



جامعة ابن خلدون بتيارت



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

# التسويق الداخلي و أثره على أداء العاملين في البنوك الجزائرية

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص: تسويق الخدمات

الأستاذ المشرف:

- د. خاشعي محمد

إعداد الطالبتين:

- بلهاوي فتيحة

- بلحاج أحلام

لجنة المناقشة:

رئيسا	أستاذ مساعد قسم "أ"	مجدوب عبد الحميد
مقررا ومشرفا	استاذ مساعد قسم "أ"	خاشعي محمد
مناقش اول	أستاذ محاضر قسم "ب"	سعيداني سعيد
مناقش ثاني	أستاذ محاضر قسم "ب"	مراوان صحراوي

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: .....

السنة الجامعية : 2020/2019



# شكر وعرفان

من لم يشكر الناس لم يشكر الله

نشكر الله العلي القدير أولا وأخيرا على توفيقه لنا في إتمام هذا العمل ونتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ المشرف الذي لم يبخل علينا بنصائحه وتوجيهاته القيمة التي كانت لنا نعم الزاد في خوض هذا البحث كما نتقدم بالشكر لكل من ساعدنا من قريب أو بعيد في إتمام بحثنا هذا ، إلى كل من أمدنا بنصح أو

ساعدنا ولو بكلمة

إلى جميع الأساتذة وكل طلبة قسم تسويق الخدمات

# إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى والدي الكريمين حفظهما الله وأطال في عمرهما وجعلهما

ذخرا لي

إلى من يزفرون قلبي حين أجمع بهم إخوتي وأخواتي وأبناءهم

إلى من شاطرتني هذا البحث "أحلام"

إلى كل من لم تحمل أسماءهم مذكري ولم تنساهم ذاكري

بلهاوي فتيحة

# اهداء

الحمد لله وكفى والصلاة والسلام على أشرف الخلق

وبعد

أهدي ثمرة عملي هذا الى:

أعز و أغلى ما أملك والدي الكريمين

حفظهما الله و رعاهما

إلى زوجي و أولادي قرة عيني

"هشام و إياد"

إلى أخي و أخواتي و أزواجهم

وإلى كل من رفع من معنوياتي في ساعة الضيق والعسرة بالكلمة الطيبة

وشجعني الى المضي قدما بكل صدق و إخلاص

أحلام بلحاج

## الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير التسويق الداخلي في تحسين اداء العاملين في المؤسسات البنكية، ولبيان ذلك قمنا بالتطرق للإطار النظري والمفاهيمي للتسويق الداخلي ومحاولة ربطه بأداء العاملين في المؤسسات مع التطرق لمختلف الدراسات التطبيقية التي تناولت هذه المتغيرات واسقاطها على المؤسسات البنكية الجزائرية. وفي الاخير توصلنا من خلال الجانب النظري والدراسات التطبيقية السابقة ان هناك علاقة ايجابية بين التسويق الداخلي وأداء العاملين في المؤسسات البنكية، حيث يعتبر التسويق الداخلي من المحاور العملية لتحسين وتنمية قدرات العاملين في البنوك.

**الكلمات المفتاحية:** التسويق الداخلي، ابعاد التسويق الداخلي، الاداء، اداء العاملين.

## Abstract

This study aims to know the extent of the impact of internal marketing on improving the performance of employees in banking institutions, and to clarify that, we touched upon the theoretical and conceptual framework of internal marketing and attempted to link it to the performance of workers in institutions with the consideration of various applied studies that dealt with these variables and project them to Algerian banking institutions. Finally, we reached through the theoretical side and previous applied studies that there is a positive relationship between internal marketing and the performance of employees in banking institutions, as internal marketing is one of the operational axes to improve and develop the capabilities of bank employees.

**Key word :** Internal marketing, internal marketing dimensions, performance, employee performance.

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
-	آية قرآنية
-	الاهداء
-	شكر وعرهان
-	قائمة المحتويات
-	قائمة الجداول
-	قائمة الاشكال
أ-و	مقدمة
-	الفصل الأول: التسويق الداخلي: المفاهيم والابعاد
	<b>تمهيد</b>
08	المبحث الأول: مدخل إلى التسويق الداخلي
08	المطلب الأول: مفهوم التسويق الداخلي ومراحل تطوره
13	المطلب الثاني: أهمية التسويق الداخلي، مزاياه وأهدافه
13	المطلب الثالث: علاقة التسويق الداخلي ببعض المفاهيم الادارية
18	المبحث الثاني: سيرورة التسويق الداخلي في المؤسسة
18	المطلب الأول: محددات عملية التسويق الداخلي
19	المطلب الثاني: الدور الاستراتيجي للتسويق الداخلي
20	المطلب الثالث: الأهداف البعيدة و القريبة لنظام التسويق الداخلي
22	المبحث الثالث: أبعاد واجراءات وعوامل نجاح التسويق الداخلي
22	المطلب الأول: أبعاد التسويق الداخلي
23	المطلب الثاني: إجراءات التسويق الداخلي
28	المطلب الثالث: عوامل نجاح التسويق الداخلي

32	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: أداء العاملين وعلاقته بالتسويق الداخلي
33	تمهيد
34	المبحث الأول: ماهية الأداء
34	المطلب الأول: تعريف الأداء والمفاهيم المرتبطة به
36	المطلب الثاني: مكونات الأداء وأبعاده
39	المطلب الثالث: معايير الأداء والعوامل المؤثرة فيه
42	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لأداء العاملين
42	المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين، أهدافه وأهميته
44	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في أداء العاملين
46	المطلب الثالث: قياس و تقييم أداء العاملين في المؤسسة
51	المبحث الثالث: علاقة أداء العاملين بالتسويق الداخلي
51	المطلب الأول: تحسين أداء العاملين من خلال التعيين والتوظيف
53	المطلب الثاني: تحسين أداء العاملين من خلال التحفيز والتدريب
54	المطلب الثالث: تحسين أداء العاملين من خلال وفرق العامل والاتصال الداخلي والتمكين
62	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: الدراسات التطبيقية السابقة حول متغيرات الدراسة في المؤسسات البنكية
64	تمهيد
65	المبحث الأول: الدراسات السابقة
65	المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بالتسويق الداخلي
71	المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بأداء العاملين

76	المطلب الثالث: دراسات متعلقة بالتسويق الداخلي وأداء العاملين
80	المبحث الثاني: المقارنة بين الدراسات السابقة ومجالات الاستفادة منها
80	المطلب الاول: المقارنة بين الدراسات السابقة
82	المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسات ومجالات الاستفادة منها
84	خلاصة الفصل
	خاتمة
86	قائمة المراجع
/	قائمة الملاحق

## قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع	الرقم
23	عمليات اختيار العاملين بالمؤسسة	01

## قائمة الاشكال

الصفحة	الموضوع	الرقم
ج	أنموذج الدراسة	01
22	أبعاد التسويق الداخلي	02
48	مراحل قياس الأداء المؤسسي	03

مقدمة

في ظل التطورات التي تشهدها البيئة الحالية كان واجبا على المؤسسات الاهتمام بالتسويق لتقديم أفضل الخدمات ومن بينها المؤسسات الخدمية، التي تتطلع الى فرض مكانتها في السوق وتحقيق الأرباح في عملياتها ونشاطها، فبدأت بالاهتمام بالتسويق الداخلي، الذي ظهر في بداية الأمر كفكرة ومفهوم فقط على مستوى الإدارة اليابانية لكن كتطبيق ومقاربة معترف بها في أواخر السبعينيات وأوائل الثمانينات ليكون الانتقال من المفهوم الخارجي للتسويق إلى التسويق الداخلي.

ووظيفة التسويق ليست الوظيفة التي تهتم بتقديم الخدمات وحسب ولكنها أيضا الوظيفة التي تهتم بالأفراد العاملين أو المورد البشري والذي يعتبر عميلا داخليا لديه حاجات ورغبات يجب اشباعها بهدف بناء علاقة تتميز بالولاء للمنظمة، فمن خلال التسويق الداخلي تحصل المنظمة على أفراد عاملين ذات قدرات ومهارات عالية قادرين على تحمل المسؤولية وتقديم أفضل الخدمات إلى الزبائن، لكون رضا الزبائن الخارجيين يتأثر بالرضا الداخلي للعاملين، فالعنصر البشري هو من المحددات الرئيسية للإنتاجية في جميع أنشطة وأعمال المؤسسة، فالإنسان هو الذي يخطط وينظم، ويتخذ القرارات من أجل تحقيق أهداف المنظمة وبالتالي هو الذي يحدد مكانتها وهنا تكمن أهمية أداء العاملين، فإن كان الأداء جيدا وفعالاً، يعطي للمنظمة ميزة تنافسية في السوق واستمرارية في نشاطها ومكانة عالية بين أفضل المؤسسات، ويحدد أيضا مستوى الكفاءة العامة للمؤسسة ويحدد قدرتها على القيام بالأنشطة والأعمال المخطط لها وتحقيق الأهداف الموضوعة لها.

وبالتالي إن فعالية منظمات الأعمال مرتبطة بأداء عمالها فهي ملتزمة بالاهتمام بالعنصر البشري (العاملين) من خلال تحفيزهم، تنمية قدراتهم، والترقية المستمرة لكفاءتهم إلى جانب تثمين أعمالهم وتقديرها وعلى المؤسسة أيضا الاهتمام بالعامل من حيث شخصيته، قدراته الخاصة وظروفه الاجتماعية لأن كل هذا ينعكس على زيادة الإنتاج واستقرار واستمرار المؤسسة، فاستعمال نظام تقييم الأداء بطريقة جيدة يؤدي الى تحسين مستوى الموظف من جهة ومستوى المؤسسة من جهة أخرى وذلك بالتنبؤ بالتطورات لتحسين الكفاءات بفضل تخطيط و تحديد الأهداف و القيام بالأعمال الواجب انجازها.

تكمن اشكالية الدراسة في أن نجاح المؤسسات عامة والمؤسسات الجزائرية خاصة وضمن بقاءها مرتبط أساسا بمدى قدرتها على كسب ولاء عمالها، ولا يكون لها ذلك إلا من خلال تبني فكرة التسويق الداخلي، نظرا لأهميته في تطوير قدراتهم.

ومن هذا المنطلق، فإن موضوعا "التسويق الداخلي" و"أداء المؤسسة" صارا محل اهتمام الخبراء والباحثين الأكاديميين والمسيرين الممارسين في جل المستويات الادارية في مختلف المؤسسات، وذلك لأهميتهما في تحقيق أهدافها والمتتمثلة في تطوير أداء المؤسسات وعمالها.

وفي ضوء ما سبق تظهر لنا اشكالية الدراسة، والتي يمكن صياغتها على النحو التالي:

الى أي مدى يؤثر التسويق الداخلي على أداء العاملين في المؤسسات البنكية الجزائرية ؟

ويندرج ضمن هذه الاشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

1. هل هناك أثر لتطبيق سياسات التسويق الداخلي على أداء العاملين في المؤسسات البنكية الجزائرية؟
2. هل يساهم اختيار العاملين في تحسين أدائهم على مستوى المؤسسات البنكية الجزائرية ؟
3. هل يساهم التدريب في تحسين أداء العاملين على مستوى المؤسسات البنكية الجزائرية ؟
4. هل يؤثر التحفيز على تحسين أداء العاملين في المؤسسات البنكية الجزائرية ؟
5. هل يؤثر فرق العمل على تحسين أداء العاملين في المؤسسات البنكية الجزائرية ؟
6. هل يؤثر التمكين في تحسين أداء العاملين في المؤسسات البنكية الجزائرية ؟
7. هل يؤثر ذلك في تحسين أداء العاملين في المؤسسات البنكية الجزائرية

نموذج وفرضيات الدراسة

أولا. نموذج الدراسة

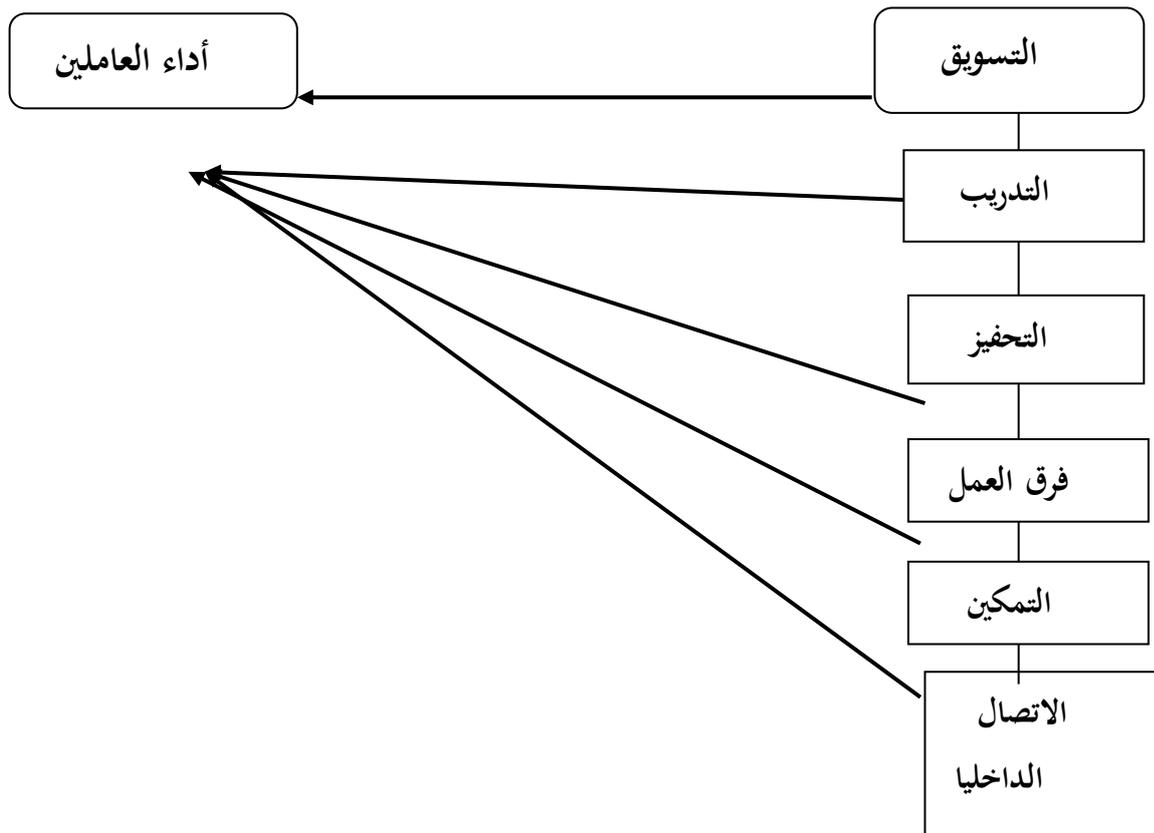
بغية التعرف على طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة وذلك بوضع نموذج لها اعتمادا على بعض

الدراسات السابقة في هذا المجال كما هو موضح في الشكل التالي:

- المتغير المستقل: التسويق الداخلي متمثلة في ( التوظيف والتعيين، التدريب، التحفيز ، فرق العمل،

الإتصال الداخلي، التمكين، .....).

- المتغير التابع: أداء العاملين في المؤسسات البنكية.



الشكل رقم: 01 نموذج الدراسة من إعداد الباحثان بالإعتماد على مجموعة من الدراسات السابقة.

ثانيا. فرضيات الدراسة

وللإجابة على الاشكالية العامة للدراسة والأسئلة السابقة نقترح الفرضيات التالية:

1- إن تطبيق التسويق الداخلي له أثر ايجابي على تطوير أداء العاملين وتحمل المسؤولية وتقديم أفضل الخدمات إلى الزبائن.

3- هناك علاقة ايجابية بين أبعاد التسويق الداخلي (التوظيف، التدريب، التحفيز، الاتصال الداخلي، فرق العمل، التمكين) و أداء العاملين في المؤسسات البنكية الجزائرية.

أهداف البحث

يسعى الباحثان من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف وأهمها:

- تسليط الضوء على عدد من المفاهيم والقضايا الأساسية المتعلقة بالتسويق الداخلي وأبعاده وإجراءاته وكذا أداء العاملين.
- تسليط الضوء على أهمية التسويق الداخلي في تحفيز وتطوير قدراتهم.
- التعرف على عناصر التسويق الداخلي وطريقة تأثيرها على تحسين مستوى أداء المؤسسة من خلال رفع مستوى أداء العاملين
- توضيح العلاقة بين التسويق الداخلي وآثاره على أداء الأفراد في المنظمة.
- الخروج بالتائج والتوصيات التي من شأنها المساعدة في تطوير مؤسساتنا عن طريق تطبيق التسويق الداخلي.

### أهمية الدراسة

- أصبحت المنظمات سمة العصر وأداته في انجاز وتحقيق الأهداف على اختلافها وتنوعها. وبالتالي ظهرت الحاجة إلى تطوير المستمر لأداء هذه المنظمات وتجويد منتجاتها وخدماتها ومن هنا ظهرت وتعددت المداخل والأساليب التي تعالج موضوع التسويق الداخلي وأداء المؤسسات.
- وتبرز أهمية الدراسة في الجوانب الآتية:
- تظهر أهمية التسويق الداخلي كونه أحد أنواع التسويق الذي تحتاج اليه المنظمات الخدمية (البنوك).
  - أهمية الموضوع وضرورة المساهمة في تطبيقه بالمؤسسات الخدمية.
  - أهمية تنمية هذا القطاع بفكرة تحسين أداء العاملين عن طريق تطبيق التسويق الداخلي.
  - يساهم تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسة بتعزيز ورفع مستوى أداء العاملين من خلال سياساته وإجراءاته حيث لكل اجراء دور وهدف وأثر معين على أداء العاملين.

### أسباب ومبررات اختيار البحث

هناك عدة أسباب لاختيارنا لهذا الموضوع نذكر منها:

- الميول الشخصي للموضوع.
- قناعتنا الخاصة بأهمية التسويق الداخلي في تنمية قدراتهم وتحفيزهم.

- تم اختيار هذا الموضوع لحدثة موضوع التسويق الداخلي والذي يعتبر من المفاهيم الحديثة التي ظهرت في مجال التسويق حيث بدأ الاهتمام أكثر بالتسويق الداخلي لما له من أهمية في تحسين مستوى أداء العاملين وتنمية وتطوير خدمات المؤسسة خاصة في ظل التنافس الشديد.
- أهمية تحسين أداء المؤسسة من خلال تطبيق إجراءات التسويق الداخلي.
- تركيز أغلب المفكرين حديثا على ضرورة تطبيق التسويق الداخلي لتحسين أداء العاملين وتميز المؤسسة.
- إن العامل هو مصدر الأداء الأحسن للمؤسسة لذا وجب الاهتمام به وذلك من خلال تدريبه وتطويره وتحفيزه وتنمية قدراته ومحاولة مواكبته مع التغييرات السريعة والمستمرة التي يتميز بها هذا العصر والتي تؤثر على المؤسسة.

### صعوبات البحث

من بين الصعوبات التي واجهتنا أثناء هذه الدراسة ما يلي:

- صعوبة الحصول على المعلومات بسبب الظروف الصحية للبلاد بسبب وباء كورونا "كوفيد19"
- عدم إتمام الجانب التطبيقي و ذلك لصعوبة التقرب من البنك و العاملين فيه بسبب الوباء.

### منهج الدراسة

للإجابة على الاشكالية المطروحة وتحليل أبعادها ونتائجها واثبات صحة الفرضيات السابقة من عدمها، قمنا باستخدام الأسلوب الوصفي، حيث قمنا بجمع البيانات الثانوية للدراسة بالاعتماد على الكتب العلمية، الرسائل الجامعية (الماجستير، الدكتوراه)، الملتقيات والندوات، المجلات العلمية المحكمة، بغرض توضيح المفاهيم النظرية المتعلقة بمتغيرات الدراسة.

### هيكل الدراسة

تم تقسيم معالم هذا الموضوع الى ثلاثة فصول فصلين نظريين على النحو التالي:

- الفصل الأول بعنوان " التسويق الداخلي في المؤسسات: المفاهيم و الأبعاد " حيث قسم الى ثلاثة مباحث الأول حول ماهية التسويق الداخلي ثم التطرق فيه الى: مفهوم التسويق الداخلي وأهميته وأهدافه ومزاياه، أما المبحث الثاني فقد احتوى على سيرورة التسويق الداخلي في المؤسسة ثم التطرق إلى محددات عملية التسويق الداخلي، ثم الدور الاستراتيجي الذي يلعبه كنظام سلوكي والأهداف البعيدة والقريبة

لنظامه، أما المبحث الثالث حول أساسيات عن التسويق الداخلي فقد تم التطرق فيه الى أبعاد التسويق الداخلي، اجراءاته، عوامل نجاحه ومكوناته.

- الفصل الثاني بعنوان " التسويق الداخلي وعلاقته بأداء المؤسسة ، حيث قسم الى ثلاثة مباحث، المطلب الأول حول تعريف الأداء والمفاهيم المرتبطة به ثم التطرق فيه الى: مكونات الأداء وأبعاده ومعايره والعوامل المؤثرة فيه وإدارته في المؤسسة، أما المبحث الثاني فقد احتوى على قياس وتقييم أداء العاملين في المؤسسة ثم التطرق فيه قياس وتقييم أداء العمال، أما المبحث الثاني فاحتوى على الإطار المفاهيمي لأداء العاملين فتطرقنا إلى مفهوم أداء العاملين، أهدافه وأهميته واحتوى أيضا العوامل المؤثرة في أداء، أما المبحث الثالث حول التسويق الداخلي وأداء العمال المؤسسة فقد تم التطرق فيه الى تحسين أداء المؤسسة من خلال التعيين والتوظيف، التحفيز، التدريب، الاتصال الداخلي، فرق العمل والتمكين.

- أما الفصل الثالث بعنوان " الدراسات التطبيقية السابقة حول التسويق الداخلي و أداء العاملين" حيث قسم إلى مبحثين، المبحث الأول قمنا بعرض مجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية القديمة و الحديثة منها أما المبحث الثاني فتطرقنا إلى المقارنة بين الدراسات و النتائج المتحصل عليها، ثم قمنا بعرض مجال الاستفادة من هذه الدراسات.

# الفصل الأول

التسويق الداخلي: المفاهيم

والأبعاد

## تمهيد

إن الغاية الأساسية من ظهور التسويق الداخلي في سوق الخدمات هي جعل كل عاملي المؤسسة أو المنظمة ذو دور فعال في تحسين الأداء ورضا الزبون، ولذلك يجب على المؤسسة أن تركز اهتمامها على العاملين لديها وتحاول اشباع احتياجاتهم مع تطوير كفاءاتهم لضمان ولاءهم من جهة وارضاء الزبون الخارجي من جهة أخرى، بغية تحقيق أهدافها. وبذلك يعد التسويق الداخلي طريقة ادارية تهدف للوصول الى الزبائن من خلال تقديم عمالها خدمات ذات جودة مطلوبة.

وفي هذا السياق سيتم التطرق في هذا الفصل الى مفهوم التسويق الداخلي وأهدافه وخصائصه مع تحديد عناصر مزيج التسويق الداخلي، وكيفية تحقيق نظام التسويق الداخلي، والتركيز على أساسيات التسويق الداخلي من أبعاد، اجراءات، مكونات وعوامل نجاح التسويق الداخلي.

- المبحث الاول: مدخل إلى التسويق الداخلي
- المبحث الثاني: سيرورة التسويق الداخلي في المؤسسة
- المبحث الثالث: أبعاد وإجراءات التسويق الداخلي

## المبحث الأول: مدخل إلى التسويق الداخلي

إن فكرة التسويق الداخلي تهتم للأفراد العاملين وتعدهم زبائن داخليين في سوق داخلية، وتعمل على رفع قدراتهم ومهاراتهم وتحسين مستوى أدائهم لتحقيق أهداف المنظمة. ولتوضيح ذلك سنتناول في هذا المبحث مختلف المفاهيم الواردة في التسويق الداخلي ونشأته، أهمية التسويق الداخلي وأهدافه، عناصر المزيج التسويقي الداخلي وخصائصه.

## المطلب الأول: مفهوم التسويق الداخلي ومراحل تطوره

سنتطرق في هذا العنصر لمختلف المفاهيم المرتبطة بهذا الموضوع وخصائصه إضافة إلى التطور التاريخي لمفهومه عبر الزمن.

### أولاً. تعريف التسويق الداخلي وخصائصه

#### 1. تعريف التسويق الداخلي

يعتبر التسويق الداخلي من أهم المفاهيم الحديثة للتسويق والذي أصبح من الأولويات التي يجب أن تتبعها منظمات الأعمال، وذلك لأهميته الكبيرة ودوره الفعال الذي يلعبه في البيئة التسويقية الداخلية والخارجية، وكذلك كوظيفة يجب أن يمارسها كافة الأفراد داخل المنظمة دون أن يقتصر على إدارة أو قسم أو جهة معينة من خلال العمل كفريق واحد للوصول إلى تقديم الخدمات ذات الجودة المتميزة<sup>1</sup>. ونذكر بعض التعاريف الآتية:

- يعرف التسويق الداخلي بأنه: "النظر إلى العاملين على أنهم زبائن داخليين، والنظر للوظائف على أنها منتجات داخلية تشبع حاجات الزبائن الداخلية مع الاهتمام بأهداف المؤسسة<sup>2</sup>."
- وعرف بيرى التسويق الداخلي 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"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> عمورات أعراب، دور التسويق الداخلي في تعزيز المكانة الذهنية للخدمات البنكية، دراسة مقارنة بعض البنوك الجزائرية والأجنبية في السوق الجزائرية، اطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2018-2019 ص 3.

<sup>2</sup> عمورات أعراب، مرجع سابق، ص 4.

- أما جونسون فيعرفه "بالجهود التي يجب على المؤسسة القيام بها اتجاه جميع أعضائها بغرض إيجاد الفهم الكامل لرسالة المؤسسة وأهدافها، على أن يتم ذلك من خلال التدريب والتحفيز والتقييم بغرض إنجاز وتحقيق الأهداف المرغوبة".<sup>1</sup> ان هذا يعكس العلاقة بين الشركة والعاملين لديها والمجهودات والاجراءات التي تقوم بها اتجاه عامليها من أجل تحقيق والوصول الى أهداف المؤسسة.
  - ويعرف أيضا على أنه: "تطبيق طرق و تقنيات التسويق داخل المؤسسات من طرف مسؤولي إدارة الموارد البشرية من أجل تحسين قدرات الأفراد".<sup>2</sup>
  - عرف كوتلر Kotler التسويق الداخلي بأنه: "العمل الذي تقدم به المؤسسة لتدريب وتحفيز العاملين، خصوصا الذين يتكون بشكل مباشر مع الزبائن، وكذلك دعم العاملين في الخدمة للعمل لتحقيق رضا الزبائن".<sup>3</sup>
- في ضوء التعاريف السابقة ويمكن تلخيص النقاط الأساسية للتسويق الداخلي بما يلي:
- التسويق الداخلي هو أنشطة متكاملة مع بعضها البعض وذلك لاكتساب الميزة التنافسية و تقليص الصراع داخل نطاق الإطار الوظيفي للمؤسسة الخدمية.
  - التسويق الداخلي هو عملية تطويرية، يشمل التآكل البطيء للحاجز ما بين الأقسام والوظائف، وله دور مهم في المساعدة بإيجاد التوازن ما بين التسويق والعمليات.
  - يكون التسويق الداخلي أكثر نجاحا عندما يكون الالتزام عال عند المستويات العليا في الإدارة، وكذلك يلتزم به كافة العاملين ويكون أسلوب الإدارة المفتوحة هو الأسلوب السائد.
  - ويستخدم التسويق الداخلي المنظور التسويقي لإدارة العاملين في المؤسسة وتنمية مهاراتهم وقدراتهم، لكي يكونوا قادرين على تقديم أفضل الخدمات وخلق علاقات طيبة مع زبائنهم، وبالتالي تحقيق الهدف الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه ألا وهو رضا الزبائن الذي بدوره يحقق الربحية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008 ص 152.

<sup>2</sup> Thérèse Albertini et All, dictionnaire du marketing, 3ème édition ,Librairie Vuibert, France 2008 P 123

<sup>3</sup> Kotler Ph, Keller K, Manceau D,marketing management , 15 édition, Pearson France, Nouveaux Horizons, Montreuil,France 2015, p 453.

وانطلاقاً مما سبق نستنتج أن التسويق الداخلي هو عملية تسويقية داخل المؤسسة، تسعى إلى تنمية وترقية الحوار مع الموظفين مع تحفيزهم وتدريبهم لاستغلال قدراتهم في أداء أنشطة داخلية متميزة واشباع حاجات الزبون وتحقيق أهداف المؤسسة.

## 2. خصائص التسويق الداخلي

ان للتسويق الداخلي عدة خصائص أهمها انه عملية اجتماعية وإدارية هما<sup>1</sup>:

**أولاً. التسويق الداخلي عملية اجتماعية:** التسويق الداخلي يطبق داخل المؤسسة لإدارة عملية التبادل، والتفاعل بين المؤسسة والعاملين بها، فالعاملين لا تقتصر حاجتهم على الحاجات المادية فقط، وإنما هناك حاجات اجتماعية مثل: الأمن، الانتماء والصدقة، يريدون إشباعها وهذا ما يتحقق من خلال التسويق الداخلي.

**ثانياً. التسويق الداخلي عملية إدارية:** تعمل على تكامل الوظائف المختلفة داخل المؤسسة من خلال:

- التأكد من أن كل العاملين لديهم دراية وخبرة كافية عن الأنشطة التي يقومون بها، وأن هذه الأنشطة تؤدي إلى إشباع حاجات الزبائن الخارجيين.

- التأكد من أن كل العاملين تم إعدادهم وتحفيزهم لأداء عملهم بكفاءة.

ونظراً لأهمية التفاعل بين المؤسسة والعاملين بها يعتبر التسويق الداخلي عملية اجتماعية من خلال إشباع حاجاتهم الاجتماعية، يعتبر أيضاً عملية إدارية لوجود التكامل بين الوظائف المختلفة داخل المؤسسة وعدم فصلها عن بعض، كل وظيفة تخدم وظيفة أخرى.

## ثانياً. مراحل تطور مفهوم التسويق الداخلي

تشير أدبيات التسويق الداخلي الى ثلاثة أشكال مختلفة تؤشر التطور والتقدم الذي عرفه مفهوم التسويق

الداخلي و هي<sup>2</sup>:

- المرحلة الأولى: إرضاء وتحفيز الموظف.

- المرحلة الثانية: التوجه بالمستهلك.

<sup>1</sup>عمورات أعراب، مرجع سابق، ص17.

<sup>2</sup> Ahmed.P.K, Rafiq.M, Op, Cit, pp10,11

- المرحلة الثالثة: إدارة التغيير وتنفيذ الإستراتيجيات.

وفي ما يلي شرح موجز للمراحل السابقة:

المرحلة الأولى: إرضاء وتحفيز الموظفين:

أغلب الإسهامات التي تناولت مفهوم التسويق الداخلي في هذه المرحلة كانت تركز على النقاط التالية:

- الموظفين كمستهلكين داخليين.

- الوظائف كمنتجات داخلية.

- تحفيز وإرضاء الموظفين.

من أجل جعل الموظفين أكثر استعدادا لبذل المزيد من الجهود لإرضاء الزبائن وتحسن جودة الخدمات

التي تقدمها منظماتهم.

المرحلة الثانية: مرحلة التوجه بالمستهلك

إن الخطوة الثانية التي عرفها تطور مفهوم التسويق الداخلي، كانت مع إسهامات كرونروس، حيث أشار

إلى الدور الذي يلعبه موظفو الخط الأمامي (عمال الاتصال) في إدارة العلاقة مع الزبائن لكونهم مسؤولين على

إشباع حاجات و رغبات الزبائن، أو المستهلكين من خلال عملية التفاعل التي تتم بينهم، و بذلك فهو يركز

على مفهوم التسويق التفاعلي، (Marketing interaction) الذي يتيح للمنظمة فرص تسويقية

هامية. من أجل الاستفادة من الفرص التسويقية المتاحة، يجب أن تعمل المنظمة على أن يكون لديها:

- موظفين لديهم توجه بالمستهلك والسوق (Market, Customer orientation).

- موظفين لديهم عقلية بيعيه (Sals mindedness).

- وجود تكامل وتناسق ومختلف الوظائف داخل المنظمة (يقصد موظفو الخط الأمامي والخط الخلفي) من

تفعيل العلاقات مع الزبائن.

- استخدام التسويق كأساليب وتقنيات داخل المنظمة.

المرحلة الثالثة: مرحلة إدارة التغيير وتنفيذ الإستراتيجية

ذهب الباحثين في هذه المرحلة، إلى اعتبار التسويق الداخلي، كوسيلة للتنفيذ الفعال مختلف الاستراتيجيات، وقد كان وينتر (Winter1985) أول من ناد بالدور المحتمل للتسويق الداخلي، كأداة لإدارة الأفراد، نحو تحقيق أهداف المنظمة، ويعرف التسويق الداخلي كما يلي "هو تخطيط وتعليم وتحفيز العاملين، اتجاهاً لتحقيق أهداف المنظمة، من خلال العملية التي تمكن الأفراد من فهم وإدراك ليس فقط قيمة البرنامج الذي تقدمه المنظمة، ولكن أيضاً معرفة دورهم في البرنامج.

**المطلب الثاني: أهمية التسويق الداخلي، مزاياه وأهدافه**

**أولاً. أهمية التسويق الداخلي**

إن للتسويق الداخلي أهمية كبيرة في اشباع حاجات ورغبات العاملين، الأمر الذي يساهم في جعل عاملي المنظمة يؤدون خدماتهم بكفاءة وولاء لتحقيق أهداف المؤسسة. ويمكن تجزئة هذه الأهمية إلى مستويين:

### 1. أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للمنظمة

إن التسويق الداخلي هو عملية تسويقية داخلية تسعى لتنمية وترقية العلاقة بين عمالها عن طريق تطوير و تحفيز أفراد المنظمة للقيام بمهامهم على أكمل وجه، ويمكن تحديد أهميته للمنظمة من خلال المحاور التالية<sup>1</sup>:

- إدارة التغيير: تشهد العديد من المنظمات نوعاً من التحول خلال دورة حياتها، من خلال عمليات الدمج والتحالفات، أو تقليص حجم أعمالها، أو إدخال تكنولوجيا المعلومات أو ممارسة عمل جديد، وتغييرات أخرى مثل تغيير اسمها أو علامتها التجارية أو حتى رسالتها أو أهدافها، لذا فإنه من الضروري التواصل مع جميع الأطراف ذوي العلاقة بما فيهم العاملين داخل المنظمة لتعزيز هذا التغيير، ويكون ذلك من خلال التسويق الداخلي الذي يجعل المنظمة أكثر مرونة واستجابة للتغيرات البيئية.
- بناء الصورة العامة للمنظمة: حسب "ريتشارد نورمان"، تعد صورة المنظمة أحد العناصر الأساسية من بين خمسة عناصر الاتية (قطاع السوق، مفهوم الخدمة، صورة المنظمة، نظام التسليم، ثقافة المنظمة) في

<sup>1</sup> محمد عبد المعطي الجاروشة، العلاقة بين التسويق الداخلي و الالتزام التنظيمي للعاملين في البنوك الفلسطينية العامة بقطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة فلسطين، 2016، ص 17.

نظام إدارة منظمة الخدمة، والصورة هي بمثابة أداة إعلامية تستعملها المنظمة للتأثير على: الموظفين، سوق التوظيف، الزبائن، المتدخلين الآخرين في النشاط بهدف:

أ. التموقع الاستراتيجي.

ب. دخول السوق بفعالية.

ت. تسهيل الوصول الى الموارد المتنوعة أو على الأقل بأقل التكاليف.

ث. توجيه سلوك الأفراد لزيادة الدافعية و الإنتاجية.

و هنا يلعب التسويق الداخلي دورا مهما من خلال الاتصال الداخلي والتعريف بنقاط تمييز المنظمة.

- بناء إستراتيجية المنظمة: لتنفيذ أي استراتيجية لابد من التعاون والتنسيق بين مختلف الوظائف، وتقليل حدة التداخل والصراع الوظيفي، وبناء الالتزام المطلوب لتلك الاستراتيجيات على أكمل وجه.

## 2. أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للعاملين

إن تطبيق برامج وسياسات التسويق الداخلي يعود بالعديد من المنافع للعاملين داخل المنظمة، ومن بين هذه المنافع نذكر منها ما يلي<sup>1</sup>:

- تحقيق الرضا لدى العاملين: تقوم فلسفة الإدارة الحديثة على مبدأ أن العملاء يتوقعون الأفضل دائما للمنظمة، ومن خلال نظرة التسويق الداخلي الى العاملين بأنهم عملاء داخليين فإنه يهدف إلى تحفيز وتدريب ودعم العاملين وتعزيز الاتصالات الداخلية.

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

- الشعور بالالتزام التنظيمي: إن عدم وجود الالتزام التنظيمي لدى العاملين في أي منظمة يعود عليها بنتائج كارثية قد تؤدي إلى إغلاقها. ان التوجه الرئيسي لمفهوم التسويق الداخلي هو التأكد من أن العاملين يشعرون أن إدارة المنظمة تهتم بهم وتعمل على تلبية احتياجاتهم.

<sup>1</sup> حسني هرشة حفيفة، أثر التسويق الداخلي في تعزيز التعلم التنظيمي، مديرية الصيانة لشركة سوناطراك، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، بسكرة، سنة 2018-2019، ص 12.

### ثانيا. مزايا التسويق الداخلي

- يمكن للمنظمة أن تجني مزايا عدة من خلال تبنيها لفلسفة التسويق الداخلي و هي كالآتي<sup>1</sup>:
- تشجيع السوق الداخلي على تقديم أفضل الخدمات.
- تمكين العاملين وإعطائهم الحرية في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية.
- يساعد على تخفيض معدل دوران العمل وتحقيق مستويات عليا من الرضى الوظيفي.
- احداث التوازن بين متطلبات السوق الداخلية و الخارجية.

### ثالثا. أهداف التسويق الداخلي وخصائصه

يهدف التسويق الداخلي الى خلق قوة عمل مستقرة و متطورة في المنظمة تتضمن تفهما ووعيا اكثر للاهتمام بخدمة العملاء، والمحافظة على أفضل العاملين وحثهم على أداء وظائفهم بكفاءة وفعالية وولاء في تحقيق اهداف المؤسسة.

اذن التسويق الداخلي يسعى لتحقيق الآتي<sup>2</sup>:

- تحفيز العاملين وإثارة دافعيتهم نحو انجاز وظائفهم، بكفاءة وتغيير مواقفهم وسلوكياتهم اتجاه الزبائن ولاسيما من هم على اتصال مباشر مع الزبائن.
- اكتساب التزام الموظفين اتجاه خطط واستراتيجيات وثقافة المنظمة.
- إدارة التغييرات للانتقال من الطريقة التي اعتدنا عمل الأشياء بها إلى العمل بالطريقة التي نرغب القيام بها حتى نحقق النجاح.
- يعمل على المساعدة في بناء ثقافة تنظيمية تركز على خدمة الزبون وجودة الخدمة وبذلك فهو يؤدي الى الحفاظ على معايير الجودة في تسليم الخدمات.
- تجميع معلومات عن القوى العاملة فيما يتعلق بالعملاء.
- إيجاد قبول لمفهوم التوجه نحو العملاء.
- تدريب العاملين وإدارة طبيعة الاتصال مع العملاء.

<sup>1</sup> حسني هرشة حفيظة، مرجع سابق ص12.

نفس المرجع السابق، ص10. <sup>2</sup>

- تطوير بيئة تسويقية تدعم المواقف الخاصة و سلوك التوجه نحو العملاء.

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

سنتطرق في هذا العنصر لعلاقة التسويق الداخلي بمختلف المفاهيم المرابطة بالجانب الاداري الموارد البشرية، التسويق بالعلاقات، ادارة الجودة الشاملة والثقافة التنظيمية.

#### أولاً. العلاقة بين التسويق الداخلي والموارد البشرية

إنّ معظم الابحاث التي قدمها الباحثون عن التسويق الداخلي هي نفسها جوهر اهتمام إدارة الموارد البشرية، وهو ما أثار نقاشاً حول العلاقة بينهما. ومن هذا المنطلق، يؤكد أنّ الفرق بين التسويق الداخلي وإدارة الموارد البشرية يكون في حقيقة أنّ إدارة الموارد البشرية تركز على إدارة الموظفين وأدائهم حين يركز التسويق الداخلي على العاملين كعملاء، من الضروري معرفة احتياجاتهم ورغباتهم، والعمل على إرضائهم وتلبية احتياجاتهم، بما يعود في النهاية بالفائدة على المؤسسة والعاملين معاً. وبالتالي يكمن دور التسويق الداخلي في:

- تحقيق التكامل بين أنشطة وظيفة الموارد البشرية ووظيفة التسويق، بمعنى أنّ كلّ واحد منهما يعتمد على الآخر ولا يمكن الفصل بينهما في المؤسسة.
- جذب وتطوير وتحفيز واستبقاء الموظفين الأكفاء عبر وظائف يتم التعامل معها كمنتجات تلبية احتياجات الموظفين، والتسويق الداخلي هو فلسفة معاملة الموظفين كعملاء، وتشكيل الوظائف لتلائم مع الاحتياجات البشرية.

#### ثانياً. العلاقة بين التسويق الداخلي والتسويق بالعلاقات

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

وقد أشار الكثير من الباحثين في هذا المجال إلى أن التسويق الداخلي الناجح يعتبر أساس لنجاح التسويق الخارجي ورضا العملاء, وهذا بدوره يؤدي إلى نجاح العلاقة مع هؤلاء العملاء ويزيد فرصة الاحتفاظ بهم طويلاً.

### ثالثاً. العلاقة بين التسويق الداخلي وادارة الجودة الشاملة

تعتبر الجودة واحدة من أهم الوسائل التي تتنافس بها المؤسسات وتُظهر قوتها وتميزها من أجل جذب أكبر عدد ممكن من العملاء والمستهلكين، وإيجاد طريقة ناجحة للتواصل مع احتياجاتهم ورغباتهم بأفضل طريقة ممكنة. إنّ مفهوم إدارة الجودة الشاملة قادر على إظهار مدى معين للتركيز الداخلي من قدرته على تحقيق نتائج خارجية إيجابية، هذا بشرط أن يعيّن نظام الإنتاج الداخلي مكاناً واضحاً في سلسلته للعميل الخارجي، وتعتنق الشركات بثبات رؤية تلمس العلاقة الموجودة بين الجودة الإنتاجية ورضا الموظفين ورضا العملاء. وكذلك توصف سلسلة التسويق الداخلي بالبساطة، وذلك لأنها تستند إلى حقيقة أنه عندما يكون الموظفون على رضاً تام، سيكون عندهم حماس وتقدّم في العمل، وبالتالي سيؤدي ذلك إلى جودة أعلى وإنتاجية أعلى، مما يؤدي إلى رضا المستهلكين أو العملاء وتحقيق أرباح أعلى.

### رابعاً. العلاقة بين التسويق الداخلي والثقافة التنظيمية

إن طبيعة العلاقة بين التسويق الداخلي والثقافة التنظيمية هي علاقة تأثير وتأثر أي الثقافة القوية يمكن بنائها وتغييرها من خلال برامج التسويق الداخلي وفي نفس الوقت طبيعة الثقافة السائدة تؤثر في طريقة تبني فلسفة التسويق الداخلي.

### المبحث الثاني: سيورة التسويق الداخلي في المؤسسة

يعد التسويق الداخلي أحد المفاهيم الحديثة التي ترتبط بالعنصر البشري مباشرة و يمثل توجهها "استراتيجياً"، ويعتبر التسويق الداخلي من المفاهيم التي تعنى بتوفير بيئة عمل مناسبة تساعد العاملين في تحقيق أداء تسويقي أفضل، فنجاح التسويق الخارجي هو انعكاس حقيقي لنجاح سيورة التسويق الداخلي في المؤسسة.

### المطلب الأول: محددات عملية التسويق الداخلي

هناك عدة أوجه تحدد عملية التسويق الداخلي و هي كالتالي<sup>1</sup>:

- **علاقات الضيافة وحسن الاستقبال مع العملاء:** بحيث يشمل ذلك تحسين وتنمية علاقات الضيافة ما بين المنظمات والعملاء، كما يتضمن ذلك توجيه الكوادر العاملة في المنظمات وتأهيلهم وتدريبهم على احترام العملاء، والمزيد من اللباقة وحسن التعامل بشكل يعمل على تعزيز هذه العلاقة.
- **رقابة الجودة:** وهو يتضمن التركيز على تحسين الجودة الفنية للسلعة المقدمة وذلك من خلال وجود مجموعة من المعايير والأسس لتقييم حاجات ورغبات العملاء، إضافة إلى الجودة الوظيفية التي تتعلق بالمعايير والأسس المرافقة للطريقة التي يحصل العميل من خلالها على احتياجاته من السلعة.
- **البيع الشخصي:** ويتمثل ذلك في التدريب الإيجابي للكوادر العاملة في تحسين العلاقات البيعية التي يقومون بها، وبالتالي انعكاسها على تحسين الموقع التنافسي للمنظمة في السوق، واعتمادا على نظرية الثواب والعقاب في الأدبيات الإدارية، فإن تحفيز ومكافأة تلك القوى على جهودها المبذولة سيعمل على تحسين تلك العمليات.
- **أخلاقيات الموظفين (الزبائن الداخليين):** فتوفير المناخ المناسب لرغبات العملاء سيعمل على زيادة الشعور الإيجابي المتكون لديهم، وتقليل الشعور بالملل أو التذمر وتساهم هذه الناحية في بناء الأسس والقواعد الأخلاقية التي ينطلق منها العاملون في توفير وتقديم المنتج بمستوى لائق ومناسب يتسم بالفاعلية والكفاية، كما يمكن تدريب العاملين وتحفيزهم نحو تلك الناحية من خلال تنظيم برامج ونشاطات خاصة تعنى بإصلاح القواعد الأخلاقية للتعامل مع العملاء والعمل على صيانتها من فترة لأخرى، حيث تأخذ أشكال التحفيز منها ما هو نقدي ومنها غير نقدي.

### المطلب الثاني: الدور الاستراتيجي للتسويق الداخلي

تستمد إستراتيجية التسويق الداخلي أهميتها فيما يلي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> إباد عبد الفتاح النصور، إستراتيجيات التسويق، مدخل نظري وكمي، دار صفاء للنشر والتوزيع - عمان 2012، ص 47، 50.

<sup>2</sup> جنادي كريم، التسويق الداخلي ( يدرس في تسويق الخدمات والتسويق الاستراتيجي للخدمات ) مطبوعة مقدمة ضمن متطلبات الترشح للتأهيل الجامعي، قسم علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2016/2017، ص 10، 11.

- أهمية عملية ونظام التفاعل بين العاملين والمؤسسة والعملاء، وذلك في تحقيق الأغراض التي وجدت من أجلها أطراف التعامل، حيث تتزامن عمليات الإنتاج والاستهلاك ويسيطر على العنصر البشري كعامل أساسي واستراتيجي في تفعيل أنشطة التعامل والاتصال وتحقيق الغرض المتعلق بالإنتاج وتسويق السلع والخدمات في أفضل وأحسن الشروط.
  - كما تكمن أهمية إستراتيجية التسويق الداخلي في الاستقطاب والمحافظة على أفضل العاملين والإشراف على تكوينهم وتدريبهم لاكتساب أفضل المهارات والمعارف المعاصرة في حقل وظائفهم، وذلك لغرض تنمية أداء وظائفهم وزيادة قدراتها التنافسية أفضل من المنافسين الأكثر تهديدا وتطبيق المقاربات والأساليب التسويقية، المتعلقة بنظام التسويق الخارجي على السوق الداخلية للعاملين، وذلك لتطوير وتنمية التسويق الداخلي ليكون عرضة للنجاح والتفوق لنظام التسويق الخارجي .
  - وتبرز أهمية إستراتيجية التسويق الداخلي في تطوير المعارف والوعي الوظيفي لكل من العميل الداخلي (الموظفين) والعميل الخارجي (الزبون)، وإزالة المعوقات والشكوك الوظيفية التي تعيق تحقيق الفعالة التنظيمية.
  - كما لها دورا في تحقيق التواصل المستمر والدائم بين العميل الداخلي والعميل الخارجي على أساس الاتصال والتوجهات كأساس لدمج نظام التسويق الخارجي والداخلي معا.
- المطلب الثالث: الأهداف البعيدة و القريبة لنظام التسويق الداخلي**
- التسويق الداخلي كنظام يهدف إلى تحقيق مايلي<sup>1</sup>:
- ضمان قبول العاملين بالمؤسسة للأهداف التي تسعى لتحقيقها، ونظام وأساليب العمل المطبقة وكافة السياسات والاستراتيجيات والتصرفات التي تعكس إطار العمل داخل المؤسسة (البيئة التنظيمية والسلوكية الملائمة).
  - ضمان أن العاملين قد تم استشارة دافعيتهم للتوجه بالمستهلك واحتياجاته والتأكد من ترسيخ الفهم الكامل للآراء في ذهن العاملين لإنجاز وظائفهم بكفاءة وفعالية (دعم الفكر والتوجه التسويقي وبثه على كل مستويات الهرم أفقيا وعموديا لضمان تواصل وتوافق السلوك التنظيمي الموجه بالمستهلك والسوق).

أحمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 405<sup>1</sup>

- التركيز وبعناية على رأس المال البشري وتنميته كأساس استراتيجي لتفعيل نظام التسويق الداخلي في المؤسسة والاستقطاب والحفاظ على العاملين والموظفين ذوي الكفاءات والمهارات والقدرات المتميزة التي تعكس التواصل المستمر بين العميل الداخلي والخارجي، وهذا يتطلب التركيز على المحاور التالية:

أ. تنمية ثقافة المؤسسة الموجهة بالسوق والمستهلك كشرط أساسي:

- العميل (الزبون) دائما على حق.

- التحسين المستمر في جودة السلعة والخدمة.

- المرونة والرغبة في الأداء .

- تحقيق وتطوير المبادرة الفردية والجماعية في مجال التجديد والإبداع الوظيفي.

ب. الحفاظ على ثقافة المؤسسة ضمن توجهاتها الاستراتيجية والتنافسية وذلك عن طريق وضع

الاستراتيجيات والخطط التي تضمن الحفاظ على تطبيق القيم والمعايير السلوكية والأخلاقية داخل المؤسسة،

والتي تعزز التفكير التسويقي بداخلها على مدار الزمن، وهذا لتوطيد هذه القيم والسلوكيات عند العاملين

وتنميتها بالشكل الذي ينمي العلاقة المتواصلة بين العاملين (العميل الداخلي) والعميل الخارجي (التركيز

على أخلاقيات إدارة التسويق).

لهذا ستكون أهداف التسويق في هذا السياق:

التأكد من الممارسات الإدارية داخل المؤسسة وأنها يجب أن تكون مدعومة بمجموعة من التوجهات الأساسية

يمثل إليها العاملون لضمان سيرورة العمل الموكل إليهم في إطار التوجه بالسوق والمستهلك .

ت. طرح بصفة دائمة و مستمرة خدمات جديدة كمدخل معاصر للتسويق الداخلي:

تظهر أهمية التسويق الداخلي أيضا كأسلوب منظم ومنتظم للتعامل مع الاستراتيجيات والخطط المتعلقة

بطرح وعرض تشكيلة المنتجات الجديدة إلى السوق التي تقدمها المؤسسة والمشاكل المرتبطة بقبولها وهذا ما

يتوقف على قدرة المؤسسة في بناء أنظمة داخلية متكاملة ومنسقة تسعى إلى توجيه أفرادها (العميل الداخلي)

على الامتثال لقواعد وأساليب إدارية معاصرة تمكن من تحقيق الاتصال والتعاقد مع الزبون (العميل الخارجي)

كشرط لتوطيد الصلة بين مقدم السلعة والمستقبل لها (الطالب لها) في السوق وهذا بالتركيز على نظام سلوكي

قائم على توعية الأفراد ومشاركتهم في بناء الاستراتيجيات التسويقية للمنتجات الجديدة، و مساهمتهم الفعالة والمباشرة في تقديم النصح والإرشاد في عملية تطيرها من الناحية الإنتاجية، التسويقية، المالية والربحية ... إلخ كمنطلق أساسي لاستشراف العمليات والأنشطة الداخلية للمؤسسة من زاوية تفعيل نظام إدارة الجودة الشاملة كأساس لتنافسية المؤسسة الداخلية والخارجية .

وبالتالي فإن التسويق الداخلي يعكس أنشطة تتضمن كل وظيفة أو نشاط متعلق بالتسويق الداخلي

نفسه وهذه الأنشطة هي:

- التدريب.
- دعم الإدارة (القمة الاستراتيجية).
- الاتصالات الداخلية (الاتصالات التنظيمية أفقياً وعمودياً)، ونظام المعلومات .
- إدارة الموارد البشرية (تتضمن العنصر البشري كحجر زاوية نظام التسويق الداخلي).
- الاتصالات الخارجية ( الترويج، العلاقات العامة ...).
- بحوث التسويق.

### المبحث الثالث: أبعاد واجراءات وعوامل نجاح التسويق الداخلي

سنتناول في هذا المبحث مختلف ابعاد التسويق الداخلي، إلى جانب التطرق للإجراءات التي على اساسها تستطيع المؤسسات تطوير قدرات عمالها وتنمية مهاراتهم، بالإضافة على عوامل نجاح التسويق الداخلي في المؤسسات.

#### المطلب الأول: أبعاد التسويق الداخلي

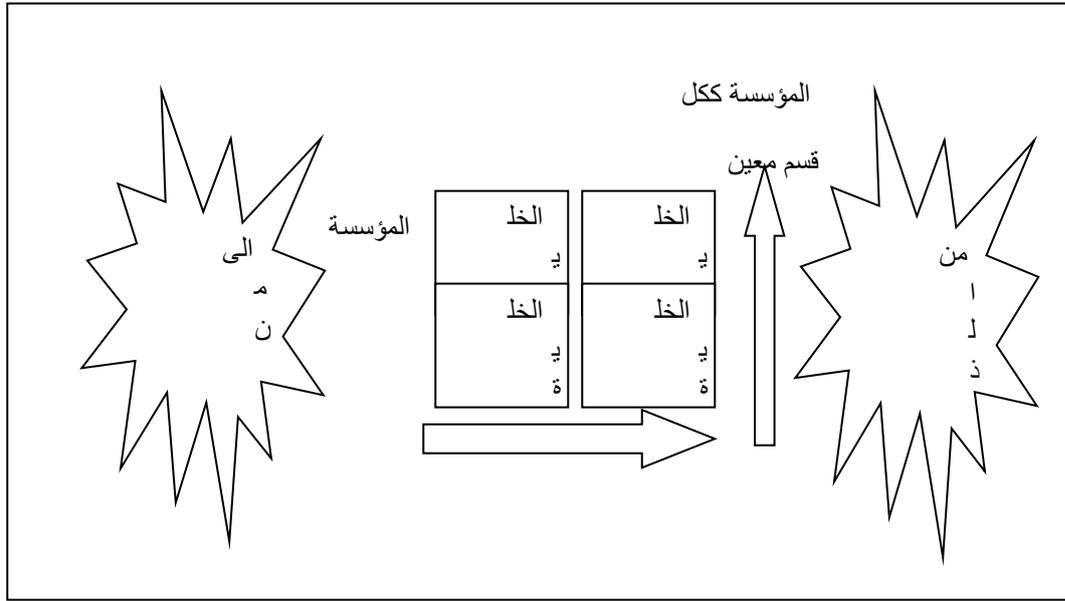
تعد أبعاد التسويق الداخلي الركيزة الأساسية لنجاح المنظمات في تحقيق أهدافها وتحقيق رضا العاملين من جهة أخرى، فالتسويق الداخلي هو الطريقة المتبعة من طرف المؤسسات والمبنية على أسس علمية وموضوعية في اختيار العاملين وتدريبهم وتحفيزهم وترقيتهم ومكافئتهم وكل ما يتعلق ببناء العلاقات بين الإدارة و العاملين فيها.

إن للتسويق الداخلي سؤالين و هما كالاتي<sup>1</sup>:

محمد فريد الصحن، مرجع سابق الذكر، ص415،416<sup>1</sup>

- من الذي يقوم بالتسويق؟ ( هل المؤسسة ككل أم قسم داخلها).
- الى من توجه جهود التسويق الداخلي؟ (هل لكل الموظفين أم قسم داخل المؤسسة).

### الشكل رقم (02) أبعاد التسويق الداخلي



المصدر: محمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص 415.

- من الشكل يتضح أن هناك أربع خلايا.
- **الخلية الأولى:** التسويق الداخلي ينظر لقسم معين على أنه يقوم بجهود التسويق، والقسم الآخر هو العميل، فعلى سبيل المثال يقوم قسم نظم المعلومات الإدارية بتسويق خدماته الى قسم المبيعات.
- **الخلية الثانية:** تقوم المؤسسة ككل بتسويق خدماتها الى قسم داخلها، مثلا أن يعطي المستشفى اهتمام كبيرا لقسم التمريض بها عن طريق زيادة الحوافز المقدمة له.
- **الخلية الثالثة:** يقوم قسم ما بتسويق خدماته الى المؤسسة ككل، مثلا أن يقوم قسم الموارد البشرية بزيادة التعاون مع الأقسام والإدارات الأخرى بالمؤسسة وذلك بتوفير العاملين المطلوبين لأداء النشاط بالمهارة المطلوبة.
- **الخلية الرابعة:** المؤسسة ككل هي التي تقوم بالتسويق وهي كذلك السوق فالعاملين هم زبائن والأعمال والأنشطة هي المنتجات، لذلك يجب التأكد من أن التسويق الداخلي يستقطب ويختار أفضل العاملين الذين هم الوسيلة الفعالة لتقديم الخدمات للزبائن الخارجيين.

### المطلب الثاني: إجراءات التسويق الداخلي

إن إجراءات التسويق الداخلي هي توفير البيئة الملائمة لنجاح عملية التسويق الداخلي وذلك عن طريق التركيز على تحقيق أهداف المنظمة برضى عاملها من جهة وزبائنها من جهة أخرى، وعلى هذا الأساس نقوم بشرح إجراءات التسويق الداخلي فيما يلي:

#### أولاً. اختيار العاملين

إن عملية التوظيف تشمل الاختيار والتعيين للأفراد المقدمين على شغل وظيفة معينة ويكون الاختيار حسب مهارات ومؤهلات الأفراد، و من هنا يجب المفاضلة بين عدد من المتقدمين للشغل ثم اختيار الأفضل بينهم و استبعاد غير المناسب. حيث تهدف هذه العملية لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب، يجب أن يكون هناك توافق بين متطلبات الوظيفة و قدرات وامكانيات الشخص، فذلك ينعكس ايجاباً على أداء كل من العاملين والمنظمة وتحقيق أهدافها<sup>1</sup>، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:<sup>1</sup>

الجدول رقم (01) : عمليتي اختيار العاملين بالمؤسسة

متطلبات الوظيفة	مواصفات الشخص
أداء واجبات معينة تحمل مسؤوليات سلطات معينة ممارسة سلطات محدودة في ظروف عمل معينة	تأهيل علمي من حسب النوع والمستوى خبرة عملية من حيث مجالها وعدد السنوات مهارات سواء بدنية أو ذهنية مواصفات شخصية

المصدر: قسيمة نور الهدى، دور التسويق الداخلي في تحسين أداء المورد البشري ص 20.

ولا تهدف عملية الاختيار الى الحصول على الشخص الذي تتوافق مؤهلاته مع متطلبات الوظيفة فقط، ولكنها تهدف الى تحقيق أكبر قدر من التوافق بين مواصفات الشخص ومتطلبات الوظيفة من أداء واجبات وتحمل مسؤوليات وممارسة سلطات، بحيث أن الاختيار الجيد للعاملين يساهم في تقليل التكاليف للمؤسسة.

#### ثانياً. التدريب الداخلي<sup>2</sup>

<sup>1</sup> قسيمة نور الهدى قسيمة نور الهدى، دور التسويق الداخلي في تحسين أداء المورد البشري، دراسة حالة مؤسسة حليب الحضة، مذكره مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، المسيلة، سنة 2016-2017، ص 20.

<sup>2</sup> قسيمة نور الهدى، مرجع سابق ص 20.

يعتبر التدريب من أهم الاجراءات التي تقوم بها المنظمة بهدف تحسين المعلومات والمهارات والكفاءات والقدرات الفنية والادارية والسلوكية للعاملين حيث يعرف على أنه: مجموعة من الإجراءات والعمليات التي تهدف الى اكتساب المهارات والمعرفة و تطويرها لدى مجموعة من الافراد العاملين في المؤسسة لغرض رفع مستوى أدائهم، بما يحقق نتائج إيجابية للمؤسسة والعاملين على حد سواء.

وبالتالي يعد التدريب أحسن وسيلة لمساعدة العاملين في اكتساب المهارات والخبرات ان التدريب يلعب دورا هاما في تنمية وتطوير العمال في كل المستويات ويساهم في رفع روح الفريق فيما بين العمال لضمان فعاليتهم و ثقتهم بمهاراتهم عند تقديم الخدمة للزبون، لذلك يركز التدريب على تطوير و تجديد المهارات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة.

إن تدريب العاملين في المؤسسات التي تطبق التسويق الداخلي يمكن أن ينظر إليها على أنها تعمل في المستويين الآتيين:

- **المستوى الأول:** هو أن تقوم المؤسسات بإعداد وتدريب جميع العاملين والسماح لهم بأن يتصرفوا بطريقة شبه مستقلة، وأن يكون لهم دور وشخصية في العمل. من هنا فإن هذا التوجه ذو صلة قوية بتدريب العاملين على أساس أن الخدمة الجيدة للزبائن تتطلب أن يتم تزويد العاملين بالمهارات والمسؤوليات المطلوبة.

- **المستوى الثاني:** هو المستوى الذي يتم فيه اجراء التدريب على مجموعة من العاملين في المؤسسة وهذا يعني أن المؤسسة تطبق مفهوم التسويق الداخلي ستسعى فقط لتهيئة وتدريب مجموعة معينة من العاملين الذين يمتازون بقبولهم لحالات التوجه لخدمة الزبون.

### ثالثا. التحفيز

يعتبر التحفيز من أهم عناصر اجراءات التسويق الداخلي ، فهو يسعى الى زيادة تحفيز الموظفين من خلال التعامل مع الوظيفة على أنها منتج داخلي و تحاول بيعه للموظفين.

### 1. تعريف التحفيز

يقصد بالتحفيز تلك الجهود التي تبذلها الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم، وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية وخلق حاجات جديدة لديهم والسعي نحو اشباع تلك الحاجات شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية والتحديد<sup>1</sup>.

وتعرف أيضا بأنها: "مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد و تدفعه لأداء الأعمال الموكلة اليه على خير وجه عن طريق اشباع حاجاته و رغباته المادية و المعنوية<sup>2</sup>.

## 2. أهمية الحوافز

للتحفيز أهمية كبيرة نذكر منها:

- تحسين أداء العاملين من خلال اتباع نظام المكافآت حسب تقديم الأداء.
- زيادة الانتماء وذلك بتوطيد العلاقة بين العمال والمؤسسة وإشعارهم بروح العدالة داخل المؤسسة.
- توجيه السلوك وذلك بتحفيز وصياغة شكل السلوك المرغوب لتحقيق أهداف المنظمة.
- زيادة إنتاجية العمل والمبيعات والأرباح.

## رابعاً نشر المعلومات التسويقية

يعتبر نظام المعلومات التسويقية عبارة عن مجموعة من الوسائل المادية والبشرية والإجراءات والأساليب المصممة لتجميع وتحليل ونشر المعلومات بشكل منظم. من واجب الإدارة أن توفر معلومات كافية ودقيقة عن الخدمات الجديدة والتغييرات التي حصلت أو ستحصل والتطورات المتعلقة بالإجراءات والوسائل الخاصة بتوفير الخدمة في الزمان والمكان المحددين وذلك لإيصال المعلومة والاطلاع عليها فتكون عملية الاقناع سهلة من المورد الى الزبون.

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، إدارة الافراد و العلاقات الانسانية، دار قنديل للنشر و التوزيع، الاردن، 2003، ص 403.

<sup>2</sup> خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي - دار وائل للنشر، الاردن، 2006، ص 255.

ان وجود اتصال تفاعلي متبادل للمعلومات بين الادارة والعاملين يساهم في تحسين مهارات الاتصال والتعامل مع الزبائن، ومن وسائل الاتصال المستخدمة في ايصال المعلومات للعاملين: النشرات الخاصة بأخبار المؤسسة، التقارير السنوية والدورية، الاجتماعات، المؤتمرات، البريد الالكتروني وشبكات الانترنت.....  
إن نظام المعلومات التسويقية يقوم بمعالجة البيانات وتحليلها للوصول إلى المعلومات المتعلقة بما يلي<sup>1</sup>:

- معلومات عن السوق وتوقعات ورغبات الزبائن.
- معلومات عن الفجوة بين الأداء الحالي وما يتوقع الزبائن الحصول عليه من خدمات.
- معلومات عن مقاييس جودة الخدمات.
- معلومات عن مستوى أداء العاملين المتعاملين مع الزبائن بشكل مباشر.

#### خامسا. تفويض الصلاحيات

التفويض هو نشاط اداري محفز للعمل، تبدي الادارة قدرا ملحوظا من الثقة في العاملين والسماح لهم باتخاذ بعض القرارات في المجالات المختصة بهم، ومن هنا يعطي رئيس المنظمة جزء من سلطته الى مرؤوسه. تشجع هذه العملية ربط علاقة قوية بين المدير والعمال وتبادل الثقة والاحترام لتحقيق أهداف المؤسسة وتحسين أداء العمال و ولائهم ورفع جهوداتهم وزيادة كفاءاتهم.

وتتمثل المنافع الأساسية للتفويض فيما يلي<sup>2</sup>:

- انجاز الكثير من الأعمال بما فيه الكثير من الأشياء التي ترغب فيها.
- أن تتعرف الى موظفيك بشكل أفضل، مما يعزز علاقتك بهم.
- أن تساعد موظفيك على التطور وزيادة الثقة بأنفسهم.
- أن تكسب وقتا من فراغك لنشاطات إستراتيجية كالتفكير والتخطيط.
- أن يتعلم السماح والتسامح في التفويض وسير العمل.
- يزيد من فرص تحسين إنتاجيتك بفعالية.

<sup>1</sup> بلبالي عبد النبي، دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية ثم كسب رضا الزبون: دراسة حالة عينة من البنوك التجارية بأدرار رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقة الجزائر 2009 ص 30، 31.  
بلبالي عبد النبي، مرجع سابق، ص 29<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: عوامل نجاح التسويق الداخلي

يتم نجاح التسويق الداخلي بالتعاون ما بين قسمي التسويق وإدارة الموارد البشرية وذلك من خلال ما يلي:

**أولاً. فهم حاجات العملاء:** على الإدارة أن تعمل باتجاه المعرفة الدقيقة بجوانب العملاء، لتمكينها من تفعيل عملياتها الوظيفية، فالإدارة تدعم الجهد التسويقي عبر وسائل التعيين والتدريب، ووظيفة التسويق تزود إدارة الموارد البشرية بالمعلومات بدراسات قياس رضا العملاء، لاستخدامها في أنظمة تقويم العاملين ودمجها في عمليات إدارة الجودة الشاملة للمؤسسة<sup>1</sup>.

**ثانياً. المتابعة والتقييم:** من المستحسن أن تكون سياسات إدارة الموارد البشرية متوافقة مع الهدف العام، إذ يمكن تقويمها مقارنة بمستويات الأداء المعيارية وإسهامها في الأهداف. حيث تقوم الإدارة بقياس نظام الاتصالات الداخلية التي تتوافر لديها وتقوم الإدارة بمقارنتها بالمعيار المحدد لها ومدى إسهامها في تحقيق الأهداف<sup>2</sup>.

**ثالثاً. فرق العمل والمشاركة في اتخاذ القرار:** فرق العمل بجماعة محدودة العدد يتعاون أفرادها في ظل الشعور بالوحدة والمسؤولية الجماعية لتحقيق هدف مشترك، ومشاركة العاملين في تحديد المشكلات بواسطة فرق العمل تمكنهم من إجراء التغييرات واتخاذ القرارات المناسبة، إذ إن المرؤوسين أكثر قدرة من الإدارة العليا في تحديد المشكلات التي تواجههم في أدائهم لأعمالهم وإيجاد الحلول المناسبة على الدوام وذلك لممارسة الأعمال بشكل يومي. وتعد مشاركة العاملين في العمل الجماعي من أهم الجوانب التي تساعد على زيادة الولاء للمؤسسة وأهدافها، ويعد العمل الجماعي أداة فعالة لتشخيص المشكلات وإيجاد الحلول المثلى<sup>3</sup>.

**رابعاً. الحوافز:** تمثل الحوافز أحد العوامل المحفزة للعاملين من أجل تحسين أدائهم، ويمكن تقسيمها إلى قسمين حوافز مادية وحوافز معنوية<sup>4</sup>:

<sup>1</sup> سلوى محمود محمود مطاحن، تطبيق التسويق الداخلي في الشركات الصناعية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط، الأردن 2009، ص 28، 29.

<sup>2</sup> هدى كافي، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين التسويق الداخلي في المؤسسة، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العقيد أكلي محمد والحاج، البويرة الجزائر، 2014، ص 86

<sup>3</sup> سلوى محمود محمود مطاحن، مرجع سابق، ص 29.

<sup>4</sup> هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، عمان، الأردن 2004، ص، 343.

- الحوافز المادية: مثل زيادة الأجر أو منح نسبة من الأرباح للعاملين أو تخصيص نسبة من الوفورات التي تنتج عن تقليل تكاليف الإنتاج وقد تأتي بالترقية والترفيه .
  - الحوافز المعنوية: مثل رسائل الشكر وشهادات التقدير والاحترام.
- إن الغرض الأساسي من المكافآت أو الحوافز هو تحسين أداء العاملين وتطوير الشعور لديهم بالالتزام، فهناك علاقة وثيقة بين الاعتراف بجهود العاملين ومكافأتهم من جهة، ورضا العملاء من جهة أخرى، وكذلك فإن تحسين جودة الخدمات الداخلية المقدمة للعاملين يقود إلى تحسين العلاقة مع العملاء. ويجب عند وضع نظام المكافآت أخذ النقاط التالية في الاعتبار:
- أن ينظر إلى الجوانب الايجابية وإبرازها بدلا من التركيز على الجوانب السلبية.
  - منح المكافآت بشكل علني أمام الجميع لتعظيم الأثر.
  - ضرورة اختيار الوقت المناسب لمنح المكافآت.

#### المطلب الرابع: مكونات التسويق الداخلي

هناك من قسم مكونات التسويق الداخلي إلى مجموعتين، الأولى متعلقة بالزبون الداخلي وأخرى متعلقة بممارسات إدارة الموارد البشرية وفيما يلي توضيح لهذه المكونات<sup>1</sup>:

#### أولا. العناصر المتعلقة بالزبون الداخلي

وتتمثل فيما يلي:

- ولاء الزبون الداخلي: ويصف استغراق الموظف وارتباطه وانتمائه للمنظمة التي يعمل بها.
- الرضا الوظيفي: وينظر له على أنه تقييم لخصائص الوظيفة والخبرة العاطفية للعمل.
- الثقة في الإدارة: وتشير إلى المدى الذي يكون فيه الفرد مستعدا أن ينسب نوايا حسنة للإدارة ويملك ثقة في أقوالها وأعمالها.

#### ثانيا. ممارسات إدارة الموارد البشرية في التسويق الداخلي

<sup>1</sup> بولعراش عبد المومن، أثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر ACTEL طولقة مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016/2015، ص 14، 15، 16.

وتشمل الآتي:

- **الأمن الوظيفي:** تقديم تأمينات واقعية للموظفين على أن المنظمة لن تفصلهم عن العمل حتى في فترات الكساد الاقتصادي. ويعد تطبيق المنظمة للأمن الوظيفي من مكونات فلسفة التسويق الداخلي، كون أن هذه الممارسة تجعل الموظفين أكثر التزاما بعملهم، وأكثر استعداد لتحسين الخدمات المقدمة كأهم أهداف التسويق الداخلي.
- **التدريب المكثف:** ففي ظل العولمة الاقتصادية أصبح اكتساب المعرفة واحدة من أهم عوامل تحقيق الميزة التنافسية والحفاظ عليها، ومن بين الممارسات في ظل فلسفة التسويق الداخلي التدريب، خاصة للموظفين الذين يتفاعلون مباشرة مع الزبائن، إذ أنهم بحاجة إلى معارف تمكنهم من تحديد المشاكل المرتبطة بهذا التفاعل وحلها ومن ثم تحقيق جودة عالية للخدمات المقدمة.
- **المكافآت عالية الارتباط بأداء المنظمة:** فإذا استقطبت المنظمة موظفين أكفاء ، وقدمت لهم التدريب الكافي والأجر العالي مقارنة بالأجر في متوسط الصناعة، فإن بإمكانها تحقيق أهدافها والوصول إلى أداء أعلى. بحيث أنه إذا ملك الموظف شيء ما، فإنه يتصرف ويفكر في المنظمة مثل المالكين.
- **تبادل المعلومات:** على المنظمة أن تفتح المجال بين موظفيها لتبادل المعلومات حول الاستراتيجية، الأداء المالي، والنفقات حتى تتمكن من بناء ثقة في المنظمة والالتزام بمهامهم. فتبادل المعلومات يعطي الموظف قدرة على اتخاذ القرارات المناسبة وتقديم أداء أفضل، من جهة أخرى يمثل تبادل المعلومات وسيلة للتغذية الراجعة، تساعد الموظفين في الحكم على فعالية أنشطتهم في تحسين الأداء.
- **تمكين العاملين:** يعد تمكين العاملين طريقة ضرورية للتأثير في سلوكيات الموظف ومواقفه، ودفعه لتقديم مستويات أعلى من الخدمات المقدمة للزبون الخارجي. ويرتبط تمكين العاملين بجانبين وهما: الحرية والاحترام من جهة والطموحات والمسؤوليات من جهة أخرى، وعموما فإن توفير محيط تمكين للعاملين له أثر إيجابي على مواقف الموظفين، والتي تترجم في سلوكيات الدور الإضافي الموجهة مباشرة للزبون الخارجي.
- **تخفيض مكانة الامتيازات:** إن تمكين العاملين وفتح مجال لتبادل المعلومات يفرض على المنظمة تخفيض مجال الامتيازات، التي تخلق إحساسا لدى الموظف بأنه أعلى أو أقل قيمة من زملائه . إن التمييز بين الأفراد قد يخفض من مستوى الإبداع، الانفتاح والثقة نتيجة لارتفاع روح المنافسة بين الموظفين.

## خلاصة الفصل

من خلال دراستنا لهذا الفصل استخلصنا الأهمية البالغة للتسويق الداخلي واجراءاته، فهو يعتبر العاملين بمثابة زبائن داخليين، ويعمل على تنمية مهاراتهم وقدراتهم لكي يقدموا بأفضل الخدمات وخلق علاقات طيبة مع الزبائن وكسب رضاهم من خلال تحسين مستوى تقديم الخدمة وجودتها، وذلك باختيار أفضل العاملين والعمل على تدريبهم وتحفيزهم لتحقيق رضا الزبائن وأهداف المؤسسة.

# الفصل الثاني

علاقة أداء العاملين بالتسويق

الداخلي

## تمهيد

حظي موضوع الأداء اهتمام كبير من قبل الباحثين والمفكرين في مجال الإدارة، وباعتبار العنصر البشري أحد العوامل الأساسية لنجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها وتحسين أداءها، وهذا لا يتم بمجرد الحصول عليه وإنما من خلال تنمية هذه الكفاءات والتي تتم بوسائل متعددة من بينها التدريب والاتصال الداخلي ونشر المعلومات التسويقية بالإضافة إلى التمكين وفرق العمل وهذا ما ينصف ضمن إجراءات التسويق الداخلي، وبالتالي تستطيع المؤسسة تقييم وقياس أدائها وفق مجموعة من المؤشرات والأدوات، ومن هذا المنطلق سنسلط الضوء في هذا الفصل على المباحث الآتية.

- المبحث الأول: ماهية الأداء.
- المبحث الثاني: ماهية أداء العاملين في المؤسسة.
- المبحث الثالث: أداء العاملين وعلاقته بالتسويق الداخلي.

### المبحث الأول: ماهية الأداء

يعتبر موضوع الأداء من المواضيع الهامة التي حظيت باهتمام كبير من قبل الكثير من الباحثين ومنظمات الأعمال على حد سواء، لدرجة اختلف الباحثين في التحديد الدقيق لمفهومه ومداخل دراسته وأبعاده التي على أساسها يتم تقييم وقياس أداء المؤسسات. ولبيان ذلك سنحاول من خلال هذا المبحث التعرف على مختلف المفاهيم التي وردت في الأداء أهدافه وأهميته وكذلك مداخل دراسته وأبعاده.

### المطلب الأول: تعريف الأداء والمفاهيم المرتبطة به

وضمن هذا المطلب سنتطرق لمختلف التعاريف التي وردت في الأداء لغة واصطلاحاً، مع التعرض لأهدافه ومن ثم أهميته بالنسبة للمؤسسة.

#### أولاً. تعريف الاداء

يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم التي يكتنفها بعض الغموض وذلك لعدم إجماع أو اتفاق الباحثين للوصول إلى تعريف محدد له، ومنها مايلي:

- يعرف Eccles "الأداء هو انعكاس لقدرة منظمة الاعمال وقابليتها على تحقيق اهدافها"<sup>1</sup>
- ويعرف كل من (Wiersema&Robins) بأنه: "قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة الأمد"<sup>2</sup>.
- ويعرف أيضاً كل من (Miller & Bromiley) الأداء بأنه " محصلة قدرة المنظمة في استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فالأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية، واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"<sup>3</sup>. أي أن الأداء يستند على منطلقات النظرة المستندة إلى موارد المؤسسة.
- أما عن (Wright) فإنها تربط الأداء "بالتائج المرغوب أو المراد تحقيقها والوصول إليها من قبل المنظمة، مرتكزا فقط على الجوانب الإيجابية لنتائج الأداء، ومفترضا قدرة المنظمة على تحقيق مستوى عال

<sup>1</sup>وائل محمد صبحي ادريس و طاهر محسن منصور الغالي، سلسلة ادارة الأداء الاستراتيجي، أساسيات الأداء و بطاقة الأداء المتوازن، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، 2009 الأردن، ص 38.

<sup>2</sup>نفس المرجع السابق ص 39.

<sup>3</sup>نفس المرجع السابق، ص 39.

لأدائها<sup>1</sup>". وفق هذا التعريف فان قياس الأداء يتحدد نسبة للعوامل المؤثرة فيه و مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلاله.

انطلاقا مما سبق نلاحظ اختلاف الكتاب والباحثين حول مفهوم الأداء إلا أنهم يتفقون جميعهم على أن الأداء مفهومها جوهريا في المجال الإداري النظري أو التطبيقي، فهو دالة لكافة أنشطة المنظمة، وهو المرآة التي تعكس وضع المنظمة من مختلف جوانبها، وبوصفه أيضا مفهومها عاما يعكس نجاح أو فشل المنظمة ومدى قدرتها على تحقيق أهدافها.

### ثانيا. تعريف ادارة الاداء

ويقصد به إسقاط الوظائف الإدارية المعروفة في أدبيات التسيير على عملية الأداء من قيادة وتخطيط وتنظيم وتنسيق وتنبؤ ومراقبة وتقييم. كما ينظر إليه على أنها: الجهود الهادفة من قبل المؤسسات المختلفة لتخطيط وتنظيم وتوجيه أداء المؤسسة ووضع المعايير ومقاييس واضحة ومقبولة كهدف<sup>2</sup>. اذا مفهوم إدارة الأداء يتضمن مجموعة من العناصر تتمثل في التخطيط، التنظيم، التوجيه، والتقييم.

إضافة إلى ذلك إذا نظرنا لإدارة الأداء كـ "عملية" فيمكن تعريفها على أنها: "الوسيلة التي يضمن من خلالها المسير التأكد من أن الجهود التي يبذلها العاملون والنتائج التي يحققونها تحقق أهداف المؤسسة<sup>3</sup>" كما ينظر لإدارة الأداء من جانب آخر على أنها تمثل نظاما مفتوحا تنطبق عليه فلسفة النظم، ويتكون من تدفقات داخلية بشرية وتقنية ومادية تمثل الموارد التي تستخدم في تحقيق الأداء أي (المدخلات)، و مجموعة من العمليات المتفاعلة فيما بينها، من أجل الوصول إلى ما هو منتظر من تدفقات خارجة (أي المخرجات)، كما تجدر الإشارة إلى أن هذه الصيرورة تتم في إطار من التكامل فيما بين المدخلات والعمليات والمخرجات كنظام والبيئة الخارجية المحيطة، بالإضافة إلى العنصر الأساسي وهو التغذية العكسية) أي إعادة تزويد النظام بالمعلومات والموارد اللازمة لنموه واستمراره والمستمدة من مخرجات النظام)، ما سبق يمكن القول أن إدارة الأداء تتضمن

<sup>1</sup> وائل محمد صبحي ادريس و طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق الذكر، ص 39.

<sup>2</sup> عبد الرحمن تيشوري، ادارة الأداء وأهدافه ومعايره، نقلا عن ([www.ahwar.org](http://www.ahwar.org)) .

<sup>3</sup> الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث - عدد 2009/07-2010 جامعة الجزائر، ص 222.

سلسلة متداخلة ومتفاعلة من العمليات تتمثل في : تخطيط الأداء، تسيير الأداء، متابعة وتقويم الأداء، تحسين الأداء، تطوير الأداء، تمكين وتعويض القائمين بالأداء .

كما ينظر البعض إلى إدارة الأداء على أنها عملية تواصل وتفاعل مستمرتين تتم بالاشتراك بين الموظف ومشرفه المباشر، وتهدف إلى التوصل لتوقعات وفهم واضحين للأعمال التي يجب إنجازها، وهي عبارة عن نظام يتكون من عدة أجزاء يجب العناية بها جميعاً، إذا ما كانت هناك رغبة في أن تكون هذه العملية ذات قيمة لكل من المؤسسة والمدراء والموظفين.

### المطلب الثاني: مكونات الأداء وأبعاده

في هذا الجزء سنحاول إبراز مختلف المكونات التي وردت في الأداء ثم بعد ذلك سنقوم بالتطرق لأبعاده.

#### أولاً. مكونات الأداء

عند النظر لمكونات الأداء نجد رأيين متميزين فهناك من يراه يتكون من:

#### 1. الرأي الأول: يرتكز الرأي الأول على ما يلي<sup>1</sup>:

- كمية العمل: هي مقدار وكمية الطاقة الجسمانية والعقلانية التي يبذلها الفرد في العمل في فترة زمنية معينة، حيث هناك حد أدنى من العمل على كل فرد أن يقوم به مقابل أجر معين يتقاضاه.
- نوعية العمل: تعني مستوى الدقة، الجودة والجرأة في إنجاز العمل أي مدى مطابقة الجهد المبذول لمقاييس ومواصفات هذا العمل ففي بعض أنواع الأعمال قد لا تهم كثيراً سرعة الأداء أو كميته، بقدر ما يهم نوع وجودة الجهد المبذول، ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تحدد درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات والتي تقيس درجة خلة الأداء من الأخطاء ودرجة الابتكار والإبداع والمهارة.
- نمط إنجاز العمل: هو الأسلوب أو الطريقة التي يؤدي بها الفرد أنشطة العمل فعلى أساس نمط الأداء يمكن مثلاً قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد غي القيام بحركات أو أنشطة معينة ومزيج هذه الأخيرة إذا كان

<sup>1</sup> نادر حامد عبد الرزاق، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، مذكرة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2010، ص18.

العمل جسمانيا بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل مشكلة ما أو اتخاذ قرار بخصوصها.

## 2. الرأي الثاني: وهناك من يرى أن الأداء يتكون من الفعالية و كفاءة<sup>1</sup>:

- **الفعالية:** يرى البعض أن الفعالية تتحدد بمدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، فهناك من عرفها على أنها " قدرة المؤسسة على تأمين الموارد المتاحة واستخدامها بكفاءة لتحقيق أهداف محددة"، في حين يربطها آخرون بالأرباح المحققة، حيث تعرف على أنها قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية من نمو المبيعات وتعظيم حصتها السوقية مقارنة بالمنافسة".

- **الكفاءة:** يقصد بالكفاءة الاستخدام الرشيد للموارد المتاحة، من التعاريف التي وردت فيهما يلي:  
عرف Mintzberg الكفاءة " على أنها القدرة على اختيار المسلك الذي يحقق أحسن نتيجة بتطبيق الموارد المتاحة" أما كل من (Yanouzas And Carzo) "على أن المؤسسة تصبح ذات كفاءة عالية حينما تقوم باستثمار مواردها المتاحة في المجالات التي تعطي أكبر مردودات"

- **العلاقة بين الفعالية والكفاءة<sup>2</sup>:** تعرف الفعالية بأنها قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها، ويختلف في ذلك مفهوم الفعالية عن مفهوم الكفاءة، ويعتبر مفهوم الفعالية أوسع وأشمل من مفهوم الكفاءة، ففعالية المؤسسة تأخذ في الاعتبار العديد من العوامل الداخلية والخارجية، أما مفهوم الكفاءة فيركز فقط على العمليات الداخلية في المؤسسة. ويمكن تعريف الكفاءة بأنها مدى قدرة المؤسسة على تحقيق قدر معين من المخرجات باستخدام قدر أقل من المدخلات، وبالتالي فهي تشير إلى مدى قدرة المؤسسة على تدنية تكاليف الإنتاج وتقاس كفاءة المؤسسة بنسبة المخرجات إلى نسبة المدخلات. فعالة ولكنها غير كفؤ كما في حالة تحقيق المؤسسة لأهدافها بغض النظر عن التكاليف التي تتحملها في سبيل ذلك. وكلما ارتفعت قيمة هذه النسبة زادت كفاءة العمليات الداخلية في المؤسسة، ولكن لا يعتبر ذلك مؤشرا على زيادة فعالية المؤسسة ، فقد تكون المؤسسة كفؤ ولكنها غير فعالة كما في حالة قيام المؤسسة بإنتاج سلعة لا يوجد طلب عليها، كما قد تكون المؤسسة.

<sup>1</sup> خرخاش سعاد، دور التغيير التنظيمي في رفع كفاءة وفعالية المؤسسة، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص مراقبة التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2015/2014، ص 66، 67.

<sup>2</sup> خرخاش سعاد، مرجع سابق، ص 83.

ثانيا. أبعاد الأداء

وتتعلق بما يلي<sup>1</sup>:

**-البعد التنظيمي للأداء:** نقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمي وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مس توى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بفعالية التنظيم بحيث أن هذه المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تغلب دورا هاما في تقويم الأداء، حيث تتيح للمؤسسة إدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم من خلال مظاهرها الأولى، قبل أن يتم إدراكها من خلال تأثيراتها الاقتصادية.

**-البعد الاجتماعي للأداء:** يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسستهم، وتتجلى أهمية هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتصرَت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية، لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، أي لكل ماله صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة.

<sup>1</sup> أمال صراوي، تكوين الإطارات ودوره في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة المؤسسة الاقتصادية اسمنت تبسة وحدة الماء الأبيض، مذكرة ماستر قسم علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية جامعة العربي التبسي تبسة، 2015/2016، ص 52، 53.

## المطلب الثالث: معايير الأداء والعوامل المؤثرة فيه

سوف نناقش في هذا الصدد مختلف معايير الأداء ثم سنتطرق للعوامل المؤثرة فيه.

## أولاً. معايير الأداء

يهدف وضع معايير للأداء إلى مراقبة الأداء بصفة دائمة للتعرف على أي تذبذب في مستوى الأداء بغرض التدخل في الوقت المناسب لمعالجة وتصحيح الأخطاء وأوجه القصور، وتنحصر أهم معايير الأداء فيما يلي<sup>1</sup>:

- **معيار الجودة:** هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على كيفية الأداء من حيث درجة الإتقان وجودة المنتج ولذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة وهذا يستدعي وجود معيار لدى الرؤساء والمرؤوسين للاحتكام إليه إذا دعت الضرورة فضلاً عن الاتفاق على مستوى الجودة المطلوب في أداء العمل.
- **معيار الكمية:** هي حجم العمل المنجز من قبل الافراد في ضوء قدراتهم وإمكاناتهم ولا يتحداها، وفي الوقت ذاته لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم.
- **معيار الوقت:** تكمن أهمية الوقت إلى كونه مورد غير قابل للتجديد أو التعويض فهو بمثابة رأس مال وليس دخل، مما يحتم أهمية الاستغلال الأمثل للوقت بدل إضاعته لأنه لا يقدر بثمن، فهو يعد من أهم المؤشرات التي يستند عليها في أداء العمل، فهو بيان توقعي يحدد متى يتم تنفيذ مسؤوليات العمل، لذلك يراعى الاتفاق على الوقت المناسب لإنجاز العمل المطلوب القيام به.
- **معيار الإجراءات:** وهي عبارة عن مجموعة من الخطوات المترتبة للتطبيق العملي للمهارات الواجب القيام بها، لذلك يجب الاتفاق على الطرق والاساليب المسموح والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف، فبالرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في إنجاز العمل متوقعة ومدونة في مستندات المؤسسة وفق قواعد وقوانين ونظم وتعليمات، إلا أنه يفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في إجراء العمل، سواء ما يتعلق بإنجاز المعاملات أو تسلمها أو تسليمها حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف.

<sup>1</sup> موساوي حليلة، دور الإتصال المؤسسي في رفع الأداء الوظيفي في إدارة الجماعات المحلية في الجزائر، دراسة حالة بلدية تاشتقزوقاعة، مذكرة ماستر، قسم العلوم السياسية، تخصص رسم السياسات العامة، جامعة الجيلاي بونعامة خميس مليانة، 2015، ص 46، 47.

### ثانيا. العوامل المؤثرة في الأداء<sup>1</sup>

يخضع الأداء لتأثير العديد من العوامل، منها ما هو ذو طبيعة داخلية يمكن للمسير أن يتحكم فيها لزيادة آثارها الإيجابية وتخفيض آثارها السلبية، ومنها ما هو صادر عن المحيط الخارجي يصعب التحكم فيها وبالتالي فهي تقتضي التكيف معها أكثر. ويمكن تقسيمها إلى عوامل داخلية وأخرى خارجية<sup>1</sup>:

**1. العوامل الداخلية:** وتتمثل في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المنظمة الداخلية (الموارد، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي) والتي تؤثر على أدائها، ويمكن للمسير أن يتحكم فيها ويحدث فيها تغيرات تسمح بزيادة آثارها الإيجابية أو التقليل من آثارها السلبية، وتتميز هذه العوامل بكثرتها وبالتالي صعوبة حصرها.

ومن أبرز هذه العوامل أو المتغيرات هي:

**-العوامل التقنية:** وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المنظمة، وتضم ما يلي:

أ. نوع التكنولوجيا سواء المستخدمة في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات.

ب. نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال.

ت. تصميم المنظمة من حيث المخازن، الورشات، التجهيزات والآلات.

ث. نوعية المنتج وشكله ومدى مناسبة التغليف له .

ج. التوافق بين منتجات المنظمة ورغبات طالبيها.

ح. التناسب بين طاقتي التخزين والإنتاج في المؤسسة.

خ. نوعية المواد المستخدمة في عملية الإنتاج.

د. مستويات الأسعار.

ذ. الموقع الجغرافي للمنظمة.

**-الهيكل التنظيمي:** الإطار الرسمي الذي يحدد درجة التخصص وتقسيم العمل بين الوحدات والأفراد، وعدد

المجموعات الوظيفية، وكذا عدد المستويات الإدارية، ولمن يتبع كل شخص ومن هم الأشخاص الذين يتبعون

له، وما هي سلطات ومسؤوليات كل منهم، وكيف يتم التنسيق بين وحداتهم.

<sup>1</sup>نادية سعودي، مرجع سابق، ص 10،11،12.

-الموارد البشرية: وتتعلق بمختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المنظمة. وتضم على الخصوص:

أ. هيكل القوى العاملة.

ب. نظام الاختيار والتعيين.

ت. التدريب والتأهيل والتنمية.

ث. نظام الأجور والمكافآت.

ج. نظم تقييم الأداء.

2. العوامل الخارجية: ويقصد بها مجموعة التغيرات والقيود والمواقف التي هي بمنأى على رقابة المنظمة وبالتالي قد تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في أنشطة وقرارات المنظمة وتخرج عن نطاق سيطرتها، ومن بين العوامل التي تتأثر بشكل غير مباشر على المنظمة ومن بينها:

-العوامل السياسية: إن علاقة المنظمة بالمتغيرات السياسية تشمل جانب القرارات السياسية كالحرب، التأمينات، الحظر على نشاط بعض المنظمات، الانقلابات، كلها عوامل تؤثر على أداء المنظمة.

-العوامل الاقتصادية: كمعدلات (الفائدة، التضخم، البطالة)، اتجاهات الأجور، توفر الطاقة وتكلفتها... الخ.

-العوامل الاجتماعية: مثل التركيبة السكانية، التوزيع الجغرافي، الأنماط الاستهلاكية، مستوى التعليم... الخ.

-العوامل التكنولوجية: وتشمل معدلات الإنفاق على البحوث والتطوير، تطور وسائل الاتصالات وأنظمة المعلومات، والاختراعات الجديدة وغيرها.

-العوامل البيئية والتشريعية: منها القوانين الخاصة بتنظيم علاقة المنظمة بالعاملين، القوانين المرتبطة بالبيئة التي تعمل على حمايتها والمحافظة عليها من التلوث، القوانين الخاصة بالدفاع عن حقوق المستهلكين.

### المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لأداء العاملين

يعتبر الفرد في المؤسسة أحد أهم مصادر الأداء الكلي في المؤسسة، و باعتباره أيضا أحد أهم عوامل نجاحها على الإطلاق، إذ لا معنى للعناصر الأخرى سواء كانت مالية، تكنولوجية، أو تنظيمي إذا غاب عنها

أداء العاملين سواء في المستوى التشغيلي أو الإداري أو الاستراتيجي. وانطلاقاً من أهمية تحليل أداء العاملين سيتم التطرق في هذا المبحث بداية من مفهوم أداء الفرد في المؤسسة، إلى جانب عناصر ومحددات الأداء.

### المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين، أهدافه وأهميته

ستتطرق في هذا العنصر لمختلف التعارف التي وردت عن الباحثين في موضوع أداء العمال في المؤسسات إلى جانب أهدافه وأهميته.

#### أولاً. تعريف أداء العاملين

يعد موضوع الأداء من المفاهيم التي عرفت اهتماماً في البحوث والدراسات باعتبارها تتعلق بالعنصر البشرية والمؤسسة، بوصفه المؤشر الأساسي للحكم على فعالية الأفراد العاملين في المنظمة، لذا سنورد بعض تعاريف الباحثين كما يلي:

- يعرف أداء العاملين بقيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، وبإحترافه بأنه يعني الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج المتاحة لتوفير مستلزمات الإنتاج لإجراء التحويلات الكمية والكيفية المناسبة لطبيعة العملية الإنتاجية والأهداف المحددة للوحدة الإنتاجية من خلال الفترة الزمنية المدروسة<sup>1</sup>.

- كما يعرف على أنه المجهود الذي يبذره كل فرد في المؤسسة، وفي نفس الوقت يعبر على المستوى الذي يحققه هذا الفرد سواء من ناحية كمية وجدوى العمل المطلوب، أو الوقت المحدد للقيام به<sup>2</sup>.

وانطلاقاً من التعريف السابقة الذكر يرتبط أداء العاملين بأنه يطلق على العملية الإدارية و الفنية التي يتم من خلالها جمع البيانات واستنباط المعلومات الوصفية و الكمية التي تدل على مستويات الأداء المتحقق فعلاً للعاملين لمقارنته بأدائه ما لسابق و بأداء أقرانهم أو بالمعدلات والمعايير التي توضح ما ينبغي أن يتحقق.

#### ثانياً. أهداف وأهمية تقييم أداء العاملين

##### 1. أهداف تقييم أداء العاملين

<sup>1</sup> درمان سليمان صادق، حسان ثابت جاسم، مجلة تنمية الرافدين، 85 ( 29 ) 2007، ص 55

<sup>2</sup> غربي على وإسماعيل قيرة، تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص 130.

تعتبر عملية تقييم أداء العاملين في المؤسسات إحدى السياسات المعتمدة من قبل إدارة الموارد البشرية، وذلك لتحديد مدى كفاءة الفرد، ونظراً للأهداف و الفوائد التي تعود من وراء تطبيقها على أسس سليمة تتوافر فيها الموضوعية قدر الإمكان، و بعيدة عن التمييز و المحسوبية. و بالتالي تهدف عملية تقييم أداء العاملين إلى ما يلي<sup>1</sup>:

- رفع الروح المعنوية للعمال.
- إشعار العاملين بمسؤولياتهم اتجاه العمل.
- وسيلة لضمان عدالة المعاملة.
- الرقابة على الرؤساء من ناحية قدراتهم الاشرافية.
- ضمان استمرارية الرقابة و الإشراف على العمال و وفق أسس موضوعية.
- تقييم سياسات الاختيار و التدريب والتعيين، وغيرها.

## 2. أهمية تقييم أداء العاملين

تكمن أهمية تقييم أداء العاملين في ما يلي<sup>2</sup>:

- **مساندة القرارات الادارية:** يتم اتخاذ قرارات مهمة في معظم المنظمات بهدف الوصول إلى نتائج جيدة ويجب أن تبنى مثل هذه القرارات على أساس تقييم منظم لنتائج أداء العاملين، وذلك فيما يتعلق بقرارات من يجب ترقيته؟ أو فصله؟ أو من يجب إعادة وضعه إلى مكان آخر؟ وما هو الراتب الذي يجب أن يحصل عليه الفرد؟ وغيرها.
- **توفير التوثيق:** توفر سجل اتقييم أداء العاملين توثيقاً جيداً للأسباب التي أدت إلى اتخاذ القرارات والتصرفات الإدارية، وكذلك تساعدنا أيضاً في تقديم التوصيات والمقترحات المناسبة للإدارة، حيث تخضع القرارات الإدارية في كثير من الأحيان إلى المراجعة من قبل طرف ثالث من الخارج، و على الإدارة عند اتخاذ مثل هذه القرارات أن تكون على أساس سليم قائم على تقييم موضوعي للأداء.

<sup>1</sup> غربي على مرجع سابق الذكر ص 140، 139.

<sup>2</sup> إسماعيل الفلاح، المنتدى العربي للإدارة الموارد البشرية، [www.hrdiscussion.com](http://www.hrdiscussion.com)

- إمداد العاملين بتغذية عكسية عن الأداء: يحتاج العاملون عادة إلى معرفة مستوى فعالية أدائه مب المقارنة مع ما كان متوقع منهم، يكون المشرفون عليهم في حالة غياب تغذية مرتدة محددة، و ذلك من خلال تعليقات المشرفين اليومية التي تؤدي عادة إلى زيادة الملاحظات في نوعية العمل الذي يقومون به، ورواتبهم وهل يجب ترقية أم لا، وقد تؤدي هذه الملاحظات إلى نتائج خاطئة لكونها عشوائية وغير مكتملة وينقصها التفسير الموضوعي.

وهناك من يرى أن أهمية تقييم أداء العاملين تكمن في النقاط التالية:

- تحديد مدى كفاءة الفرد.
- المعاملة العادلة وحصول كل عامل على ما يستحقه من ترقية ونقل وترفيه وعلاوات تعيين ومكافآت.
- زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين.
- زيادة الاحتكاك بين الرؤساء و المرؤوسين.
- يرتبط التقدير والاهتمام المستمر بما يبذله الفرد من جهد وطاقة في تأديته لعمله.
- تساعد هذه الوسيلة على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- توفير الأساس الموضوعي لأنشطة إدارة الموارد البشرية مثل (التوظيف، التدريب، التنمية، الاستقطاب... الخ).

### المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في أداء العاملين

تشير دراسات الباحثين إلى وجود العديد من العوامل التي لها تأثير مباشر وغير مباشر في أداء العاملين، منها ما يقع تحت سيطرة العامل ومنها ما هو خارج سيطرته، وتصنف هذه العوامل إلى ما يلي<sup>1</sup>:

- عوامل تنظيمية.
- عوامل تتعلق بالظروف المادية للعمل.
- عوامل شخصية.

<sup>1</sup>عاصم حربي، أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين (دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة 325 عين البيضاء، مذكر لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، تخصص تسويق الخدمات، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي 2013/2014، ص 53، 54، 55، 56، 57، 58، 59، 60، 61، 62، 63، 64، 65، 66، 67، 68، 69، 70، 71، 72، 73، 74، 75، 76، 77، 78، 79، 80، 81، 82، 83، 84، 85، 86، 87، 88، 89، 90، 91، 92، 93، 94، 95، 96، 97، 98، 99، 100، 101، 102، 103، 104، 105، 106، 107، 108، 109، 110، 111، 112، 113، 114، 115، 116، 117، 118، 119، 120، 121، 122، 123، 124، 125، 126، 127، 128، 129، 130، 131، 132، 133، 134، 135، 136، 137، 138، 139، 140، 141، 142، 143، 144، 145، 146، 147، 148، 149، 150، 151، 152، 153، 154، 155، 156، 157، 158، 159، 160، 161، 162، 163، 164، 165، 166، 167، 168، 169، 170، 171، 172، 173، 174، 175، 176، 177، 178، 179، 180، 181، 182، 183، 184، 185، 186، 187، 188، 189، 190، 191، 192، 193، 194، 195، 196، 197، 198، 199، 200، 201، 202، 203، 204، 205، 206، 207، 208، 209، 210، 211، 212، 213، 214، 215، 216، 217، 218، 219، 220، 221، 222، 223، 224، 225، 226، 227، 228، 229، 230، 231، 232، 233، 234، 235، 236، 237، 238، 239، 240، 241، 242، 243، 244، 245، 246، 247، 248، 249، 250، 251، 252، 253، 254، 255، 256، 257، 258، 259، 260، 261، 262، 263، 264، 265، 266، 267، 268، 269، 270، 271، 272، 273، 274، 275، 276، 277، 278، 279، 280، 281، 282، 283، 284، 285، 286، 287، 288، 289، 290، 291، 292، 293، 294، 295، 296، 297، 298، 299، 300، 301، 302، 303، 304، 305، 306، 307، 308، 309، 310، 311، 312، 313، 314، 315، 316، 317، 318، 319، 320، 321، 322، 323، 324، 325، 326، 327، 328، 329، 330، 331، 332، 333، 334، 335، 336، 337، 338، 339، 340، 341، 342، 343، 344، 345، 346، 347، 348، 349، 350، 351، 352، 353، 354، 355، 356، 357، 358، 359، 360، 361، 362، 363، 364، 365، 366، 367، 368، 369، 370، 371، 372، 373، 374، 375، 376، 377، 378، 379، 380، 381، 382، 383، 384، 385، 386، 387، 388، 389، 390، 391، 392، 393، 394، 395، 396، 397، 398، 399، 400، 401، 402، 403، 404، 405، 406، 407، 408، 409، 410، 411، 412، 413، 414، 415، 416، 417، 418، 419، 420، 421، 422، 423، 424، 425، 426، 427، 428، 429، 430، 431، 432، 433، 434، 435، 436، 437، 438، 439، 440، 441، 442، 443، 444، 445، 446، 447، 448، 449، 450، 451، 452، 453، 454، 455، 456، 457، 458، 459، 460، 461، 462، 463، 464، 465، 466، 467، 468، 469، 470، 471، 472، 473، 474، 475، 476، 477، 478، 479، 480، 481، 482، 483، 484، 485، 486، 487، 488، 489، 490، 491، 492، 493، 494، 495، 496، 497، 498، 499، 500، 501، 502، 503، 504، 505، 506، 507، 508، 509، 510، 511، 512، 513، 514، 515، 516، 517، 518، 519، 520، 521، 522، 523، 524، 525، 526، 527، 528، 529، 530، 531، 532، 533، 534، 535، 536، 537، 538، 539، 540، 541، 542، 543، 544، 545، 546، 547، 548، 549، 550، 551، 552، 553، 554، 555، 556، 557، 558، 559، 560، 561، 562، 563، 564، 565، 566، 567، 568، 569، 570، 571، 572، 573، 574، 575، 576، 577، 578، 579، 580، 581، 582، 583، 584، 585، 586، 587، 588، 589، 590، 591، 592، 593، 594، 595، 596، 597، 598، 599، 600، 601، 602، 603، 604، 605، 606، 607، 608، 609، 610، 611، 612، 613، 614، 615، 616، 617، 618، 619، 620، 621، 622، 623، 624، 625، 626، 627، 628، 629، 630، 631، 632، 633، 634، 635، 636، 637، 638، 639، 640، 641، 642، 643، 644، 645، 646، 647، 648، 649، 650، 651، 652، 653، 654، 655، 656، 657، 658، 659، 660، 661، 662، 663، 664، 665، 666، 667، 668، 669، 670، 671، 672، 673، 674، 675، 676، 677، 678، 679، 680، 681، 682، 683، 684، 685، 686، 687، 688، 689، 690، 691، 692، 693، 694، 695، 696، 697، 698، 699، 700، 701، 702، 703، 704، 705، 706، 707، 708، 709، 710، 711، 712، 713، 714، 715، 716، 717، 718، 719، 720، 721، 722، 723، 724، 725، 726، 727، 728، 729، 730، 731، 732، 733، 734، 735، 736، 737، 738، 739، 740، 741، 742، 743، 744، 745، 746، 747، 748، 749، 750، 751، 752، 753، 754، 755، 756، 757، 758، 759، 760، 761، 762، 763، 764، 765، 766، 767، 768، 769، 770، 771، 772، 773، 774، 775، 776، 777، 778، 779، 780، 781، 782، 783، 784، 785، 786، 787، 788، 789، 790، 791، 792، 793، 794، 795، 796، 797، 798، 799، 800، 801، 802، 803، 804، 805، 806، 807، 808، 809، 810، 811، 812، 813، 814، 815، 816، 817، 818، 819، 820، 821، 822، 823، 824، 825، 826، 827، 828، 829، 830، 831، 832، 833، 834، 835، 836، 837، 838، 839، 840، 841، 842، 843، 844، 845، 846، 847، 848، 849، 850، 851، 852، 853، 854، 855، 856، 857، 858، 859، 860، 861، 862، 863، 864، 865، 866، 867، 868، 869، 870، 871، 872، 873، 874، 875، 876، 877، 878، 879، 880، 881، 882، 883، 884، 885، 886، 887، 888، 889، 890، 891، 892، 893، 894، 895، 896، 897، 898، 899، 900، 901، 902، 903، 904، 905، 906، 907، 908، 909، 910، 911، 912، 913، 914، 915، 916، 917، 918، 919، 920، 921، 922، 923، 924، 925، 926، 927، 928، 929، 930، 931، 932، 933، 934، 935، 936، 937، 938، 939، 940، 941، 942، 943، 944، 945، 946، 947، 948، 949، 950، 951، 952، 953، 954، 955، 956، 957، 958، 959، 960، 961، 962، 963، 964، 965، 966، 967، 968، 969، 970، 971، 972، 973، 974، 975، 976، 977، 978، 979، 980، 981، 982، 983، 984، 985، 986، 987، 988، 989، 990، 991، 992، 993، 994، 995، 996، 997، 998، 999، 1000.

1. العوامل التنظيمية: وهي جملة العوامل التي تتعلق بفلسفة المنظمات والسياسات والاجراءات والطرق

الإدارية المستخدمة مع العاملين و تضم ما يلي:

- أسلوب الإدارة
- التصميم التنظيمي
- العدالة الوظيفية
- تقدير الإدارة للعمل المنجز
- الاتصالات الداخلية.

2. الظروف المادية للعمل: وتتعلق بالعوامل المادية التي تحيط بالعامل أثناء قيامه بمهامه وهي:

- الإضاءة
- الضوضاء
- درجة الحرارة
- الموقع الجغرافي للعمل
- التنظيم المادي للعمل
- طبيعة العمل

3. عوامل شخصية: وتتمثل في مختلف السمات والميزات الموجودة لدى الفرد العامل وتضم:

- مستوى التعلم
- الخبرات والمهارات
- عدد سنوات الخدمة
- درجة المعرفة بالعمل و متطلباته
- رغبة العامل في العمل
- أخلاقيات الفرد العامل

## المطلب الثالث: قياس وتقييم أداء العاملين في المؤسسة

لا شك في أن المصلحة العامة تقتضي بأن تعهد الوظائف إلى الأكفاء من العاملين القادرين على النهوض بما يتناسب وأهمية هذه الوظائف والارتفاع إلى مستوى مسؤولياتها وإهمال هذا المبدأ يعني إهمالا لإمكانات البارية وسوء استغلالها ومن الطبيعي وجود معايير ومستويات محددة لقياس وتقييم أداء العاملين والتأكد من صلاحياتهم بصفة دائمة لممارسة مهام وأداء وظائفهم فضلا عن صلاحياتهم للتقدم في السلوك الوظيفي.

أولا. تعريف قياس الأداء، أهميته ومراحله

## 1. تعريف قياس الاداء

قياس الأداء هو العملية التي تقوم بها المؤسسة بغرض تقييم قدرتها على انجاز الأهداف المسطرة، ويتضمن نظام قياس الأداء مؤشرات ومعايير ومقاييس للأداء تعمل على التخطيط والملاحظة والرقابة على الموارد بهدف تحقيق حاجات ومتطلبات العملاء الزبائن مع انجاز أهداف المؤسسة.

هناك عدة تعاريف لقياس الأداء منها:

- قياس الأداء هو: "المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المنظمة وتوثيقها، ولا سيما مراقبة وتوثيق جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقا"<sup>1</sup>.
- قياس الأداء هو: "عملية اكتشاف و تحسين تلك الأنشطة التي تؤثرعلى ربحية المنظمة، و ذلك من خلال مجموعة من المؤشرات ترتبط بأداء المنظمة في الماضي والمستقبل بهدف تقييم مدى تحقيق المنظمة لأهدافها المحددة في الوقت الحاضر"<sup>2</sup>.
- قياس الأداء هو: "طريقة منظمة لتقييم المدخلات والمخرجات والعمليات الإنتاجية في المنظمة الصناعية وغير الصناعية"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> حجار وهيبه، هناد أميرة، أثر الأخرجة على أداء المؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة مؤسسة بالعبدي- ولاية قالمة، مذكرة الماستر في علوم التسيير، تخصص، ادارة مشاريع سنة 2015-2016، ص47.

<sup>2</sup> عيسى مرزوقة، محمد الشريف شخشاخ، الأساليب الاستراتيجية لقياس الأداء و الفعالية في المنظمات الهادفة للربح. مداخلة تدخل ضمن فعاليات الملتقى العالمي الدولي أداء و فعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 10.11 نوفمبر 2009، ص2.

<sup>3</sup> حجار وهيبه، هناد أميرة، مرجع سابق ذكره، ص47.

انطلاقاً من التعاريف السابقة يرتبط قياس الاداء بعملية جمع وتحليل أو الإبلاغ عن المعلومات المتعلقة بأداء فرد أو مجموعة أو منظمة أو نظام أو مكون.

## 2. أهمية قياس الأداء

إن لقياس الأداء أهمية كبيرة للمؤسسة من أجل تحقيق أهدافها، كما يشير الباحث "باتريك تونسنير" حين قال<sup>1</sup>: "حين تستطيع قياس ما تتحدث عنه وتعبّر عنه بالأرقام، فمعنى ذلك أنك تعرف شيئاً عنه، ولكن حين تعجز عن قياسه والتعبير عنه بالأرقام، فإن معرفتك ستكون ضئيلة وغير مرضية، وفي تلك الحالة قد يكون الأمر بداية معرفة فقط، لكنك قلما ستتقدم في أفكارك وتصل الى مرحلة العلم". ومن هنا نذكر أهمية قياس الأداء والمتمثلة في الآتي<sup>2</sup>:

- مساعدة المؤسسة في فهم العمليات التي تقوم بها.
- توضيح أي الأماكن أو القطاعات في المؤسسة تحتاج الى اجراء التحسين والتطوير.
- تقنين ورفع كفاءة الأداء المالي والاستثماري.
- يعتبر بمثابة أداة محفزة للتغيير الإداري.
- يحسن الاتصالات الداخلية بين العاملين، فضلاً عن الاتصالات الخارجية بين المنظمة وعملائها.
- يؤدي الى تحسين ادارة المنتجات والخدمات وعملية ايصالها الى العملاء.
- يشجع على التوجه بشكل بناء نحو حل المشاكل.
- من الأدوات المساعدة في اتخاذ القرار.
- يساعد في عملية تنشيط التعلم والنمو المؤسسي.
- يساعد في اعطاء توضيحات حول تنفيذ البرامج وتكالييفها مع التمييز بين الممارسات والبرامج الناجحة والفاشلة.
- يساهمفي التأكد من أن التحسين والتطوير الذي تم التخطيط للقيام به قد حدث بالفعل.

<sup>1</sup> الأستاذ مفتاح الجندي، ماهية الأداء، ماجستير نظم معلومات الأعمال المنتدى العربي لإدارةالموارد البشرية، 2014 ص 08.

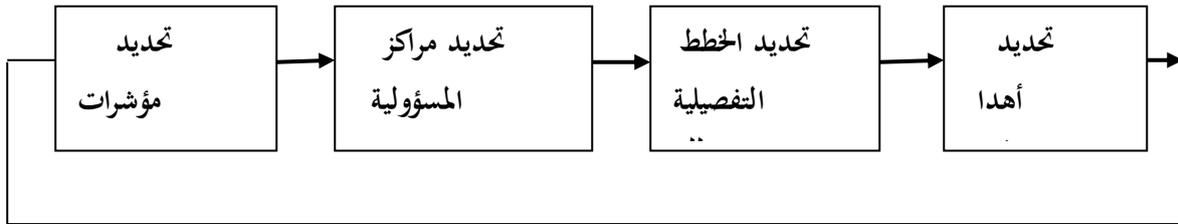
<sup>2</sup> حجار وهيبه، هناد أميرة، مرجع سابق ذكره، ص 47-48

<sup>1</sup> عبد الوهاب محمد جبين، تقييم الأداء في الادارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف سوريا، رسالة الدكتوراه في الادارة الصحية، جامعة St. Cléments العالمية، 2009.

### 3. مراحل عملية قياس الأداء المؤسسي

إن الهدف الرئيسي لقياس الأداء هو قياس النتائج المحققة ومقارنتها بالأهداف المخطط لها وتتم هذه العملية عبر المراحل كما هي موضحة في الشكل الآتي:

الشكل (II-4): مراحل قياس الأداء المؤسسي



المصدر: تقييم الأداء المؤسسي " نموذج بطاقة قياس الأداء المتوازن" رئاسة مجلس الوزراء، الجهاز المركزي

للتنظيم و الإدارة، قطاع التدريب، مركزا عداد القادة للقطاع الحكومي، القاهرة ، مصر ، ص 05

وفي ما يلي شرح للمراحل السابقة<sup>1</sup>:

- المرحلة الأولى: تحديد أهداف المنظمة: لكل منظمة لها عددا من الأهداف التي تريد تحقيقها، ويتم التحديد الدقيق لهذه الأهداف يكون عن طريق صياغة الأهداف الاستراتيجية في عديد من الأهداف الرئيسية والفرعية حسب أوجه النشاط الرئيسية لكل حدة فرعية في المنظمة.
- المرحلة الثانية: تحديد الخطط التفصيلية لعمل المنظمة: تقسم الأهداف إلى برامج زمنية يتم تنفيذها خلال فترات زمنية محددة، وتقسم هذه البرامج إلى أنشطة أو وحدات أداء، وتعتمد هذه الخطط التفصيلية على الموارد والاعتمادات الحكومية المخصصة لها في الموازنة، كما أنها تراعي كيفية استخدام هذه الموارد بغرض تحقيق الأهداف المحددة.
- المرحلة الثالثة: تحديد مراكز المسؤولية الإدارية: تختص مراكز المسؤولية بالقيام بنشاط معين ومحدد تماما ولها سلطة اتخاذ القرارات الكفيلة بتنفيذ هذا النشاط في حدود الإمكانيات والاعتمادات الموضوعية تحت تصرفها، وتتدرج هذه المراكز من مستوى الإدارة العليا حتى مستوى الإدارة التنفيذية وما دونها من مستويات إدارية.

<sup>1</sup>تقييم الأداء المؤسسي " نموذج بطاقة قياس الأداء المتوازن" رئاسة مجلس الوزراء، الجهاز المركزي للتنظيم و الإدارة، قطاع التدريب، مركزا عداد القادة للقطاع الحكومي، القاهرة ، مصر ، ص 5،6.

- المرحلة الرابعة: تحديد مؤشرات قياس الأداء: ويمكن تقسيمها الى أربع مجموعات أساسية هي:

- أ. مؤشرات تتعلق بالفعالية: تتعلق بتحقيق الأهداف التي تعمل الأجهزة على تطويرها.
- ب. مؤشرات تتعلق بالكفاءة: استخدام الموارد المستخدمة في كل جهاز، حيث تتضمن هذه المجموعة نسبة التكاليف الإجمالية الى بعض المخرجات المحددة التي يقدمها الجهاز.
- ت. مؤشرات تتعلق بالإنتاجية: ويكون ذلك عن طريق العلاقة النسبية بين مدخلات تلك الوحدة والمخرجات، ويتفق ذلك مع كل من الإنتاجية الإجمالية والإنتاجية الجزئية للعناصر.
- ث. مؤشرات تتعلق بمستوى الجودة: الخدمات المؤداة في الأجهزة، ويتضمن ذلك تحليلاً للأبعاد الأساسية التي تتكون منها جودة الخدمة بصفة عامة وجودة الخدمات للمنظمة بشكل خاص.

ثانياً. معايير و خطوات تقييم أداء العاملين

### 1. معايير تقييم أداء العاملين<sup>1</sup>

اختلف الباحثون في تحديد هذه المعايير، فمنهم من خصص مجموعة من المعايير لكل مستوى تنظيمي ومنهم من قدم مجموعة معايير يمكن تطبيقها على جميع الوظائف أو الأعمال الإدارية. ومن الأمثلة على تلك المعايير العمل، القيادة، الابداع، حجم العمل، القدرة على صنع القرارات، القدرة على حل المشاكل وتفويض السلطات.

وبالتالي يتم قياس أداء العاملين من خلال استخدام معايير محددة، يقارن بها أدؤهم الفعلي، وهذه المعايير تركز على العناصر ومعدلات الاداء. وفيما يأتي توضيحاً لهما:

**1. العناصر:** تشمل الصفات والميزات التي يجب أن تتوفر فيالعاملين، والتييجب يتحلى بها في عمله وسلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح وكفاءة، ومن امثلة ذلك: الاخلاص في العمل، روح التعاون، الامانة، المواظبة على العمل.... الخ. وهذه العناصر نوعان هما:

- **العناصر الملموسة:** وهى تلك العناصر التي يمكن قياسها بسهولة لدى الفرد العامل، مثل المواظبة على العمل والدقة فيه. حيث يمكن من خلال عدد مرات الغياب ومدى احترام الفرد لمواعيد العمل الرسمي الحكم

<sup>1</sup>عبد الباسط الاكرش، تقييمأداء الموارد البشرية ودوره في دعمالمهام الاستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسة الوطنية للنفط في ليبيا، رسالة ماجستيرإدارة المشاريع، كلية الاعمال،الجامعة العربية الالمانية، 2016، ص.

على مدى مواظبته على عمله، كما أنه يمكن قياس الدقة بمراجعة المعاملات المقدمة من قبل الفرد لرئيسة بعد تنظيمها، فهذه المراجعة مثلاً يمكن اكتشاف الخطأ التي وقع فيها وبالتالي الحكم على مدى الدقة في عمله بشكل صحيح .

- **العناصر غير الملموسة:** وتشمل الصفات غير الملموسة والتي يجد المقيم صعوبة في قياسها، نظراً لأنها تتكون من الصفات الشخصية لدى الفرد العامل، وهذه تتطلب ملاحظة مستمرة لكي يتمكن المقيم من ملاحظتها. ومن الأمثلة على هذه الصفات الامانة، الذكاء، الشخصية... الخ.

2. **معدلات الأداء:** هي عبارة عن ميزان يمكن بواسطته أن يزن المقيم انتاجية الموظف لمعرفة مدى كفاءته في العمل من حيث الجودة والكمية خلال فترة زمنية محددة، ويتم ذلك بمقارنة العمل المنجز للموظف مع المعدل المحدد للتوصل أخيراً إلى تحديد مستوى إنتاجه من حيث الكمية أو الجودة. وتصنف معدلات الأداء الى ثلاثة أنواع هي:

- **المعدلات الكمية:** يتم تحديد كمية معينة من وحدات الانتاج التي يجب أن تنتج خلال فترة زمنية محددة، أي أنها تعبر عن العلاقة بين كمية العمل المنتج والزمن المرتبط بهذا الأداء. مثال ذلك إنتاج مائة وخمسين وحدة من منتج معين خلال ثمان ساعات العمل الرسمية في اليوم، يسمى هذا النوع بالمعدل الزمني للإنتاج.

- **المعدلات النوعية:** تعنى وجوب وصول إنتاج الفرد العامل إلى مستوى معين من الجودة والدقة والاتقان، وغالباً ما تحدد نسبة للأخطاء أو الانتاج المعيب الذي يجب ألا يتجاوزها الفرد العامل، ويسمى هذا النوع بالمعدل النوعي للأداء.

- **المعدلات الكمية والنوعية:** هذا المعدل هو مزيج من النوعين السابقين، إذ بموجبه يجب أن يصل إنتاج الفرد العامل إلى عدد معين من الوحدات خلال فترة زمنية محددة وبمستوى معين من الجودة والإتقان.

## المبحث الثالث: علاقة أداء العاملين بالتسويق الداخلي

يرتكز دور التسويق الداخلي في تحسين أداء العاملين وتحقيق رضا الزبائن، وذلك من خلال تبني أساليب علمية حديثة من أجل رفع مستوى مهارات العاملين، وزيادة وعيهم وإدراكهم بالدور المنوط بهم في تحقيق أهداف المؤسسة، وتحسين مستوى جودة مخرجاتها مما ينعكس على رضا الزبائن في النهاية. ولبين ذلك سنتطرق في هذا المبحث لأبعاد التسويق الداخلي المختلفة وعلاقته بأداء العاملين.

## المطلب الأول: تحسين أداء العاملين من خلال التعيين والتوظيف

سنناقش في هذا العنصر أهمية التوظيف والتعيين للأفراد الكفاء وأصحاب الخبرات في تحسين أداء العاملين في المؤسسة.

## أولاً. تحسين أداء المؤسسة من خلال التوظيف

1. تعريف التوظيف هو ذلك النشاط الذي يتم من خلاله البحث عن الأفراد الملائمين لشغل مناصب العمل الشاغرة في المنظمة من خلال جهود الاستقطاب المبذولة من طرف القائمين بهذه المهمة في سبيل ترغيب الموارد البشرية ذات الكفاءة للالتحاق بالمنصب الشاغر، ومن ثم السعي لاختيار الأنسب من بين المستقطبين، ليتم قبوله وتعيينه في المنصب الشاغر بصفة مؤقتة، بعدها يتم إخضاعه لفترة تجريبية تكون كفيلة بتحديد مصير الموظف الجديد، حيث إذا أثبتت الفترة التجريبية أنه أهل للاستمرار في تأدية مهام المنصب الذي عين فيه تحت التجربة عندها يتم اتخاذ قرار بتعيينه بشكل نهائي، ويحدث العكس في حالة ما إذا أثبتت الفترة التجريبية فشله فعندها يتم الاستغناء عنه<sup>1</sup>.

كما تعتبر عملية التوظيف إحدى أهم الوظائف التي تشرف على إنجازها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بكفاءة وفعالية عالية، يرتبط النجاح في إنجازها بتحديد مسار النشاطات الوظيفية في المؤسسة سواء النشاطات التسويقية والإنتاجية والمالية.....إلخ.

<sup>1</sup>عثمان بن شاوي، أهمية الاختبارات المهنية في عملية التوظيف دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بالقرارة-غرداية، مذكرة ماستر في العلوم السياسية، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2016/2017 ص 24.

وتكتمل عملية التوظيف بإيجاز مجموعة من الأنشطة المتمثلة في:

- الاستقطاب

- والاختيار والتعيين.

أ. **الاستقطاب:** يعتبر استقطاب الموارد البشرية من النشاطات المؤثرة في أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها، حيث يعرف بأنه عملية ثنائية بين الفرد والمؤسسة، ففي الوقت الذي تمارس فيه المؤسسة البحث عن المرشحين يمارس الفرد بالمقابل البحث عن المؤسسة لذلك فإنها مصدر معلومات للفرد عن المؤسسة والمؤسسة عن الفرد تستثمر تلك المعلومات في عملية الاختيار مما يعني أنه يمثل حلقة وصل بين تخطيط الموارد البشرية وعملية الاختيار<sup>1</sup>.

ب. **الاختيار والتعيين:** إن إدارة الموارد البشرية تعني بكل ما يتعلق بأنشطة العنصر البشري، حيث أن لهذه الإدارة مهمتين أساسيتين، المهمة الأولى إدارية والثانية تخصصية، أما الأولى فتشترك فيها مع كل الإدارات الأخرى داخل المنظمة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وتخصيص للموارد البشرية، أما المهمة التخصصية التي تمارسها فهي وضع نظم الاختيار والتعيين للوظائف وتنفيذ هذه الإجراءات من اختبارات ومقابلات وغيرها من الأساليب لضمان وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وتقديم الموظف الجديد إلى العمل مع زملائه<sup>2</sup>.

## 2. أهمية التوظيف

تكمن أهمية التوظيف في ما يلي<sup>3</sup>:

- الحصول على المعلومات التي تساعد على وضع معايير الانتقاء التي تضمن اختيار الأنسب من بين المتقدمين.

<sup>1</sup> خالد عبد الرحيم الهبتي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى عمان الأردن، دار وائل للنشر، 2003 ص 122-125.

<sup>2</sup> أبو شيخة نادر، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2000 ص 25.

<sup>3</sup> عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع عمان 2005، ص 311.

- تخطيط الموارد البشرية من خلال ما يوفره لها من تحديد نوعي وعددي للموارد البشرية التي يحتاج إليها حجم العمل في الحاضر والمستقبل.
- تدريب وتنمية مهارات الموظف الجديد، حيث كلما كانت عملية اختيار وتعيين الموظفين الجدد ناجحة كلما سهل ذلك من عملية تأهيلهم وتدريبهم سواء بعد التعيين مباشرة أو في المستقبل مما يؤدي إلى التقليل من التكاليف التي قد تتحملها المنظمة في حالة ما إذا كانت عملية التوظيف أقل نجاح من المطلوب.
- تقييم الأداء الذي تكشف نتائجه عن مستوى كفاءة التوظيف وذلك بعد مرور فترة التجربة التي يخضع لها الموظف الجديد.
- تقليل جهود ونفقات الأنشطة الأخرى التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في المنظمة، والتي تلحق عملية التوظيف كالتدريب عن طريق التركيز على جذب مجموعة ملائمة و متميزة وذات كفاءة وتأهيل مناسبين من المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة.

### المطلب الثاني: تحسين أداء المؤسسة من خلال التحفيز والتدريب

#### أولا تحسين أداء المؤسسة من خلال التحفيز

يعد موضوع الحوافز أحد أهم ابعاد التسويق الداخلي الدالة على طبيعة عمل المنظمات، من حيث التقويم والفاعلية، خاصة إذا ما ربطنا هذا البعد مع الأداء الوظيفي للعاملين، وكيفية إدارتها ضمن بيئة منظمة.

1. تعريف الحوافز

الاعتقاد السائد هو أن الحوافز تدفع للأداء وتقلل من معدل دوران العمل والغياب وتجذب العناصر المؤهلة، على الافتراض أن الحوافز في حد ذاتها تؤثر في دافعية العامل بصورة يمكن التنبؤ بها، ويمكننا القول بوجه عام أن الناس يتجهون إلى المسلك الذي تكافئه عليها المؤسسة، فمن الممكن إذا أن يكون توقع المكافآت حافزا قويا لإثارة مستوى السلوك والأداء الوظيفي، أو يدفع إلى اختيار مؤسسة من المؤسسات كمكان للعمل زيادة على ذلك فللحوافز أهميتها بالنسبة للأفراد ألها تسد حاجات تتعلق بالعمل.

#### 2. أهمية الحوافز

تسهم الحوافز فيما يلي<sup>1</sup>:

- رفع الروح المعنوية: ويقصد بها مجموعة من المشاعر والاتجاهات والعواطف التي تساهم في خلق الرضا عن العمل، و ترتبط بخمسة عوامل هي: الهدف العام، الثقة المتبادلة، الكفاءة التنظيمية للفريق وروح الفريق أو الجماعة.
- تحقيق الولاء التنظيمي: ويقصد بها درجة الانتماء والولاء للمنظمة، مع تقديم الافضل لها، بمعنى لا بد أن تكون العلاقة بين المنظمة والأفراد قوية وإيجابية وديناميكية وتقوم على الإقناع الداخلي بأهداف أو غايات التنظيم، ليس مجرد تقييم كما يحصل عليه الفرد من مزايا ومنافع مختلفة، فالارتباط الوجداني الذي يتمثل في ولاءه للمؤسسة ويعزز رغبته بالبقاء في العمل والاستمرار فيه.
- الرضا عن العمل: إن توافر نظام الحوافز في المؤسسة والمطبق بشكل جيد يؤدي إلى سلوك ينتهي بمشاعر الرضا عند العمال، لان الرضا الوظيفي المرتفع للفرد يؤدي إلى تشجيعه للبدل والعطاء بعد أن يتحقق توازنه النفسي، في حين نجد فريق آخر يرى الصورة المعاكسة، أي أن الرضا الوظيفي يتأثر بالأداء، فهم يتبنون ويررون هذه العلاقة في كون الأداء المتميز من جانب الفرد العامل سوف يؤدي إلى تحفيزه ماديا ومعنويا، ومن ثم القدرة على إشباع الحاجات المطلوبة، أي تحقيق رضاه عن العمل.

### ثانيا. تحسين أداء العاملين من خلال التدريب

التدريب (Training) باعتباره بعد من ابعاد التسويق الداخلي هو نشاط يهتمّ بنقل التعليمات والمعلومات، بهدف تطوير الأداء الخاص بالفرد المتلقّي لها، أو مساعدته على الوصول إلى مرحلة معينة من المهارات والمعارف.

#### 1. تعريف التدريب

إن اعداد البرامج التدريبية من قبل منظمات الاعمال تساعد على تحسين مهارات ومعارف الأفراد بالنسبة للوظائف الحالية والمستقبلية، وتساهم في زيادة مستوى الالتزام من قبل الموظفين باتجاهات المؤسسة، ودورها وزيادة الرضا الوظيفي، وهو ما يؤدي إلى غياب أقل، وتحسين في الإنتاجية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> اسمية ترشة، دور نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسة العمومية دراسة حالة مديريةية التجهيزات العمومية بالوادي، مذكرة الماستر في العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، تخصص اقتصاد عمومي وتسيير مؤسسات جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي 2014/2015، ص 46، 47، 48.

## 2. أهداف التدريب

ويهدف التدريب على اختلاف أنماطه إلى تحقيق ما يلي<sup>2</sup>:

- **تنمية المعارف وتطويرها:** أي الارتقاء بمعارف العاملين ومعلوماتهم وفقاً للمستجدات التي يجب الإلمام بها لإتقان العمل، وما يتبع ذلك من معرفة للنظم، والتعليمات وأساليب وإجراءات العمل، والمسؤوليات والواجبات وعلاقات العمل.
- **تنمية مهارات العاملين وقابليتهم:** وتهتم بتنمية وتحديث المهارات، والقدرات والاستعدادات لدى الأفراد لأداء عمل بكفاءة وفعالية.
- **تنمية السلوك والاتجاهات الإيجابية:** ويكون موجهاً نحو العمل وبيئته، ونحو المنظمة وزبائنهما، والمجتمع، حيث يساهم التدريب في تنمية مجموعة العوامل الذهنية التي تتفاعل مع بعضها (الجوانب الإدراكية) لتكون آراء اتجاه قضايا معينة وتحسينها، ويظهر من خلال حماس الأفراد نحو عملهم، مما يؤثر على الرضا والأداء الوظيفي، والتي تتضافر مجتمعة لتمكن من إنجاز العمل بكفاءة وفعالية. ويعد التدريب الموجه بالأداء أحد الأساليب التدريبية التي تهدف إلى تنمية مهارات الأفراد ومعارفهم واتجاههم حسب متطلبات العمل، ومن ثم يؤدي إلى أداء العمل بكفاءة وفعالية، ويساهم في توفير الدوافع الشخصية لدى العاملين، لزيادة كفاءتهم وتحسين إنتاجيتهم كما ونوعاً، إلى جانب تعزيز الروح المعنوية لديهم نتيجة إلمامهم بمعايير الأداء الجيد، وإتقان متطلباته من مهارات الأداء واهتمامهم به، مما ينعكس على رفع الكفاءة الإنتاجية للعامل، وإتاحة الفرصة للاطلاع على كل ما هو جديد في مجال التطور التكنولوجي والتأثير على أساليب العمل.

## 3. أهمية التدريب

ينظر إلى أهمية التدريب من خلال المزايا الآتية<sup>1</sup>:

<sup>1</sup>إسراء محمود حسن خاطر، أهمية تدريب الموارد البشرية، نقلاً عن: ([www.mawdoo3.com](http://www.mawdoo3.com)).

<sup>2</sup>عقلة محمد المبيضين وأسامة محمد جرادات، التدريب الإداري الموجه بالأداء، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، البحوث والدراسات، القاهرة، مصر، 2001، ص 17، 18.

- يعد كأسلوب فعال من أساليب الاستثمار الحقيقي في العنصر البشري.
- يؤدي إلى تطوير وتنمية سلوكيات واتجاهات وقيم الأفراد، وترشيد علاقاتهم وإكسابهم المهارات السلوكية والممارسات المؤثرة والفعالة.
- يعمل على تدعيم وتعزيز النمو الذاتي للأفراد، واستخدام الأساليب والطرق المتطورة التي تمثل ركيزة أساسية للتكيف مع المستجدات والتي تدخل في إطار التعلم.
- تحسين الكفاءة، تسريع عمليات التعلم، تحسين الخدمات، بناء المعنويات وتطور العمل، ... الخ.
- يساهم التدريب في زيادة الثقة بالنفس، وقدراتها وطاقاتها، والإقبال على أعمال حتى ولو كانت تتميز بصعوبة أدائها، مما ينمي روح المبادرة وتحمل المسؤولية.
- التدريب يقلل من التوتر الذي يصيب العاملين نتيجة نقص المعارف والخبرات والمهارات، ويزيد من الولاء والانتماء للمؤسسة، ويساعد على إعداد الأفراد لشغل مناصب قيادية وتنمية الشعور بالمسؤولية والتقليل من الإصابات في العمل والإسراف، كما يساهم في تحقيق رضا العاملين، والتقليل من تسربهم، ويعالج جوانب القصور في المؤسسة، ويزيد من الاستقرار والتماسك بين الأفراد.

### المطلب الثالث: تحسين أداء العاملين من خلال الاتصال الداخلي والتمكين

#### أولاً. تحسين أداء العاملين من خلال الاتصال الداخلي

إن نمط الاتصالات السائدة من شأنه التأثير في خلق المناخ التنظيمي الملائم، ومن خلالها يتم نقل المعلومات والبيانات والأفكار لتحقيق الأداء المستهدف للمؤسسة، وتعتمد الاتصالات على طبيعة العمل والمناخ التنظيمي السائد إذ إنها تؤثر وتتأثر به عادة حيث أن الموقع المادي للأفراد وما ترتبط بذلك من جماعات العمل الرسمية وغير الرسمية من شأنها أن تخلق مناخاً تنظيمياً ملائماً لخلق التفاعلات الاجتماعية الهادفة بين الأفراد وتنشيط دورهم وأدائهم<sup>1</sup>.

#### 2. أهمية الاتصال الداخلي

تظهر أهمية الاتصال الداخلي في أداء المؤسسة من خلال ما يلي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> عادل بوجمان، مرجع سابق الذكر، ص 188، 189.

<sup>2</sup> محمود عبد الرحمن إبراهيم الشنطي، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2006، ص، 37.

- بث الروح المسؤولية في نفوس العمال ونقل رسالة المؤسسة وغايتها وأهدافها اليهم، حتى يتبنوها بشكل صحيح.
- هناك أيضا من بين الاستراتيجيات الناجحة للاتصال الداخلي الإدارة بالتجوال، حيث يتعامل الرئيس مع العاملين مباشرة من خلال التجول بينهما والتحدث اليهم وقضاء بعض الوقت معهم في مكان عملهم، ويحل هذا الأسلوب محل أساليب الاتصال الرسمية للحصول على المعلومة مباشرة من الميدان، ويهدف أسلوب الإدارة بالتجوال إلى كسر الحواجز الرسمية بين الرئيس والعاملين، وتعزيز العلاقات الشخصية بين مختلف المستويات بالمؤسسة.
- تعزيز الثقة بين الرئيس والعاملين في المؤسسة، والثقة ينتج عنها استعداد العامل للتفاعل مع الآخرين، وتعتبر بذلك سلاحا قويا يكون في شكل متبادل بين الرئيس والعاملين وتظهر من خلال أداءه في المؤسسة.
- إن الاستراتيجية الاتصالية الناجحة لها أهميه في المؤسسة خصوصا عندما تعتمد على الاتصال الصادق والصريح بين الرئيس والعاملين، وهي من أهم المقومات التي تؤدي إلى تكوين أداء جيد لدى العاملين في المؤسسة.
- تعزيز الكفاءة والمهارة للعنصر البشري وتقوية العمل الجماعي في المؤسسة.
- تحقيق الانتماء للعنصر البشري في المؤسسة من خلال استعداده للوقوف خلف أهداف المؤسسة وغاياتها.
- توفير مناخ تنظيمي جيد وتشجيع العاملين على الابداع و التفوق و اكتساب المهارة والمعرفة وخلق روح المبادرة، نتيجة لتدفق المعلومات في المؤسسة بشفافية و وجود اتصال مستمر.
- توجيه جهود العمال من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وذلك من خلال تكوينهم وتنسيق العمل في ما بينهم وتحفيزهم،... الخ

### ثانيا تحسين أداء العاملين من خلال فرق العمل

<sup>2</sup> بلال مسرحد، الاتصال الداخلي في المؤسسة وأثره في تفعيل أداء العنصر البشري ، دراسة حالة المديرية العامة للجمارك، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير ، جامعة يوسف بن بخدة الجزائر، 2008/2009، ص، 144، 146.

تساعد فرق العمل على تعزيز الدعم والثقة والولاء والانتماء للمؤسسات، من خلال اكساب الأفراد الخبرات والمهارات التي تحسن من أدائهم، وهذا ما سنبينه في هذا المطلب.

## 1. تعريف فرق العمل

هناك عدة تعاريف لفرق العمل نتطرق لها فيما يلي:

- عرفته الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي على أنها عبارة عن "مجموعة من الأفراد يركزون على هدف واحد يجمعهم، فالفرق لا يؤدي عمله على الوجه الأكمل إذا كان كل فرد فيه يركز على هدفه الخاص"<sup>1</sup>. بينما يرى بيل أن فريق العمل عبارة عن "مجموعة من الأشخاص الذين يتعاونوا فيما بينهم وكذلك يتفاعلوا لتحقيق الهدف المرجو"<sup>2</sup>.

- وأشار Mackall إلى أن مفهوم فريق العمل "مجموعة من الأفراد يتم تجميع مهاراتهم ومصادرهم ويعملوا مع بعضهم البعض لتحقيق هدف مشترك"<sup>3</sup>.

وفي ضوء التعاريف السابقة يمكن تعريف فرق العمل على أنها جماعات (مجموعة من الافراد) يتم إنشاؤها داخل المؤسسة لتحقيق هدف مشترك، وبمعنى اخر هي مهمة محددة تتطلب التنسيق و التفاعل و التكامل بين أعضاء الفريق، و يعتبر أعضاء الفريق مسئولين عن تحقيق هذه الأهداف، و الفريق هو وسيلة لتمكين الأفراد من العمل الجماعي المنسجم كوحدة واحدة.

## 2. أهداف فرق العمل

تسعى فرق العمل على تحقيق الأهداف الشخصية من خلال وجودهم في المنظمة، إلى جانب نجاحهم في تحقيق الهدف الذي يسعون معاً لتحقيقه كأهم شيء يجمعهم. فهم يساندون بعضهم البعض ويتعاونون ويتحاورون بثقة ووضوح أمن جل اتخاذ مشترك للقرارات، وفي ذلك تأثير كبير على ضمان السرعة في الإنجاز

<sup>1</sup> موقع الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي نقلا عن: [www.abahe.co.uk](http://www.abahe.co.uk)

<sup>2</sup> يوسف علي عيسى أبو جربوع، واقع بناء فريق العمل ودورها في تنمية الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني - المحافظات الجنوبية، مذكرة الماجستير في القيادة والإدارة بأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا - غزة جامعة الأقصى 2014، ص 35.

<sup>3</sup> يوسف علي عيسى أبو جربوع، نفس المرجع، ص 35.

والاستغلال الأمثل لعنصر الوقت مما يجعلهم الأكفأ في الوصول إلى الغايات، ويولد اتخاذ القرارات بهذا الشكل الشعور العالي بالالتزام والمسؤولية نظراً لمشاركة الأعضاء في اتخاذها<sup>1</sup>.

### 3. مزايا فرق العمل

يؤدي العمل بأسلوب الفريق إلى تحقيق الفوائد التالية:

- خلق بيئة عالية التحفيز، ومناخ مناسب للعمل.
- يؤدي العمل داخل الفريق إلى التعاون فالأعضاء يرغبون في العمل معا وفي مساندة أحدهم الآخر لأنهم يتوحدون مع الفريق ويريدون له أن يكون ناجحاً، وبذلك تقل المنافسة الفردية
- إشعار العاملين بالفخر بأدائهم الجماعي من خلال التقليل من حالات الغياب والإهمال والكسل.
- الحد من الصراعات.
- الإحساس المشترك بالمسؤولية تجاه المهام المطلوب إنجازها، مما يؤدي إلى التركيز على الأهداف.
- تشجيع المبادرات، وتقديم الاقتراحات، مما يؤدي إلى تحفيز القدرات الإبداعية والمواهب الذاتية لدى الأفراد.
- زيادة فعالية الاتصالات بين الأعضاء مما يؤدي إلى تحسين وتنمية مهارات الاتصال لدى الأفراد .
- تحسين مستوى مهارات الأعضاء.
- استجابة أسرع للمتغيرات البيئية والتكنولوجية.
- تقليل الاعتماد على الوصف الوظيفي.
- التفويض الفعال للمهام المطلوبة مع زيادة مرونة الأداء.
- توقع المشكلات قبل حدوثها، وتقديم حلول لها.
- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين أعضاء الفريق.
- التعاون والتضحية وتقديم المساعدات بين أعضاء الفريق.

<sup>1</sup> عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 135.

<sup>4</sup> أحمد محمد خميس السديري، آراء العاملين في القطاع الخاص في سلطنة عمان عن مهارات مدراءهم في قيادة فريق العمل، مذكرة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير 2010، ص 14-15.

- تماسك أعضاء الفريق يولد مشاعر الود والحب والتآلف.
- ويساهم أعضاء الفريق بفضل قدرتهم على الدعم والثقة في الغير في توفير والتشارك بالمعلومات، ويدركون مدى أهمية ذلك في زيادة الفعالية في العمل.
- القدرة على اتخاذ القرارات حيث يقوم كل عضو بمشاركة الآخرين في توظيف المعلومات وفي تحديد البدائل... فيقل بذلك الوقت المطلوب لإنجاز العمل وتزيد رشادة القرار.
- الجودة، حيث يزيد ضمن الفريق الاهتمام بتحقيق الجودة والدقة، نظرا لشعورهم بالانتماء في الفريق، ويسعون إلى تمييز فريقهم بأداء مميز.

### ثالثا. تحسين أداء العاملين من خلال التمكين

يعد تمكين من المفاهيم الحديثة التي جاءت مع التغيرات الهائلة و السريعة في بيئة الأعمال، والتي كان له الاثر البالغ في تحسن أداء العاملين.

#### 1. تعريف التمكين

يعتبر التمكين محور عملية اتخاذ القرار، وهي كفلسفة تعني السماح لفرق الإدارة والأفراد أن يكونوا مسؤولين عن قرارات عملهم، وتجاوز الأهداف الشخصية وأهداف المنظمة إلى حالة الرؤية المشتركة للمنظمة والسماح للقوة العاملة أن تتطور وتستخدم مهاراتها إلى أقصى حد ممكن لصالح المنظمة ولأنفسهم<sup>1</sup>، أي أن المسؤولية الخاصة باتخاذ القرار يتم تحويلها إلى المستويات الأدنى من الهيكل التنظيمي حيث يمكن للأشخاص الذين يقومون بأداء المهام ومن اتخاذ القرارات الخاصة بمهامهم، وفي هذه الحالة سوف يمتلك العامل قدرة كبيرة على تحديد ما الذي يريد القيام به، وتكون الرقابة غير ضرورية لان العاملين سوف يديرون أنفسهم بأنفسهم. و بالتالي إن التمكين هو إعطاء القدرة والسماح للموظفين بالحرية الكاملة لإنجاز الأعمال ومحاسبتهم على النتائج، وإن الهدف من عملية تحويل هو الاستفادة من الآثار الإيجابية على الأداء الوظيفي، وتمثل هذه الأهداف في<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> كريمة توفيق تمكين العاملين، دراسة حالة شركة الإسمنت بسور الغزلان SCSEG، مذكرة الماجستير في علوم التسيير فرع إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2007/2008، ص، 76.

<sup>2</sup> سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية جامعة ورقلة، مارس 2005، ص42، 43.

- زيادة الدافع لتقليل الأخطاء وجعل الفرد يتحمل مسؤولية أكبر للأعمال التي ينجزها.
- زيادة فرصة الإبداع والابتكار.
- دعم التطور المتواصل للعمليات والمنتجات والخدمات.
- تحسين إرضاء الزبون حيث أن قرب العامل من الزبون يساعد على اتخاذ القرارات بسرعة.
- تقليل الغياب عن العمل ودوران العمل.
- زيادة الإنتاجية بزيادة افتخار العامل بنفسه واحترام الذات.
- استعمال ضغط الزملاء وأساليب فرق إدارة الذات لرقابة العاملين والإنتاجية.
- تقليل العبء على الإدارة العليا وتفرغهم للتخطيط الاستراتيجي وتطوير خطط العمل.
- الحصول على أفضل نتائج نهائية للأداء كتقليل الضياع وزيادة الإنتاجية وتلبية متطلبات الزبون.
- القدرة على المنافسة.

### خلاصة الفصل

إن دراستنا لموضوع أداء العاملين في المؤسسة من جوانبه المختلفة وأبعادها المتعددة، مكنتنا من الإلمام بمفاهيم متنوعة عن الأداء، قياس وتقييم أداء العاملين المؤسسة بالإضافة إلى علاقته بالتسويق الداخلي. ويمكن القول بأن الأداء الوظيفي ما هو إلا انعكاس لمدى وفاء الموظف لمتطلبات العمل والممارسات الإدارية الحديثة والتأكيد على أهميتها كالتمكن الإداري وفرق العمل والاتصال الداخلي، وباعتبارها مداخل حديثة لتحسين أداء العاملين من خلال تحملهم للمسؤولية أكثر ومدى مشاركتهم الفعالة في اتخاذ القرارات بغية تحسين أداء المؤسسة.

فالأداء المتميز للفرد يعود بصفة آلية على أداء المؤسسة ككل وبالتالي فإن تقييم وقياس الأداء يمثل علاجاً للقصور والخلل وتحديد مواطن الضعف عند العاملين من حيث القدرات والمهارات والعمل على تنمية المواهب وإكساب العامل معلومة لتكون عملية تقييم الأداء ضرورة لا بد منها لقياس كفاءة الأداء وتحفيزه للوصول إلى مستويات عالية وبالتالي تحقيق الهدف الذي تسعى إليه المؤسسة.

# الفصل الثالث

الدراسات التطبيقية حول متغيرات الدراسة

في المؤسسات البنكية

## تمهيد

حظي موضوع التسويق الداخلي وأداء العاملين في المؤسسات البنكية اهتمام الباحثين والمفكرين في الفترة الأخيرة، حيث ظهرت الكثير من دراساتهم من خلال رسائل الماجستير وأطاريح الدكتوراه، والمقالات أو البحوث العلمية التي نشرت في المجلات العلمية وفي بعض الكتب.

وفيما يلي سنقوم بعرض مجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية مرتبة حسب تسلسلها الزمني من الأقدم إلى الأحدث ومعرفة النتائج المتوصل إليها والأدوات المستخدمة في التحليل إضافة إلى عملية المقارنة بينها و بين الدراسة الحالية وذلك من خلال ثلاث محاور رئيسية، ثم نقوم بعد ذلك بعرض مجال الاستفادة من هذه الدراسات.

وعلى العموم سيتم التطرق إلى كل ما سبق في المباحث الآتية:

- المبحث الأول: الدراسات السابقة
- المبحث الثاني: المقارنة بين الدراسات والنتائج المتحصل عليها

## المبحث الاول: الدراسات السابقة

سنتناول في هذا المبحث إلى مجموعة من الدراسات العربية المتعلقة بموضوع التسويق الداخلي وأداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية والعلاقة بينهما مرتبة حسب تسلسلها الزمني من الأقدم إلى الأحدث وذلك من خلال ثلاث محاور رئيسية.

## المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بالتسويق الداخلي

سنتطرق في هذا العنصر لمختلف الدراسات التي تناولت موضوع التسويق الداخلي وأهمية بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية، وفيما يلي الدراسات التي تناولت موضوع:

1. دراسة (قحموش ايمان، 2019/2018)، بعنوان مساهمة التسويق الداخلي في تعزيز إدارة المعرفة (دراسة حالة مجموعة من المؤسسات)، رسالة دكتوراه في الاقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات، تخصص اقتصاد وادارة المعرفة والمعارف، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، بسكرة، الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح مدى مساهمة التسويق الداخلي في تعزيز إدارة المعرفة، وبمعنى آخر تأثير كل من ابعاد التسويق الداخلي (التعيين والتدريب، التحفيز، التمكين، الاتصال الداخلي والتوجه نحو العملاء) في تعزيز ادارة المعرفة (اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة بالمعرفة وتطبيق المعرفة). وذلك عبر اجراء دراسة على مجموعة من المؤسسات البنكية باستخدام المقابلة و الاستبيان مع كل من القرض الشعبي الجزائري، بنك الفلاحة و التنمية الريفية، بنك التنمية المحلية، بنك الخليج الجزائر و البنك الخارجي الجزائري.

وخلصت هذه الدراسة إلى النتائج الآتية:

- اتضح بأن أفراد العينة يتمتعون بمستويات مرتفعة من إدارة المعرفة و لكن بدرجات متفاوتة.
- وجد بأن أفراد العينة بالمؤسسات محل الدراسة يتمتعون بمستويات مرتفعة من التسويق الداخلي، مما يشير إلى توافر أبعاد التسويق الداخلي المساهمة في تعزيز إدارة المعرفة بالمؤسسات محل الدراسة و لكن بدرجات متفاوتة.

- كما وجد من خلال نتائج مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة، بأنه توجد علاقة ارتباط قوية و إيجابية بين التسويق الداخلي و إدارة المعرفة لدى أفراد العينة بالمؤسسات محل الدراسة. و من خلال نتائج اختبار الفرضيات تم:
  - تأكيد صحة الفرضية الاولى المتعلقة مساهمة التدريب في تعزيز إدارة المعرفة.
  - تأكيد الفرضية الثانية المتعلقة بمساهمة التحفيز في تعزيز إدارة المعرفة.
  - نفي الفرضية الثالثة و المتعلقة بمساهمة التمكين في تعزيز إدارة المعرفة.
  - نفي ايضا الفرضية الرابعة المتعلقة بمساهمة الاتصال الداخلي في تعزيز إدارة المعرفة.
  - تأكيد صحة الفرضية الفرعية الخامسة المتعلقة بمساهمة التوجه نحو العملاء في تعزيز إدارة المعرفة.
2. دراسة (أنس بكري شيخ امين، 2018)، بعنوان دراسة إمكانية تطوير نموذج التسويق الداخلي في بنك سورية الدولي الإسلامي و اثره في رضى الموظفين، رسالة ماجستير في إدارة أعمال التخصصي MBA، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.
- وهدفت هذه الدراسة إلى:
- بيان مدى التزام ادارة بنك سورية الدولي الاسلامي لمفهوم التسويق وتطبيق محاوره.
  - بيان دور التسويق الداخلي ومحاوره وعلاقته برضا الموظفين.
  - الوصول إلى المحاور تأثيرا في رضى الموظفين في بنك سورية الدولي الاسلامي.
- وخلصت هذه الدراسة إلى أن كل محاور التسويق الداخلي (التدريب، روح الفرق والعمل الجماعي، المشاركة في اتخاذ القرارات، الاتصالات والعلاقات الداخلية، ثقافة الخدمة) تؤثر في رضا موظفي بنك سورية الدولي الإسلامي بدرجات متفاوتة، حيث كان محور الاتصالات والعلاقات الداخلية الأكثر تأثيرا بشكل دال ومعنوي في الرضى لديهم، اضافة إلى العمل الجماعي وروح الفريق الواحد في بنك سورية الدولي والإسلامي كانت الأقل تأثيرا.
3. دراسة (محمد عواد الزيادات، 2016)، بعنوان أثر التسويق الداخلي على أداء المصارف الإسلامية الأردنية في مدينة عمان، مجلة دراسات العلوم الادارية، المجلد 43، العدد ، عمان، الاردن.

هدفت هذه الدراسة إلى قياس وتحليل مدى إدراك إدارات المصارف الإسلامية الأردنية لأبعاد التسويق الداخلي وأثره في أداء تلك المصارف. وتم اختبار وتقييم هذا الأثر باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) عبر تجميع البيانات من خلال استبيان تم توزيعه على عينة احتمالية عشوائية بسيطة حجمها (306) أفراد من العاملين في المصارف الإسلامية.

وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج الآتية:

- بينت النتائج الإحصائية أن المصارف الإسلامية الأردنية تدرك مفهوم التسويق الداخلي وتلتزم بتطبيق كافة أبعاده (الاتصال الداخلي، التطوير و التدريب، التوظيف، المكافآت والحوافز).
- أشارت النتائج الإحصائية إلى أن أقل أبعاد التسويق الداخلي أهمية في التأثير على أداء المصارف الإسلامية تمثل في نظام المكافآت و الحوافز على الرغم من أن الاتجاه العام كمتوسط حسابي (3.38) كان إيجابياً و ذلك مقارنة مع ابعاد التسويق الداخلي الاخرى.
- تبين النتائج بأن الأثر السلبي يعود إلى سياسة المصارف الإسلامية الأردنية التي لا تعتمد على طرق فعالة في هذا البعد، بل تعتمد على طرق تقديرية للقوى العاملة مثل نشر أسماء المميزين على لوحة الإعلانات و الاكتفاء بذلك علماً بأن أنظمة الحوافز و المكافآت تتعدد كثيراً في المصارف الأخرى خصوصاً المكافآت ذات الأثر النقدي.

4. دراسة (خوالد أبو بكر، 2018) بعنوان التسويق الداخلي و دوره في تحسين جودة الخدمات المصرفية (مقاربة نظرية)، مجلة إضافات اقتصادية، جامعة غرداية المجلد 2، العدد 3، الجزائر. هدفت هذه الدراسة إلى:

- السعي للكشف عن المفهوم الحقيقي للتسويق الداخلي والطبيعة الخاصة التي يحظى بها في القطاع المصرفي، مع توضيح كافة أهدافه، وإجراءاته، ومتطلبات تطويره.
- إبراز الدور الذي يلعبها لتسويق الداخلي في تحسين وتطوير جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المصارف.
- التحسيس بأهمية تبني ممارسات التسويق الداخلي في المصارف المحلية والعربية على حد سواء.

- لفت انتباه الباحثين والمتخصصين لأهمية الموضوع بغية الاجتهاد وإجراء المزيد من الأبحاث والدراسات المستقبلية فيه.

وتوصلت هذه الدراسة في الأخير إلى أن إنجاح ممارسات التسويق الداخلي في المصارف يتطلب توافر مجموعة هامة من المتطلبات والركائز لعل من أبرزها على الإطلاق هو أن يكون نشاط التسويق الداخلي من مسؤولية جميع موظفي المصرف وليس محصورا في قسم التسويق، لذا يتطلب من مدراء المصارف أن يدركوا حالة العلاقات المتبادلة بين مقدم الخدمة والمستفيدين منها، فضلا عن أن التسويق الداخلي يستخدم المنظور التسويقي لإدارة العاملين في المصارف وتنمية قدراتهم ومهاراتهم وذلك عبر تفعيل كافة وظائف إدارة الموارد البشرية في المصرف.

5. دراسة (محمد دوري، 2014)، بعنوان أثر التسويق الداخلي في ولاء العميل الفندقي (دراسة مقارنة على الفنادق خمس نجوم في الجمهورية العربية السورية)، رسالة دكتوراه في ادارة الاعمال، جامعة حلب، كلية الاقتصاد، قسم ادارة الاعمال، حلب، سوريا.  
وهدفت هذه الدراسة إلى:

- تقديم الإطار النظري للتسويق الداخلي وايضا حال علاقة التي تربط بين أبعاد التسويق الداخلي وكل من الرضا الوظيفي وعملاء الداخلين كالخارجيين للفندق.
- اختبار تأثير ابعاد التسويق الداخلي (التمكين، التدريب، التحفيز، فرق العمل) على كل من رضى الموظفين وولاء العميل الداخلي والخارجي.
- تحديد أثر الرضا الوظيفي لمتغير وسيط في العلاقة بين التسويق الداخلي وولاء العملاء.
- تحديد فيما إذا كان هناك اختلافات جوهرية بين الفنادق المحلية والفنادق الاجنبية فيما يخص متغيرات الدراسة من ناحية تطبيق التسويق الداخلي ومستوى ولاء العملاء الداخلين والخارجيين والرضا الوظيفي).

وخلصت هذه الدراسة إلى:

- هناك اختلافات جوهرية بين تطبيق ابعاد التسويق الداخلي في الفنادق المحلية والفنادق العالمية (الفنادق المحلية بدرجة اقل من متوسطة بينما الفنادق العالمية بدرجة متوسطة).

- يتمتع جميع العملاء الداخليين في الفنادق المحلية والعالمية بدرجة متوسطة من الرضا الوظيفي والولاء، نفس الشيء بالنسبة للعملاء الخارجيين بدرجة متوسطة من الولاء اتجاه الفنادق المحلية والعالمية.
- يؤثر الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين ابعاد التسويق الداخلي وولاء العميل الداخلي في كل من الفنادق المحلية والفنادق العالمية.
- يؤثر العميل الداخلي كمتغير وسيط في العلاقة بين ابعاد التسويق الداخلي وولاء العميل الخارجي في كل من الفنادق المحلية والفنادق العالمية.
- تؤثر جميع ابعاد التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي معنويا كما يؤثر الرضا الوظيفي معنويا في كل من العميل الداخلي والعميل الخارجي في كل من الفنادق المحلية والعالمية.
- وجود تأثير مباشر للتحفيز، الاتصال الداخلي، فرق العمل والتمكين في ولاء العميل الداخلي في الفنادق المحلية، بينما تؤثر ابعاد التعيين والتدريب، التحفيز، التمكين وفرق العمل في ولاء العميل الخارجي في الفنادق العالمية.
- وجود تأثير مباشر للتدريب، فرق العمل والتحفيز في ولاء العميل الخارجي في الفنادق المحلية، بينما تؤثر ابعاد التعيين، فرق العمل والتمكين، في ولاء العميل الداخلي وبشكل مباشر في الفنادق العالمية.
- يؤثر ولاء العميل الداخلي في ولاء العميل الخارجي معنويا في كل من الفنادق المحلية والفنادق العالمية محل الدراسة.

6. دراسة (بدري قسم عبد الفراج مرسال، صديق بل لبراهيم، 2015)، بعنوان التسويق الداخلي

و أثره على جودة الخدمة المصرفية للعاملين بالمصارف السودانية، مجلة العلوم الاقتصادية،

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، المجلد 16، العدد 1.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير التسويق الداخلي على جودة الخدمة المصرفية بالمصارف العاملة

بولاية الخرطوم، واستعان الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي و الاستبانة كأداة رئيسية

لاختبار العينات غير الاحتمالية، حيث وزع (300) استبانة للعاملين بالمصارف المستهدفة، بنسبة استرداد

(91%)، و لاختبار فرضيات الدراسة تم استخدام الانحدار المتعدد.

ومن النتائج التي توصل إليها الباحث ما يلي:

- وجود علاقة بين التسويق الداخلي بأبعاده وجوده الخدمة أشارت لوجود صلة قوية و إيجابية بين الحوافز و أبعاد جودة الخدمة.

- بينت الدراسة أن الحوافز أكثر مكونات التسويق الداخلي تأثيراً على جودة الخدمة (الاعتمادية، الملموسية، التعاطف) أما التدريب و التطوير يؤثر على الاعتمادية و الملموسية أما الاختيار و التعيين يؤثر على التعاطف.

7. دراسة (فرح يس فرح عبد الخير، 2018)، بعنوان التسويق الداخلي كمحفز لجودة الخدمة المصرفية بالمصارف التجارية العاملة في ولاية البحر الأحمر بشرق السودان، المجلة الدولية للعلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة الملك خالد، العدد (4)، جامعة القضايف.

هدفت الدراسة إلى:

- معرفة مستويي التسويق الداخلي و جودة الخدمة المصرفية في المصارف التجارية ببورت سودان.
  - هل هناك علاقة بين التسويق الداخلي و جودة الخدمة المصرفية في المصارف التجارية محل الدراسة.
  - التحقق من قدرة التسويق الداخلي للعمل كمحفز لجودة الخدمة المصرفية في تلك المصارف.
- توصلت هذه الدراسة إلى النتائج الآتية:
- المصارف التجارية تولي عناية كبيرة بتطبيق عناصر التسويق الداخلي و بمستويات عالية.
  - توصلت الدراسة إلى أن المصارف التجارية تولي عناية كبيرة بتطبيق عناصر التسويق الداخلي و بمستويات عالية.
  - توجد عالقة ذات دلالة إحصائية موجبة و متوسطة بين التسويق الداخلي و جودة الخدمة المصرفية، بمعنى أن جودة الخدمة المصرفية تزيد بشكل متوسط كلما زاد التسويق الداخلي.
  - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة و متوسطة بين التسويق الداخلي و جودة الخدمة المصرفية، بمعنى أن جودة الخدمة المصرفية تزيد بشكل متوسط كلما زاد التسويق الداخلي.

## المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بأداء العاملين

سنحاول في هذا المطلب التطرق لبعض الدراسات التي تناولت دراسة موضوع أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية عامة والبنكية خاصة، وفيما يلي الدراسات التي تناولت موضوع الأداء:

1. دراسة (عبد الهادي الرفاعي، فرح فؤاد عكو، 2014)، بعنوان أثر تكنولوجيا المعلومات في أداء العاملين في مصرف التسليف الشعبي (دراسة تطبيقية في فرع جبلة لمصرف التسليف الشعبي)، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (36) العدد (2).

هدفت هذه الدراسة إلى:

- بيان مدى تأثير دخول تكنولوجيا المعلومات العمل المصرفي في تطوير مهارات العاملين وتنفيذ أدائهم.
- إبراز أهم المعوقات والسلبيات التكنولوجية في فرع جبلة واقتراح الحلول المناسبة وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج الآتية:
- عدم كفاية التقنيات الموجودة في مصرف التسليف فرع جبلة لأداء العاملين المصرفي.
- رفض الفرض القائل بعدم إسهام التقنيات الحديثة في تحسين جودة أداء العاملين ونقبل الفرض البديل.
- رفض الفرضية القائلة بعدم إسهام التقنيات المتوفرة في فرع جبلة في تطوير معرفة العاملين والتزامهم بمتطلبات الوظيفة

- موافقة الموظفين على الدور الهام للتكنولوجيا في تطوير معرفة العاملين والتزامهم بمتطلبات الوظيفة.
2. دراسة (عبد الحميد بورحومة، بودراع أمنية، 2016)، بعنوان دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين (دراسة عينة من البنوك التجارية الجزائرية)، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية و الاقتصادية، معهد الحقوق، المركز الجامعي لتامنغست، العدد (10)، الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على واقع أخلاقيات الأعمال في المنظمات.
- دراسة و تحليل أخلاقيات الأعمال ومتغيراتها ومكوناتها والعلاقات السببية بين تلك المكونات.

- التطرق إلى العلاقة بين أخلاقيات الأعمال وأداء العاملين في المنظمة وهل أن فقدان الأخلاق يمكن أن يكون سبب ضمناً لانهيار المنظمات.
  - ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:
  - توفر صفات أخلاقية يتميز بها عملي البنوك من أمانة وصدق وانضباط ونزاهة...، وهذا الأمر راجع إلى المستوى العلمي والثقافي الذي يتميز بها لأفراد العاملين لدى البنك بمختلف مستوياتهم الإدارية.
  - هناك التزام ملحوظ للعاملين في البنوك التجارية الجزائرية بأخلاقيات الأعمال والتي تعمل على مد جسور الثقة بين المؤدي للخدمة و المتلقي لها.
  - هناك علاقة إيجابية بين الالتزام بأخلاقيات الأعمال و أداء العاملين في البنوك.
3. دراسة (مروان محمد النصور، 2012)، بعنوان **دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني**، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، جامعة البلقان التطبيقية، المجلد (20)، العدد (2)، الأردن.
- هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين لدى البنوك الأردنية، وللوصول لهذا الهدف اعتمد الباحث على استبانة لقياس مكونات وأنماط الثقافة التنظيمية وأداء العاملين وعلاقتها ببعض المتغيرات الديموغرافية، ووزعها على عينة عشوائية منهم تكونت من (381) شخصاً العاملين في البنوك العاملة في الأردن بجميع مستوياتهم الإدارية.
- و توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
- بلغ المتوسط العامل مكونات الثقافة التنظيمية (4.06)، واحتل بُعد القيم والمعتقدات التنظيمية المرتبة الأولى بمتوسط حساب يقدره (4.07)، وبلغ المتوسط العامل مستوى أداء العاملين (3.81)؛ حيث احتلت الفقرة " يتميز العامل ونفي البنك بأن لديهم معرفة كافية عن كيفية أدائهم لأعمالهم و عن طبيعة الوظيفة التي يعملون بها" المرتبة الأولى؛ بمتوسط حسابي قدره (4.29).
  - وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمكونات الثقافة التنظيمية (التوقعات التنظيمية) في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي؛ حيث بلغت قيمة (52.029)، حيث تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيم و المعتقدات التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي؛ حيث بلغت قيمة "ت" (4.296).

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمعايير التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي، حيث بلغت قيمة "ت" (3.563)؛ و جميع القيم السابقة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (?=0.05).  
الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، أداء العاملين، البنوك الأردنية.

4. دراسة " بن نامة نورية، 2017-2018" بعنوان: " الابتكار التسويقي وأثره على تطور أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية" أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، تخصص علوم تجارية، جامعة أحمد بن احمد، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة وهران2، الجزائر.

حيث تناولت هذه الدراسة مدى تأثير الابتكار التسويقي على تطور أداء المؤسسات الاقتصادية.

وخلصت هذه الدراسة إلى ما يلي:

- وجوب تركيز الابتكار في الجهود التسويقية وخلق مزيج تسويقي متكامل والقيام بأنشطة تسويقية ابتكارية تساهم في تطوير وتنمية أداء المؤسسة.
- الارتقاء في الأداء، فالأداء المتميز يعتبر بمثابة الوسيلة الأساسية لأية مؤسسة ترغب في بلوغ مرحلة التفوق والتميز وتحقيق أهدافها الاستراتيجية والاستمرارية في السوق.
- ان ادراك العديد من المؤسسات الرائدة أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ولا سيما الانترنت قد ساهمت فعلا في تحسين إنتاجية التسويق وأداء المؤسسات التي بدأت في تبني هذه التكنولوجيا في مختلف نشاطاتها التسويقية.
- الابتكار التسويقي ينتج عنه مجموعة من الأهداف وهي: زيادة الربحية، تقليل التكلفة، زيادة المبيعات، إطالة دورة حياة المنتج، إرضاء الزبون الحالي واكتساب زبون جديد كل هذه الأهداف تحسن الأداء الكلي للمؤسسة.
- الاهتمام بالابتكار التسويقي وتوفير مختلف الشروط الضرورية لتفعيله وذلك عن طريق تنمية وعي الأفراد بأهمية الابتكار التسويقي، وتدعيم مبادرة الأفراد نحو التجديد، إلى جانب تخصيص اعتمادات مالية كافية للبحث والتطوير والابتكار.

5. دراسة (عوض اهلل محمد علي محمد الهدي، 2016/2018)، بعنوان دور التدريب في أداء العاملين (دراسة حالة بنك فيصل السالمي السوداني فرع كوستي - ربك)، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، جامعة الامام المهدي، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، قسم ادارة اعمال، السودان.

هدفت هذه الدراسة إلى:

- تقديم دراسة منهجية تهدف لقياس الحجم الحقيقي لاهتمام بدور التدريب في بنك فيصل الاسلامي السودان يفرع (كوستي-ربك).
- التعرف على الاطار العام للتدريب من حيث المفهوم، الاهمية، الاهداف، مبادئ هو معوقات تطبيقه احتياجاته وبرامجه وكذا الحال تقييم أداء العاملين ب بنك فيصل الاسلامي السوداني.
- التعرف على العلاقة بين وسائل التدريب و أداء العاملين بينك فيصل الاسلامي السوداني
- التعرف على العالقة بين البرامج التدريبية وأداء العاملين بينك فيصل الاسلامي السوداني.
- التعرف على العالقة بين الاحتياجات التدريبية وأداء العاملين بينك فيصل الاسلامي السوداني.
- التعرف على استخدام الاساليب الحديثة في التدريب الداخلي والخارجي وتقييمها و بالتالي معرفة أثرها علي مستوي أداء العاملين.
- تقديم دراسة منهجية تقيس الحجم الحقيقي للاهتمام بدور التدريب في القطاع المصرفي. وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج الآتية:
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وسائل التدريب وأداء العاملين بين كفيصل الاسلامي السوداني.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البرامج التدريبية وأداء العاملين بين كفيصل الاسلامي السوداني.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاحتياجات التدريبية وأداء العاملين بين كفيصل الاسلامي السوداني.

كما توصل البحث إلى ما يلي:

- يساهم التدريب في تطوير أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم.
- التدريب التعريفي للموظفين الجدد يؤدي الي تعزيز الثقة بالنفس ورفع الروح المعنوية.

- وجود عالقة إيجابية بين تنوع وسائل التدريب وأداء العاملين.
- اختيار أسلوب التدريب علي حسب نوع طبيعة العمل يؤدي الي نتائج مرضية.
- يساهم تنوع البرامج التدريبية في رفع الأداء.
- الاهتمام بتطوير وتحسين نوعية البرامج التدريبية يؤدي الي تحقيق أهداف التدريب.
- توجد عالقة مباشرة إيجابية بين الدقة في تحديد الاحتياجات التدريبية وأداء العاملين.
- يساهم التدريب في معرفة الواجبات ولوائح العمل.
- يساهم التحفيز والتشجيع المستمر يبعده عملية التقييم فيرفع إنتاجية الموظف.
- مشاركة الموظف في عملية التقييم تعزز ثقته بالإدارة.
- عدم الاهتمام ببيئة العمل الداخلية يؤدي إلي تدني إنتاجية الموظف.
- يهتم البنك بتدريب الموظف ينمرة على الأقل في السنة.
- جميع الموظفين مؤهلين أكاديمياً ومن ذوي الخبرات الطويلة.

### المطلب الثالث: دراسات متعلقة بالتسويق الداخلي وأداء العاملين

سنحاول في هذا المطلب التطرق لبعض الدراسات التي تناولت العلاقة بين متغيرات الدراسة والمتمثلة في التسويق الداخلي وأداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية عامة والبنكية خاصة. وفيما يلي الدراسات التي تناولت هذه المتغيرات:

1. دراسة (مالك محمد المجالي، امين عايد الشباششة، هاني محمد المجالي، 2016)، بعنوان تأثير أبعاد التسويق الداخلي على رضا العاملين وأثره على ادائه مفي البنوك التجارية العاملة في محافظة الكرك، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد 12، العدد3، الأردن.
- هدفت هذه الدراسة على:

- تأثير ابعاد التسويق الداخلي المتمثلة في (الثقافة التنظيمية، التفاعل الداخلي، التحفيز والتدريب) على الرضا الوظيفي للعاملين و أثره على أدائه في البنوك التجارية العاملة في محافظة الكرك.
- تقديم النتائج الى متخذي القرار في هذا القطاع بعرض مجموعة من التوصيات المهمة، والتي قدي كونها الأثر البارز في الاهتمام بالعاملين في قطاع البنوك.

وخلصت هذه الدراسة إلى النتائج الآتية:

2. دراسة (درمان سليمان صادق، حسان جاسم ثابت، 2008)، بعنوان اثر اجراءات التسويق الداخلي في اداء العاملين (دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية في محافظة نينوى)، مجلة تنمية الرافدين، المجلد (..)، العدد (..)، العراق.

وهدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة والأثر بين اجراءات التسويق الداخلي وأداء العاملين، فضلا

عن اهداف فرعية اخرى للدراسة وهي:

- تحديد واقع التفكير الذي يتبناه العاملون في المصارف محل الدراسة اتجاه هذا الموضوع.
- تحديد ثقافة الخدمة لدى العاملون في المصارف ومدى مساهمتها في تعزيز أدائهم.
- تحديد اتجاهات اعداد وتطوير الافراد العاملين في المصارف محل الدراسة.

وخلصت الدراسة على النتائج الآتية:

- تشير نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين اجراءات التسويق الداخلي وأداء العاملين في المصارف محل الدراسة.

- تشير نتائج الدراسة على ان ادارات المصارف تعمل على تعزيز قدرات العاملين ورفع مستوى ادائهم من خلال اشاعة روح التعاون والتفاهم بين العاملين وتحفيزهم لينجزوا أعمالهم بالجوودة والسرعة والدقة المطلوبة.

- تشير نتائج الدراسة على عدم اهتمام ادارات المصارف محل الدراسة بالتدريب الداخلي الافراد.

- تشير نتائج الدراسة إلى محاولة ادارات المصارف محل الدراسة ترسيخ ثقافة الخدمة من خلال دعم العمل الجماعي والتماسك وتقوية اواصر العلاقة بين العاملين، فضلا عن اشاعة القواعد والسلوكيات التي تدعم هذا الاتجاه.

3. دراسة (سامي السر أحمد محمد، احمد أحمد أحمد الرحومي، عبد الجلال ادريس عثمان ابكر، سعيد

عبد الله سعيد الشهراني، 2018)، بعنوان انعكاس الرضا الوظيفي للعاملين على مكونات

التسويق الداخلي بالمنظمة (دراسة تطبيقية على العاملين بالشركة السودانية للتوليد المائي

المحدودة)، مجلة مراباك، المجلد 9، العدد 31.

هدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على المفاهيم النظرية لأبعاد الرضا الوظيفي ومكونات التسويق الداخلي.
  - بيان مدى تطبيق مفهوم وفلسفة أبعاد الرضا الوظيفي الشركة السودانية للتوليد المائي المحدودة.
  - بيان مدى تطبيق مفهوم وفلسفة التسويق الداخلي في الشركة السودانية للتوليد المائي المحدودة.
  - تحديد مدى قوة العلاقة المنعكسة بين ابعاد الرضى الوظيفي والتسويق الداخلي في الشركة السودانية للتوليد المائي المحدودة.
  - لفتنظر القيادة بالشركة و متخذ القرار إلى أبعاد الرضا الوظيفي.
  - قياس مدى وعيو إدراكال عامل ينفي الشركة السودانية للتوليد المائي المحدودة بأبعاد الرضا الوظيفي و أثره على التسويق الداخلي.
  - قياس مدى تأثير ابعاد الرضا الوظيفي التسويق الداخلي بمتغيرات الخصائص الشخصية و الوظيفية. وخلصت هذه الدراسة إلى النتائج الآتية:
  - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية موجبة للرضا عن تصميم قيم وبيئة العمل بالمنظمة للعاملين بالشركة السودانية للتوليد المائي المحدودة في مكونات التسويق الداخلي.
  - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية موجبة للرضا عن الحوافر المادية والمعنوية للعاملين بالشركة السودانية للتوليد المائي المحدودة في مكونات التسويق الداخلي.
  - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية موجبة للاستقرار الوظيفي للعاملين بالشركة السودانية للتوليد المائي المحدودة في مكونات التسويق الداخلي.
  - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية موجبة للرضا عن الحوافر المادية والمعنوية للعاملين بالشركة السودانية للتوليد المائي المحدودة في مكونات التسويق الداخلي.
  - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية موجبة للاستقرار الوظيفي للعاملين بالشركة السودانية للتوليد المائيا محدودة في مكونات التسويق الداخلي.
4. دراسة (عبد الصمد، 2008/2007)، بعنوان أهمية تقييم اداء العاملين في ادارة الموارد البشرية (دراسة شركة الكهرباء الريفية والحضرية، باتنة SERUB)، رسالة ماجستير في علوم التسيير، فرع

تنظيم الموارد البشرية، جامعة الحاج لخضر، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، باتنة، الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى:

- محاولة الاحاطة بموضوع تقييم أداء العاملين، طرقه، وسائله، والتحديات التي يمكن ان تصادف عملية التقييم.
- معرفة المكانة التي يحتلها نظام أداء العاملين في المؤسسة وعلاقته بمختلف وظائف ادارة الموارد البشرية.
- توضيح مكانة تقييم اداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.
- وخلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:
- تنظيم الموارد البشرية ككل بالمؤسسة محل الدراسة بعيد كل البعد عن الاسس العلمية، ان مصلحة الموظفين لا تؤدي الدور الموكل إليها على أكمل وجه.
- عملية تقييم اداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة لا تقوم على اي اسس وقواعد علمية رشيدة من شأنها تحسن من اداء الفرد في المؤسسة.
- عملية الرقابة من خلال تقييم الاداء بالمؤسسة تتم بعدم الاكتراث المسؤولين عن عملية التقييم لأداء الأفراد.
- تقييم الاداء بالمؤسسة محل الدراسة لا تستخدم النتائج المتوصل إليها في اعداد السياسات والممارسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية الذي يترتب عنه الظلم والاجحاف في حق الافراد من حيث مثلامكافئات والترقية.

## المبحث الثاني: المقارنة بين الدراسات ومجالات الاستفادة منها

سنحاول من خلال هذا المطلب اظهار مختلف الاختلافات الموجودة بين الدراسات السابقة العربية الاجنبية، إلى جانب بيان الاسهامات المختلفة للدراسات السابقة وربطها بالدراسة الحالية، فضلا عن ذكر مختلف الاضافات العلمية لهذه الدراسة.

## المطلب الاول: المقارنة بين الدراسات السابقة

ومن خلال عرض الدراسات السابقة العربية والاجنبية التي تناول موضوع التسويق الداخلي وعلاقته بأداء العاملين في البنوك، وعلى الرغم من اختلاف بيئة كدراسة، أنواعها، وطرق دراستها واستعمالها لعدة متغيرات، إلا أنها أظهرت نتائج ودلالات تعليمية قيمة نوضحها في هذا العنصر.

## 1- من حيث أهداف الدراسات

هدفت الدراسات السابقة إلى التعرف على العلاقة الموجودة بين متغيرات الدراسة (التسويق الداخلي وأداء العاملين في البنوك) كل على حدة مع متغيرات أخرى كدراسة كل من دراسة (فرح يس فرح عبد الخير، 2018)، بعنوان التسويق الداخلي كمحفز لجودة الخدمة المصرفية بالمصارف التجارية العاملة في ولاية البحر الأحمر بشرق السودان ودراسة (محمد دوري، 2014)، بعنوان أثر التسويق الداخلي في ولاء العميل الفندقية (دراسة مقارنة على الفنادق خمس نجوم في الجمهورية العربية السورية) وغيرها من الدراسات، وفي بعض الدراسات مع بعض، أي علاقة المتغيرين مع بعض كدراسة (مالك محمد المجالي، امين عايد الشابشة، هاني محمد المجالي، 2016)، دراسة (عوض اهلل محمد علي محمد الهدي، 2016/2018)، محاولين إلى الوصول لنتائج علمية مع اقتراح مجموعة من التوصيات.

## 2- من حيث مناهج الدراسات

كل الدراسات السابقة كان المنهج الوصفي هو المنهج الوحيد المتبع بنوعيه المسحي لشرح مختلف الظواهر والتحليلي للقيام بالمقارنات، والسبب في شيوع استخدام هذا المنهج للمرونة الكبيرة الموجودة فيه، ولشموليته الكبيرة.

## 3- من حيث عينة الدراسات

تناولت اغلب الدراسات السابقة العاملين في البنوك على اختلاف انواعها.

## 4- من حيث ادوات الدراسة

كل الدراسات السابقة كان الاستبيان فيها الأداة الوحيدة في جمع بياناتها، لكن الاختلاف يكمن في محاور الاستبانة وعدد فقراتها، فمثلا دراسة أنس بكري شيخ امين ( تكونت من محورين و39 فقرة)، دراسة قحموش ايمان 2019/2018 ( تكونت من محورين و58 فقرة)، دراسة عوض الله علي محمد الهدي 2016/2015 ( تكونت من أربعة محاور و13 فقرة)، وغيرها من الدراسات التي اختلفت من حيث المحاور والفقرات.

## 5- من حيث نتائج الدراسات

توصلت الدراسات السابقة إلى وجود علاقة ايجابية بين مختلف متغيرات الدراسة وبعض المتغيرات الاخرى وبدرجات متفاوتة، بمعنى بين ابعاد التسويق الداخلي وأداء العاملين أو بين أحد ابعاد التسويق الداخلي واداء العاملين مثل دراسة (عوض اهلل محمد علي محمد الهدي، 2016/2018)، والتي اثبتت بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين وسائل التدريب وأداء العاملين في بنك فيصل الاسلامي السوداني. أما عن وجود علاقة بين متغيرات الدراسة الحالية (التسويق الداخلي وأداء العاملين) فنجد مثلا دراسة (مالك محمد المجالي، امين عايد البشباشة، هاني محمد المجالي، 2016)، ودراسة (درمان سليمان صادق، حسان جاسم ثابت، 2008).

## المطلب الثاني: اسهامات الدراسات السابقة ومجال الاستفادة منها

سنتناول في هذا العنصر لمختلف اسهامات الدراسات السابقة إلى جانب الاضافات العلمية ومجال الاستفادة منها لإعداد الدراسة الحالية.

## 1- اسهامات الدراسات السابقة

تناولت الدراسات السابقة الذكر مجموعة من الأفكار المختلفة، منها ما يتعلق بالتسويق الداخلي أو أحد أبعاده، ومنها ما يتعلق بأداء العاملين في البنوك، واخرى بالمتغيرين معا، وبناء على ذلك يتضح الآتي:

- اهتمت الدراسات السابقة بكل من التسويق الداخلي بأبعاده المختلفة وأداء العاملين وعلاقة كل منهما بمتغير من المتغيرات الاخرى هذا من جانب، ومن جانب آخر لاحظنا في السنوات الاخيرة القليلة

محاولة البنوك الجزائرية عصرتها وفق متطلبات العصر، مما زاد الاهتمام بكل التفاصيل المتعلقة بالتسويق وتطوير اداء المؤسسات البنكية. ولا يكون لها ذلك إلا عن طريق الاهتمام بالعنصر البشري واعتباره عميل داخلي من عملاء البنك وهذا ما دفعنا إلى دراستهما وفهمهما والتطرق لهما بالتفصيل والتحليل.

- أما فيما يخص مجال الاستفادة استفادتنا من هذه الدراسات في اعداد الدراسة الحالية تكمن فيما يلي:
- الاطلاع على الدراسات النظرية والبحوث التطبيقية، ومعرفة تفكير الباحثين واستعمالهم للأساليب التحليلية وطرق توظيفها في تحقيق أهداف الدراسة الحالية.
  - التعرف على المصادر العلمية المتعلقة بموضوع الدراسة والتي تمكن من الاطلاع عليها وتتبع نتائجها، مما يساعد على ترصين الجانب النظري لدراستنا الحالية.
  - الاستفادة من الدراسات السابقة في صياغة أهداف الدراسة الحالية وبناء أ نموذجها الافتراضي واشتقاق فرضياتها.
  - الاستفادة من الأساليب وطرائق التحليل المستعملة في الدراسات السابقة فيما يخص الجانب التطبيقي واسقاطها على دراستنا الحالية.

## 2- الإضافات العلمية للدراسة الحالية

سعت الدراسة الحالية إلى تحقق جملة من الإضافات الآتية:

- تعزيز الجانب المعرفي في مجال التكامل بين التسويق الداخلي وأبعاده المختلفة مع اداء العاملين في البنوك ومتطلبات الارتقاء بهما في حقل المعرفة.
- اظهار المضامين والأسس العلمية والمعرفية للتسويق الداخلي وأداء العاملين.
- مع أهمية الدراسات التي تناولت موضوعا التسويق الداخلي و أداء العاملين وعلاقتهم بمتغيرات أخرى، إلا أنها لم تتناول بالتفصيل لأبعاد التسويق الداخلي المتعددة (التعيين والاختيار، التحفيز، الاتصال الداخلي، فرق العمل، التمكين) مع بعضهما البعض وتأثيرهما في اداء المؤسسات البنكية الجزائرية على حد علم الباحث. لذا تعد الدراسة الحالية بمثابة اضافة علمية تنتهج مثل هذا المدخل لتوضيح هذا الأثر البالغ الأهمية في المؤسسات البنكية.

## خلاصة الفصل

من خلال دراستنا لهذا الفصل قمنا بتقديم مختلف الدراسات التي تناولت التسويق الداخلي بكل أبعاده واداء العاملين في البنوك كل على حدة، وبعد ذلك قدمنا مجموعة من الدراسات التي شملت التسويق الداخلي واداء العاملين في البنوك معا. وفي الاخير استخرجنا اوجه الاختلاف والتشابه بين هذه الدراسات ومجال الاستفادة منها وما يميز هذه الدراسة عن سابقتها.

وخلصنا إلى أن الدراسة الحالية تجمع بين متغيرين التسويق الداخلي وأبعاده المختلفة وعلاقته بأداء العاملين على مستوى البنوك الجزائرية، وهذا ما لم تتناوله الدراسات السابقة الذكر.

## خاتمة

في ختام هذه الدراسة وللإجابة على إشكالية البحث والمتمثلة في: " إلى أي مدى يؤثر التسويق الداخلي على أداء العاملين في البنوك الجزائرية ؟ ". تمت معالجة إشكالية هذا البحث من خلال فصلين نظريين، تناولنا فيهما مخ لف المفاهيم حول التسويق الداخلي وأداء العاملين أما الفصل التطبيقي فتعذر علينا دراسته وذلك للظروف التي تمر بها البلاد فيما يخص وباء فيروس كورونا "COVID19" لم نستطع التقرب الى البنك أو العاملين فيه.

أما من خلال الاطار النظري لهذا الموضوع تبين لنا أن التسويق الداخلي من الموضوعات الحديثة في إدارة التسويق فهو يمثل العلاقة بين المؤسسة والعاملين ويحث على الاهتمام الكبير وتطوير وتعزيز العلاقة مع العاملين من خلال تطبيق إجراءاته التي تتمثل في: التدريب، التحفيز، نشر المعلومات التسويقية عن طريق الاتصال الداخلي بين العاملين وترسيخ ثقافة الخدمة. ومن خلال دراستنا النظرية تبين لنا أيضا أن تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسات يساعد في تحسين أداء العاملين وتنمية قدراتهم وكفاءاتهم ومهاراتهم من أجل تقديم أداء ذو جودة عالية الى الزبون.

## استنتاجات

أثار بحثنا مجموعة من التساؤلات وقدم لنا أيضا أمودجا يوضح لنا متغيرات الدراسة وفرضيات تتعلق بطبيعة العلاقة الموجودة بين التسويق الداخلي وأداء المؤسسات، وتوصلنا من خلاله إلى الاجابة على الاشكالية العامة للبحث وكذلك اثبات صحة أو خطأ الفرضيات.

وفيما يلي سوف نبرز اهم النتائج:

## أولا. الجانب النظري

- يعتبر التسويق الداخلي من الموضوعات الحديثة في مجال إدارة التسويق وإدارة الموارد البشرية كونه يعزز العلاقة بين العاملين والمؤسسة.
- إن تحسين أداء المؤسسة وتميزها وتطويرها ونموها واستمرارها يتم من خلال التطبيق الفعلي للتسويق الداخلي وإجراءاته على العاملين في المؤسسة.

- يعكس الأداء قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها ولا سيما طويلة الأمد منها التي تتمثل بأهداف الربح والبقاء والنمو والتكيف.
- الهدف من استخدام معايير تقييم الأداء بالمؤسسة هو معرفة نقاط الضعف لدى المرؤوسين والمتمثلة في المعارف ونقص المهارات وهذا يعتبر مؤشرا واضحا على وجود الحاجة للتدريب لمعالجة النقص في المهارات والمعارف.
- يعد تقييم الأداء من العوامل الأساسية التي يتوقف عليها نجاح أي مؤسسة.

### ثانيا . الجانب التطبيقي

- في ضوء مراجعة الادبيات التطبيقية توصلنا إلى أن التسويق الداخلي له علاقة ايجابية بين التسويق الداخلي وأداء العاملين في المؤسسات البنكية وهذا ما اثبتته الدراسات التالية: دراسة (درمان سليمان صادق، حسان جاسم ثابت، 2008)، دراسة (مالك محمد المجالي، امين عايد البشباشة، هاني محمد المجالي، 2016)، دراسة (عوض اهلل محمد علي محمد الهدي، 2016/2018)، وغيرها من الدراسات.

### اقتراحات

نوصي في هذا البحث بما يلي:

- ضرورة تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسات الجزائرية.
- إعطاء أهمية كبيرة للعامل والإنصات إلى مشاكله ومحاولة المشاركة في حلها.
- ضرورة اشراك العاملين في صناعة القرارات كل حسب مستواه لبناء وكسب ثقة العامل.
- تقديم برامج تكوينية مناسبة تمكن العامل من التدرج في منصبه وترضي طموحه وبذلك ضرورة تدريب العاملين على الطرق الحديثة وكيفية التعامل معها
- القيام بتقييم الأداء في ضوء المسار المهني للفرد وبناءا على هذه النتائج يمكن تحديد طبيعة المهام التي سيشغلها مستقبلا لكي يكون الرجل المناسب في المكان المناسب.
- مواكبة التغيرات التكنولوجية باستخدام وتطبيق التسويق الداخلي والطرق الحديثة لتقييم أداء أفراد المؤسسة.

- 
- التوظيف الناجح والتدريب والتحفيز من بين أهم الطرق التي يمكن للإدارة أن تقوم بها من أجل تحقيق الأهداف وتحسين أداء المؤسسة

#### افاق الدراسة

نظرا لأهمية متغيري الدراسة في المجال العلمي والعملي، فإنه يمكن اقتراح بعض الدراسات المستقبلية منها:

- أهمية التسويق الداخلي في جذب واستقطاب العميل الخارجي في المؤسسات المصرفية
- علاقة التسويق الداخلي بإدارة الموارد البشرية.
- أثر ممارسات التسويق الداخلي في تحقيق الرضى الوظيفي للعاملين.

الكتب:

- 1- أبو شيخة نادر ، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2000.
- 2- أحمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2002
- 3- إدريس وائل محمد صبحي و الغالي طاهر محسن منصور، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2009
- 4- إياد عبد الفتاح النصور ،استراتيجيات التسويق ،مدخل نظري وكمي، دار صفاء للنشر والتوزيع - عمان 2012.
- 5- حمد الصيرفي، إدارة الافراد و العلاقات الانسانية، دار فنديل للنشر و التوزيع، الاردن، 2003.
- 6- خالد عبد الرحيم الهيتي، ادارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي - دار وائل للنشر، الاردن، 2006.
- 7- عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008
- 8- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع عمان 2005.
- 9- غربي على وإسماعيل قيرة، تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص 130.
- 10- محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق المتقدم، الدار الجامعية ، الإسكندرية، مصر، 2008.
- 11- هاني حامد الضمور ، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، عمان، الأردن 2004،
- 12- وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محسن منصور الغالي، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي - أساسيات الاداء وبطاقة الأداء المتوازن ، الطبعة 1، دار وائل للنشر، 2009 الأردن.

المذكرات والرسائل الجامعية

أ- رسائل الدكتوراه

- 1- أحمد محمد خميس السديري، آراء العاملين في القطاع الخاص في سلطنة عمان عن مهارات مدراءهم في قيادة فريق العمل، مذكرة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير 2010.

- 2- عادل بوجمان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الإقتصادية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل -بسكرة مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه علوم التسيير جامعة محمد خيضر - بسكرة 2014/2015
- 3- عبد الوهاب محمد جبين، تقييم الأداء في الادارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف سوريا، رسالة الدكتوراه في الادارة الصحية، جامعة St. Cléments العالمية، 2009.
- 4- عمورات أعراب، دور التسويق الداخلي في تعزيز المكانة الذهنية للخدمات البنكية، دراسة مقارنة بعض البنوك الجزائرية والأجنبية في السوق الجزائرية ، أطروحة الدكتوراه في العلوم التجارية ، جامعة فرحات عباس، سطيف 2018/2019.
- 5- نادية سعودي مدى استخدام الاساليب الحديثة لمراقبة التسيير في قياس وتقييم أداء البنوك التجارية الجزائرية، أطروحة دكتوراه تخصص بنوك مالية ومحاسبة ، جامعة محمد بوضياف المسيلة 2018 .
- ب- مذكرات الماجستير
- 1- بلال مسرحد، الاتصال الداخلي في المؤسسة وأثره في تفعيل أداء العنصر البشري ، دراسة حالة المديرية العامة للجمارك، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير ، جامعة يوسف بن بخدة الجزائر، 2008/2009
- 2- بلبالي عبد النبي، دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية ثم كسب رضا الزبون: دراسة حالة عينة من البنوك التجارية بأدرار رسالة ماجستير في علوم التسيير ،جامعة قاصدي مرياح ،ورقلة الجزائر 2009
- 3- سلوى محمود محمود مطاحن، تطبيق التسويق الداخلي في الشركات الصناعية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط، الأردن 2009
- 4- عبد الباسط الاكرش، تقييم أداء الموارد البشرية ودوره في دعمالمهام الاستراتيجية للمواردالبشرية في المؤسسة الوطنية للنفط في ليبيا، رسالة ماجستير إدارة المشاريع، كلية الاعمال، الجامعة العربية الالمانية، 2016.

5- كريمة توفيق تمكين العاملين، دراسة حالة شركة الإسمنت بسور الغزلان SCSEG، مذكرة الماجستير في علوم التسيير فرع إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2008/2007

6- محمد عبد المعطي الجاروشة، العلاقة بين التسويق الداخلي و الالتزام التنظيمي للعاملين في البنوك الفلسطينية العامة بقطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة فلسطين، 2016 .

7- محمود عبد الرحمن إبراهيم الشنطي، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية ، دراسة حالة وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية غزة، 2006..

8- نادر حامد عبد الرزاق، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال كلية الاقتصاد والعلوم الادارية جامعة الأزهر - غزة 2010،

9- يوسف علي عيسى أبو جربوع، واقع بناء فريق العمل ودورها في تنمية الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني - المحافظات الجنوبية، مذكرة الماجستير في القيادة والإدارة بأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا - غزة جامعة الأقصى 2014

### ج- مذكرات الماجستير

1- امال صراوي، تكوين الإطار و دوره في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة المؤسسة الاقتصادية اسمنت تبسة وحدة الماء الأبيض مذكرة لنيل ماستر قسم علم الاجتماع، الميدان علوم الإنسانية والاجتماعية تخصص تنمية الموارد البشرية جامعة العربي التبسي تبسة 2015/2016.

2- بولعراس عبد المومن، أثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر ACTEL طولقة مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016/2015،

- 3- حجار وهيبة، هناد أميرة، أثر الأخرجة على أداء المؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة مؤسسة بالعبيدويلاية قالملة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص: ادارة مشاريع سنة 2015-2016.
- 10- حسني هرشة حفيظة، أثر التسويق الداخلي في تعزيز التعلم التنظيمي،مديرية الصيانة لشركة سوناطراك، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ،بسكرة، سنة 2018-2019.
- 11- خرخاش سعاد دور التغيير التنظيمي في رفع كفاءة وفعالية المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة ماستر، في علوم التسيير تخصص مراقبة التسيير جامعة محمد بوضياف المسيلة 2015/2014 .
- 12- سمية ترشة، دور نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسة العمومية دراسة حالة مديرية التجهيزات العمومية بالوادي، مذكرة الماستر في العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، تخصص اقتصاد عمومي وتسيير مؤسسات جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي 2015/2014،
- 13- عاصم حربي، أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين، دراسة حالة ينك الفلاحة و التنمية الريفية، كالة 325 عين البيضاء، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية ، تخصص تسويق الخدمات ، جامعة العربي بن مهدي أم البواقي، سنة 2013-2014.
- 14- عثمان بن شاوي، أهمية الاختبارات المهنية في عملية التوظيف دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بالقرارة-غرداية ، مذكرة ماستر في العلوم السياسية، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2017/2016
- 15- قسمية نور الهدى، دور التسويق الداخلي في تحسين أداء المورد البشري، دراسة حالة مؤسسة حليب الحضنة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، المسيلة، سنة 2016-2017 .
- 16- موساوي حليلة، دور الاتصال المؤسسي في رفع الأداء الوظيفي في إدارة الجماعات المحلية في الجزائر، دراسة حالة بلدية تاشتةزواقعة مذكرة لنيل ماستر قسم العلوم السياسية، تخصص رسم السياسات العامة جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة 2015

17- هدى كافي، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين التسويق الداخلي في المؤسسة، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العقيد أكلي محمد والحاج، البويرة الجزائر، 2014

### المجلات والمطبوعات الجامعية والمنتقيات الدولية

1- الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث - عدد 2009/07-2010 جامعة الجزائر.

2- جنادي كريم، التسويق الداخلي ( يدرس في تسويق الخدمات والتسويق الاستراتيجي للخدمات ) مطبوعة مقدمة ضمن متطلبات الترشح للتأهيل الجامعي، قسم علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ،جامعة الجزائر 3، 2016/2017

3- درمان سليمان صادق، حسان ثابت حاسم، مجلة تنمية الرافدين، 85 ( 29 ) 2007،

4- عيسى مرزوقة، محمد الشريف شخشاخ، الأساليب الاستراتيجية لقياس الأداء و الفعالية في المنظمات الهادفة للربح. مداخلة تدخل ضمن فعاليات الملتقى العالمي الدولي أداء و فعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 11.10 نوفمبر 2009،

5- تقييم الأداء المؤسسي " نموذج بطاقة قياس الأداء المتوازن" رئاسة مجلس الوزراء، الجهاز المركزي للتنظيم و الادارة، قطاع التدريب، مركزا عداد القادة للقطاع الحكومي، القاهرة ، مصر ،

6- عقلة محمد المبيضين وأسامة محمد جرادات، التدريب الإداري الموجه بالأداء، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، البحوث والدراسات، القاهرة، مصر ، 2001

7- سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية جامعة ورقلة ، مارس 2005،

### مواقع الأنترنت:

1- عبد الرحمن تشوري، إدارة الأداء وأهدافه معايير، ( www.ahwar.org )

2- إسماعيل الفلاحي، المنتدى العربي للإدارة الموارد البشرية، www.hrdiscussion.com

- 3- مفتاح الجندلي، ماهية الأداء، ماجستير نظم معلومات الأعمال المتدى العربي لإدارة الموارد البشرية  
،2014.
- 4- إسرائء محمود حسن خاطر، أهمية تدريب الموارد البشرية، نقلا عن:  
(www.mawdoo3.com).
- 5- موقع الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي نقلا عن: www.abahe.co.uk.

المراجع باللغة الأجنبية:

- 1- Thérèse Albertini et All, dictionnaire du marketing 3éme  
édition ,Librairie Vuibert 2008,
- 2- Kotler Ph, Keller K, Manceau Marketing management, 15  
édition, Pearson France ,Nouveaux Horizons, Montreuil, France  
2015 p 453
- 3- Ahmed.P.K, Rafiq.M, Op, Cit, pp10,11