمحور التسويق الداخلي بمتوسط حسابي قدر ب(3.74) هذا ما يدل على أن المنظمة تمتلك نظام تحفيزي عادل ومرضي للعاملين.

- إحتلت العبارة الرابعة عشرة المركز الأخير في الترتيب العامل بمتوسط حسابي (3.73) حيث أن الراتب الذي يتحصل عليه العامل في بنك الفلاحة والتنمية الريفية يتناسب مع المجهودات التي يبذلها.

ثانيا: إجابات أفراد العينة لمحور أداء العاملين في بنك الفلاحة والتنمية الريفية

يبين الجدول الموالي إجابات أفراد العينة لمحور أداء العاملين في بنك الفلاحة والتنمية الريفية من خلال التوزيع النسبي لإجاباتهم، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف وكذلك أيضا توضيح إتجاه الإجابة وترتيب كل عبارة.

الفصل الثالث أمر التسويق الداخلي على أداء العاملين ببنك الفلاحة والتنمية الريفية - خنشلة-

الجدول رقم(14): إجابات أفراد العينة لمحوّر أداء العاملين في بنك الفلاحة والتنمية الريفية

الرقم	العبرة	الإجابة			
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف (%)	رتبة الفقرة
19	تتفد المهام الموكلة إليك بالطرية الصحيحة وفي الوقت المناسب	4.10	0.567	13.82	06
20	يتم التقيد باللوائح والإجراءات المسطرة في تنفيذ المهام	3.78	0.917	24.25	07
21	تمتلك المنظمة موارد ذوي مهارات وكفاءات قادرين على القيام بالأعمال الموكلة لهم	4.15	0.722	17.39	04
22	يقوم مرؤوسك بتقييم أداء العاملين وذلك بشكل مستمر	4.36	0.495	11.35	02
23	تستخدم المنظمة أساليب حديثة في قياس أداء العاملين	4.15	0.834	20.09	05
24	تكشف عملية قياس الأداء عن جوانب القصور لدى العاملين	4.47	0.611	13.66	01
25	تعمل المنظمة على تقديم برامج تدريبية من أجل تطوير أداء العاملين	3.73	0.805	21.58	08
26	تمتلك المنظمة بيئة محفزة على زيادة الأداء	3.63	0.830	22.86	09
27	تسعى المنظمة إلى تطبيق فلسفة الجودة الشاملة والتي تفرض على العاملين بذل أقصى ما لديها في تنفيذ المهام	4.21	0.535	12.70	03
/	محور أداء العاملين	4.07	0.438	10.76	/

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن أداء العاملين في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية خنشلة يتميز بمستوى مرتفع، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لمختلف العبارات المشكلة لهذا المحور بين

الفصل الثالث أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين ببنك الفلاحة والتنمية الريفية - خنشلة -

(4.47) و (3.36) وذلك بتقدير يتراوح بدوره بين الموافق بشدة والموافقة، فيما كان المتوسط الحسابي العام يقدر ب(4.07) وهو تقدير مرتفع حسب التصنيف المعتمد، فيما كانت مقاييس التشتت لمختلف العبارات ضعيفة نوعا وهذا ما يدل على ثبات إجابات أفراد عينة الدراسة.

ويمكن تحليل مخرجات المحور الثاني كمايلي:

- أعطى المتوسط الحسابي والمقدر ب (4.47) الترتيب الأول للعبارة رقم "24" بين العبارات المشكلة لهذا المحور، حيث تفيد هذه العبارة عملية قياس الأداء تعتبر جد فعالة في الكشف عن الأخطاء والقصور للعاملين وهذا ما يدل على أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية لديه نظام قياسي للأداء فعال، فيما قدر الإنحراف المعياري لهذه العبارة ب(0.611) وهذا ما يدل على ضعف تشتت إجابات الأفراد.

- جاءت العبارة رقم "22" في الترتيب الثاني في هذا المحور بتقدير مرتفع، وهذا ما بينته نتائج المتوسط الحسابي الذي قدرت قيمته ب(4.36) فيما كانت قيمة الإنحراف المعياري ومعامل الإختلاف على التوالي تقدر ب(0.495) و(11.35).

- تسعى المنظمة لتحقيق الجودة الشاملة من خلال تحفيز العاملين على بذل أقصى ما لديهم هذه العبارة إحتلت المركز الثالث في ترتيب المحور الثاني بمتوسط حسابي بلغت نتيجته (4.21) وإنحراف معياري ساوت نتيجته (0.535) ومعامل إختلاف كانت قيمته(12.70).

- نالت العبارة رقم "21" الترتيب الرابع حيث نصت هذه العبارة على أن المنظمة محل الدراسة تمتلك كفاءات وموارد بشرية ذات مستوى عالي، حيث تقايل فراد عينة الدراسة بشكل موجب مع محتوى العبارة وهذا ما بينته نتائج المتوسط الحسابي والذي قدر ب (4.15).

- إستحوذت العبارة "23" على المركز الخامس بمتوسط حسابي يقدر (4.15) حيث أقر أغلب أفراد عينة الدراسة بأن منظمهم تستعمل أساليب حديثة ومتطورة في قياس الأداء وهذا ما يعطي للمنظمة ميزة تساعدها في تطوير أداء عاملها.

- تمركزت العبارة "19" المركز السادس بين ترتيب مختلف العبارات المشكلة لهذا المحور حيث كانت نتائج متوسط الحسابي والإنحراف المعياري ومعامل الإختلاف على التوالي تقدر ب(4.10) (0.567) (13.82) حيث دلت نتيجة المتوسط الحسابي على أن أغلب العاملين ينفذون مهامهم بطريقة المناسبة وفي القوت المناسب.

- أعطى المتوسط الحسابي (3.78) الترتيب السابع للعبارة "20" بين مختلف العبارات المشكلة لهذا المحور، حيث يرى أغلب المبحوثين أن تنفيذ الأعمال والمهام يتم وفق الإجراءات واللوائح المتبعة وهذا يدل على الإنضباط الكبير الذي يتحلى به العاملين لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية خنشلة.

الفصل الثالث - أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين ببنك الفلاحة والتنمية الريفية - خنشة -

- جاءت العبارة "25" في الترتيب الثامن بمتوسط حسابي يقدر (3.73) وهو تقدير مرتفع مما يفيد بأن المنظمة على تقديم برامج تدريبية من أجل التأثير في أداء العاملين وتطويره بشكل الذي يسمح بإرتفاع الأداء.

- إحتلت العبارة "26" المركز الأخير بين مختلف العبارات المشكلة لمحور أداء العاملين، وبمتوسط حسابي يساوي 3.63 وهو ذو تقدير متوسط نوعا ، وهذا يدل على ان المنظمة مطالبة ببذل مجهودات أكثر من أجل تطويرها بيئتها الداخلية.

المطلب الثالث : إختبار الفرضيات الدراسية

يتطلب هذا المطلب تفسير وعرض النتائج ومناقشتها من خلال إختبار الفرضيات الفرعية والفرضية الرئيسية للدراسة، ومعرفة تأثير التسويق الداخلي على أداء العاملين في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية خنشة، حيث تم الإستناد إلى مستوى معنوية يقدر ب (0.05) وهو أقصى نسبة يمكن تحملها من الخطأ.

أولاً: إختبار التوزيع الطبيعي (إختبار "كولمجروف- سيمرنوف" " Kolmogorov - Smirnov ")

يمثل الجدول التالي نتائج التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة ويمكن توضيح كما يلي :

الجدول رقم(15) : نتائج إختبار التوزيع الطبيعي

البيان	قيمة الاختبار z	مستوى المعنوية sig
المحور الأول : التسويق الداخلي	0.784	0.570
المحور الثاني : أداء العاملين	0.792	0.557
الإستبيان ككل	0.522	0.948

المصدر : من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

قمنا بإجراء إختبار "كولمجروف- سيمرنوف" " Kolmogorov - Smirnov " لتتحقق من مدى إتباع لبيانات لتوزيع الطبيعي وهو إختبار ضروري لمعرفة كيفية إختبار الفرضيات، لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، ويتم هذا بعد توزيع كل الاستثمارات وجمعها من عينة الدراسة، ويوضح الجدول السابق نتائج الاختبار، حيث أن قيمة مستوى الدلالة للإستبيان أكبر من 5% ($sig > 0,05$) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

ثانياً: نتائج إختبار الفرضيات

من أجل معرفة العلاقة بين التسويق الداخلي وأداء العاملين قسمنا الفرضيات كما يلي :

1- الفرضية الفرعية الأولى : توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين التدريب وتحسين أداء العاملين عند مستوى معنوية أقل أو يساوي 0.05.

الفصل الثالث أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين ببنك الفلاحة والتنمية الريفية - خنشة -

2- الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين التمكين وتحسين أداء العاملين عند مستوى معنوية أقل أو يساوي 0.05.

3- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين التحفيز وتحسين أداء العاملين عند مستوى معنوية أقل أو يساوي 0.05.

4- الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين فرق العمل وتحسين أداء العاملين عند مستوى معنوية أقل أو يساوي 0.05.

5- الفرضية الرئيسية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين التسويق الداخلي وتحسين أداء العاملين ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية خنشة.

تتلخص نتائج الإختبارات في الجدول الموالي:

الجدول رقم(16): نتائج إختبار الفرضيات الفرعية

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الانحدار β	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة BETA	القيمة المحسوبة T	مستوى الدلالة Sig
التدريب التمكين التحفيز فرق العمل	أداء العاملين	3.092	0.122	0.015	0.122	1.600	0.619
		2.615	0.338	0.115	0.338	2.652	0.156
		3.109	0.362	0.131	0.362	5.112	0.128
		0.888	0.803	0.645	0.803	1.542	0.141

المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات spss.

تحليل الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين التدريب وتحسين أداء العاملين عند مستوى معنوية أقل أو يساوي 0.05.

نلاحظ من نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط الذي تم إستخدامه من اجل معرفة إذ كان هناك تأثير للتدريب في تحسين أداء العاملين، حيث بلغت قيمة معامل الإنحدار 3.092 وبلغ معامل الارتباط بين المتغيرين 0.122 وهو إرتباط إيجابي ، فيما كانت قيمة معامل التحديد تقدر ب0.015 وهذه معاملات ذات دلالة إحصائية إيجابية، وقد أظهر اختبار "T" والذي بلغت قيمته 1.600 بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية، كما أن مستوى الدلالة (Sig=0,619) وهو أكبر من مستوى المعنوية والمقدر ب (0,05) وبهذه النتائج تقبل الفرضية المطروحة.

الفصل الثالث أمر التسويق الداخلي على أداء العاملين ببركة الفلاحة والتنمية الريحية - خذلة -

تحليل الفرضية الفرعية الثانية : توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين التمكين وتحسين أداء العاملين عند مستوى معنوية أقل أو يساوي 0.05.

نلاحظ من نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي تم استخدامه من اجل معرفة إذ كان هناك تأثير للتمكين في تحسين أداء العاملين، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار 2.615 وبلغ معامل الارتباط بين المتغيرين 0.338 وهو إرتباط إيجابي ، فيما كانت قيمة معامل التحديد تقدر ب0.115 وهذه معاملات ذات دلالة إحصائية إيجابية، وقد أظهر اختبار "T" والذي بلغت قيمته 2.652 بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية، كما أن مستوى الدلالة (Sig=0.156) وهو أكبر من مستوى المعنوية والمقدر ب (0,05) وبهذه النتائج تقبل الفرضية المطروحة.

تحليل الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين التحفيز وتحسين أداء العاملين عند مستوى معنوية أقل أو يساوي 0.05.

يتضح من نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي تم استخدامه من اجل معرفة إذ كان هناك تأثير لتحفيز في تحسين أداء العاملين، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار 3.109 وبلغ معامل الارتباط بين المتغيرين 0.362 وهو إرتباط إيجابي ، فيما كانت قيمة معامل التحديد تقدر ب0.131 وهذه معاملات ذات دلالة إحصائية إيجابية، وقد أظهر اختبار "T" والذي بلغت قيمته 5.112 بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية، كما أن مستوى الدلالة (Sig=0.128) وهو أكبر من مستوى المعنوية والمقدر ب (0,05) وبهذه النتائج تقبل الفرضية المطروحة.

تحليل الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين فرق العمل وتحسين أداء العاملين عند مستوى معنوية أقل أو يساوي 0.05.

يتبين من نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي تم استخدامه من اجل معرفة إذ كان هناك تأثير لفرق العمل في تحسين أداء العاملين، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار 0.888 وبلغ معامل الارتباط بين المتغيرين 0.803 وهو إرتباط إيجابي، فيما كانت قيمة معامل التحديد تقدر ب0.654 وهذه معاملات ذات دلالة إحصائية إيجابية، وقد أظهر اختبار "T" والذي بلغت قيمته 1.542 بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية، كما أن مستوى الدلالة (Sig=0,141) وهو أكبر من مستوى المعنوية والمقدر ب (0,05) وبهذه النتائج تقبل الفرضية المطروحة

الفصل الثالث أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين ببنك الفلاحة والتنمية الريفية - خنشلة -

الجدول رقم (17) : نتائج إختبار الفرضية الرئيسية

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الانحدار β	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة BETA	القيمة المحسوبة T	مستوى الدلالة Sig
التسويق الداخلي	أداء العاملين	1.271	0.544	0.296	0.544	1.212	0.16

المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج spss

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين التسويق الداخلي وتحسين أداء العاملين ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية خنشلة.

بينت النتائج الخاصة بإختبار الفرضية الرئيسية والتي تشير إلى وجود علاقة تأثير موجبة، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (1.271) فيما بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين المستقل والمتمثل في التسويق الداخلي والتابع في أداء العاملين (0.544) وهذا عند مستوى دلالة ($\alpha=0,05$)، مما يدل على أن هناك إرتباط بين متغيرات الدراسة، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثل في "معامل التحديد R^2 (0,296)، وهذا يعني أن نسبة (29.6%) من التأثيرات في مستوى أداء العاملين لدى الموظفين ببنك الفلاحة والتنمية الريفية تعود للممارسات التسويق الداخلي والباقي أي نسبة (69.4%) تعود إلى عناصر و ممارسات أخرى، وقد أظهر اختبار "T" بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية حيث قدرت قيمته بـ(1.212)، كما أن مستوى الدلالة (Sig=0.16) أكبر من مستوى المعنوية والمقدر بـ(0,05) وبهذه النتائج تقبل الفرضية المطروحة.

خاتمة الفصل

من خلال هذا الفصل قمنا بالتطرق إلى التعريف بالمنظمة محل الدراسة والمتمثلة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية خنشلة، حيث تم عرض هيكلها التنظيمي وكيفية تقييم أداء عاملها، ومن أجل الحصول على نتائج تم الإعتماد على مجموعة من الأساليب المنهجية والإحصائية، حيث تم الإعتماد على مجموعة من الأدوات الإحصائية التي ساعدتنا على الحصول على مجموعة من الإحصائيات والتي تم بناء عليها مختلف النتائج، إنطلاقا من توزيع الإستثمارات على موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية ومن ثم تم تجميعها وتحليلها بإستعمال الأساليب الإحصائية المناسبة.

حيث تم ضبط منهج الدراسة المتبع والقيام بتحليل البيانات الشخصية وتحليل نتائج الإجابات على المحاور الرئيسية للإستبانة وصولا إلى إختبار فرضيات البحث.

وأوضح لنا من خلال نتائج الدراسة أن التسويق الداخلي بمختلف أبعاده يلقي روجا مرتقعا داخل بنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية خنشلة ويعتبر من أهم الطرق التي تساهم في رفع وتحسين من أداء العاملين.

الخاتمة العامة

ظهرت العديد من التحديات التي تطوق المنظمات في ظل زيادة المنافسة الشديدة، حيث أصبح لابد على مسيري المنظمات أن يوفروا السبل التي يحافظون بها على عملائهم وذلك من خلال عملية الاتصال بين موظفي المنظمة والعملاء .

وإن نجاح أي منظمة مبني على تطبيق فلسفة التسويق الداخلي، وإن المؤسسة قبل أن تتوجه إلى التسويق الخارجي لا بد أن تعتمد على عناصر تساهم بشكل فعال من أجل تحقيق أداء أفضل لموظفيها، وشعور الموظف بالرضا.

ولأهمية هذا الموضوع الذي أصبح ضروريا في كافة المنظمات والذي عزز انتشار الدراسات المنهجية فيه، فقد قمنا بتطبيق موضوع التسويق الداخلي وجعله محل دراستنا وإقرانه بدراسة ميدانية على بنك الفلاحة والتنمية الريفية بمدينة خنشلة، وكان التركيز في الدراسة على أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين.

1- نتائج الدراسة:

أ: نتائج النظرية

- التسويق الداخلي هو عبارة عن تكامل مجموعة العناصر المكونة له؛
- ينظر التسويق الداخلي إلى الموظفين على أنهم منتجات داخلية يجب مراعاتهم؛
- التسويق الداخلي عبارة عن إستراتيجية يجب على مدراء ومسؤولي المؤسسات التخطيط الجيد لها والإعداد المسبق والمنظم، لأن نجاح التسويق الداخلي هو ردة فعل إيجابية لنجاح التسويق الخارجي؛
- نجاح التسويق الداخلي يعتبر ميزة تنافسية للمؤسسة؛
- الأداء هو ما يصدر عن الموظف أثناء قيامه بعمله من أجل تحقيق متطلبات الوظيفة التي يشغلها مقابل ما يتقاضاه من عائد مادي ومعنوي؛
- يتولد الأداء نتيجة امتزاج عدة عوامل كالجهد المبذول وإدراك الدور، إضافة إلى مستوى القدرات التي يتمتع الموظف؛
- لمواجهة عوائق أو محددات الأداء، تقوم إدارة الموارد البشرية بدور هام من خلال مختلف وظائفها في الارتقاء بمستوى أداء الموظفين، حيث تساهم سياسة فهم متطلبات الموظف وتطوير وتنمية قدراته في المستقبل من بين استراتيجياتها.

ب: نتائج التطبيقية

- يعتبر الرجال الفئة المسيطرة في البنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية خنشلة؛
- تتميز المنظمة محل الدراسة بوجود طاقم عمل شاب في أغلبه؛
- أغلب العاملين ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية خنشلة من ذوي التأهيل العلمي الأكاديمي؛
- يعتبر مستوى الخبرة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية خنشلة مرتفع؛

الخاتمة

- يوجد علاقة بين أبعاد التسويق الداخلي والمتمثلة في التدريب، التمكين، التحفيز و فرق العمل ومستوى أداء العاملين في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية خنشلة.

2- الاقتراحات والتوصيات:

من خلال ما تقدم من نتائج حاولنا تقديم بعض الاقتراحات والتوصيات التي إرتأينا من خلالها إمكانية المساهمة في الرفع من التزام الإدارات بالتسويق الداخلي والاهتمام أكثر بأداء العاملين بالمؤسسة والمتمثلة في التالي:

- إن نجاح التسويق الداخلي يعتمد بالدرجة الأولى على أداء والتزام الأفراد العاملين، على ضوء ذلك فعلى المصارف أن تهتم بالعاملين وتعمل على رفع قدراتهم ومهاراتهم ومستوى أدائهم لأن الوصول الى تقديم خدمات ذات مستوى عالي من الجودة يرتكز على سلوك هؤلاء العاملين اتجاه الزبائن، حيث أن النظرة التي يحلها 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 الذي يتعامل معه.

- ضرورة اهتمام المنظمات بترسيخ ثقافة خدمة الزبون وهذا يكون من خلال القيم والمعتقدات التي تشكل الأجواء العامة للخدمة والتي تؤثر ايجابا في سلوك الأفراد العاملين، وكذلك في الحث على التماسك والعمل بروح الفريق واستخدام اللامركزية، واللذان بطبعهما يؤديان إلى إنجاح التسويق الداخلي.

- ضرورة الاهتمام بالعاملين أكثر وزيادة الدورات التدريبية التي تساعدهم في رفع مهاراتهم وتطوير سلوكياتهم في التعامل مع المستفيدين أثناء تقديم الخدمات لهم.

- ضرورة تفعيل برامج تدريبية حيث أن التدريب يزيد من مهارات العاملين ويساهم في تحسين أدائهم.

- ضرورة قيام إدارة البنوك بإيضاح الخطة الإستراتيجية للموظفين، مع تكثيف نشر معلومات وإشراكهم في صياغتها ليحسوا أنهم جزء لا يتجزء من البنك، وهذا يمكنهم من خلق طاقة جديدة تولد لديهم أفكار إبداعية يجسدونها من خلال تقديمهم للخدمات البنكية.

- تلقي العاملين لمجموعة من المكافآت والحوافز سواء مادية أو معنوية جراء أدائهم المتميز في تقديم الخدمة المصرفية بالشكل المناسب للمستفيدين.

3- أفاق الدراسة:

- أثر التسويق الداخلي على الأداء في ظل تكنولوجيا المعلومات؛

- أثر التسويق الداخلي في تحقيق ولاء الزبون من خلال أداء العاملين؛

- التحفيز وأثره على أداء العاملين؛

- التمكين و علاقته بأداء العاملين.

قائمة المراجع

الكتب العربية

- 1- إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2013.
- 2- بشير عباس العلاق-حميد عبد النبي الطائي، تسويق الخدمات، دار زهران، الطبعة الأولى، الأردن 2001.
- 3- حاتم بن صلاح أبو الجدائل، إدارة المواهب، مركزا الخبرات المهنية للإدارة، الطبعة الأولى، القاهرة 2013.
- 4- حجاج بن صالح بن حجاج المرعي، إدارة الأفراد، أكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 5- خالد عبد الرحيم الهيني، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، الأردن، 2005.
- 6- خيضر كاظم حمود، روان منير الشيخ، إدارة المواهب والكفاءات البشرية، زمزم ناشرون وموزعون الطبعة الأولى الأردن، 2013.
- 7- راوية حسين، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، الإسكندرية 2004.
- 8- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن 2003.
- 9- علي محمد الربابعة، إدارة الموارد البشرية تخصص نظم المعلومات الإدارية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2003.
- 10- عمار بن عشي، اتجاهات التدريب وتقييم أداء العاملين، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2012.
- 11- مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2014.
- 12- محمد أحمد عبد النبي، إدارة التسويق، دار زمزم، الطبعة الأولى، الأردن، 2013.
- 13- محمد الناجي الجعفري، التسويق، سلسلة الكتاب الجامعي، السودان، الطبعة الثانية، 1998.
- 14- محمد توفيق عبد المحسن، تقييم الأداء (مداخل جديدة لعالم جديد)، دار الفكر العربي مصر 2004.
- 15- محمد عبد العظيم، التسويق المتقدم، الدار الجامعية الإسكندرية، الطبعة الأولى، مصر، 2008.
- 16- محمد عبد الرحمان العيسوي، عبدالفتاح محمد العيسوي، مناهج البحث العلمي في الفكر الإسلامي والفكر الحديث، دار الراتب الجامعية، لبنان، 1997.

قائمة المراجع

- 17- محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية عرض وتحليل، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى الأردن، 2003.
- 18- محمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، مصر، 2002.
- 19- محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز قياس الأداء-تقييم الأداء-تحسين الأداء مؤسسيا و فرديا، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2014.
- 20- محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز، دار الجامعة الجديدة، الطبعة الأولى، مصر، 2015.
- 21- محمود عواد الزيادات، محمد عبد الله العوامرة، استراتيجيات التسويق منظور متكامل، الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2012.
- 22- مصطفى يوسف إدارة الأداء، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2016.
- 23- مصطفى صلاح فوال، مناهج البحث العلمي في العلوم الإجتماعية، دار غريب، القاهرة، 1998.
- 24- مهدي حسن زوليف، إدارة الأفراد، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان 2010.
- 25- نظام موسى سويدان-نزار عبد المجيد البرواري، إدارة التسويق في المنظمات غير الربحية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى 2009.
- 26- هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، الأردن، 2005.
- هيرمان أرجينيس ، إدارة الأداء، ترجمة سامح عبد المطلب عامر، دار الفكر، الطبعة الأولى، عمان 2011.

المنكرات

- 27- بن جيمة عمر، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التخفيف من حدة البطالة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، الكلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011.
- 28- بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور خنشلة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.
- 29- خير الدين جمعة، دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة E.N.I.C.A.B، رسالة دكتوراه، جامعة محمد خيضر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة، 2014/2015.

قائمة المراجع

- 30- خير الدين جمعة، دور ثقافة المؤسسة وقي تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة ، رسالة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بسكرة، 2015.
- 31- 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، عمان، 2010.
- 32- سلوى محمود محمود مطاحن، تطبيق التسويق الداخلي في الشركات الصناعية في الأردن، رسالة ماجستير، كلية الأعمال قسم إدارة الأعمال جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010.
- 33- الصالح جيلح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين دراسة حالة مجمع صيدال، رسالة ماجستير جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2004-2006.
- 34- عبير فوزي خطيب، إدارة الوقت وأثرها في مستوى أداء العاملين دراسة ميدانية على شركات اتصالات الخلوية في الأردن، رسالة ماجستير، كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا الأردن، 2009.
- 35- علي جوادي، التحفيز وعلاقته بأداء لاعبي نوادي كرة اليد الجزائرية أثناء المنافسة الرياضية دراسة ميدانية نوادي القسم الممتاز اولمبي الوادي، بريكة وعين توتة، رسالة ماجستير، معهد العلوم الطبيعة والحياة قسم التربية البدنية والرياضية المركز الجامعي محمد الشريف مساعدي سوق أهراس 2012.
- 36- عماري علي، تأثير نظام المعلومات البشرية على مستوى أداء العاملين دراسة حالة مطاحن الأوراس باتنة وحدة أريس الصناعية والإنتاجية رسالة ماجستير، جامعة عباس لغرور معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، خنشلة، 2012/2013 .
- 37- قاسمي عائشة، دور التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمات الصحية بالمؤسسات الخاصة دراسة حالة مصحة الضياء مركز التشخيص الطبي المرشد بورقلة، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرياح، الجزائر، 2014.
- 38- ليلي غضبان، الترقية كحافز لتحسين أداء العاملين، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الحاج لخضر، الجزائر، 2010.
- 39- محجوبي محمد الأخضر، أثر التسويق الداخلي على رضا الوظيفي والمصادقية في المؤسسة الخدمية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2010.

40- محمد عبد المعطي الجاروشاة، العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي للعاملين بالبنوك الفلسطينية العاملة بقطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة 2016.

المجلات والنشریات

41- أمل إبراهيم أحمد الحاج عبدو هاني الضمور، أثر تطبيق التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي لموظفي المبيعات في مجموعة الاتصالات الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد 01، الأردن 2009/7/1.

42- أيمن عبد الله محمد أبو بكر، أثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا العاملين (دراسة حالة بنك أبوظبي الإسلامي الإمارات- فرع مدينة العين)، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 16، الإمارات، 2015. بلقايد إبراهيم، بوري شوقي، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا العدد 17، المجلد 13، 2017.

43- رحيم حسين، علاوي عبد الفتاح، أثر أبعاد التغيير التنظيمي على أداء العاملين، دراسة حالة شركة سونلغاز وحدة الأغواط، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 12.

44- شاكر تركي إسماعيل، التسويق الداخلي كمفهوم لإدارة الموارد البشرية وأثره على جودة الخدمة التعليمية (دراسة تطبيقية على العاملين في كليات الاقتصاد والعلوم الإدارية في الجامعات الأردنية الخاصة)، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد 23، الأردن جوان 2011.

45- عبد البارى إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المؤسسات، منشورات المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003.

46- عبد الهادي الرفاعي، فرج فؤاد عكو، أثر تكنولوجيا المعلومات في أداء العاملين في مصرف تسليف الشعبي دراسة تطبيقية في فرع جبلة لمصرف التسليف الشعبي، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، العدد 2، 2014/04/24.

47- علي يونس ميا وآخرون، قياس أثر التدريب في أداء العاملين دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي لسلطنة عمان، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، العدد 1 2009/01/15.

48- علي يونس ميا، أثر التدريب في أداء العاملين، دراسة ميدانية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، عمان، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد 31 العدد 1، 2009.

أبحاث ودراسات:

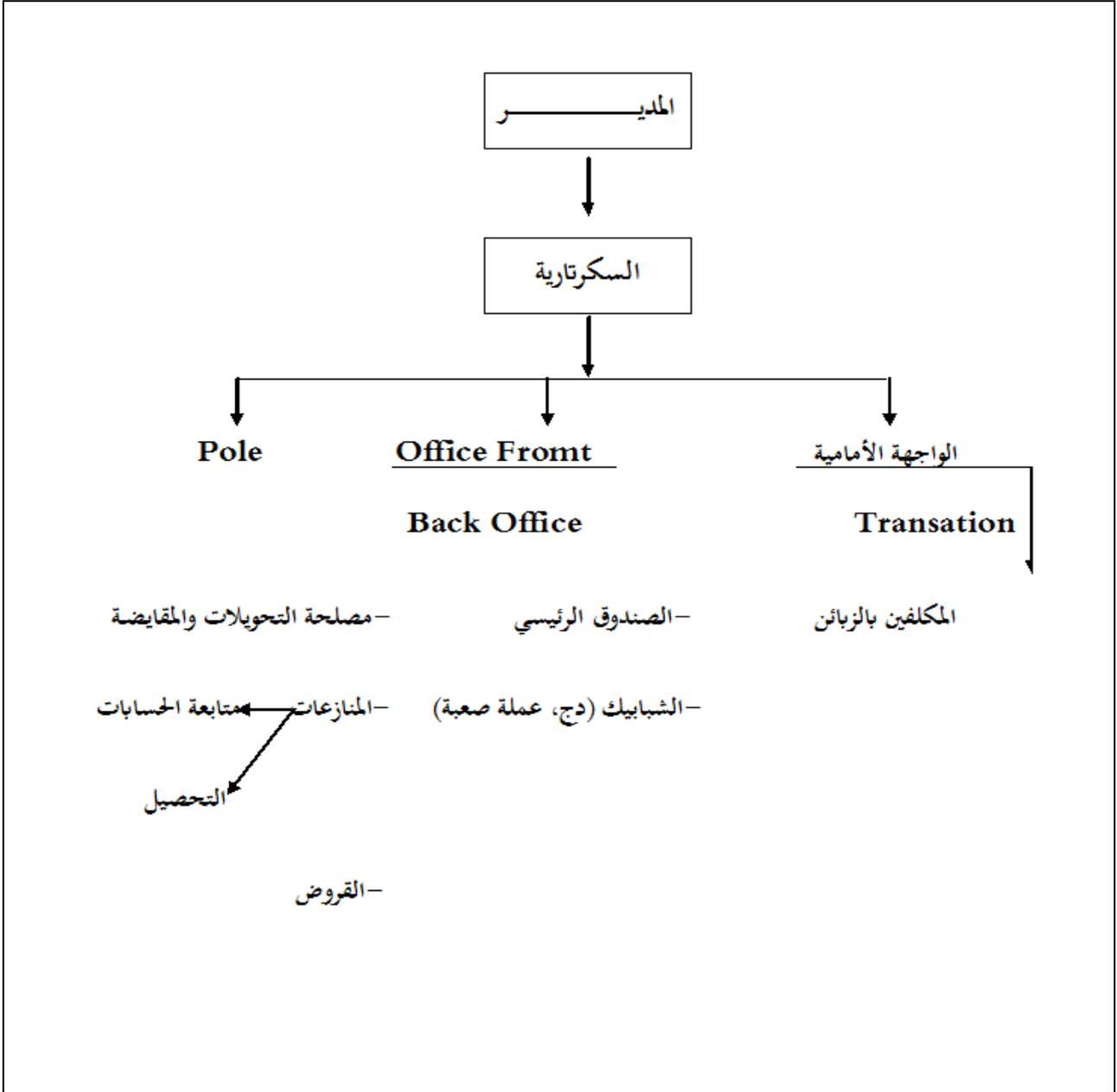
- 49- آدم محمد حسين محمود وآخرون، التسويق الداخلي وأثره على الالتزام التنظيمي في المؤسسات الصناعية السودانية، بحث مقدم لنيل درجة البكالوريوس في التسويق، كلية الدراسات التجارية جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2016.
- 50- سمير عبد الله قاسم الجيشي، الدوران الداخلي للموظفين وأثره في أدائهم، بحث مقدم لاستكمال متطلبات الحصول على درجة البكالوريوس، كلية العلوم الإدارية والإنسانية جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمن، 2008.
- 51- علي أكرم عبد الله علي، رأس المال الفكري وأثره في إدارة أداء العاملين، دراسة تحليلية لأراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الموصل، تنمية الرافدين، العدد98، 2010.
- 52- فهد عيد ناصر بن فهد، تطبيق اللامركزية وأثرها على مستوى أداء العاملين دراسة تطبيقية على الحرس الوطني الكويتي، كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط، 2010.
- الكتب باللغة الأجنبية

53- Lilian de Jesus , and others, **Model of Marketing as a Trigger to Achieve th Commitment of internal customers at the polytechnic**, international review on managment and busines research mexico, vol 4, issue 4, december ; 2015 .

54- rafik.m .m et ahmed, p, internal marketing concept difinisien, synthesis & extenion, journal of servises marketing, vol 14,no.6,2000,p226.

الملاحق

الملحق رقم (01): الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية خنشلة



قائمة الملاحق

الملحق رقم (02): إبتيان الدراسة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي-تبسة-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

المستوى: ثانية ماستر

تخصص: إدارة أعمال

استبيان الدراسة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

في إطار إعداد مذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال والتي حملت العنوان التالي:
التسويق الداخلي وأثره على أداء العاملين مع دراسة حالة ببنك الفلاحة والتنمية الريفية نضع بين
أيديكم هذا الاستبيان متمنين منكم التعاون معنا وإفادتنا من أجل جمع البيانات اللازمة، ونحيطكم علما
بأن البيانات التي سوف تصرحون بها، سوف تكون محل سرية تامة ولن تستعمل إلا في إطار البحث
العلمي.

وفي الأخير تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

إشراف الأستاذ:

دريس يحيى

من إعداد الطالبين:

جلول إصلاح.

نصري أحمد.

السنة الجامعية:

2018/2017

الجزء الأول: البيانات الشخصية

يرجى منكم الإجابة بالعلامة (X) أمام الإختيار المناسب:

1- الجنس :

أنثي ذكر

2- السن :

أقل من 30 سنة من 30 إلى 35 سنة

من 35 إلى 40 سنة أكبر من 40 سنة

3- الحالة الإجتماعية

متزوج أعزب أخرى

4- المؤهل العلمي :

مستوى ثانوي ليسانس

دراسات عليا أخرى

5- الخبرة المهنية :

أقل من 5 سنوات من 6 إلى 10 سنوات

أكثر من 10 سنوات

الجزء الثاني: أسئلة الإختيار

المحور الأول: التسويق الداخلي

الرقم	البيان	أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق وبشدة
أولاً: التدريب						
01	تمتلك المنظمة برامج تدريبية.					
02	تعالج المنظمة نقص مهارات عاملها من خلال عملية التدريب.					
03	يستفيد جميع العاملين من برامج تدريبية.					
04	البرامج التدريبية المعتمدة كافية وفعالة.					
05	سبق لك أن استفدت من الدورة التدريبية					
06	هل الوظيفية الحالية مناسبة لك					
07	هل يتم تغيير وظيفتك باستمرار.					
ثانياً: التمكين						
08	تمتلك حرية التصرف في عملك.					
09	تقوم بعملك ومهامك دون رقابة تضايك.					
10	تساهم في طرح الآراء والمشاركة في حل المشكلات التي تواجه المنظمة.					
11	لديك الصالحية الكافية لكي تتخذ قرارا بمفردك.					
12	قرارات المنظمة تتسم بأسلوب اللامركزية					
ثالثاً: التحفيز						
13	تتلقى مكافآت مادية نتيجة مردوديتك في					

قائمة الملاحق

					العمل.	
					الراتب الذي تحصل عليه يتناسب مع مجهوداتك التي تبذلها.	14
					يعتبر النظام التحفيزي عادل ومرضي للعاملين.	15
رابعاً: فرق العمل						
					تؤدي مهامك بشكل جماعي.	16
					تشجع المنظمة أسلوب العمل جماعي	17
					يتحسن أدائك بفضل اندماجك مع العاملين.	18

المحور الثاني : أداء العاملين

الرقم	البيان	أوفى بشدة	أوفى	محايد	غير موافق	غير موافق وبشدة
19	تنفذ المهام الموكلة إليك بالطريقة الصحيحة و في الوقت المناسب.					
20	يتم التقيد باللوائح والإجراءات المسطرة في تنفيذ المهام.					
21	تمتلك المنظمة موارد بشرية ذوي مهارات وكفاءات قادرين على القيام بالأعمال الموكلة لهم.					
22	يقوم مرؤوسك بتقييم أداء العاملين وذلك بشكل مستمر.					
23	تستخدم المنظمة أساليب حديثة في قياس أداء العاملين.					
24	تكشف عملية قياس الأداء عن جوانب القصور لدى العاملين.					
25	تعمل المنظمة على تقديم برامج تدريبية من أجل تطوير أداء العاملين.					
26	تمتلك المنظمة بيئة محفزة على زيادة الأداء.					
27	تسعى المنظمة إلى تطبيق فلسفة الجودة الشاملة والتي تفرض على العاملين بذل أقصى ما لديها في تنفيذ المهام.					

قائمة الملاحق

الملحق رقم (03): قائمة المحكمين للإستبيان

اللقب	الإسم	الدرجة العلمية
بوطورة	فضيلة	أستاذ محاضر قسم أ-
حناشي	توفيق	أستاذ محاضر قسم ب-
محرز	صالح	أستاذ محاضر قسم ب-

الملحق رقم (04): نتائج إختبار الفا كرونباخ لمحاور الإستبيان

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,745	18

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,786	9

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,829	27

قائمة الملاحق

الملحق رقم (05): نتائج الإتساق بين العبارات الإستبيان

Statistiques de total des éléments

العبارات	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
تمتلك المنظمة برامج تدريبية.	106,1053	63,766	,106	,830
تعالج المنظمة نقص مهارات عاملها من خلال عملية التدريب.	106,0526	66,386	-,296	,839
يستفيد جميع العاملين من برامج تدريبية.	105,9474	64,719	-,056	,837
البرامج التدريبية المعتمدة كافية وفعالة.	106,0000	61,444	,315	,825
سبق لك أن استقدت من الدورة التدريبية	105,9474	64,719	-,056	,837
هل الوظيفية الحالية مناسبة لك.	106,0000	63,667	,043	,835
هل يتم تغيير وظيفتك باستمرار	106,3684	58,801	,459	,820
تمتلك حرية التصرف في عملك.	106,1053	64,544	-,038	,836
تقوم بعملك ومهامك دون رقابة تضايك.	106,0526	58,608	,496	,818
تساهم في طرح الآراء والمشاركة في حل المشكلات التي تواجه المنظمة.	106,0526	62,830	,131	,831
لديك الصالحية الكافية لكي تتخذ قرارا بمفردك.	106,3158	56,673	,560	,815
قرارات المنظمة تتسم بأسلوب اللامركزية	105,8947	57,322	,652	,813
تتلقى مكافآت مادية نتيجة مردوديتك في العمل.	106,1053	58,211	,649	,814
الراتب الذي تحصل عليه يتناسب مع مجهوداتك التي تبذلها.	106,5263	55,485	,453	,821
يعتبر النظام التحفيزي عادل ومرضي للعاملين	106,5263	59,263	,373	,823
تؤدي مهامك بشكل جماعي.	106,6842	54,673	,679	,808
تشجع المنظمة أسلوب العمل جماعي.	106,2632	59,538	,657	,817

قائمة الملاحق

يتحسن أدائك بفضل اندماجك مع العملي	106,1579	62,363	,271	,827
تنفذ المهام الموكلة إليك بالطريقة الصحيحة و في الوقت المناسب.	106,1579	60,474	,424	,822
يتم التقيد باللوائح والإجراءات المسطرة في تنفيذ المهام.	106,4737	54,930	,644	,810
تمتلك المنظمة موارد بشرية ذوي مهارات وكفاءات قادرين على القيام بالأعمال الموكلة لهم.	106,1053	60,655	,277	,827
يقوم مرؤوسك بتقييم أداء العاملين وذلك بشكل مستمر.	105,8947	61,099	,412	,823
تستخدم المنظمة أساليب حديثة في قياس أداء العاملين.	106,1053	58,544	,415	,821
تكشف عملية قياس الأداء عن جوانب القصور لدى العاملين	105,7895	60,620	,372	,823
تعمل المنظمة على تقديم برامج تدريبية من أجل تطوير أداء العاملين.	106,5263	58,041	,476	,819
تمتلك المنظمة بيئة محفزة على زيادة الأداء.	106,6316	57,023	,544	,815
تسعى المنظمة إلى تطبيق فلسفة الجودة الشاملة والتي تفرض على العاملين بذل أقصى ما لديها في تنفيذ المهام.	106,0526	62,053	,261	,827

قائمة الملاحق

الملحق رقم (06): نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الإستبيان

العبارات	N	Moyenne	Ecart type
تمتلك المنظمة برامج تدريبية.	19	4,1579	,37463
تعالج المنظمة نقص مهارات عامليها من خلال عملية التدريب.	19	4,2105	,41885
يستفيد جميع العاملين من برامج تدريبية.	19	4,3158	,58239
البرامج التدريبية المعتمدة كافية وفعالة.	19	4,2632	,56195
سبق لك أن استفدت من الدورة التدريبية	19	4,3158	,58239
هل الوظيفية الحالية مناسبة لك.	19	4,2632	,65338
هل يتم تغيير وظيفتك باستمرار	19	3,8947	,73747
تمتلك حرية التصرف في عملك.	19	4,1579	,60214
تقوم بعملك ومهامك دون رقابة تضايك.	19	4,2105	,71328
تساهم في طرح الآراء والمشاركة في حل المشكلات التي تواجه المنظمة.	19	4,2105	,63060
لديك الصالحية الكافية لكي تتخذ قرارا بمفردك.	19	3,9474	,84811
قرارات المنظمة تتسم بأسلوب اللامركزية	19	4,3684	,68399
تتلقى مكافآت مادية نتيجة مردوديتك في العمل.	19	4,1579	,60214
الراتب الذي تحصل عليه يتناسب مع مجهوداتك التي تبذلها.	19	3,7368	1,14708
يعتبر النظام التحفيزي عادل ومرضي للعاملين	19	3,7368	,80568
تؤدي مهامك بشكل جماعي.	19	3,5789	,90159
تشجع المنظمة أسلوب العمل جماعي.	19	4,0000	,47140
يتحسن أدائك بفضل اندماجك مع العمالي	19	4,1053	,45883
تنفذ المهام الموكلة إليك بالطريقة الصحيحة و في الوقت المناسب.	19	4,1053	,56713
يتم التقيد باللوائح والإجراءات المسطرة في تنفيذ المهام.	19	3,7895	,91766
تمتلك المنظمة موارد بشرية ذوي مهارات وكفاءات قادرين على القيام بالأعمال الموكلة لهم.	19	4,1579	,76472
يقوم مرؤوسك بتقييم أداء العاملين وذلك بشكل مستمر.	19	4,3684	,49559
تستخدم المنظمة أساليب حديثة في قياس أداء العاملين.	19	4,1579	,83421
تكشف عملية قياس الأداء عن جوانب القصور لدى العاملين	19	4,4737	,61178
تعمل المنظمة على تقديم برامج تدريبية من أجل تطوير أداء العاملين.	19	3,7368	,80568
تمتلك المنظمة بيئة محفزة على زيادة الأداء.	19	3,6316	,83070
تسعى المنظمة إلى تطبيق فلسفة الجودة الشاملة والتي تفرض على العاملين بذل أقصى ما لديها في تنفيذ المهام.	19	4,2105	,53530
N valide (listwise)	19		

الملحق رقم (07): نتائج إختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الإستبيان

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

		التسويق الداخلي	أداء العاملين	الإستبيان كامل
N		19	19	19
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	4,0385	4,0702	4,0838
	Ecart-type	,34455	,43856	,29754
Différences les plus extrêmes	Absolue	,180	,182	,120
	Positive	,180	,082	,089
	Négative	-,123	-,182	-,120
Z de Kolmogorov-Smirnov		,784	,792	,522
Signification asymptotique (bilatérale)		,570	,557	,948

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

الملحق رقم (08): نتائج إختبار الفرضية الفرعية الأولى

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,122 ^a	,015	-,043	,44790

a. Valeurs prédites : (constantes), TRAINIG

ANOVA^b

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	,052	1	,052	,257	,619 ^a
	Résidu	3,410	17	,201		
	Total	3,462	18			

a. Valeurs prédites : (constantes), TRAINIG

b. Variable dépendante : PERFRMONCE

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3,092	1,932		1,600	,128
	TRAINIG	,233	,459	,122	,507	,619

a. Variable dépendante : PERFRMONCE

قائمة الملاحق

الملحق رقم (09): نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثانية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,338 ^a	,115	,062	,42463

a. Valeurs prédites : (constantes), TAMKIN

ANOVA^b

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	,397	1	,397	2,200	,156 ^a
	Résidu	3,065	17	,180		
	Total	3,462	18			

a. Valeurs prédites : (constantes), TAMKIN

b. Variable dépendante : PERFRMONCE

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,615	,986		2,652	,017
	TAMKIN	,348	,235	,338	1,483	,156

a. Variable dépendante : PERFRMONCE

الملحق رقم (10): نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثالثة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,362 ^a	,131	,080	,42064

a. Valeurs prédites : (constantes), MOTIVATION

ANOVA^b

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	,454	1	,454	2,566	,128 ^a
	Résidu	3,008	17	,177		
	Total	3,462	18			

a. Valeurs prédites : (constantes), MOTIVATION

b. Variable dépendante : PERFRMONCE

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3,109	,608		5,112	,000
	MOTIVATION	,248	,155	,362	1,602	,128

a. Variable dépendante : PERFRMONCE

الملحق رقم (11): نتائج إختبار الفرضية الفرعية الرابعة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,803 ^a	,645	,624	,26889

a. Valeurs prédites : (constantes), TEAMWORK

ANOVA^b

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	2,233	1	2,233	30,883	,000 ^a
	Résidu	1,229	17	,072		
	Total	3,462	18			

a. Valeurs prédites : (constantes), TEAMWORK

b. Variable dépendante : PERFRMONCE

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,888	,576		1,542	,141
	TEAMWORK	,817	,147	,803	5,557	,000

a. Variable dépendante : PERFRMONCE

الملحق رقم (12): نتائج إختبار الفرضية الفرعية الرئيسية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,544 ^a	,296	,255	,37851

a. Valeurs prédites : (constantes), INTERNALMARKTING

ANOVA^b

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	1,026	1	1,026	7,164	,16 ^a
Résidu	2,436	17	,143		
Total	3,462	18			

a. Valeurs prédites : (constantes), INTERNALMARKTING

b. Variable dépendante : PERFRMONCE

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,271	1,049		1,212	,242
INTERNALMARKTING	,693	,259	,544	2,677	,16

a. Variable dépendante : PERFRMONCE

الملخص

نستخلص أن التسويق الداخلي يقوم على إعتبار الموظفين مستهلكين يجب البحث عن حاجاتهم ورغباتهم، حيث يتم النظر للعاملين بإعتبارهم عملاء داخليين، وأن وظائفهم هي منتجات داخلية، كما يساعد على تحقيق أهداف المنظمة وتطويرها، ويساعد في تحسين أداء العاملين حيث يعتبر العامل داخل المنظمة أول المستفيدين من برامجها وبالتالي زيادة إعتزازه بالعمل الذي يقوم به.

قامت هذه الدراسة على التسويق الداخلي وأثره على أداء العاملين ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية خنشلة، حيث بلغ حجم عينة الدراسة 20 عاملا، ووزعت عليهم مجموعة من الاسئلة في إستبيان من أجل معرفة آرائهم حول متغيرات الدراسة ومن ثم تحليل الإجابات عبر البرنامج الإحصائي SPSS، وتوصلت الدراسة بوجود تأثير التسويق الداخلي على أداء العاملين ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية خنشلة.

Abstract

We conclude that internal marketing is based on the consideration of employees as consumers whose needs and desires should be sought. Employees are considered internal customers, their functions are internal products, they help to achieve the organization's goals and development, and help improve the performance of employees. Programs and thus increase his pride in the work he does. The study was conducted on internal marketing and its impact on the performance of the employees of the Bank of Agriculture and Rural Development in Khanshala. The sample size was 20 workers. A questionnaire was distributed to them to find out about the variables of the study and then to analyze the answers through SPSS. With the impact of internal marketing on the performance of employees of the Bank of Agriculture and Rural Development in Khanshala

Keywords: INTERNAL MARKETING, EMPLOYEE PERFORMANCE, AGRICULTURAL,