



كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

الرقم التسلسلي: 2022/.....

قسم: علوم تجارية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي (ل م د)

دفعة: 2022/2021

فرع: علوم تجارية

التخصص: تسويق مصرفي

أثر إجراءات التسويق الداخلي على أداء العاملين

دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية " وكالة الوزرة "

إشراف الأستاذ:

د. براهيمية عمار

من إعداد الطالبة:

دودو آية ✓

لجنة المناقشة:

| الاسم واللقب | الرتبة العلمية | الصفة |
|---------------------|------------------|--------------|
| د. رايس عبد الرحمان | أستاذ محاضر - أ. | رئيسا |
| د. براهيمية عمار | أستاذ محاضر - أ. | مشرفا ومقررا |
| أ. جعوان مصطفى | استاذ مساعد - أ. | عضوا مناقشا |

السنة الجامعية: 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
صَلَّى عَلَى مُحَمَّدٍ
وآلِهِ الطَّيِّبِينَ
وَالسَّلَامُ عَلَيْهِمْ
وَالرَّحْمَةُ
وَالْبَرَكَاتُ
الْحَمْدُ لِلَّهِ
الَّذِي
صَلَّى عَلَى
مُحَمَّدٍ
وآلِهِ
الطَّيِّبِينَ
وَالسَّلَامُ
عَلَيْهِمْ
وَالرَّحْمَةُ
وَالْبَرَكَاتُ




شكر و عرفان

قال الله تعالى : وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ ﴿٧﴾

الحمد لله كثيرا على نعمة العلم ونشكر الله الذي اعاننا ووفقنا على انجاز هذا العمل المتواضع.

نتقدم بجزيل الشكر ووافر العرفان الى الاستاذ الدكتور القدير براهيمية عمار لقبوله الاشراف على مذكرتنا والمساعدة التي قدمها لنا والتوجيهات الجليلة التي اناارنا بها لك منا فائق عبارات الشكر والتقدير والعرفان.

وفي الخير اتوجه بشكر والعرفان الى كل من قدم لنا يد العون من قريب او بعيد



الاهداء

اولا لك الحمد رب على كثير فضلك وجميل عطائك ووجودك الحمد لله رب ومهما
حمدنا فان نستوفي في حمدك فضلا والسلام على ما لا نبي بعده الى من اوصى
الله بهنا طاعة ورحمة :

الى درعي الذي به اهتمت وفي الحياة به اقتديت والذي شق لب بحر العلم
والتعلم الى من احترقت شموعه ليضيء لنا درب النجاح، ركيزة عمري ، صدر
اماني وكبريائي وكرامتي ابي اطال الله في عمره .

الى التي ارضعتني لبن الوفاء وكتبت في قلبي بحبر الصفاء الى التي بحنانها
ارتويت وبدفئها اهتمت وبنورها اهتديت وبنورها اقتديت الى امي شمسي
وقمري حفظها الله و اطال في عمرها .

الى من كانوا لي سندا طوال مشواري الى اخوتي حفظهم الله واتمنى لهم
التوفيق ومزيديا من نجاحات وتوفيق في حياتهم

الى كل من ساهم في نجاحي سواءا من قريب او بعيد الى كل الاحبة والاصدقاء .

آية

فهرس المحتويات

| الصفحة | المحتوى |
|---|---|
| | شكر و عرفان |
| | الفهرس العام |
| | فهرس الجداول |
| | فهرس الاشكال |
| أ - د | مقدمة |
| الفصل الأول: الاطار النظري للتسويق الداخلي واداء العاملين | |
| 06 | تمهيد..... |
| 07 | المبحث الأول: المفاهيم الأساسية للتسويق الداخلي..... |
| 07 | المطلب الأول: مفهوم التسويق الداخلي..... |
| 09 | المطلب الثاني: أهمية واهداف التسويق الداخلي وابعاده |
| 12 | المطلب الثالث: إجراءات التسويق الداخلي..... |
| 19 | المبحث الثاني: اساسيات حول أداء العاملين..... |
| 19 | المطلب الأول: تقديم أداء العاملين |
| 22 | المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في أداء العاملين |
| 25 | المطلب الثالث: تقييم أداء العاملين..... |
| 28 | المبحث الثالث: الدراسات السابقة |
| 28 | المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالتسويق الداخلي..... |
| 30 | المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بأداء العاملين |
| 32 | المطلب الثالث: الدراسات السابقة المتعلقة بالتسويق الداخلي وأداء العاملين .. |
| 34 | خاتمة الفصل الأول |
| الفصل الثاني: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية – ونزة - | |
| 35 | تمهيد..... |

| | |
|-------|--|
| 36 | المبحث الأول: تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية (وكالة بدر الوزرة)..... |
| 36 | المطلب الأول: لمحة عن بنك الفلاحة والتنمية الريفية..... |
| 41 | المطلب الثاني: تعريف وكالة DADR الوزرة وهيكلها التنظيمي..... |
| 43 | المطلب الثالث: اهم الامتيازات التي تقدمها الوكالة DADR الوزرة..... |
| 44 | المبحث الثاني: تقديم الإطار المنهجي للدراسة الميدانية..... |
| 44 | المطلب الأول: تصميم الدراسة الميدانية..... |
| 46 | المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة ومصادر جمع البيانات..... |
| 48 | المطلب الثالث: البرامج والأدوات الإحصائية المستعملة في تحليل الدراسة... |
| 51 | المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات..... |
| 51 | المطلب الأول: الوصف الاحصائي لعينة الدراسة..... |
| 55 | المطلب الثاني: عرض وتحليل محاور الدراسة..... |
| 60 | المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة..... |
| 64 | خاتمة الفصل الثاني..... |
| 69-66 | خاتمة..... |
| 72-71 | قائمة المراجع..... |
| | الملاحق |
| | الملخص |

فهرس الجداول

| الصفحة | العنوان | الرقم |
|--------|--|-------|
| 11 | اهداف التسويق الداخلي..... | 01 |
| 44 | الاستبانات الموزعة والمسترجعة من قبل عينة الدراسة..... | 02 |
| 46 | درجات مقياس ليكارت الخماسي..... | 03 |
| 47 | قيمة معامل الثبات لمتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة..... | 04 |
| 47 | . صدق أداة الدراسة..... | 05 |
| 51 | توزيع افراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس..... | 06 |
| 52 | توزيع افراد عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر..... | 07 |
| 53 | توزيع افراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الوظيفة..... | 08 |
| 54 | توزيع افراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي..... | 09 |
| 57-56 | الإحصاءات الوصفية الخاصة ببرامج التسويق الداخلي..... | 10 |
| 59 | الإحصاءات الوصفية الخاصة بمؤشرات أداء العاملين..... | 11 |
| 60 | نتائج اختبار التوزيع الطبيعي..... | 12 |
| 61 | نتائج اختبار الفرضية الرئيسية..... | 13 |
| 62 | نتائج اختبار الفرضيات الفرعية..... | 14 |

فهرس الاشكال

| الصفحة | العنوان | الرقم |
|--------|--|-------|
| 61 | تحول اتجاه الهيكل التنظيمي من الأعلى الى الأسفل | 01 |
| 42 | الهيكل التنظيمي لوكالة بدر الوزرة..... | 02 |
| 52 | توزيع افراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس | 03 |
| 53 | توزيع افراد عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر..... | 04 |
| 54 | توزيع افراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الوظيفة..... | 05 |
| 56 | توزيع افراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي..... | 06 |

مقدمة عامة

مقدمة:

يعد التسويق الداخلي من المفاهيم الحديثة في الاستراتيجيات التسويقية، حيث يعتبر عملية إدارية واجتماعية تعمل على تكامل الوظائف المختلفة داخل المنظمة، وهي أحد فروع التسويق الشمولي الذي يهتم بالعاملين داخل المنظمة، وقد أخذ التسمية من هذا المنطلق، حيث يهتم بالتوظيف الفعال وتدريب العاملين وتحفيزهم لخدمة العملاء بشكل ممتاز، كما ويعد التسويق الداخلي أحد مكونات تحقيق الميزة التنافسية لدى منظمات الأعمال، وتزايدت أهميته في القطاع الخدمي، نظراً لأن عملية تقديم الخدمة تعتمد بشكل كبير على الموارد البشرية ضمن المنظمة، وكون أن المصارف واحدة من تلك المنظمات الخدمية الموجودة في أي مجتمع، التي تسعى بشكل دائم إلى زيادة الأرباح، حيث أن الغاية الأساسية التي يحملها هي جعل كل العاملين يشاركون في الخدمات ولاسيما أفراد الخط الأمامي لصلتهم المباشرة مع الزبائن لذلك يتوجب عليهم تقديم الأداء الأفضل.

والهدف الكلي لعملية التسويق الداخلي هو جذب أفراد مناسبين، وعدهم أفراد اتصال مباشر مع الزبون، ولم تعد وظيفة التسويق تهتم بتقديم المنتجات للبيع وحسب، ولكنها أيضاً الوظيفة التي تهتم بالأفراد العاملين وتعدهم زبائن داخليين في سوق داخلي، تقدم لهم المنافع والخدمات وتعمل على رفع قدراتهم ومهاراتهم ومن تحسين مستوى أدائهم.

فالتسويق الداخلي يعزز أداء العاملين في المنشأة، ويعمل على تنمية مهاراتهم وقدراتهم لكي يكونوا قادرين على تقديم أفضل الخدمات وخلق علاقات طيبة مع زملائهم، ومن ثم تحقيق الهدف الخاص ألا وهو رضا الزبائن الذي بدوره يحقق الربحية.

أولاً: طرح الإشكالية:

بناء على ما سبق عرضه ونظراً للأهمية التي حظى بها موضوع التسويق الداخلي وأثره على أداء العاملين تم طرح التساؤل المحوري التالي: إلى أي مدى تؤثر إجراءات التسويق الداخلي على أداء العاملين؟

وعلى ضوء هذا التساؤل المحوري انبثقت عنه التساؤلات الفرعية الآتي:

1- ما المقصود بمصطلح التسويق الداخلي؟ وماهي أهداف؟

2- ماهي إجراءات التسويق الداخلي؟ وما هو أثرها على أداء العاملين؟

3- ما المقصود بأداء العاملين؟ وماهي محددات أداء العاملين؟

4- كيف للتسويق الداخلي أن يؤثر على أداء العاملين؟

ثانياً: فرضيات الدراسة:

- إجراءات التسويق الداخلي لها أثر ذو دلالة إحصائية في أداء العاملين

- يعتبر التدريب من عناصر التسويق الداخلي التي لها أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية في رفع مستوى أداء العاملين.
- يعتبر التحفيز من عناصر التسويق الداخلي التي لها أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية في رفع مستوى أداء العاملين.
- يعتبر الاتصال الداخلي من عناصر التسويق الداخلي التي لها أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية في رفع مستوى أداء العاملين.

ثالثا: مبررات ودوافع اختيار موضوع الدراسة:

من أهم الأسباب التي كانت من وراء اختيار موضوع البحث:

- الرغبة والميول الشخصي في معالجة هذه المواضيع لتطرقني هذا العام 2022 له دون التعمق فيه لسبب مدة الدراسة مما زرع في ذاتي روح البحث والاستطلاع عليه أكثر.
- حداثة الموضوع وقابلية البحث فيه.
- ضعف الاهتمام بالموارد البشرية في المؤسسات المصرفية الجزائرية عموما وعدم تلبية حاجات ورغبات هذه الموارد، الأمر الذي انجر عليه تدني وانخفاض جودة الخدمات المصرفية المقدمة.

رابعا: اهداف الدراسة وأهميتها:

الهدف من الدراسة: نظرا للاعتبارات السابقة، فإن الأهداف المرجوة من هذا البحث تتمثل في:

- محاولة استعراض أهم الأسس النظرية والمعرفية التي يركز عليها التسويق الداخلي وأداء العاملين، ومحاولة التعرف على العلاقة بين هذين المفهومين.
- محاولة إبراز دور إجراءات التسويق الداخلي على العاملين في تحسين أدائهم.

أهمية الدراسة: يستمد البحث أهميته من الأثر الذي يحدثه المورد البشري داخل المؤسسة، حيث تلعب فعالية وكفاءة هذا المورد دورا مهما في تقديم منتجات ذات جودة عالية، تستطيع أن تلبى حاجات ورغبات العملاء الحاليين والمرتقبين وبالتالي المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة، ولهذا تقوم المؤسسة تطبيق مفهوم التسويق الداخلي الذي يساهم في تعزيز أداء العاملين من خلال سياسته وإجراءاته حيث لكل إجراء دور وهدف وأثر معين على أداء العاملين.

خامسا: حدود الدراسة:

بغرض معالجة الإشكالية المقترحة وتحقيق أهدافها تم وضع إطار يوضح هذه الدراسة ويتمثل في الحدود

التالية:

تقتضي الإجابة على الإشكالية المقدمة ربط الدراسة بخصوصية المنظمات المصرفية بحيث تم التطرق إلى دراسة وتحليل واقع ممارسات وإجراءات التسويق الداخلي في المنظمات المصرفية الجزائرية وانعكاساته على أداء العاملين، لذا سيتم التركيز في هذه الدراسة على مدى أهمية تأثير التسويق الداخلي في أداء العاملين ولقد اقتصرَت الدراسة على بنك الفلاحة والتنمية الريفية لبلدية الونزة.

أما فيما يتعلق بالإطار الزمني فقد استغرقت مدة التريص شهرين ولقد تم إنجاز هذه الدراسة في الفترة ما بين 2021-2022.

سادسا: منهج الدراسة:

من أجل إنهاء مختلف تطلعات هذا البحث، سيتم الاعتماد على المناهج المستعملة في الدراسات الاقتصادية عموما، وعليه سوف يغلب المنهج الوصفي على الفصل الأول قصد استيعاب الإطار النظري وفهم معالم الموضوع، ثم التوجه إلى ميدان الدراسة وجمع البيانات الخاصة بالمؤسسة المراد دراستها، وذلك بالاعتماد على المنهج التحليلي هذا بهدف الإجابة على الإشكالية واختيار الفرضيات واستخلاص النتائج

سابعا: صعوبات الدراسة:

يجب الإشارة إلى أن إنجاز العمل لم يكن من الأمور الميسرة، وهذا راجع إلى وجود بعض المشاكل أهمها على الإطلاق ما يلي:

- نقص وجود أجنحة خاصة في المكتبات تهتم على الخصوص بمثل هذا الموضوع.
- غياب شبه كلي للدراسات الميدانية التي توضح تأثير إجراءات التسويق الداخلي على أداء العاملين.
- قلة الدراسات الأكاديمية والكتب التي تعالج جوانب هذا الموضوع.

كل هذه الاعتبارات وغيرها، كانت بمثابة المشاكل الأساسية والعراقيل لإنهاء إنجاز كافة تطلعات هذه الدراسة.

ثامنا: هيكل الدراسة:

على ضوء ما سبق سيتم تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين كل واحد منهما يتشكل من ثلاث مباحث على النحو التالي:

تم التطرق في الفصل الأول المعنون بالإطار النظري للتسويق الداخلي وأثره على أداء العاملين والذي يتكون من ثلاثة مباحث، حيث المبحث الأول يتضمن المفاهيم الأساسية للتسويق الداخلي وأثر إجراءاته على أداء

العاملين والمبحث الثاني تم التطرق فيه الأساسيات حول أداء العاملين من تقديمها وتقييمها والعوامل المؤثرة فيها، بالإضافة إلى الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغيرين في المبحث الثالث.

أما في الفصل الثاني تم التطرق إلى دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية (بلدية الونزة) فقد تم تشخيص أثر إجراءات التسويق الداخلي على أداء العاملين في المصرف محل الدراسة، مع محاولة إسقاط المعلومات النظرية على الجانب التطبيقي بالإضافة إلى جمع البيانات اللازمة للتحليل الإحصائي بفضل الاستبيان الموزع على العاملين، وأخيرا تم عرض النتائج وتحليلها واختبار فرضيات البحث.

الفصل الأول:

الاطار النظري للتسويق
الداخلي واداء العاملين

تمهيد:

تقوم فكرة التسويق الداخلي على أن كل الأفراد داخل المؤسسة يجب أن يبذلوا جهودهم من أجل زيادة كفاءة وفعالية أنشطة التسويق الداخلي الخاص به حيث يكون موجه إلى داخل المؤسسة مركزا إجراءاته على العاملين، حيث أن أهم سبل نجاح المؤسسة هو وجود أفراد قادرين على بذل الجهود المطلوبة للقيام بكافة أنشطة العمل داخل المؤسسة، ومن هذا المنطلق سنتطرق في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

- ✓ المبحث الأول: المفاهيم الأساسية للتسويق الداخلي
- ✓ المبحث الثاني: أساسيات حول أداء العاملين
- ✓ المبحث الثالث: الدراسات التطبيقية للتسويق الداخلي وأثر إجراءاته على أداء العاملين

المبحث الأول: المفاهيم الأساسية للتسويق الداخلي:

يلعب التسويق دورا هاما بالنسبة لأنشطة كافة المؤسسات سواء كانت منتجة لسلع مادية ملموسة أو تلك التي تقدم نوع من الخدمات الغير ملموسة كخدمات الفنادق، شركات الطيران والخدمات المصرفية ... الخ ويظهر هذا الدور من خلال عملية التبادل التي تحدث بين المؤسسات الإنتاجية وطالبي المنتجات، لكن اتجاه التسويق موجه إلى خارج المؤسسة فقط ، وبذلك تم اهمال الدور الذي يؤديه العاملون بالمؤسسة، وهذا الدور يظهر قدرة العاملين على تحديد مستوى الجودة التي تلبي حاجة العملاء وبذلك ظهر مفهوم جديد للتسويق الذي ركز على العاملين وهو ما تم تسميته بالتسويق الداخلي.

لذلك من أجل الإحاطة بمفهوم التسويق الداخلي سيتم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب:

✓ المطلب الاول: مفهوم التسويق الداخلي

✓ المطلب الثاني: أهداف وأهمية التسويق الداخلي وأبعاده

✓ المطلب الثالث: إجراءات التسويق الداخلي

المطلب الاول: مفهوم التسويق الداخلي (تعريف وخصائص):

أولا: تعريف التسويق: تعاريف التسويق متعددة وفيما يلي أبرزها:

تعريف جمعية التسويق الأمريكية 1915: العملية الخاصة بتخطيط وتنفيذ وتسعير وترويج وتوزيع الأفكار أو السلع أو الخدمات اللازمة لإتمام عمليات التبادل والتي تؤدي إلى إشباع حاجات الأفراد وتحقيق أهداف المنظمات.

وعرفها كوتلر: هو كافة الأنشطة التي تهدف إلى إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية وذلك من خلال تسهيل

عملية التبادل.¹

ثانيا: تعريف التسويق الداخلي: ليس هناك تعريف موحد ومنفق عليه للتسويق الداخلي حيث أنه يعتبر أحد المفاهيم التسويقية الحديثة التي تتبناها المنشآت الخدمية.

حيث يرى Berry بأنه: تطبيق فلسفة وسياسات التسويق على الأفراد العاملين في المؤسسة وبالتالي فإنهم أفضل الأفراد الممكن توظيفهم والمحافظة عليهم وبالتالي سيقومون بأداء أدوارهم بأقصى طاقاتهم الممكنة، وهذا التعريف يشير إلى اعتبار أن العاملين بالمؤسسة كزبائن يتم دراسة حاجاتهم ورغباتهم وتلبيتها لتحقيق رضاهم، مما يؤدي إلى تقديم خدمات متميزة للزبون الخارجي وتحقيق رضاه، وهذا ما تبتغيه المؤسسة في الأخير، حيث

¹- نعيم العبد العاشور، رشيدة نمر عودة، مبادرة التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2006، ص11، ص12.

يعتبر أن الوظائف في المؤسسة هي منتجات داخلية يجب أن تصمم بطريقة تلبى حاجات ورغبات العاملين وذلك بمراعاة قدراتهم ومدى ملائمتهم لتلك الوظائف، وهذا لكي تكون المؤسسة أكثر فعالية في تسويق خدماتها، وقد اقترح أحدهم بقوله: " إن مؤسسة الخدمة الناجحة يجب عليها أولاً أن تبيع وظائفها للعاملين بها قبل أن تبيع خدماتها للعملاء في الخارج"¹

ويعرف Johnson التسويق الداخلي على أنها جهود خدمات المؤسسات لتزويد جميع أعضاء المؤسسة بالفهم الواضح لرسالتها وأهدافها من خلال البرامج التدريبية والحوافز والتقييم لتحقيق الأهداف المنشودة. أما Prid and Ferrell فيعتبر ان التسويق الداخلي على أنها التنسيق والتبادل الداخلي بين المؤسسة والعاملين فيها لتحقيق النجاح في التبادل الخارجي ما بين المؤسسة وزبائنها.²

ويرى Dennis التسويق الداخلي على أنها فلسفة لإدارة الإستراتيجية من خلال جذب، تطوير، تحفيز والاحتفاظ بالموظفين المؤهلين من خلال إشباع حاجاتهم وتحسين بيئة العمل. كما عرف كاهيل Cahail أن التسويق الداخلي عملية اختيار وتحفيز العاملين المؤهلين مع الاحتفاظ بالأفراد الذين لديهم مهارات وإمكانيات توافق وطبيعة العمل الذي يشبع حاجاتهم وكذلك فهو فلسفة معاملة الأفراد العاملين في المنظمة كزبائن حقيقيين.

في حين يرى الأستاذ (بالونتين وآخرون 1995) أنه أحد أشكال التسويق داخل المنظمة والذي يركز على جذب انتباه الموظفين إلى الأنشطة.³

1- هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2004، ص 284.

2- بن أحسن ناصر الدين " تكامل أنشطة التسويق الداخلي وإدارة جودة الخدمات وأثره على رضا الزبون (دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الخدمية) أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة العقيد الحاج لخضر، باتنة، 2015-2016، ص 21.

3- عبد السلام عبد الطيف الماحي بابكر، أثر التسويق الداخلي على ولاء العملاء الدور الوسيط لجودة الخدمة (دراسة عينة من العاملين على المصارف السودانية)، بحث تكميلي لنيل درجة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، 2016، ص 14.

ثالثاً: خصائص التسويق الداخلي:

- يشار إلى أن التسويق الداخلي يحمل ميزات وخصائص مستمدة من تكامل تطبيقات إدارة الموارد البشرية والإدارة التسويقية، ويمكن تلخيص الخصائص الهامة للتسويق الداخلي بما يلي:¹
- 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 للنشاط التسويق الخارجي.
 - الاتصالات هي النقطة الحاسمة لنجاح التسويق الداخلي، كما له دور حاسم في اكتساب الميزة التنافسية وفي تقليص الصراع داخل نطاق الكادر الوظيفي للمصرف.
 - يعد التسويق الداخلي عملية اختيارية تقود العاملين للحصول على النتائج الجيدة، ويستخدم في تيسير روح الإبداع.
 - يكون التسويق أكثر نجاحاً عندما يكون الالتزام عالي عند المستويات العليا في الإدارة وكذلك يلتزم به كافة العاملين ويكون أسلوب الإدارة المفتوحة هو الأسلوب السائد.
 - يعتبر التسويق الداخلي عملية اجتماعية فيتجاوز وظيفته إشباع الحاجات المادية للعاملين ويعمل على توفير لهما لاستقرار الوظيفي والأمن، بالإضافة إلى زيادة الرضاء الوظيفي لديهم.
 - يعتبر التسويق الداخلي عملية إدارية يسعى لتحقيق التكامل والتنسيق بين الوظائف داخل المنظمة.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف التسويق الداخلي وأبعاده:

أولاً: أهمية التسويق الداخلي:

يكتسي التسويق الداخلي أهمية بالغة في إشباع حاجات ورغبات الأفراد العاملين، وتحقيق أهداف المؤسسة، كونه يعمل على تحقيق الرضاء الوظيفي للعاملين وتوفير بيئة داخلية تدعم الروح المعنوية وتتمى السلوكيات الايجابية لدى الأفراد اتجاه المؤسسة، وفيما يلي توضيح لأهمية التسويق الداخلي للمؤسسة والأفراد العاملين:

1- أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للمؤسسة:

- يكتسي التسويق الداخلي أهمية بالنسبة للمؤسسة انطلاقاً من ثلاثة محاور:²
- إدارة التغيير: فقد يستخدم التسويق الداخلي لإحداث وقبول الأنظمة الجديدة داخل المؤسسة مثل تقديم تكنولوجيا المعلومات وممارسات أعمال جديدة وتغييرات أخرى.

1- أيمن عبد الله محمد أبو بكر " أثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا العاملين " مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 16، الطبعة الأولى، 2015، ص15.

2- هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص344.

- بناء الصورة العامة: حيث يكون دور التسويق الداخلي في بناء المعرفة والتقدير لأهداف المؤسسة وقواها، ذلك أن جميع العاملين هم سفراء محتملون للمؤسسة.
- استراتيجية التسويق الداخلي: والتي تهدف إلى تخفيض التداخل والصراع الوظيفي الداخلي، وتطوير البرامج التعاونية وبناء الالتزام المطلوب لجعل استراتيجيات التسويق الخارجي تعمل.

2- أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للموظف:

- العديد من المنافع والمزايا يستفيد منها الموظفون تتجم عن تطبيق برامج التسويق الداخلي نذكر منها:
 - تحقيق الرضا لدى العاملين: أحد أهم المزايا التي تنتج عن تطبيق برامج التسويق الداخلي هو تحقيق الرضا والشعور بالاستقرار لدى العاملين، فمن خلال البحث عن الحاجات ومتطلبات العاملين والعمل على تلبيتها هي أحد أبرز العوامل التي تساهم في إرضاء العاملين.
 - تطوير وتحسين مستوى أداء العامل: يعتبر العامل أو المستفيدين من برامج التسويق الداخلي لأنها تعمل على توفير كافة الظروف الملائمة، بالإضافة إلى برامج التدريب والتطوير وغيرها من الأنشطة التي تدخل ضمن برامج التسويق الداخلي والتي تساهم في تحسين أداء العامل وبالتالي زيادة اعتزازه بالعمل الذي يقوم به.
 - تحسين العلاقات بين العاملين: من خلال برامج التسويق الداخلي تتغير نظرة العامل لزميله، سواء كان في نفس المستوى الإداري أو أعلى أو أقل، بشكل جذري وبالتالي يصبح الشعور بالانتماء للمؤسسة أمر إيجابي بالنسبة للعامل أو الموظف.
 - شعور الموظف بمعنى الوظيفة: برامج التسويق الداخلي تولد شعور لدى الموظف بأهمية المهام والواجبات التي تقوم بها في المساهمة في تحقيق الأهداف المشتركة للمؤسسة للعاملين، وبالتالي تتغير نظريته لمعنى العمل مما يجعله يسعى إلى تحقيق الذات والتميز في العمل وإشباع الحاجات العليا بدلاً عن الاكتفاء بالحاجات المادية فقط.¹

ثانياً: أهداف التسويق الداخلي:

- وتسعى المؤسسات الخدمية من خلال تطبيق التسويق الداخلي إلى تحقيق الأهداف التالية:
 - جذب الموظفين المناسبين للعمل بالوظائف الإدارية والاتصال مع الزبائن.
 - المحافظة على الموظفين وتحفيزهم من أجل أن يعملوا باتجاه خدمة الزبائن والسوق والمبيعات وبالتالي يبذلون قصارى جهدهم للنجاح في العلاقة التفاعلية مع الزبائن.

¹- ريتشارد نورمان، إدارة الخدمات، ترجمة عمرو الملاح، مكتبة العبيكان، الرياض، 2000، ص254 - ص255.

الفصل الأول : الاطار النظري للتسويق الداخلي واداء العاملين

وقد أشار الكاتبين رفيق وأحمد إلى أن هدف التسويق الداخلي يكمن في زيادة الوعي أو الشعور بالزبائن customer conscionsness وتلبية احتياجاتهم.¹

وورد أهداف التسويق الداخلي في الجدول التالي:

الجدول رقم (1): أهداف التسويق الداخلي

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

المصدر: هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، 2005، ص 343.

ثالثا: أبعاد التسويق الداخلي:

1- التدريب:

هو النشاط الذي يهدف إلى تنمية قدرات الأفراد على أداء الأعمال، كما أنه منظومة فرعية من منظومة الموارد البشرية تختص بتحديد وتقديم المعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة للعاملين لأداء أعمالهم بطريقة أكثر فعالية.

2- فرق العمل:

هي مجموعة من الأفراد الذين يعملون مع بعضهم لتحقيق أهداف محدودة ومشتركة كما تعرف بأنها إثنين أو أكثر من الأفراد يتقاسمون المسؤولية وفقا لمخرجات الأداء المحدودة في ضل مجموعة القواعد التي تحددها المؤسسة لتنظيم عملهم.

¹بن أحسن ناصر الدين، مرجع سابق ذكره، ص33.

3- تمكين العاملين:

يقصد به مشاركة العاملين في الصلاحيات والسلطة التي تمكنهم من القيام بأعمالهم على نحو أفضل في كل أجزاء المؤسسة. ويقصد به كذلك تفويض السلطة للمرؤوسين في المؤسسة.

4- الدعم الإداري:

يحتاج العاملون بالمؤسسات الخدمية ليكونوا مؤثرين في مؤسساتهم الى أنظمة دعم إداري تلبى حاجاتهم حتى يستطيعوا تركيز جهودهم نحو العملاء من خلال توفير الصلاحيات التي تعين الموظف على أداء المهمة المفوضة إليه.

5- المعلومات التسويقية:

إن التحليل للعناصر الأساسية هو من الضروريات، فهو يعني جمع المعلومات لتقييم معرفة العاملين والاتجاهات والسلوك وبناء على هذه المعلومات فإن الإجراءات التي تتخذها الإدارة تتعلق بالاختيار والتدريب والحوافز والتوجيه وبهذه الصورة يستطيع المديرون مساعدة العاملين لجعلهم أكثر فعالية في المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة وتقديم الإرشادات الكلية والدعم لبرامج التسويق الداخلي، كما أن تقارير الاتصالات والرسائل والمعلومات يجب أن تعمم على جميع العاملين بهدف زيادة الدافعية والفاعلية.¹

المطلب الثالث: إجراءات التسويق الداخلي:

أولاً: التدريب والتحفيز:

1- التدريب:

يتمثل التدريب في العملية التي يتم من خلالها تعليم الأشخاص المهارات واعطاؤهم المعرفة أو السلوك اللازم حتى يتمكنوا من تنفيذ مسؤولياتهم من خلال المقاييس المطلوبة.²

التدريب المهني في مفهومه العام عملية تعلم وتعليم، تساعد الفرد على إتقان مهنته، والتوافق مع ظروف عمله، ولا يقصد بالتوافق سوى اكتساب عادات اجتماعية واتجاهات نفسية جديدة أو التخلي عن عادات واتجاهات قديمة غير مشجعة والقدرة على المسايمة مع الزملاء والرؤساء بالقدر الذي يمنع الخلافات فيما بينهم.

وعرف التدريب بأنه مجموعة المواقف التي يقصد بها إكساب الأفراد مجموعة من المهارات التي تساعد في أداء عمل وظيفي معين.

1- د/ وائل الحكيمي، "التسويق الداخلي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية"، مجلة العلوم التربوية، العدد 16، 2021م، ص 406.
2- باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، الطبعة العربية الثانية، القاهرة، مصر، 2006، ص 118.

1-1- أهداف التدريب:

- تكوين اتجاهات نفسية سليمة لدى العمال أو تغيير ما لديهم من اتجاهات غير مرغوبة لرفع روحهم المعنوية.
- مساعدة العاملين على اكتساب مجموعة مهارات وخبرات لازمة لأداء العمل على أفضل صورة ممكنة.
- مساعدة العاملين على اكتساب المعلومات المتصلة بالعمل وظروف المتعددة.¹

1-2- أهمية التدريب وأثره على أداء العاملين:

مما لا شك فيه أن التدريب القائم على أسس عملية شرط ضروري لكل عامل أو موظف نريد له النجاح في عمله والتقدم فيه، ومن الفوائد التي تعود على العامل وعلى المؤسسة أو المصنع الذي يعمل به ومن ثم على المجتمع كله.

فمن الفوائد التي يحصل عليها العامل من وراء التدريب:

- ارتفاع مستوى إنتاجه من حيث الكم والكيف، بما يؤدي لرفع أجره وإفساح مجال الترقية أمامه.
- شعوره بالرضا عن عمله، فإتقان العامل عمله يؤدي إلى أنه يشعره بالقوة ويرفع من قيمته في نظر الناس ونظره.
- ارتفاع روحه المعنوية لشعوره أن الشركة أو المصنع يهتم بأمره ويتيح له فرص الترقى ولا يتخذ منه مجرد وسيلة للإنتاج.
- يساعد في التغلب على حوادث العمل التي يتورط فيها غير المدربين من العمال، كما يحفظ الآلات والأدوات من التلف.
- يساعد على كشف المهارات الفردية والاستعدادات التي يمكن استغلالها في نواح فنية وإدارية.²

2- التحفيز:

تمثل الحوافز مجموع العوامل الخارجية التي تشبع الحاجة أو الرغبة المتولدة لدى الفرد من أداءه لعمل معين، وهي وسيلة تعتمد المنظمة للتأثير على سلوك العمال من أجل حثهم على تسخير كل طاقاتهم لتحقيق أهدافها، كما أنها الطريقة التي من خلالها تعبر المنظمة للعامل عن مدى تقديرها لأدائه المتميز وعمله المتقن، ويعبر التحفيز عن العملية التي تؤطر تنظيم ومنح الحوافز، سواء كانت هذه الحوافز ذات طابع مادي أو ذات طابع معنوي.³

1- كامل محمد عويضة، علم النفس الصناعي، دار الكتاب العلمية، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان، 1996، ص 47.

2- كامل محمد عويضة، مرجع سابق ذكره، ص 54 - ص 55.

3- بلبخاري سامي، دور التسويق الداخلي في أداء العاملين، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، الجزائر، 2016، ص 61.

تعتبر الحوافز إحدى مقومات العمل في المؤسسة والتي بدونها لا يمكن لأي مؤسسة أن تقوم بتحقيق كامل أهدافها فالحوافز هي الطريقة التي من خلالها تعتبر المؤسسة للعامل عن مدى تقديرها لأدائه المتميز وعمله المتقن وذلك باعتبار الحوافز من أهم العوامل المساهمة في خلق الرضا الوظيفي الذي هو جوهر التسويق الداخلي.¹

الحافز هو العائد الذي يحصل عليه الفرد كنتيجة للتميز في الأداء.²

والحوافز مادية ومعنوية، إيجابية وسلبية، وهناك شروط وأسس يجب أن تراعى لاستخدام الحوافز بالنسبة للعاملين حتى لا يحدث أثر عكسي نتيجة لذلك وهذه القواعد هي:

- أن يكون هناك توازن بين الحوافز الإيجابية والسلبية (الثواب والعقاب).
- أن تكون الحوافز المادية والمعنوية متوفرة معا.
- إن أكثر أنواع الحوافز تأثيرا هي التي لها أثر مباشر على العامل اي ذات تأثير فردي مباشر ويمكن ترجمته وتفسيره في ضوء المكافآت والجزاءات.
- العمل على ارتباط العامل بمصنعه وبيئة العمل وتفاعله معه، إذ أن العامل يبذل الجهد عندما يشعر بأنه متوقع منه ذلك وأن شعوره بالانتماء يجعله يبذل المزيد من الجهد.³

2-1- أهداف وأهمية الحوافز وأثرها على أداء العاملين:

يكتسي التحفيز أهمية بالغة نلخصها في:⁴

- تعتبر الحوافز أحد المتغيرات المستقلة الهامة المؤثرة على أداء العاملين.
- تقيد دراسة الحوافز في معرفة وتحليل مسببات السلوك الإنساني في المؤسسات.
- تساعد دراسة الحوافز في التوقع بالسلوك الإنساني في المستقبل وبالتالي الاستعداد لمواجهة والتعامل معه وتوجيهه إلى صالح المؤسسة.
- في ظل تزايد المنافسة وبالتالي رغبة المؤسسات في مضاعفة الكفاءة الإنتاجية والفاعلية التنظيمية، تزداد أهمية الحوافز كعامل حاسم لمضاعفة الأداء وترشيد النفقات.
- تساعد الحوافز في تفسير السلوك وتحديد قوته واتجاهه وتدعيمه.

يحقق النظام الجيد للحوافز نتائج مفيدة من أهمها:⁵

1- بن أحسن ناصر الدين، مرجع سابق ذكره، ص45 .
2- أيمن عبد الله محمد أبو بكر، مرجع سابق ذكره، ص15 .
3- كامل محمد عويضة، مرجع سابق ذكره، ص91 - ص92 .
4- بن أحسن بن ناصر، مرجع سابق ذكره، ص48.
5- هيثم العاني، الإدارة بالحوافز: التحفيزات والمكافآت، دار كنوز المعرفة، الطبعة الأولى، عمان، 2008، ص16.

- زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج أو جودة إنتاج.
- إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها، وعلى الأخص بما يسمى التقدير، والاحترام والشعور بالمكانة.
- إشعار العاملين بروح العدالة داخل المؤسسة.
- تحسين صورة المؤسسة أمام الجميع.
- تنمية روح التعاون بين العاملين، وتنمية روح الفريق والتضامن.
- جذب العاملين إلى المنظمة، ورفع روح الولاء والانتماء.

ثانيا: ثقافة الخدمة:

1- تعريف ثقافة الخدمة:

"مجموعة القيم والمفاهيم الأساسية التي يتم إيجادها وتتميتها داخل مجموعات العمل في المؤسسة وتعليمها للعاملين لتحديد طريقة تفكيرهم وإدراكهم وشعورهم تجاه بيئة العمل الداخلية والخارجية وتحدد سلوكهم وتؤثر في أدائهم وإنتاجيتهم"¹.

2- أهمية ثقافة الخدمة:

إن الثقافة القوية تساعد المؤسسة في مجالين:

الأول: السلوك المباشر: وهذا يعني أن العاملين يعرفون جيدا كيف يعملون وما هو المتوقع منهم.

الثاني: الثقافة القوية تعطي للعاملين إحساسا او شعورا بالهدف ومن ثم فإن هذا يولد لديهم الشعور الجيد إزاء منظماتهم وأنهم يمثلون جزءا مهما منها، وهذه النقطة في غاية الأهمية لأنه إذا استطاع العاملون معرفة الهدف الذي تريد المؤسسة الوصول إليه ودورهم في مساعدتها على الوصول إلى تحقق هذا الهدف، ففي هذه الحالة تستطيع إدارة المنظمة تحقيق أهدافها من خلال التعاون والتنسيق بينهما وبين جميع العاملين في جميع المستويات الإدارية.²

3- أثر ثقافة الخدمة على أداء العاملين:

المنظمة التي تمتلك ثقافة خدمة قوية فإنها تؤثر إيجابيا في سلوك الأفراد العاملين ومن ثم على التسويق الداخلي ومن جهة أخرى فإن المنظمة التي تمتلك ثقافة ضعيفة أي لا يوجد لديها الا القليل من القيم وقواعد السلوك المشتركة سوف تؤثر سلبياً في التسويق الداخلي للمنظمة، كما أن المنظمة التي تمتلك ثقافة الخدمة القوية فإن هيكلها التنظيمي يتجه من الاعلى إلى الأسفل، حيث أن العاملين والزبائن هم الآن في قمة الهرم التنظيمي

1- أبو بكر مصطفى محمود، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص131.

2- بن أحسن ناصر الدين، مرجع سابق ذكره، ص56.

الفصل الأول : الاطار النظري للتسويق الداخلي واداء العاملين

والإدارة المشرفة هي في أسفل الهيكل، حيث أن في هذا النمط في التنظيم أصبح جميع العاملين يعملون لخدمة الزبون، فالإدارة المشتركة تساعد مديرها العام لخدمة الزبون والمدير العام يدعم الأقسام التابعة له لخدمة الزبون وإن مديري الأقسام يطورون الأنظمة التي تسمح للمشرفين بتقديم الخدمة الجيدة إلى الزبون وذلك بمساعدة العاملين بشكل مباشر أو غير مباشر في خدمة الزبون كما هي في الشكل المبين:

الشكل (1): تحول اتجاه الهيكل التنظيمي من الاعلى الى الأسفل



المصدر: بشير عباس العلاق وحميد الطائي، تسويق الخدمات، دار اليازوري العلمية للنشر، الأردن، 2009، ص 350. حيث أن الهيكل التنظيمي المتجه نحو خدمة الزبائن يتجاوز المشكلة الرئيسية في الهيكل التنظيمي التقليدي والمتمثلة في أن كل شخص يكرس عمله وجهده لإرضاء الذي فوقه في التنظيم مع اهتمام قليل بالزبائن.

ثالثاً: الاتصالات الداخلية:

الاتصال عملية مشاركة (participation) بين المرسل والمستقبل وليس عملية نقل (transmission) إذ أن النقل يعني الانتهاء عند المنبع والمشاركة فتعني الازدواج أو التوحد في الوجود وهذا هو الأقرب إلى العملية الاتصالية، ولذا فإنه يمكن الاتفاق على أن الاتصال هو عملية مشاركة في الأفكار والمعلومات عن طريق عمليات الإرسال وبث للمعنى وتوجيهه وتيسير له، ثم استقبال بكفاءة معينة لخلق استجابة معينة في وسط اجتماعي معين.¹

1- بسام عبد الرحمن المشاقبة، نظريات الاتصال، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2015، ص24.

1- الاتصال الداخلي:

او الاتصال التنظيمي وهي تلك الاتصالات داخل المؤسسة تقوم من خلال نشر المعلومات بين أفراد المؤسسة وجماهيرها وأبرز وسائل الاتصال الداخلي تتم من خلال: الاتصال الشخصي، الندوات والمحاضرات، اللجان الاستشارية، البريد، التقارير الميدانية، الدراسات المسحية، تحليل ما تقوله وتشره وسائل الإعلام. ويعرف الاتصال الداخلي بأنه "عملية تبادل الآراء والمعلومات بين الأطراف المختلفة داخل التنظيم بغرض تحقيق هدف معين".¹

الاتصال الداخلي 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 انتقالها بحيث تكون خالية من التعقيد، والعمل على تفعيل العلاقة بين الطرفين المتصلين.²

2- أهمية الاتصال الداخلي:

تتبع أهمية الاتصال الداخلي في كونه يمول الإدارة بالمعلومات في الوقت الاستراتيجي، مما يساعد على اتخاذ القرارات، ويؤدي الاتصال الداخلي وظائف ثلاثة:

- تجميع المعلومات.
- وسيلة للتأثير في الآخرين، اي عمليات التوجيه والتحفيز.
- الحفاظ على العلاقات الاجتماعية بين الموظفين داخل المؤسسة.³

3- دور الاتصالات الداخلية:

لقد أشار Berry بييري إلى أنه من أجل أن تستطيع المؤسسة القيام بدورها في جذب وتطوير وتحفيز العاملين فإنه يجب أن يتم كل ذلك من خلال شبكة اتصال داخلية تعمل على توضيح رؤيا الادارة للعاملين، كما أن دور الاتصال يبدو جليا في التسويق الداخلي عندما توجه الادارة رسائل معينة لكل فئة من الموظفين حيث ان هذه الرسائل تخص الفئة المعنية دون الأخرى وبالتالي تحافظ على فعالية المضمون.

وقد لخص كل من سنسك وفاكيك دور الاتصال الداخلي من خلال التسويق الداخلي بأنه يجب على المؤسسة العمل على التخطيط والتنفيذ البرامج الاتصال الفعالة والعمل على تشجيع الأفراد لتبني ثقافة المؤسسة وحمايتها والحفاظ عليها من جميع المخاطر التي قد تواجهها وأيضاً أهمية دعم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة

1- محمد عمر الطنوبي، نظريات الاتصال، مكتبة الإشعاع الفنية، الطبعة الأولى، مصر، 2001، ص15.
2- أيمن عبد الله محمد أبو بكر، " أثر ممارسات التسويق الداخلي على رضاء العاملين "، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 16، الطبعة الأولى، 2015، جامعة أبو ظبي، ص15.
3- بن أحسن ناصر الدين، مرجع سابق ذكره، ص60.

التي بدورها تعزز العلاقات الداخلية على مستوى الأفراد وعلى مستوى الإدارة مما يسهل من عملية الاتصال الداخلية داخل المؤسسة.

المبحث الثاني: أساسيات حول أداء العاملين:

إن الأداء من أهم المواضيع التي تكتسي أهمية بالغة ومنتزيدة في المؤسسات الاقتصادية لما تحظى به من مكانة متميزة في بيئة الأعمال، وهذا من منطلق تداخل المتغيرات وتسارعها سرعة انتشار المعلومات من جهة، وكذا لدور عملية تقييم الأداء الهادفة إلى تحقيق الكفاءة باستخدام الموارد المتاحة، والحكم على مدى نجاحه في تحقيق الأهداف المخططة من جهة أخرى، لذلك تسعى معظم المؤسسات إلى تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها باستمرار البناء مركز استراتيجي وتنافسي متميز يضمن لها البقاء وتحسين الأداء في المؤسسة سوف نتطرق في هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب تعالج هذا الموضوع كالآتي:

✓المطلب الأول: تقديم أداء العاملين

✓المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في أداء العاملين

✓المطلب الثالث: تقييم أداء العاملين

المطلب الأول: تقديم أداء العاملين:

أولاً: تعريف أداء العاملين:

يعرف الأداء بأنه " المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه "

وهو عبارة عن سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد، أو مؤسسة ويتمثل في أعمال وتصرفات وحركات مقصودة من أجل عمل لتحقيق هدف أو أهداف محددة.

كما يعرف الأداء بأنه " السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة ".¹

نعني بأداء الفرد للعمل بقيامه بالأنشطة والمهام المختلفة التي بتكون منها عملية، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة

أبعاد جزئية، يمكن قياس أداء الفرد عليها، وهذه الأبعاد هي عملية الجهد المبذول، ونوعية الجهد ونمط الأداء.²

وكثيرا ما يقرن الأداء بمصطلحي الكفاءة والفعالية، ذلك أنه وعلى المدى القصير والمتوسط يقدر بمستوييهما،¹

ويمكن تعريف كل من الكفاءة والفعالية كما يلي:

1- عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2006، ص3.

2- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، بيروت، 1971، ص50.

الكفاءة:

تعني القدرة على الإنجاز بالشكل الصحيح² وهي حسب Martiry Bernard تتمثل في العلاقة بين النتائج المحققة والموارد المستخدمة لتحقيقها.³

الفعالية:

وتعني القدرة على الإنجاز المناسب، اي القدرة على الإنجاز التام للأشغال، ويتضمن هذا اختيار الأهداف الجيدة والطريقة المناسبة لتحقيقها، وهي حسب Martiry Bernard تتمثل في " درجة بلوغ أو تحقيق الأهداف مهما كانت الموارد المستخدمة ".⁴

ثانيا: عناصر أداء العاملين:

وتنقسم عناصر أداء العاملين إلى خمسة عناصر أساسية يتفرع منها عناصر فرعية كما يأتي:⁵

1- العمل والإنتاجية:

- كمية الإنتاج: يقيم هذا العنصر مدى تغطية العامل للمسؤوليات عمله من حيث كمية الإنتاج مع الأخذ في النظر ظروف العمل المتاحة.
- جودة الإنتاج: ويقيم مدى إتقان العامل لعمله ومدى سلامة إنتاجه مع مراعاة قواعد العمل وظروف العمل والإمكانيات المتاحة.
- السرعة: وتشير إلى الوقت اللازم لإنجاز العمل المطلوب أو المحدد مسبقا.
- الإلمام والإتقان بالعمل: وتشير إلى مدى إحاطة العامل ومعرفته بأمور عمله وكيفية أدائه.

2- التعاون والعلاقات:

- العلاقة مع زملاء العمل: وتشير إلى درجة تعاون وتفاهم الفرد مع زملائه في العمل.
- العلاقة مع الرؤساء: وتشير إلى مدى الترابط والاتفاق بين الفرد العامل ورئيسه أو مشرفه المباشر في العمل.
- العلاقة مع الزبائن: وتشير إلى درجة الترابط والتفاهم بين الفرد العامل والزبون.

3- القدرات العقلية:

¹- Bernard Martory. **gestion des ressources humaines, pilotage social et performances**, dunod, Paris, 2009, p164.

²- Léon C Megginson , management: **concepts and applications, secondedition**, Harper a RowpublishersN.Y, 1986, p13.

³- Bernard Martory, O P cit, p164

⁴- Bernard Martory, op cit, p164

⁵- البرنوطي سعاد نائف، **إدارة الموارد البشرية**، دار وائل للنشر، الأردن، 2001، ص 358، ص 388

- القدرة الإبداعية: وتتمثل القدرة على إدخال التحسينات والأفكار الناجحة إلى العمل.
- القدرة على التعلم وتطوير الذات: وتشير إلى قدرة الفرد العامل على اكتساب المعلومات شأنها رفح مستوى ادائه.

- القدرة على حل المشكلات: وتمثل في مدى قدرة الفرد العامل على مواجهة المشاكل وتفهمها والعمل على حلها.

- الذكاء: وتتمثل في القدرات العقلية التي يمتلكها الفرد العامل مثلا سرعة البديه وقوة الذاكرة... الخ.

4-المواظبة:

- الالتزام بالدوام والأوقات الرسمية: ويقصد بها المحافظة على مواعيد الحضور والانصراف عن العمل.
- الالتزام بالضوابط والتعليمات: وتتمثل في مدى الالتزام العامل بالضوابط والتعليمات الموجهة إليه من رؤسائه في العمل.

5- السمات الشخصية والاستعدادات النفسية:

- الاستعداد لتحمل المسؤولية: وتشير إلى مدى تقدير العامل لمسؤولياته ومدى الحاجة لمتابعة عمله.
- الجدية والحرص: وتشير إلى مدى اهتمام وحرص العامل على عمله.
- القدرة على التغيير والتكيف: وتشير إلى مدى المرونة التي يمتلكها العامل في تأدية أعماله.

ثالثا: محددات الأداء الوظيفي:

انطلاقا من اعتبار الأداء الوظيفي ممارسة للأنشطة والمهام المختلفة التي تتكون منها الوظيفة وأن ذلك يعتبر سلوكا، فإن هذا السلوك عرضة للتأثر سلبا أو إيجابا ببعض العوامل والعناصر التي من شأنها في نهاية الأمر أن تؤثر على الأداء، ويطلق على هذه العناصر محددات الأداء وقسمت إلى قسمين محددات داخلية وهي تتعلق بالعامل بشكل مباشر، ومحددات خارجية وهي تتعلق بالبيئة المحيطة وهي خارج سيطرة العامل وهما:¹

1-المحددات الداخلية: وتشمل:

1-1- الجهد:

وهو الجهد الناتج من حصول العامل على الدعم والحافز والذي يشير إلى الطاقات الجسمية والحركية والعقلية التي يبذلها العامل الأداء مهمته. حيث تتأثر هذه الطاقات مع بعضها البعض لإنجاز العمل المطلوب،

1- عبد المحسن عبد المحسن جودة- أثر التدريب الإداري على الأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة ماجستير المهني في إدارة الأعمال كلية التجارة، جامعة المنصورة، 2021 م، ص 74 - ص 75.

وإن هذا الجهد له طاقات وعوامل تحفزه وتثبطه عوامل أخرى مما ينعكس على الأداء وبذلك يعتبر الجهد من محددات الأداء الوظيفي سواء على الصعيد الفردي أو الجماعي.

1-2- القدرات:

ونعني بها تلك الخصائص والمهارات الشخصية اللازمة لأداء الوظيفة وتسمى أحيانا بالكفايات أو بالسمات الشخصية، كالقدرة والتحمل وسرعة البديهة التي لا بد من توافرها فيمن يقوم بوظيفة ما. وهي كذلك تؤثر بشكل مباشر في الأداء، لذلك تعتبر القدرات من محددات الأداء الوظيفي.

1-3- إدراك الدور:

ويشير إلى الاتجاه الذي يعتقد العامل أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله أي وجه جهد العامل. بمعنى أن أداء العامل يتحدد بمدى فهمه للدور الذي يقوم به أو يمارسه من خلال الوظيفة التي يعمل بها، حيث يتضمن هذا الفهم والوعي ترجمة للجهود والقدرات وتسخيرها في العمل بناء على هذا الفهم، وما هو المعنى والدلالة التي تتشكل بالنسبة للعامل جراء عمله أو وظيفته.

2-المحددات الخارجية: وتشمل:

1-2- متطلبات العمل:

وتتعلق بكل من الواجبات والمسؤوليات والأدوات والتوقعات المأمولة من العامل إضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة في ممارسة العامل لمهامه وأعماله.

2-2- البيئة التنظيمية:

كل ما تشمله البيئة التنظيمية من أنظمة إدارية ومناخ العمل والإشراف وتوفر الموارد والهيكل التنظيمي وغيره من العوامل في البيئة التنظيمية، فهي تعمل إما على تثبيط أو تحفيز العامل، وبالتالي جودة أدائه.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في أداء العاملين:

هناك العديد من العوامل والمتغيرات التي تؤثر على أداء العاملين، ولتحقيق أهداف الدراسة استعرض

المتغيرات الآتية:¹

1- التمكين:

يعني التمكين تعظيم الاستفادة من المهارات والقدرات التي يتمتع بها الفرد والتي تتوافق مع متطلبات وظيفته، ومنحه سلطات وصلاحيات وموارد لمساعدته على أداء عمله على أكمل وجه، ويتضمن عناصر أساسية هي:

1- عبد السلام محمد عبد الحفيظ، وآخرون، العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي للعاملين بديوان بلدية بنغازي، مجلة جامعة بنغازي العلمية، ليبيا، مجلد 23، العدد 02، 2019، ص 103، ص 106.

- تفويض الصلاحيات والمسؤوليات مع القدر نفسه بما يؤدي إلى تحقيق التوازن الوظيفي للفرد.
- التركيز على التدريب والتنمية الوظيفية.
- منح الثقة وإشباع الحاجات النفسية للفرد.
- تهيئة بيئة العمل بهدف إثارة وتحفيزهما الإبداع والابتكار لدى الفرد.

ويعمل التمكين على إشباع الحاجات الأساسية للأفراد في المنظمة، وزيادة الشعور بالانتماء إليها والثقة بالنفس وهذا يؤدي إلى شعور العاملين بقناعة ورضا أكبر في أداء عملهم ويجنبهم الإحباط والتوتر النفسي الذي قد يؤدي إلى أداء ضعيف في العمل وعدم القدرة على تحقيق أهداف المنظمة التي تسعى إليها، لذا نجد أن عملية التمكين ممكن أن تؤدي إلى تحسين الأداء والنهوض به إلى الأفضل والأمثل.

2- الاتصالات الإدارية:

هي نشاط إداري يقوم بنقل القرارات والمفاهيم والآراء والأفكار عبر قنوات رسمية، وهي وسيلة لإنجاز الأعمال والمهام والفعاليات المختلفة في المنظمة وتتضمن عملية الاتصال عناصر أساسية وهي المرسل والمستقبل والرسالة ووسيلة الاتصال والتغذية العكسية لمعرفة رد الفعل لدى المستقبل ومدى فهمه لمحتوى الرسالة وتمثل عملية الاتصال الشريان الذي ينقل البيانات والمعلومات والقرارات والتقارير إلى جميع أجزاء المنظمة، وبالتالي فإن جودة عملية الاتصال تؤثر إيجاباً على أداء العاملين والعكس صحيح.

3- التدريب:

يعني التدريب الجهد المخطط والمنظم لتزويد العاملين بالمعارف والمهارات والقدرات، وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة، وهو عملية منظمة ومستمرة تسعى لرفع أداء العاملين فالتدريب يعمل على إكساب الأفراد معارف وقدرات ومهارات لزيادة قدرتهم على أداء الأعمال المطلوبة منهم، وبذلك يعد التدريب من أهم العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، حيث تواجه المنظمات بمختلف أنواعها تغيرات وتطورات عديدة في ظل الاتجاه المتزايد نحو العولمة، وتستطيع المنظمات التعامل معها عن طريق التدريب.

4- القيادة الإدارية:

يمكن تعريف القيادة بأنها فن التأثير في الآخرين، وهي عملية اجتماعية يسعى من خلالها القائد للحصول على المشاركة الطوعية من المرؤوسين في محاولة لتحقيق أهداف المنظمة، وبذلك تعتبر القيادة من أهم العوامل التي تشعر العاملين بالرضا عن العمل وتدفعهم لإنجاز ما هو مطلوب منهم من أعمال، ويمكن تصنيف أنماط القيادة إلى النمط القيادي الاستبدادي (الفرد المتسلط) والنمط القيادي الديمقراطي (المشاركة) والنمط القيادي الحر (التسيبي). فالقائد يمتلك من خلال موقعه القيادي القدرة على التأثير في المرؤوسين وتوجيههم نحو تحقيق

أهداف المنظمة، وبذلك فالقائد الذي يثق في مرؤوسيه ويشاركهم في اتخاذ القرارات يخلق مناخا تنظيميا إيجابيا يدفعهم لتقديم أفضل ما لديهم في العمل.

5- الثقافة التنظيمية:

تعتبر الثقافة التنظيمية ذات أهمية كبيرة لمنظمات الأعمال في البيئة المعاصرة، حيث يمكن تعريفها بأنها نظام يتكون من مجموعة القيم والمعتقدات التي يتقاسمها أعضاء التنظيم لتصبح موجهة لسلوكهم الفردي والجماعي وكذلك السلوك المنظم، ويتأثر بناء الثقافة التنظيمية بثلاثة عناصر رئيسية هي:

- بيئة الأعمال التي تعمل في ظلها المنظمة، فالمنظمات التي تعمل في بيئة متحركة تصبح ثقافتها منفتحة وشفافة وسريعة التغير، في حين أن المنظمات التي تعمل في بيئة تقليدية تكون أكثر استقرارا وأقل عرضة للتغير.

- القادة الاستراتيجيون في المنظمة الذين تنتشر أفكارهم وآراؤهم لباقي أجزاء المنظمة وللعاملين بها.
- خبرة قادة المنظمة وممارساتهم، بالإضافة للتجارب التي مرت بها المنظمة في السابق.

6- الحوافز:

يمكن تعريف الحافز بأنه عبارة عن الوسائل التي تستخدمها إدارة المنظمة بغرض التأثير في دوافع المرؤوس في سبيل توجيه سلوكه باتجاه معين، ويمكن التمييز بين الدافع والحافز بحيث يمكن القول بأن الدافع هو عامل نابع من داخل الفرد، في حين أن الحافز عامل خارجي يؤدي إلى إثارة القوى الداخلية في الفرد والتأثير في سلوكه، توجد العديد من التصنيفات للحوافز التي يمكن للمنظمات الاختيار بينها بما يناسب العاملين لمقابلة دوافعهم وإشباع حاجاتهم يمكن إيجاز هذه التصنيفات كالآتي:

التصنيف الأول:

حوافز معنوية مثل الثناء والمدح وشهادات التقدير، وحوافز مالية مثل المكافآت وحوافز مادية مثل تحسن أدوات العمل.

التصنيف الثاني:

حوافز إيجابية، وهي التي تصرف للعاملين على تمييزهم في العمل وقد تكون معنوية أو مادية أو مالية. أيضا هناك الحوافز السلبية مثل التوبيخ، والخصم من المرتب.

التصنيف الثالث:

حوافز فردية، وهي التي تصرف للعاملين أفراداً وقد تكون إيجابية أو سلبية أو مادية أو مالية إلى غير ذلك. بالإضافة إلى أن ذلك هناك الحوافز الجماعية، وهي التي تصرف للعاملين جماعات وهي أيضاً قد تكون إيجابية أو سلبية أو مادية أو مالية.

المطلب الثالث: تقييم أداء العاملين:

اولاً: تعريف وفوائد تقييم أداء العاملين:

إن تقييم الأداء في مفهومه البسيط هو مجموعة الإجراءات التي تتخذ لتقدير مدى تحقيق نشاط معين للهدف او الأهداف المقدره، ويتمثل جوهر عملية تقييم الأداء في مقارنة الأداء الفعلي بمؤشرات سبق تحديدها مقدماً، وفي تبين الانحرافات وتفسير اسبابها وتحديد المسؤولية المالية والإدارية عنها مع التوصية باتخاذ الإجراءات المصححة.¹

" هي العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجري مكافاتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة مستويات أدائهم بها لتحديد مستويات كفاءتهم في الأعمال الموكلة إليهم ."

ويقصد بتقييم أداء العاملين قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقية وزيادة الأجور.²

حيث تعتبر عملية تقييم الأداء إحدى سياسات إدارة الموارد البشرية التي لا غنى عنها، نظراً لفوائد التي تعود من وراء تطبيقها على أسس سليمة تتوافر فيها الموضوعية قدر الإمكان، وبعيدة عن التحيز والمحسوبية.

وفيما يلي لدينا أهم عناصر فوائد التي يمكن للإدارة الحصول عليها: رفع الروح المعنوية، إشعار العاملين بمسؤوليتهم وسيلة لضمان عدالة المعاملة، الرقابة على الرؤساء، استمرار الرقابة والإشراف، تقييم سياسات الاختيار والتدريب، توفر نتائج تقييم الأداء تغذية عكسية، يعد تقييم الأداء في الوقت الحاضر جزءاً أساسياً في منهجية إدارة الجودة الشاملة.³

1- فوزي عطوي، فوزي حبيش، خالد الدجاني، حافظ الغندور، الأساليب الحديثة لتقييم العاملين في المصارف وتخطيط المسار الوظيفي، اتحاد المصارعة العربية، بيروت، لبنان، 1993، ص35.

2- عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، مذكرة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة، تخصص علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2006، ص4

3- عمار بن عيشي، مرجع سابق ذكره، ص6، ص7، ص8.

ثانيا: خطوات ومعايير تقييم الأداء :

تبدأ عملية تقييم الاداء بتحديد معايير الاداء ومن ثم مناقشة التوقعات في الأداء مع الافراد العاملين، وبعد ذلك قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير الموضوعية، وبعد ذلك يتم مناقشة التقييم مع الافراد العاملين لاتخاذ الاجراءات التصحيحية ان لزمه ذلك:

1- تحديد معايير الأداء :

يقصد بمعايير الأداء الأسس التي يركز عليها التقييم، وتكون هذه المعايير نسبية إذا تعلقت بالمقارنات ما بين الموارد البشرية، او تكون مطلقة إذا ارتبطت بأهداف التقييم.

2- نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين :

بعد تحديد المعايير اللازمة للأداء الفعال لابد من توضيحها للأفراد العاملين، لمعرفة وتوضيح ما يجب أن يعملوا، وماذا يتوقع منهم، ومن الأفضل أن تكون عملية الاتصال ذات اتجاهين أن يتم نقل المعلومات من الرئيس إلى مرؤوسيه، مناقشتها معهم والتأكد من فهمها، ثم أنتكون هناك تغذية عكسية من المرؤوسين إلى رئيسهم لغرض الاستفهام حول أية جوانب غير واضحة لديهم.

3 - قياس الأداء :

وتكون هذه الخطوة بجمع المعلومات حول الأداء الفعلي، وهناك أربعة مصادر للمعلومات غالبا ما تستخدم الأداء الفعلي هي: ملاحظة الأفراد العاملين، التقارير الإحصائي، التقارير الشفوية، التقارير المكتوبة.

4 -مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري:

هذه الخطوة ضرورية لمعرفة والكشف عن الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء الفعلي ومن الأمور المهمة في هذه الخطوة هي إمكانية المقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للفرد العامل وقناعة الفرد العامل بهذه النتيجة حيث أن نتائج التقييم التي يستلمها الأفراد تؤثر بدرجة كبيرة على روحهم المعنوية، وعلى تواصلهم بالأداء المستقبلي.

5- مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين:

لا يكفي أنه يعرف الأفراد العاملين نتائج عملية تقييم الأداء، بل إنه من الضروري أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم وبين المقيم أو المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل، وبضرورة خاصة الجوانب السلبية في أدائه.

6 - الإجراءات التصحيحية:

إن الإجراءات التصحيحية من الممكن أن تكون على نوعين الاول مباشر وسريع إذ لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء، وإنما فقط محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعيار ولذلك فإن هذا النوع من التصحيح هو وقتي، أما النوع الثاني من التصحيح أو الإجراءات التصحيحية للأداء ليتطابق مع المعيار المحدد فهو الإجراء التصحيحي الأساسي، حيث يتم البحث عن أساليب وكيفية حصول الانحرافات، أي تحليل الانحرافات بكافة أبعادها للوصول إلى السبب الرئيسي وراء ذلك.¹

ثالثاً: طرق تقييم الأداء :

لما كان تقييم الأداء أو قياس الكفاءة يتناول الفترة الماضية التي جرى فيها أداء العمل المطلوب، فإن في الإمكان مجارة الباحثين الإداريين في تقسيمهم الطرق الكفيلة بتقييم الأداء إلى قسمين:

القسم الأول:

خاص بالطرق التقليدية وهي ثلاث: طريقة الميزان أو الدرجات، طريقة الترتيب العام، وطريقة القوائم.

القسم الثاني:

خاص بالطرق الحديثة، وهي أربع: طريقة التوزيع الإيجابي، طريقة الاختيار الإيجابي، طريقة الأحداث الجوهرية، وطريقة التقرير المكتوب.²

حيث تركز الطرق التقليدية على الجوانب الكمية واستخدامها كمعايير ومؤشرات مالية إلى جانب اهتمامها بالأداء الفردي، بينما الطرق الحديثة تعتمد على الجوانب النوعية، ومختلف الصفات الشخصية، وترتكز على الأداء الجماعي.³

المبحث الثالث: الدراسات التطبيقية للتسويق الداخلي وأثره على أداء العاملين:

تعتبر الدراسات السابقة خطوة أساسية لبداية أي دراسة، فهي من أهم المصادر الأساسية والأولية ومن العناصر الهامة التي تلعب دوراً أساسياً في أي بحث علمي بحيث تساعد في إعطاء فكرة عامة للباحث عن الموضوع وعن مراحل تطوره، وأيضاً تساعد في إثراء البحث العلمي وتجعل مصادرهم متنوعة، وتمثل الدراسات السابقة أيضاً أرضية غنية بالمعلومات لمن لديه الرغبة في التعرف على كافة جوانب المشكلة والفرضية للموضوع وكيفية علاجه، لذا فمن الأساسي استعراض أهم الدراسات المتعلقة بالتسويق الداخلي و أثره على أداء العاملين، لذا سيتم القيام بعرض الدراسات والتي لها صلة بموضوع الدراسة والتي لها صلة بموضوع الدراسة الحالي، حيث سيتم تقسيمها إلى ثلاث مطالب وهي كالآتي:

1- عمار بن عيشي، مرجع سابق ذكره، ص18، ص19، ص20.

2- فوزي عطوي وآخرون، مرجع سابق ذكره، ص53.

3- Robert le Duff, Encyclopédie de gestion et de management, Édition Dalloz, Paris, 1999, p895 .

✓المطلب الاول: الدراسات السابقة المتعلقة بالتسويق الداخلي.

✓المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بأداء العاملين.

✓المطلب الثالث: الدراسات المتعلقة بالتسويق الداخلي وأداء العاملين.

المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالتسويق الداخلي:

حظي التسويق الداخلي بالعديد من الدراسات من الباحثين حيث أن هذا المصطلح ليس من ذلك القدم يعتبر مصطلحا متداولاً مؤخراً في ميدان التسويق خاصة في الجزائر وهذا بغرض تقديم مفهوم واسع وواضح لإزالة الغموض عليه ولتعرف على أهم أبعادها وأدوارها داخل المؤسسة، حيث سيتم من خلال هذا المطلب عرض الدراسات السابقة المرتبطة بالتسويق الداخلي:

أولاً: الرسائل الجامعية المتعلقة بالتسويق الداخلي:

➤ بن أحسن ناصر الدين (2016): تكامل أنشطة التسويق الداخلي وإدارة جودة الخدمات وأثرها على رضا الزبون دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الخدمية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، الشعبة: التسويق، جامعة العقيد الحاج لخضر، باتنة، الجزائر:

قام في دراسته بطرح الإشكالية على النحو التالي: كيف يؤثر التكامل بين أنشطة التسويق الداخلي وإدارة جودة الخدمات على رضا الزبون في مؤسسة اتصالات الجزائر مؤسسة بريد الجزائر؟ وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التسويق الداخلي في مؤسسة اتصالات الجزائر ومؤسسة بريد الجزائر ولتعرف على مدى ارتباط رضا مقدم الخدمة بأنشطة وممارسات التسويق الداخلي ولقد اعتمد على المنهج الاستقرائي الاستنباطي في الإجابة على أسئلة الدراسة واختيار الفرضيات، واعتمد في الجانب التطبيقي على استبيانين الأول تم تقديمه على مقدمي الخدمات والثاني استهدف عينة من الزبائن وتم معالجة بياناته عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS ولقد توصل من خلال دراسته لهذه العينات أن المؤسسة تسعى إلى الاستثمار في المورد البشري من خلال التركيز على التدريب، غير أن هذه الجهود لم ترقى بعد إلى المستوى الذي يمكن من خلاله القول أن مؤسسة بريد الجزائر تولي اهتماما كبيرا بالتدريب و يلاحظ أيضا عدم وجود ملامح قوية لثقافة الخدمة أي أن جوانب التسويق الداخلي تم تقييمها تقييما متوسطا إلى ضعيف ومن خلال الزبائن لوحظ من خلال ملموسية جودة الخدمة متوسطة أما جودة الخدمة من الناحية الاعتمادية و الاستجابة تقييما ضعيفا و لقد تطرق لتوصيات التالية: الاستثمار في جانب التدريب وتقييم البرامج التدريبية الموجهة للعاملين و لتزويد العاملين بالمعارف الضرورية لتسيير العلاقة مع الزبون.

➤ دراسة جيروم دايفيس (2005): The effects of internalmarketing on service

Qualitywithincollegiaterecreationalports : Quantitative approach

وهدفت هذه الدراسة إلى تحديد اثر ادراكات العاملين في قطاع الرياضة الترفيهية الطلابية لممارسات التسويق الداخلي على جودة الخدمات المقدمة، و توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدراكات العاملين لتسويق الداخلي على جودة الخدمة المقدمة.

ثانيا: المجالات العلمية لتسويق الداخلي:

➤ بلخضر مسعود وبريك مروى (2019): أثر التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي للعاملين بمديرية

المصالح الفلاحية لولاية عنابة، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد (20)، العدد (1)

هدفت الدراسة إلى معرفة اثر التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بمديرية المصالح الفلاحية لولاية عنابة، ولتحقيق هذه الغاية قامت الباحثين باستطلاع آراء 40 عاملا، باستخدام استبانة كأداة لجمع البيانات اعتمادا على برنامج الحزم الإحصائية SPSS، ومن أجل تحليل النتائج تم الاعتماد على التحليل الاحصائي الوصفي، من أهم النتائج الدراسة تسجيل أثر ذو دلالة معنوية لجميع أبعاد التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي، وبناء عليه تم تقديم عدد من التوصيات أهمها ضرورة الاهتمام بالموارد البشري باعتباره راس المال الحقيقي للمنظمة من خلال الاهتمام بأبعاد التسويق الداخلي المتمثلة في الثقافة التنظيمية، الاتصال الداخلي، التدريب، التحفيز.

➤ عصام الدين محمد أبو العنين خليفة (2019): أثر تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسات التعليمية

على جودة الخدمة التعليمية بالتطبيق على المعاهد العليا المصرفية، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة

التخصصات، العدد الثاني عشر، شهر 6 /2019.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على مفهوم وأهداف، عناصر، ومتطلبات التسويق الداخلي وجودة الخدمة التعليمية، و قام الباحث بتطبيق المنهج الوصفي التحليلي في دراسته لتحقيق أهداف الدراسة، وتمثل مجتمع لدراسة في أعضاء هيئة التدريس بالمعاهد العليا بمحافظة الإسكندرية باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS ولقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين وضوح الدور، التدريب، التفاعل بين الموظف والعميل، الاتصالات مع جودة الخدمة التعليمية ولقد تطرق لتوصيات التالية: بضرورة مراعاة توفير التسهيلات اللازمة لكي يتم تحقيق الأداء المطلوب في العمل وضرورة بث الثقة والطمأنينة بين العاملين مع توفير برامج التدريب دون التغاضي عن جانب التحفيز.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بأداء العاملين:

يعد موضوع أداء العاملين من المواضيع الحديثة التي أفرزتها التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال خاصة في ظل المنافسة الشديدة، لذا توالت الدراسات في هذا الموضوع محاولة تقديم مفهوم شامل حولها وتغطية أهم العناصر المتعلقة بها، وسيتم من خلال هذا المطلب عرض الدراسات السابقة المتعلقة بأداء العاملين:

أولاً: الرسائل الجامعية المتعلقة بأداء العاملين:

➤ عدال بن مطر الشمري (2014): العوامل المؤثرة في نظام تقييم أداء العاملين دراسة ميدانية على بعض مؤسسات القطاع العام في السعودية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في الطور الثالث، جامعة حلب، كلية الاقتصاد.

ولقد تم طرح الإشكال الآتي: ماهي العوامل التي تؤثر على تطبيق نظام تقييم أداء العاملين في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية؟ وهدفت الدراسة إلى دراسة العوامل التي تواجه عملية تطبيق نظام تقييم أداء العاملين في القطاع الحكومي للمملكة العربية السعودية، وذلك من خلال التعرف على كيفية إعداد التقارير عن أداء العاملين السنوية وعلى كيفية إجراء عملية تقييم أداء العاملين و لقد توصل إلى النتائج التالية: أن العلاقة بين التدريب ونجاح تطبيق نظام التقييم هي علاقة طردية قوية، ومن نتائج التحليل تبين له: أن القائمين على عملية تقييم لا يقومون بتحويل الملاحظات إلى معلومات تساعد في عملية التقييم وعدم إعطاء أهمية نسبية لمعايير التقييم من قبل القائمين على عملية التقييم وعدم الاهتمام بالبيانات بأداء العاملين وبالتالي سوف ينعكس على نتائج التقييم، ولقد اقترح توصيات لهذه النتائج من خلال: أن نجاح تطبيق تقييم الأداء يتوقف على قدرة القائمين على عملية التقييم في الوصول إلى النتائج المطلوبة وضرورة الاستفادة من كافة البيانات المتعلقة بأداء العاملين، لأن أداء الفرد ليس مرتبطاً بأدائه بالفترة الأخيرة بل على ما قام به.

➤ Mwandih (2017) : The effect of training on employee performance

هدفت هذه الدراسة لتحديد تأثير التدريب على أداء الموظفين في مقاطعة (شينيالو) بكينيا، وكانت الأهداف المحددة للدراسة هي: (وضع مؤشرات أداء الموظفين، تقييم مناهج تدريب الموظفين) المستخدمة للتأثير على الأداء، وبيان أثر العلاقة بين مناهج التدريب وأداء الموظفين خلال السنة المالية 2015/2014. وتوصلت الدراسة إلى أن التدريب يرتبط ارتباطاً وثيقاً مع أداء الموظف، ويشير ذلك إلى أن مناهج التدريب الأكثر ملائمة سيؤثر على أداء الموظفين بشكل أعلى في حكومة المقاطعة، وان تدريب الموظفين يمثل 64,5% من أداء الموظفين في حكومة المقاطعة قيد الدراسة.

ثانيا: المجالات المتعلقة بأداء العاملين:

➤ علا عبد الراضي محمد حسن (2020): العوامل المؤثرة على الأداء المهني للعاملين بوسائل الإعلام الإقليمية في ظل الثورة التكنولوجية، مجلة كلية الادب، جامعة سوهاج، العدد (54)، المجلد الثاني، يناير 2020 م.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة على الأداء المهني للعاملين بوسائل الإعلام الإقليمية واعتمدت في دراسة على منهج المسح الإعلامي ويعتمد على مستويين: المسح الوصفي والمسح التحليلي وكان المجتمع المستهدف في هذه الدراسة هو العاملين بوسائل الإعلام الإقليمية في قطاع جنوب الصعيد و اعتمدت الدراسة العلمية على الادوات التالية: الاستبيان (صحيفة الاستقصاء) والمقابلة، تمت معالجة هذه الأدوات بالبرنامج الاحصائي SPSS وتم التوصل إلى النتائج التالية: أن أكثر العوامل المؤثرة التي تؤثر على الأداء المهني للعاملين في وسائل الإعلام الإقليمية باختلاف الوسيلة هي صعوبة الوصول إلى مصادر المعلومات ويلها السياسة التحريرية الصحفية.

➤ لينة حسام المحتسب ومروان سعيد جلعود (2005): العوامل المؤثرة في تطوير أداء موظفي البنوك: دراسة تطبيقية ميدانية على محافظة الخليل، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، جامعة بوليتكنك فلسطين، المجلد 19، العدد 2، 2005 م.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الرضا الوظيفي وكل من العوامل التالية: الحوافز، التدريب، طبيعة الوظيفة، العلاقة مع زملاء العمل، والعلاقة مع الرئيس المباشر، ومدى تأثير الرضا الوظيفي على كل من: الإنتاجية، الولاء، نسبة الغياب، ومعدل دوران العمل. تكون مجتمع الدراسة من (٢١٠) موظفا وموظفة كعينة شملت جميع العاملين في قطاع البنوك في محافظة الخليل، ولقد استخدمت هذه الدراسة أداة قياس (استبانة) مكونة من 60 فقرة موزعة على خمس عوامل وهي: الحوافز والتدريب، وطبيعة الوظيفة، زملاء العمل، الرئيس المباشر، وتم التوصل إلى النتائج التالية: أنه يوجد تأثير فعال لكل من: الحوافز، والرئيس المباشر وطبيعة الوظيفة والتدريب، وزملاء العمل على الرضا الوظيفي وأن هناك علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي وكل من الإنتاجية والولاء، بينما هناك علاقة سلبية بين الرضا الوظيفي وكل من نسبة الغياب ومعدل دوران العمل.

المطلب الثالث: الدراسات السابقة المتعلقة بالتسويق الداخلي وأداء العاملين:

أولاً: الرسائل الجامعية المتعلقة بالتسويق الداخلي مع أداء العاملين:

➤ سهام موسى دربالي (2009): واقع ممارسات التسويق الداخلي وأثرها على الرضا الوظيفي دراسة حالة على الكادر الطبي والتمريضي في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي، مذكرة ماجستير، إدارة الأعمال، إربد، عمان.

هدفت الدراسة البحث حول واقع ممارسات التسويق الداخلي الخمسة: التدريب، التمكين، التحفيز، الاتصال الداخلي، والتنسيق والتكامل الداخلي، في المؤسسة محل الدراسة، وكذلك محاولة قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى الكادر الطبي والتمريضي في المستشفى محل الدراسة ومن أهم النتائج المتواصل إليها من قبل الباحثة: هناك ممارسة النشاطات التسويق الداخلي في المستشفى وبشكل عام جاء رضا الأطباء وطاقم التمريض جيداً وإيجابياً، وأن ممارسة نشاطات التسويق الداخلي تؤثر وتتبعك إيجابياً على مستوى الرضا الوظيفي.

➤ سعيد شعبان حامد (2006): أثر التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية على مستوى جودة الخدمة الصحية بالمستشفيات التابعة للهيئة العامة للتأمين الصحي بالقاهرة الكبرى، أطروحة دكتوراه، إدارة أعمال.

هدفت الدراسة لمعرفة مدى وجود تأثير الممارسات الفعلية الاستراتيجية وسياسات وبرامج التسويق الداخلي على مستوى جودة الخدمة الصحية التي تقدمها المستشفيات التي أقيمت عليها الدراسة، وقد اعتمد الباحث على سبعة مؤشرات لتقييم ممارسات التسويق الداخلي في المؤسسة محل الدراسة، التدريب، وضوح الدور، نظم الأجور والحوافز، الاتصالات، العلاقات الداخلية، الدافعية، التفاعل بين العاملين والمنتفع، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هي أن هناك ارتباط إيجابي ذات دلالة إحصائية بين التسويق الداخلي بأبعادها السبعة ومستوى جودة الخدمة الصحية المقدمة.

ثانياً: المجالات المتعلقة بالتسويق الداخلي وأداء العاملين:

➤ ايمن عبد الله محمد أبو بكر (2019): أثر ممارسات التسويق الداخلي على رضاء العاملين، دراسة حالة بنك أبوظبي الإسلامي فرع مدينة العين، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 16، العدد 1، الامارات.

تهدف هذه الدراسة إلى اختيار أثر ممارسات التسويق الداخلي على رضاء العاملين وتمثلت ممارسات التسويق الداخلي في: التمكين، البرامج التدريبية، الحوافز والمكافآت، الاتصال الداخلي، واستعان الباحث في اختيار ممارسات التسويق الداخلي بناءً على الدراسات السابقة، وتمثل مجتمع الدراسة بالعاملين في بنك أبوظبي الإسلامي وتم اخذ عينة عشوائية مقدارها 100 استبانة، تم استرداد 85 استبانة، صالحة للتحليل الاحصائي وتم

استخدام برنامج الحزمة الإحصائية SPSS لاختيار فرضيات الدراسة، وتحقيق أهدافها وتوصل الباحث إلي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات التمكين والبرامج التدريبية، الاتصال الداخلي وممارسة الحوافز والمكافآت في رضاء العاملين بالبنوك الإسلامية، ويوصي الباحث بضرورة العمل على تحقيق مستويات عالية من الرضاء الوظيفي بين أفراد التنظيم من خلال ممارسة القيادة المناسبة، وينبغي عليهم كذلك أو يؤثرأ في الالتزام الانفعالي لتحسين إحساس العاملين بالرضاء الوظيفي.

➤ بودي عبد القادر، بن جيمة نصيرة (2018): أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي، دراسة تطبيقية على مستوى الصندوق الوطني للتقاعد، مجلة الابتكار والتسويق، المجلد 5، العدد 1، بشار، الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد وقياس اثر مكونات التسويق الداخلي: اختيار العاملين، التطوير، التحفيز، الاتصالات الداخلية، والتمكين في العلاقة بين التسويق الداخلي والرضا الوظيفي، تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي وتم تصميم استبيان لتحديد البيانات الأولية فيما يتعلق بالمتغيرات المذكورة أعلاه، وتم توزيع استبيان على 35 موظف وأظهرت النتائج أن التسويق الداخلي له أثر إيجابي على الرضا الوظيفي وأن التسويق الداخلي أثر على الرضا الوظيفي، فكلما كان هناك تطبيق جيد لإجراءات التسويق الداخلي يكون لدينا عمال راضيين عن عملهم، والعكس صحيح .

خاتمة الفصل الأول:

ختاما لهذا الفصل تم من خلاله التطرق إلى المفاهيم الأساسية للتسويق الداخلي وإجراءاته التي تتمثل في التدريب والتحفيز بالإضافة إلى الاتصال الداخلي وثقافة الخدمة، وتم التعرف أيضا لمفهوم الأداء والعوامل التي تؤثر فيه إضافة إلى عملية تقييم أداء العاملين، وبالنظر لأهميتها تحتاج إدارة الموارد البشرية إعداد نظام أو أنظمة لتقييم الأداء، والعلاقة التي تربط أداء العاملين بإجراءات التسويق الداخلي وكيف تؤثر أبعاده على كيفية الأداء، وبعد تعرضنا لدراسات التطبيقية للتسويق الداخلي وأثره على أداء العاملين فإن بذلك يمكن أن نستخلص أن التسويق الداخلي يساعد في الحصول عاملين أكفاء ومهتمين وناجحين في عملهم وخدماتهم المقدمة للمؤسسة والمحافظة على ديمومتها في ظل البيئة المحيطة من خلال تطوير الإنتاجية وتقليل الكلف الإنتاجية بالإضافة إلى تحقيق رضا العاملين وزيادة ولائهم.

الفصل الثاني: دراسة حالة
بنك الفلاحة والتنمية الريفية
الونزة

تمهيد:

من خلال تحليل الفصل السابق تم التعرض للإطار النظري التي تقوم عليها فكر التسويق الداخلي وأداء العاملين، ومع توضيح العلاقة الوطيدة بينهم، الشي الذي يبرز الأهمية والدور الفعال الذي يلعبه التسويق الداخلي في تحسين أداء العاملين من خلال تطبيق إجراءاته.

وفي هذا الفصل سوف يتم التطرق إلى إسقاط تلك المضامين النظرية على الواقع الميداني من خلال دراسة عينة من المنظمة المصرفية الجزائرية، حيث تمت دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية لبلدية الونزه وتشخيص حالة التسويق الداخلي في هذا المصرف وأثره على أداء العاملين.

وفي هذا السياق سوف تتم معالجة هذه المشكلة من خلال ثلاثة مباحث:

✓المبحث الأول: تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية (وكالة بدر الونزه)

✓المبحث الثاني: تقديم الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

✓المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

المبحث الأول: تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بلدية الوزه

المطلب الأول: لمحة شاملة عن بنك الفلاحة والتنمية

أولاً: نبذة عن نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

تم إنشاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية بموجب مرسوم رقم 82-106 المؤرخ في 13 مارس 1982م، تبعا لإعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري، حيث نشر القرار في الجريدة رقم 11 و 16 مارس 1982م وحدد قانونه الأساسي، فهو مؤسسة وطنية اقتصادية شركة ذات أسهم برأسمال قدره 33.000.000.000.00 دج.

حيث بنك الفلاحة والتنمية BADR هو هيئة تنتمي إلى القطاع العمومي، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال في التسيير، ترمي إلى المشاركة في تنمية القطاع الفلاحي وترقية العالم الريفي، وبما أن البنك أصبح تجاريا بعد صدور قانون النقد والقرض في 14 أبريل 1990م الذي ألغى من خلاله نظام التخصص، أصبح يقدم جميع الوظائف التي تقوم بها البنوك التجارية، كما يعتبر البنك صاحب أكبر شبكة بنكية في الجزائر، ويقوم هذا البنك بوظيفتين أساسيتين:

- بنك التنمية الذي ينفذ مخططات وبرامج الفلاحة.

- بنك إيداع وتوزيع الاعتمادات.

ومن أهم الأسباب التي دفعت لظهور لهذا البنك في تلك الفترة لدينا:

- دعم نشاطات الصناعات التقليدية والحرفية وتمويل المؤسسات الفلاحية واحتياجات القطاع

الفلاحي من بناء السدود وحفر الآبار، واستصلاح الأراضي، إضافة إلى قطاع الصيد البحري والغابات.

- المساهمة في تنمية القطاع الفلاحي وزيادة مردوديته وبالتالي تحقيق الأمن الغذائي للبلاد،

ورفع مستوى معيشة سكان الأرياف.

ثانياً: مراحل تطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

مر أثناء تطوره بعدة مراحل وهي:

مرحلة 1982 - 1990:

خلال هذه المرحلة انصب اهتمام البنك على تحسين موقعه في السوق المصرفي والعمل على ترقية العالم

الريفي عن طريق تكثيف فتح الوكالات المصرفية في المناطق ذات النشاط الفلاحي.

مرحلة 1991 - 1999:

بموجب قانون النقد والقرض الذي ألغى من خلاله التخصص القطاعي للبنوك، توسع نشاط بنك الفلاحة

والتنمية الريفية ليشمل مختلف قطاعات الاقتصاد الوطني خاصة قطاع الصناعات الصغيرة والمتوسطة دون

الاستغناء عن القطاع الفلاحي، الذي تربطه علاقات مميزة، أما في المجال التقني فقد شهدت هذه المرحلة إدخال وتعميم استخدام الإعلام الآلي عبر مختلف وكالات البنك، لقد تميزت هذه المرحلة بما يلي:

1991: تم الانخراط في نظام سويفت (SWIFT) لتسهيل معالجة وتنفيذ عمليات التجارة الخارجية.

1992: تم وضع نظام SYBU يساعد على سرعة أداء العمليات المصرفية من خلال ما يسمى

TELETRAITEMENT إلى جانب تعميم استخدام الإعلام الآلي في كل عمليات التجارة الخارجية.

1993: الانتهاء من إدخال الإعلام الآلي على جميع العمليات المصرفية.

1994: بدء العمل بمنتج جديد يتمثل في بطاقة السحب بدر.

1996: إدخال نظام المعالجة عن بعد لجميع العمليات المصرفية.

1998: بدء العمل ببطاقة السحب ما بين البنوك (CIB).

مرحلة 2000 - 2004:

تميزت هذه المرحلة بمساهمة بنك الفلاحة والتنمية الريفية كغيره من البنوك العمومية في تدعيم وتمويل الاستثمارات المنتجة، ودعم برامج الإنعاش الاقتصادي والتوجه نحو تطوير قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والمساهمة في تمويل قطاع التجارة الخارجية وفقا لتوجهات اقتصاد السوق، إلى جانب توسيع تغطيته لمختلف مناطق الوطن وذلك عن طريق فتح المزيد من الوكالات، وللتكيف مع التحولات الاقتصادية والاجتماعية التي تعرفها البلاد، واستجابة لاحتياجات ورغبات الزبائن قام بنك الفلاحة والتنمية الريفية بوضع برامج على مدى 5 سنوات يتمحور أساسا حول عصرنه البنك وتحسين أدائه، والعمل على تطوير منتجاته وخدماته، بالإضافة إلى تنبيه استخدام التكنولوجيا الحديثة في مجال العمل المصرفي، هذا البرنامج الطموح حقق نتائج هامة نذكرها فيما يلي:

2000: القيام بفحص دقيق لنقاط القوة والضعف في سياسته، مع وضع إستراتيجية تسمح للبنك باعتماد المعايير العالمية في مجال العمل المصرفي.

2001: سعيها منه لإعادة تقييم موارده قام البنك بإجراء عملية تطهير محاسبية لجميع حقوقه المشكوك في تحصيلها بغية تحديد مركزه المالي ومواجهة المشاكل المتعلقة بالسيولة وغيرها، والعمل على زيادة بتقليص مدة مختلف العمليات المصرفية تجاه الزبائن، إلى جانب ذلك قام البنك بتحقيق مفهوم البنك الجالس LA BANQUE ASSISE مع خدمات مشخصة

2002: تعميم تطبيق مفهوم البنك الجالس مع خدمات مشخصة على مستوى جميع وكالات البنك.

2004 إلى يومنا هذا: كانت سنة 2004 مميزة بالنسبة للبنك الذي عرف إدخال تقنية جديدة تعمل على سرعة تنفيذ العمليات المصرفية تتمثل في عملية نقل الشيك عبارة الصورة، فبعد أن كان يستغرق وقت تحصيل شيكات البنك مدة قد تصل إلى 15 يوم أصبح بإمكان الزبائن تحصيل شيكات بنك بدر في وقت وجيز، وهذا يعتبر انجاز غير مسبوق في مجال العمل المصرفي في الجزائر، كما عمل مسؤولي بنك بدر خلال عام 2004 على تعميم استخدام الشبايك الآلية للأوراق النقدية المرتبطة ببطاقات الدفع (LES GUICHETS AUTOMATIQUES DES BILLETS) بالإضافة إلى:

1- التقنيات الجديدة: تتمثل في:

- انجاز وحدة نمطية لتحصيل الشيكات عن طريق المعالجة عن بعد (SYRAT)، ولا تخص إلا بنوك بدر.
- تنمية الوحدات النمطية المتعلقة بقبض وفحص ومسح ورؤية صور الشيكات SCANEUR.
- تنمية وإعادة وحدة نمطية لتسيير التوطين البنكي DOMICILIATION BANCAIRE بجميع الوكالات المحلية للاستغلال ذات كفاءة عامة.
- تنمي وإقامة وحدة نمطية لمعالجة العمولات الثابتة للبنك غير المتمركزة بجميع الوكالات للاستغلال.
- تحسين برنامج وأدوات الوحدة النمطية لتسيير القروض (MODUL DE PRET).
- انجاز بالتعاون مع شركة (AEBS) طبقا للملاحظة اليومية للأرصدة وحركات الزبائن عن طريق موقع البنك على الانترنت.
- مطبقات تسيير الميزانية والتسيير الآلي لتحويلات الحرة وتسيير الممنوعات من دفاتر الشيكات والتسيير النقدي للشبايك الآلية للبنك وكالة مركزية.
- انجاز الاشتغال في إطار مشروع التعويض ما بين البنوك عن بعد.
- تحضير الواجهات البنكية اللازمة.
- تحضير المرور إلى المعايير الجديدة لأجهزة الدفع.

2- التنمية النقدية: وتتمثل المحاور الكبرى للتنمية النقدية فيما يلي:

مشروع البنكية الأنتر بنكية:

تتمثل في وضع الحل النقدي لإقامة الشبايك الآلية على مستوى بعض الوكالات إيداع بطاقة السحب (CBR).

المشروع النقدي بين البنوك:

ويتمثل في موقع بنك الفلاحة والتنمية الريفية بدر (BADR) على الانترنت www.Badr-bank.net والذي دخل في الخدمة فعلا يوم 7 أوت 2004 لبعض الوكالات.

تنمية الموارد البشرية:

خلال سنة 2004 اتخذت الأعمال المختلفة الموالية اتجاه الموارد البشرية:

- وضع نظام إعلامي للموارد البشرية على مستوى الهياكل المركزية، والتي أزيلت مركزيتها مع تعميم التكوين على البرامج المعلوماتية.
- إعداد جهاز أو نظام تقييم الكفاءات والقدرات الأدائية.
- إعداد مشروع نظام التقاضي المتغير الموجة بإدخال التسويق حسب الغاية والرفع من قيمة الأداء.
- إعداد نظام تقييم المكونات المتمركزة على أنظمة المؤهلات والمميزات الشخصية عن طريق معالم الحرف والكفاءات.
- إدخال التسيير التوقيعي للموارد البشرية المصادق عليها من طرف خبراء.
- الاهتمام بالتكوين الذي كان إحدى المحاور الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية.

ثالثا: مهام واهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR:

أولا: مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

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

- معالجة البيانات التي يقوم بها أي بنك تجاري (قرض، صرف وخزينة).
- فتح حسابات لكل شخص يقدم طلبا.
- المشاركة في تطوير القطاع الفلاحي والقطاعات الأخرى.
- تطوير الموارد والتعاملات المصرفية، والعمل على خلق خدمات مصرفية جديدة مع تطوير المنتجات والخدمات المقدمة.
- الاستفادة من التطورات العالمية في مجال العمل المصرفي.
- تقسيم السوق المصرفية والتقرب أكثر من ذوي المهن الحرة، التجار والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

ثانيا: أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

تتمحور أهداف البنك في النقاط الرئيسية التالية:

- مساهمة البنك في سياسة التنمية وتجديد القطاع الفلاحي بإدخال التحسينات عليه والاستثمار في النشاط الأكثر مردودية.

- توسيع وتنويع مجالات تدخل البنك كمؤسسة مصرفية شاملة.

- تحسين نوعية وجودة الخدمات.

- توفير رؤوس الأموال للقطاع الفلاحي بهدف الاكتفاء الذاتي فيما يخص المواد الغذائية الاستراتيجية كمادة الحليب، والحبوب ومشتقاتها.

- إيجاد سياسة أكثر فعالية في جمع الموارد.

رابعا: أهم المنتجات والخدمات التي يقدمها بنك الفلاحة والتنمية الريفية (بدر):

حيث يهدف بنك الفلاحة والتنمية الريفية من خلال وضع استراتيجيات وسياسات تتعلق بالمنتجات والخدمات، أي الرفع من الحصة السوقية والعمل على إرضاء العميل واستقطاب أكبر عدد ممكن عبر الاهتمام بتوقعاتهم وإشباع حاجاتهم ورغباتهم. وتتمثل أهم هذه المنتجات والخدمات المقدمة في البنك الفلاحة والتنمية الريفية في:

الحساب الجاري:

يكون مفتوحا للأشخاص الطبيعيين والمعنويين الذين يمارسون نشاطا تجاريا (تجار، صناعيين، مؤسسات تجارية، فلاحون... الخ)، هذا المنتج أو خدمة المصرفية بدون فائدة.

حساب الصكوك (الشيكات):

تكون حسابات مفتوحة لجميع الأفراد أو الجماعات التي تمارس أي نشاط تجاري (جمعيات، إدارة... الخ)، وذوي الأجور الراغبين الاستعانة بالشيكات لتصفية الحسابات.

دفتر التوفير (بدر):

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

دفتر توفير الشباب:

مخصص لمساعدة أبناء المدخرين للتمرس والتدريب على الادخار في بداية حياتهم الادخارية. إن دفتر توفير الشباب يفتح للشباب الذين لا تتجاوز أعمارهم 19 سنة إلا من قبل ممثليهم الشرعيين، حيث حدد المبلغ الأولي ب 500 دج، كما يمكن أن يكون الدفع في صورة نقدية أو عن طريق تحويلات تلقائية منتظمة.

سندات الصندوق:

عبارة عن تفويض لأجل وبعائد موجه للأشخاص المعنويين والطبيعيين.

حساب بالعملة الصعبة:

هذا الحساب يسمح بجعل نقود المدخرين بالعملة الصعبة متاحة في كل لحظة مقابل عائد محدد حسب شروط المصرف.

الإيداعات لأجل:

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

بطاقة بدر:

هذه البطاقة موجهة لزيائن بنك الفلاحة والتنمية الريفية (بدر)، حيث تمكن صاحب البطاقة من القيام بكل من عمليات الدفع والسحب للأوراق النقدية عبر الموزع الآلي للأوراق النقدية يطلق عليه (D A B)، كما تمكن أصحابها من القيام بعمليات السحب من الموزعات الآلية لباقي المصارف الأخرى. كما توجد عدة منتجات أخرى لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية، كالدفتر المخصص للسكن إضافة إلى الاعتمادات والقروض التي يمنحها المصرف لزيائنه، التي تكون وفق دراسات وشروط مسبقة (قروض الاستثمار، قروض الاستغلال...الخ).

المطلب الثاني: تعريف وكالة BADR الونزة وهيكلها التنظيمي:

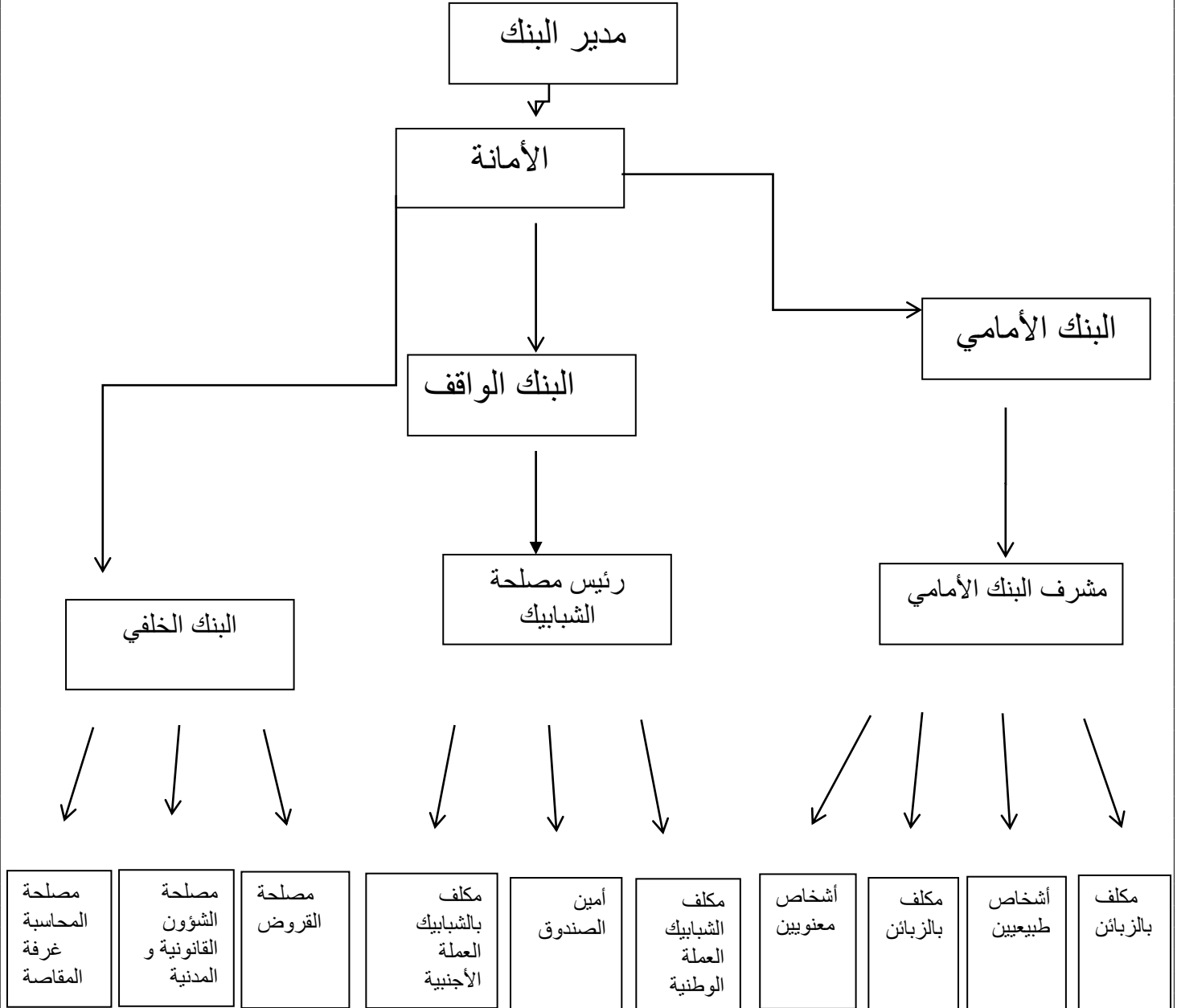
تأسست وكالة بدر لبلدية الونزة الذي يعتبر فرع لبنك الفلاحة والتنمية من 7 الفروع الموزعة عبر تراب الولاية في 3 ماي 2015م تضم 13 عامل ويمتلك المصرف محل الدراسة موقع استراتيجي في الطريق بالضبط حي 6 ماي.

من مهامه التي يشترك فيها مع بنوك الفلاحة والتنمية الريفية BADR: تنمية وتطوير القطاع الزراعي وتعزيز العالم الريفي ودعم نشاطات الصناعة الفلاحية التقليدية والحرفية.

الفصل الثاني : دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية – الوزه -

يساهم أيضا في الاقتصاد الوطني ويعمل على خلق مناصب شغل، والقضاء على السوق السوداء من خلال توفير عمليات الادخار وتوفير العملة الصعبة، العمل على تطوير المعاملات المالية من أجل تسهيل المبادلات التجارية وضمان أمانها وسرعتها.

الشكل رقم 02 الهيكل التنظيمي لوكالة بدر الوزه



المصدر: من إعداد الطالبة مع عامل من المصرف

المطلب الثالث: أهم الامتيازات التي تقدمها الوكالة (BADR ونزة):

- فتح حسابات دون شروط (اي شخص طبيعي معنوي له الحق في فتح حساب بنكي).
- توفير وسائل الدفع الحديثة والتقليدية (الشك، البطاقات الائتمانية ...) للتجار خاصة لتأمين عملياته.
- تسريع وتحسين عملية المعاملات اليومية للبيع والشراء.
- توفير الأمان والسرعة والسهولة.
- التقديم المنتظم لبيانات تسليم طلبات منح القروض وهو ما يفرض سرعة دراستها وتحليلها.
- الاعتماد على الموزعات آلية للأوراق النقدية لتسهيل العملية المصرفية، وكذا سرعة تنفيذها.
- وبعد جائحة كورونا حصل قليل من الاستثناءات خاصة للعملاء التجار الذين تعرضوا لضرر ونقص في الموارد خلال فترة كورونا وبعد طلب منهم تم تأجيل استحقاقاتهم حتى يتمكنوا من استئناف نشاطاتهم بصفة عادية.
- تم العمل على طلب لتوفير أكبر عدد من TPE للزبائن التجار مثلا لتخلص من مشكلة النقود التي كانت في نقص تلك الفترة وأيضا للحفاظ على أموالهم من خلال إسهال عليهم العمليات التجارية.

المبحث الثاني: تقديم الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

سيتم في هذا المبحث توضيح الطريقة والأدوات المستعملة في هذه الدراسة، حيث سنتعرف على مجتمع الدراسة والأدوات الإحصائية والبرامج المستعملة، وتم تقسيمه إلى ثلاث مطالب كالآتي:

✓ المطلب الأول: تصميم الدراسة الميدانية

✓ المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

✓ المطلب الثالث: البرامج والأدوات الإحصائية المستعملة في تحليل الدراسة

المطلب الأول: تصميم الدراسة الميدانية

يشمل هذا المطلب تحليل مجتمع وعينة الدراسة كذلك متغيرات وبيانات الدراسة الميدانية:

أولاً: مجتمع الدراسة:

يتم عرض مجتمع وعينة الدراسة من خلال هذا النوع:

1- مجتمع الدراسة:

يتمثل المجتمع الكلي لهذه الدراسة في جميع العاملين في وكالة بدر لبلدية الوزه محل الدراسة وعينة من عاملي المديرية الجهوية لولاية تبسة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وتضم وكالة بدر ونزة 13 عامل بينما المديرية الجهوية لتبسة تضم 40 عامل.

2- عينة الدراسة:

تم توزيع 40 استمارة موزعة بين موظفي المديرية الجهوية ووكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية الوزه، تم استرجاع 31 استمارة فقط، والمبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم 02: الاستبيانات الموزعة والمسترجعة من قبل عينة العاملين

| الرقم | اسم المؤسسة | إجمالي الموظفين | النسبة | عدد الاستبيانات الموزعة | عدد الاستبيانات المسترجعة |
|-------|-----------------------|-----------------|--------|-------------------------|---------------------------|
| 01 | وكالة BADR ونزة | 13 | 100 % | 13 | 13 |
| 02 | المديرية الجهوية تبسة | 40 | 62,9 % | 27 | 18 |

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على معلومات من المؤسسات محل الدراسة

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2) أنه تم توزيع (40) استمارة مقدمة بين عاملي المديرية الجهوية وعاملي وكالة بدر الوزه، حيث تم استرجاع (31) استمارة صحيحة وقابلة للمعالجة الإحصائية، حيث بالنسبة لوكالة BADR الوزه بلغت نسبة الاسترجاع (100%) بينما في المديرية الجهوية تم استرجاع (62,9%) استمارة.

ثانيا: متغيرات الدراسة ومصادر جمع البيانات:

يتم عرض متغيرات الدراسة ومصادر جمع البيانات

1- متغيرات الدراسة: تتمثل متغيرات الدراسة فيما يلي:

1-1- المتغير المستقل:

ويتمثل في إجراءات التسويق الداخلي ويشمل الأبعاد التالية:

البعد الأول: يتمثل في التدريب وأثره على أداء العاملين

البعد الثاني: يتمثل في التحفيز وأثره على أداء العاملين

البعد الثالث: يتمثل في الاتصال الداخلي وأثره على أداء العاملين

البعد الرابع: ويتمثل في ثقافة الخدمة وأثرها على أداء العاملين

1-2- المتغير التابع:

وهو أداء العاملين والعوامل المؤثرة فيه

2- مصادر جمع البيانات:

تم الاعتماد في جمع البيانات لهذه الدراسة على نوعين من البيانات وهي كما يلي:

1-2-البيانات الثانوية:

تتمثل البيانات الثانوية في مجموعة الكتب والدراسات المنشورة والرسائل الجامعية ذات العلاقة بالدراسة وكذا المصادر الأجنبية، حيث تم تغطية الجانب النظري من الدراسة والذي يعتبر جزء أساسيا في إجراء الدراسات الميدانية.

2-2-البيانات الأولية:

تتمثل البيانات الأولية فيما يلي:

أ- الاستبيان:

قصد توضيح أثر إجراءات التسويق الداخلي على أداء العاملين بوكالة بدر ونزة محل الدراسة، تم إعداد استبيان وتطويره بشكل يساعد في جمع البيانات ومعالجتها وتحليلها احصائيا والحصول على النتائج.

ب- المقابلة:

استخدمت المقابلة دعما للاستبيان في جمع المعلومات والبيانات اللازمة لموضوع الدراسة، خلاصة القول أنه يتمثل مجتمع الدراسة في مجموعة العاملين بوكالة بدر الوزه و المديرية الجهوية لتبسة، حيث تم توزيع 40 استبيان على الأفراد بالاعتماد على العينة القصدية، و ذلك عن طريق المقابلة في دمج المعلومات و البيانات اللازمة، والذي يتمحور حول متغيرات الدراسة المتمثلة في إجراءات التسويق الداخلي وأداء العاملين.

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

قصد تسهيل الدراسة تم إعداد استبيان بشكل يساعد على جمع المعلومات ويمكن توضيح محتويات الاستبيان واختبار قياس ثباتها وصدقها من خلال العناصر التالية:

أولاً: محتوى أداة الدراسة (الاستبيان)

يعد الاستبيان من أهم الأدوات الرئيسية في جمع المعلومات والبيانات في استخدامات البحوث ذلك نظرا لسهولة معالجة البيانات والنتائج المتحصل عليها، حيث يضم البحث استمارة موجهة لعامل الم مصرف محل الدراسة بحيث تحتوي الاستمارة على جزئين كالتالي:

1- الجزء الأول:

خاص بعينة الدراسة (الموظفين) المستجوبين (طبيعة الجنس، الفئة العمرية، المستوى الدراسي).

2- الجزء الثاني:

وهو مقسم بدوره إلى محورين خصص لمعرفة مدى تطبيق الم مصرف محل الدراسة لأساليب إجراءات التسويق الداخلي ويحتوي على 10 اسئلة خاصة ببرامج التسويق الداخلي و 4 أسئلة تخص مؤشرات أداء العاملين.

الفصل الثاني : دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية – الوزه -

وقد خصص لهذا الجزء أربعة عشر سؤال مقسمة على محورين، وتم تقسيم الأسئلة على النحو التالي:

- إجراءات التسويق الداخلي (من 1 إلى 10)

- مؤشرات أداء العاملين (من 11 إلى 14)

وقد عرضت جميعها باستخدام مقياس ليكارت الخماسي الذي يتكون من الأوزان التالية:

الجدول رقم (03): يوضح درجات مقياس ليكارت الخماسي

| التصنيف | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|---------|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| الوزن | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول السابق أنه يعطي مجال أوسع للإجابة، حيث تمثل إجابة موافق بشدة الدرجة الأكبر أي 05، وموافق الدرجة 04، ومحايد الدرجة 03، وغير موافق الدرجة 02، وغير موافق بشدة الدرجة الأقل 01.

ثانياً: صدق وثبات أداة الدراسة:

قصد معرفة صدق الأداة المستخدمة في الدراسة وثباتها، أي قدرة الاستبيان على قياس المتغيرات التي وضعت لقياسها، تم عرض الاستبيان على بعض الأساتذة على مستوى الكلية من أجل تحكيمه، وقد أشاروا إلى بعض الملاحظات، تم أخذها بعين الاعتبار.

كما تم التحقق من ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ

الجدول رقم (04): يوضح قيمة معامل الثبات لمتغيرات الدراسة

| رقم الفقرة في استمارة الاستبيان | اسم المتغير | معامل الثبات ألفا كرونباخ (%) |
|---------------------------------|-----------------------|-------------------------------|
| من 01 إلى 10 | برامج التسويق الداخلي | 67,1 |
| من 11 إلى 14 | مؤشرات أداء العاملين | 96,7 |
| من 01 إلى 14 | الاستبيان ككل | 71,6 |

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي

يلاحظ من الجدول رقم (4) أن معامل الثبات لجميع متغيرات الدراسة مرتفعة، حيث بلغ معامل الثبات لكافة فقرات أداة الدراسة 71,6% وهي نسبة عالية ومقبولة لأغراض إجراء الدراسة، ومنه يمكن اعتماد استمارة الاستبيان.

الفصل الثاني : دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية – الوزه -

بالإضافة إلى الاختبار السابق تم حساب معامل بيرسون لتحديد درجة الصدق وكانت النتائج في الجدول

التالي:

الجدول رقم (05): يوضح صدق أداة الدراسة

| الاستبيان ككل | أداء | مؤشرات العاملين | التسويق الداخلي | برامج التسويق الداخلي | |
|---------------|------|-----------------|-----------------|-----------------------|-----------------------|
| 0,980** | | 0,775** | 1 | معامل بيرسون | برامج التسويق الداخلي |
| 0,000 | | 0,000 | | مستوى الدلالة | |
| 0,885** | | 1 | 0,775** | معامل بيرسون | مؤشرات العاملين |
| 0,000 | | | 0,000 | مستوى الدلالة | |
| 1 | | 0,885** | 0,980** | معامل بيرسون | الاستبيان ككل |
| | | 0,000 | 0,000 | مستوى الدلالة | |

المصدر: تم إعداده بناء على النتائج التحليل الإحصائي

يتضح من خلال الجدول رقم (5) أن إجمالي بيرسون للاستبيان الموجه (للعاملين)، موجه ودالة احصائيا

مما يدل على صدق اتساقها مع محاورها وبعدها.

المطلب الثالث: البرامج والأدوات الإحصائية المستعملة في تحليل الدراسة

أولاً: البرامج المستخدمة في معالجة البيانات:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات سيتم الاعتماد على طرق إحصائية يتم من خلالها وصف المتغيرات وتحديد نوعية العلاقة الموجودة بينها، بداية بجمع البيانات الموزعة وترميزها ثم إدخال البيانات بالحاسوب الآلي باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية SPSS، وكذلك تم استخدام برنامج (Excel 2013) وهو كذلك أحد البرامج الإلكترونية التي تستعمل لإدارة البيانات والمعلومات وتحليلها.

ثانياً: الأدوات الإحصائية:

تتمثل الأدوات الإحصائية المستخدمة في دراسة الاستبيان فيما يلي:

1- معامل ألفا كرونباخ:

يتم استخدامه لقياس درجة ثبات وصدق أداة الدراسة، يأخذ فيما يتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، تعتبر قيمة المعامل التي تساوي 60% مقبولة للحكم على ثبات الاستبانة وكلما زادت قيمة المعامل زادت درجة الثبات وصدق اسئلة الاستبيان، يعبر عنه بالمعادلة التالية:

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left(1 - \frac{\sum Vi}{Vt}\right)$$

حيث:

α : معامل ألفا كرونباخ

n : عدد الاسئلة

Vt : معامل التباين لأسئلة المحور

Vi : التباين لأسئلة المحور

2- معامل الارتباط بيرسون:

يستخدم معامل الارتباط بيرسون لتحديد مدى ارتباط متغيرات الدراسة ببعضها ، وتم حسابه انطلاقا من برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، حيث أنه محصور ضمن المجال [1,-1] أي بين الواحد الصحيح السالب والواحد الصحيح الموجب، فإذا اقتربت القيمة من الواحد الصحيح الموجب هذا يعني أن هناك علاقة طردية ذات تأثير إيجابي جدا بين للمتغيرات والعكس إذا اقتربت من 0 هذا يعني أن هناك علاقة طردية ذات تأثير سلبي جدا للمتغيرات وإذا اقتربت من الواحد الصحيح السلبي هذا يعني هناك علاقة عكسية ذات تأثير سلبي ضعيف جدا بين المتغيرات

3- التكرارات والنسب المئوية:

حيث استخدمت لغرض معرفة تكرارات فئات متغير ما ويفيد في وصف خصائص عينة الدراسة ولتحديد الاستجابة اتجاه محاور أداة الدراسة وتحسب بالعلاقة التالية:

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

4- الانحراف المعياري:

يتم حسابها لتحديد استجابات أفراد الدراسة نحو محاور وأسئلة الدراسة حيث أن الانحراف المعياري عبارة عن مؤشر إحصائي يقيس مدى التشتت في المتغيرات، ويعبر عنه بالعلاقة التالية:

$$\delta = \frac{\sqrt{\sum (Xi - X)^2}}{N}$$

حيث:

δ : يمثل الانحراف المعياري

Xi : يمثل قيمة الأسئلة

X : يمثل المتوسط الحسابي

5- معامل الانحدار المتعدد:

هو نموذج يبين كيف يؤثر المتغير المستقل بأبعاد متعددة في المتغير التابع، وقد تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر مجالات المتغير المستقل في المتغير التابع ومن خلاله يتم الحكم على صحة الفرضية بالقبول أو بالرفض.

6- المتوسط الحسابي:

هو عبارة عن مؤشر لترتيب البنود حسب أهميتها من وجهة نظر أفراد العينة المختارة، ويعبر عنه بالعلاقة

التالية:

$$X = \frac{\sum_{i=1}^n X_i}{N}$$

حيث:

X: يمثل المتوسط الحسابي

X_i: تمثل قيمة الاسئلة

N: يمثل عدد الاسئلة

7- اختبار T-test

يتم الاعتماد عليه لاختبار الفرضيات عند مستوى دلالة $\text{Sig} (a) \leq 0.05$ ، والذي يدل على أن احتمال الخط المسموح به يكون في حدود 5% ما يعكس مجال الثقة بنسبة 95%.

8- اختبار T للعينات المستقلة:

استخدام لاختبار الفرضيات المتعلقة بمدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة وترتبط بالمتغيرات المستقلة التي لا تستخدم الانحدار الخطي.

9- الانحدار الخطي البسيط:

ويستخدم هذا الاختبار لتحديد تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع، ويتعلق بتحليل الانحدار بالتنبؤ بالمستقل (غير معروف) اعتمادا على بيانات جمعت عن الماضي (المعروف)، فهو يحلل أحد المتغيرات (المتغير التابع) متأثرا بعامل آخر أو أكثر من عامل مستقل، وقد تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر إجراءات التسويق الداخلي على أداء العاملين.

10- تحليل تباين الأحادي (One wa ANOVA)

استخدم لاختبار الفرضيات المتعلقة بمدى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية ترتبط بالخصائص الوظيفية، وتتمثل هذه الدراسة: العمر، الوظيفة، الجنس، المستوى التعليمي.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة وتحليل الفرضيات

في هذا المبحث سيتم عرض وتحليل إجابات فرضيات الدراسة، بغرض الوصول إلى نتائج الدراسة التطبيقية، ومنه تقتضي دراسة هذا المبحث على المطالب التالية:

✓المطلب الأول: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة

✓المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية

✓المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

المطلب الأول: الوصف الإحصائي عينة الدراسة:

سيتم في هذا المطلب عرض واحليل النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة من حيث متغير الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المركز الوظيفي
أولاً: متغير الجنس:

توزعت عينة الدراسة حسب الجنس على النحو الموضح في الجدول التالي:

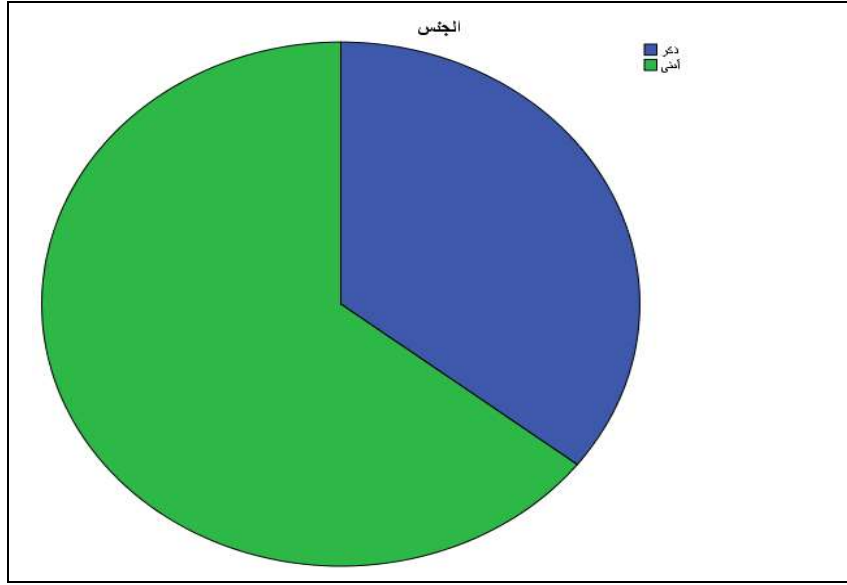
الجدول رقم 06: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس

| البيان | التكرار | النسبة % |
|---------|---------|----------|
| ذكر | 11 | 35,5 |
| أنثى | 20 | 64,5 |
| المجموع | 31 | 100 |

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج SPSS

يمكن ترجمة معلومات الجدول السابق إلى الشكل البياني الموالي

الشكل رقم 03: يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة من مخرجات SPSS

يتضح من خلال نتائج الجدول والشكل أعلاه أن نسبة الذكور جاءت أقل من نسبة الإناث حيث سجلت نسبة الذكور نسبة مئوية قدرت بـ 35,5 % وسجلت فئة الإناث نسبة مئوية قدرت بـ 64,5 % وتعد النسب متفاوتة بين الجنسين ويفسر هذا أن العمل في المؤسسات المصرفية محل الدراسة لا يقتصر على فئة معينة.

ثانيا: متغير العمر

توزعت عينة الدراسة حسب متغير العمر على النحو الموضح في الجدول التالي:

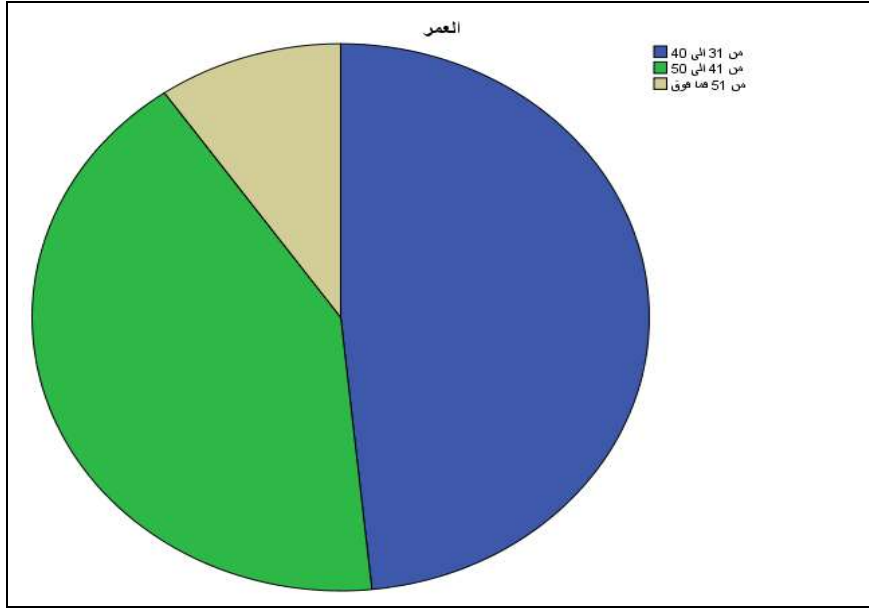
الجدول رقم 07: يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر

| البيان | التكرار | النسبة % |
|---------------|---------|----------|
| من 31 إلى 40 | 15 | 48,4 |
| من 41 إلى 50 | 13 | 41,9 |
| من 51 فما فوق | 3 | 9,7 |
| المجموع | 31 | 100 |

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج SPSS

يمكن ترجمة معلومات الجدول السابق إلى الشكل البياني الموالي

الشكل رقم 04: يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبة من مخرجات SPSS

يتضح من خلال نتائج الجدول والشكل أعلاه أن أعلى نسبة محققة بالنسبة لمتغير الفئة العمرية كانت من الفئة (31 إلى 40 سنة) بالنسبة الأعلى وقدرت ب 84,4% لتليها الفئة العمرية (من 41 إلى 50 سنة) في المرتبة الثانية بنسبة قدرت ب 41,9% واحتلت الفئة (من 51 فما فوق) المرتبة الأخيرة بأقل نسبة قدرت ب 9,7%، وهذا أن أغلب عاملي المصرف هم من فئة الشباب.

ثالثا: متغير الوظيفة:

توزعت عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي على النحو الموضح في الجدول التالي:

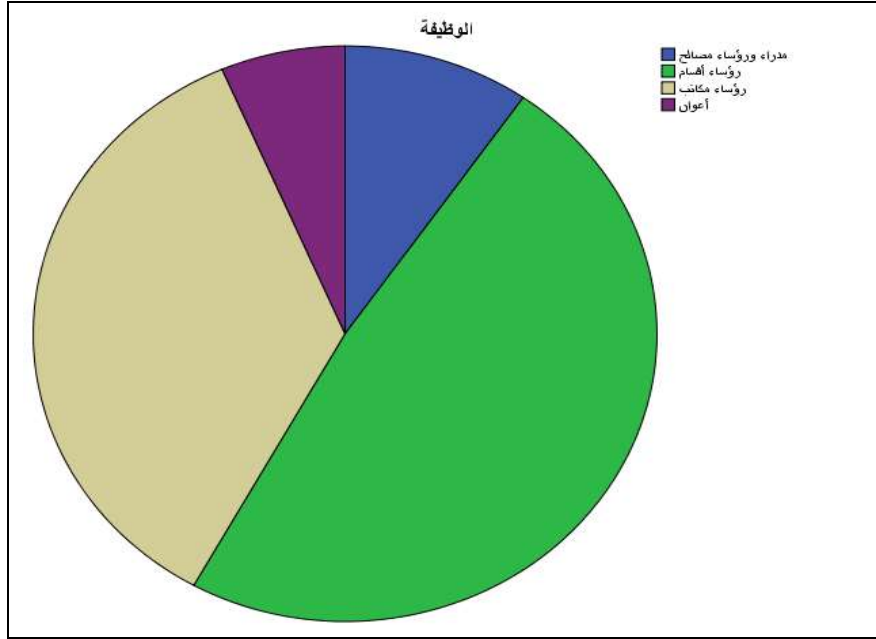
الجدول رقم 08: يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الوظيفة

| البيان | التكرار | النسبة % |
|--------------------|---------|----------|
| مدراء ورؤساء مصالح | 3 | 9,7 |
| رؤساء اقسام | 15 | 48,4 |
| رؤساء مكاتب | 11 | 35,5 |
| أعوان | 2 | 6,5 |
| المجموع | 31 | 100 |

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج SPSS

يمكن ترجمة معلومات الجدول السابق إلى الشكل البياني الموالي:

الشكل رقم 05: يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبة مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول والشكل أعلاه أن أغلبية عينة الدراسة كانت رؤساء أقسام بنسبة قدرت ب 48,4% تليها مباشرة رؤساء مكاتب بنسبة قدرت ب 35,5% ثم مدراء ورؤساء مصالح بنسبة قدرت ب 9,7% وأخيرا نسبة الأعوان قدرت ب 6,5% ونلاحظ مشاركة كل الطبقات لإقامة الدراسة عليهم وهذا أمر إيجابي لتعاونهم.

رابعا: متغير المستوى التعليمي:

توزعت عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي على النحو الموضح في الجدول التالي:

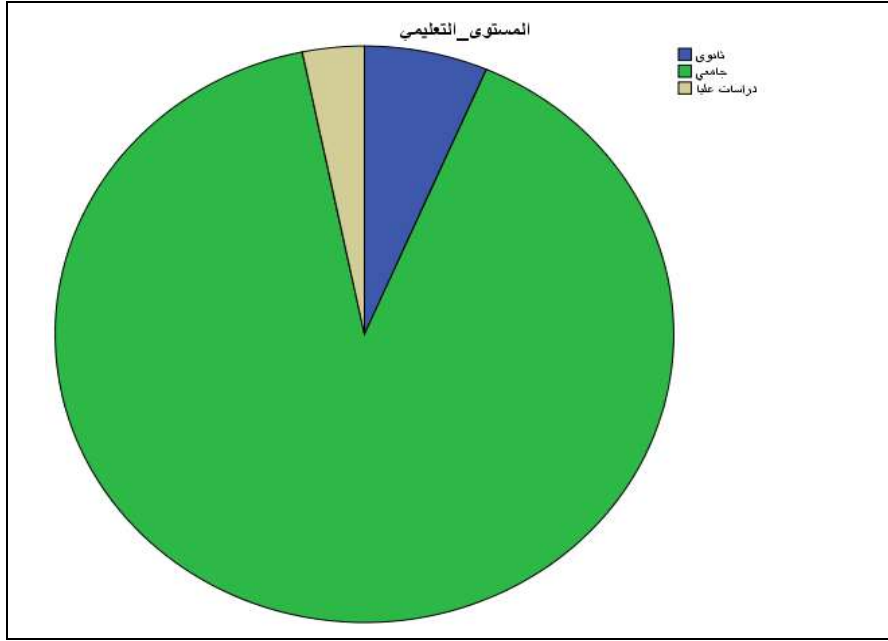
الجدول رقم 09: يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي

| البيان | التكرار | النسبة % |
|-------------|---------|----------|
| ثانوي | 2 | 6,5 |
| جامعي | 28 | 90,3 |
| دراسات عليا | 1 | 3,2 |
| المجموع | 31 | 100 |

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج SPSS

يمكن ترجمة معلومات الجدول السابق إلى الشكل البياني الموالي:

الشكل رقم 06: يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي



المصدر: من مخرجات SPSS

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن أغلبية عينة الدراسة كانت من ضمن فئة (جامعي) بنسبة قدرت ب 90% وفئة (ثانوي) قدرت نسبتها ب 6,5% وأخيرا (دراسات عليا) قدرت بنسبة 3,2%، ويلاحظ من خلال النتائج أن المؤسسة المصرفية محل الدراسة تحوز على كفاءات جامعية علمية كبيرة يمكنها تقديم الإضافة والتطوير.

المطلب الثاني: عرض وتحليل محاور الدراسة:

في هذا المطلب سيتم عرض البيانات الأساسية والتي تمثل استجابات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة، وقد

تم الاستعانة في ذلك ببرنامج SPSS

أولا: استجابات أفراد عينة الدراسة نحو متغير برامج التسويق الداخلي

يتم اختبار هذا المحور وفقا لأبعاده من خلال الفقرات من 1 إلى 10 من حيث المتوسط الحسابي والانحراف

المعياري، الجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (10): يوضح الإحصاءات الوصفية الخاصة ببرامج التسويق الداخلي

| الرتبة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | درجة التكرار | | | | | أسئلة الاستبيان | الرقم |
|--------|-------------------|-----------------|--------------|-------|--------|-------|-------|-----------------|---|
| | | | إطلاقا | نادرا | أحيانا | غالبا | دائما | | |
| 03 | 0,445 | 4,26 | 00 | 00 | 00 | 23 | 8 | 01 | تختار إدارة المصرف الأفراد ذوي الكفاءات والمهارات العالية |
| | | | 00 | 00 | 00 | 74,2% | 25,8% | | |
| 05 | 0,180 | 4,03 | 00 | 00 | 00 | 30 | 1 | 02 | توفر إدارة المصرف برامج تدريبية لعاملها لإكسابهم المهارات العالية |
| | | | 00 | 00 | 00 | 96,8% | 3,2% | | |
| 07 | 0,832 | 3,68 | 00 | 00 | 17 | 7 | 7 | 03 | تركز البرامج التدريبية على مهارات متعلقة بطريقة التعامل مع العملاء |
| | | | 00 | 00 | 51,8% | 22,6% | 22,6% | | |
| 09 | 0,991 | 2,87 | 00 | 16 | 4 | 10 | 1 | 04 | تقوم إدارة المصرف بمكافئة العاملين عند بذل جهود إضافية |
| | | | 00 | 51,6% | 12,9% | 32,3% | 3,2% | | |
| 10 | 0,969 | 2,84 | 00 | 16 | 5 | 9 | 1 | 05 | توفر إدارة المصرف الترقية لجميع العاملين |
| | | | 00 | 51,6% | 16,1% | 29% | 3,2% | | |
| 04 | 0.543 | 4.19 | 00 | 00 | 2 | 21 | 8 | 06 | إدارة المصرف تقوض الصلاحيات والمسؤوليات للعاملين الذين لهم اتصال مباشر مع العملاء |
| | | | 00 | 00 | 6,5% | 67,7% | 25,8% | | |
| 01 | 0,359 | 4,94 | 00 | 00 | 00 | 1 | 30 | 07 | تزوّد إدارة المصرف |

الفصل الثاني : دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية – الوزه -

| | | | | | | | | | |
|----|-------|-------|-----------------------------|------|-------|-------|-------|--|---|
| | | | 00 | 00 | 00 | 3.2% | 96.8% | العاملين بالمعلومات الكافية لتنفيذ الاعمال | |
| 02 | 0,428 | 4,87 | 00 | 00 | 1 | 2 | 28 | 08 | تحرص إدارة المصرف على أهمية إبلاغ ونشر المعلومات بشكل واضح للعاملين |
| | | | 00 | 00 | 3,2% | 6,5% | 90,3% | | |
| 06 | 0,574 | 3,94 | 00 | 1 | 3 | 24 | 3 | 09 | يوجد تنسيق وتعاون على مستوى كبير بين الإدارة والعاملين |
| | | | 00 | 3,2% | 9,7% | 77,4% | 9,7% | | |
| 08 | 0,807 | 3,42 | 00 | 1 | 18 | 9 | 3 | 10 | توجد روح الجماعة بينكم في المساعدة على الأداء الأفضل |
| | | | 00 | 3,2% | 58,1% | 29% | 9,7% | | |
| | 0,405 | 3,903 | المعدل العام للتكرار والنسب | | | | | | |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (10) أعلاه الوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة بالنسبة لكل عبارة من العبارات العشرة الخاصة ببرامج التسويق الداخلي.

وجاء المعدل العام للأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات التسويق الداخلي التي تحدد مدى تطبيق البنك محل الدراسة لبرامج التسويق الداخلي، حيث قدر الوسط الحسابي لجميع العبارات ب (3,903)، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى مجال [3,40-4,14] حسب مقياس ليكارت الخماسي المستخدم، مما يعني أن عينة الدراسة لديهم إجماع على أن هناك مستوى مرتفع وبدرجات متقاربة وهذا ما يظهر في الانحراف المعياري (0,405).

مما يبرز أن أغلبية أفراد العينة راضيين بنسبة مقبولة على البرامج التسويقية المقدمة من طرف إدارة المصرف محل الدراسة.

تحليل الجدول (10) كما قمنا بترتيب العبارات المقترحة لتحليل المحور الأول حسب توجه استجابات الأغلبية من عينة الدراسة والتي تعكسها لنا المتوسطات الحسابية، لذا سنتناول العبارات حسب ترتيبها من الأولى الى الأخيرة:

- 1- تختار إدارة المصرف الأفراد ذوي الكفاءات والمهارات العالية: حيث سجلت متوسط حسابي قدر ب 4,24 وانحراف معياري 0,445 واحتلت المرتبة 03 في البعد بدرجة متوسطة اي يظهر بأن المصرف يختار عامليه من ذوي الكفاءات بطريقة نسبية.
- 2- توفر إدارة المصرف برامج تدريبية لعمالها لإكسابهم المهارات العالية: حيث سجلت هذه العبارة متوسط حسابي قدر ب 4,03 وانحراف معياري 0,180، واحتلت العبارة المرتبة 05 في البعد بدرجة مرتفعة هذا يعني أن عينة الدراسة توافق بشكل مرتفع من القبول على أنه هناك توفير للبرامج التدريبية من قبل إدارة المصرف.
- 3- تركز البرامج التدريبية على المهارات المتعلقة بطريقة التعامل مع العملاء: حيث سجلت متوسط حسابي قدر ب 3,68 وانحراف معياري 0,832، واحتلت المرتبة 07 في البعد بدرجة مرتفعة.
- 4- تقدم إدارة المصرف بمكافئة العاملين عند بذل جهود إضافية: حيث سجلت متوسط حسابي قدر ب 2,87 وانحراف معياري 0,991، واحتلت المرتبة 09 في البعد بدرجة متوسطة هذا ما يدل على أن عينة الدراسة لا توافق بشكل كبير على أن هناك اهتمام كبير من جانب المكافآت عند الجهود الإضافية.
- 5- توفر إدارة المصرف الترقية لجميع العاملين: حيث سجلت هذه العبارة متوسط حسابي 2,84 وانحراف معياري 0,969، واحتلت المرتبة 10 في البعد بدرجة قبول متوسط وهذا ما يدل على أن عينة الدراسة لا توافق بشكل كبير على أنه هناك ترقية لجميع العاملين.
- 6- إدارة المصرف تفوض الصلاحيات والمسؤوليات للعاملين الذين لهم اتصال مباشر مع العملاء: حيث سجلت هذه العبارة متوسط حسابي 4,19 وانحراف معياري 0,543، واحتلت المرتبة 04 في البعد بدرجة مرتفعة، هذا يعني أن عينة الدراسة توافق بشكل مرتفع على أن هناك صلاحيات مفوضة لهم من قبل إدارة المصرف للتصرف مع العملاء.
- 7- تزود إدارة المصرف العاملين بالمعلومات الكافية لتنفيذ الأعمال: حيث سجلت هذه العبارة متوسط حسابي 4,94 وانحراف معياري 0,359، واحتلت المرتبة الأولى في البعد بدرجة مرتفعة حيث من خلال اجابات عينة دراسة هناك توافق كبير على هذا البعد ومعظم الاجابات كانت بالقبول.
- 8- تحرص إدارة المصرف على أهمية إبلاغ ونشر المعلومات والبيانات الضرورية بشكل واضح للعاملين: حيث سجلت هذه العبارة متوسط حسابي 4,87 وانحراف معياري 0,428 واحتلت المرتبة 02 في البعد بدرجة متوسطة.

الفصل الثاني : دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية – الوزه -

9- يوحد تنسيق وتعاون على مستوى كبير بين الإدارة والعاملين: حيث سجلت متوسط حسابي 3,94 وانحراف معياري 0,574، واحتلت المرتبة 06 في البعد بدرجة مرتفعة حيث أن عينة الدراسة توافق بشكل مرتفع على أن هناك تنسيق وتعاون بين الإدارة والعاملين.

10- توجد روح الجماعة بينكم في المساعدة على الأداء الأفضل: حيث سجلت متوسط حسابي 3,42 وانحراف معياري 0,807، واحتلت المرتبة 08 في البعد بدرجة قبول مرتفعة وهذا يعني أن عينة الدراسة توافق بشكل مرتفع على وجود روح الجماعة بينهم.

ثانيا: استجابات أفراد عينة الدراسة نحو متغير أداء العاملين

الجدول رقم (11): الإحصاءات الوصفية الخاصة بمؤشرات أداء العاملين

| الرتبة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | درجة التكرار | | | | | أسئلة الاستبيان | الرقم | |
|--------|-------------------|-----------------|--------------|-------|--------|-------|-------|--|-------|--|
| | | | إطلاقا | نادرا | أحيانا | غالبا | دائما | | | |
| 03 | 0,657 | 4,03 | 1 | 00 | 00 | 26 | 4 | تمكينك في العملي يخلق الحماس | 11 | |
| | | | 3,2% | 00 | 00 | 83,9% | 12,9% | | | |
| 01 | 0,798 | 4,35 | 1 | 00 | 00 | 16 | 14 | تجمعك علاقة جيدة مع عاملي المصرف | 12 | |
| | | | 3,2% | 00 | 00 | 51,6% | 45,2% | | | |
| 04 | 0,661 | 3,35 | 00 | 00 | 23 | 5 | 3 | تهتم إدارة المصرف بحاجات العاملين كاهتمامها بحاجات الزبائن | 13 | |
| | | | 00 | 00 | 74,2% | 16,1% | 9,7% | | | |
| 02 | 0,250 | 4,06 | 00 | 00 | 00 | 29 | 2 | تدريبك على العمل يساعدك على العمل السريع والمتقون | 14 | |
| | | | 00 | 00 | 00 | 93,5% | 6,5% | | | |
| | 0,430 | 3,95 | | | | | | المعدل العام للتكرار والنسب | | |

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج SPSS

يظهر في الجدول أعلاه رقم (11) من خلال اجابات عاملي المصرف محل الدراسة أن هناك مستوى مرتفع نحو عبارات محور مؤشرات أداء العاملين، حيث تم تحقيق متوسط حسابي بدرجة مرتفعة قدر ب 3,95 وانحراف معياري 0,435، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [3,40-4,19] حسب مقياس ليكارت

الخماسي المستخدم، مما يعني أن عينة الدراسة لديهم إجماع على أن هناك مستوى مرتفع لعبارات مؤشرات أداء العاملين.

تحليل الجدول رقم (11): كما قمنا بترتيب العبارات المقترحة لتحليل المحور الثاني حسب توجه استجابات الأغلبية من عينة الدراسة التي تعكسها لنا المتوسطات الحسابية:

11- تمكينك في العمل يخلق الحماس: حيث سجلت هذه العبارة متوسط حسابي قدر ب 4,03 وانحراف معياري 0,657، واحتلت المرتبة 03 في البعد بدرجة قبول مرتفعة، وهذا يعني أن عينة الدراسة أجمعت بالموافقة بشكل مرتفع على هذا البعد.

12- تجمعك علاقة جيدة مع عاملي المصرف: حيث سجلت متوسط حسابي 4,35 وانحراف معياري 0,798 واحتلت المرتبة 01 في البعد بدرجة قبول متوسط، هذا يعني أن درجة قبول عينة الدراسة على هذا البعد بشكل متوسط.

13- تهتم إدارة المصرف بحاجات ورغبات العاملين كاهتمامها بحاجات ورغبات الزبائن: حيث سجلت متوسط حسابي 3,35 وانحراف معياري 0,661، واحتلت المرتبة 04 في البعد بدرجة مرتفعة.

14- تدريبك على العمل ساعدك على الأداء السريع والمتقون: حيث سجلت هذه العبارة متوسط حسابي 4,06 وانحراف معياري 0,250 واحتلت المرتبة 02 في البعد بدرجة قبول مرتفعة. حيث أن عينة الدراسة وافقت بنسبة مرتفعة على أن التدريب يساعد على الأداء الأفضل.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة:

بغرض تحليل بيانات الدراسة سيتم مناقشتها في ضوء الفرضيات للوقف على درجة تحققها وبطلانها من خلال اختبار الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية مع التأكد من التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة.

أولاً: تحليل التوزيع الطبيعي:

قبل تطبيق تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية تم إجراء اختبار كلمجروف سمرنوف (kolmogorov-simirnov) من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار أو بعبارة أخرى لتتحقق من مدى اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي كاختبار ضروري للفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (12): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

| | | | |
|---------------|----------------------|-----------------------|---------------------|
| الاستبيان ككل | مؤشرات أداء العاملين | برامج التسويق الداخلي | |
| 1,703 | 1,600 | 1,788 | قيمة Z |
| 0,06 | 0,12 | 0,03 | مستوى الدلالة (Sig) |

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور وكذا الإجمالي أكبر من (0,05) أي أن (Sig>0,05) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويمكن استخدام الاختبارات المعلمية.

ثانيا: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الرئيسية:

يتضمن هذا العنصر عرض وتفسير النتائج من خلال ما تم التوصل إليه يمكن تمثيل أهم نتائجها من خلال

الجدول التالي:

الجدول رقم (13): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

| مستوى الدلالة | القيمة المحسوبة F | قيمة T | معامل التحديد R ² | معامل الارتباط R | ثابت الانحدار β | المتغير التابع | المتغير المستقل |
|---------------|-------------------|--------|------------------------------|------------------|-----------------|----------------|-----------------------|
| 0,000 | 43,624 | 6,605 | 0,601 | 0,775 | 0,775 | أداء العاملين | برامج التسويق الداخلي |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

1-الفرضية الصفرية:

لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين برامج التسويق الداخلي وأداء العاملين.

2-الفرضية البديلة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين برامج التسويق الداخلي وأداء العاملين.

وبالتالي حسب برنامج SPSS إذا كانت القيمة الإحصائية Sig-Value أقل من مستوى الدلالة (α=0.05) فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، وفي هذه الدراسة وحسب نتائج SPSS فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.

ويتضح من خلال نتائج الجدول رقم (12) تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لمعرفة العلاقة بين المتغير التابع والمستقل، وعليه تبين أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبرامج التسويق الداخلي على أداء العاملين إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0,775) وهو ارتباط قوي أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في

الفصل الثاني : دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية – الونزه -

معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0,601) مما يعني أن نسبة (60,1%) من التغيرات في أداء العاملين يرجع بشكل كبير لبرامج التسويق الداخلي، وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل كبير عام ذو دلالة إحصائية كما أن مستوى الدلالة بلغ (Sig=0,000) وهو أقل من مستوى المعنوية (0,05) وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة الموالية:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية لبرامج التسويق الداخلي على أداء العاملين للمؤسسة محل الدراسة".

ثالثاً: نتائج اختبار الفرضيات الفرعية:

لاختبار الفرضيات تم الاعتماد على نتائج تحليل معامل الانحدار المتعدد والانحدار الخطي البسيط الذي يسمح بدراسة إمكانية وجود علاقة بين المتغير المستقل ببرامج التسويق الداخلي والمتغير التابع أداء العاملين، كما تم الاعتماد على معامل الارتباط (R) لمعرفة طبيعة العلاقة (طردية أو عكسية) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) وقد تم حساب معامل التحديد (R^2) لمعرفة نسبة التغير في المتغيرات التابعة نتيجة التغير في المتغير المستقل ويمكن توضيح نتائج اختبار الفرضيات الفرعية من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (14): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

| المتغير المستقل | المتغير التابع | B | الخطأ المعياري | قيمة (Beta) | قيمة (T) | مستوى الدلالة |
|--------------------|----------------|-------|----------------|-------------|----------|---------------|
| التدريب | أداء | 1,229 | 0,331 | 0,543 | 3,717 | 0,001 |
| التحفيز | العاملين | 1,939 | 0,392 | 0,653 | 4,949 | 0,000 |
| الاتصالات الداخلية | | 2,102 | 0,589 | 0,522 | 3,519 | 0,001 |

| المتغير المستقل | المتغير التابع | قيمة R | قيمة R^2 | قيمة F |
|--------------------|----------------|--------|------------|--------|
| التدريب | أداء العاملين | 0,543 | 0,295 | 13,814 |
| التحفيز | | 0,653 | 0,426 | 24,995 |
| الاتصالات الداخلية | | 0,522 | 0,272 | 12,346 |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

1- الفرضية الفرعية الأولى:

الفرضية الصفرية:

لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) للتدريب على أداء العاملين.

الفرضية البديلة:

توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) للتدريب على أداء العاملين.

يوضح الجدول رقم (14) نتائج تحليل الانحدار المتعدد الذي استخدم لمعرفة تأثير التدريب على أداء العاملين، حيث بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0,295$) بمعنى أن نسبة التأثير في أداء العاملين من طرف عنصر التدريب ما تعادل نسبة 29,5% و قيمة الارتباط ($R=0,543$) أي أن أداء العاملين وعنصر التدريب مرتبطين بنسبة (54,3%)، أما قيمة معامل الانحدار فقد بلغت 0,543 (قيمة موجبة)، أي أن الزيادة بمقدار وحدة واحدة في عنصر التدريب يؤدي إلى الزيادة في أداء العاملين بنسبة (54,3%) وأن قيمة T بلغت 3,717 وقيمة $F=13,814$ عند مستوى الدلالة 0,001 وعليه نرفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

" توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) للتدريب على أداء العاملين في المؤسسات محل الدراسة".

2- الفرضية الفرعية الثانية:

الفرضية الصفرية:

لا توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) لتحفيز على أداء العاملين.

الفرضية البديلة:

توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) للتحفيز على أداء العاملين.

يوضح الجدول رقم (13) نتائج تحليل الانحدار المتعدد التي استخدم لمعرفة تأثير التحفيز على أداء العاملين، حيث بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0,426$) بمعنى أن نسبة التأثير على أداء العاملين من طرف التحفيز ما تعادل (42,6%) وقيمة الارتباط ($R=0,653$) أي أن أداء العاملين وعنصر التحفيز مرتبطين بنسبة (65,3%)، أما قيمة معامل الانحدار فقد بلغت 0,653 (قيمة موجبة) أي أن الزيادة بمقدار وحدة واحدة في عنصر التحفيز تؤدي إلى الزيادة في أداء العاملين بنسبة (65,3%)، وأن قيمة T بلغت 4,949 وقيمة $F=24,995$ عند مستوى الدلالة $Sig=0,000$ وعليه نرفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

" توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) لعنصر التحفيز على أداء العاملين في المؤسسات محل الدراسة".

3 - الفرضية الفرعية الثالثة:

الفرضية الصفرية:

لا توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) لعنصر الاتصال الداخلي على أداء العاملين.

الفرضية البديلة:

توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) لعنصر الاتصال الداخلي على أداء العاملين.

يوضح الجدول رقم (13) نتائج تحليل الانحدار المتعدد الذي استخدم لمعرفة مدى تأثير الاتصالات الداخلية على أداء العاملين، حيث بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0,272$) بمعنى نسبة التأثير في أداء العاملين من طرف عنصر الاتصال الداخلي تعادل نسبة (27,2%) و قيمة معامل الارتباط ($R=0,522$) أي أن عنصر الاتصال الداخلي وأداء العاملين مرتبطين بنسبة (52,2%)، أما عن قيمة معامل الانحدار فقد بلغت 0,522 (قيمة موجبة)، أي أن الزيادة بمقدار وحدة واحدة في عنصر الاتصال الداخلي تؤدي إلى الزيادة في أداء العاملين بنسبة (52,2%) وأن قيمة T بلغت 3,519 وقيمة F=12,346 عند مستوى الدلالة Sig=0,001 وعليه نرفض الفرضية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

" توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) لعنصر الاتصال الداخلي على أداء العاملين".

خاتمة الفصل الثاني

ومن خلال دراستنا التطبيقية والنتائج المتوصل إليها، اتضح أن كل من عناصر التسويق الداخلي: التدريب والتحفيز وثقافة الخدمة وكذلك الاتصالات الداخلية لها أثر إيجابي في رفع مستوى أداء العاملين. وقد تم التأكد من هذه النتائج من خلال تحليل نتائج الاستبيان الذي تم توزيعه في كلا من المديرية الجهوية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية -تبسة- ووكالة بدر -الونزة- محل الدراسة، حيث تم من خلال نتائجها التأكد من المعلومات النظرية التي نصت على أن كل من التدريب والتحفيز وثقافة الخدمة والاتصالات الداخلية لها علاقة طردية مع مستوى أداء العاملين وأن تطبيق كل إجراءات التسويق الداخلي تؤثر بشكل واضح وكبير في مستوى أداء العاملين.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة:

انطلقت الدراسة من إشكالية متمثلة في: إلى أي مدى تؤثر إجراءات التسويق الداخلي على أداء العاملين؟ من خلال هذا تمت معالجة الإشكالية السابقة في فصلين باستخدام المناهج والأدوات المشار إليها في المقدمة العامة انطلاقاً من الفرضيات، ففي الفصل الأول تم التعرف على الجانب النظري للتسويق الداخلي وإجراءاته وإلى أداء العاملين، وفي الفصل الثاني تمت دراسة البحث ميدانياً، حاولنا إسقاط الموضوع على مؤسستين: المديرية الجهوية لبنك الفلاحة والتنمية ووكالة بدر الونزة محل الدراسة، في هذا الإطار تم توضيح أثر إجراءات التسويق الداخلي على أداء العاملين من خلال تحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية.

أولاً: نتائج الدراسة:

تتمثل نتائج الدراسة في جانبين يتم توضيحهما فيما يلي:

1- نتائج الدراسة النظرية:

في هذا السياق يمكن إجمال أهمية النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة في جانبها النظري في النقاط التالية:

- يبين الإطار النظري للدراسة أن موضوع التسويق الداخلي من المواضيع الحديثة في مجال إدارة التسويق كونه يمثل العلاقة بين العاملين والمؤسسة في مثلث العلاقات التسويقية، وفي مجال إدارة الموارد البشرية كونه يدعو إلى الاهتمام وتطوير وتعزيز العلاقة مع العاملين.
- كما تبين من خلال الإطار النظري للدراسة أن تبني فكرة تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسات يساعد في تحسين أداء العاملين، من خلال تنمية قدراتهم ومهاراتهم من أجل تقديم أداء ذو مستوى متميز من الجودة إلى العميل.
- إن التسويق الداخلي هو بأهمية التسويق الخارجي، لأن مستوى الأداء الداخلي والتوجه نحو الزبون الداخلي ينعكس على جودة المنتجات والتوجه نحو الزبون الخارجي.
- يعتبر التدريب عنصراً أساسياً من عناصر التسويق الداخلي، لأهميته التي تكمن في مساعدة العاملين على أداء أعمالهم بإتقان وبالجودة المطلوبة.
- كما أن التحفيز من عناصر التسويق الداخلي ولا يقل أهمية عن التدريب، حيث أن للتحفيز المادي والمعنوي العادل دور كبير في التأثير على العاملين، ودفعهم لأداء الأعمال الموجهة لهم بالطريقة المضبوطة.

- يعد ترسيخ ثقافة الخدمة للعاملين عنصرا مهما من عناصر التسويق الداخلي لأنها تعمل على تغيير عادات العمل وكشف خصائص وقيم وعلاقات العاملين وتخلق الجو المناسب للإبداع.
- تعتبر الاتصالات الداخلية من الركائز المهمة للتسويق الداخلي، حيث أن جميع عناصر التسويق الداخلي تتم من خلال شبكة الاتصال الداخلي بالإضافة إلى مساهمة الاتصال الداخلي في تحسين العلاقة بين العاملين وهذا ينعكس على مستوى أداء العاملين بالإيجاب.

2- نتائج الدراسة الميدانية:

تمثلت نتائج الدراسة الميدانية في النقاط التالية:

- تعتمد المؤسستين محل الدراسة على الجنس الأنثوي أكثر من الجنس الذكري في ممارسة أعمالهم.
- تعتمد المؤسستين محل الدراسة على أغلبية الفئة الشبابية التي تتراوح ما بين 31 إلى 50 سنة في ممارسة أعمالهم.
- موظفين المؤسستين محل الدراسة لديهم تخصص جامعي وعلمي في مختلف المجالات.
- من خلال الدراسة الميدانية يتضح أن إدارة المصرف غالبا ما تختار الأفراد ذوي الكفاءات والمهارات وغالبا ما توفر البرامج التدريبية لعاملها وحسب المقابلة مع العاملين اتضح أن هذا النقص بعد أزمة كورونا التي أدت إلى نقص توفير البرامج التدريبية.
- أما بخصوص تدريب العاملين على طريقة التعامل مع العملاء اتضح أن المصرف محل الدراسة لا يولي اهتماما كبيرا لهذا البعد.
- أما فيما يخص عنصر التحفيز تبين من خلال إجابات لعاملين أن أغلب عاملي المصرف غير محفزين بالطريقة اللازمة والجيدة.
- بينما في عنصر الاتصال الداخلي تبين أن هذا العنصر ناجح بنسبة مقبولة في المؤسستين محل الدراسة أي أن هناك اتصال ناجح لحد معين وهناك رضا العاملين حول هذا البعد.

ثانيا: اختبار الفرضيات:

- من خلال ما سبق وبعد الإحاطة بمختلف الجوانب النظرية والتطبيقية المرتبطة ببرامج التسويق الداخلي وأداء العاملين، هو ما يثبت صحة الفرضية الرئيسية الأولى المتمثلة في: "إجراءات التسويق الداخلي لها أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) على أداء العاملين بالمؤسستين محل الدراسة".
- تتمحور الفرضية الفرعية الأولى لهذه الدراسة حول: "يعتبر التدريب من عناصر التسويق الداخلي التي لها أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في رفع أداء العاملين.

هذه الفرضية تم إثبات صحتها لأنه توجد علاقة تأثير معنوية لعنصر التدريب على مستوى أداء العاملين، أي أن عنصر التدريب يساهم في رفع مستوى الأداء.

- تتمحور الفرضية الفرعية الثانية لهذه الدراسة حول: "يعتبر التحفيز من عناصر التسويق الداخلي التي لها أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في رفع مستوى أداء العاملين.

هذه الفرضية تم إثبات صحتها لأنه توجد علاقة تأثير معنوية بين عنصر التحفيز وأداء العاملين.

- تتمحور الفرضية الفرعية الثالثة لهذه الدراسة حول: "يعتبر الاتصال الداخلي من عناصر الاتصال الداخلي التي لها أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في رفع مستوى أداء العاملين.

وهذه الفرضية تم إثبات صحتها لأنها توجد علاقة تأثير معنوية بين عنصر الاتصال الداخلي ومستوى أداء العاملين.

ثالثاً: التوصيات والاقتراحات:

من خلال ما توصل إليه في هذه الدراسة من النتائج: يمكن تقديم مجموعة من الاقتراحات لتعزيز مستويات الأداء في المصارف وتطوير أعمالها:

- على المؤسسات الخدمية خاصة أن تهتم بتطبيق التسويق الداخلي وتضعه في حيز التنفيذ، لما له من منافع كبيرة تتجلى في الحصول على عاملين لهم من القدرات والمهارات العالية في التعامل وتقديم خدمات ذات مستوى عال من الجودة إلى المستفيدين فضلاً على أن التسويق الداخلي يعد مطلباً أساسياً للتسويق الخارجي الناجح.

- إدراكاً لأهمية العنصر البشري في تقديم وتحديد الخدمات فإنه يولي بضرورة الاهتمام بالتدريب المتصل بالتطور التكنولوجي في جمال العمل المصرفي واتباع استراتيجيات تدريبية وتطويرية للعاملين بشكل دوري ومستمر.

- التأكيد على تعزيز مبدأ العمل الجماعي والعمل بروح فريق الواحد والابتعاد عن الأعمال الفردية للعاملين لضمان نجاح برامج التسويق الداخلي.

- ضرورة الاهتمام بنشر المعلومات خاصة المعلومات التسويقية إلى العاملين من خلال استخدام وسائل الاتصال الداخلي كي يصبحوا قادرين على بيع الخدمات من خلال عملية الترويج المباشر.

- يقترح على إدارة المصرف أن تتوفر لديها الرغبة الصادقة في إعطاء الصلاحيات للعاملين، والتي تؤهلهم لاتخاذ القرارات ذات علاقة بحل مشاكل العملاء.

- ضرورة الاهتمام البنك ترسيخ ثقافة الخدمة لدى العاملين وهذا يكون من خلال ترسيخ القيم والمعتقدات والسلوكيات المطلوبة، حيث أن هذا العنصر يؤثر إيجابيا في سلوك الأفراد العاملين وبالتالي يؤدي إلى إنجاح التسويق الداخلي.
- على البنوك الاهتمام وعدم إهمال عنصر التحفيز، حيث أن نجاح الإدارة المصرفية الحديثة يقف على وضع نظام عادل للمكافآت والأجور حيث من خلال تحقق رضا العاملين.

رابعاً: آفاق البحث:

- بعد الانتهاء من معالجة إشكالية الدراسة التي ركزت على أثر إجراءات التسويق الداخلي على أداء العاملين، ظهرت العديد من الجوانب والإشكاليات الهامة لمواصلة البحث فيها ومنها نذكر:
- إجراءات التسويق الداخلي وأثرها على جودة الخدمات.
 - التسويق الداخلي كمبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

المراجع

أولاً: الكتب:

- 1- نعيم العبد عاشور، رشيدة نمر عودة، مبادئ التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2006.
- 2- هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2004.
- 3- ريتشارد نورمان، إدارة الخدمات، ترجمة عمرو الملاح، مكتبة العبيكان، الرياض، 2000.
- 4- بشير بودية، طارق قندوز، أصول ومضامين تسويق الخدمات، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2016.
- 5- باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، الطبعة العربية الثانية، القاهرة، مصر، 2006.
- 6- كامل محمد محمد عويضة، علم النفس الصناعي، دار الكتاب العلمية، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان، 1996.
- 7- خالد عبد الرحيم الهييتي، إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي-، دار والي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 8- هيثم العاني، الإدارة بالحوافز: التحفيزات والمكافئات، دار كنوز المعرفة، الطبعة الأولى، عمان، 2008.
- 9- أبو بكر مصطفى محمود، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2000.
- 10- بسام عبد الرحمن المشابقة، نظريات الإتصال، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2015.
- 11- محمد عمر الطنوبي، نظريات الاتصال، مكتبة الإشعاع الغنية، الطبعة الأولى، مصر، 2001.
- 12- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، بيروت، 1971.
- 13- البرنوطي سعاد نانف، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، 2001.
- 14- فوزي عطوي، فوزي حبيش، خالد الدجاني، حافظ الغندور، الأساليب الحديثة لتقييم أداء العاملين في المصارف وتخطيط المسار الوظيفي، اتحاد المصارف العربية، بيروت، لبنان، 1993.

ثانياً: المجلات:

- 1- أيمن عبد الله محمد أبو بكر، "أثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا العاملين" مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 16، الطبعة الأولى، 2015.

2- د/ وائل الحكيمي، "التسويق الداخلي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية"، مجلة العلوم الإقتصادية، مجلة العلوم التربوية، العدد16، 2021.

3- بلبخاري سامي، دور التسويق الداخلي في أداء العاملين، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، الجزائر، 2016.

4- عبد السلام محمد عبد الحفيظ، عبد القادر نويجي البدري، خالد محمد الرفادي، "العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي للعاملين بديوان بلدية بنغازي"، مجلة جامعة بنغازي العلمية، ليبيا، مجلد 23، العدد02، 2019.

ثالثا: المذكرات والرسائل الجامعية:

1- بن أحسن ناصر الدين "تكامل أنشطة التسويق الداخلي وإدارة جودة الخدمات وأثره على رضا الزبون (دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات)"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة العقيد الحاج لخضر، باتنة، 2015-2016.

2- عبد السلام عبد اللطيف الماحي بابكر، أثر التسويق الداخلي على ولاء العملاء الدور الوسيط لجودة الخدمة (دراسة عينة من العاملين على المصارف السودانية)، بحث تكميلي لنيل درجة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، السودان، 2016.

3- عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2006.

4- عبد المحسن عبد المحسن جودة، أثر التدريب الإداري على الأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة ماجستير المهني في إدارة الأعمال كلية التجارة، جامعة المنصورة، 2021.

رابعا: المراجع الأجنبية:

- 1- **Bernard Martory**, gestion des ressources humaines, piotage social et performances, Dunod, Paris, 2009.
- 2- **Léon C Megginson**, management : concepts and applications, second edition, atarper a row publishers N-Y, 1986
- 3- **Robert le Duff**, Encyclopédie de gestion et de management, Édition Dalloz, Paris, 1999.

الملاحق

الملحق رقم (01): قائمة الأساتذة المحكمين



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي تبسي

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

استمارة مقدمة للأساتذة الذي قاموا بتحكيم الاستبيان الخاص بمذكرة ماستر

تخصص: تسويق مصرفي

تحت عنوان: أثر إجراءات التسويق الداخلي على أداء العاملين

دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية " وكالة الوزرة "

| اسم الأستاذ | الرقم |
|------------------|-------|
| براهمية عمار | 01 |
| شوكال عبد الكريم | 02 |
| برهوم هاجر | 03 |

تحت إشراف:

د. براهيمية عمار

من إعداد الطالبة:

دودو آية

السنة الجامعية: 2022/2021

الملحق رقم (02): الاستبانة



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي تبسي

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

تخصص: تسويق مصرفي

استمارة الاستبيان

في إطار تحضير رسالة ماستر بعنوان " أثر إجراءات التسويق الداخلي على أداء العاملين " دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية (بلدية الونزة) ، نضع بين أيديكم نسخة من الاستبانة المتضمنة عدد من الأسئلة يرجى منكم قراءة الأسئلة و اختيار الإجابة بدقة و شفافية، و نؤكد لكم أن الاجابات ستوظف لأغراض البحث العلمي فقط.

ملاحظة: الرجاء وضع علامة (x) في الإجابة المناسبة

الجزء الاول: المعلومات الشخصية الخاصة بالموظفين

1- الجنس: ذكر انثى 2- العمر: من 18 إلى 30 من 31 إلى 40 من 41 إلى 50 من 51 فما فوق

3- الوظيفة:

مدراء ورؤساء مصالح. رؤساء أقسام رؤساء مكاتب. اعوان

4- المستوى التعليمي:

ثانوي تقني سامي

دراسات عليا

جامعي

الجزء الثاني: ممارسات التسويق الداخلي في المصرف و أداء العاملين

| الرقم | أسئلة الإستهتبان | | | | | الدرجة |
|------------------------------|------------------|-------|--------|-------|--------|--|
| | دائما | غالبا | أحيانا | نادرا | إطلاقا | |
| برامج التسويق الداخلي | | | | | | |
| 01 | | | | | | تختار إدارة المصرف الأفراد ذوي الكفاءات والمهارات العالية |
| 02 | | | | | | توفر إدارة المصرف برامج تدريبية لعاملها لأكسابهم المهارات العالية |
| 03 | | | | | | تركز البرامج التدريبية على المهارات المتعلقة بطريقة التعامل مع العملاء |
| 04 | | | | | | تقوم إدارة المصرف بمكافئة العاملين عند بذل جهود إضافية |
| 05 | | | | | | توفر إدارة المصرف الترقية لجميع العاملين |
| 06 | | | | | | إدارة المصرف تفوض الصلاحيات والمسؤوليات للعاملين الذين لهم اتصال مباشر مع العملاء |
| 07 | | | | | | تزود إدارة المصرف العاملين بالمعلومات الكافية لتنفيذ الأعمال |
| 08 | | | | | | تحرص إدارة المصرف على أهمية إبلاغ ونشر المعلومات والبيانات الضرورية بشكل واضح للعاملين |
| 09 | | | | | | يوجد تنسيق وتعاون على مستوى كبير بين الإدارة والعاملين |

| | | | | | | |
|----------------------|--|--|--|--|--|----|
| | | | | | توجد روح الجماعة بينكم في المساعدة على الأداء الأفضل | 10 |
| مؤشرات أداء العاملين | | | | | | |
| | | | | | تمكينك في العمل يخلق الحماس في الأداء الجيد | 11 |
| | | | | | تجمعك علاقة جيدة مع عملي المصرف | 12 |
| | | | | | تهتم إدارة المصرف بحاجات ورغبات العاملين كاهتمامها بحاجات ورغبات الزبائن | 31 |
| | | | | | تدريبك على العمل ساعدك في الأداء السريع والمتقون | 14 |

الملحق رقم (03): مخرجات SPSS

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

| | برامج التسويق الداخلي | مؤشرات اداء العاملين | الاستبيان ككل |
|------------------------|-----------------------|----------------------|---------------|
| N | 31 | 31 | 31 |
| Kolmogorov-Smirnov Z | 1,788 | 1,600 | 1,703 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | ,003 | ,012 | ,006 |

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Frequency Table

الجنس

| | | Frequency | Percent |
|-------|------|-----------|---------|
| Valid | ذكر | 11 | 35,5 |
| | أنثى | 20 | 64,5 |
| Total | | 31 | 100,0 |

العمر

| | | Frequency | Percent |
|-------|---------------|-----------|---------|
| Valid | من 31 الى 40 | 15 | 48,4 |
| | من 41 الى 50 | 13 | 41,9 |
| | من 51 فما فوق | 3 | 9,7 |
| Total | | 31 | 100,0 |

الوظيفة

| | | Frequency | Percent |
|-------|--------------------|-----------|---------|
| Valid | مدراء ورؤساء مصالح | 3 | 9,7 |
| | رؤساء أقسام | 15 | 48,4 |
| | رؤساء مكاتب | 11 | 35,5 |
| | أعوان | 2 | 6,5 |
| | Total | 31 | 100,0 |

المستوى التعليمي

| | | Frequency | Percent |
|-------|--------------|-----------|--------------|
| Valid | ثانوي | 2 | 6,5 |
| | جامعي | 28 | 90,3 |
| | دراسات عليا | 1 | 3,2 |
| | Total | 31 | 100,0 |

Case Processing Summary

| | | N | % |
|-------|-----------------------|-----------|--------------|
| Cases | Valid | 31 | 100,0 |
| | Excluded ^a | 0 | ,0 |
| | Total | 31 | 100,0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the
.procedure

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,884 | 3 |

Item-Total Statistics

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|-----------------------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| برامج التسويق الداخلي | 70,6452 | 49,903 | ,951 | ,671 |
| مؤشرات اداء العاملين | 93,8710 | 90,316 | ,842 | ,967 |
| الاستبيان ككل | 54,8387 | 30,206 | 1,000 | ,716 |

Statistics

| | الجنس | العمر | الوظيفة | المستوى التعليمي | Q1 | Q2 | Q3 |
|-------------------|-------|-------|---------|------------------|------|------|------|
| المتوسط الحسابي | 1,65 | 2,61 | 2,39 | 2,90 | 4,26 | 4,03 | 3,68 |
| الانحراف المعياري | ,486 | ,667 | ,761 | ,539 | ,445 | ,180 | ,832 |

Statistics

| | Q4 | Q5 | Q6 | Q7 | Q8 | Q9 | Q10 |
|-------------------|------|------|------|------|------|------|------|
| المتوسط الحسابي | 2,87 | 2,84 | 4,19 | 4,94 | 4,87 | 3,94 | 3,42 |
| الانحراف المعياري | ,991 | ,969 | ,543 | ,359 | ,428 | ,574 | ,807 |

Statistics

| | R1 | R2 | R3 | R4 | برامج التسويق الداخلي | مؤشرات اداء العاملين |
|-------------------|------|------|------|------|-----------------------|----------------------|
| المتوسط الحسابي | 4,03 | 4,35 | 3,35 | 4,06 | 39,0323 | 15,8065 |
| الانحراف المعياري | ,657 | ,798 | ,661 | ,250 | 4,05367 | 1,72084 |

Statistics

| | الاستبيان ككل |
|-------------------|---------------|
| المتوسط الحسابي | 54,8387 |
| الانحراف المعياري | 5,49604 |

Correlations

| | برامج التسويق الداخلي | مؤشرات اداء العاملين | الاستبيان ككل |
|-----------------------|-----------------------|----------------------|---------------|
| برامج التسويق الداخلي | Pearson Correlation | 1 | ,980** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 |
| | N | 31 | 31 |
| مؤشرات اداء العاملين | Pearson Correlation | ,775** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 |
| | N | 31 | 31 |
| الاستبيان ككل | Pearson Correlation | ,980** | ,885** |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 |
| | N | 31 | 31 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Model Summary

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | ,775 ^a | ,601 | ,587 | 1,10601 |

a. Predictors: (Constant), برامج التسويق الداخلي

ANOVA^a

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1 | Regression | 53,364 | 1 | 53,364 | 43,624 | ,000 ^b |
| | Residual | 35,475 | 29 | 1,223 | | |
| | Total | 88,839 | 30 | | | |

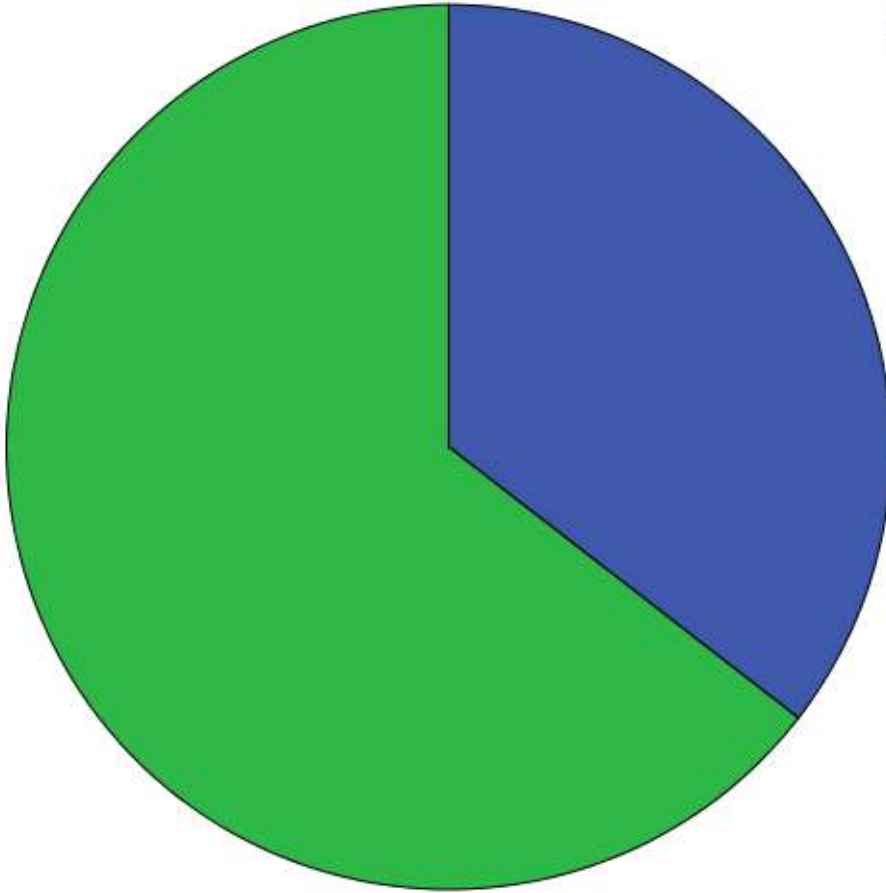
a. Dependent Variable: مؤشرات اداء العاملين

b. Predictors: (Constant), برامج التسويق الداخلي

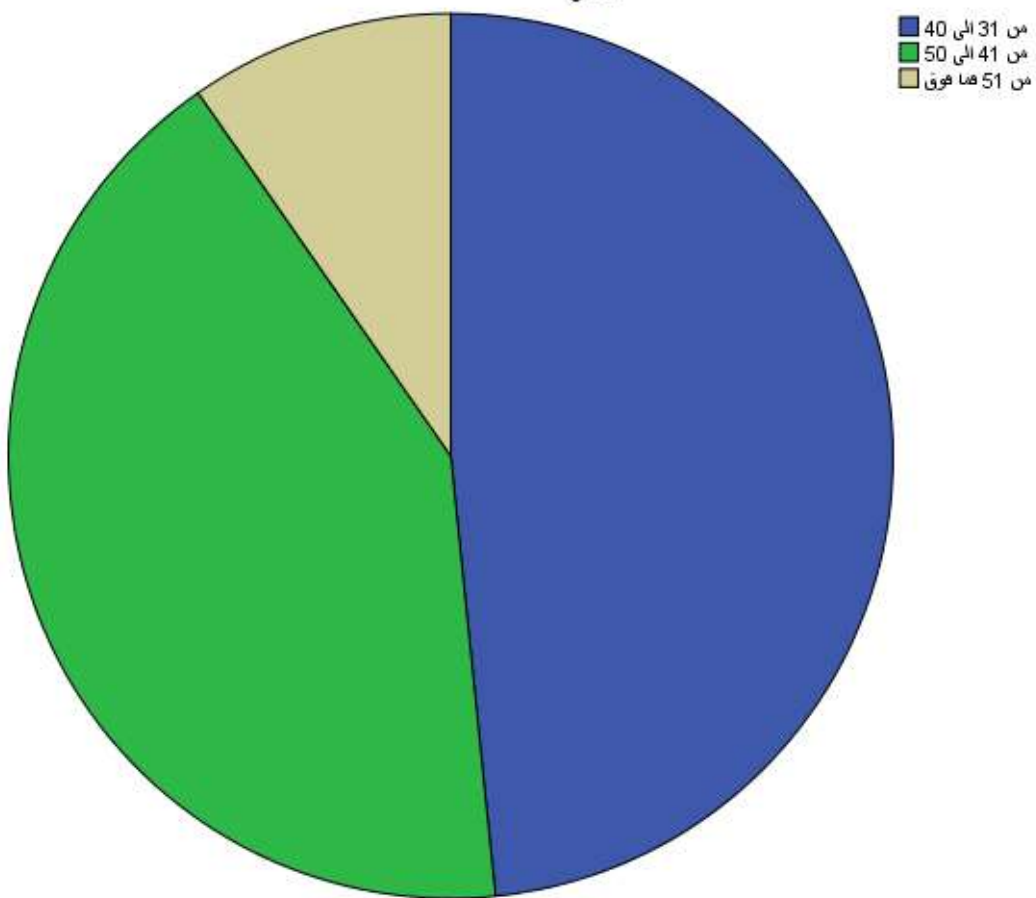
Pie Chart

الجنس

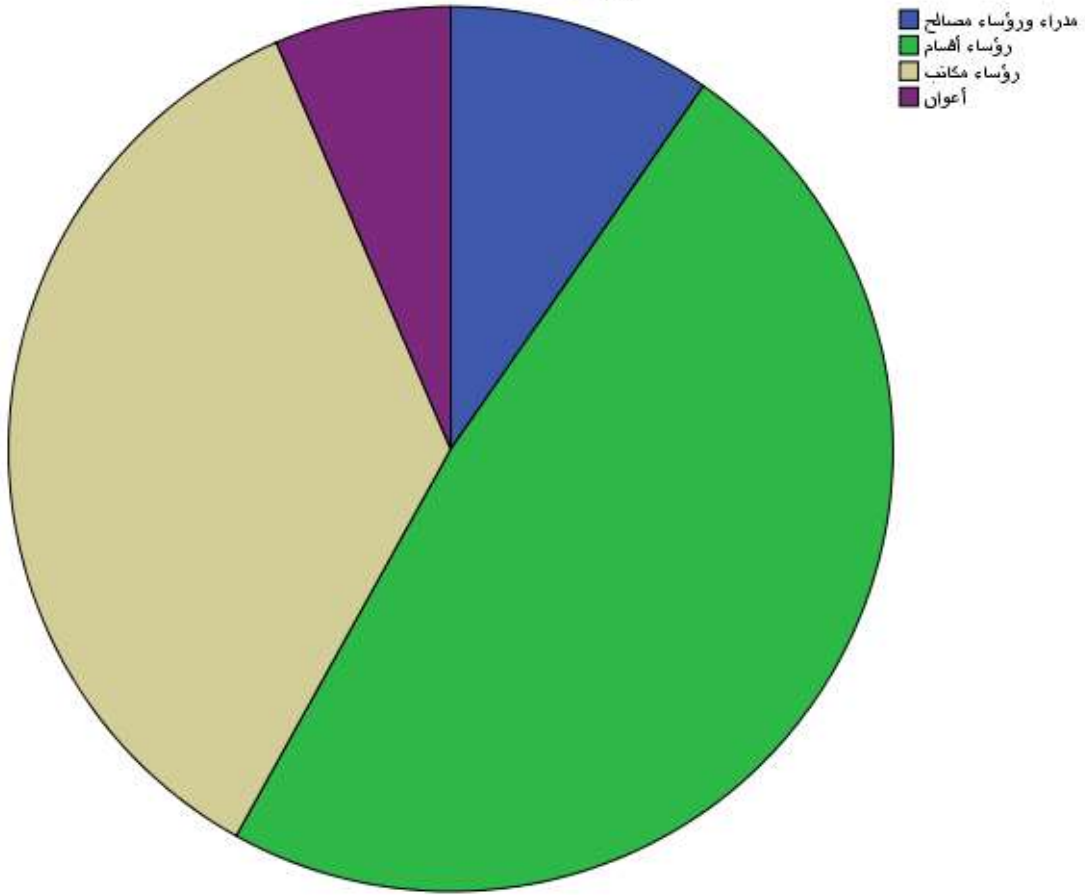
ذكر
أنثى



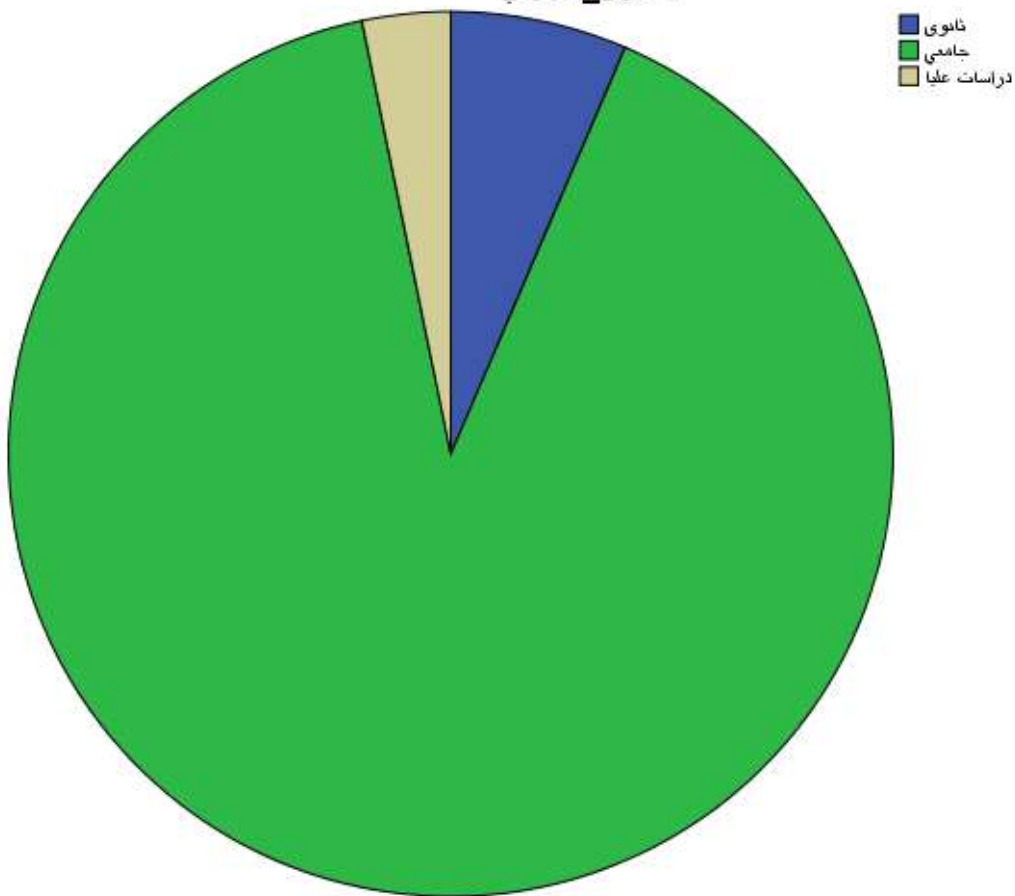
العمر



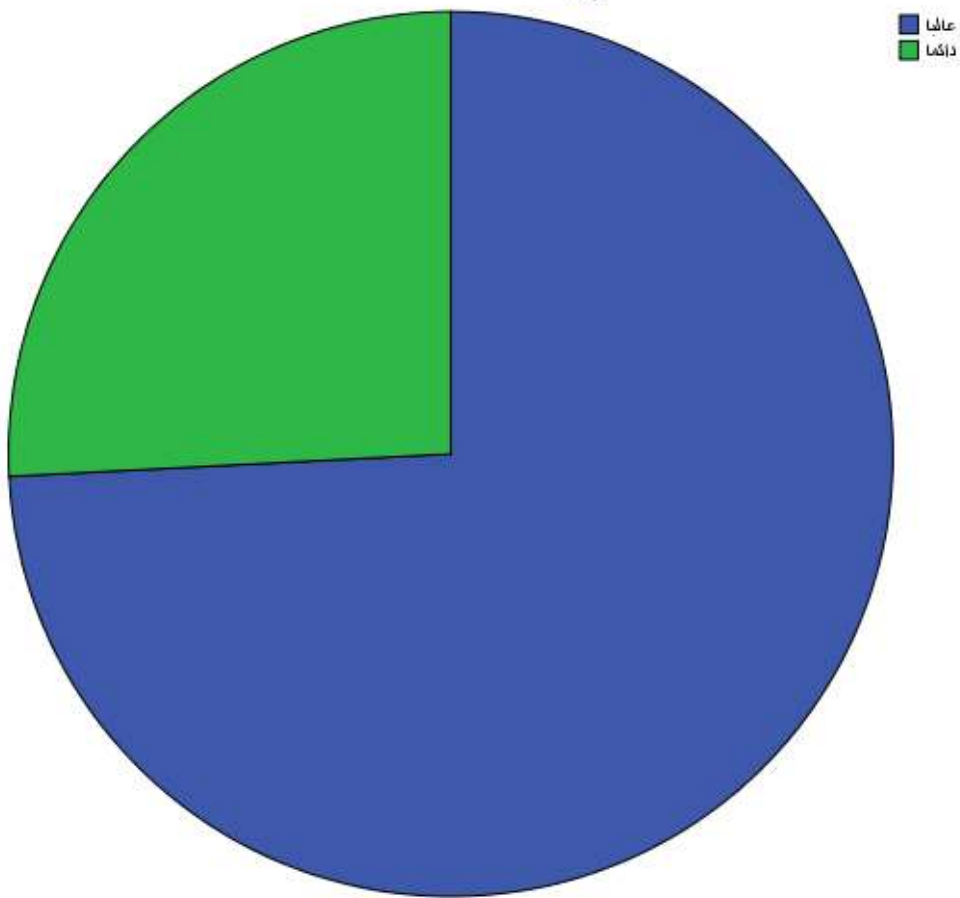
الوظيفة



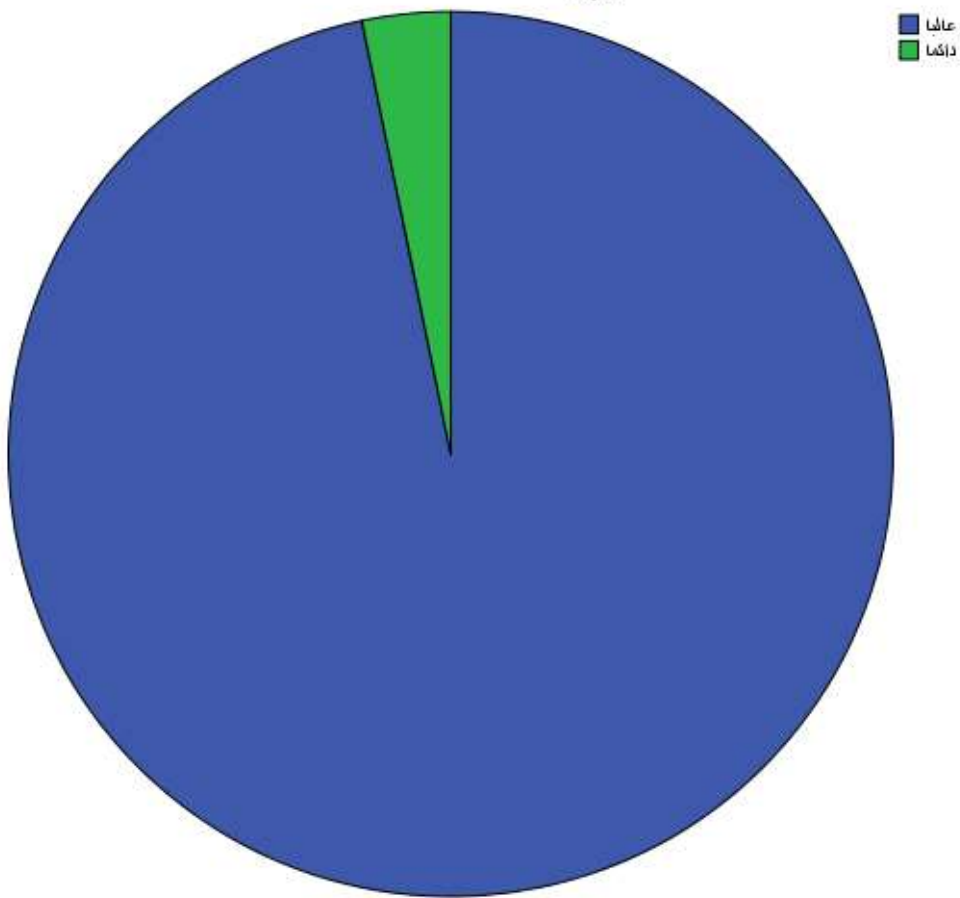
المستوى_التعليمي



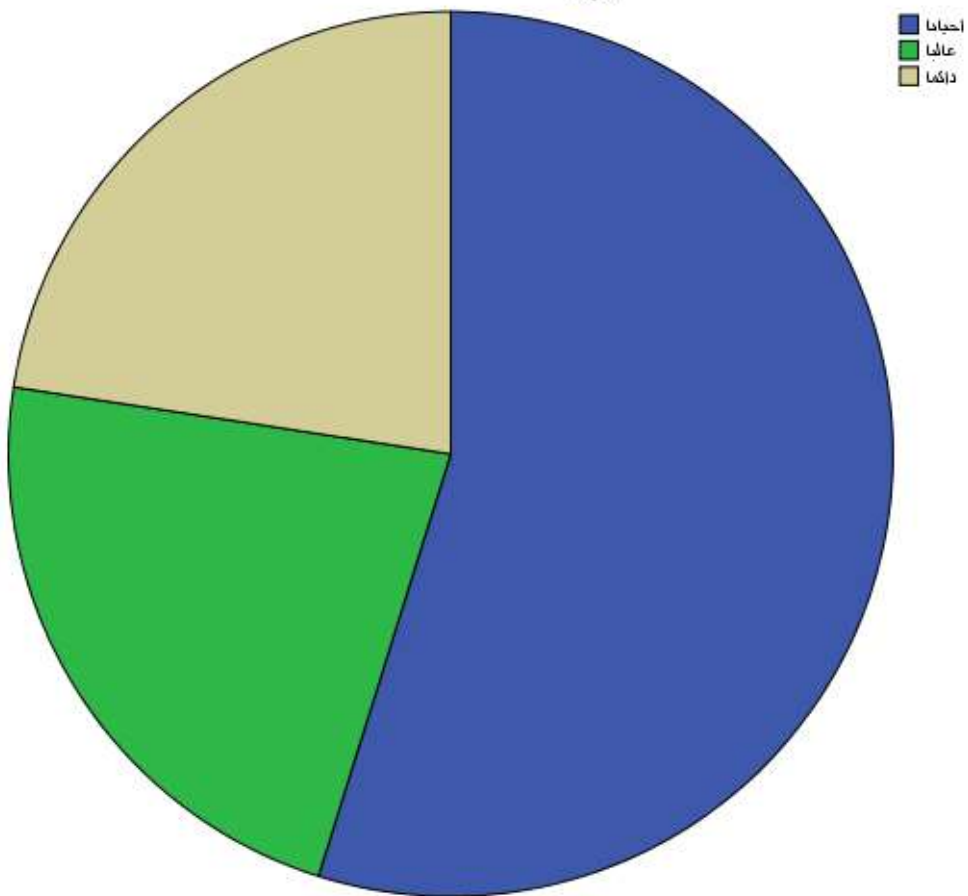
Q1



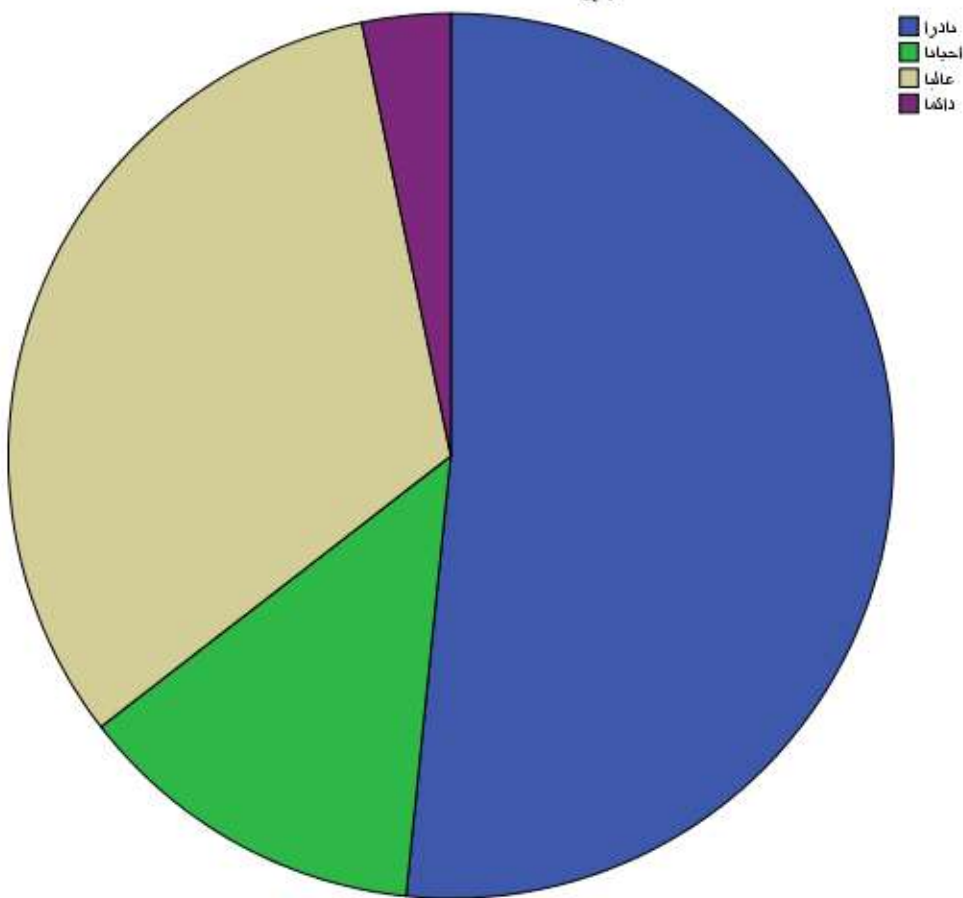
Q2



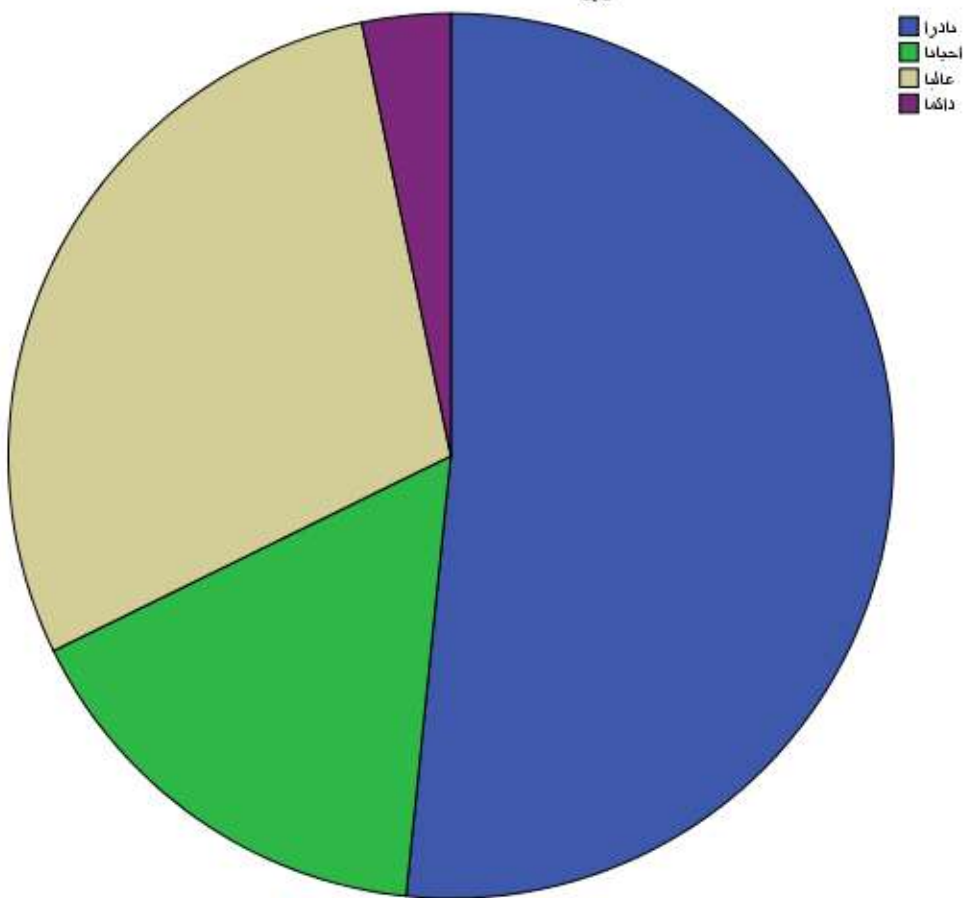
Q3



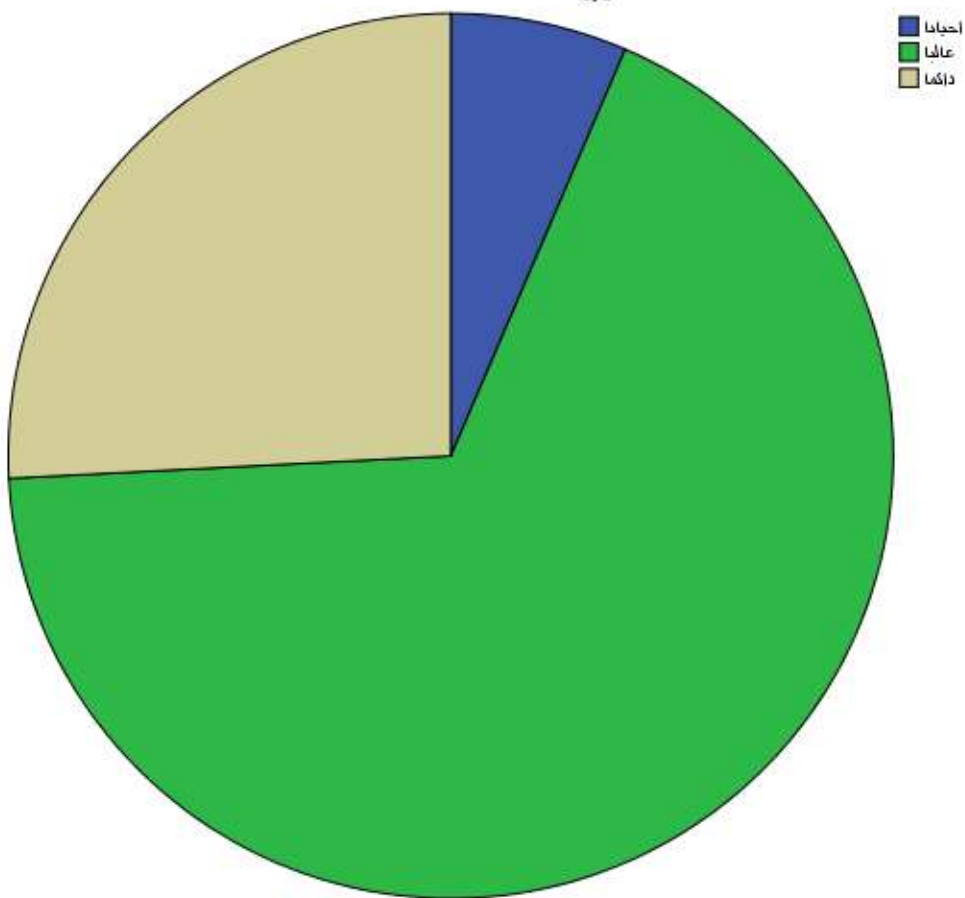
Q4



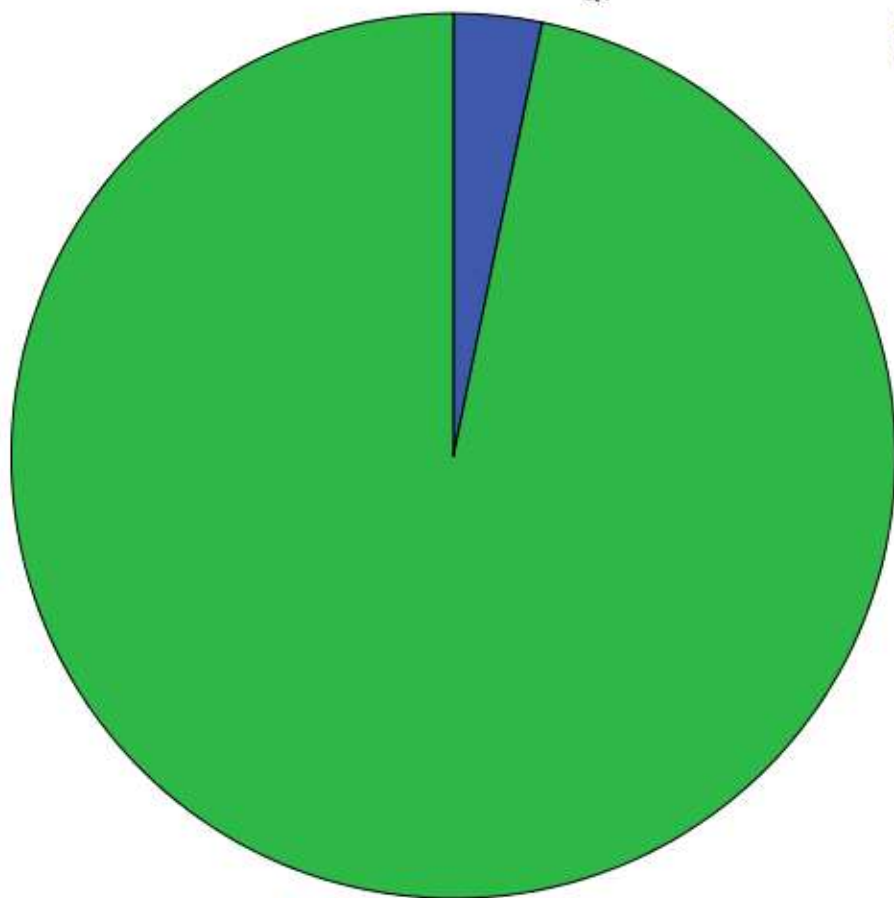
Q5



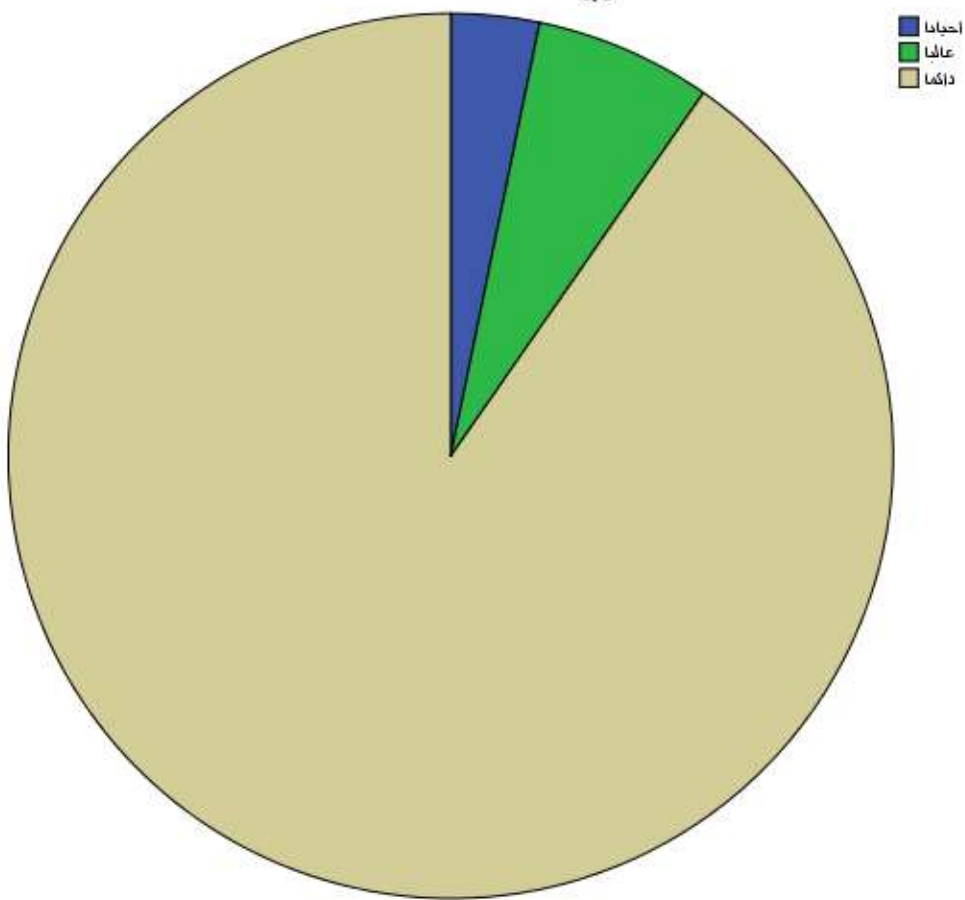
Q6



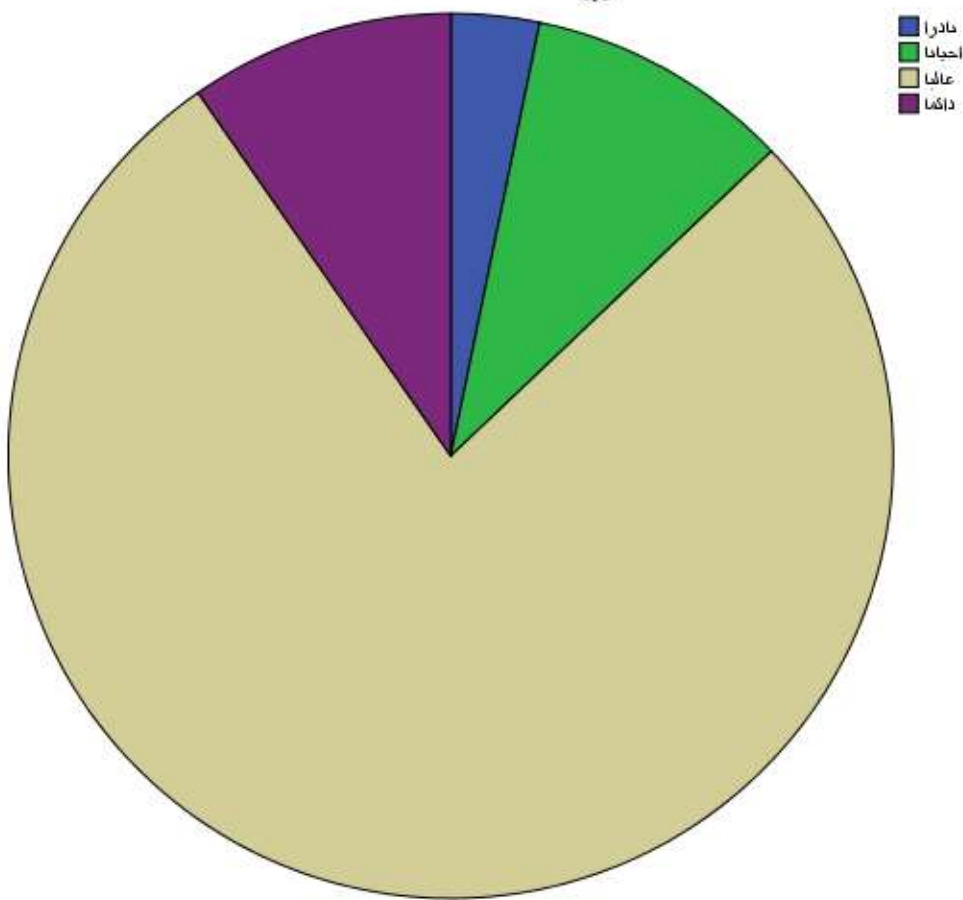
Q7



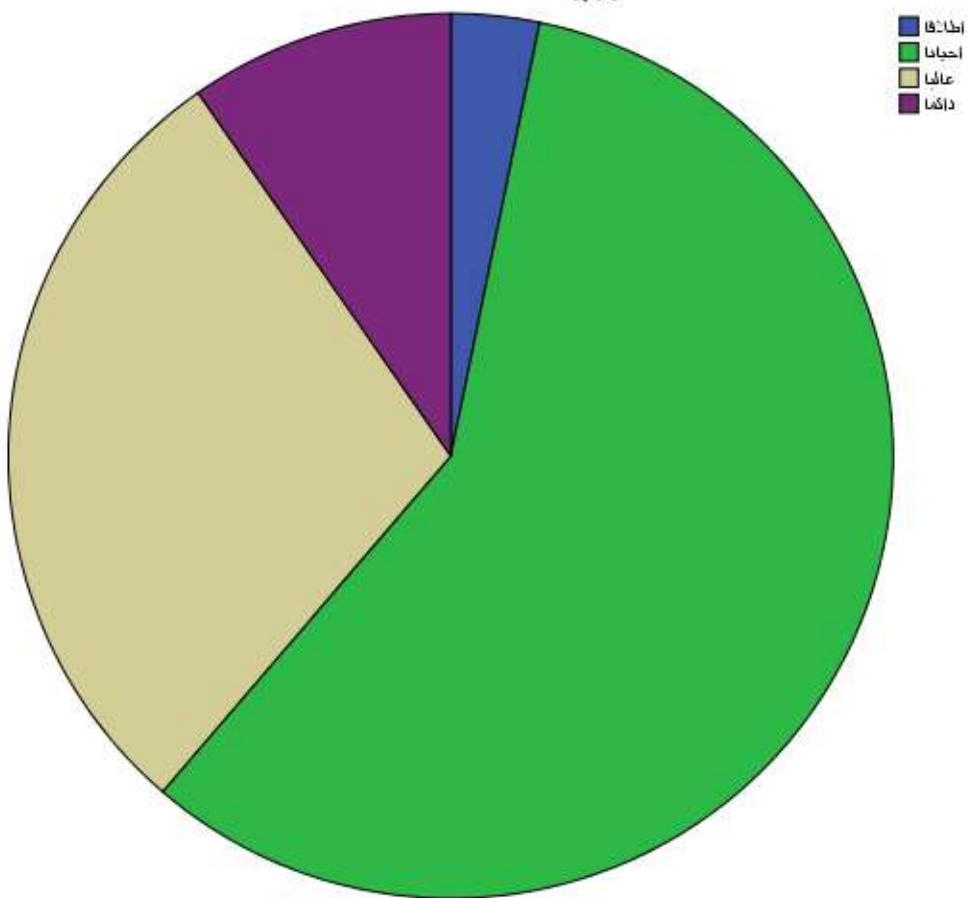
Q8



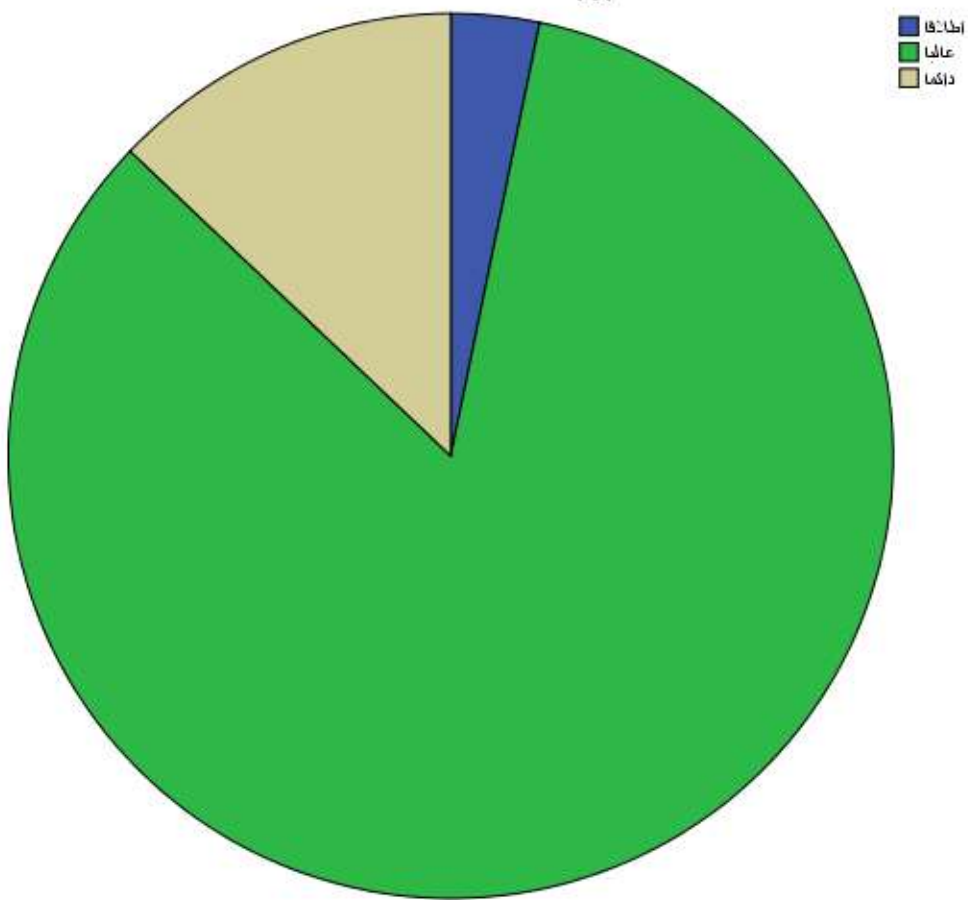
Q9



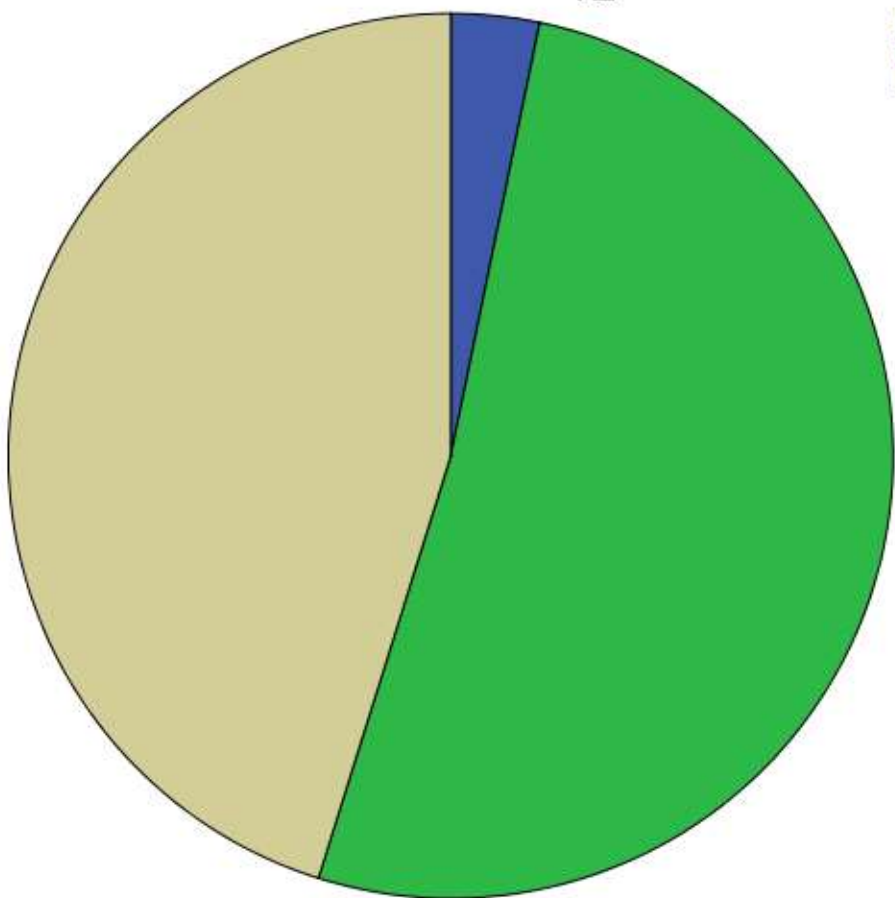
Q10



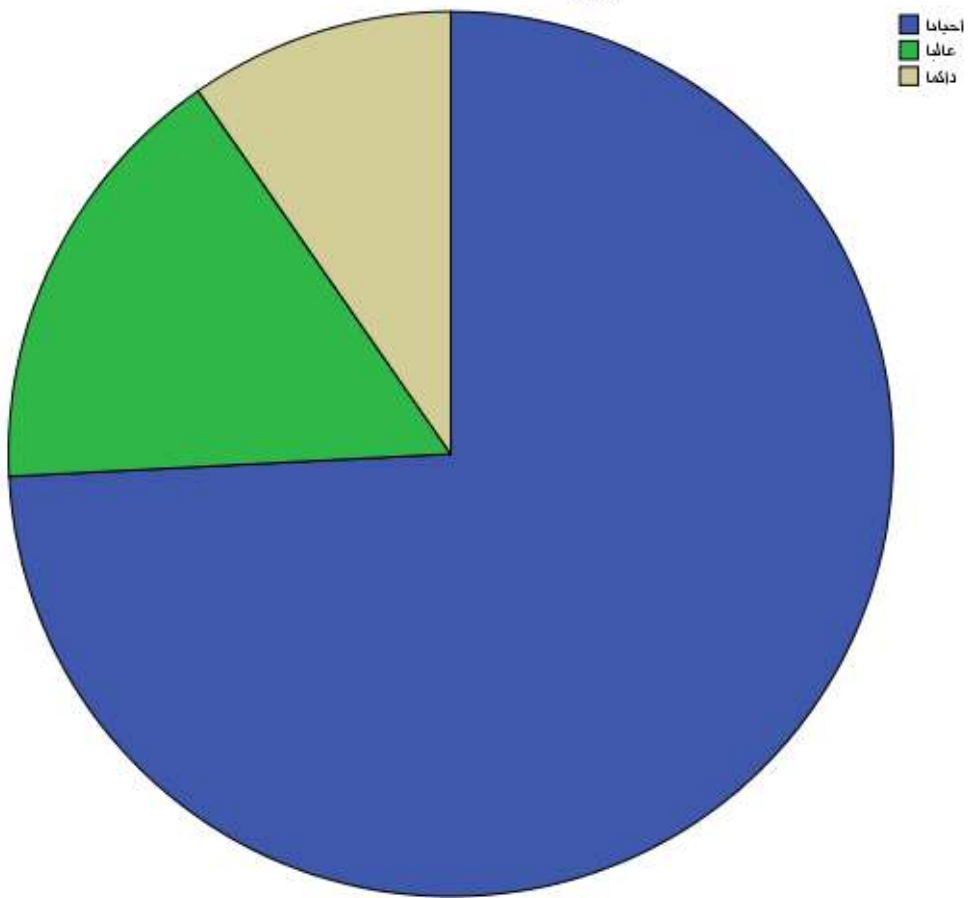
R1



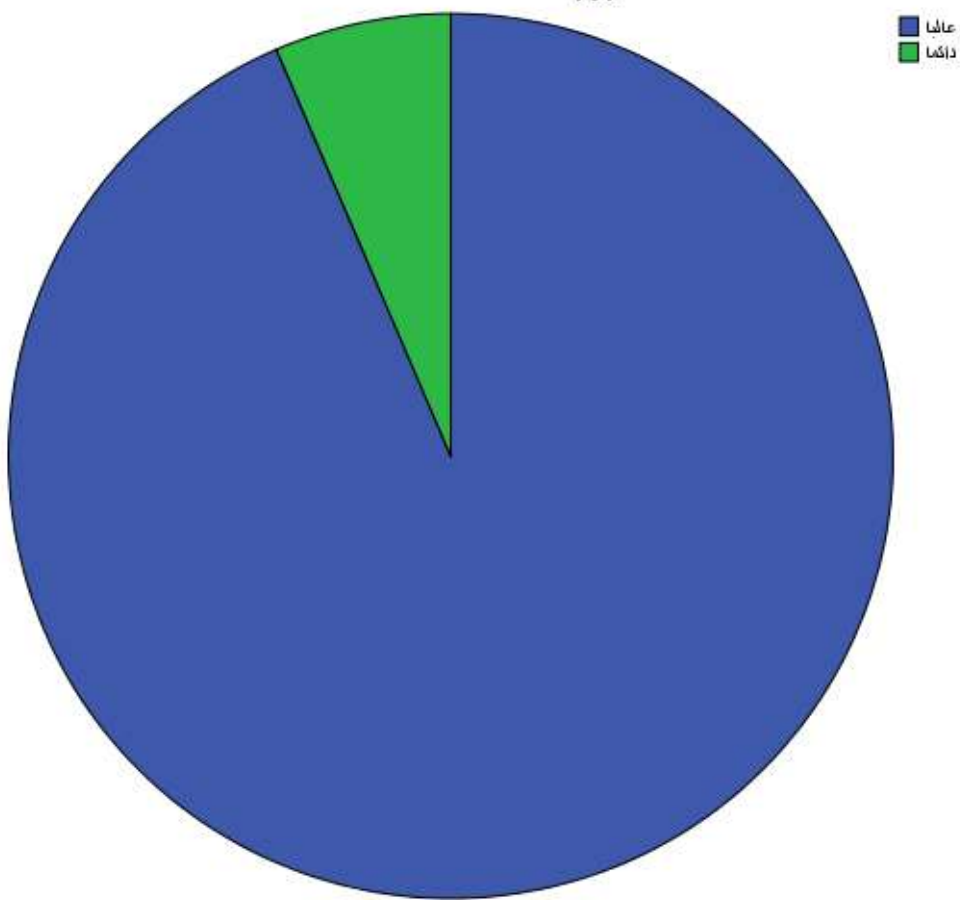
R2



R3



R4



المادة الرابعة :

برنامج التبرص المعد من طرف الكلية مرافق عند تنفيذ من طرف جامعة نسمة والمؤسسة المعنية.

المادة الخامسة:

وعلى غرار ذلك تتكفل المؤسسة بتعيين عون أو أكثر يكلف بمراقبة تنفيذ التبرص التداخلي هؤلاء الأشخاص مكفون أيضا بالحصول على المساهمات الضرورية للتنفيذ الأمثل للبرنامج وكل صياح للمتبرص ينبغي أن يكون على استمارة السيرة الذاتية الصلحة من طرف الكلية .

المادة السادسة::

خلال التبرص التطبيقي والمحدد بثلاثين يوما يتبع المتبرص مجموع الموظفين في وجهته المحددة في النظام الداخلي وعليه يحسب على المؤسسة أن توضع للطلبة عند وصولهم لاماكن تبرصهم مجموع التدابير المنطقة بالنظام الداخلي في مجال الأمن والنظافة وتبين لم الأخطاء الممكنة.

المادة السابعة :

في حالة الإخلال بهذه القواعد فالمؤسسة لها الحق في إنهاء تبرص الطالب بعد إعلام القسم عن طريق رسالة مسجلة ومؤمنة الوصول.

المادة الثامنة:

تأخذ المؤسسة كل التدابير لحماية المتبرص ضد مجموع مخاطر حوادث العمل وتسهر بالخصوص على تنفيذ كل تدابير النظافة والأمن المتعلقة بمكان العمل المعين لتنفيذ التبرص.

المادة التاسعة :

في حالة حادث ما عثر على المتبرصين بمكان التوجيه يجب على المؤسسة أن تلجأ إلى العلاج الضروري كما يجب أن ترسل تقريرا مفصلا مباشرة إلى القسم.

المادة العاشرة:

تتحمل المؤسسة التكاليف بالطلبة في حدود إمكانياتها وحسب مجمل الاتفاقية الموقعة بين الطرفين عند الوجوب والإلا فإن الطلبة يتكفلون بأنفسهم من ناحية النقل ، المسكن ، المطعم.

رئيس قسم العلوم التجارية
بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم
التجارية
د. زحيا ب. صغونيت
مدرسة نسمة
رئيس القسم

بالموافق
مدير الجمعية
ممثل المؤسسة

المُلخَص

المخلص:

حاولت هذه الدراسة إبراز العلاقة الوطيدة بين التسويق الداخلي وأداء العاملين المؤسسة المصرفية، حيث قدمت الدراسة إحاطة نظرية عن التسويق الداخلي وإجراءاته وكذلك أداء العاملين، أما عن الإطار التطبيقي فقد تم اختيار عينة من عمال بنك الفلاحة والتنمية الريفية لوكالة بدر الونزة وبعض عاملي المديرية الجهوية -تبسة- لبنك الفلاحة والتنمية الريفية.

واستخدمت استمارة استبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من الأفراد العاملين في هذه المؤسسات البنكي، واختتمت الدراسة بمجموعة من الاستنتاجات والتوصيات التي تم التوصل إليها من خلال نتائج الدراسة الميدانية وهي:

- عناصر التسويق الداخلي لها أثر ذو دلالة إحصائية إيجابية في رفع مستوى أداء العاملين.
 - هناك علاقة طردية بين برامج التسويق الداخلي وأداء العاملين.
- الكلمات المفتاحية:** التسويق الداخلي، أداء العاملين.

Summary:

This study attempted to highlight the close relationship between internal marketing and the performance of employees of the banking institution, where the study provided a theoretical briefing on internal marketing and its procedures as well as the performance of employees. Regional - Tebessa - to the Bank for Agriculture and Rural Development.

A questionnaire was used as a main tool for collecting data from individuals working in these two banking institutions, and the study concluded with a set of conclusions and recommendations that were reached through the results of the field study.

Which:

- The internal marketing elements have a positive statistically significant effect in raising the level of employees' performance.
- There is a direct relationship between internal marketing programs and employee performance.

Keywords: internal marketing, employee performance.