

أثر بعض إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين
دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية
في محافظة نينوى

رسالة تقدم بها
حسان ثابت جاسم محمد الخشاب

إلى
مجلس كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة الموصل وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير
في اختصاص إدارة الأعمال

بإشراف

الأستاذ المساعد الدكتور درمان سليمان صادق النمر

٢٠٠٥م

١٤٢٦ هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

((رَبِّ هَبْ لِي حُكْمًا وَأَلْحِقْنِي

بِالصَّالِحِينَ(١٣)وَأَجْعَلْ لِي لِسَانَ صِدْقٍ

فِي الْآخِرِينَ(١٤)وَأَجْعَلْنِي مِنْ وَرَثَةِ جَنَّةِ

النَّعِيمِ (١٥)).

صدق الله العظيم

سورة الشعراء

الآية ٨٣-٨٥

إقرار المشرف

أشهد بأن إعداد هذه الرسالة جرى تحت إشرافي في جامعة الموصل ، وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال .

التوقيع :

المشرف : د.درمان سليمان صادق النمر

التاريخ : / / ٢٠٠٥

إقرار المقوم اللغوي

أشهد بأن هذه الرسالة الموسومة بـ " أثر إجراءات التسويق الداخلي في تحسين أداء العاملين " تمت مراجعتها من الناحية اللغوية وتصحيح ما ورد فيها من أخطاء لغوية وتعبيرية وبذلك أصبحت الرسالة مؤهلة للمناقشة بقدر تعلق الأمر بسلامة الأسلوب وصحة التعبير .

التوقيع :

الاسم : د. بشير سلطان شهاب الحديدي

قسم اللغة العربية/كلية التربية

التاريخ : / / ٢٠٠٥

إقرار رئيس لجنة الدراسات العليا

بناءً على التوصيات التي تقدم بها المشرف والمقوم اللغوي أشرح هذه الرسالة للمناقشة.

التوقيع :

الاسم : أ.د. طارق شريف يونس

التاريخ : / / ٢٠٠٥

إقرار رئيس القسم العلمي

بناءً على التوصيات التي تقدم بها المشرف والمقوم اللغوي ورئيس لجنة الدراسات أشرح هذه الرسالة للمناقشة .

التوقيع :

الاسم : أ.م.د. سرمد غانم صالح

رئيس قسم إدارة الأعمال

التاريخ : / / ٢٠٠٥

ثبت المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
I	ثبت المحتويات
II	ثبت الأشكال
III	ثبت الجداول
١	المقدمة
٣	الفصل الأول: التسويق الداخلي وأداء العاملين إطار نظري
٤	المبحث الأول: التسويق الداخلي – مفاهيم وأسس
٢٣	المبحث الثاني: إجراءات التسويق الداخلي
٣١	المبحث الثالث: أداء العاملين
٤٧	الفصل الثاني: منهجية الدراسة
٤٨	المبحث الأول: الدراسات المشابهة
٥٣	المبحث الثاني: نطاق الدراسة
٥٨	المبحث الثالث: منهج الدراسة
٦٥	المبحث الرابع: وصف عينة الدراسة
٧٢	الفصل الثالث: وصف وتشخيص إجراءات التسويق الداخلي وأداء العاملين
٧٩	الفصل الرابع: اختبار إجراءات التسويق الداخلي وأداء العاملين
٨٠	المبحث الأول: تحليل علاقات الارتباط بين إجراءات التسويق الداخلي وأداء العاملين
٨٤	المبحث الثاني: تحليل علاقات الأثر بين إجراءات التسويق الداخلي وأداء العاملين
٩١	الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات
٨٢	المبحث الأول: الاستنتاجات
٩٥	المبحث الثاني: التوصيات
٩٨	المصادر:
١٠٦	الملاحق
	ملخص باللغة الإنكليزية

ثبت الجداول

رقم الصفحة	عنوانه	رقم الشكل
٩	ملخص أهداف التسويق الداخلي	١
٦٠	توزيع أسئلة الاستبانة على فقرات الدراسة	٢
٦٢	اختبار (Kolmogorv Smirnov) للتوزيع الطبيعي لأجابات فقرات الدراسة .	٣
٦٧	توزيع استمارات الاستبانة على المصارف عينة الدراسة	٤
٦٨	توزيع الأفراد العاملين عينة الدراسة حسب الجنس	٥
٦٨	توزيع الأفراد العاملين عينة الدراسة حسب الحالة الإجتماعية	٦
٦٩	توزيع الأفراد العاملين عينة الدراسة حسب الدخل	٧
٦٩	توزيع الأفراد العاملين عينة الدراسة حسب الفئات العمرية	٨
٧٠	توزيع الأفراد العاملين عينة الدراسة حسب التحصيل العلمي	٩
٧١	توزيع الأفراد العاملين عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة	١٠
٧٣	التوزيع التكراري والوسط الحسابي والانحراف المعياري لثقافة الخدمة	١١
٧٥	التوزيع التكراري والوسط الحسابي والانحراف المعياري للتدريب الداخلي	١٢
٧٦	التوزيع التكراري والوسط الحسابي والانحراف المعياري لنشر المعلومات التسويقية إلى العاملين	١٣
٧٨	التوزيع التكراري والوسط الحسابي والانحراف المعياري لأداء العاملين	١٤
٨٠	معامل الارتباط بين إجراءات التسويق الداخلي وأداء العاملين	١٥
٨١	معامل الارتباط بين ثقافة الخدمة وأداء العاملين	١٦
٨٢	معامل الارتباط بين التدريب الداخلي وأداء العاملين	١٧
٨٣	معامل الارتباط بين نشر المعلومات التسويقية إلى العاملين وأداء العاملين	١٨
٨٥	نتائج التحليل الاحصائي لأثر ومعنوية إجراءات التسويق الداخلي على أداء العاملين	١٩

٨٦	نتائج التحليل الإحصائي لأثر ومعنوية إجراءات التسويق الداخلي على أداء العاملين باستخدام طريقة الـ " Stepwise "	.٢٠
٨٧	نتائج التحليل الإحصائي لأثر ومعنوية ثقافة الخدمة على أداء العاملين	.٢١
٨٩	نتائج التحليل الإحصائي لأثر ومعنوية التدريب الداخلي على أداء العاملين	.٢٢
٩٠	نتائج التحليل الإحصائي لأثر ومعنوية نشر المعلومات التسويقية إلى العاملين على أداء العاملين	.٢٣

ثبت الأشكال

رقم الشكل	عنوانه	رقم الصفحة
١	الأدوار المختلفة للعاملين مع الزبائن	١٢
٢	مثلث العلاقات التسويقية	١٤
٣	هيكل العوامل المؤثرة في سلوك العاملين	١٦
٤	التسويق الداخلي وتأثيره في العلاقة التبادلية بين العاملين والزبائن	١٧
٥	التوجه التسويقي التكاملي	٢٢
٦	إجراءات التسويق الداخلي	٢٣
٧	تحول اتجاه الهيكل التنظيمي من الأعلى إلى الأسفل	٢٥
٨	العوامل المؤثرة في أداء العاملين	٣٦
٩	خطوات تقييم الأداء	٤٠
١٠	أنموذج الدراسة	٥٦

شكر وتقدير

الحمد لله والصلاة والسلام على محمد وآله وصحبه وبعد ...

يطيب لي في البدء أن أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى أستاذي الفاضل الدكتور درمان سليمان صادق الذي أشرف على هذه الرسالة وأبدى الملاحظات العلمية القيمة والمتابعة المستمرة لتفاصيل الرسالة .

كما أوجه الشكر والتقدير إلى عميد كلية الإدارة والاقتصاد الدكتور أبي سعيد الديوه جي وإلى رئيس قسم إدارة الأعمال الدكتور سمرد غانم صالح .

ويلزمني الواجب تقديم الشكر والتقدير للسادة الخبراء مقيمي استمارة الاستبانة لما قدموه من ملاحظات علمية سديدة . وإلى المقيم اللغوي والمقيم العلمي على هذه الرسالة .

كما ويطيب لي أن أوجه الشكر والتقدير إلى أساتذتي في قسم إدارة الأعمال ، لما قدموه من ملاحظات علمية كان لها الأثر الكبير في إتمام الرسالة بشكلها النهائي .

ويعجز اللسان عن تقديم الشكر والامتنان لوالدي وأخوتي وزوجتي لما بذلوه من جهد وتضحية خلال فترة الدراسة لأقدم لهم الجهد لتقريبه عيونهم .

ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر والتقدير إلى زملائي الأعزاء طلبة الماجستير .

وأخيراً أوجه كل الشكر والامتنان إلى العاملين في مكتبة كلية الإدارة والاقتصاد وإلى كل يد قدمت العون والمساعدة لإنجاز هذه الرسالة.

والحمد لله رب العالمين

المقدمة

لقد أصبحت وظيفة التسويق ليست الوظيفة التي تهتم بتقديم المنتجات للبيع وحسب ولكنها أيضا الوظيفة التي تهتم بالأفراد العاملين وتعدّهم زبائن داخليين في سوق داخلي تقدم لهم المنافع والخدمات وتعمل على رفع قدراتهم ومهاراتهم ومن ثم تحسين مستوى ادائهم . ولقد أدركت العديد من المنظمات وبخاصة الخدمية منها تدريجياً المنافع التي يمكن أن تحصل عليها من تطبيق مفهوم التسويق الداخلي حيث من خلال التسويق الداخلي تحصل المنظمة على أفراد عاملين ذات قدرات ومهارات عالية قادرين على تحمل المسؤولية وتقديم خدمات ذات مستوى عالي من الجودة إلى الزبائن حيث انه من المعلوم أن رضا الزبائن الخارجيين يتأثر بالرضا الداخلي للعاملين ومن هنا فإن التسويق الداخلي يعد متطلباً أساساً للتسويق الخارجي الناجح كما أن رفع قدرات ومهارات الأفراد العاملين والتعليم المستمر لهم سيمكن المنظمة من أن تكون أقوى وأقوى مع مرور الزمن وذلك بسبب القدرات الجوهرية التي ستمتلكها المنظمة من خلال هؤلاء الأفراد العاملين .

في ضوء هذه المعطيات ، ونظراً لمحدودية الدراسات المحلية التي تهتم بمضامينها وجدنا من الأهمية بناء إطار شمولي عن التسويق الداخلي وإجراءاته وتأثيره على أداء العاملين بوصفها دراسة حديثة تستهدف الوقوف على أهمية تطبيق التسويق الداخلي والمزايا التي يحققها . وفي مقدمتها تعزيز أداء العاملين في منظمات اليوم .

وتعبيراً عن متغيرات الدراسة ، قام الباحث بتصميم نموذج فرضي يعالج العلاقة بين متغيرات الدراسة الرئيسية ، المتمثلة ببعض إجراءات التسويق الداخلي بوصفها متغيرات مستقلة ومتغير أداء العاملين بوصفه متغيراً معتمداً .

وبهدف تغطية مضامين متغيرات الدراسة نظرياً وعملياً ، توزعت فقرات هيكل البحث على خمسة فصول . استعرض الفصل الأول منها الإطار النظري للدراسة من خلال ثلاثة مباحث : تناول الأول الخلفية النظرية للتسويق الداخلي وانصب الثاني في عرض إجراءات التسويق الداخلي وتناول الثالث الخلفية النظرية لأداء العاملين فيما خص فصل الدراسة الثاني لعرض منهجية الدراسة من خلال أربعة مباحث : تناول المبحث الأول الدراسات المشابهة وتناول المبحث الثاني نطاق الدراسة وتناول المبحث الثالث منهج الدراسة فيما تضمن المبحث الرابع وصف عينة الدراسة . في حين افرد فصل الدراسة الثالث في وصف وتشخيص متغيرات الدراسة أما الفصل الرابع فقد أنصب على عرض نتائج اختبار أنموذج الدراسة وفرضياتها ، مشتتلاً على مبحثين : تناول الأول عرضاً بنتائج اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

، فيما تضمن الثاني عرضاً بنتائج علاقات الأثر فيما بينها ، ويختم الباحث فقرات الدراسة من خلال الفصل الخامس الذي يستعرض أهم استنتاجات الدراسة في مبحثه الأول ، ومن ثم توصياتها في مبحثه الثاني .

الفصل الأول

التسويق الداخلي وأداء العاملين إطار نظري

يتطلب الخوض في الدراسات والأبحاث العلمية تقديم المرتكزات النظرية التي تساعد الباحث على فهم التطورات الشمولية لموضوع الدراسة . وتهيئ له انتقاء المنهج البحثي الأنسب وتفعيل تنفيذ الدراسة الميدانية واختبار فرضياتها وصولاً إلى النتائج النهائية للدراسة .
وتأسيساً على ذلك يقدم هذا الفصل عرضاً نظرياً شمولياً للدراسة من خلال المباحث الآتية :

المبحث الأول : التسويق الداخلي – مفاهيم وأسس

المبحث الثاني : إجراءات التسويق الداخلي

المبحث الثالث : أداء العاملين

المبحث الأول

التسويق الداخلي - مفاهيم وأسس

يتولى هذا المبحث عرض الإطار النظري للتسويق الداخلي عرضاً يغطي مفرداته من خلال الفقرات الآتية :

أولاً : مفهوم التسويق الداخلي :

الأساس المنطقي الذي يستند إليه مفهوم التسويق الداخلي هو الاهتمام من منظور تسويقي بالعاملين في داخل المنظمة وعدم زبائن داخليين يعيشون في سوق داخلي ممثل في المنظمة وما يترتب على ذلك من تشخيص احتياجاتهم ورغباتهم والعمل على إشباعها ووضع برامج لتطويرهم وتحفيزهم وتمكينهم من الاهتمام والتدخل في تبادل النشاطات مع زملائهم في العمل وبذلك فإن هذا سيقود إلى تشجيع المعنويات والأخلاقيات الداخلية وتعزيز الكفاءة التشغيلية وأيضاً سيحسن من مستويات الخدمة المقدمة إلى الزبائن الخارجيين. (Ian Chaston , 1988 , 201)

ان منطق التسويق الداخلي هو منطق واضح ، فإذا كانت مبادئ التسويق تقوم على اساس التركيز على الزبائن الخارجيين ، عليه فانه يجب أن تكون هناك نظرة مماثلة لأي شخص اخر يمكن أن يعد زبوناً ، وان تبني المنظور الذي يعد اعضاء المنظمة هم ايضا زبائن للمنظمة ، قد يؤدي الى تقديم تصورات مفيدة في ادارة العلاقات الوظيفية بين العاملين وتأسيساً على ما تقدم فان التسويق الداخلي يركز على جانبين هما (38 , 2000) (Susanne & Manieke) :-

الجانب الأول هو الفكرة التي تقول بان كل فرد من العاملين هو زبون داخلي ، ان الهدف هنا هو جعل العمليات التشغيلية للمنظمة بافضل ما يمكن وذلك من خلال ضمان ان كل فرد يقدم ويستلم خدمات متفوقة ومتميزة . اما الجانب الثاني فهو التاكيد من ان كل فرد من العاملين يعمل معا مع بقية الاعضاء بطريقة تخدم رسالة المنظمة واستراتيجياتها وهدافها . ان اهمية تحقيق هذا الانسجام الداخلي واضح تماما في المنظمات الخدمية حيث ان هناك تداخل وثيق مع الزبون ، وفي هذا المجال فإن التسويق الداخلي يستهدف ضمان ان يقدم كل العاملين افضل ما عندهم الى المنظمة وذلك عند تعاملهم مع الزبون وبأي وسيلة يتعامل بها .

ومن الجدير بالذكر فانه على الرغم من ان موضوع التسويق الداخلي هو من المواضيع التسويقية ، الا ان تركيزه على العاملين ورضاهم وعلى جودة الخدمات المقدمة إليهم أدى الى

تأثره بالاتجاهات الخاصة بإدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة ، وسوف نلمس هذه الاتجاهات في تعريف التسويق الداخلي .

حيث أشار (Cahill) الى احد اهم التعاريف الاساسية للتسويق الداخلي " هو فلسفة معاملة العاملين على انهم زبائن حقا والعمل على اشباع احتياجاتهم ورغباتهم وممارسة عليهم عمليات التطوير والتدريب بهدف تحسين مستوى ادائهم " (Cahill , 1995 , 15) ان هذا التعريف يؤكد على اهمية تلبية واشباع احتياجات العاملين والعمل على تطوير وتحسين مستويات ادائهم .

ولقد ركزت تعاريف اخرى على نشر الوعي وادراك الزبون والمبيعات عند العاملين ومن تلك التعاريف تعريف (Johnson) وهو " التسويق الداخلي عبارة عن نشاطات تستهدف خلق بيئة داخلية تدعم الوعي وادراك الزبون والمبيعات لدى العاملين " (Johnson , 1986 , 266) .

وزاد (Anna & Chritine) تعريفا اخر لمفهوم التسويق الداخلي هو " التسويق الداخلي هو الافضل القادر على الاهتمام بالخدمات والزبون وذلك بواسطة منهج فاعل تستخدم فيه انواع مختلفة من الاجراءات الداخلية التي تدعم العاملين " . (Anna&Chritine,2001,1)

وهناك تعاريف ركزت على اهمية فهم رسالة المنظمة واهدافها بين العاملين ومن تلك التعاريف تلك التي اوردها (Johnson) والذي عرف التسويق الداخلي على انه " مجموعة من الاجراءات تقدم الى كل اعضاء المنظمة تتمثل في تدريب ومكافئة وبحث المعلومات وتقييم العاملين مع فهم واضح لرسالة المنظمة واهدافها لغرض تحسين اداء العاملين " . (Johnson , 1986 , 227)

وقدمت تعاريف حديثة شددت على هدف تعزيز جودة الخدمات المقدمة ومن تلك التعاريف تعريف (Ballantyne) الذي عدّ التسويق الداخلي على انه " استراتيجية لتطوير العلاقات بين افراد الكادر عبر حدود المنظمة الخدمية واذا ما حصل ذلك ، عندها سيتم ربط استقلالية العاملين مع مهاراتهم لخلق معارف منفتحة تؤدي الى ايجاد عمليات على أي نشاطات داخلية بحاجة الى التغيير وان الغاية من هذه النشاطات هو تعزيز جودة الخدمات التسويقية الخارجية " (Ballantyne , 2000 , 43) .

كما ركز (Ferrell) على الترابط والتماسك بين التسويق الداخلي والخارجي . حيث عرف التسويق الداخلي على انه " فلسفة ادارية تهدف الى تنسيق التغيرات الداخلية بين المنظمة وعاملها من أجل نجاح التغيرات الخارجية بين المنظمة وزبائننا " (Ferrell , 1999 , 549).

وقد أدخل التسويق الداخلي فكرة جديدة إلى التسويق وهي ان العلاقات والنظم الداخلية للمنظمة هي باهمية العلاقات الخارجية وذلك لان القدرة على ارضاء الزبائن الداخليين يعد جزءا مكملا لارضاء الزبائن الخارجيين عليه عرف (George & Gronroos) التسويق الداخلي على انه " اهتمام المنظمة الواسع بالعاملين وذلك من اجل خدمة الزبون واشاعة السلوك الموجه نحوه ". (George & Gronroos , 1991 , 85).

كما عرف (الضمور) التسويق الداخلي بانه " هو الذي يتطلب مكافأة افراد المنظمة وكذلك التزام الادارة بالمبيعات والتدريب ومراجعة وتقييم التطور الفردي ومراجعة سياسة ادارة الموارد البشرية واعادة تعريف الادارة من زاوية مساعدة العاملين على الانجاز من خلال العمل " (الضمور، ٢٠٠٠ ، ص٨) حيث ان من الواضح ان التسويق الداخلي يهتم بما هو اكثر من التعامل مع العاملين بوصفهم زبائن وكذلك يهتم بتطوير برامج واستراتيجيات تعزز رضا العاملين .

وقد عرف التسويق الداخلي من قبل (Berry) على انه " تطبيق فلسفة وسياسة التسويق على العاملين في المنظمة الذين يخدمون الزبائن وبالتالي فانهم افضل الناس الممكن توظيفهم والمحافظة عليهم والذين هم سيعملون بافضل ما لديهم لخدمة الزبائن " (Berry , 1983 , 28) فهذا من التعاريف التي تنظر إلى العاملين في المنظمة بوصفهم زبائن داخليين ووظائفهم هي منتجات داخلية يجب ان تصمم بطريقة تلبي حاجاتهم بصورة أفضل .

واشار (Palamer) الى تعريف التسويق الداخلي بانه " التعامل بمقدار الاهمية مع حاجات السوق الداخلية من خلال برامج معينة وخطط لتحقيق الاهداف التنظيمية المرغوبة عن طريق تلبية وتحقيق حاجات العاملين والزبائن معاً " (Palamer , 2001 , 15).

اما من وجهة نظر الباحث فقد أرتأ التعريف الاجرائي الاتي : " التسويق الداخلي هو الفلسفة التي تدعو الى معاملة العاملين على انهم زبائن داخليين اخذين كل ما يترتب على ذلك من تشخيص احتياجاتهم ورغباتهم والعمل على اشباعها وكذلك تطوير قدراتهم ومهاراتهم بهدف تحسين مستويات الخدمة المقدمة من قبلهم " .

ثانيا : أهمية التسويق الداخلي

ترتبط الجودة في القطاع الخدمي بشكل وثيق بأداء العاملين . وأن الميزة الأساسية لأي منظمة ناجحة هي رفع أداء العاملين فيها . عليه فأن مواقف العاملين تجاه العمل وكذلك مدى قدرة رب العمل على رفع أداء هؤلاء العاملين له تأثير كبير في جودة الخدمات والمنتجات التي

تعرض إلى الزبائن . وإن أحد أهم التحديات التي تواجه المنظمة في هذا المجال هو خلق وسط يشعر العاملون فيه بقدر من الرضا والدافعية .ومن هنا تأتي أهمية التسويق الداخلي في خلق هذا الوسط الذي يعامل فيه العاملين على أنهم زبائن داخليين تقدم لهم المنافع والخدمات من جهة وكذلك في كون التسويق الداخلي متطلباً أساساً للتسويق الخارجي الناجح (Eric etal , 354 , 2000) . من جهة أخرى أن الزبائن ولاسيما في قطاع الخدمات مقتنعين لتكوين علاقات مع الأفراد والمنظمات وليس مع السلع فإنه على الرغم من تزايد استعمال التقانة في قطاع الخدمات إلا أن الزبائن ما زالوا كثيري الاعتماد على العلاقات المتبادلة مع العاملين ، وبذلك فإن العاملين الراضين الذين سيتم خلق الدافعية لديهم على أساس مطالبهم وإحتياجاتهم هم الذين سيحددون ما يرضي الزبائن الخارجيين (Oennis , 1992 , 57) من هنا فإن من المهم تصميم وتنفيذ تسويق داخلي جيد والذي يكون من خلال تشخيص العاملين الكفؤين وعدم زبائن داخليين وتطوير وتنفيذ عمليات التسويق الخاصة بهم عند ذلك فان المنظمة ستصبح أكثر استراتيجية وتكتيكية مستعدة ومهيأة لتشخيص وتعيين التحديات التي تواجه مستقبل المنظمة ، كذلك فإنه سيتم كسب كادر جديد ليس فقط كادر يحمل الكثير من المعارف والاستعداد ولكن أيضا عاملين مطوقين بإطار المنظمة يحسون بأنهم جزء متكامل في منظماتهم ويجسدون الثقة التي يحملونها ويزرعونها في المنظمة . وبذلك فإنه عندما يحمل العاملون في المنظمة صفة الخدمة الجيدة والجودة والايجابية فإن هذا سينعكس في السلوكيات الإيجابية التي سيعبر عنها تجاه الزبائن وبالمقابل أيضا فإن الزبائن الذين سينتلقون هذه الرعاية الجيدة سيغادرون المنظمة وهم فيه رضا كامل وسيتكلمون عن هذا الرضا أمام الآخرين وهذه الدعاية التي سيقوم بها هؤلاء الزبائن ستؤدي إلى نتائج إيجابية لاحقة للمنظمة وبذلك فإنه من خلال التسويق الداخلي سيساهم العاملون ومن ثم الزبائن في النجاح الكلي للمنظمة (Paul , 2000 , 21) .

ثالثاً : اهداف التسويق الداخلي:-

يمكن تقسيم اهداف التسويق الداخلي الى ثلاثة مستويات من الاهداف هي : الهدف على المستوى الكلي والهدف على المستوى الإستراتيجي واخيرا الهدف على المستوى التكتيكي . فالهدف على المستوى الكلي هو الحصول على عاملين لهم قدرات ومهارات عالية قادرين على تحمل المسؤولية والالتزام بتقديم خدمات عالية الجودة للزبائن (Anna & Christine , 2000 , 3).

اما الهدف على المستوى الاستراتيجي هو ايجاد بيئة داخلية يتصرف فيها العاملين بالطريقة المرغوب فيها والتي يتم تسهيلها من خلال اجراءات فاعلة والتي هي ثقافة الخدمة والتدريب الداخلي واخيرا نشر المعلومات التسويقية الى العاملين والغاية من ذلك هو تطوير وعي الزبون الخارجي والداخلي وايضا التكامل بينهم ومحاولة ازالة العوائق الوظيفية التي تقف امام فاعلية التسويق الداخلي (Gronroos , 1983 , 93) .

اما أهداف التسويق الداخلي على المستوى التكتيكي هو بيع الخدمات من خلال الجهود التسويقية المفردة للعاملين والذي يستند إلى المبادئ الآتية ان افراد الكادر هم السوق الاول للمنظمة المقدمة للخدمة ، ويجب ان يفهم العاملون لماذا يتوقع منهم ان يؤدوا وظائفهم بطريقة معينة ، وكذلك مثلهم للخدمات والنشاطات التي تمارسها المنظمة وان الخدمات يجب ان تكون على مستوى عال من الجودة وان تكون مقبولة كما يجب الاهتمام بقنوات الاتصال (Gronroos P95 , 1983 ,). والجدول (١) في أدناه يلخص اهداف التسويق الداخلي .

الجدول (١)

ملخص أهداف التسويق الداخلي

الهدف الكلي : الحصول على عاملين ذوي قدرات ومهارات عالية يستطيعون تقديم خدمات بمستوى عال من الجودة الى الزبائن

الهدف على المستوى الاستراتيجي

- خلق بيئة داخلية تدعم الاهتمام بالزبون والمبيعات وتعزز ذلك من خلال الإجراءات الآتية :
- ترسيخ ثقافة الخدمة .
 - التدريب الداخلي للعاملين .
 - بث المعلومات التسويقية الى العاملين .

الهدف على المستوى التكتيكي

- بيع الخدمات والخدمات الساندة التي تستعمل بوصفها وسائلًا للتنافس من خلال الحملات والإجراءات والجهود التسويقية المفردة للعاملين استناداً إلى المبادئ الآتية :
- يعد افراد الكادر هم السوق الاول للمنظمة .
 - امتثال وتفهم العاملين للأنشطة التي تمارسها المنظمة .
 - محاولة تقديم خدمات ذات مستوى عالٍ من الجودة .
 - وجود قنوات اتصال فاعلة .

Source : (Gronroos c , 1993 , Relationship Marketing : Emerging Perspectives on Services Marketing , American Marketing Association . p95)

ولابد من الإشارة الى ان تطبيق فلسفة التسويق الداخلي هي ليست الغاية النهائية بحد ذاتها للمنظمة بل هي تجعل المنظمة ذات اداء افضل وذلك يكون من خلال تحسين مستويات أداء العاملين وتحقيق رضى الزبائن الخارجيين (Cahill , 1996 , P25) .

رابعاً : العوامل التي ساعدت على ظهور التسويق الداخلي :-

تطور مفهوم التسويق الداخلي هو تاريخ او مفهوم قصير العمر نسبياً إذ ظهر في عقد الثمانينات ، وان كانت هناك اشارات عديدة سابقة تخص مفهوم التسويق الداخلي سبق وإن ظهرت . ويبدو ان هناك اتجاهات فكرية عدة يمكن ان يكون لها تأثير في تطور هذا المفهوم وهي : تسويق الخدمات وإدارة الموارد البشرية وكذلك إدارة الجودة هكذا فإذا ما اعتمدنا هذه العوامل فأن هناك عدد من الاعتبارات يجب الاهتمام بها في مجال التسويق الداخلي : حيث من المهم أولاً أن نلاحظ بأن الأسواق الداخلية موجودة داخل المنظمات وأن هذه الأسواق الداخلية في حالة تبادل تفاعلي مع الأسواق الخارجية لتلك المنظمات ، ثانياً نجد أن العديد من مناهج التسويق الخارجية قد يتم تحويلها لغرض تناسبها وملاءمتها مع التسويق الداخلي (Susanne & Marieke , 2000 , 25) .

أما عن العوامل التي ساعدت في ظهور التسويق الداخلي فيمكن عزوها إلى القوى الآتية التي تسود عالم الأعمال اليوم حسب ما ذكره (Samms , 1988 , 7) وهذه القوى هي :

* ان العديد من المنظمات تمر اليوم بحالات من التغير الشديد التي تتمثل بالاندماجات والاتحادات والتحجيم وغيرها من التحولات التي تتطلب الاهتمام بمفهوم التسويق الداخلي .

* ان العديد من المنظمات قد قامت بإجراءات تمكين العاملين لغرض زيادة التركيز على العلاقات مع الزبائن ، وان هذا الامر يتطلب تدخلا كاملا وبرامج تدريبية مكثفة للعاملين على قيم العلاقات التجارية التي تنتجها المنظمة .

* زيادة نظم العمل بالعقود والاجور اليومية وعدم التفرغ . مما أدى إلى زيادة الاعتماد على ما يعرف بالعقود الخارجية (Outsourcing) وهذا يتطلب ان يفهم هؤلاء العاملين طبيعة رؤية وقيمة العلاقة التجارية ومستواها من حيث الجودة .

* تدني درجة الولاء المتبادل بين ارباب العمل والعاملين ، وهذا قلل من ربط هذين الطرفين بما يخص الغايات والقيم المشتركة ، مما تطلب الاهتمام بالتسويق الداخلي لسد هذا النقص .

* ان الطرائق الجديدة المطبقة في العمل ونشوء طبقة المنظمة المتعلمة ، تتطلب من المنظمة والكوادر العاملة فيها ان تتعلم باستمرار المهارات الجديدة المطلوبة لذلك فان قيم العلاقات الداخلية تعد المظلة التي تغطي هذه الاجراءات .

خامسا : الأنشطة الضرورية في تهيئة المنظمة لتنفيذ التسويق الداخلي :

هناك عدة أنشطة ضرورية تمثل الحجر الاساس لتطبيق مفهوم التسويق الداخلي وذلك من خلال هذه الأنشطة تصبح المنظمة مهيئة لإستيعاب التسويق الداخلي وهذه الأنشطة هي (Mike & Moir , 2000 , 221) .

- ١ . هناك حاجة لإجراء مسح منتظم للملاكات وذلك من اجل تقييم مناخ الخدمة الداخلية وثقافتها وضمان جودة الخدمات الخارجية والداخلية .
- ٢ . اجراء تقسيم الزبائن الداخليين على اساس مستوى الاتصال مع الزبون ويعد هذا التقسيم ضرورياً لتحديد نوعية الخدمة المستهدفة وكذلك وضع البرامج التدريبية التي تضمن جودة الخدمة .
- ٣ . يتوجب ان يركز التطوير الشخصي والتدريب على القدرات الجوهرية للتسويق الداخلي ، وهنا فان البحوث تساعد في تحديد متطلبات الزبائن الخارجيين والداخليين وطبيعة التدريب والتطوير الشخصي .

- ٤ . سيساعد تمكين العاملين في استعمال قدراتهم على وفق ما يروونه مناسباً لتقديم افضل الخدمات جودة الى زبائنهم .
- ٥ . التكريم والمكافآت يجب أن تستند إلى مساهمات العاملين في تقديم الخدمة الافضل ، وان هذا يعد امراً حاسماً في تحديد سلوكيات العاملين ويجب ان يستند إلى اهتمام دقيق بتأثير التكريم والمكافآت على السلوك فضلاً عن ذلك عاملي الجاذبية والدافعية للأفراد .
- ٦ . الاتصالات الداخلية توفر آلية للمساهمة متبادلة الوظائف او متعددة الوظائف وفي تنسيق النشاطات داخل المنظمة . وتساعد في تعزيز جودة الخدمات وضمن ان يعرف أي فرد ما يجب معرفته ومدى دوره في النشاط الاوسع . وتستخدم الان وسائل حديثة في العديد من المنظمات لتسهيل الاتصالات بين العاملين. حيث توفر هذه الوسائل استلام كل العاملين لمعلومات جديدة في ذات الوقت وتساعد في المزيد من التماسك المنظمي .
- ٧ . مقاييس الاداء : هذه المقاييس يجب ان تكون واضحة ويجب ان تكون قادرة على قياس مساهمة كل شخص وكل قسم في تحقيق اهداف الاداء.
- ٨ . بناء علاقات العمل الدائمة : ما يخص العاملين ، فان القضية الاساس هي بناء علاقات عمل دائمة وذلك عند تطوير وتطبيق منهج التسويق الداخلي . وهناك ضرورة لان يكون هناك قدرة للعاملين لاحترام بعضهم البعض وتبادل الثقة والعطف والدعم ، وان يساهم الجميع في كسر الحواجز داخل الاقسام وبينهم . وان هذا سيعزز الاتصالات الداخلية وارجحية او احتمالية تحقيق جودة الخدمات الداخلية والخارجية .

سادسا : الادوار المختلفة للأفراد العاملين من منظور التسويق الداخلي :-

من الضروري ادراك الطرائق المختلفة التي يؤثر من خلالها الافراد على المهمة التسويقية وعلى العلاقات مع الزبائن . ولقد تم تطوير مخطط تصنيفي استنادا إلى درجة تكرارية الاتصال مع الزبون وعلى مدى تدخل العاملين في النشاطات التسويقية التقليدية . ويوضح الشكل (١) المذكور في أدناه هذا المخطط . (Mike & Moir , 2000 , 218)

الشكل (١) الأدوار المختلفة للعاملين مع الزبائن

	تدخل مباشر مع الزبون	تدخل غير مباشر مع الزبون
اتصال متكرر أو دوري منتظم	المتعهدون	المحوريون

مع الزبائن
اتصال متقطع مع الزبائن أو
لا يوجد اتصال

المؤثرون	المعزولون

Source : (Mike Meldrum & Moira Clark , (2000) , Marketing Management : Aare Relationship Marketing Perspective Great Britain, p218)

ويمكن تصنيف الادوار المختلفة التي يحققها العاملون الى ما يلي :

١. **المتعهدون Contractor** : هم فئة العاملين الذين يمتلكون حالة اتصال مباشر ومتكرر او دوري منتظم مع الزبون . وان هؤلاء يتدخلون عادة في النقاشات التسويقية الاعتيادية . وهم كذلك مسؤولين عن بناء العلاقات مع الزبائن ، لذلك فانهم حتما بحاجة الى التدريب ، والتهيؤ وكذلك هم بحاجة للدافعية كي يقدموا الخدمة للزبون في احسن ما يمكن . لذلك فانه عند عمليتي اختيار وتعيين هؤلاء ، فانه يجب اختبار قدراتهم ومهاراتهم في العمل كما يجب تعيينهم ومكافئتهم على اساس ذلك .

٢. **المحوريون Modifiers** : هم العاملون الذين في حالة اتصالا متكرر ، مع الزبائن ولكن واجباتهم لا تتطلب التدخل المباشر وجها لوجه مع الزبائن . وتشمل هذه الفئة العاملين ، قسم الاستقبال ، وقسم الانتماء وغيرهم من العاملين الذين لا يتدخلوا بشكل مباشر في النشاطات التسويقية . وهؤلاء هم ايضا بحاجة الى اكتساب مهارات العلاقة الممتازة مع الزبون ، لذلك فان التدريب ومتابعة الاداء يعدان امران حاسمان فيما يخص هذه الفئة .

٣. **المؤثرون Influences** : فئة العاملين الذين ليس لديهم عادة اتصال مباشر مع الزبائن ، على الرغم من انهم قد يتخذون قرارات ذات صلة بالزبائن ، حيث انهم غالبا ما يتدخلوا في العناصر التقليدية للمزيج التسويقي . وتشمل هذه الفئة الافراد المسؤولين عن تطوير المنتجات وبحوث السوق، وما الى ذلك. لذلك فعند اختيار هؤلاء ، فانه يجب التأكد من قدرتهم على الاستجابة للزبون، ويجب ايضا تقييمهم ومكافئتهم على وفق معايير الاداء الموجهة نحو الزبون.

٤. **المعزولون Isolateds** : هم العاملون الذين ليس لديهم أي صلة او اتصال بالزبائن. ويقوم هؤلاء باداء العديد من وظائف الدعم والاسناد ، ولكن ليس لديهم اهتماماً كبيراً بالنشاطات التسويقية التقليدية . إلا أن بوصفهم مقدمي اسناد ، فان نشاطاتهم تؤثر بشكل حاسم على الاداء المنظمي . وتشمل هذه الفئة من العاملين ، الكوادر التي تعمل في اقسام المشتريات والافراد

قسم الافراد) وقسم معالجة البيانات . وان هؤلاء يجب ان يكونوا مستجيبين لاحتياجات الزبائن الخارجيين والداخليين .

وهكذا فان التسويق الداخلي ، يتعلق بالضرورة بخلق وتطوير وصيانة ، ثقافة الخدمة الداخلية والتوجه نحو الخدمة الداخلية ، وان هذا يساعد ويدعم المنظمة في تحقيقها لاهدافها .

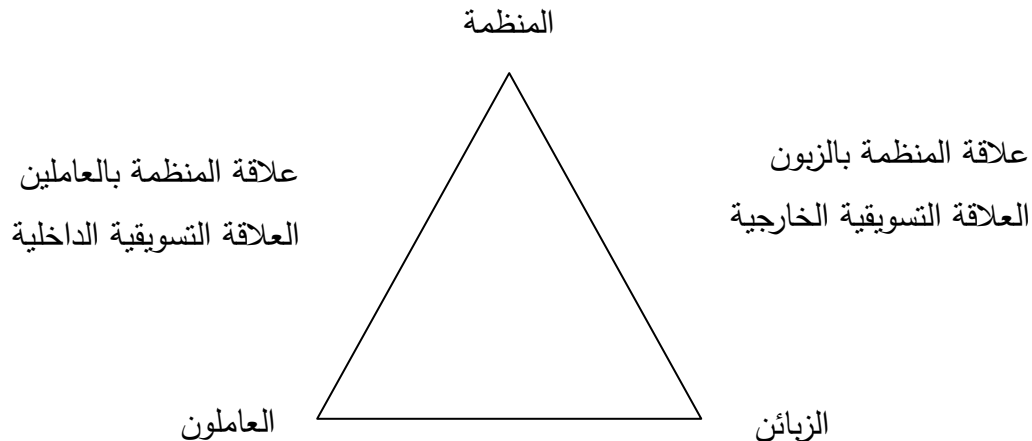
سابعا : علاقات العاملين ضمن فلسفة التسويق الداخلي:-

ان مفهوم التسويق كان سابقا يشير فقط إلى العلاقات مع الزبائن وقد اقتضت الحاجة توسيع هذا المفهوم ليشمل علاقات تسويقية اخرى ، ومن بين اهم تلك العلاقات التي حظيت بالكثير من الاهتمام هي العلاقات مع العاملين .

(Bendopoud & Berry , 1997 , P15)

ويمكن ايضاح علاقة العاملين بالمنظمة وبالزبائن من خلال مثلث العلاقات التسويقية كما في الشكل (٢) المذكور في أدناه حيث ان تصورات الزبائن تتأثر بشكل مباشر بالتسويق الخارجي التقليدي الذي يكون بين المنظمة والزبائن وبواسطة التسويق التفاعلي الذي يكون بين الزبائن والعاملين . وكذلك فان هذه التصورات تتأثر بشكل غير مباشر ايضا بالتسويق الموجه نحو العاملين وهو التسويق الداخلي والذي يكون بين المنظمة والعاملين .

الشكل (2) مثلث العلاقات التسويقية



علاقة العاملين بالزبائن

العلاقة التسويقية التفاعلية

Source : (Philips kotler , (1997) , Marketing Management , The Millennium Edition , Prentic Hall International , Inc. 435)

ان التسويق الداخلي يقوم على دعم كل من التسويق التفاعلي والتسويق الخارجي من خلال تهيئة العاملين المطلوبين لاداء الوظيفة الجيدة بالتفاعل مع الزبائن .

لذلك فقد تم التاكيد على اهمية الافراد العاملين في نجاح العلاقات التسويقية حيث ان نجاح تلك العلاقات يؤثر بشكل كبير على مواقف العاملين وأدائهم والتزامهم (Geoff , 1999, P287) ومن هنا فان المنظمة يجب ان تسوق داخليا ومن ثم تسوق خارجيا وان أي منظمة لن تكون ناجحة في السوق الخارجية ان لم تهتم اولا بسوقها الداخلي أي بالعاملين لديها ، لذا فانه يتوجب ان يكون للمنظمات استراتيجيات تسويقية للعلاقات الداخلية كما هو الحال في وجود استراتيجيات تسويقية خارجية وقد تم وصف التسويق الداخلي في بحوث الخدمات على انه ستراتيجية المنظمة لغرض جذب الافراد والكادر الموجه نحو الزبون والاحتفاظ بؤلتك الافراد (Liisa , 2000 , 3) . فضلاً عن ذلك اختيار تطوير العلاقات مع العاملين فأن التسويق الداخلي يؤكد على اهمية ان يكون هناك اتصال خارجي يعطي وعود للافراد فضلاً عن تدريبهم على المهارات التي تمكنهم من تحقيق تلك الوعود عليه فان جودة الخدمات الداخلية العالية وكذلك التوجه نحو الزبون الداخلي يعيدان بنفس اهمية جودة الخدمات الخارجية والتوجه نحو الزبون الخارجي . (Bitner , 1995 , 248)

والتفصيل الآتي يوضح العلاقة بين العاملين والمنظمة وكذلك العلاقة بين العاملين والزبائن في ضوء فلسفة التسويق الداخلي :

أ. علاقة العاملين بالمنظمة:

لقد ركزت العلاقات التسويقية اساسا على اهمية انشاء علاقة طويلة الاجل بين المنظمة والزبائن في حين لم تعطي اهتماما كبيرا للعلاقات مع بقية المشاركين مثل المستثمرين والموردين والشركاء وفوق كل ذلك العاملين (Gummesson , 1994 , 32) .

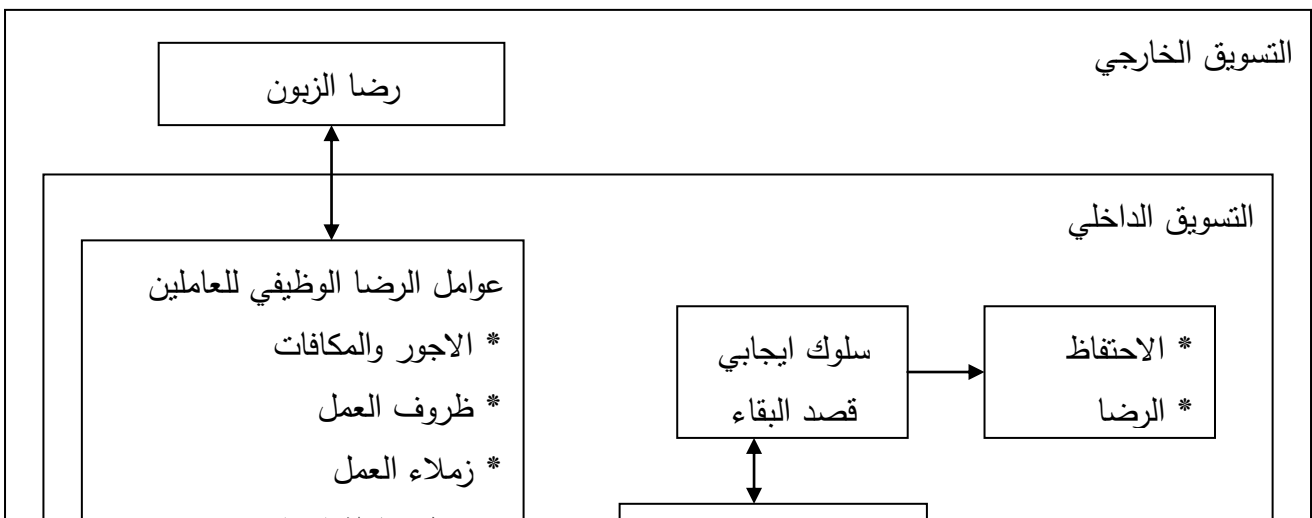
وتتبع اهمية علاقة العاملين بالمنظمة من الدور الكبير للعاملين في تحقيق الربحية إذا أصبحوا اكثر مهارة في الوظائف التي يؤدونها وتعلموا كيف يختارون الزبائن المريحين وكيف يحتفظون بهم . وللعاملين دور كبير في اختيار وتدريب العاملين الجدد لذا فأن العديد من الاسباب التي تستدعي البحث عن ولاء العاملين وكيف تتمكن المنظمة من تأسيس وتعزيز علاقة العاملين بالمنظمة والحفاظ عليها . وهذا ما أكد عليه مفهوم التسويق الداخلي (Anne & Lan , 2000 , P23) .

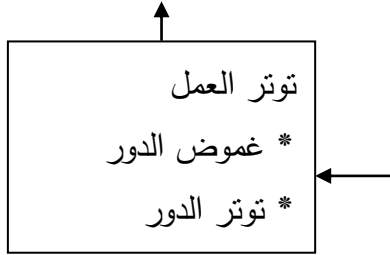
ان المنظمات قد لا تكون قادرة على تشخيص كل زبائنها ولا قدرة لها على اعطاء كل زبون بمفرده الاهتمام الذي يستحقه . ولكن هذه المنظمات تعرف جيدا من هم العاملين الذين لديها . وان رغبة العاملين الطوعية في البقاء مستخدمين داخل المنظمة نفسها تتأثر بالكيفية التي يدركون بها نوعية العلاقة مع المنظمة ومدى الرعاية التي تقدمها المنظمة للعاملين . (Pentti , 1998 , P3)

يوضح الشكل (٣) هيكل العوامل المؤثرة في سلوك العاملين وبالتالي على العلاقات مع العاملين في ظل التسويق الداخلي والخارجي إذ ان التسويق الخارجي للمنظمة يؤثر في رضا الزبون من خلال الوعود التي يتم اعطاؤها وكذلك التي يتم تحققها من جانب المنظمة للزبون ، كذلك فان التسويق الداخلي يهتم في دعم عوامل الرضا الوظيفي للعاملين ويعمل على خلق منتج داخليا يرضى العاملين لكي يقوموا بوظائفهم بصورة جيدة ويحافظوا على ولائهم للمنظمة ويقوي أواصر العلاقة معهم (Veronicir , 1999 , 17) .

الشكل (٣)

" هيكل العوامل المؤثرة في سلوك العاملين "





ان عوامل الرضا الوظيفية للعاملين من العمل ، الاشراف ، الاجور ، الترفيه زملاء العمل ،
 Source : (Veronica Liljander , (1999) , The Important of Internal
 Relationship Marketing for External Relationship Success, p17)

حيث أن عوامل الرضا الوظيفي للعاملين المتمثل في الأجور وظروف العمل وزملاء العمل ومنافع العلاقات ... الخ . ذات تأثير مباشر في رضا العاملين وعلى الالتزام المنظمي . وان كان هناك نقاش وجدل حول تتابع الرضا الوظيفي والالتزام . حيث ان معظم الباحثين قد عدوا الالتزام نتيجة الرضا الوظيفي ولكن قد نجد رؤيا معاكسة لذلك ايضا . فاذا كانت عوامل الرضا الوظيفي ايجابية فسيكون التزام منظمي ايجابي ايضا ومن ثم سلوك ايجابي للعاملين الذي يؤدي بدوره الى زيادة الاحتفاظ وانخفاض الدوران الوظيفي وتقوية أواصر العلاقة بين العاملين والمنظمة ، والعكس صحيح حيث اذا كانت عوامل الرضا الوظيفي سلبية فان الالتزام المنظمي سلبية ايضا وسلوك سلبي للعاملين والذي يتمثل بعدم الالتزام والانسحاب والتغيب المتعمد في العمل والذي يسبب توتر العمل وغموض الدور وهذا يؤدي بدوره الى التذمر والمغادرة وزيادة في دوران العاملين وبالتالي تدهور العلاقة بين المنظمة والعاملين. (Veronica , 1999 , 18)

ب. علاقة العاملين بالزبائن :

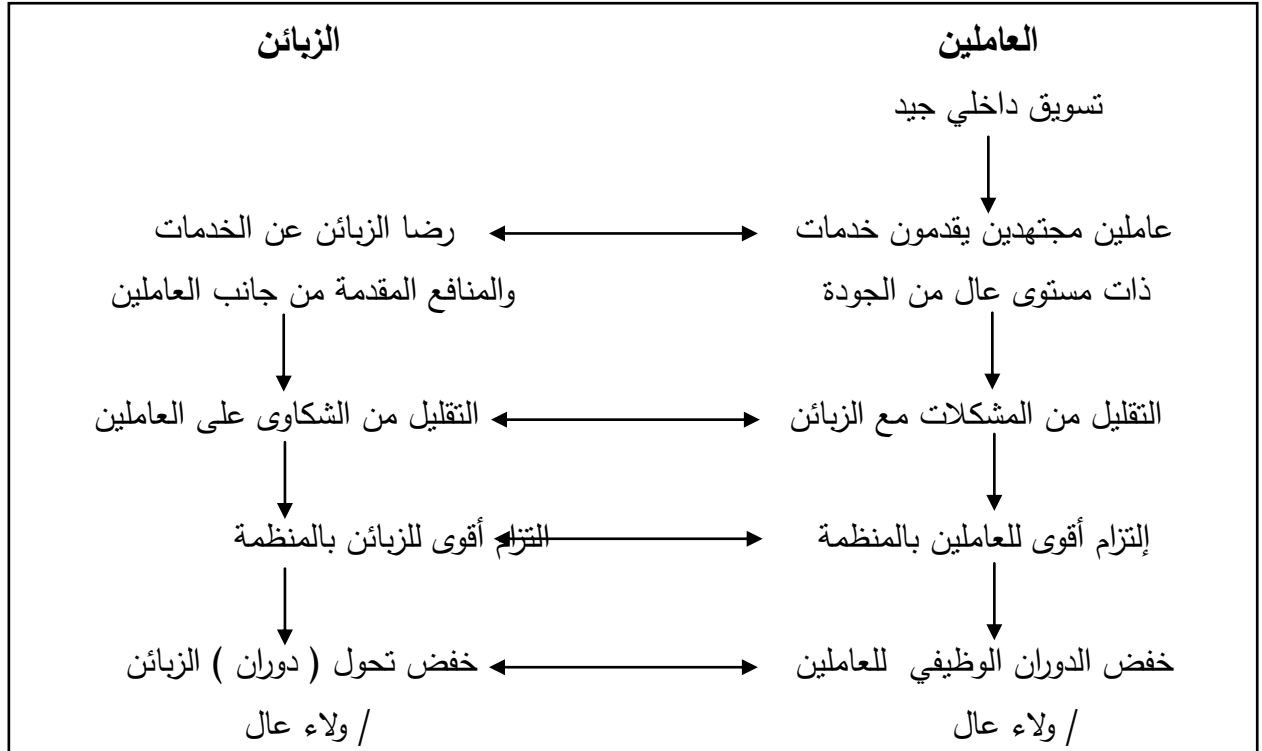
العاملون يمثلون عاملا مهما في العلاقة مع الزبون حيث ان سلوك العاملين يكون حاسما لرضا الزبون والحفاظ على العلاقة معه ، وان النظرة التي يحملها الزبون عن المنظمة لا تعتمد كثيرا على حالة عدم الرضا من منتجات وخدمات المنظمة بقدر ما تعتمد على المعاملة

التي يتلقاها الزبون من العاملين في هذه المنظمة (Rust , 1996 , 65) كذلك فان الشرط الخاص بإعادة او تكرار الشراء من قبل الزبون والذي يعني بان الزبون هو راض او راض جدا او مبتهج غالبا ما يعتمد على علاقات شخصية مع العاملين (Gwinner & Bitner , 1998 , 101) .

من هنا تظهر اهمية فلسفة التسويق الداخلي التي تدعو الى دعم قدرات ومهارات العاملين لكي يكونوا اكثر اجتهاداً واكثر اهتماماً بخدمة ورضا الزبون . ويمكن توضيح علاقة العاملين بالزبائن تحت تاثير التسويق الداخلي من خلال الشكل (٤) في ادناه :

الشكل (٤)

" التسويق الداخلي وتأثيره في العلاقة التبادلية بين العاملين والزبائن



Source : (veronica Liljander , (1999) , The Important of Internal Relationship marketing for External Relationship success, 14)

من الشكل المذكور أنفاً يتبين ان وجود تسويق داخلي جيد يدفع العاملين نحو تقديم خدمات ذات مستوى عال من الجودة وهذا ما سيدعم بدوره رضا الزبون من خلال حصول الزبون على المنافع من هذه الخدمات المقدمة من هؤلاء العاملين وإن تقديم خدمات ذات مستوى عال من الجودة وتحقق رضا الزبائن له الأثر البالغ في التقليل من المشكلات مع الزبائن من جهة وتقليل شكاوى الزبائن على العاملين من جهة اخرى مما يؤدي إلى دعم العلاقة بين العاملين والزبائن وهذا بمجمله يقود الى التزام اقوى للعاملين وللزبائن مع المنظمة ومن ثم خفض الدوران

الوظيفي للعاملين وتحقيق ولاء اعلى وكذلك خفض تحول الزبائن الى منظمة اخرى مع تحقيق ولاء اعلى للزبائن . (Veronica , 1999 , P14)

ثامناً :المزايا التي يمنحها التسويق الداخلي الى المنظمات :-

المنظمات التي تطبق التسويق الداخلي تتمتع بمزايا وخصائص تميزها عن باقي المنظمات في :

أولاً : ذات توجه أعلى نحو السوق مقارنة مع المنظمات الأخرى.

ثانياً : ان هذه المنظمات تميل نحو توجه خدمي.

ثالثاً : فإنها غالباً ما تظهر مستوى عالي من تمكين العاملين .

اولاً : التوجه نحو السوق :

التسويق الداخلي يميل لتوجه عالي نحو السوق وذلك بين المنظمات التي تتبنى هذا المفهوم ، إذ ان نظام التسويق الداخلي يجعل المنظمة ذات قدرات استراتيجية وتكتيكية عالية تؤهلها للمنافسة في السوق وذلك يكون من خلال الملاك الكادر الكفو من العاملين والذي يمتاز بمهارات وقدرات عالية ويعمل بروح الفريق من اجل جذب الزبائن والعمل على تقديم افضل الخدمات لهم (3 , Joanna , 2000) .

ثانياً : التوجه نحو الخدمة :

هذه النتيجة العملية الرئيسة الثانية المرتبطة بالمنظمات التي تطبق مفهوم التسويق الداخلي حيث يكون التوجه نحو الخدمة اعلى في هذه المنظمات مقارنة بالمنظمات التي تطبق مفهوم الخدمة الاعتيادية . ان مفهوم التسويق الداخلي يسعى الى الاهتمام بتطلعات الزبائن الداخليين وانه يهتم بمصالحهم وحقوقهم بوصفهم زبائن داخليين اكثر ما هم عاملين . ويمكن للمنظمة ان تحسن من علاقتها مع الزبائن الخارجيين والموردين واذا ما استخدمت السلوك الايجابي مع العاملين ، حيث ان كيفية تعامل هؤلاء وايضا طريقة حديثهم ولباسهم وتعايير وجوههم وشخصيتهم كل ذلك يؤثر ايجابيا في خدمة الزبائن الخارجيين ومن ثم على الخدمة المقدمة لهم (45 , Brooks , 1999) .

ثالثاً : تمكين العاملين :

وهي الميزة الثالثة لتبني المنظمة التسويق الداخلي وذلك من خلال تدريب العاملين ورفع قدراتهم ومهاراتهم والعمل على رفع روح المعنوية لهم لكي يكونوا متمكنين تستطيع المنظمة استخدامهم في الاهتمام بالزبون اكثر وهذا يكون عبر التفاعل القائم بين الزبون والعاملين عليه

فان البحوث المتعلقة بتمكين العاملين في المنظمات التي تطبق التسويق الداخلي تعمل فيه المستويين الاتيين . (Queester & kelly , 1999 , 8)

- المستوى الاول والاكثر وضوحا يتمثل في ان المنظمات تقوم باعداد وتدريب العاملين وذلك على اساس ان الخدمة الجيدة للزبائن تتطلب ان يتم تزويد العاملين بالمهارات والمسؤوليات المطلوبة .

- المستوى الثاني والاعمق هو المستوى الذي يعتبر تمكين العاملين يجب ان يتم على مجموعة متعاونة من العاملين في المنظمة وهذا يعني ان المنظمة التي تطبق مفهوم التسويق الداخلي ستسعى فقط إلى تعيين مجموعة معينة من العاملين المتمكنين وترفيعهم وتدريبهم ومكافأتهم لقبولهم حالات التوجه نحو السوق وخدمة الزبون . (Joanna , 2000 , 4)

تاسعاً : الاتصال بالعاملين في التسويق الداخلي

يعد موضوع الاتصال بالعاملين أحد العناصر الهامة في أداء العاملين ، إذ أن هناك العديد من المنافع التي يمكن ان تنتج من التزام المنظمة بالاتصال الفاعل بالعاملين . الذين يتميزون بالاطلاع والمعرفة وعليه فسيكونوا أكثر إنتاجية ومن ثم فأنهم سيتفاعلوا مع العامة مما يؤدي إلى تأثيرات إيجابية مع الزبائن والمجتمع (Marie , 2000 , 468) .

وهناك عدة ثلاثة عهود للاتصال بالعاملين ، يسمى العهد الأول " بالعاملين المشتركين أو المستضافين " (Entertainment Employees) وكان ذلك شائعاً في عقد الأربعينات من القرن الماضي . ثم أعقب ذلك عهد " العاملين المطلعين " (Informing Employees) وكان ذلك في عقد الخمسينات . ثم جاء عقد الستينات ليمتاز بالعاملين القانعين (Persuading Employees) . ثم عقد السبعينات وعقد الثمانينات بوصفهما عهدان جديان للاتصال بالعاملين والتحدث إليهم واستطلاع آرائهم . وقد ظهر مفهوم التسويق الداخلي في عقد الثمانينات ومنذ ذلك الوقت تمت مناقشة هذا المفهوم ودراسته في البحوث الأكاديمية من جانب العديد من الباحثين الذين أشاروا إلى المنافع المحتملة التي يوفرها التسويق الداخلي مثل رضا الزبون والدور الذي يلعبه في تحسين الخدمات فضلاً عن رفع مستوى أداء الأفراد العاملين . (Marie , 2000 , 468-469) . أن الاتصالات الداخلية بالعاملين قد أصبحت أحد أهم الأدوات المتيسرة أمام المنظمات لأمتلاك الميزة التنافسية للأسباب الآتية (Groham and et all , 1998 , 398) :-

١ . تحسين مستويات الخدمة المقدمة إلى الزبائن .

٢. الوفاء بالعهود التي التزمت المنظمة في تحقيقها من خلال العلامة التجارية .

٣. تسهيل التغييرات الثقافية والتقانية والمنظمية وتسريعها .

٤. تقديم ابتكارات أسرع وأفضل .

ويجب الإشارة إلى أن أدوات الاتصال بالعاملين كثيرة ومتنوعة منها ما هو تقليدي ومنها ما هو حديث وفيما يلي عرض لهذه الأدوات :

أدوات الاتصال بالعاملين :-

لغرض الوصول إلى العاملين المستهدفين جميعاً أو إلى قطاع معين منهم لا يصلح الرسالة المقصودة ، فإنه يتوجب على التسويق الداخلي أن يستند إلى أدوات الاتصال الداخلي . مثل النشرات وكذلك النشرات الداخلية والتقارير السنوية للعاملين وأقراص الـ CD ونظم الاستجابة الصوتية المتبادلةالخ ، وتعد هذه الوسائل من الوسائل التقليدية وتحوي هذه الوسائل على عوائق تؤثر في فاعلية ودقة الاتصال ومن تلك العوائق ، الوقت ، المسافة ، استلام الرسالة . ولكن هذه العوائق قد أزيلت اليوم في ظل الاقتصاد الحالي المستند إلى المعرفة التي لا تعرف حدود تقيدها . ومن الأدوات التقليدية الداخلية الأخرى للاتصال هي الاتصال المباشر وجهاً لوجه والاجتماعات واللقاءات والمؤتمرات والتي أصبحت صعبة في ظل تشعب الاعمال وتعقدها وتباعد المسافات الجغرافية لنشاط المنظمات وانتشار القوى العاملة على مساحة جغرافية واسعة في المنظمة نفسها . ان هذه الأسباب وغيرها دعت الحاجة إلى تطوير أدوات الاتصال الداخلي بالعاملين . وأن تطورات التقنية التي نقلت المنظمات إلى الاقتصاد الجديد هي التي قدمت الحل للعديد من معوقات الاتصال الداخلي ومن تلك التقانات تقانة الانترنت ولقد عرفت شبكة الانترنت على انها تمثل شبكة الانترنت في اساساتها وفي اجراءاتها ، ولكنها تطبق بوصفها شبكة اتصالات خاصة بحيث تمكن الأفراد العاملين في داخل المنظمة المعنية من الاتصال ببعضهم البعض ، ويعتبر موضوع أمن المعلومات في شبكة الانترنت موضوعاً فائق الأهمية ، وذلك بسبب سهولة الوصول والدخول في هذه الشبكة والاطلاع على المعلومات الحساسة سواء أكانت معلومات منظمة أم شخصية وذلك من أي فرد في المنظمة . لذلك فقد لجأت المنظمات إلى استخدام آليات وقائية تمنع الاطلاع على هذه المعلومات أو كشفها وتعرف تلك الآليات الوقائية بمصطلح _____

(Firewall) وهي عبارة عن برمجيات أو اقراص صلبة (Hardware) توفر الأمن الوقائي اللازم . وأن هذه الرقابة والأمن هي التي تجعل من شبكات الانترنت ذات قيمة لفتح الاتصالات الداخلية . (547 . 2000 , Mavie) وحالياً فإن المنظمات تطور وتبني شبكات الانترنت لغرض تعزيز وتقوية الاتصال مع العاملين لا سيما البعيدين منهم ، وكذلك لغرض المساعدة في

التدريب وتقليص التكاليف التي يتم انفاقها في نشاطات الخدمة الاعلامية التقليدية وكذلك في توفير إمكانية تبادل معلومات كاملة الدورة (٣٦٠ درجة) مع الانسيابية الطبيعية للمعلومات وكذلك ضمان تدريب العاملين على نظم الاتصالات الحديثة ، عليه فأن العديد من أدوات الاتصال التقليدية قد استعملت بالتوافق مع شبكات الانترنت . (Mavie , 2000 , 847) .

عاشراً : العلاقة التبادلية بين التسويق الداخلي والخارجي:-

فيما يتعلق بالعلاقة التبادلية بين التسويق الداخلي الخارجي فقد اقترح Filippo ان هناك نوع من التعاون القائم بينهما أي بين التوجه نحو العاملين والتوجه نحو الزبون وعندما يحدث ذلك التفاعل بين التسويق الداخلي والتسويق الخارجي عندها فان الاهداف التسويقية سيتم تحقيقها . وهذا يعني بان رضى الزبائن الخارجيين سينتثر برضا الزبائن الداخليين الذين يتم خلق الدافعية عندهم على اساس مطالبهم واحتياجاتهم لذلك من المهم تعميم وتنفيذ فلسفة التسويق الداخلي ، لان فلسفة التسويق الداخلي تركز على تحفيز حماسة العاملين للوصول الى سلوك متماسك منسجم ، يتناسب مع الاهداف التسويقية للمنظمة (Very , 1995 , 45) .

ان الشكل (٥) يبين التوجه التكاملي التسويقي وهو يتكون من خطة التسويق الخارجي وخطة التسويق الداخلي . ان خطة التسويق الخارجي هي خطة معروفة ومعتادة لنا جميعا ان هذه الخطة تصف كيفية تعامل المنظمة مع بيئتها الخارجية من خلال ثمانية عناصر يطلق عليها عناصر المزيج التسويقي وهي المنتج ، السعر ، الترويج ، التوزيع ، الدلائل المادية ، الناس ، الاجراءات ، الانتاجية . اما خطة التسويق الداخلي فانها تصف كيفية خلق بيئة عمل داخلية تدعم التوجه نحو الزبون وهذا يكون من خلال عدة اجراءات هي ترسيخ ثقافة الخدمة والتدريب الداخلي واخيرا نشر المعلومات التسويقية الى العاملين وسيتم تناول هذه الاجراءات لاحقا .

الشكل (٥)

التوجه التسويقي التكاملي

التوجه التسويقي التكاملي

الفصل الثاني

منهجية الدراسة والدراسات المشابهة

يتناول هذا الفصل أربعة مباحث اساسية وهي :-

المبحث الأول : الدراسات المشابهة .

المبحث الثاني : نطاق الدراسة .

المبحث الثالث : منهجية الدراسة .

المبحث الرابع : وصف عينة الدراسة .

المبحث الأول الدراسات المشابهة

تعد الدراسات المشابهة احد العوامل الى تثري المستمدات المنهجية للدراسة الحالية وبسبب محدودية الدراسات في المجال البحثي الحالي حيث لم تتوافر دراسات عربية فسيتم التركيز على المتيسر منها من الدراسات الاجنبية وبما ينسجم مع ابعاد الدراسة في هذا المجال .

١. دراسة (Veronica Liljonder , 1999) :-

جاءت هذه الدراسة بعنوان "اهمية العلاقات التسويقية الداخلية بهدف تحقق نجاح العلاقات الخارجية" تلخصت هذه الدراسة في ان العلاقات المختلفة داخل المنظمة تؤثر على العلاقات الاخرى وبضمنها العلاقات القائمة مع الزبائن . والمقصود هنا علاقة افراد المنظمة بالزبائن . حيث ان الزبائن راغبين لتكوين علاقات مع الافراد والمنظمات وليس مع السلع وخاصة في صناعة الخدمات . حيث ما زال الزبائن كثيري الاعتماد على العلاقات المتبادلة بينهم وبين العاملين في المنظمة وبخاصة افراد الخط الامامي ومن هنا تاتي اهمية الافراد العاملين في نجاح العلاقات التسويقية مع الزبائن حيث ان نجاح تلك العلاقات يؤثر بشكل كبير في مواقف العاملين وادائهم لذلك والتزامهم لذلك يجب على المنظمة اولا ان تسوق داخليا كما تسوق خارجياً.

ولقد خرجت الدراسة بوجود علاقة موجبة في الرضا والولاء بين العاملين والزبائن عليه فان المنظمات بحاجة الى تطوير علاقة جيدة ليس فقط مع الزبائن الخارجيين ولكن ايضا مع زبائنهم الداخليين ، ويشمل ذلك كل العاملين لديها ، وليس فقط اولئك العاملين الذين هم في حالة اتصال مباشر مع الزبائن .

٢. دراسة (Joanna Cullinane , 2000) :- جاءت هذه الدراسة تحت عنوان "عاطفة

العاملين ودور التسويق الداخلي" .

ناقشت هذه الدراسة المفاهيم المرتبطة بكيفية ربط شعور العاملين وعاطفتهم بالتسويق الداخلي واعتمدت العاملين آلية جوهرية من اليات التسويق الداخلي . ان الفلسفة المحورية

للتسويق الداخلي لهذه الدراسة تقوم على اساس اعتماد ان قدرة المنظمة على ارضاء الزبائن الداخليين (العاملين) ، تعد الجزء المكمل لارضاء الزبائن الخارجيين ولكن من اجل تفصيل هذا المفهوم فقد اعيد النظر في مفهوم التسويق الداخلي حيث اعتبرت المنظمة على انها سلسلة من المبادلات والنشاطات والاجراءات التي يتم تبادلها من قبل العاملين والزبائن في داخل المنظمة مع خارج المنظمة وكذلك توجه المنظمة نحو الخدمة وايضا تمكين العاملين . ولقد خلصت هذه الدراسة الى ان هذه المبادلات والنشاطات والاجراءات التي تشكل اساس مفهوم التسويق الداخلي قد تعمل باتجاه التأثير في اعادة تصميم العقد السايكولوجي التبادلي التقليدي القائم بين العاملين والمنظمة والذي تطور من خلال الاليات الادارية التي اعتمدت اسلوب الرقابة الذاتية وشبه الاستقلالية للعاملين . وهكذا فان العقد السايكولوجي الجديد قد يساهم في جعل العاملين اكثر ايجابية واكثر مشاركة في المنظمة وفي الاهتمام بمصالحها وفي تبني قناعتها وقيمتها ومواقفها وسلوكياتها والاهتمام بالمنظمة وهذا يتطلب حتما الاهتمام بالجانب الشعوري للعاملين وهو ما يعرف بالعمالة العاطفية .

٣. دراسة (Anna & Christine , 2000) :-

جاءت هذه الدراسة بعنوان "التسويق الداخلي : الطريق لتحسين جودة الخدمات" . وتلخصت هذه الدراسة بان الهدف الكلي وراء التسويق الداخلي هو جذب افراد مناسبين وعدهم افراد اتصال مباشر مع الزبون وكذلك سحبهم الى مواقع ادارية لكي يكونوا قادرين على تحقيق معدلات احتفاظ عالية بين زملائهم ، وكذلك لتطوير عاملين يمتازون بالدافعية والاهتمام نحو الزبون . وجعل كل العاملين يشاركون في تحسين الخدمات وبخاصة افراد الخط الامامي وذلك لان هؤلاء هم في حالة اتصال مباشر مع الزبائن .

اظهرت نتائج هذه الدراسة بان جذب وتطوير ودفع وتدريب العاملين المؤهلين هو الهدف الاساس للادارة ولقد تم ادخال هذا الهدف بشكل مقصود ومدروس في استراتيجية المنظمة . ولقد اظهرت الدراسة اهمية التأثير المباشر لافراد الخط الامامي في رضا الزبون وعلى اهمية استقلالية هذا الكادر وكذلك على اهمية خبراتهم وذلك لنجاح الاعمال . كذلك فان هناك حاجة الى ضخ كمية من المعلومات الى كل العاملين في المنظمة لكي يتسنى لهم اداء دورهم الخدمي مع الزبائن بشكل جيد .

٤. دراسة (Jen – T Yang , 2002) :-

جاءت هذه الدراسة تحت عنوان "ظهور وتطور مفهوم التسويق الداخلي" .
الغاية الأساسية من هذه الدراسة هي مراجعة وتحليل مفهوم التسويق الداخلي والاتجاهات الحديثة في هذا المفهوم المتضمنة على أهمية تركيز التسويق على الاسواق الداخلية قدر تركيزهم على الاسواق الخارجية وذلك اذا ما ارادوا ان تنجح الخطط والاستراتيجيات التسويقية وان تنفذ بنجاح داخل منظماتهم وفعاليتها . لذلك فمن المهم جدا بناء البيئة الداخلية الملائمة والمناسبة التي تشجع الاهتمام غير الاعتيادي بالزبائن . ولغرض تحقق ذلك فانه يتوجب ان تعمل الاقسام التشغيلية وكذلك اقسام التسويق واقسام الموارد البشرية معا وذلك باستخدام وسائل وممارسات التسويق الداخلي ، بوصفها الاستراتيجية الفاعلة لضمان ان تعمل تلك الاقسام مع قسم التسويق

واستنتجت هذه الدراسة أن على التسويقيين ان يدخلوا إدارة المعرفة في مفهوم التسويق ، ويعد ذلك امرا مهما جدا لا سيما في عصر المعرفة الذي نعيشه الان . وهكذا يتطلب معرفة كيفية تحقيق التكامل بين المنظمة المتعلمة وإدارة المعرفة في فكرة التسويق الداخلي . وان هذه المفاهيم السابقة جميعها هي منبثقة من الميدان الخاصة بالادارة . بمعنى اخر فان مكونات المزيج التسويقي التقليدي لمفهوم التسويق الداخلي الذي سيطبق على العمليات التشغيلية التي تجري اليوم وفي المستقبل قد يكون مختلفا قليلا عن تلك المكونات التي تم تطويرها سابقا . كذلك فان الدراسة ستحتاج الى اعطاء الكثير من الاهتمام للمشكلات المحتملة للتسويق الداخلي وكذلك الصعوبات التي تواجه الصناعات الخدمية وذلك من خلال تنافسها مع المنظمات الاخرى في ميدان الخدمة . كذلك استنتجت هذه الدراسة بان هناك حاجة لمزيد من البحوث الميدانية المختصة في ميدان مجالات التسويق الداخلي والذي يتضمن المشاركة والاحتفاظ بالعاملين .

٥ . دراسة (Dawn & Timothy , 2002) :-

جاءت هذه الدراسة بعنوان "التسويق الداخلي : وصف لنجاح المنظمات" . وتناولت هذه الدراسة وصف اجراءات التسويق الداخلي التي من خلالها تبني المنظمة داخليا بطريقة يتم من خلالها تزويد الزبائن الخارجيين بافضل واكفأ خدمة ممكنة واكثر فاعلية وبشكل ودود ولطيف وهذا يكون من خلال الاهتمام بالعاملين بوصفهم زبائن ايضا ، وتطوير وتنفيذ عمليات التسويق الخاصة بهم عند ذلك فان منظماتهم ستصبح اكثر استراتيجية وتكتيكية ، مستعدة ومتهيأة لتشخيص وتعيين التحديات التي تواجه مستقبل المنظمة .

كذلك فانه سيتم كسب (كادر جديد) ليس فقط كادر يحمل الكثير من المعارف والخبرات ، ولكن ايضا عاملين مطوقين باطار المنظمة .

وقد خرجت هذه الدراسة بمجموعة من الاستنتاجات تتلخص في ان التسويق الداخلي هو ليس فقط مجرد فلسفة إدارية ، بل هو عملية مستمرة تشتمل مجموعة من النشاطات التي يتوجب استخدامها لتحقيق الاهداف والغايات التي تريدها المنظمة . وتشتمل خطة التسويق الداخلي تحليل طبيعة منظمات الخدمة من مواقف وسلوكيات بين العاملين والزبائن وجعل الافراد يفهمون كل شيء يتعلق بالمفهوم المتوجه نحو الزبائن وكذلك الوصول الى وظيفة تسويق تفاعلي ممتاز ثم تحقيق وتنفيذ العمليات التشغيلية المستمرة الموجهة للزبون . ويكمن وراء كل ذلك فكرة ايجاد "خبرة الخدمة الجيدة" المقدمة الى الزبائن ، لذلك يتوجب على الادارات ان تخلق اولا خبرة الخدمة الجيدة عند العاملين لديها . وهذا الامر يمكن تحقيقه بفاعلية من خلال تطوير وتنفيذ اجراءات التسويق الداخلي بفعالية .

٦. دراسة (Tracy A suter , 2004) :-

جاءت هذه الدراسة بعنوان "التكامل بين التسويق الداخلي والثقافة المنظمة للمنظمات الخدمية".

هدفت هذه الدراسة الى كشف اهمية التكامل بين ثقافة المنظمة والتسويق الداخلي وخاصة في المنظمات الخدمية . عليه فان هذه الدراسة تناقش مفاهيم التسويق الداخلي والثقافة المنظمة وتقتراح تحقيق التكامل بين هذين المفهومين . وتستند اهمية تكامل مفهوم التسويق الداخلي مع الثقافة المنظمة إلى المنظور المتوجه نحو الزبائن وهو المنظور الموروث والمتأهل في مفهوم التسويق الداخلي . ان فكرة التوجه نحو الزبائن والتي تسود داخل المنظمة ، تعد هي العنصر المفتاحي الذي يؤدي الى التسويق الخارجي الناجح والى تعزيز رضا الزبون وزيادة الاداء الكلي للعاملين وللمنظمة .

وقد خرجت هذه الدراسة باستنتاج انه يمكن للتسويق الداخلي ان يتكامل بنجاح مع الثقافة المنظمة للمنظمات الخدمية ولكي يحصل ذلك ، فانه يتوجب على الادارات العليا للمنظمات ان تقوده باتجاه زرع القيم والقناعات بان الزبون الداخلي موجود في كل مستوى من مستويات المنظمة . ان الاتصال الداخلي او الايصال الداخلي للقناعات التي تقول بأن الزبائن موجودون داخل وخارج المنظمة ، هو الذي ينشئ المبادئ المنظمة التي يشترك فيها كل

العاملين وبذلك فان العاملين يمتلكون الان المبادئ الخاصة بالسلوك المطلوب في المنظمة والذي يمكن ان يحقق التغيير في الثقافة المنظمة . وعلى العموم فان التسويق الداخلي وبما يركز عليه من التنفيذ الاداري من خلال النشاطات التسويقية وغيرها ، مثل الترويج للمنتجات والخدمات ، فانه سيعطي الفرصة للمنظمة لتحقيق تكامل الفلسفة التي تركز على الزبون في الثقافة المنظمة .

المبحث الثاني

نطاق الدراسة

أولاً: مشكلة الدراسة :

من خلال الدراسة الاستطلاعية الأولية التي قام بها الباحث لعينة من المصارف التجارية الحكومية من محافظة نينوى وتحديدًا في مدينة الموصل ، للتعرف على طبيعة ومدى تطبيق التسويق الداخلي في هذه المصارف ومن ثم مدى تأثيرها على أداء العاملين ، أستطاع الباحث من تجسيد مشكلة الدراسة بالإجابة على الأسئلة البحثية الآتية :-

- س١/ هل هناك تصور واضح لدى إدارات المصارف قيد الدراسة عن التسويق الداخلي .
- س٢/ هل تدرك إدارات المصارف ان العاملين هم جزء من الخدمة التي يقدموها ومن ثم فان نجاح العمل في المصرف يتوقف على هؤلاء العاملين ؟
- س٣/ هل تملك المصارف عينة الدراسة ثقافة خدمية تدعم أداء العاملين ؟
- س٤/ هل تسخر ادارات المصارف سياسات الموارد البشرية في دعم أداء العاملين لديها ؟
- س٥/ هل تهتم إدارات المصارف بتدريب العاملين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم لكي يكونوا قادرين على تقديم أفضل الخدمات المصرفية ؟
- س٦/ هل تقوم ادارات المصارف بنشر المعلومات التسويقية وايصالها الى العاملين بشكل دوري ومنتظم للافادة منها في تادية المهام والاعمال الموكلة اليهم ؟

ثانياً: اهمية الدراسة .

تاتي اهمية الدراسة في اطار اهتمامات بحثية متنامية للتعامل مع فلسفة التسويق الداخلي واجراءاته بمنظور فلسفي يتجاوز الاطر التقليدية في الدراسات التسويقية .

وفي ضوء ذلك تتحدد أهمية الدراسة بما يأتي :-

١. البعد النظري ممثلاً بدراسة فلسفة هذا الموضوع الذي يحقق التكامل بين مدخل ادارة الموارد البشرية وادارة التسويق باعتماد المدخل المستند إلى اداء العاملين لتحقيق مزايا للسوق المصرفي في قطاع المصارف التجارية الحكومية .
٢. البعد الميداني للدراسة الذي يسهم من خلاله التسويق الداخلي واجراءاته اسهاما في تعزيز أداء العاملين في قطاع المصارف .
٣. هناك أمور اخرى اعطت اهمية للدراسة وهي ذات صلة بالتسويق الداخلي واجراءاته التي غدت مهمة في تجسيد المنطلقات الرئيسية لادارات المصارف في تعزيز اداء العاملين لديها . وفي ايجاد برامج فلسفية تسويقية تمتلك خصائص وصفات تدعم ادارة المصرف وتسهم بشكل كبير في تحقق التوجهات المستقبلية .
٤. تستكمل الدراسة اهميتها بالجهود المبذولة لابراز الدور الجوهرى للتسويق الداخلي واجراءاته من خلال وضع اطار تشخيصي متكامل لدوره واجراءاته من التوجيهات المعاصرة في المصارف . وتقدم الدراسة كذلك بعدا تطبيقيا في عرض العلاقات المنطقية لمجمل ابعاد الدراسة بصيغة تهيء المدركات تجاه هذا الموضوع الفلسفي والتي تفيد :
ادارات المصارف لاستيعاب عمق التعامل مع اجراءات التسويق الداخلية وتكوين استراتيجيات لمصارفهم وما يتعلق بها من انماط فكرية وسلوكية وتحترم توجيهاتهم المستقبلية تجاه العاملين ومستوى ادائهم وما ينعكس ذلك في تحقيق رضا الزبائن الخارجيين .
٥. تثري هذه الدراسة المكتبة العراقية والعربية في مجال البحوث والدراسات ذات الصلة بادبيات ادارة تسويق الخدمات المصرفية وما يتعلق بها من ادارة الموارد البشرية ضمن نطاق ادارة الاعمال .

ثالثاً: أهداف الدراسة .

تهدف الدراسة أساساً إلى بيان أثر إجراءات التسويق الداخلي على أداء العاملين في المصارف التجارية عينة الدراسة . وكذلك تحديد أهداف فرعية أخرى للدراسة موزعة حسب محاور الدراسة وهيكلها على وفق ما يأتي:-

- ١ . تحديد اطار نظري للدراسة يستعرض فيه مفهوم التسويق الداخلي واجراءاته .
 - ٢ . تحديد واقع التفكير الذي يتبناه العاملين في المصارف المدروسة تجاه هذا الموضوع .
 - ٣ . التعرف على واقع التسويق الداخلي واجراءاته في المصارف المدروسة وتحديد انحرافه او اتفاهه مع ظروفات الرواد في حقل ادارة التسويق والخروج منها بصيغ ودلالات تتفق مع الهدف العام للدراسة .
 - ٤ . قياس وتحديد ثقافة الخدمة لدى العاملين في المصارف ومدى مساهمتها في تعزيز ادائهم .
 - ٥ . تحديد اتجاهات اعداد وتطوير الافراد العاملين في المصارف المدروسة .
 - ٦ . محاولة التوصل الى كيفية قيام ادارات المصارف في اصال المعلومات التسويقية الى العاملين .
- رابعاً: حدود الدراسة .

- ١ . الحدود الزمانية :- تستهدف الدراسة كشف مواقف عينة الدراسة من المصارف المدروسة ضمن الفترة الزمنية المحصورة ما بين (٢٠٠٤/٥/١ - ٢٠٠٤/١٢/١) .
 - ٢ . الحدود المكانية :- امتدت الدراسة مع بعض المصارف التجارية الحكومية في مدينة الموصل وهي : مصرف الرافدين فرع / ١١٢ وفرع أم الربيعين ومصرف الرشيد فرع الموصل / ٣ وفرع الجامعة .
 - ٣ . الحدود البحثية :- تنحصر الحدود البحثية للدراسة بتناول العلاقة بين اجراءات التسويق الداخلي واداء العاملين .
- خامساً : نموذج الدراسة ..

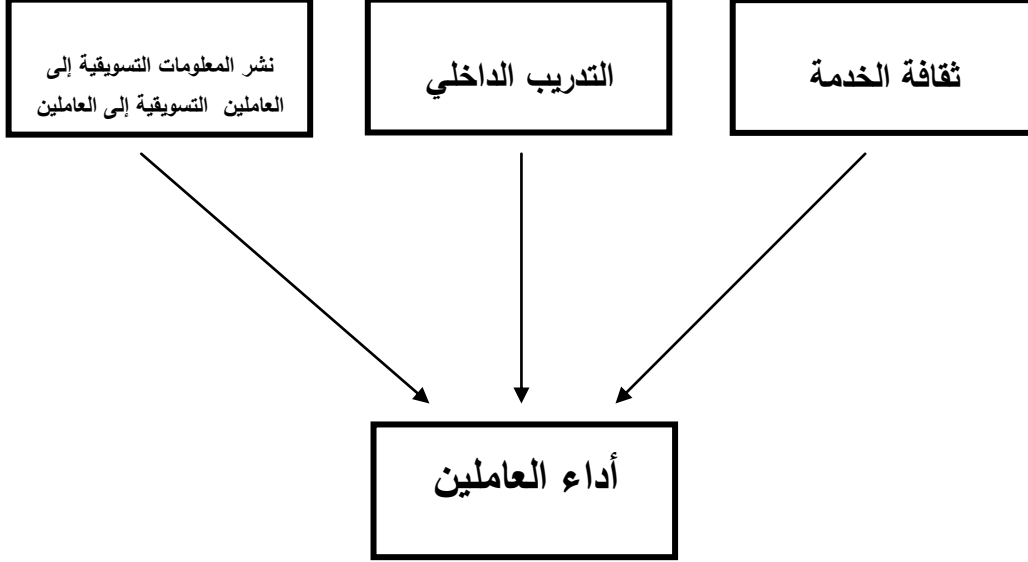
تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة الدراسة وفرضياتها بناء نموذج متكامل يعبر عن العلاقة بين المتغيرات الرئيسية والفرعية للدراسة ، التي تعطي تصورات واجابات اولية للفرضيات التي افترضها الباحث للاجابة عن الاسئلة المطروحة في مشكلة الدراسة .

وقد تضمن انموذج الدراسة عدد من المتغيرات حيث أعدت اجراءات التسويق الداخلي متغيرات مستقلة وأداء العاملين متغير معتمد .

وفيما يأتي الشكل (9) يوضح انموذج الدراسة :-

الشكل (9)

انموذج الدراسة



سادساً : فرضيات الدراسة .

ينبثق عن انموذج الدراسة الفرضيات الاتية :-

الفرضية الرئيسية الاولى :-

لا توجد علاقات ارتباط معنوية بين اجراءات التسويق الداخلية واداء العاملين .

وينبثق عنها الفرضيات الفرعية الاتية :-

١ . لا توجد علاقات ارتباط معنوية بين ثقافة الخدمة واداء العاملين .

٢ . لا توجد علاقات ارتباط معنوية بين التدريب الداخلي واداء العاملين .

٣ . لا توجد علاقات ارتباط معنوية بين نشر المعلومات التسويقية إلى العاملين واداء العاملين .

الفرضية الرئيسية الثانية :-

لا توجد علاقات تأثير معنوية بين اجراءات التسويق الداخلية واداء العاملين .

وينبثق عنها الفرضيات الفرعية الاتية :-

١. لا توجد علاقات تأثير معنوية بين ثقافة الخدمة واداء العاملين .
٢. لا توجد علاقة تأثير معنوية بين التدريب الداخلي واداء العاملين .
٣. لا توجد علاقة تأثير معنوية بين نشر المعلومات التسويقية إلى العاملين واداء العاملين.

المبحث الثالث

منهج الدراسة

أعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لغرض اختبار فرضياتها ، وذلك بدراسة العلاقة بين المتغيرات الرئيسية والفرعية من خلال جمع البيانات وتحليلها من المصارف عينة الدراسة ، وفيما يأتي عرض الإجراءات المعتمدة في ذلك .

أولاً: اساليب جمع البيانات والمعلومات :-

بغية الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لاتمام هذه الدراسة والوصول الى النتائج وتحقيق اهداف الدراسة فقد اعتمد الباحث على الاساليب الاتية :-

أ. الاطار النظري .

بهدف تغطية الجانب النظري للدراسة اعتمد الباحث على العديد من المصادر العربية والاجنبية والمتمثلة بالكتب والمجلات والدراسات والرسائل الجامعية فضلاً عن المصادر الغنية التي تم الحصول عليها من شبكة الاتصالات الدولية (الانترنت) .

ب. الاطار الميداني.

اعتمد الباحث في اكمال الدراسة الميدانية على عدد من الوسائل الضرورية في جمع البيانات الخاصة بهذا الجانب من الدراسة وهي :

١-المقابلات الشخصية :-

اذ تمت المقابلة مع افراد عينة الدراسة بهدف اخذ فكرة عامة عن طبيعة ومدى تطبيق مفهوم التسويق الداخلي وأثره في اداء العاملين . فضلاً عن بعض البيانات الاخرى التي من شأنها خدمة الدراسة .

٢-استمارة الاستبانة :-

تعد استمارة الاستبانة الاداة الرئيسية في جمع البيانات من الافراد العاملين في المصارف عينة الدراسة ، حيث وزعت (١٠٠) استمارة استبانة على مجموعة من الافراد العاملين في

المصارف التجارية الحكومية عينة الدراسة في مدينة الموصل وقد بلغت الاستثمارات المرجعة والكاملة (٨٠) استمارة ، وبهذا فان نسبة الاستثمارات المرجعة (٨٠%) .
وفيما يأتي وصف لإستمارة الاستبانة (راجع الملحق رقم (2))

تضمنت استمارة الاستبان ثلاثة اجزاء وكما يأتي :-

- الجزء الاول : معلومات تعريفية :-

حيث خصص هذا الجزء للحصول على المعلومات التعريفية للعاملين وهي الجنس ، العمر ، الحالة الإجتماعية ، المؤهل الدراسي ، عدد سنوات الخدمة ، الدخل والوظيفة الحالية . اما فيما يخص المعلومات التعريفية عن المصارف عينة الدراسة فقد تم الحصول عليها من خلال المقابلات الشخصية مع مدراء المصارف المدروسة .

- الجزء الثاني : وتتضمن اجراءات التسويق الداخلي .

يتضمن هذا الجزء (٢١) فقرة لقياس مدى الاخذ باجراءات التسويق الداخلي الاربعة وتأثيرها على اداء العاملين في المصارف عينة الدراسة . حيث تضمنت (١٠) فقرات لقياس ثقافة الخدمة و (٧) فقرات لقياس التدريب الداخلي و (٤) فقرات لقياس نشر المعلومات التسويقية الى العاملين .

- الجزء الثالث وتضمن : اداء العاملين .

تضمن هذا الجزء (١٥) فقرة لقياس أداء العاملين في المصارف عينة الدراسة . ولقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماس في استمارة الاستبانة والمرتب من عبارة اتفق بشدة والتي اخذت الوزن (٥) الى عبارة لا اتفق بشدة والتي اخذت الوزن (١) .
وفي ما يأتي الجدول رقم (2) يوضح مكونات استمارة الاستبانة .

الجدول رقم (2)

توزيع أسئلة الاستبانة على فقرات الدراسة

الجزء	المكونات	الاسئلة	عدد الأسئلة
الاول	معلومات تعريفية	7 - 1	7

10	10 – 1	إجراءات التسويق الداخلية وتظم : أ.ثقافة الخدمة	الثاني
7	17 – 11	ب.التدريب الداخلي .	
4	21 – 18	ج.نشر المعلومات التسويقية الى العاملين	
15	36 – 22	اداء العاملين	الثالث

ثانياً .اختبار اداة الدراسة :

انطلاقاً من اهمية الحصول على بيانات دقيقة وموضوعية تم اختبار اداة الاستبيان في هذه الدراسة استناداً الى المرحتين الاتيتين :-

المرحلة الاولى :- اختبار الصدق وصلاحية المقياس

اجريت في هذه المرحلة اختبار صدق الأداة الظاهري وصلاحية المقياس . والصدق الظاهري يعين حكم المختصين على درجة قياس الاداة للسمة المقاسة . حيث عرضت الاداة على مجموعة من السادة الخبراء ذوي الاختصاص * راجع الملحق رقم (1) . وقد اجريت هذه العملية الاختبارية باجزائها التفصيلية وحصرت الملاحظات التي اوردها السادة الخبراء على انتماء فقرات الاستبيان على وفق تبويبها فضلا عن دقتها لقياس البعد وقد اخذت جميع الملاحظات وقد عدل المقياس على وفق تلك الملاحظات . ولغرض التحقق من مدى صلاحية المقياس تم استخدام مقياس (كرومباخ الفا) (Gronbaen Alpha) واتضح ان معامل (الفا) على المستوى الاجمالي كان (٧٣,٣%) وتعد هذه النسبة مقبولة في المقاييس الوصفية التي يجب ان لا تقل عن (٦٠%) (Miclair & George, 1985, p294) . اما

(*) اسماء السادة الخبراء (كلية الادارة والاقتصاد في جامعة الموصل) :-

أ.د.ابي سعيد الديوه جي .

أ.م.د.ليث سعد الله .

أ.م.د.سرمد غانم صالح .

أ.م.د.حكمت رشيد سلطان .

أ.م.د.دنجلة يونس محمد .

م.د.جرجيس عمير .

على مستوى المتغيرات الفرعية لاجراءات التسويق الداخلي في المصارف عينة الدراسة كانت كما يأتي :-

ثقافة الخدمة (٦٥%) ، التدريب الداخلي (٩٢,٢٥%) نشر المعلومات التسويقية الى العاملين (٨٢%) . اما بخصوص اداء العاملين فقد بلغت قيمة (الفا) لها (٦٩%) .

المرحلة الثانية :- اختبار الاتساق الداخلي

بعد الانتهاء من إجراء اختبار الصدق الظاهري وصلاحيته المقياس في أداة الدراسة تم إجراء اختبار الاتساق الداخلي بين متغيرات الدراسة وذلك بوصفها أداة شائعة الاستخدام في اختبار صدق وثبات محتوى الأداة . ومن ملاحظة مصفوفة الاتساق الداخلي بين المتغيرات المستقلة والمتغير المعتمد كما هو موضح في الملحق رقم (3) تبين أن أغلب علاقات الارتباط موجبة حيث بلغت أعلى قيمة ارتباط (0.8203) بينما بلغت أقل قيمة ارتباط (- ٠,٠٩٢٨) مما يؤكد توافر درجة مقبولة من الاتساق الداخلي بين المتغيرات .

ثالثا. التوزيع الطبيعي للبيانات .

تم استخدام اختبار كولموجرف سمرنوف (Kolmogorov Smirnov) للتأكد من ان اجابات افراد عينة الدراسة موزعة توزيع طبيعي ضمن فقرات الاستبانة . ويبين الجدول (3) نتائج هذا الاختبار .

الجدول (3)

اختبار (Kolmogorov Smirnov) للتوزيع الطبيعي لاجابات فقرات الاستبانة .

رقم الفقرة	اختبار (Kolmogorov Smirnov)	Sig
------------	-----------------------------	-----

.000	2.684	1
.000	2.580	2
.000	3.531	3
.000	2.309	4
.006	1.710	5
.000	3.704	6
.000	2.705	7
.000	2.082	8
.000	2.167	9
.004	1.747	10
.001	1.921	11
.000	2.280	12
.000	2.437	13
.000	2.597	14
.002	1.831	15
.000	2.037	16
.000	2.125	17
.000	2.747	18
.000	2.608	19
.000	2.238	20
.000	2.889	21
.001	1.956	22
.004	1.761	23
.000	2.189	24
.000	3.148	25
.000	2.535	26
.000	2.588	27
.000	2.718	28
.000	2.877	29
.000	2.812	30
.000	3.616	31
.000	3.640	32
.000	3.426	33
.000	2.877	34
.000	2.813	35
.000	2.972	36
.000	3.852	37
.000	3.396	38

.000	3.946	39
.000	3.068	40
.002	1.896	41
.000	3.126	42
.000	2.710	43

يتبين من الجدول (3) وعند مستوى معنوية قدره (0.05) ان توزيع الاجابات جميعها كان توزيعاً طبيعياً . حيث ان نسبة الاحتمالية لكل الاجابات كانت اقل من (0.05) وهو المستوى المعتمد في المعالجة الاحصائية لهذه الدراسة .

رابعاً . أدوات تحليل البيانات :-

بعد عملية جمع استمارات الاستبانة ، اعتمد الباحث عدد من الادوات الاحصائية بهدف الوصول الى نتائج العلاقات بين المتغيرات فضلا عن التحقق من صحة الفرضيات المطروحة وقياسها . ولقد تم استخدام البرنامج الاحصائي (SPSS 10) لاجراء التحليلات الاحصائية المطلوبة .

ويمكن تصنيف ادوات التحليل كما يأتي :-

١ . الادوات الخاصة بوصف وتشخيص متغيرات الدراسة :-

تتمثل هذه الادوات بالتكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف .

٢ . الادوات الخاصة باختبار انموذج الدراسة وفرضياته :-

أ . معامل الارتباط البسيط (Simple Correlation) نوع بيرسون : ويستخدم للتعرف على

قياس قوة وطبيعة العلاقة بين متغيرين .

ب. الانحدار البسيط (Simple Regression) :-

ويستخدم في التعرف على معنوية التأثير بين متغيرين .

ج. معامل الارتباط المتعدد (Multi Correlation) .

ويستخدم للتعرف على قياس قوة وطبيعة العلاقة بين اكثر من متغيرين .

د. معامل الانحدار المتعدد (Multi Regression) :-

ويستخدم للتعرف الى معنوية التأثير في عدة متغيرات الدراسة .

هـ. اختبار t :

للتحقق من معنوية العلاقة بين متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات .

و. اختبار f :

للتحقق من معنوية التأثير في متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات .

المبحث الرابع

وصف عينة الدراسة

ان التحديد الصحيح للعينة التي تم اعتمادها للدراسة يعد من المسائل الهامة الذي يؤدي الى انجاح او فشل الدراسة . وقد تم اختيار قطاع المصارف التجارية الحكومية بوصفها عينة لاجراء هذه الدراسة فيها . وهذا الاختيار يعزى الى المبررات الاتية :-

- ١ . اهمية ودور قطاع المصارف الحكومية في تقديم الخدمات المالية والمصرفية للبلد .
- ٢ . ان قطاع المصارف الحكومية في محافظة نينوى يتسم بالعراقة حيث تعد المصارف عينة الدراسة من اكبر المصارف الحكومية واطولها عمرا واكثرها خبرة مما هو عليه في المصارف الاخرى .
- ٣ . وجود عدد كبير من العاملين في قطاع المصارف الحكومية ، وهذا يتيح للباحث اخذ اراء عدد أكبر من العاملين ، والحصول على بيانات ادق واوضح .
- ٤ . ان قطاع المصارف الحكومية يمارس مجموعة من الخدمات المختلفة في مجالات متنوعة .
- ٥ . ظهور دور الافراد العاملين في قطاع المصارف الحكومية بشكل واضح وفي مختلف العمليات والانشطة والممارسات .
- ٦ . ان قطاع المصارف الحكومية يمثلته الدعامة الاساسية للاقتصاد العراقي للنظام المصرفي التجاري العراقي .

وصف عينة الدراسة

لقد تم اختيار عينة الدراسة والمتمثلة بأربعة فروع من مصرفي الرافدين والرشد في محافظة نينوى وقبل عرض الفروع المدروسة لا بد من إعطاء نبذة مختصرة عن مصرفي الرافدين والرشد وكما يأتي :-

١. **مصرف الرافدين** :- يعد أول مصرف تجاري وطني أسس بموجب القانون (٣) لسنة (١٩٤١) برأس مال قدره (٥٠٠٠٠٠) دينار عراقي مدفوع بالكامل من خزانة الدولة ويعد المصرف أحد الدعومات الأساسية للنظام المصرفي التجاري في العراق وله خبرة طويلة في مجال النشاط المصرفي سواء أداخلياً كان ذلك أم خارجياً . ويمتاز هذا المصرف بإنتشاره الجغرافي وبسمعة حسنة عربية ودولية إذ احتفظ ولسنوات عدة بمركز الصدارة للمصارف العربية واحتل موقعاً

متقدماً عالمياً من حيث حجم موجوداته والارباح المتحققة منه ولقد سعى المصرف إلى تحقق هدف الربحية من خلال تجميعه للأموال المدخرة وإعادة استثمارها فضلاً عن هدفه الأساس بوصفه مصرفاً حكومياً وهو المساهمة في تعجيل النمو الاقتصادي في القطر وعلى وفق السياسة النقدية والمالية للدولة ويعمل المصرف حالياً بموجب القانون (92) لسنة (1981) وطبقاً لنظان الداخلي (2) لسنة (1993) وبرأس مال قدره (500000000) دينار عراقي . (الشكرجي ، بشار ذنون ، ١٩٩٩ ، ٨٥-٨٦)

٢. **مصرف الرشيد** : - أسس مصرف الرشيد بموجب القانون رقم (52) لسنة (1988) وكان تأسيسه نتيجة التوسع الحاصل في النشاط الاقتصادي والزيادة الكبيرة في حجم المعاملات المصرفية ومن أجل خلق الوضع الملائم لتحقيق المنافسة الهادفة إلى تحسين وتطوير الخدمات المصرفية المقدمة إلى الجمهور وتخفيف الأعباء على مصرف الرافدين بوصفه المصرف التجاري الحكومي الوحيد العامل في العراق آنذاك . ويبلغ رأس مال مصرف الرشيد (200000000) دينار عراقي . ولا تختلف الأهداف التي يسعى المصرف إلى تحقيقها عن الأهداف التي أشير إليها في مصرف الرافدين . (الشكرجي ، بشار ذنون ، ١٩٩٩ ، ص٨٦) وقد قام الباحث بإجراء دراسته الميدانية على فرعين من مصرف الرافدين وفرعين من

مصرف الرشيد وفيما يأتي وصف مختصر لهذه الفروع :-

١. مصرف الرافدين فرع : 112 :-

يعد هذا الفرع من الفروع العريقة لمصرف الرافدين حيث تأسس سنة (1975) ، ويقع هذا الفرع في مركز مدينة الموصل عند بداية شارع غازي ، وعدد العاملين في هذا المصرف (94) عاملاً .

٢. مصرف الرافدين فرع : أم الربيعين :-

تأسس هذا الفرع سنة (1980) ويقع هذا الفرع في منطقة الفيصلية في مدينة الموصل ، وعدد العاملين في هذا الفرع (54) عاملاً .

٣. مصرف الرشيد فرع : الموصل / 3 :-

هو من الفروع العريقة لمصرف الرشيد ويعد أقدم مصرف في مدينة الموصل حيث تأسس سنة (1941) قبل أن يكون فرعاً لمصرف الرشيد ويقع هذا الفرع حالياً في شارع الدواسة في مدينة الموصل ، وعدد العاملين في هذا الفرع (90) عاملاً .

٤. مصرف الرشيد : فرع الجامعة :-

تأسس هذا الفرع سنة (1988) ويقع في داخل جامعة الموصل ، وعدد العاملين فيه (25) عاملاً .

وانسجاماً مع توجهات الدراسة الحالية فقد تم استخدام أسلوب الاستبيان لرصد آراء ومواقف الافراد . وبما ان كل من بعدي الدراسة (اجراءات التسويق الداخلي ، أداء العاملين) لهما علاقة بجميع الافراد العاملين في جميع المستويات (العليا ، الوسطى ، الدنيا) قام الباحث بتوزيع استمارات الاستبيان على جميع الافراد العاملين . والجدول رقم (4) يوضح تفاصيل توزيع استمارات الاستبانة على المصارف عينة الدراسة .

جدول (4)

توزيع استمارات الاستبانة على المصارف عينة الدراسة

ت	المصارف عينة الدراسة	عدد الاستمارات	النسبة المئوية %
1	مصرف الرافدين / فرع 112	22	27.5
2	مصرف الرافدين / فرع ام الربيعين	20	25
3	مصرف الرشيد / فرع الموصل /3	22	27.5
4	مصرف الرشيد / فرع الجامعة	16	20
	المجموع	80	%100

وفيما يأتي استعراض لخصائص الأفراد المبحوثين .

١. توزيع الأفراد العاملين بحسب الجنس :-

يوضح الجدول (5) ان نسبة الذكور من الافراد العاملين بلغت (٤١,٢٥ %) في حين بلغت نسبة الاناث (٥٨,٧٥ %) من الافراد العاملين عينة الدراسة . وهذا يشير إلى أن النسبة الأكبر من العاملين هم من الإناث من الأفراد العاملين في المصارف المدروسة .

الجدول (5)

توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
٤١,٢٥	٣٣	ذكر
٥٨,٧٥	٤٧	انثى
%١٠٠	٨٠	المجموع

٢. توزيع الافراد العاملين بحسب الحالة الاجتماعية :-

يوضح الجدول (6) الحالة الاجتماعية للأفراد العاملين عينة الدراسة من حيث كونهم أحد الحالات الآتية (أعزب ، متزوج ، أرمل ، مطلق) إلى أن نسبة العزاب من الأفراد العاملين بلغت (٦٥ %) وبلغت نسبة المتزوجين من الأفراد العاملين (٣٥ %) أي أن النسبة الأكبر من الأفراد العاملين المبحوثين هم غير متزوجين .

الجدول (6)

توزيع الأفراد العاملين عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية %	التكرار	الحالة الاجتماعية
٦٥	٥٢	اعزب
٣٥	٢٨	متزوج
%١٠٠	٨٠	المجموع

٣. توزيع عينة الدراسة حسب الدخل :-

يشير الجدول (7) المقسم إلى فئات الدخل الآتية (منخفض ، متوسط ، عالي) إلى أن نسبة الأفراد العاملين ذات الدخل المتوسط بلغت (80%) وهي تمثل أعلى نسبة في حين بلغت نسبة الأفراد ذات الدخل المنخفض (20%) ولم تسجل أي حالة دخل مرتفع في الأفراد العاملين عينة الدراسة .

الجدول (6)

توزيع الأفراد العاملين عينة الدراسة حسب الدخل

النسبة المئوية %	التكرار	مستوى الدخل*
-	-	عالي
٨٠	٦٤	متوسط
٢٠	١٦	منخفض
%١٠٠	٨٠	المجموع

* يمثل الدخل المنخفض 200 ألف فما دون

والمتوسط من 200 ألف إلى 500 ألف

والعالي 500 ألف فأكثر

٤. توزيع الافراد العاملين حسب الفئات العمرية :-

يوضح الجدول رقم (8) نسبة العاملين من الفئة العمرية (من ٣٠ إلى أقل من ٤٠) قد بلغت (٥٠%) وهي تمثل اعلى نسبة مقارنة بالفئات العمرية الاخرى وهذا يدل في ان معظم الافراد العاملين هم متوسطي الاعمار . اما الفئة العمرية (من ٢١ إلى أقل من ٣٠) فقد بلغت نسبتها (٢٠%) وبلغت الفئة العمرية (من ٤٠ إلى أقل من ٥٠) نسبة (٢٠%) ايضا . وبلغت الفئة (٥٠ - فأكثر) نسبة (٨%) وهي تمثل اقل نسبة بين نسب الفئات العمرية الاخرى .

الجدول (8)

توزيع الأفراد العاملين عينة الدراسة حسب الفئات العمرية

النسبة المئوية %	التكرار	الفئات العمرية
٢٠	١٦	من ٢١ إلى أقل من ٣٠
٥٠	٤٠	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠
٢٠	١٦	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠
١٠	٨	٥٠ فأكثر
%١٠٠	٨٠	المجموع

٥. توزيع الافراد العاملين حسب التحصيل العملي :-

يتبين من الجدول (9) ان نسبة الافراد العاملين من الذين يحملون شهادة البكالوريوس كانت (٣٧,٥%) وهي تمثل اعلى نسبة تتبعها نسبة (٢٢,٥%) للافراد الذين يحملون شهادة الدبلوم الفني ، وكذلك نسبة (٢٢,٥%) ايضا للافراد العاملين الذين يحملون شهادة الاعدادية . في حين بلغت نسبة الافراد العاملين الذين يحملون شهادة الدبلوم العالي (١٠%) وبلغت نسبة الافراد العاملين الذين يحملون شهادة المتوسطة (٧,٥%) مع ملاحظة عدم وجود أي فرد عامل يحمل شهادة الماجستير او الدكتوراه . وتشير هذه النسب إلى ان غالبية الافراد العاملين يحملون شهادة البكالوريوس يتبعهم الافراد العاملين الذين يحملون الدبلوم الفني وشهادة الاعدادية مما يدل على ان نسبة جيدة من الافراد العاملين عينة الدراسة يتمتعون بخلفية علمية جيدة تمكنهم من اداء مهامهم بشكل سليم فضلا عن الاجابة على قوائم الاستبيان بشكل أفضل وأدق .

الجدول (9)

توزيع الأفراد العاملين عينة الدراسة حسب التحصيل العملي

التحصيل الدراسي	التكرار	النسبة المئوية %
بكالوريوس	٣٠	٣٧,٥
دبلوم عالي	٨	١٠
دبلوم فني	١٨	٢٢,٥
اعدادية	١٨	٢٢,٥
متوسطة	٦	٧,٥
المجموع	٨٠	%١٠٠

٦. توزيع الافراد العاملين حسب عدد سنوات الخدمة :-

توضح معطيات الجدول (10) ان الافراد العاملين الذين لديهم خدمة اقل من (٥) سنوات يشكلون نسبة (٢٠%) وان نسبة الافراد العاملين الذين لديهم خدمة ما بين (٦ إلى أقل من ١٠) سنة بلغت (١٧,٥%) وفي حين بلغت نسبة الافراد العاملين الذين لديهم خدمة ما بين (١٠ إلى أقل من ١٥) سنة نسبة (١٧,٥%) ايضاً وبلغت نسبة الافراد العاملين لديهم خدمة ما بين (١٥ إلى أقل من ٢٠) سنة بنسبة (١٥%) . وبلغت نسبة الافراد العاملين الذين لديهم خدمة ما بين (٢٠ إلى أقل من ٢٥) سنة نسبة (٢٠%) . واخيراً فقد بلغت نسبة الافراد العاملين الذين لديهم خدمة (٢٥) سنة فاكثر نسبة (١٠%) . ونلاحظ من هذا التوزيع ان عدد

العاملين في كل فئة متقاربة نوعاً ما مع الفئات الأخرى ما عدا الفئة العمرية (٢٥ - فأكثر) التي بلغت نسبتها (١٠%) وهي أقل نسبة من النسب الأخرى . وهذا يشير إلى أن الأفراد العاملين عينة الدراسة يملكون عدد سنوات خدمة موزعة على الفئات العمرية المذكورة وبنسب متقاربة نسبياً .

الجدول (10)

توزيع الأفراد العاملين عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة

عدد سنوات الخدمة	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من ٥ سنوات	١٦	٢٠
٥ إلى أقل من ١٠	١٤	١٧,٥
١٠ إلى أقل من ١٥	١٤	١٧,٥
١٥ إلى أقل من ٢٠	١٢	١٥
٢٠ إلى أقل من ٢٥	١٦	٢٠
٢٥ فأكثر	٨	١٠
المجموع	٨٠	%١٠٠

الفصل الثالث

وصف وتشخيص إجراءات التسويق الداخلي وأداء العاملين

يتضمن هذا الفصل التعرف على طبيعة الآراء والمواقف التي أبدتها المبحوثين حول الأبعاد الرئيسية للدراسة والمتمثلة بإجراءات التسويق الداخلي ومكوناته وبعد أداء العاملين. أولاً:- وصف وتشخيص متغيرات إجراءات التسويق الداخلي:-

تسعى الدراسة الى طرح رؤية شمولية عن طبيعة متغيرات الدراسة في اطار آراء المبحوثين ضمن المصارف المبحوثة ، اذ يعد ذلك مهما في عملية الاستنتاج الذي تظهره عمليات الاختبار من معنوية العلاقات البحثية . وفي هذا السياق يتضمن بعد اجراءات التسويق الداخلي المتغيرات الفرعية الآتية :-

١- ثقافة الخدمة :-

يوضح الجدول (١١) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية وقيم الوسط الحسابي والانحرافات المعيارية لفقرات متغير ثقافة الخدمة . وقد اعتمدت (١٠) عناصر لقياس هذا المتغير وتشير النسبة (٧١,٧٥%) الى وجود اتفاق عال في اجابات الافراد حول ترسيخ ادارة المصرف لثقافة الخدمة ويدعم ذلك قيمة الوسط الحسابي التي بلغت (٣,٩٧٢٥) وبانحراف معياري (٠,٤٦٦١) ومن بين اهم العناصر التي عززت هذه النتيجة العنصر (X6) المتضمن (الحث عن التماسك والعمل الجماعي بين العاملين) الذي جاء باتفاق قدره (٩٥%) وبوسط حسابي قدره (٤,٦٢٥٠) وانحراف معياري قدره (٠,٦٦٣٢) ، وكذلك العنصر (X3) المتضمن (العمل على تقوية اواصر العلاقة بين الادارة والعاملين) الذي جاء وباتفاق قدره (٩٧,٥%) وبوسط حسابي قدره (٤,٦٠٠٠) وانحراف معياري قدره (٠,٥٤١٩) .

في حين يظهر الجدول نفسه نسبة عدم اتفاق في اجابات الفراد العاملين والتي بلغت (١١,٢٥) % . وكذلك نسبة حياد قدرها (١٧,٠٠%) من الافراد الذين لم تكن لديهم رؤية واضحة عن المتغيرات المدروسة.

الجدول (11)

((التوزيع التكراري والوسط الحسابي والانحراف المعياري لثقافة الخدمة))

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة										تسلسل الأمثلة
		غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.6954	4.3500	-	-	-	-	12.5	10	40.0	32	47.5	38	X1
0.6580	4.3500	-	-	-	-	10.0	8	45.0	36	45.0	36	X2
0.5419	4.6000	-	-	-	-	2.5	2	35.0	28	62.5	50	X3
0.9053	4.1250	-	-	5.0	4	20.0	16	32.5	26	42.5	34	X4
1.2366	2.8000	15.0	12	30.0	24	27.5	22	15.0	12	12.5	10	X5
0.6632	4.6250	-	-	2.5	2	2.5	2	25.0	20	70.0	56	X6
1.2094	4.1750	7.5	6	5.0	4	5.0	4	27.5	22	55.0	44	X7
0.8109	3.7250	-	-	5.0	4	35.0	28	42.5	34	17.5	14	X8
0.9223	3.6000	-	-	10.0	8	40.0	32	30.0	24	20.0	16	X9
1.4176	3.3750	12.5	10	20.0	16	15.0	12	22.5	18	30.0	24	X10
0.4661	3.9725	3.50		7.75		17.00		31.50		40.25		المؤشر الكلي

٢- التدريب الداخلي :-

يوضح الجدول (12) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية وقيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير التدريب الداخلي حيث قيس هذا المتغير بـ (7) عناصر حيث تشير معطيات الجدول الى وجود نسبة اتفاق ايجابية لهذا المتغير قدرها (61%) في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق في اجابات الافراد العاملين (22.33%) ، بينما بلغت نسبة المحايدة لاجابات الافراد العاملين من الذين لم تكن لديهم رؤية واضحة عن المتغير (16.67%) . وقد جاء هذا

كله بوسط حسابي قدره (3.5464) وانحراف معياري (0.9605). وان عناصر هذا المتغير جاءت باوساط حسابية وانحرافات معيارية متقاربة نوعا ما .

الجدول رقم (12)

التوزيع التكراري والوسط الحسابي والانحراف المعياري للتدريب الداخلي .

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة										تسلسل الأسئلة
		غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
1.04463	3.8500	2.5	2	12.5	10	10.0	8	47.5	38	27.5	22	X11
1.0113	3.7000	2.5	2	12.5	10	17.5	14	47.0	38	20.0	16	X12
1.1429	3.4000	7.5	6	15.0	12	22.5	18	40.0	32	15.0	12	X13
1.2437	3.8500	7.5	6	12.5	10	2.5	2	42.5	34	35.0	28	X14
1.2904	3.1750	7.5	6	32.5	26	15.0	12	25.0	20	20.0	16	X15
1.2322	3.2750	10.0	8	17.5	14	25.0	20	30.0	24	17.5	14	X16
1.1449	3.5750	5.0	4	15.0	12	20.0	16	37.5	30	22.5	18	X17
0.9605	3.5464	6.07		16.26		16.67		38.5		22.5		المتوسط الحسابي

٣- نشر المعلومات التسويقية الى العاملين :

يوضح الجدول (١٣) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية وقيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير نشر المعلومات التسويقية الى العاملين . حيث قيس هذا المتغير ب(4) عناصر .وتشير معطيات الجدول الى وجود اتفاق ايجابي بنسبة (62.5%) من جانب الأفراد العاملين في حين بلغت نسبة عدم اتفاق (25.0%) ونسبة حياد (12.5%) من

الأفراد العاملين الذين لم تكن لديهم رؤية واضحة عن المتغير . وقد جاء هذا بوسط حسابي قدره (3.525) وانحراف معياري قدره (0.9085) . ومن بين اهم العناصر التي عززت الاتفاق الايجابي هو العنصر (x18) المتضمن (تقوم ادارة المصرف بنشر المعلومات وتوصيلها الى العاملين بشكل دوري ومنتظم للافادة منها في تادية الاعمال الموكلة اليهم) الذي جاء بوسط حسابي قدره (3.925) وانحراف معياري قدره (1.1112) .

الجدول (13)

التوزيع التكراري والوسط الحسابي والانحراف المعياري لنشر المعلومات التسويقية الى العاملين

النحرف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة										تسلسل الاسئلة
		لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
1.1112	3.9250	7.5	6	5.0	4	5.0	4	52.5	42	30.0	24	X18
1.02011	3.8500	2.5	2	10.0	8	15.0	12	45.0	36	27.5	22	X19
1.2366	2.7000	12.5	10	45.0	36	15.0	12	15.0	12	12.5	10	X20
1.1405	3.6250	7.5	6	10.0	8	15.0	12	47.5	38	20.0	16	X21
0.9085	3.5250	7.5		17.5		12.5		40.0		22.5		المؤشر الكلي

ثانيا :- وصف وتشخيص أداء العاملين :-

بعد ان قمنا بوصف وتشخيص المتغيرات المستقلة المتمثل بإجراءات التسويق الداخلي نعرض الان وصف وتشخيص المتغير المعتمد المتمثل بأداء العاملين . حيث استخدم (15) عنصر لقياس هذا المتغير . إذ تشير معطيات الجدول (١٤) إلى أن نسبة الاتفاق الإيجابية في أجوبة الأفراد العاملين كانت (83.3%) وهي نسبة عالية يدعمها الوسط الحسابي الكلي الذي

بلغ (4.2383) وقيمة الانحراف المعياري الذي بلغ (0.333) ومن بين أهم العناصر التي عززت هذه الإجابة هي (X30 , X25 , X24 , X32) الذين بلغت أوساطهم الحسابية على التتابع (4.6750) ، (4.6250) ، (4.6250) ، (4.6000) وانحرافاتهم المعيارية على التوالي هي (0.5687) ، (0.4872) ، (0.5366) ، (0.7395) . في حين يظهر الجدول نفسه عدم اتفاق قدرها (7.66%) وبنسبة حياد قدرها (9.0%) من الأفراد العاملين الذين لم تكن لديهم رؤية واضحة عن المتغير .

الجدول (14)

التوزيع التكراري والوسط الحسابي والانحراف المعياري لأداء العاملين :-

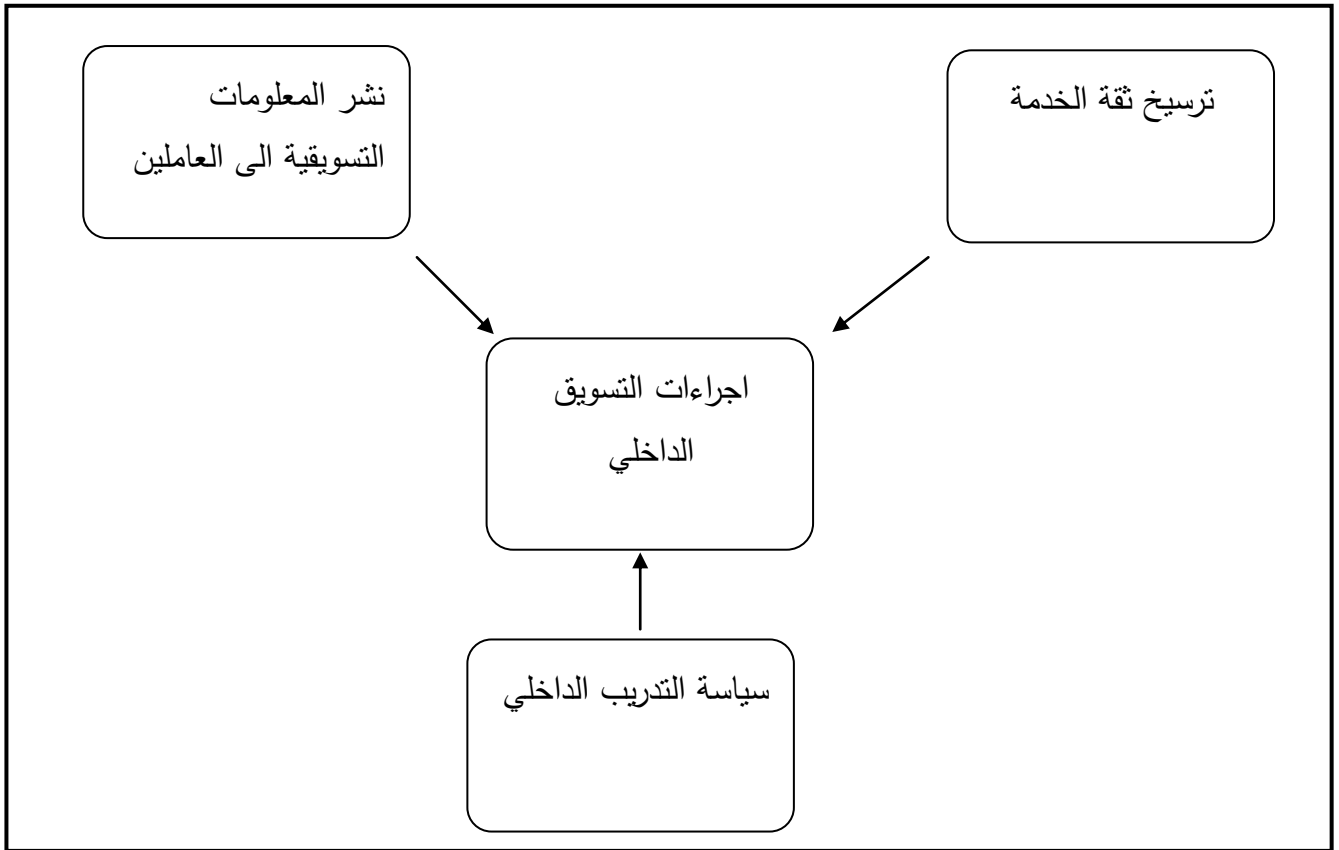
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة										تسلسل الأسئلة
		غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
.9329	4.1250	5.0	4	-	-	7.5	6	52.5	42	35.0	28	X22
.9109	3.6750	5.0	4	2.5	2	25.0	20	55.0	44	12.5	10	X23
.4872	4.6250	-	-	-	-	-	-	37.5	30	62.5	50	X24
.5366	4.6250	-	-	-	-	2.5	2	32.5	26	65.0	52	X25
.7758	4.5750	2.5	2	-	-	2.5	2	27.5	22	67.5	54	X26
1.1251	2.5000	12.5	10	52.5	42	17.5	14	7.5	6	10.0	8	X27
.8682	4.1750	-	-	10.0	8	-	-	52.5	42	37.5	30	X28
.8015	4.3750	-	-	2.5	2	12.5	10	30.0	24	55.0	44	X29
.7395	4.6000	-	-	2.5	2	7.5	6	17.5	14	72.5	58	X30
.8987	4.4500	-	-	1.5	6	5.0	4	22.5	18	65.0	52	X31
.5687	4.6750	-	-	-	-	5.0	4	22.5	18	72.5	58	X32
.6732	4.4500	-	-	-	-	10.0	8	35.0	28	55.0	44	X33
.9410	3.9750	2.5	2	-	-	30.0	24	32.5	26	35.0	28	X34
.5953	4.5000	-	-	-	-	5.0	4	40.0	32	55.0	44	X35
1.0966	4.2500	5.0	4	15.0	4	5.0	4	30.0	24	55.0	44	X36
.3330	4.2383	2.16		5.5		9.0		33.0		50.3		المؤشر الكلي

المبحث الثاني

إجراءات التسويق الداخلي

تصف إجراءات التسويق الداخلي الكيفية التي من خلالها تستطيع المنظمة صنع بيئة عمل داخلية تلائم التسويق الداخلي ، فهذه الإجراءات هي بمثابة البيئة الخصبة لنجاح التسويق الداخلي . ان إجراءات التسويق الداخلي تتمثل بترسيخ ثقافة الخدمة المطلوبة من العمل لدى العاملين والتدريب الداخلي للعاملين واخيرا نشر المعلومات التسويقية الى العاملين .
(Down & Timothy , 2002 , 703 - 704) (Anna & Christine , 2000, 5-6)
ويمكن توضيح هذه الإجراءات من خلال الشكل (6) المذكور في أدناه :

الشكل (٦) إجراءات التسويق الداخلي



Source : (Dawn Oetjen & Timothy Rotarius , (2002) ,
Internal marketing: The Prescription for Dialysis Center Success , P704)

وفيما يأتي عرض مفصل لإجراءات التسويق الداخلي :

أولاً : ثقافة الخدمة

يقصد بثقافة الخدمة كل التقاليد والقيم والاعراف والخصائص التي تشكل الاجواء العامة للخدمة ، وتؤثر في العاملين . فللمنظمات ثقافة واجواء داخلية تؤثر في العاملين وتشكل شخصياتهم وقيمهم واتجاهاتهم (البرنوطي ، ٢٠٠١ ، ١٢١) . ويرتبط نجاح التسويق الداخلي في المنظمات بتسيخ ثقافة الخدمة لدى العاملين حيث يحكم على التسويق الداخلي الفشل او الإخفاق اذا لم تعمل المنظمة على ترسيخ ثقافة الخدمة التي توفر المناخ الملائم لتطبيق التسويق الداخلي . ويكون ترسيخ ثقافة الخدمة التي تدعم التسويق الداخلي لدى العاملين من خلال استخدام اللامركزية في العمل لان اللامركزية في العمل تتيح للعاملين اتخاذ ما يلزم من القرارات عند تقديمهم للخدمات كذلك في تحديد القواعد والسلوكيات والمسؤوليات المطلوبة في العمل وأيضا درجة العلاقة بين الإدارة والعاملين من جهة والعلاقات بين العاملين أنفسهم من جهة اخرى كذلك في الحث على التماسك والعمل الجماعي بين العاملين (Tracy , 1997 , 2) .

ويشيع حاليا هدف التمكين ، أي تأكيد ثقافة الخدمة على تمكين العاملين ، وجعلهم يمتلكون الاستعداد للتصرف واتخاذ القرارات والمبادرة عوضا عن ان يكونوا ضعفاء ينتظرون توجيهات الادارة وينصاعون لها . بل اصبح بعض الكتاب يتكلمون عن ثقافة تجعل الفرد يدير نفسه عوضا أن يديره شخصاً اخر . وهذا الاتجاه سيتصاعد بسبب التغيرات الاجتماعية الحاصلة . (البرنوطي ، ٢٠٠١ ، ٥٠٥) .

وتختلف ثقافة الخدمة من حيث قوتها او غزارتها ونقصد بذلك مدى تأثيرها في العاملين إذ غالبا ما تكون قوية في منظمات الاعمال الراسخة كالبنوك والمؤسسات المالية العريقة ، كما تكون ضعيفة أي ذات تأثير محدود كما في بعض المنظمات الصغيرة التي لاتهاتم باحداث أي تغيير في العاملين لديها .

ان الثقافة القوية تساعد المنظمة في مجالين هما:- (العلاق والطائي ، ١٩٩٩ ، ٣٦٧) .
الأول : السلوك المباشر : وهذا يعني ان العاملين يعرفون جيدا كيف يعملون وما هو المتوقع منهم .

الثاني : الثقافة القوية تعطي للعاملين احساسا او شعورا بالهدف ومن ثم فان هذا يولد لديهم الشعور الجيد ازاء منظماتهم وانهم يمثلون جزءاً مهماً منها .

وهذه النقطة في غاية الاهمية لانه اذا استطاع العاملون معرفة الهدف الذي تريد المنظمة الوصول اليه ودورهم في مساعدتها على الوصول الى تحقق هذا الهدف ، ففي هذه الحالة

تستطيع ادارة المنظمة تحقيق اهدافها من خلال التعاون والتنسيق بينهما وبين جميع العاملين في جميع المستويات الادارية .

وتأسيساً على ما تقدم نستطيع القول بان المنظمة التي تملك ثقافة خدمة قوية فأنها تؤثر ايجابياً في سلوك الافراد العاملين ومن ثم على التسويق الداخلي ومن جهة اخرى فان المنظمة التي تمتلك ثقافة ضعيفة أي لا يوجد لديها الا القليل من القيم وقواعد السلوك المشتركة سوف تؤثر سلبيا في التسويق الداخلي للمنظمة . كما ان المنظمة التي تمتلك ثقافة الخدمة القوية فان هيكلها التنظيمي يتجه من الاعلى الى الاسفل . حيث ان العاملين والزبائن هم الان في قمة الهرم التنظيمي والادارة المشرفة هي في اسفل الهيكل . حيث ان في هذا النمط من التنظيم اصبح جميع العاملين يعملون لخدمة الزبون ، فالادارة المشتركة تساعد مديرها العام لخدمة الزبون والمدير العام يدعم الاقسام التابعة له لخدمة الزبون وان مديري الاقسام يطورون الانظمة التي تسمح للمشرفين بتقديم الخدمة الجيدة الى الزبون وذلك بمساعدة العاملين بشكل مباشر او غير مباشر في خدمة الزبون كما في الشكل (7) المبين في أدناه :-

الشكل (7)

تحول إتجاه الهيكل التنظيمي من الأعلى إلى الأسفل



المصدر : (بشير عباس العلاق وحميد الطائي ، (١٩٩٩) ، تسويق الخدمات مدخل استراتيجي ، وظيفي ، تطبيقي ، دار وائل للنشر ، عمان - الأردن ، ٣٦٩)

حيث ان الهيكل التنظيمي المتجه نحو خدمة الزبائن يتجاوز المشكلة الرئيسة في الهيكل التنظيمي التقليدي والمتمثلة في ان كل شخص يكرس عمله وجهده لارضاء الذي فوقه في التنظيم مع اهتمام قليل في الزبائن .

ثانياً. التدريب الداخلي :

يمكن تعريف التدريب على انه مجموعة من الاجراءات والعمليات تهدف الى اكتساب وتطوير المهارات والمعرفة لدى مجموعة من الافراد العاملين في المنظمة لغرض رفع مستوى أدائهم بما يحقق نتائج ايجابية للمنظمة والعاملين على حد سواء ، ويكون التدريب الداخلي من خلال وضع برنامج تدريب العاملين على مسائل تتعلق بالمهارات الشخصية ، وخاصة الحلقات الدراسية التي تهتم بالوعي الثقافي وكذلك تدريب العاملين على ممارسة العديد من النماذج والسلوكيات المختلفة والتي من شأنها ان تدعم رضا الزبون كما يجب على المنظمة ان تزود العاملين بنسخة من التوصيات والتعليمات في كيفية التعامل مع الزبائن (Anna & Chrisne , 2000 , 6) .

ويعد العاملون هم الطرف المكمل لأي منظمة عندما يكون الزبائن في حالة اتصال معهم لذلك فإن صورة المنظمة تبدأ مع كل فرد من الأفراد العاملين وهي تنعكس بالمقابل أيضا في مواقفه وسلوكه تجاه المنظمة ولكي تتجح المنظمة في هذا الاتجاه وتعطي صورة واضحة عن رسالتها وأهدافها من خلال سلوكيات وتصرفات العاملين فإن الطريق الصحيح والمضمون هو تزويد العاملين بالمهارات والقدرات المطلوبة لأداء وظائفهم وأنشطتهم بالشكل الصحيح . حيث أن كيفية تعامل هؤلاء العاملين وطريقة حديثهم ولباسهم وتعابير وجوههم وشخصيتهم كل ذلك يؤثر إيجاباً في خدمة الزبائن الخارجيين خاصة إذا كان هذا السلوك متوافقاً مع سياسة المنظمة (الدرادكة ، ٢٠٠١ ، ١٤٢-١٤٣) .

أن تدريب العاملين في المنظمات التي تطبق التسويق الداخلي يمكن أن ينظر إليها على انها تعمل في المستويين الآتيين : (Joanna, 2000 , 4)

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

المستوى الثاني : هو المستوى الذي يعتبر تدريب العاملين يجب أن يتم إجراؤه على مجموعة من العاملين المتعاونين في المنظمة وهذا يعني أن المنظمة التي تطبق مفهوم التسويق الداخلي

ستسعى فقط لتهيئة وتدريب مجموعة من العاملين الذين يمتازون بقبولهم لحالات التوجه نحو السوق وخدمة الزبون .

كذلك فان تطوير البرامج التدريبية القوية يساعد جدا في التطبيع الاجتماعي للعاملين وادخال العاملين في التفكير الايجابي وتشجيعهم على التصرف بالطريقة التي تريدها الادارة . وهناك العديد من الاهداف التي تتحقق من خلال ادخال العاملين في عملية التدريب وهي :
(Down & Timothy , 2002 , 705)

1. تسمح للعاملين بالمشاركة بالمعلومات والمشكلات والافكار .
 2. خلق مواقف اكثر تلامية تجاه التسويق الخارجي والتوجه نحو الخدمات .
 3. ضمان سير الادارة والكادر على المسار نفسه .
- ان فعالية التدريب تقاس على اساس تحسين الكفاءة والقدرة من خلال عملية التعليم وهذا ضروري اذا كانت المهارات والمعرفة والاتجاهات غير جيدة قبل عملية التدريب ، اما اذا تطورت هذه السمات واكتسب العامل كفاءة عالية فهذا يعني ان التدريب كان فاعلاً ومؤثراً لان عملية التدريب يجب ان تتزامن مع عملية التعليم لانه بدون التعليم واكتساب الخبرة لا يكون هناك دور للتدريب ... ومن الامور الهامة التي تقع تحت عاتق ادارة المنظمة الخدمية القيام بتعزيز متواصل للمعلومات والمهارات التي تم اكتسابها خلال عملية التدريب من جانب العاملين.)
(Gammesson , 1991 , 65)

ثالثاً . نشر المعلومات التسويقية إلى العاملين :

أن الطريقة ذات الفعالية الأكثر والتأثير الأكبر بالزبائن هي العاملين أنفسهم الذين يقومون بتقديم الخدمات إلى الزبائن مباشرة أي الاتصال المباشر بالزبون ولذلك يتطلب من الإدارة أن توفر معلومات كافية ودقيقة عن الخدمات الجديدة التي تنوي المنظمة الترويج عنها والتغيرات التي حصلت أو ستحصل في طبيعة الحملات والخدمات التسويقية والتطورات المتعلقة بالاجراءات والوسائل الخاصة بتوفير الخدمة في الزمان والمكان المحددين . لكي يتسنى لمورد الخدمة الاطلاع عليها وتجربتها وايصال المعلومات الضرورية وتقديم شرح واضح للمنافع التي يفيد منها الزبون عند شرائه للخدمة ، وبهذه الطريقة تصبح عملية الاقناع سهلة من جهة مورد الخدمة إلى الزبون (Schneider & Bowen , 1985 , 425) .

أن وجود اتصال تفاعلي متبادل للمعلومات بين الإدارة والعاملين يتوجب وضع آلية يتم فيها نشر المعلومات إلى العاملين من دون تغيير في طبيعة تلك المعلومات وتجاوز معوقات الاتصال المتمثلة بالتنفيذ الرديء والاتصالات الرديئة بين النشاطات التسويقية ، وأن أغلب هذه المعوقات يمكن حلها بسهولة بوساطة التعليم والتثقيف الجيد للعاملين وتحسين مهارات الاتصال

والتعامل مع الزبائن الخارجيين وإدخال العاملين الذين هم في حالة اتصال مباشر مع الزبائن في برامج تدريبية مكثفة في هذا الاتجاه . كذلك هناك ضرورة لتحسين تقانات الاتصالات والتركيز على الحديث منها بين كل اطراف المنظمة الذين لهم دور في الاعمال التسويقية التي تقوم بها المنظمة (150 , 2000 , Susanne & Marieke) وتعد أدوات الاتصال بالعاملين الجانب المحسوس والأكثر أهمية في التسويق الداخلي حيث نلاحظ اهتمام أغلب المنظمات بالاستثمار في برامج الاتصال الداخلي من أجل تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية عن العمل وإيضاح تاريخ وخلفية المنظمة لدى العاملين . وهناك العديد من وسائل الاتصال التي يمكن استخدامها لأىصال ما يراد إيصاله من معلومات إلى العاملين وهي : النشريات الخاصة بأخبار المنظمة التقارير السنوية ، ونظم الاستجابة العوضية المتبادلة ، الاجتماعات ، المؤتمرات ، البريد الالكتروني ، وأقراص الـ CD ، تلفزيون المنظمات ، وشبكات الانترنت وما إلى ذلك (2 , 2000 , David Ballantyne) .

أن الاتصالات بالعاملين هي عملية ثنائية الاتجاه أي بين طرفين وأن هذه الاتصالات في بعض المنظمات تكون غير فعالة بسبب وجود العوائق التي تعيق الاتصال في اتجاه معين أو أن يحصل سوء فهم في عملية الاتصال . لذلك على المنظمات أن تركز على تحسين قنوات الاتصال ثنائية الاتجاه وكذلك مهمة التنسيق بين العاملين في الخط الأول المتصلين بالزبائن وباقي العاملين في المنظمة حيث هناك خطورة في أن يكون عدم ترابط العاملين وهذا بالطبع سيلقي بتأثيره الضار بالعاملين في الخط الأمامي الذين هم في حالة تواصل مباشر مع الزبائن الخارجيين . ولكن تمكنت العديد من المنظمات من خلال إعادة تصميم قنوات الاتصال الداخلي من التغلب على حالة عدم الترابط والتناسق في المعلومات بين العاملين وكذلك في الاستغناء عن كثير من المهام التقليدية في الاتصالات ، أن الاتصالات الداخلية تتطلب من الإدارة أن تمتلك مهارة الاستماع إلى العاملين وليس فقط إصدار الأوامر (2 , 2000 , David Ballantyne) .

المبحث الثالث أداء العاملين

يتضمن هذا المبحث عرض مفصل لأداء العاملين من خلال الفقرات الآتية :-

أولاً : مفهوم أداء العاملين :-

تعرض مفهوم الأداء للدراسة والبحث في وقت مبكر وذلك لأهميته التي فرضت ضرورة التركيز عليه من طرح مفاهيم بديله له ومحاولة الباحثين تحديده بدقة ودراسة العوامل المؤثرة فيه والمحددة له وقياسه .

ويشير الأداء إلى مستوى تحقيق الاعمال المكونة لوظيفة العامل والكيفية التي يحقق فيها الفرد العامل متطلبات الوظيفة . وقد عرف مفهوم الأداء عدة تعاريف نذكر منها " أداء العاملين هو السلوك الذي يتخذه الفرد في أدائه للأنشطة والمهام المختلفة في عمله " . حيث يركز هذا التعريف على سلوك العاملين في أداء وظائفهم مثل التضحية ، الأمانة ، الثقة بالنفس الخ (الملا ولفته ، ١٩٩٦ ، ١٢١) . وقد عرف أداء العاملين أيضا على أنه " درجة تحقيق واطمام المهام المكونة للوظيفة " حيث يعكس هذا التعريف الكيفية التي يشبع أو يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة (البرنوطي ، ٢٠٠٠ ، ٢١٩) . كما عرف أيضا على أنه " قيام الفرد بالأنشطة والمهام المكونة للوظيفة " (الملا ولفته ، ١٩٩٦ ، ١٢١) كما عرف أيضا على أنه " القدرة على تحويل المدخلات الخاصة بالمنظمة إلى مخرجات بشكل سلع وخدمات وبمواصفات محددة وبأقل كلفة ممكنة (سليمان ، بلا ، ٤) .

وهناك فرق بين مفهوم الأداء ومفهوم آخر ليس مرادف له وهو الانتاجية . إذ أن الانتاجية عادةً ما ترتبط بالافراد الذين تتصل اعمالهم بالآلات والمكائن بحيث يمكن احتساب كمية الانتاج التي تحقق خلال مدة زمنية معينة وكذلك المواد الداخلة في الانتاج وباستخدام وحدات معينة من العمل كأن يكون عدد العمال أو الوقت اللازم للانتاج وغيرها . وهذا يعني بأن مفهوم الأداء أوسع من الإنتاجية حيث يشير إليها من مختلف الاقسام الصناعية وغير الصناعية (العلي ، ١٩٨٦ ، ٧١٤) .

أن معرفة الأداء وقياسه بالنسبة للأفراد العاملين هو هدفاً يبنى عليه العديد من القرارات الإدارية التي تساهم في بلوغ المنظمة لغاياتها سواء ما يتعلق منها بالفرد ذاته وحياته الوظيفية أو بالمنظمة . (الملا ولفته ، ١٩٩٦ ، ١٢١)

وتختلف معايير وأساليب تقييم الأداء (والتي سنتطرق إليها لاحقاً) ودرجة صعوبة تطبيقها على وفق تركيب المزيج الذي يحتويه الأداء ، حيث من الطبيعي أن تقييم فاعلية الأداء في عمل يغلب على مهامه وأنشطته السلوك الظاهر يعد أيسر وأسهل من تقييم فاعلية الأداء في عمل يغلب على مهامه وأنشطته السلوك المستتر ، فتقييم فاعلية الأداء في عمل جسماني مثلاً أيسر بكثير من تقييم فاعلية الأداء في عمل يغلب عليه الطابع الذهني مثل عمل المدير (سليمان ، بلا ، ص ٣٤-٣٦) .

ثانياً : عناصر أداء العاملين :-

يتحدد أداء العاملين من خلال عناصر عدة تختلف هذه العناصر من منظمة إلى أخرى ويكون هذا الاختلاف حسب طبيعة النشاط الذي تمارسه المنظمة حيث نلاحظ أن المنظمات الصناعية والإنتاجية تركز دائماً على كمية الإنتاج ووقت الإنتاج وعدد المعيب والتالف في الانتاج مع قليل من الاهتمام بالامور السلوكية . ونجد الأمر مختلف في المنظمات الخدمية مثل الفنادق وشركات السياحة والمصارف والتي هي محض دراستنا حيث تحاول هذه المنظمات تقديم خدمات متميزة وذات جودة عالية للمستفيد من الخدمة . ولذلك فهي تركز على السمات الشخصية وسلوكيات الفرد العامل فهي ترغب بالعاملين الذين يبدون تعاون مع زملائهم ورؤسائهم في العمل ويعملون بروح الفريق وكذلك العاملين الذين يمتلكون قدرات ومهارات تمكنهم من جذب الزبائن وتقديم أفضل الخدمات لهم . حيث أن من المعلوم أن الزبون يبحث عن اللمة الإنسانية في مثل هذه المنظمات أكثر من الخدمة نفسها .

وتقسم عناصر أداء العاملين إلى خمسة عناصر أساسية يتفرع منها عناصر فرعية وكما يأتي (البرنوطي ، ٢٠٠١ ، ٣٨٥-٣٨٨) ، (صلاح الدين عبد الباقي ، ٢٠٠٠ ، ٣١١ - ٣١٦) :-

أ : العمل والإنتاجية :-

1. كمية الإنتاج :-

يقيم هذا العنصر مدى تغطية العامل لمسؤوليات عمله من حيث كمية الانتاج مع الأخذ في النظر ظروف العمل المتاحة .

2. جودة الإنتاج :-

ويقيم مدى اتقان العامل لعمله ومدى سلامة إنتاجه مع مراعات قواعد العمل وظروف العمل والإمكانيات المتاحة .

3. السرعة :-

وتشير إلى الوقت اللازم لإنجاز العمل المطلوب أو المحدد مسبقاً .

4.الامام والاتقان بالعمل :-

وتشير إلى مدى إحاطة العامل ومعرفته بأمور عمله وكيفية أدائه .

ب : التعاون والعلاقات :-

1. العلاقة مع زملاء العمل :-

وتشير إلى درجة تعاون وتفاهم الفرد مع زملائه في العمل.

2. العلاقة مع الرؤساء :-

وتشير إلى مدى الترابط والاتفاق بين الفرد العامل ورئيسه أو مشرفه المباشر في العمل.

3. العلاقة مع الزبائن :-

وتشير إلى درجة الترابط والتفاهم بين الفرد العامل والزبون.

ج : القدرات العقلية :-

1. القدرة الإبداعية :-

وتتمثل القدرة على إدخال التحسينات والأفكار الناجحة إلى العمل.

2. القدرة على التعلم وتطوير الذات :-

وتشير إلى قدرة الفرد العامل على أكتساب المعلومات والأفكار التي من شأنها رفع مستوى ادائه.

3. القدرة على حل المشكلات :-

وتتمثل في مدى قدره الفرد العامل على مواجهة المشاكل وتفهمها والعمل على حلها.

4. الذكاء :-

وتتمثل في القدرات العقلية التي يمتلكها الفرد العامل مثلاً سرعة البديهة وقوة الذاكرة... الخ .

د: المواظبة :-

1. الالتزام بالادوام والاوقات الرسمية :-

ويقصد بها المحافظة على مواعيد الحضور والانصراف عن العمل .

2. الالتزام بالضوابط والتعليمات :-

وتتمثل في مدى الالتزام العامل بالضوابط والتعليمات الموجهة إليه من رؤسائه في العمل .

هـ : السمات الشخصية والاستعدادات النفسية :-

1. الاستعداد لتحمل المسؤولية :-

وتشير إلى مدى تقدير العامل لمسؤولياته ومدى الحاجة لمتابعة عمله .

2. الجدية والحرص :-

وتشير إلى مدى اهتمام وحرص العامل على عمله .

3. القدرة على التغيير والتكيف :-

وتشير إلى مدى المرونة التي يمتلكها العامل في تأدية أعماله .

ثالثاً : محددات أداء العاملين :-

أداء العامل هو الأثر الصافي لجهوده التي تبدأ بالجهد المبذل والقدرات وإدراك الدور أو المهام. ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه ناتج للعلاقات المتداخلة بين كل من :

(1) الجهد ، (2) القدرات ، (3) إدراك الدور .

ويشير الجهد الناتج عن حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) إلى الطاقة الجسدية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته . أما القدرات فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة. ولا تتغير هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة . ويشير إدراك الدور أو المهمة إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله . وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور (راوية حسن ، ٢٠٠٠ ، ٢١٠) .

ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء ، لا بد من وجود حد أدنى من الاتقان في كل مكون من مكونات الأداء . بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهوداً فائقة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أداءهم لن يكون مقبولاً من وجهة نظر الآخرين . وعلى الرغم من بذل الجهود الكبيرة في العمل فإن هذا العمل لم يكن موجهاً بالطريق الصحيح . وبالطريقة ذاتها فإن الفرد الذي يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ، ولكن تنقصه القدرات فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض . وهناك احتمال أخير وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم للدور الذي يقوم به ولكنه كسول ولا يبذل جهداً كبيراً في العمل فيكون أداء مثل هذا الفرد أيضاً منخفضاً ، وبطبيعة الحال قد يكون أداء الفرد جيداً في مكون من مكونات الأداء وضعيف في مجال من المجالات الأخرى (راوية حسن ، ٢٠٠٠ ، ٢١٠-٢١١) .

رابعاً : العوامل المؤثرة في أداء العاملين :-

هناك العديد من العوامل التي لها تأثير مباشر أو غير مباشر في أداء العاملين . منها ما يقع تحت سيطرة الفرد العامل والكثير منها هو خارج سيطرته . وعلى الرغم من أن هذه العوامل قد تؤخذ بوصفها أضراراً إلا إنها يجب أن تؤخذ بالاعتبار لأنها حقيقية موجودة بالفعل (راوية حسن ، ٢٠٠٠ ، ٢١١) .

ويمكن تصنيف هذه العوامل المؤثرة في أداء العاملين إلى ثلاثة أصناف يحوي كل صنف مجموعة من المؤثرات الفرعية والمبينة في الشكل (8) (العلاق والطائي ، ١٩٩٩ ، ٣٧٣) (نبال يونس ، ٢٠٠٠ ، ٤٧-٥٠) (شاويش ، ١٩٩٦ ، ١١٣-١١٤) .

أ- عوامل منظمية : تتعلق بفلسفة المنظمات والسياسات والإجراءات والطرق الإدارية المستخدمة

مع العاملين وتظم :-

1. أسلوب الإدارة

2. التصميم التنظيمي

3. العدالة الوظيفية

4. تقدير الإدارة للعمل المنجز

5. الاتصالات الداخلية

ب- الظروف المادية للعمل : وتتمثل بالعوامل المادية التي تحيط بالعامل أثناء قيامه بالعمل

وهي :-

1. الإضاءة

2. الضوضاء

3. درجة الحرارة

4. الموقع الجغرافي للعمل

5. التنظيم المادي للعمل

6. طبيعة العمل

ج- عوامل شخصية :- وتتمثل السمات والميزات الموجودة لدى الفرد العامل وتظم :-

1. مستوى التعلم

2. الخبرات والمهارات

3. عدد سنوات الخدمة

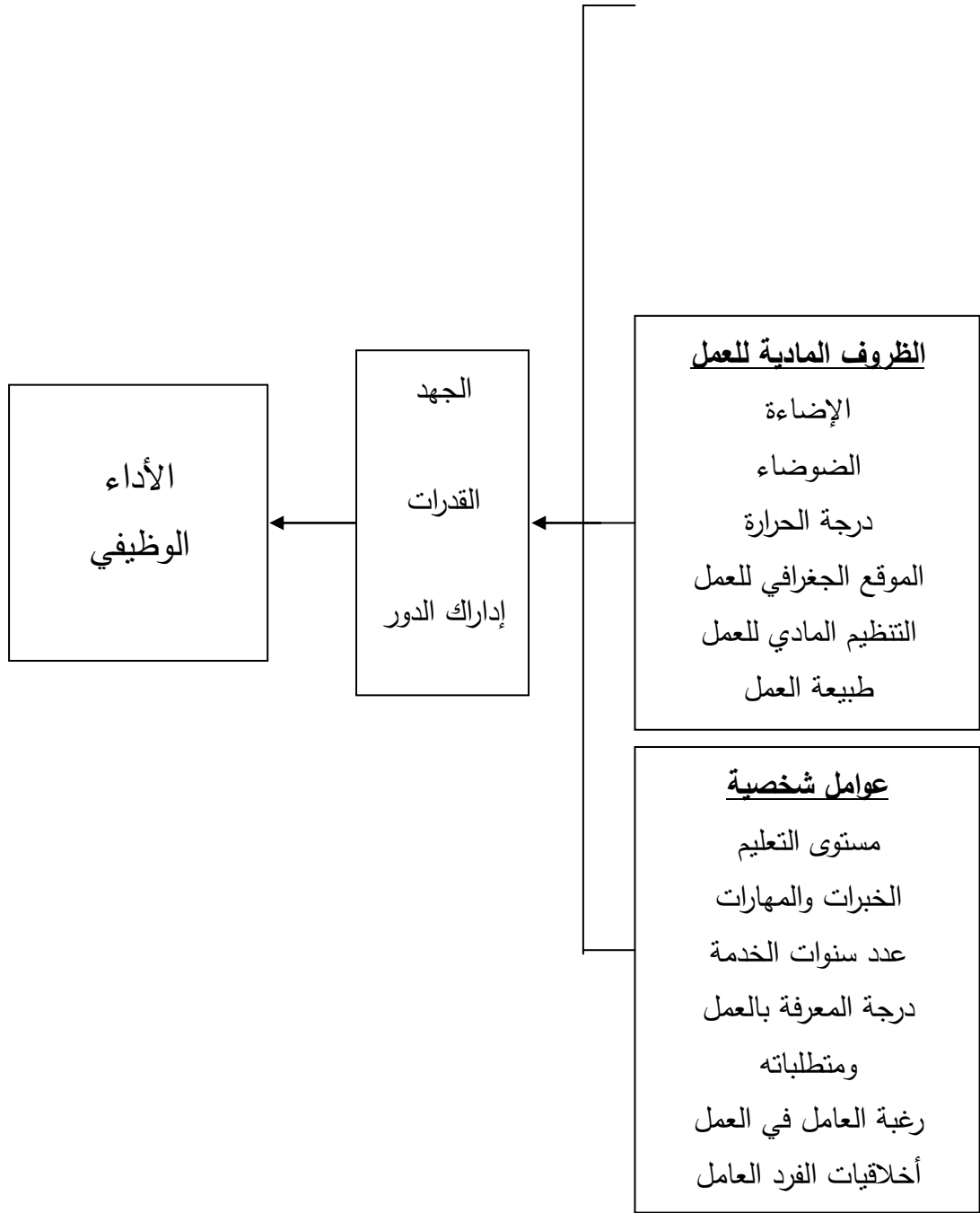
4. درجة المعرفة بالعمل ومتطلباته

5. رغبة العامل في العمل

6. أخلاقيات الفرد العامل

شكل (٨)

العوامل المؤثرة على أداء العاملين



المصدر :- من إعداد الباحث بالاعتماد على (راوية حسن محمد ، ٢٠٠٠ ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع ، القاهرة ، ٢١٢)

ويجب النظر إلى هذه العوامل على إنها مؤثرات في الجهد والقدرة والاتجاه وأن أي خلل في هذه العوامل يمكن أن يؤثر في أداء الفرد فضلاً عن ذلك فأن تأثيرات هذه العوامل تتفاوت حسب أهميتها فيما يخص الفرد العامل . فمثلاً السياسات الغير واضحة أو نمط الإشراف السيئ

يمكن أن يسبب التوجيه الخاطئ للجهود وبالطريقة نفسها فأن النقص في التدريب يمكن أن يتسبب في استغلال غير صحيح للقدرات الموجودة لدى الأفراد العاملين . لذا فأن على الإدارة أن تهتم بهذه العوامل وتسخرها بشكل إيجابي لزيادة فاعلية وكفاءة أداء العاملين وهذا يكون عن طريق (راوية حسن ، ٢٠٠٠ ، ٢١١) :-

1. توفير بيئة منظمة مدعمة تستخدم طرائق إدارية كفوءة وناجحة يقل فيها عوائق الأداء إلى أدنى حد ممكن .
2. توفير ظروف عمل جيدة للعاملين .
3. اختيار العاملين الكفوعين الذين يمتازون بقدرات ومهارات وخبرات عالية .

وهنا يجب الإشارة إلى أن التسويق الداخلي يؤثر في تحسين ودعم أداء العاملين حيث إجراءاته المتمثلة في ثقافة الخدمة وسياسات إدارة الموارد البشرية والتدريب الداخلي ونشر المعلومات التسويقية إلى العاملين جميعها تدخل ضمن العوامل المؤثرة في أداء العاملين والتي من شأنها أن تؤثر بشكل إيجابي في أدائهم .

خامساً :- تقييم أداء العاملين :-

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 إهمال الإمكانيات البشرية وسوء استغلالها ومن الطبيعي وجود معايير ومستويات محددة لتقييم أداء العاملين والتأكد من صلاحيتهم بصفة دائمة لمباشرة مهام وأداء وظائفهم فضلاً عن صلاحيتهم للتقدم في السلوك الوظيفي (سهيلة وعلي ، ٢٠٠٣ ، ٢٤٤) .

ويعني تقييم الأداء الحصول على حقائق أو بيانات عن الأفراد العاملين التي من شأنها أن تساعد في تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله ومسلكه فيه ، في فترة زمنية محددة . وتقدير مدى كفاءته الفنية والعملية والعلمية للقيام بالواجبات المتعلقة بعمله الحالي وفي المستقبل لشغل وظائف ذات مستوى أعلى من الوظائف الحالية . وذلك لفتح مجالات التقدم الوظيفي واستغلال الطاقات البشرية بالشكل أو بالأسلوب الذي يحقق أهداف المنظمة من خلال تحقق رغبات الإنسان العامل (شاويش ، ١٩٩٦ ، ٨٦) وتعرف عملية تقييم الأداء على إنها " عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه " إذ تنفذ العملية لتحديد فيما إذا كان الأداء جيداً أم لا وفي أي مجالات (البرنوطي ، ٢٠٠١ ، ٣٣٢) ، كما

عرف أيضا على أنه " عملية تهدف إلى تحديد أداء الفرد العامل وتعريفه به وكيف ينبغي أن يؤدي عمله وتصميم خطة لتنمية العامل ، فمن شأن تقييم الأداء ليس فقط تعريف العامل بمستوى أدائه بل التأثير على مستوى ادائه مستقبلاً (حنا نصر الله ، ٢٠٠٢ ، ١٦٩) كما عرف أيضا على أنه " نظام رسمي لقياس وتقييم التأثير في خصائص الفرد الادائية والسلوكية ومحاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس الأداء أو السلوك في المستقبل لإفادة الفرد والمنظمة والمجتمع " . (العساف ، ١٩٨٨ ، ٧٢) .

ويشير في العربية مفهوم تقييم الأداء ، وليس تخمينه أو تقديره ، أما في الإنكليزية فالمصطلح الشائع حالياً هو التخمين أو التقدير (Appraisal) وليس التقييم (Evaluation) فمفهوم "التقييم" يوحي بإمكانية إعطاء قيمة محددة ، أما مفهوم "التقدير أو التخمين" فهو يفترض بأن من الصعب إعطاء رقم لأداء فرد على مدى فترة زمنية معينة لذلك ما يتم هو إجراء تخمين أو تقدير لهذا الأداء وسوف نستخدم هنا تسمية تقييم الأداء أو تقييم أداء العاملين لكونها ما زالت شائعة في العربية (البرنوطي ، ٢٠٠١ ، ٣٣٢) .

ونلاحظ أهتمام الكتاب والباحثين بعملية تقييم الأداء وهذا يعود إلى أنه لا يمكن دراسة الأداء بتجرد من دون دراسة خطوات ومعايير وطرق تقييم الأداء والآتي عرض لأهمية وخطوات ومعايير وطرق تقييم أداء العاملين .

1. أهمية تقييم الاداء :

يعد تقييم اداء العاملين من الانشطة او الوظائف المهمة في ادارة الموارد البشرية لان تقييم الاداء هنا يعني احساس الادارة بأن علاقة العاملين بالمنظمة يجب ان تحكمها الاعتبارات الموضوعية وبالامكان تناول الالهية التي يحققها تقييم الاداء كما يأتي :

1. يسهم تقييم الاداء في الكشف عما يكون هنالك من طاقات كامنة لدى الافراد وغير مستغلة في عملهم الحالي . ويسهم أيضا في الكشف عن العاملين الذين لا تتفق قدراتهم واستعداداتهم ومهاراتهم مع ما يقومون به من اعمال ويمكن ان يكون ذلك مدخلا لاعادة تقسيم العمل وتخطيط البرامج التدريبية اللازمة وتوزيع المسؤوليات والاعباء والادوار على اعمال اخرى تتفق مع قدرة الفرد العامل (زكي محمود ، ١٩٨٩ ، ١٩٢) .

2. يسهم تقييم الاداء في توافر الاساس الموضوعي لكثير من أنشطة ومجالات الموارد البشرية كالترقيه والنقل والتحفيز والاجور ومدى صلاحية اختبارات التوظيف وسلامة عمليات التعيين وبعبارة اخرى فان تقييم الاداء اساس موضوعي وعادل لمكافأة المجددين من العاملين ومعاينة المقصرين منهم ومن ثم تجنب الحكم العشوائي او المتحيز عند اتخاذ القرارات في هذا المجال (زكي محمود ، ١٩٨٩ ، ص ١٩٢) .

3. تقييم الاداء اساس جوهري لعمليات التطوير الاداري فعمليات التطوير الاداري تتناول جوانب عدة ومتشابكة منها ما يتصل بالتنظيم واجراءات العمل ، ومنها وهو اهم ما يتصل بالعاملين أنفسهم . إذ يسهم تقييم الأداء في توافر معلومات هامة عن مستوى اداء العاملين فانها بذلك تساعد في تحديد الاساس الواقعي الذي يجب ان تبدأ منه جهود التطوير الاداري وبعبارة اخرى فان نتائج تقييم الاداء يمكن ان تكون مرشداً وموجهاً للعديد من برامج التطوير الاداري مثال ذلك برامج التدريب والتطوير الوظيفي والتحفيز وتوزيع الاختصاصات والمسؤوليات وتحديد

معدلات الاداء وغيره (أبو شيخة ، ٢٠٠٠ ، ص ٢١٨) .

4. يسهم تقييم الاداء في دعم العلاقة بين العاملين من جهة والادارة من جهة اخرى عن طريق كشف ما قد يكون هناك من مشكلات ادارية بين العاملين والادارة والعمل على حلها بأسس تكفل الموضوعية والعدالة في الحكم على كفاءة العاملين وتجنب أي مجال للمحاباة والاهواء الشخصية للرؤساء وهذا يؤدي بدون شك الى تقوية علاقات العمل ودعم الثقة بين العاملين والادارة (أبو شيخة ، ٢٠٠٠ ، ص ٢١٨) .

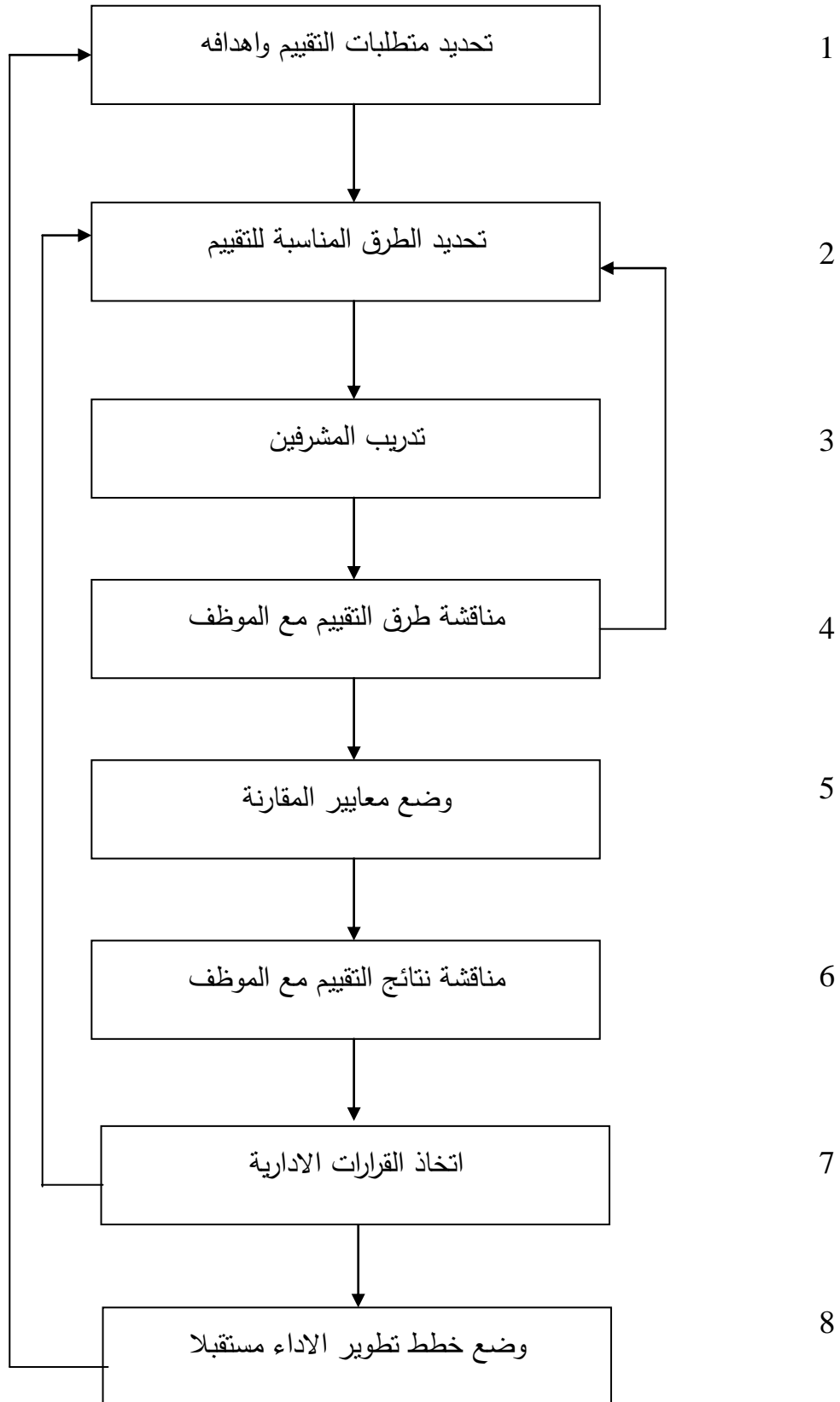
5. يزود تقييم الاداء الإدارات المختلفة بمعلومات واقعية عن أداء وأوضاع العاملين كما يعد مؤشراً لإجراء دراسات ميدانية تتناول أوضاع العاملين ومشكلاتهم وإنتاجيتهم ومستقبل المنظمة نفسها (شاويش ، ١٩٩٦ ، ص ٨٧) .

6. يسهم تقييم الأداء في تحديد مدى فعالية المديرين والمشرفين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم وتوجيهاتهم (شاويش ، ١٩٩٦ ، ص ٩٧) .

2. خطوات تقييم الاداء :

تعد عملية تقييم الاداء عملية صعبة ومعقدة تتطلب من القائمين على تنفيذها تخطيطاً سليماً مبنياً على اسس منطقية ذات خطوات متسلسلة بنية تحقيق الاهداف التي تنشدها المنظمة ويمكن ان نتعرف على تلك المراحل من خلال الخطوات الآتية والمبينة في الشكل (8) المذكور في أدناه .

الشكل (8) خطوات تقييم الاداء



المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على (السالم ، مؤيد سعيد والصالح ، عادل حرحوش ،
 ١٩٩٩ ، الطبعة الأولى ، طبع بمساعدة جامعة بغداد - العراق ، ١٣٦)
 ونوجز هذه المراحل على النحو الآتي (السالم حرحوش ، ٢٠٠٠ ، ١٧١-١٧٤) :

1. تحديد متطلبات التقييم واهدافه : في هذه الخطوة تقوم ادارة الموارد البشرية بتحديد المهارات والنتائج والانجازات المراد تقييمها لدى العاملين . وقد نجمل هذه المتطلبات في عدة تقسيمات مثل نوعية العمل المنجز ومدى التعاون مع الاخرين ودرجة الابتكار في الاداء ... الخ وفي بعض الاحيان يتم تعميم نموذج التقييم وعلى وفق كل مجموعة من الوظائف او مجموعة من الموظفين يقومون باعمال متشابهة . ومهما يكن الامر فان على ادارة الموارد البشرية وبالتعاون مع الادارات الاخرى ان تحدد وبشكل دقيق ومنذ البداية ماهية العناصر المطلوب قياسها ومدى ارتباطها بالاهداف الاساسية للمنظمة ، وما هو الهدف من عملية التقييم .
2. تحديد الطريقة المناسبة للتقييم : على الرغم من وجود اكثر من طريقة واحدة لتقييم اداء العاملين الا ان اختيار الطريقة المناسبة امر جدير بالاهتمام لان الطريقة المختارة ستصبح المحور الذي تركز عليه العلاقة بين الموظف ورئيسه وبين ان يكون لدينا عدة نماذج وطرائق للتقييم في اطار المنظمة الواحدة فقد يكون لدينا نماذج تقييم اداء رجال الإنتاج يختلف تماما عن نماذج تقييم اداء رجل المبيعات او الموظفين الاداريين .
3. تدريب المشرفين : يجب تدريب الرؤساء او المشرفين على كيفية تقييم الاداء بطريقة دقيقة وعادلة وكيفية مناقشة نتائج التقييم مع مرعوسيهم لان أي خلل في هذه العملية الحساسة جدا ينعكس على الروح المعنوية للمرؤوسين وعلى انتاجيتهم نظرا لارتباطهم بمواضيع عديدة كالترقية ، المكافآت ، والعلاوات او تخطيط الاحتياجات البشرية مستقبلا.
4. مناقشة طرائق التقييم مع العاملين : قبل تنفيذ عملية التقييم يجب ان يناقش الرئيس مع المرعوسين الطريقة المستخدمة في التقييم واهدافها وما هي العناصر التي سيركز عليها التقييم والفوائد المتوقع الحصول عليها وانعكاساته على مستقبل العامل .
5. وضع معايير للمقارنة : الهدف من تقييم الاداء هو قياس مدى التزام الفرد العامل بمتطلبات العمل وهذا يعني ان هذه المتطلبات يجب ان تحدد مسبقا في شكل معايير كمية ، او نوعية او زمنية وقياس سلوك العامل وادائه في العمل في ضوء هذه المعايير بعيدا عن التحيز الشخصي او الانفعالي للرئيس .
6. مناقشة نتائج التقييم مع العامل : ما زال الكثير من المديرين يتردد في مناقشة نتائج التقييم مع العامل وهذا شيء يجب أن لا يحدث اذ ان من حق الموظف ان يعرف نتائج التقييم وان يعرف جوانب القوة والضعف في ادائه وان يناقشها مع رئيسه بحرية تامة من اجل معرفة مدى تقدمه في العمل وما هو متوقع منه من قبل الادارة وعند غياب مثل هذه المناقشة سيبحث الموظف عن طرائق اخرى لاشباع رغبته في هذا المجال وفي التوصل الى نتائج غير دقيقة الامر الذي ينعكس على ادائه بشكل مباشر .

7. اتخاذ القرارات الادارية : بعد معرفة نتائج التقييم تأخذ الادارة مجموعة من القرارات بحق العاملين وتمثل هذه القرارات بنواحي عديدة مثل النقل او إعادة التكليف الوظيفي ، او الترقية ، او تنزيل الدرجة ، او الفصل ... الخ .

8. وضع خطط تطوير الاداء مستقبلا : وتبرز أهمية هذه الخطوة عندما لاتصل فيها نتائج العملية مع ما خطط لها مسبقا وعلى الرئيس في هذه المرحلة ان يحدد جوانب التطور وقد تتحدد هذه الجوانب في واحد او اكثر من متطلبات العمل مثل الجانب الفني سلوكيات للاداء والتعاون مع الزملاء او الرؤساء ... الخ .

3. معايير تقييم اداء العاملين :

يقصد بمعايير الاداء Performance Standards الاساس الذي يقيم به الفرد ويقارن به للحكم عليه او هي المستويات التي يعد فيها الاداء جيداً ومرضياً او سيئاً وان تحديد هذه المعايير امر ضروري لنجاح عملية تقييم الاداء ، حيث انها تساعد في تعريف العاملين بما مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة وتوجيه المديرين الى الامور التي ينبغي ان تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الاداء (الهييتي ، ٢٠٠٣ ، ٢٠٠٢) .

فمعايير تقييم الاداء تحكم القائمين عليها في وضع تقديراتهم عن العاملين بدون تأثرهم بنواحي خصائص او صفات اخرى لا تمد بصلة الى النشاط الوظيفي ، ومن ثم ليس لها تاثير في مجال تقييم أداء العاملين فقد يكون الشخص ذا خلق كريم ويظهر طاعته لرؤسائه أو ان يكون متفوقا في مجالات رياضية او اجتماعية او ثقافية ولكن في الوقت ذاته غير قادر على التأقلم مع العمل او غير مهتم بالاداء او غير قادر على تحمل المسؤولية ولا يرجى منه صلاحية للتقدم والترقية ، وعلى ذلك فان المطلوب من تقييم الاداء استخدام مقاييس موضوعية للاداء الى جانب مقاييس شخصية متصلة اتصالا وثيقا بالنشاط الوظيفي ومتطلباته (زكي محمود ، ١٩٨٩ ، ٢٠٢) .

وتجدر الاشارة الى انه لا يجب التركيز على اداء وممارسة العمل الحالي فحسب بل يجب الاهتمام ايضا بمدى قدرة الفرد على التقدم والتطور وصلاحيته لشغل وظائف ذات مستوى اعلى (Deret et al, 2002, p316) .

وقد 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 او الاعمال الادارية وان افضل تصنيف للمعايير هو تصنيفها الى معايير موضوعية ومعايير ذاتية او شخصية (Raymond, et al, 1996, 2000) .

ففي النوع الاول من المعايير يتم التركيز على نواتج اداء المرؤوسين من كمية وجودة الأداء مثل عدد الوحدات المنتجة ، السرعة ، المهارة ، النوعية ، استعمال وقت العمل ، معالجة شكاوى الزبائن ، المواظبة على العمل ... الخ .

أما النوع الثاني من المعايير يتم التركيز فيه على صفات الفرد الشخصية فهو يقوم على الاعتماد على معايير غير مباشرة لا تمس نواتج الاداء بل تمس الاسلوب والسلوك الذي تم الاعتماد عليه للتوصل الى النواتج مثال ذلك القابلية والسرعة في التعلم ، والإفادة من التدريب وإمكانية الاعتماد عليه ، والتعاون المبادئة الخ . (حمامي ، ١٩٨٥ ، ص ٤٠)

وأخيرا يمكن اللجوء الى بعض المعايير الشخصية وذلك حين يتعذر الوصول الى معايير نواتج الاداء . ومعايير الصفات الشخصية هي أقل المعايير دقة لانها لا تصف الاداء وانما تصف صفات الشخص القائم بالأداء (Beorge John, 1994, p169) .

وهناك مبادئ عدة في استخدام معايير تقييم الأداء وهي كآلاتي :
(أحمد ماهر ، ١٩٩٥ ، ٢٩٤-٢٩٥)

1. يجب استخدام عدد كبير نسبيا من معايير تقييم الاداء ، ولا يجب الاقتصار على معيار واحد او عدة معايير قليلة ، والسبب في ذلك يرجع الى ان العاملين يقومون بعدة أنشطة وعليه يجب ان تتعدد المعايير حتى يمكن تغطية الجوانب المختلفة لاداء الفرد .

2. يجب ان تكون هذه المعايير موضوعية بقدر الامكان . واكثر المعايير موضوعية هي المعايير نواتج الاداء يليها معايير سلوك الاداء ، واقلها موضوعية هي معايير الصفات الشخصية .

3. يمكن التوصل الى معايير موضوعية لو قامت ادارة الموارد البشرية بدراسة وتحليل العمل وذلك للتعرف على جوانب الاداء .

4. يمكن ان تأخذ المعايير اوزانا مختلفة ، وذلك لكي تعكس تأثيرها وعلاقتها في الاداء .

وقبل تقديم طرق تقييم اداء العاملين لا بد من التنويه الى ان عملية التقييم يشترط ان يتوافر فيها امران (السالم و حرحوش ، ٢٠٠٠ ، ١٧٦-١٧٧) .

1. صلاحية التقييم .

2. صدق التقييم وسلامة اجراءاته .

والمقصود بصلاحية التقييم مدى ثبات النتائج المرتبة على تقييم اداء الموظف او العامل

اذا ما اعيد تقييم ادائه مرات عديدة من قبل عدة اشخاص .

أما صحة او سلامة تقييم الاداء واجراءاته ، فتشير الى ضرورة ارتكاز التقييم على

معدلات اداء محددة مقارنة بالاداء الفعلي للموظف ويتطلب ذلك ان يتم التوصل الى معايير

اداء موضوعية ومحددة بحيث تجنب ادخال الاحكام الشخصية وما يرافق ذلك من تحيز .

4. طرائق تقييم اداء العاملين :

يبدو لمن يتفحص كتب ادارة الموارد البشرية ان هناك العديد من طرائق تقييم اداء العاملين. وقد صنفت هذه الطرائق تصنيفات عدة افضلها من وجهة نظر الباحث هو تصنيفها الى طرائق تقليدية وطرائق حديثة ، فالطرائق التقليدية كثيرة ومتنوعة مثل طريقة سلم التقدير التمثيلية او النسبي للاداء وطريقة التقويم بالقوائم الموضوعية مسبقا وطريقة تسجيل الاحداث المهمة كما ان هناك طرق اخرى تعتمد المقارنة بين العاملين من حيث جدارتهم وذلك عن طريقة ترتيب العاملين تنازليا وتصاعديا وطريقة المقارنة الزوجية وطريقة التوزيع الاجباري وغيرها من الطرائق (السالم وحرشوش ، ١٩٩٩ ، ١٢٥) الا ان هذه الطرائق التقليدية في اغلب الاحيان تعاني من مشاكل عدة تتمثل في عدم وضوح المعايير المستخدمة في الاداء وعدم فهم العاملين لها وعدم امكانية ضمان الموضوعية في التقييم اذ غالباً ما تؤخذ معايير شخصية ، فضلاً عن ذلك فان هذه الطرائق لا تعتمد على المشاركة بين الرئيس والمروؤس في التقييم .

لذلك فان الاتجاه في الوقت الحاضر هو استخدام الطرائق الحديثة في التقييم تجاوزا للعيوب والمشاكل المرفقة مع الطرائق التقليدية حيث ان الطرائق الحديثة غالبا ما تاخذ معايير موضوعية في التقييم وتعمل على تحسين اداء الفرد ومشاركته في عملية التقييم وكذلك تاخذ هذه الطرائق للاداء السابق والمستقبلي . ومن الامثلة على هذه الطرائق الحديثة طريقة الإدارة بالاهداف وطريقة الوقائع ذات الاهمية القصوى وطريقة التقدير الجماعي وطريقة الاتجاه السلوكية في تقييم الاداء وغيرها من الطرائق (شاويش ، ١٩٩٦ ، ٨٩) ومن الجدير بالذكر ان الطرائق الحديثة تتسجم نوعا ما مع الخطوات المذكورة في موضوع مراحل قياس الاداء .

كما يجب الاشارة الى ان اختيار اسلوب التقييم يعتمد على مجموعة من الامور تتمثل بما يأتي : (الهيتي ، ٢٠٠٣ ، ٢٠٩)

1. الهدف من استخدام الطريقة فاذا كان الهدف من التقييم الوصول الى مستويات الاداء فقط فان الطرائق التي تستخدم معايير ذاتية تعد مفضلة كونها تاخذ خصائص اداء الفرد بتجرد ودون الرجوع الى اجراء التقييم اما اذا كان الهدف تحديد مستويات الاداء ومن ثم اجراء عملية التقييم فيفضل الاعتماد على الطريقة الموضوعية .

2.المعايير التي تستخدم في التقييم ، فاذا كانت المعايير المستخدمة مركبة (الكمية ، الجودة ، الوقت ، الكلفة) فيفضل استخدام الطرائق ذات المعايير الموضوعية ، اما اذا كانت المعايير ترتيبية من الاحسن الى الاسوا فيقتراح استخدام احدى الطرائق ذات المعايير الذاتية.

3.مدى سهولة استخدام الطريقة من قبل المنظمة .

5. مشكلات تقييم أداء العاملين :

هناك مشاكل عدة في تقييم أداء العاملين يمكن ايجازها بما يأتي :

أ. ان المشرفين قد لا يعرفون جيدا ما يقوم به العاملون ومن ثم لا يستطيعوا ان يقيموا اداءهم بشكل موضوعي .

ب. قد لا تكون لدى المشرفين معايير لتقييم أداء العاملين ومن ثم يؤدي إلى تقييمات غير سليمة نتيجة الاختلاف وتنوع المعايير (شاويش ، ١٩٩٦ ، ٢٠٠٨) .

ج. عدم الوضوح في تحديد اهداف التقييم فقد تخطى المنظمة في تحديد الهدف الاساس من التقييم ومن ثم تصبح العملية هدراً في الوقت والمال . (الهييتي ، ٢٠٠٣ ، ٢١٥) .

د. ان المشرفين يقومون اثناء التقييم باخطاء ومن هذه الاخطاء : (شاويش ، ١٩٩٦ ، ١٠٩) .

هي :

1. **الميل نحو الوسط في التقييم** : ويحصل هذا الخطا عندما يميل المشرف المقيم الى تقييم كل العاملين على انهم متوسطين في ادائهم ، ويتردد في اعطاء تقدير ضعيف او ممتاز لبعض العاملين .
2. **اثر الهالة** : ويقع هذا الخطا عندما يقع المقيم تحت تاثير جانب واحد من اداء العامل الذي يقوم بتقييمه مما يؤثر على تقديره العام على ذلك الاداء ، كأن يتم تقييم عامل ما بانه مرتفع او منخفض الأداء بسبب ان المقيم يعرف او يعتقد بان العامل متفوق او ضعيف في صفة معينة من صفاته التي يحبها المقيم او لا يحبها .
3. **الميل الى اللين او التشدد في التقييم** : في حالة ان المقيم يميل الى اللين فانه يتجه الى اعطاء جميع العاملين تقديرات عالية ، او الميل الى التشدد فيعطي المقيم تقديرات متوسطة او ضعيفة حتى للممتازين في ادائهم .
4. **خطا الوقوع في التحيزات الشخصية** : لا شك ان للمشرف شعورا نحو كل فرد من الافراد الذين يعملون معه سواء كان ذلك الشعور نحوه بسبب او لآخر فان لذلك تاثيرا كبيرا في تقييمه لهم لانه سيكون منحازا لبعض ضد البعض الاخر ويحدث هذا عادة في حالة عدم وجود مقاييس موضوعية لتقييم الاداء .

5. الميل الى التقييم العشوائي :

وهنا لا يهتم المقيم بمراعاة الدقة في تقييمه وتقديرته عن للأفراد الذين يقوم بتقييمهم بل يكون اكثر اهتمامه ان يقال عنه غير متحيز ، ومن ثم فانه يعطي وبشكل عشوائي تقديرات متفاوتة للعاملين دون ان تعكس هذه التقديرات حقيقة اداء هؤلاء العاملين .

6. خطأ الحداثة :

تظهر تلك المشكلة مع عمليات التقييم التي تمتد لفترة طويلة ، اذ يعتمد القائم بالعملية الى الاخذ بالاداء الاولي للفرد دون الاخذ بنضر الاعتبارات اللاحقة لأول عملية تقييم ، او ان يهمل اداء الفرد السابق ويعتمد المقوم على اعطاء صورة عن احدث مستويات الاداء وفي الحالتين تعد عملية التقييم صحيحة .

الفصل الرابع

أختبار إجراءات التسويق الداخلي وأداء العاملين

يبحث هذا الفصل اختبار الفرضيات المنبثقة من أنموذج الدراسة . ويكون هذا الاختبار عن طريق تقسيم مضمون هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين ، يتناول الأول تحليل علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة ، فيما ينصب الثاني في تحليل علاقات الأثر بين تلك المتغيرات . ونعرض تفاصيل ذلك على النحو الآتي :

المبحث الأول

تحليل علاقات الارتباط بين إجراءات التسويق الداخلي وأداء العاملين

يتطلب نموذج الدراسة اختبار فرضياته الرئيسية والفرعية وحسب ورودها في منهجية الدراسة . وينصب هذا المبحث في اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على (لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين إجراءات التسويق الداخلية وأداء العاملين) والفرضيات الفرعية المنبثقة من هذه الفرضية وقد تم اختبار هذه العلاقة بين المتغيرات كما يأتي :

أولاً : العلاقة بين إجراءات التسويق الداخلي وأداء العاملين .

لأجل التعرف على طبيعة علاقات الارتباط بين إجراءات التسويق الداخلي إجمالاً وأداء العاملين تشير معطيات الجدول (15) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين إجراءات التسويق الداخلي وأداء العاملين حيث بلغت قيمة معامل الارتباط الكلي (٠,٤٥٢) عند مستوى معنوية قدره (٠,٠١) وبهذا نرفض الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص " لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين إجراءات التسويق الداخلية وأداء العاملين " ونقبل الفرضية البديلة وهذا يشير إلى أهمية إجراءات التسويق الداخلي بدعم أداء العاملين في المنظمات عينة الدراسة .

الجدول (15)

معامل الارتباط بين إجراءات التسويق الداخلية وأداء العاملين

أداء العاملين	المتغير المعتمد المتغير المستقل
(٠,٤٥٢)**	إجراءات التسويق الداخلية

N = 80

** معنوي عند مستوى معنوية (٠,٠١)

* معنوي عند مستوى معنوية (٠,٠٥)

أما على المستوى الجزئي فأن اختبار الفرضيات الفرعية كان الآتي :-

١ . العلاقة بين ثقافة الخدمة وأداء العاملين :

لأجل التعرف على طبيعة العلاقة بين ثقافة الخدمة وأداء العاملين تشير نتائج الجدول (١٦) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين ثقافة الخدمة وأداء العاملين إذ بلغت قيمة الارتباط البسيط (٠,٣٠٦) عند مستوى معنوية قدره (٠,٠١) وبهذا نرفض الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسة الأولى والتي تنص " لاتوجد علاقة ارتباط معنوية بين ثقافة الخدمة وأداء العاملين " ونقبل الفرضية البديلة وهذا يؤكد على أهمية ثقافة الخدمة في دعم أداء العاملين في المنظمات عينة الدراسة .

جدول (16)

معامل الارتباط البسيط بين ثقافة الخدمة وأداء العاملين

أداء العاملين	المتغير المعتمد المتغير
	المستقل
(٠,٣٠٦)**	ثقافة الخدمة

N = 80

** معنوي عند مستوى معنوية (٠,٠١)

* معنوي عند مستوى معنوية (٠,٠٥)

٢. العلاقة بين التدريب الداخلي وأداء العاملين :

لأجل التعرف على طبيعة العلاقة بين التدريب الداخلي للعاملين وأدائهم يكشف الجدول (17) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين التدريب الداخلي وأداء العاملين في المصارف عينة الدراسة . حيث بلغت قيمة الارتباط البسيط (٠,٢١٣) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) . وبهذا نرفض الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسة الأولى والتي تنص (لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين التدريب الداخلي وأداء العاملين) ونقبل الفرضية البديلة . وهذا يشير إلى أهمية دور التدريب الداخلي في تعزيز أداء العاملين في المصارف عينة الدراسة وأهتمام المصارف بذلك .

الجدول (17)

معامل الارتباط البسيط بين التدريب الداخلي وأداء العاملين

أداء العاملين	المتغير المعتمد
	المتغير المستقل
(٠,٢١٣)*	التدريب الداخلي
N = 80	** معنوي عند مستوى معنوية (٠,٠١)
	* معنوي عند مستوى معنوية (٠,٠٥)

٣. العلاقة بين نشر المعلومات التسويقية بين العاملين وأداء العاملين

لاجل التعرف على طبيعة العلاقة بين نشر المعلومات التسويقية إلى العاملين وأداء العاملين يكشف الجدول (18) إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (٠,٠٨٠) وهي غير معنوية عند مستوى معنوية (0.05) وبهذا تقبل الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسة الأولى والتي تنص على " لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين نشر المعلومات التسويقية إلى العاملين وأداء العاملين " ، وهذا يشير إلى ضعف قدرة المصارف عينة الدراسة في نشر المعلومات التسويقية التي من شأنها أن تدعم أداء العاملين .

الجدول (18)

معامل الارتباط البسيط بين نشر المعلومات التسويقية بين العاملين وأداء العاملين

أداء العاملين	المتغير المعتمد
	المتغير المستقل
٠,٠٨٠	نشر المعلومات التسويقية إلى العاملين
N = 80	** معنوي عند مستوى معنوية (٠,٠١)
	* معنوي عند مستوى معنوية (٠,٠٥)

المبحث الثاني

تحليل علاقات الأثر بين إجراءات التسويق الداخلي وأداء العاملين

تواصلت مع ما تم عرضه في المبحث الأول لهذا الفصل من نتائج تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة . تأتي مضامين هذا المبحث لتستكمل اختبار سريان نموذج البحث من خلال اختبار صحة الفرضيات التي تشير إلى عدم وجود علاقات أثر بين متغيرات الدراسة . وتحقيقاً لذلك ، وبالنظر إلى تأكيد المختصين في علم لاحصاء أن العلاقات الارتباطية لا تعني السببية ، يتم استخدام أسلوب تحليل الانحدار وفي ضوء المعطيات الآتية :

1. تستهدف عملية التحليل تحديد أثر إجراءات التسويق الداخلي بدلالة أبعاده مجتمعة في أداء العاملين . كما تقوم باستخدام طريقة الإنحدار المتدرج (Stepwise) لتحديد الأهمية النسبية لكل متغير من المتغيرات المستقلة والمتمثلة بإجراءات التسويق الداخلي
2. بيان أثر كل إجراء من إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين .
3. توظيف المعطيات الخاصة بالفقرات أولاً وثانياً في اختبار سريان الفرضية الرئيسة الثانية والفرضيات المنبثقة منها وكما يأتي :

أولاً : أثر إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين :

في ضوء نتائج أثر إجراءات التسويق الداخلي بوصفها متغيرات مستقلة في أداء العاملين بوصفه متغير معتمد المبينة في الجدول رقم (١٩) حيث يشير معامل التحديد (R^2) إلى ان نسبة الاختلاف المفسر في أداء العاملين بسبب تأثير إجراءات التسويق الداخلي (بدلالة أبعاده مجتمعة) لا تقل عن (٢٠,٥) والنسبة المتبقية والبالغة (٧٩,٥%) تمثل نسبة مساهمة المتغيرات غير الداخلة في نموذج الدراسة أو التي لا يمكن السيطرة عليها .

جدول (19)

"نتائج التحليل الإحصائي لأثر ومعنوية إجراءات التسويق الداخلي

على أداء العاملين"

إجراءات التسويق الداخلي						المتغير المستقل
B ₁ , B ₂ B ₃ ,	B ₀	F		D,F	R ²	المتغير المعتمد
		الجدولية	المحسوبة			اداء العاملين
0.317 0.220 - 0.117	2.826	3.565	4.822**	4,75	0.205	

() تشير الى قيمة T المحسوبة

N = 80

** معنوي عند مستوى معنوية (٠,٠١)

* معنوي عند مستوى معنوية (٠,٠٥)

وفضلاً عن ذلك فقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (٤,٨٢٢) وهي أكبر من قيمة (F) المجدولة البالغة (٣,٥٦٥) عند درجة حرية (٤,٧٥) ومستوى معنوية (٠,٠١) ويؤشر ذلك إلى أن منحنى الانحدار جيد في تفسيره للعلاقة بين إجراءات التسويق الداخلي وأداء العاملين . فضلاً عن الدلالة المعنوية لعلاقة التأثير الكلية .

كما يوضح الجدول أيضاً قيم (B) والتي تشير إلى مقدار التغير الحاصل في المتغير المعتمد نسبة إلى التغير الحاصل في المتغيرات المستقلة بمقدار وحدة واحدة حيث بلغت قيمة (B) ثقافة الخدمة (0.317) وللتدريب الداخلي للعاملين (0.220) ولنشر المعلومات التسويقية بين العاملين (-0.117) .

وبعد أن تم الوقوف على نتائج التحليل أعلاه فإن الضرورة تقتضي التعرف على ما إذا كانت جميع إجراءات التسويق الداخلي تسهم في التأثير على أداء العاملين . ويتبين ذلك في ضوء معطيات الجدول (20) وعلى النحو الآتي :

الجدول (20)

نتائج التحليل الإحصائية لأثر ومعنوية إجراءات التسويق الداخلي على أداء العاملين باستخدام طريقة (Stepwise)

مؤشرات التحليل						إجراءات التسويق الداخلي	
B ₁	B ₀	F		D,F	R ²	الداخلية في نموذج الانحدار المتدرج	
		الجدولية	المحسوبة				
0.232 (2.839)**	3.317	6.965	8.058**	78,1	0.094	ثقافة الخدمة	١.
0.249 (3.119)** 0.0896 (2.314)*	2.932	4.885	6.932**	77,2	0.153	ثقافة الخدمة + التدريب الداخلي	٢.

() تشير الى قيمة T المحسوبة

N = 80

** معنوي عند مستوى معنوية (٠,٠١)

* معنوي عند مستوى معنوية (٠,٠٥)

حيث أجريت عملية تحليل الانحدار المتدرج (Stepwise) على مرحلتين ، بدأت المرحلة الاولى بادخال بعد ثقافة الخدمة الذي بلغ قيمة (F) المحسوبة له (8.058) وهي أكبر من (F) الجدولية البالغة (6.965) عند مستوى معنوية (0.01) كما أسهم هذا المتغير لوحده في تفسير الاختلافات باداء العاملين بنسبة (٩,٤ %) كما بلغت قيمة (B) لمتغير ثقافة الخدمة لوحده (0.232) وبلغت قيمة اختبار T لها (2.839) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (٠,٠١) ثم المرحلة الثانية التي دخل فيها بعد التدريب الداخلي الذي أسهم مع متغير ثقافة الخدمة في تفسير (% ١٥,٣) من الاختلافات الكلية في أداء العاملين . وبلغت قيمة (F) المحسوبة لهما (6.932) وهي أكبر من (F) الجدولية البالغة (4.885) عند مستوى معنوية (0.01) وقد كشف هذا التحليل عن استبعاد بعد ونشر المعلومات التسويقية بين العاملين وعده بعد لا يسهم في معنوية التأثير على أداء العاملين قياساً بالابعاد الأخرى . وهذه النتيجة تشير إلى اتفاق مع ما أشير اليه من النتائج في المبحث السابق بخصوص العلاقة بين المتغيرين .

ومن خلال متابعة معاملات بيتا (B) التي بلغت قيمتها لمتغير ثقافة الخدمة (0.249) و لمتغير التدريب الداخلي (0.0896) . كما تبين أن (T) المحسوبة هي معنوية عند مستوى (٠,٠١) لمتغير ثقافة الخدمة وبنسبة معنوية (٠,٠٥) لمتغير التدريب الداخلية وهذا يدعم نتيجة اختبار الانحدار المتدرج المذكور أعلاه .

تأسيساً على ما تقدم نرفض الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص " لا توجد علاقة تأثير معنوية بين إجراءات التسويق الداخلية وإداء العاملين " ونقبل الفرضية البديلة .

وفيما يأتي بيان أثر كل إجراء من إجراءات التسويق الداخلي على أداء العاملين .

١- أثر ثقافة الخدمة على اداء العاملين:-

بهدف الكشف عن طبيعة التأثير الواردة في الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على " لا يوجد علاقة تأثير معنوية بين ثقافة الخدمة واداء العاملين " تشير نتائج الجدول (21) ان نتائج التحليل معنوية بين ثقافة الخدمة واداء العاملين اذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (8.058) وهي اعلى من القيمة الجدولية لها البالغة (6.965) عن مستوى معنوية (0.01) ودرجة حرية (1.78) . الا ان القدرة التفسيرية (R2) كانت ضعيفة اذ بلغت (0.094) وهي تشير الى ان المتغير المستقل يفسر (0.094) فقط من المتغيرات التي تطرأ على المتغير المعتمد وأن (0.906) من المتغيرات هي خارج هذا التأثير ولا يمكن السيطرة عليها أو انها لم تدخل الأنموذج أصلاً . كما يتبين من الجدول قيمة بيتا (B) لثقافة الخدمة التي بلغت (٠,٢٣٢) وقيمة المختبر الاحصائي T الذي بلغت قيمته (2.839) والذي يؤشر إلى ان هناك تأثير معنوي لثقافة الخدمة في اداء العاملين عند مستوى معنوية (0.01) .

بناءً على ما تقدم فاننا نرفض الفرضية القائلة " لا توجد علاقة تأثير معنوية بين ثقافة الخدمة واداء العاملين " ونقبل الفرضية البديلة .

الجدول رقم (21)

نتائج التحليل الاحصائية لاثر ومعنوية ثقافة الخدمة في اداء العاملين .

ثقافة الخدمة				المتغير المتقل		المتغير المعتمد
B ₁	B ₀	F		D,F	R ²	
		الجدولية	المحسوبة			
0.232	3.317	6.965	8.058**	1,78	0.094	اداء العاملين
** (2.839)						

() تشير الى قيمة T المحسوبة

N = 80

** معنوي عند مستوى معنوية (٠,٠١)

* معنوي عند مستوى معنوية (٠,٠٥)

٢- تأثير التدريب الداخلي على اداء العاملين:-

بهدف الكشف عن طبيعة التأثير الوارد في الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص (لايوجد علاقة تأثير معنوية بين التدريب الداخلي واداء العاملين)). اذ تشير نتائج الجدول (22) إلى أن نتائج التحليل معنوية على وفق قيمة (F) المحسوبة البالغة (3.995) وهي اكبر من (F) الجدولية (3.960) عند مستوى معنوية (0.05) . كما ان القدرة التفسيرية لهذا المتغير (R2) بلغت (0.046) وهي قيمة منخفضة جداً وتشير إلى أن

المتغير المستقل يفسر (٠,٠٤٦) من المتغير المعتمدة وأن (٠,٩٥٤) من التغيرات هي خارج السيطرة وتعود لمتغيرات عشوائية كما يظهر الجدول قيمة بيتا (B) التي بلغت (٠,٠٧٨٤) وهي قيمة منخفضة جداً ونتيجة الاختبار الاحصائي (T) التي بلغت (٢,٢٢٨) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) .

بناءً على ما تقدم نقبل الفرضية القائلة (بعدم وجود علاقة تأثير معنوية بين التدريب الداخلي وأداء العاملين) ونرفض الفرضية البديلة.

الجدول (٢٢)

نتائج التحليل الاحصائية لأثر ومعنوية التدريب الداخلي على أداء العاملين .

التدريب الداخلي					المتغير المستقل	المتغير المعتمد
B	B ₀	F		D,F	R ²	
		الجدولية	المحسوبة			
٠,٠٧٨٤	٣,٩٦٠	٣,٩٦٠	٣,٩٩٥*	١,٧٨	٠,٠٤٦	أداء العاملين
(٢,٢٢٨)*						

() تشير إلى قيمة T المحسوبة

N = 80

* معنوي عند مستوى معنوية (٠,٠١)

* معنوي عند مستوى معنوية (٠,٠٥)

٣- أثر نشر المعلومات التسويقية بين العاملين في أداء العاملين :

بهدف الكشف عن طبيعة التأثير الواردة في الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص (لا توجد علاقة تأثير معنوية بين نشر المعلومات التسويقية إلى العاملين وأداء العاملين) . تشير معطيات الجدول (٢٣) إلى أن نتائج التحليل غير معنوية إذ بلغت قيمة F المحسوبة (0.50) وهي أقل من قيمة F الجدولية البالغة (3.960) عند مستوى معنوية (0.05) .

كما أن القدرة التفسيرية لهذا المتغير (R²) بلغت (0.006) وهي قيمة منخفضة جداً تشير إلى أن المتغير المستقل يفسر (0.006) فقط من المتغير المعتمد ، وأن نحو (0.994) من التغيرات خارج السيطرة أو إنما لم تدخل إلى النموذج أصلاً .

كما يظهر الجدول قيمة بيتا (B) للمتغير التي بلغت (0.03103) وهي قيمة منخفضة جداً واختبار (T) له الذي بلغت قيمته المحسوبة (0.708) وهي غير معنوية عند مستوى معنوية (0.05) .

بناءً على ما تقدم نقبل الفرضية القائلة (لا توجد علاقة تأثير معنوية بين نشر المعلومات التسويقية إلى العاملين وأداء العاملين) حيث أن التأثير ضعيف بين المتغيرين في المصارف عينة الدراسة .

الجدول (26)

نتائج التحليل الإحصائي لأثر ومعنوية نشر المعلومات التسويقية بين العاملين وأداء العاملين

التدريب الداخلي					المتغير المستقل	المتغير المعتمد
B	B ₀	F		D,F		
		الجدولية	المحسوبة			
٠,٠٣١٠٣ (٠,٧٠٨)	٤,١٢٩	٣,٩٦٠	٠,٥٠	١,٧٨	٠,٠٠٦	أداء العاملين

() تشير إلى قيمة T المحسوبة

N = 80

** معنوي عند مستوى معنوية (٠,٠١)

* معنوي عند مستوى معنوية (٠,٠٥)

الملحق رقم (١)

جامعة الموصل كلية الإدارة والاقتصاد قسم إدارة الأعمال الدراسات العليا

أنموذج الاستبيان لآراء الخبراء في قياس صدق الاستبانه

م/ صدق الاستبانه

الأستاذ الفاضل ..

تماشياً مع السياقات العلمية لاختيار الصدق الظاهري والشمولي لاستمارات الاستبيان
نعرض على حضرتكم استمارة الاستبانه صممت في اطار رسالة الماجستير الموسومة
(أثر إجراءات التسويق الداخلي على أداء العاملين) .

يرجى التفضل بإبداء رأيك حول الاستبانه والأبعاد والفقرات التي تدرج ضمنها مع بيان
الملاحظات الضرورية في ضوء الإجابة على الأسئلة الآتية:

١. وضوح الفقرة .
 ٢. وجود أو عدم وجود فقرات يمكن إضافتها.
 ٣. وجود أو عدم وجود أبعاد أخرى يمكن إضافتها.
 ٤. تناسب بدائل القياس مع (مقياس ليكرت الخماسي)
- لا نعم

مع الشكر التقدير ..

الباحث
حسان ثابت جاسم

المشرف
د. درمان سليمان صادق

الملحق رقم (2)
بسم الله الرحمن الرحيم
استمارة الاستبانة

تحية طيبة وبعد...

في النية القيام ببحث عن إجراءات التسويق الداخلية وتأثيرها على أداء العاملين. لعينة في مجموعة من المصارف بوصفها جزءاً من متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال - جامعة الموصل . يهدف البحث إلى استطلاع آرائكم حول طبيعة تطبيق إجراءات التسويق الداخلي في مصرفكم وتأثير هذه الإجراءات على أداء العاملين . يحدونا الأمل ان تكون استجابتكم على فقرات الاستبانة بصورة دقيقة ومحكمة .

نتمنا تعاونكم سلفاً.

الباحث
طالب الماجستير
حسان ثابت جاسم الخشاب

المشرف
الأستاذ المساعد الدكتور
درمان سليمان صادق

الجزء الأول : المعلومات التعريفية:-

- ١- الجنس :- ذكر أنثى
- ٢- العمر :- ٣٠ - ٢١ ٤٠ - ٣١ ٤١ -
- ٥١ فاكتر
- ٣- الحالة الاجتماعية :- متزوج أعزب
- أرمل مطلق
- ٤- الدخل :- منخفض متوسط عالي

٥- المؤهل الدراسي (آخر شهادة حصل عليها):- _____ .

٦- عدد سنوات الخدمة :- _____ .

٧- الوظيفة الحالية:- _____ .

فيما يأتي مجموعة من المفاهيم يرجى قراءتها قبل البدء بالإجابة عن الأسئلة الواردة في أدناه:

التسويق الداخلي :- هي فلسفة تدعو إلى معاملة العاملين من خلال وصفهم زبائن داخليين يعيشون في سوق داخل المنظمة . اخذين بنظر الاعتبار كل ما يترتب على ذلك من تشخيص احتياجاتهم ورغباتهم والعمل على إشباعها وكذلك تطوير قدراتهم ومهاراتهم وتحفيزهم بهدف تحسين أداءهم.

إجراءات التسويق الداخلي :-

هي الأنشطة أو المهام التي من خلالها يطبق مفهوم التسويق الداخلي . وهذه الإجراءات هي :

١-ثقافة الخدمة.

٢-التدريب الداخلي .

٣-نشر المعلومات التسويقية إلى العاملين.

أداء العاملين :- هو السلوك الذي يتخذه الفرد في أدائه للأنشطة والمهام المختلفة في عمله.

فيما يأتي عبارات تتعلق بأدائك اليومي لعملك ، يرجى اختيار الإجابة المناسبة والصحيحة من وجهة نظرك ، كما يرجى الإجابة بدقة لكونها بيانات تستخدم لأغراض البحث فقط وسوف لن تكافأ أو تعاقب على أي نتيجة تظهر عن إجابتك . ضع إشارة (✓) على الإجابة المناسبة .

الجزء الثاني: الأسئلة الخاصة بإجراءات التسويق الداخلي :-

أ- ترسيخ ثقافة الخدمة:

ثقافة الخدمة :- هي قيم ومعتقدات المنظمة التي تحدد القواعد الخاصة بالسلوك لدى العاملين.

لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة	الأسئلة
					<p>يتم ترسيخ ثقافة الخدمة عن طريق :-</p> <ol style="list-style-type: none"> ١. نظام تحديد الصلاحيات والمسؤوليات . ٢. القواعد والسلوكيات المطلوبة في العمل . ٣. العمل على تقوية أواصر العلاقة بين الإدارة والعاملين . ٤. المشاركة بين الإدارة والعاملين في وضع الخطط والأهداف . ٥. استخدام اللامركزية في العمل . ٦. الحث على التماسك والعمل الجماعي بين العاملين . ٧. تدرك إدارة المصرف الدور الهام للعاملين في جودة الخدمة المقدمة . ٨. تؤكد إدارة المصارف على أهمية الالتزام في تطبيق مفهوم التسويق الداخلي . ٩. تتفهم إدارة المصارف وتعطي أهمية كبيرة للعلاقات التفاعلية بين العاملين والزبائن في تطبيق مفهوم التسويق الداخلي. ١٠. تنتظر إدارة المصارف إلى العاملين والزبائن على أنهم في قمة الهرم التنظيمي .

ب- التدريب الداخلي للعاملين :

لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة	الأسئلة
					<p>١١. يوجد في المصرف برنامج تدريبي منتظم ودوري للعاملين .</p> <p>١٢. يزود البرنامج التدريبي العاملين بجميع المعلومات المطلوبة والتي من شأنها تطوير كفاءة ومهارة العاملين .</p> <p>١٣. توجد لدى إدارة المصرف خطة تحوي أنواع التدريب المطلوبة في كل مرحلة من مراحل العمل المصرفي .</p> <p>١٤. يشارك جميع العاملين في العملية التدريبية .</p> <p>١٥. يستخدم المصرف الأساليب التقنية الحديثة في ممارسة عملية التدريب .</p> <p>١٦. تقوم إدارة المصرف بتعزيز وتحديث متواصل للمعلومات والمهارات التي يتم إكتسابها خلال العملية التدريبية .</p> <p>١٧. تؤكد إدارة المصرف على أهمية تنفيذ برامج التدريب على العاملين .</p>

ج-نشر (بث) المعلومات التسويقية الى العاملين :

لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة	الأسئلة
					<p>١٨.تقوم إدارة المصرف بتوزيع المعلومات ونشرها وتوصيلها إلى العاملين بشكل دوري ومنتظم للافادة منها في تأدية الأعمال الموكلة إليهم.</p> <p>١٩.تنتظر إدارة المصرف إلى العاملين على انهم وسيلة للاتصال الأكثر تأثيرا على الزبائن.</p> <p>٢٠.تستخدم إدارة المصرف أساليب تقنية للاتصال بالعاملين.</p> <p>٢١.تقوم إدارة المصرف بتزويد العاملين بالمعلومات الضرورية المتعلقة بالخدمات الجديدة والتغيرات التي حصلت أو ستحصل في طبيعة الخدمات المقدمة .</p>

الجزء الثالث : الأسئلة الخاصة بأداء العاملين :

لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة	الأسئلة
					<p>٢٢.لدي معلومات عن العمل تكفل لي أداء العمل بصورة كفوءة .</p> <p>٢٣.أقدم أفكار ومقترحات ناجحة بخصوص العمل .</p> <p>٢٤.لدي اهتمام كبير بعملتي .</p> <p>٢٥.أنجز أعمالي بأقصر وقت ممكن .</p> <p>٢٦.لدي استعداد لتحمل المسؤولية في العمل .</p> <p>٢٧.أرتكب أخطاء كثيرة عند إنجاز عملي .</p> <p>٢٨.افهم مشاكل عملي وأعمل على حلها .</p> <p>٢٩.لا توجد شكاوى عن أداء عملي .</p> <p>٣٠.ليس لدي خلافات مع زملائي في العمل .</p> <p>٣١.ليس لدي خلافات مع رئيسي في العمل .</p> <p>٣٢.الترم بالضوابط والتعليمات النافذة في العمل .</p> <p>٣٣.أهتم بجودة الخدمات المقدمة إلى الزبائن .</p> <p>٣٤.افدت من البرامج والدورات التدريبية التي شاركت بها .</p> <p>٣٥.لدي علاقات طيبة وتعاونية مع الزبائن .</p> <p>٣٦.تخصصي العلمي يتلاءم مع وظيفتي الحالية .</p>

الملحق رقم (٣) مصفوفات الاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة

١. مصفوفة الاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة الرئيسية

Correlation Matrix

	X1	X3	X4	Y
X1	1.0000			
X2	-.0928	1.0000		
X3	-.0163	.8203**	1.0000	
Y	.3060*	.2133	.0799**	1.0000

حيث أن : X1 ثقافة الخدمة

X2 التدريب الداخلي

X3 نشر المعلومات التسويقية إلى العاملين

Y أداء العاملين

* معنوي عند مستوى معنوية (٠,٠٥)

** معنوي عند مستوى معنوية (٠,٠١)

٢. مصفوفة الاتساق الداخلي لثقافة الخدمة

Correlation Matrix

	VAR00001	VAR00002	VAR00003	VAR00004	VAR00005
VAR00001	1.000				
VAR00002	.1715	1.0000			
VAR00003	.3762*	.1136	1.0000		
VAR00004	.2513	.0531	.4644*	1.0000	
VAR00005	-.1825	.0249	-.0076	.0000	1.0000
VAR00006	-.0961	.3626*	.0704	.2055	.0309*
VAR00007	-.2243	.0811	-.0077	.0029	.3453*
VAR00008	-.3210*	.0403	-.1959	-.1940	.2979*
VAR00009	-.1737	.0668	.0304	-.0910	.1065
VAR00010	-.3660*	.2918	-.0989	-.1553	.3611*

	VAR00006	VAR00007	VAR00008	VAR00009	VAR00010
VAR00006	1.0000				
VAR00007	.5563**	1.0000			
VAR00008	.4648*	.6176**	1.0000		
VAR00009	.4139*	.5856**	.6635**	1.0000	
VAR00010	.3669*	.4485*	.5313**	.4260*	1.0000

* معنوي عند مستوى معنوية (٠,٠٥)

** معنوي عند مستوى معنوية (٠,٠١)

٣. مصفوفة الاتساق الداخلي للتدريب الداخلي للعاملين

Correlation Matrix

	VAR00011	VAR00012	VAR00013	VAR00014	VAR00015
VAR00011	1.0000				
VAR00012	.6039**	1.0000			
VAR00013	.7294**	.4556*	1.0000		
VAR00014	.7619**	.4670*	.6661**	1.0000	
VAR00015	.5832**	.5839**	.6214**	.7246**	1.0000
	.4848**	.5546**	.6220**	.6880**	.7177**
	.6446**	.5226**	.6152**	.8081**	.6165**

	VAR00016	VAR00017
VAR00016	1.0000	
VAR00017	.7479**	1.0000

* معنوي عند مستوى معنوية (٠,٠٥)

** معنوي عند مستوى معنوية (٠,٠١)

٤. مصفوفة الاتساق الداخلي لنشر المعلومات التسويقية إلى العاملين

Correlation Matrix

	VAR00018	VAR00019	VAR00020	VAR00021
VAR00018	1.0000			
VAR00019	.5260**	1.0000		
VAR00020	.4993*	.5058**	1.0000	
VAR00021	.5169**	.5604**	.5834**	1.0000

* معنوي عند مستوى معنوية (٠,٠٥)

** معنوي عند مستوى معنوية (٠,٠١)

٥. مصفوفة الاتساق الداخلي لأداء العاملين

Correlation Matrix

	VAR00022	VAR00023	VAR00024	VAR00025	VAR00026
VAR00022	1.0000				
VAR00023	-.1166	1.0000			
VAR00024	-.0421	.3774*	1.0000		
VAR00025	.0913	.0710	.2136	1.0000	
VAR00026	.0751	.0925	.3954*	.8457**	1.0000
VAR00027	-.0594	.0141	.1597	.4696*	.2898*
VAR00028	-.2006	-.1798	.2463	.1119	.0795
VAR00029	-.1076	-.0256	.3147*	.0946	0.135
VAR00030	-.2268	.4653**	.3979*	.1725	.2366
VAR00031	-.1436	.2991*	.2952*	.0000	.1156

	VAR00032	VAR00033	VAR00034	VAR00035	VAR00036
VAR00032	1.0000				
VAR00033	.4530*	1.0000			
VAR00034	.1266	.1379	1.0000		
VAR00035	.3365*	.1263	.2034	1.0000	
VAR00036	.3755*	.2572	-.0184	.5429**	1.0000

* معنوي عند مستوى معنوية (٠,٠٥)

** معنوي عند مستوى معنوية (٠,٠١)

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

تركزت جهود هذه الدراسة على تشخيص أثر إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين . ويمثل هذا الفصل خاتمة الدراسة وعرض لأهم الاستنتاجات والتوصيات التي خلصت إليها الدراسة ، عليه يتضمن هذا الفصل المبحثين الآتيين :-

المبحث الأول : - الاستنتاجات

المبحث الثاني :- التوصيات

المبحث الأول الاستنتاجات

- توصلت الدراسة إلى جملة من الاستنتاجات المتعلقة بالجانب النظري والعملي وهي :
١. من خلال الإطار النظري للدراسة تبين أن موضوع التسويق الداخلي من الموضوعات الحديثة في مجال كل من إدارة التسويق كونه يمثل العلاقة بين العاملين والمنظمة في مثلث العلاقات التسويقية وفي مجال إدارة الموارد البشرية كونه يدعو إلى الأهتمام وتطوير وتعزيز العلاقة مع العاملين ، كما أن فلسفة التسويق الداخلي تذهب أبعد من ذلك حيث تحاول ربط إدارة الموارد البشرية بإدارة التسويق من خلال وصف العاملين على أنهم زبائن داخليين .
 ٢. كما تبين للباحث أيضا من خلال الإطار النظري للدراسة إن تبني تطبيق التسويق الداخلي في المنظمات يساعد في تحسين أداء العاملين وتنمية قدراتهم ومهاراتهم من أجل تقديم خدمات ذات مستوى متميز من الجودة إلى الزبون .
 ٣. إن التسويق الداخلي هو بأهمية التسويق الخارجي . لأن جودة الخدمات الداخلية والتوجه نحو الزبون الداخلي (العاملين) يعد بمثل أهمية جودة الخدمات الخارجية والتوجه نحو الزبون الخارجي .
 ٤. كما تبين للباحث بأنه من أجل خلق البيئة الخصبة للتسويق الداخلي ووضعه في حيز التنفيذ لا بد من تطبيق إجراءاته الأربعة المتمثلة في ترسيم ثقافة الخدمة وسياسات إدارة الموارد البشرية والتدريب الداخلي وأخيراً نشر المعلومات التسويقية بين العاملين
 ٥. استنتج الباحث من خلال الوصف وتشخيص البيانات ما يأتي :
 - ١,٥- تبين وجود اتفاق إيجابي جيد قدره (71.75%) في إجابات الأفراد المبحوثين حول ترسيخ ثقافة الخدمة ويستنتج الباحث من ذلك أن إدارات المصارف عينة الدراسة تحاول ترسيخ ثقافة الخدمة من خلال عناصره التي في مقدمتها الحث على التماسك والعمل الجماعي وتقوية أواصر العلاقة مع العاملين وكذلك إشاعة القواعد والسلوكيات التي تدعم هذا الاتجاه .
 - ٢,٥- كما تبين وجود اتفاق إيجابي قدره (55.62%) في إجابات الأفراد المبحوثين حول إجراء التدريب الداخلي ، ويستنتج الباحث من ذلك أن إدارات المصارف عينة الدراسة لم تهتم بالشكل المطلوب بعناصر التدريب الداخلي للعاملين .
 - ٣,٥- بينت النتائج وجود اتفاق إيجابي قدره (62.50%) حول إجراء نشر المعلومات التسويقية إلى العاملين ، ويستنتج الباحث من ذلك أن إدارات المصارف عينة الدراسة تعمل على نشر

المعلومات التسويقية على العاملين من خلال التوزيع الدوري للمعلومات الخاصة بالتعامل مع الزبائن وتقديم الخدمات لهم .

٤,٥- أظهرت النتائج أيضا وجود اتفاق إيجابي عالي قدره (83.30%) في إجابات الأفراد المبحوثين ويستنتج الباحث من ذلك أن إدارات المصارف تعمل على تعزيز قدرات العاملين ورفع مستوى أدائهم من خلال أشاعة روح التعاون والتفاهم بين العاملين وزجهم بالدافعية لينجزوا أعمالهم بالجودة والسرعة والدقة المطلوبة .

٦. هناك علاقة ارتباط معنوية موجبة بين إجراءات التسويق الداخلي وأداء العاملين . ويستنتج الباحث من ذلك أن زيادة فاعلية إجراءات التسويق الداخلي يزيد من إمكانية رفع مستوى أداء العاملين في المصارف عينة الدراسة . وكانت علاقات الارتباط بين المتغيرات الفرعية كما يأتي :-

١,٦- وجود علاقة ارتباط معنوية بين ترسيخ ثقافة الخدمة وأداء العاملين في المصارف عينة الدراسة وهذا يشير إلى إمكانية تحسين أداء العاملين من خلال ترسيخ ثقافة خدمة عند العاملين .

٢,٦- وجود علاقة ارتباط معنوية بين التدريب الداخلي للعاملين وأداء العاملين مما يدل على أن التدريب الكفوء والفاعل للعاملين يمكن أن يقود إلى تحقق نتائج إيجابية في أداء الأفراد العاملين في المصارف عينة الدراسة .

٣,٦- عدم وجود علاقة ارتباط معنوية بين نشر المعلومات التسويقية إلى العاملين وأداء العاملين . وهذا يشير إلى ضعف قدرة إجراء نشر المعلومات التسويقية إلى العاملين في إمكانية دعم أداء العاملين في المصارف عينة الدراسة .

٧. أظهرت النتائج الإحصائية وجود أثر معنوي لإجراءات التسويق الداخلي على أداء العاملين ، على الرغم من أن القدرة التفسيرية (معامل التحديد) لهذا التأثير ضعيفة في المصارف عينة الدراسة .

وكانت علاقات الأثر بين المتغيرات الفرعية والمتغير المعتمد كما يأتي :

١,٧- أنضح أن إجراء ترسيخ ثقافة الخدمة يمارس تأثيراً معنوياً على أداء العاملين بالرغم من أن القدرة التفسيرية لهذا التأثير ضعيفة . وهذا يدل إلى أن ترسيخ ثقافة الخدمة لدى العاملين من العناصر المهمة في دعم وتحسين أداء العاملين في المصارف عينة الدراسة .

٢,٧- تأثير التدريب الداخلي للعاملين على أداء العاملين هو تأثير معنوي وهذا يدل إلى أن كفاءة وفاعلية الدورات التدريبية للعاملين من العناصر المهمة في دعم أداء العاملين في المصارف عينة الدراسة .

٣,٧- تأثير إجراء نشر المعلومات التسويقية إلى العاملين على أداء العاملين هو تأثير ضعيف وغير معنوي مما يدل على أن نشر المعلومات التسويقية لا يعمل على دعم وتحسين أداء العاملين في المصارف عينة الدراسة .

المبحث الثاني

التوصيات

اعتماداً على استنتاجات الدراسة يعرض هذا المبحث أهم التوصيات الضرورية للمصارف قيد الدراسة وكما يأتي :

١. على المصارف أن تهتم بتطبيق التسويق الداخلي وتضعه في حيز التنفيذ ، لما له من منافع كبيرة تتجلى في الحصول على عاملين لهما من القدرات والمهارات العالية في التعامل وتقديم خدمات ذات مستوى عال من الجودة إلى الزبائن فضلاً عن أن التسويق الداخلي يعد مطلباً أساساً للتسويق الخارجي الناجح .

٢. أن نجاح التسويق الداخلي يعتمد بالدرجة الأساس على أداء والتزام الأفراد العاملين . وعلى ضوء ذلك فإن على المصارف أن تهتم بالعاملين كما تهتم بالزبائن وتعمل على رفع قدراتهم ومهاراتهم ومستوى أدائهم لأن الوصول إلى تقديم خدمات ذات مستوى عال من الجودة يركز على سلوك هؤلاء العاملين تجاه الزبائن ، حيث أن النظرة التي يحملها الزبون عن المصرف لا تعتمد فقط على حالة عدم الرضا من خدمات تلك المصارف بقدر ما تعتمد على المعاملة التي يتلقاها الزبون من الأفراد العاملين في المصرف الذي يتعامل معه .

٣. على المصارف أن تهتم بالجانب الإنساني من خلال معاملة العاملين بجو تسوده الكياسة والدمائة واللطف حيث أن الجانب الإنساني في قطاع الخدمات يأخذ أهمية كبيرة نظراً لحاجة مورد الخدمة إليه وأن المستفيد في معظم الأحيان يبحث عن اللمسة الإنسانية .

٤. ضرورة توصية العاملين بالاهتمام الواسع بالزبائن . وإدخال العاملين في دورات تدريبية وإرشادية تساعدهم في رفع مهاراتهم وتطوير سلوكياتهم في التعامل مع الزبائن أثناء تقديم الخدمات المصرفية لهم .

٥. ننصح المؤسسات والهيئات التعليمية التي تعنى بدراسة مادة إدارة التسويق في إدخال موضوع التسويق الداخلي ضمن مفرداتها ليتسنى للطالب معرفة أهمية ودور هذه الفلسفة في منظمات اليوم .

٦. ضرورة اهتمام المصارف بترسيخ ثقافة خدمة قوية للعاملين وهذا يكون من خلال ترسيخ القيم والمعتقدات والسلوكيات المطلوبة والتي تشكل الأجواء العامة للخدمات المصرفية وكذلك في الحث على التماسك والعمل بروح الفريق واستخدام اللامركزية حيث يتطلب الأمر . إذ أن ترسيخ ثقافة خدمة قوية بين العاملين تؤثر إيجابياً في سلوك الأفراد العاملين وبالتالي ومن ثم تؤدي إلى إنجاح التسويق الداخلي .

٧. ضرورة اهتمام المصارف بتدريب وتطوير العاملين ورفع مهاراتهم وسلوكياتهم الشخصية ، والعمل على تطوير البرامج التدريبية التي تساعد في التطبيع الإجتماعي للعاملين وإدخالهم في التفكير الإيجابي وتشجيعهم على التصرف بالطريقة التي ترغب بها الإدارة ، كما أن التدريب يسمح للعاملين المشاركة في المعلومات والأفكار والمشاكل ومن ثم إيجاد مواقف أكثر ثلاثمية تجاه تسويق الخدمات والتوجه نحو الزبون .

٨. ضرورة الاهتمام بنشر المعلومات التسويقية إلى العاملين من خلال استخدام وسائل الاتصال الداخلي المختلفة والتركيز على الحديث منها لأیصال معلومات كافية ودقيقة عن الخدمات الحالية والجديدة التي تتوي مؤسسة الخدمة الترويج عنها ، وكذلك في التركيز على السلوكيات التي يراد للعاملين تبنيها تجاه الزبائن ، إذ يعد العاملون وسيلة الاتصال ذات الفعالية والتأثير الأكبر في الزبائن .

الدراسات المستقبلية

في إطار المقترحات للباحثين في الدراسات المستقبلية ننصح من له الرغبة في الكتابة
عن التسويق الداخلي بأن يبحث في المجالات الآتية :

١. تأثير التسويق الداخلي في رضا الزبون .
٢. دور التسويق الداخلي في نجاح التسويق الخارجي .
٣. دور التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمة .
٤. التكامل بين التسويق الداخلي والثقافة المنظمة .
٥. العلاقة التبادلية بين التسويق الداخلي والتسويق التفاعلي .

المصادر

أولاً : المصادر العربية :

أ - الأطاريح والرسائل الجامعية

١. الشكرجي ، بشار ذنون ، ١٩٩٩ ، تحليل إيرادات الأنشطة المصرفية دراسة تطبيقية على عينة من المصارف التجارية العراقية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الموصل ، كلية الإدارة والاقتصاد .
٢. نبال يونس محمد ، الأثر التتابعي للتصميم والضغط الوظيفيين في الرضى الوظيفي ، دراسة لأراء عينة من شاغلي مهنة التمريض في المستشفيات الحكومية في محافظة نينوى ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الموصل .

ب- الدوريات :

١. الملا ، عبد الرحمن مصطفى ولفتة ، عبد السلام ، ١٩٩٦ ، قياس ودراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء التنظيمي والإدارة في مصرف الرافدين ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد الرابع ، العدد العاشر .
٢. يوسف حمامي ، مؤشرات أولية لقياس الأداء في الجامعات العربية ، المجلة العربية للإدارة ، ربيع ١٩٨٥ .

ج- الكتب :

١. أبو شيخة ، نادر أحمد ، ٢٠٠٠ ، إدارة الموارد البشرية ، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان - الأردن .
٢. أحمد ماهر ، ٢٠٠١ ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الخامسة ، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع ، القاهرة .

٣. البرنوطي ، سعاد نائف ، (٢٠٠١) ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر ، عمان - الأردن .
٤. الدرادكة ، مأمون وآخرون ، ٢٠٠١ ، إدارة الجودة الشاملة ، الطبعة الأولى ، دار مفاز للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن .
٥. السالم ، مؤيد سعيد والصالح ، عادل حرحوش ، (١٩٩١) ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، طبع بمساعدة جامعة بغداد - العراق .
٦. السالم ، مؤيد سعيد والصالح ، عادل حرحوش ، (٢٠٠٠) ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الثانية ، طبع بمساعدة جامعة بغداد - العراق .
٧. الضمور ، هاني حامد ، ٢٠٠٢ ، تسويق الخدمات ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر ، عمان - الأردن .
٨. العلاق ، بشير عباس ، ٢٠٠٣ ، تطبيقات الانترنت في التسويق ، الطبعة الأولى ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن .
٩. العلاق ، بشير عباس والطائي ، حميد ، (١٩٩٩) ، " تسويق الخدمات مدخل استراتيجي ، وظيفي ، تطبيقي " دار وائل للنشر ، عمان - الأردن .
١٠. العلي ، عبد الستار محمد ، ١٩٨٦ ، إدارة الانتاج بين النظرية والتطبيق ، مطبعة جامعة البصرة ، البصرة .
١١. الهيتي ، خالد عبد الرحمن ، (٢٠٠٣) ، إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر ، عمان - الأردن ،
١٢. حنا نصر الله ، ٢٠٠٢ ، إدارة الموارد البشرية ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن .

١٣. راوية حسن محمد ، (٢٠٠٠) ، إدارة الموارد البشرية : رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، القاهرة .
١٤. زكي محمود هاشم ، (١٩٨٩) ، إدارة الموارد البشرية ، دار سلاسل للطباعة والنشر ، الكويت .
١٥. سليمان ، حنفي محمود ، بلا تاريخ ، السلوك التنظيمي والأداء ، القاهرة ، دار الجامعات المصرية .
١٦. سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي ، (٢٠٠٣) ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الثالثة ، دار وائل للنشر ، عمان - الأردن .
١٧. شاويش ، مصطفى نجيب ، (١٩٩٦) ، إدارة الموارد البشرية ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، رام الله - فلسطين .
١٨. صلاح الدين عبد الباقي ، (٢٠٠٠) ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، القاهرة .

ثانياً : المصادر الأجنبية :

A- Periodicals

1. Anna Gudmundsor & christine Candbery , (2000) , Internal Marketing : Away For Improving Services Quality .
<http://Padua.Wasa.shh.Fi/Konferens/Obstract/d6.gadmamdson-Lundbery.pdf>.
2. Anne Souchon & Lan Lings , (2000) , Adopting Internal marketing practices Across National Borders : KEY Propositions and implication .
<http://wwwprt.ph.com/edt/w4/n/CT504.pdf>.
3. Bend pudi & Derry (1997) , Customer's Motivations for Maintaining Relationship with Service providers , Journal of Retailing , Vo1.73(No.1) .
4. Bitner , (1995) , Building Relationships It's All about promises , Journal of The Academy of Marketing Science , Vo.123(No.4) .
5. Brooks & Dots chen , (1999) , Internal marketing and customer driven wavefronts , The service and Industries Journal .
6. David Ballantyne, 2000 , Net work Development and Knowledge Renewal in Internal marketing .
[http://www.InternationalColloquium / December , 2000 / Sweden / bs.fi](http://www.InternationalColloquium/December,2000/Sweden/bs.fi).
7. Dawn . Oetjen , PhD & Timothy Rotarius , PhD (2002) , Internal/Marketing : The prescription for Dialysis Center Saccess
<http://www.ene.ph.com/edt/W3/n/op103.pdf>.
8. Dennis Hampton , (1992) , Internal Marketing for the Established Audiology practice .

http://www.asha.Org/about/indications/Leader-on_line/archives/2003/91/0302.04F.htm.

9. Disney , John , (1999) , “Castomer Satisfaction & Loyalty” Journal of Total Quality management, Vo1.10,July.
- 10 . Gammesson , (1991) , The Crucial Role of the part-time Marketers , European Journal of Marketing , Vol.2(No.2) .
11. Grieve.C.(1998) Internal Marketing Generates Commitment to the Brand.
<http://www.mad.co.uk/print/stories/1998/11/20/bs/0015.asp>.
12. Groham J . Hooley and et all , (1998) , marketing strategy and competitive positioning , prentice Hall Europe , Great Britain .
13. Gronroos , (1990) , Service management and marketing management , European Journal of marketing , Vo1.B(No.4) .
14. Gronroos Christian , (1998) , Marketing Service of the a missing product , Journal of Business & Industrial Marketing , Vol.20(No.4).
15. Gummesson , (1994) , Broadening and Specifying Relationship Marketing , Asia Australia marketing Journal , Vo1.2(No.1) .
16. Gwinner & Bitner , (1998) , Relational Benefits in Service : Industries : The customer’s powers Perspective , journal of the Academy of Marketing Science , Vol.26,(No.2) .
17. Joanna Calliman , (2000) , Emotional Labour and the role of IM.
<http://www.getcited.org/mbrx/pt/5/MBR/11063253> .
18. Lisa Valikangas , (2001) , Internal marketing Emerging Governance Structures For Innovation .
http://www.The_manager.org/knowkdeh-ase/management/innovation.htm.
19. Marie Murgolo – poore , (2000) , Intranet : Anew Tool for Internal marketing .
http://www.Anzmac/visionary_marketing/2000/11/20/bs.asp

20. Pentti Jarvi , (1998) , The Internal Marketing and the Commitment of The Employess when managing The Customer oriented Business.
<http://www.marketing.org/mfrse/pt/4/SFJ/1105265>.
21. Quester & Kelly , (1999) , Practices in the Australian financial sector an exploratory study , Journal of Applied management Studies .
22. Rust & Pielack , (1996) : The Satisfaction and Retention of frontline Employees , International Journal of Service Industry management , Vo1.7(No.5) .
23. Samms C. (1988) , The need Of Internal Marketing .
<http://www.Mad.Co.Uk/print/Stories/1998/10/26/bs/0008-asp>.
24. Schneider , B & Bowen, D.E.(1985) , Employee and Customer perceptions of Service in Banks , in Journal of Academy of marketing Sciences , Vo1.70(No.3) .
25. Susanne Gillemo & Marieke Rijkssen , (2000) , Saab Versus Internal marketing.
<http://www.handels.gu.Se/epc/archive/0000/966/01/Gilleme-2000-/5.pdf> .
26. Tracy A.Suter , (1997) , The Integration of Internal marketing in to The Organizational Cultare of Service firms
<http://www.damr.org/San Franzislo.LA./1997/15/1920/05.f.htm> .
27. Veronica Liljander , (1999) , The Important of Internal Relationship Marketing. for External Relationship Saccess .
<http://www.ford ino fi/db/hanken/crisuk.Wst>.

B – Books

1. Angelo S. Denisi & Ricky W. Griffin , Human Resource management , Houghton Mifflin Company , New York .
2. Ballantyne , (2000) , “The Strengths and Weakness of Internal Marketing” Mc Graw – Hill .
3. Berry , L : (1983) , Relationship marketing : Emerging Perspectives on Services Marketing , American Marketing Association .
4. Cahill . O. J, (1996) , Internal Marketing : Your company Next Stage of Growth , The Haworth press , New York .
5. Derek Torrington & etal , (2002) , Haman Resouse Management , 5th ed Pearson Education Limited , London .
6. Eric & etal , (2000) , Marketing, 5th ed , MC Graw – Hill .
7. Geoff Lan Caster and paul Reynolds , (1999) Marketing Management , Mc Graw . Hill , Inc , USA .
8. George T . Milkovich & John W . Boudreau , (1994) , Haman Resource Management , 7th ed , R . R Donnelly & Sons Company .
9. Gronroos , C. I , (1983) , Strategic Management and Marketing in the Service Sector Student litter- ature Sweden Ltd, UK.
10. Ian . Chaston , (1998) , Competing By Challenging Conventions , Mc.Graw-Hill .
11. John R. Schermerhorn , (2002) , Management , 7th ed , Mc Graw-Hill , USA .
12. Johnson E.M , Scheuing E.E. and Gaida K.A. (1986) , Profitable Services Marketing , Home Wood Down-Jones Irwin .
13. Miclair, James T. & George , D.P (1985) , “Statistics for Business and Economics” , 3rd ed., Dellen publishing Company .

14. Mike Melrwm & Moira clark, (2000) , Marketing Management : ARelationship Marketing perspective , Great Britain .
15. Palmer , (2001) , Services marketing , Home wood Down-Jones Irwin .
16. Philip Kotler (1997) , Marketing Management , The millennium Edition , Prentice Hall international , Inc .
17. Paul peter & etal , (2000) , Marketing Management Knowlexge and Skills , 5th ed , Mc.Graw-Hill .
18. Raymond A. Noe , (1996) , Human Resource Management , Gaining a competitive Advantage . 2^{ed} Mc Graw . Hill , USA .
19. Willian M. Pride & O. C. Ferrell (1999) Marketing concepts and strategies , Hill , Inc , USA .

ثبت الملاحق

رقم الملحق	العنوان	رقم الصفحة
.١	نموذج استنبیان أراء الخبراء في قياس صرف الإدارة الظاهري	
.٢	نموذج استمارة الاستنبیان	
.٣	الاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة	
.٤	الاتساق الداخلي لمتغير ثقافة الخدمة	
.٥	الاتساق الداخلي لمتغير سياسات إدارة الموارد البشرية	
.٦	الاتساق الداخلي لمتغير التدريب الداخلي	
.٧	الاتساق الداخلي لمتغير نشر المعلومات التسويقية إلى العاملين	
.٨	الاتساق الداخلي لمتغير أداء العاملين	