

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية



الرقم التسلسلي:

رقم التسجيل:

أثر ممارسات التسويق الداخلي في الأداء التسويقي في مؤسسة إتصالات الجزائر - دراسة تطبيقية -

مذكرة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه LMD في تخصص: تسويق الخدمات

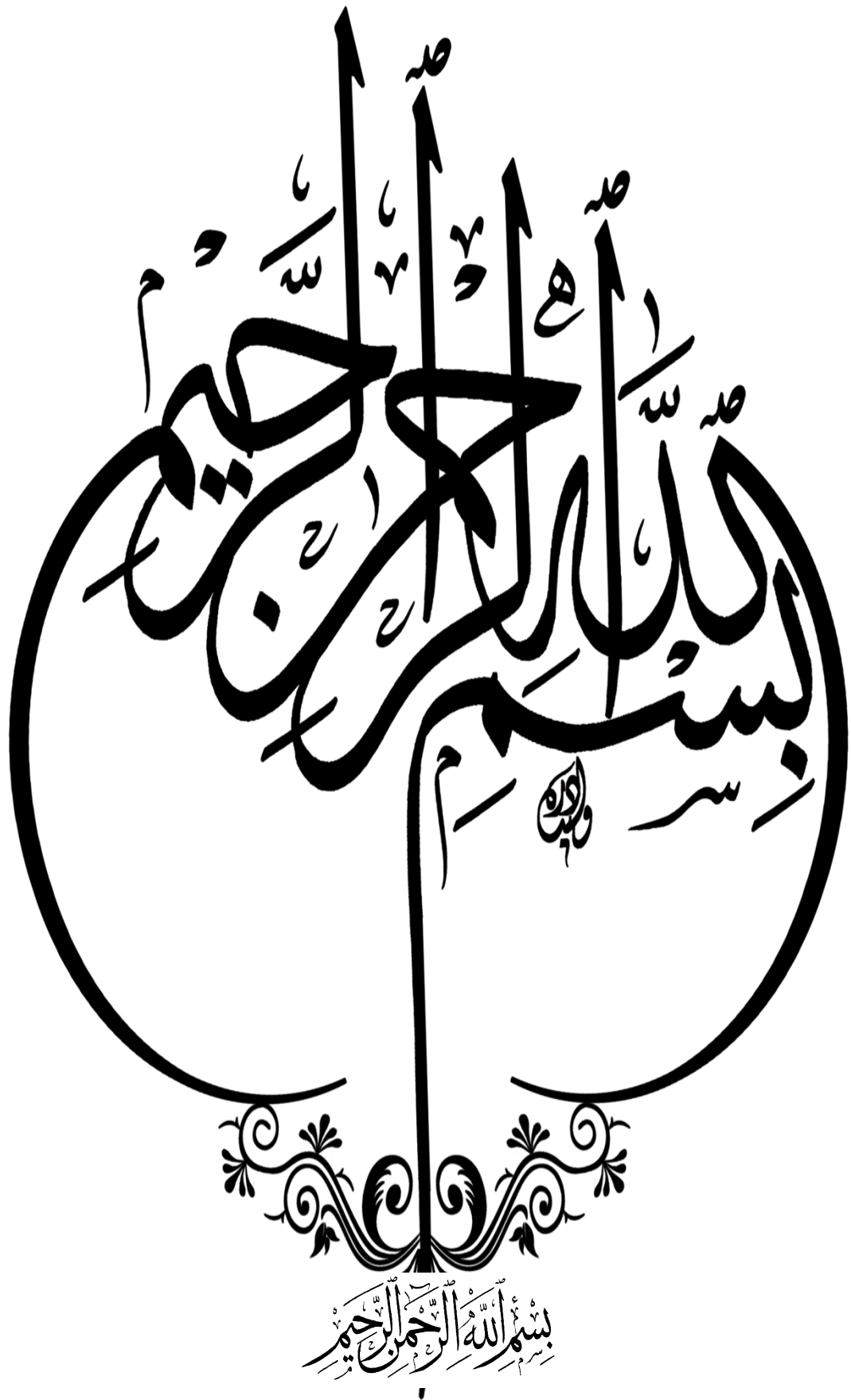
إعداد الطالبة: عطوي نوال

أمام لجنة المناقشة:

الرقم	الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
1	ختيم محمد العيد	أستاذ التعليم العالي	محمد بوضياف المسيلة	رئيسا
2	شريط حسين الأمين	أستاذ التعليم العالي	محمد بوضياف المسيلة	مشرفا ومقررا
3	سعودي نجوى	أستاذ التعليم العالي	محمد بوضياف المسيلة	مشرفا مساعدا
4	بدار عاشور	أستاذ التعليم العالي	محمد بوضياف المسيلة	مناقشا
5	ديلمي فتيحة	أستاذ محاضر أ	محمد بوضياف المسيلة	مناقشا
6	مهديد فاطمة الزهرة	أستاذ محاضر أ	جامعة برج بوعرييج	مناقشا
7	سفيان حنان	أستاذ محاضر أ	جامعة سطيف	مناقشا

السنة الجامعية: 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



The image features a large, stylized calligraphic representation of the Basmala (Bismillah) in a circular frame. The text is written in a bold, black, cursive script. The letters are interconnected, with some extending upwards and others downwards. The circular frame is defined by a thick black line. Below the main circle, there is a decorative base consisting of a central vertical line with symmetrical, ornate flourishes on either side. At the bottom of the page, there is a smaller, more traditional calligraphic version of the Basmala, also in black ink, with some decorative elements.

شكر وتقدير

الحمد لله الذي وفقني لإتمام هذا العمل المتواضع، فالحمد لله لك ربي حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت والحمد لك بعد الرضى.

أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى الأستاذ المشرف الدكتور: شريط حسين الأمين. على الجهود المبذولة والنصائح القيمة التي ساعدتني لإتمام هذه الدراسة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل والامتنان إلى الأستاذة سعودية نجوى على كل ما قدمته لي من توجيهات ونصائح قيمة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى السادة والسيدات أعضاء لجنة المناقشة لقبولهم تقييم ومناقشة هذا العمل، ولما سيقدمونه من ملاحظات علمية لتقويمه.

وأتوجه بالشكر إلى كل أساتذتنا الكرام بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية. وكل من ساهم من قريب أو بعيد في إتمام هذا العمل المتواضع.

وأخيرا أسأل الله عز وجل أن يجعل هذا العمل نافعا لي وأن يكون سراجا منيرا إلى كل طالب علم.

إهداء

بسم الله المستعان الذي تهون أمامه كل الصعاب والذي لولا فضله وقدرته لما تم

التوفيق لإنهاء هذا العمل المتواضع

أهدي هذا العمل خالصا لله سبحانه وتعالى الذي علم الإنسان ما لم يعلم

إلى اللذين أنارا لي دروب الحب والحياة إلى روح ترفرف فوق سمائي أبي رحمه الله وأسكنه

فسيح جناته وأمي حفظها الله وأطال في عمرها

إلى الإخوة والأخوات وكل العائلة

إلى كل من شجعوني وساندوني وكانوا نعم الأخوة في الله في مشوار حياتي.

إلى كل الأهل والأقارب والأحباب وكل الأصدقاء والصديقات.

وإلى كل طالب علم

مقدمة

تعمل المؤسسات الاقتصادية في بيئة ديناميكية دائمة وتطورات سريعة ومستمرة، لذا تركز المؤسسات الاقتصادية جهودها لمسايرة التغيرات المتلاحقة ومواجهة التحديات والتحول المستمر في البيئة التي تنشط بها في ظل المنافسة من أجل تحقيق أداء متميز وميزة تنافسية وكذا توسيع حصتها السوقية وتنمية مبيعاتها إضافة إلى تحقيق رضا زبائنها، وذلك من خلال البحث عن أدوات وأساليب واستراتيجيات لتطبيقها واتخاذ القرارات المناسبة التي تمكنها من تحقيق أهدافها.

ولدت هذه التغيرات المتسارعة، ظهور العديد من المفاهيم التسويقية التي كانت نتاج سلسلة من الاجتهادات الفكرية للباحثين في هذا المجال، ومن ابرز الأسباب كون النشاط التسويقي الأكثر إنصافا بالمحيط الداخلي والخارجي للمؤسسات، إضافة انه يحاكي حاجات ورغبات الزبائن المتغيرة باستمرار، ويسعى لكل ما هو جديد من اجل إشباع هذه الرغبات، ويمثل التسويق أحد أهم الأنشطة التي تقوم بها المؤسسات من أجل إيجاد أو خلق منافع لها ضمانا لبقائها واستمرارها، ويلعب دورا رئيسيا في نشاط أي مؤسسة اقتصادية سواء كانت إنتاجية أو خدمية، بل يتوقف نجاح أي مؤسسة على مقدرتها في فهم النشاط التسويقي وفي وضع الاستراتيجية المناسبة له، وإن أي إهمال لإدراك عناصر البيئة التي تعمل فيها وأي قصور في فهم التسويق لدى إدارة المؤسسة يؤثر سلبا على نشاطها وفي نتائج أعمالها، كما يجد من قدرتها على تحقيق أهدافها المنشودة، هذا من جهة.

ومن جهة أخرى محاولة الحفاظ على مواردها البشرية وتطويرها، خاصة مع اشتداد المنافسة داخل القطاعات والقطاع الخدمي على وجه الخصوص، نظرا لان المورد البشري يعتبر الحجر الأساس في المؤسسات الخدمية. الأمر الذي تطلب من المؤسسات انتهاز استراتيجيات وسياسات حديثة لتسيير كفاءاتها البشرية وتنميتها، خاصة أن مستقبل المؤسسات مرهون بمدى كفاءة وقدرة مواردها البشرية على خلق التميز وخلق الفارق لدى الزبون من خلال إرضائه وتقديم خدمات من شأنها جذب زبائن جدد المحافظة عليهم وتحقيق رضاهم، والسعي لتحقيق ولاءهم وكذا تحقيق النمو والتطور للمؤسسة الخدمية، وهكذا تجد هذه الأخيرة نفسها مجبرة على مواجهة التحديات الكبيرة التي تفرضها التغيرات الحاصلة والتطورات التكنولوجية والمنافسة الشديدة لذا فضرورة المواجهة ووجوب البقاء تقتضي عليها الحرص على احتواء الظروف من اجل إنشاء نجاح دائم.

إضافة إلى ما سبق فالمؤسسات تهتم في الوقت الراهن وفقا لمنحنى متصاعد بتطوير منتجاتها وتحسين خدماتها من خلال التركيز على تحسين الأداء وتحقيق أهدافها وضمان نجاحها. حيث تعتبر كل من جودة الخدمة، تحقيق الربحية وتنمية المبيعات وتوسيع الحصة السوقية وتحقيق رضا الزبائن، من أكثر العوامل المحددة والمساعدة على نجاح المؤسسات الخدمية. ولعل التسويق الداخلي من أهم الأنشطة قد تسهم في الارتقاء المستدام لتحقيق أهدافها، وهو نشاط رئيسي في تطوير مؤسسة موجهة نحو الزبائن. باعتباره يمثل جزءا من استراتيجية التسويق التي تتعامل مع الموظفين أنفسهم باعتبارهم زبائن داخليين، كما تشير اغلب الدراسات إلى أن بقاء واستمرار المؤسسة في ممارسة أنشطتها يكمن في التركيز على كفاءة أداء موظفيها في المؤسسة من جهة وكيفية المحافظة على رضا وولاء زبائنها من جهة أخرى، لذا يستوجب تقديم بعض الإجراءات والتدابير المساعدة على تنمية وتطوير سلوكهم الوظيفي، إضافة إلى الاهتمام بهم عن طريق الحرص على تقديم المنافع والخدمات لهم والعمل على الرفع من قدراتهم ومهاراتهم الفنية والعملية، وهذا بغية تحسين مستوى أدائهم والاستثمار في أفكارهم من اجل تقديم أداء مميز. الأمر الذي ألزم المؤسسة اليوم تشجيع موظفيها على تأدية مهامهم بنوع من التميز والإبداع، ولكي يتم الوصول إلى موظف مبدع وكفاء أثناء تأدية مهامه فانه من بين أهم الأساليب المساعدة في تحقيق ذلك هو تطبيق ممارسات التسويق الداخلي.

حسب بعض المؤلفين. يرى التسويق الداخلي الموظفين كزبائن داخليين والوظائف منتجات داخلية، وأنه عندما يكون لدى المؤسسة موظفين تعتبرهم زبائن داخليين، يجب على إدارتها أن تنظر إلى المؤسسة كسوق وهذا يعني أن تلبية احتياجات الزبائن الداخليين ستضع المؤسسة في ظروف أفضل لتقديم خدمات عالية الجودة للزبائن الخارجيين وتحقيق رضاهم وبالتالي تحقيق أداء عالي، حيث يتطلب نجاح كل ذلك الاهتمام بالعنصر المحدد لذلك ألا وهو الموظف، بمراعاة احتياجاته ومتطلباته من خلال تدريبه وتحفيزه وتمكينه، والقيام ببعض الجهود التي تصب ضمن مجال تحقيق رضاه بما يمكن من تحقيق مخرجات بكفاءة عالية وتحقيق أهداف المؤسسة.

وكون قطاع الاتصالات يعتبر من أهم الصناعات الخدمية في الجزائر فهو يسعى إلى تحقيق أداء عالي في إطار استراتيجيته المسطرة لتنمية هذا القطاع، فمؤسسة اتصالات الجزائر تسعى بدورها لاستغلال مواردها وكفاءتها بهدف توسيع حصتها السوقية وتنمية مبيعاتها وكذا تحقيق رضا زبائنها، ومن هذا المنطلق ممارسة وتطبيق التسويق الداخلي يعد مطلب أساسي لنجاح وترقية أداء الموظفين، خاصة وان رفع قدرات ومهارات الموظفين تساهم في تنمية قدراتهم وبالتالي توفير منتجات وخدمات تلي احتياجات ورغبات زبائنها، وهو ما يؤدي إلى تحسين أدائها بشكل عام وأدائها التسويقي بشكل خاص.

أولاً: مشكلة الدراسة.

أمام التطورات السريعة والتنافسية التي تسود قطاع الخدمات بشكل عام، ومؤسسة اتصالات الجزائر بشكل خاص، وتوجيه معظم المؤسسات اليوم الكثير من الأنشطة والجهد والمال تجاه تحقيق الربحية وتنمية المبيعات وتوسيع الحصة السوقية وكذا تحقيق رضا الزبائن وكسب زبائن جدد، والصعوبة التي يواجهها مسيرو المؤسسة في تحقيق أهدافها، وجب على المؤسسة إدراك الأهمية البالغة لاستراتيجية وأبعاد وممارسات التسويق الداخلي ودوره في تحسين الأداء التسويقي، فقد يعتبر التوجه نحو التسويق الداخلي من قبل مؤسسة اتصالات الجزائر أحد المداخل التي تمكنها من تحقيق أداء تسويقي متميز.

وبناء على ما سبق، واستناداً عليه، حاولنا في هذه الدراسة معرفة أثر ممارسات التسويق الداخلي في الأداء التسويقي، ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتمثل محاولة لقياس أثر ممارسات التسويق الداخلي في الأداء التسويقي، ومعرفة مدى مساهمة كل بعد من أبعاد التسويق الداخلي (الاختيار والتوظيف، التدريب، التحفيز، الاتصال الداخلي، التمكين) في الأداء التسويقي بأبعاده المختلفة (الحصة السوقية، تنمية المبيعات، الربحية، رضا الزبائن، الابتكار التسويقي)، وفي هذا الإطار يمكننا طرح إشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

- ما أثر ممارسات التسويق الداخلي في الأداء التسويقي لمؤسسة اتصالات الجزائر؟

ويندرج تحت هذه الإشكالية مجموعة من الأسئلة التالية:

- ما تأثير اختيار وتوظيف الموظفين في الأداء التسويقي في مؤسسة اتصالات الجزائر؟

- ما تأثير تدريب الموظفين في الأداء التسويقي في مؤسسة اتصالات الجزائر؟

- ما تأثير تحفيز الموظفين في الأداء التسويقي في مؤسسة اتصالات الجزائر؟

- ما تأثير الاتصال الداخلي للموظفين في الأداء التسويقي في مؤسسة اتصالات الجزائر؟

- ما تأثير تمكين الموظفين في الأداء التسويقي في مؤسسة اتصالات الجزائر؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر ممارسات التسويق الداخلي في الأداء التسويقي تعزى المتغيرات الشخصية؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

بناء على الأسئلة السابقة تم إدراج الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى:

- تؤثر ممارسات التسويق الداخلي في الأداء التسويقي بمؤسسة اتصالات الجزائر.

ويتفرع عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضيات الفرعية:

- يؤثر الاختيار والتوظيف في الأداء التسويقي في مؤسسة اتصالات الجزائر.

- يؤثر التدريب في الأداء التسويقي في مؤسسة اتصالات الجزائر.

- يؤثر التحفيز في الأداء التسويقي في مؤسسة اتصالات الجزائر.

- يؤثر الاتصال الداخلي في الأداء التسويقي في مؤسسة اتصالات الجزائر.

- يؤثر التمكين في الأداء التسويقي في مؤسسة اتصالات الجزائر.

الفرضية الرئيسية الثانية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 لأثر ممارسات التسويق الداخلي في الأداء التسويقي وفقا

للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية).

ثالثا: أهمية الدراسة.

تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية ممارسات التسويق الداخلي في مؤسسة اتصالات الجزائر وتأثيرها في الأداء التسويقي وتمثل أهمية

الدراسة بالآتي:

- إدخال مفهوم التسويق الداخلي إلى المؤسسة لخلق المناخ الملائم من أجل تحقيق أداء تسويقي مميز.

- رفع مستوى رضا الموظفين بالمؤسسة من خلال تطبيق ممارسات التسويق الداخلي.

- محاولة بناء تصور واضح لدى المدراء والمسؤولين في جميع إدارات المؤسسة المبحوثة عن مفاهيم ممارسات وأنشطة التسويق

الداخلي وتأثيره في الأداء التسويقي.

- كما تتجلى أهمية الدراسة في محاولة تقديم إطار نظري وميداني يربط بين متغيرين (ممارسات التسويق الداخلي والأداء

التسويقي)، إذ يمثل هذا الربط في حد ذاته إضافة علمية جديدة بالاهتمام، وبالتالي يمكن أن تكون مضافا علميا للمكتبة

الجزائرية في مجال إدارة الموارد البشرية وإدارة التسويق.

- وتكتسب الدراسة أهميتها من خلال تحليل علاقات الارتباط والتأثير بين أنشطة وممارسات التسويق الداخلي والأداء

التسويقي وبالتالي فإن معرفة هذه العلاقات وتحليلها سوف يغدو محور اهتمام الجانب التطبيقي.

رابعاً: أهداف الدراسة

في ضوء تحديد مشكلة الدراسة وأهميتها فإن هدف الدراسة الرئيسي يتمثل في تشخيص العلاقة التأثيرية وتحليلها لأنشطة وممارسات التسويق الداخلي في الأداء التسويقي وتحديد مضامين هذه العلاقة على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر، ومن هذا الهدف الرئيسي يمكن تأشير أهداف الدراسة على النحو الآتي:

- التعرف على واقع ممارسات التسويق الداخلي والأداء التسويقي في المؤسسة محل الدراسة.
- التعرف على طبيعة العلاقة بين ممارسات التسويق الداخلي وبين الأداء التسويقي.
- التعرف على تأثير ممارسات التسويق الداخلي في الأداء التسويقي.
- محاولة بناء نموذج افتراضي واختباره للوصول إلى صورة تعكس أثر ممارسات التسويق الداخلي في الأداء التسويقي.

خامساً: منهج الدراسة

قصد الإحاطة بالموضوع تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتبر وفقاً لأدبيات البحث العلمي منهجاً مناسباً لتوضيح الجوانب المفاهيمية في الموضوع المتعلقة بالتسويق، التسويق الداخلي، الأداء التسويقي وغيرها من المفاهيم التي تطلبت الدراسة التطرق إليها، إضافة إلى تحليل وتفسير البيانات والعلاقات الإحصائية المتوصل إليها من خلال الدراسة التطبيقية التي تم جمعها باستعمال الاستبانة، وتم تحليلها اعتماداً على برنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية spss-26.

سادساً: دوافع اختيار الموضوع

تم اختيار الموضوع بناءً على عدة اعتبارات منها:

- يعتبر موضوع التسويق الداخلي من بين المواضيع التي راجت في الآونة الأخيرة ولاقت اهتمام الكثير من الباحثين، لذلك فقد ركزت الباحثة على موضوع التسويق الداخلي لما له من مساهمة في تحسين الأداء الكلي للموظفين والمؤسسة وكذا تحسين الأداء التسويقي.
- الاهتمام بكل ما يتعلق بالاتجاهات الحديثة لإدارة المورد البشري، وكذا الأداء للمؤسسة ومحاولة معرفة تأثير الاهتمام بالموظف والنتائج المحققة من جراء ذلك والتي تؤدي إلى تحقيق أداء تسويقي مميز.
- معرفة مدى اهتمام مؤسسة اتصالات الجزائر بمفهوم التسويق الداخلي ومدى تطبيقه. وكذا الرغبة في البحث والاستطلاع في هذا الموضوع لاعتقادنا أن المساهمة الحقيقية للتسويق الداخلي تبرز على مستوى المؤسسة، فالمعلوم أن الزبون هو جوهر وهدف العملية التسويقية ولتحقيق رضاه وولائه لا بد من تحقيق رضا الموظفين في المؤسسة. وذلك من خلال مجموعة من الأساليب والإجراءات التي تحقق رضاه، وهذا ما يؤدي بهم إلى تحقيق جودة الخدمات وكذا تحقيق أداء تسويقي متميز وتحقيق رضا الزبائن.
- الرغبة في معرفة الأبعاد الأساسية للتسويق الداخلي التي تؤثر بنسبة كبيرة في الأداء التسويقي.
- وبحكم التخصص في تسويق الخدمات، الرغبة في استكشاف ودراسة التسويق الداخلي والأداء التسويقي في مؤسسة اتصالات الجزائر.

سابعاً: حدود الدراسة

لقد تمت معالجة موضوع الدراسة ضمن الحدود التالية:

- الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على عينة من مؤسسة اتصالات الجزائر بالجزائر، بتوزيع استثمارات الاستبيان على موظفي بعض المؤسسات عشوائياً.
- الحدود الزمانية: امتدت حدود الدراسة من بداية سنة 2020 ولغاية نهاية سنة 2022.

ثامناً: الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة ذات أهمية كبيرة في الدراسات الحديثة، وهي من أهم معايير تحديد بناء دراسة بحثية سليمة وذات قيمة علمية، إذ تساهم في إيضاح ودعم الفهم حول متغيرات الدراسة واختيار الإطار النظري لها كونها المنطلق الأول الذي يفتح للباحث آفاق بحثه، حيث سيتم تناول أهم الدراسات المتعلقة بمتغيري الدراسة (التسويق الداخلي، الأداء التسويقي) والتي تم تناولها في الإطار النظري للدراسة والاستفادة منها في وضع نموذج الدراسة.

- الدراسات السابقة المتعلقة بالتسويق الداخلي.

- دراسة عطالله عزات أبو عودة (2014)، الموسومة ب: واقع التسويق الداخلي في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) وأثره على جودة الخدمات المقدمة، قطاع غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى قياس واقع التسويق الداخلي في شركة الاتصالات جوال وأثره على جودة الخدمات المقدمة محافظة قطاع غزة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لاختبار فرضيات الدراسة، وقد تم جمع البيانات من استبانتين الأولى صممت لقياس واقع التسويق الداخلي في الشركة من وجهة نظر الموظفين، والثانية صممت لقياس درجة توقعات الزبائن لجودة الخدمات المقدمة.

وتوصلت الدراسة إلى أن شركة جوال تتبنى سياسات التسويق الداخلي، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن الشركة تعطي أهمية نسبية أكبر لبعد التسويق الداخلي "طريقة تعيين الموظفين" ويليه الأبعاد التالية على الترتيب (التدريب، نشر المعلومات التسويقية، الدعم الإداري، نظم الحوافر والمكافآت)، وتوصلت إلى أن الزبائن يعطون أهمية نسبية أكبر لبعد الجوانب الملموسة، ثم تأتي الأبعاد الأخرى الثقة والمصادقية، الاستجابة، الاعتمادية، والتعاطف)، وتوصلت أيضاً إلى وجود أثر لسياسات التسويق الداخلي على جودة الخدمات المقدمة، حيث تساهم أبعاد وبرامج التسويق الداخلي.

وأوصت الدراسة بالعمل على تعزيز مفاهيم التسويق الداخلي وخاصة بعدي الحوافر والمكافآت والدعم الإداري وتدريب الموظفين ليتمكنهم من تقديم الخدمات بشكل أسرع وبطريقة تلاءم الزبون أكثر.

- دراسة محمد عبد المعطي الجاروشة (2016)، الموسومة ب: العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي للعاملين في قطاع البنوك الفلسطينية العاملة بقطاع غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق التسويق الداخلي في البنوك الفلسطينية العاملة في قطاع غزة، ومستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظفين فيهم، ومن ثم اختبار العلاقة بين كل من التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كمنهجية الدراسة، وعلى الاستبانة كأداة الدراسة، شمل مجتمع الدراسة خمسة بنوك فلسطينية عاملة بقطاع غزة.

وخلصت الدراسة أن البنوك الفلسطينية تطبق التسويق الداخلي بأبعاده المختلفة بدرجة جيدة وجاءت مرتبة تنازليا كما يلي: اختيار وتعيين الموظفين، تدريب وتطوير الموظفين، الاتصالات الداخلية، الاحتفاظ بالموظفين، مكافأة وتحفيز الموظفين، وأن درجة الالتزام التنظيمي مرتفعة، كما أظهرت وجود علاقة ارتباطية طردية بين جميع أبعاد التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي. وأوصت الدراسة بضرورة العمل على تعزيز أنظمة الحوافز والمكافآت المعمول بها في البنوك محل الدراسة، وزيادة مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرار، وتعزيز كل من الاتصالات الداخلية بين الموظفين والإدارة لما لها من أثر في رفع مستوى التزامهم التنظيمي.

- دراسة محمد عواد الزيادات (2016) الموسومة ب: أثر التسويق الداخلي على أداء المصارف الإسلامية الأردنية في مدينة عمان.

هدفت الدراسة إلى قياس وتحليل مدى إدراك إدارات المصارف الإسلامية الأردنية لأبعاد التسويق الداخلي وأثره في أداء تلك المصارف، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير لأبعاد التسويق الداخلي (وضوح أدوار العمل، التطوير والتدريب، التوظيف، الاتصال الداخلي، المكافآت والحوافز) في الأداء للمصارف المبحوثة، وتوصلت إلى أن أقوى المتغيرات الخاصة بالتسويق الداخلي تأثيرا على أداء المصارف بالأردن تمثل بسياسة الاتصال الداخلي. وأوصت الدراسة بضرورة زيادة الاهتمام بمتغيرات التسويق الداخلي الأخرى لما لها من أهمية عالية وأثر إيجابي على رفع وتحسين أداء المصارف الإسلامية.

- دراسة عبود سعاد (2017): الموسومة ب: مساهمة التسويق الداخلي في تنمية رأس المال البشري-دراسة مجموعة من المؤسسات.

هدفت هذه الدراسة إلى تناول مساهمة التسويق الداخلي في تنمية رأس المال البشري، ومعرفة التجارة والاستثمار في رأس المال البشري من خلال التركيز على استقطاب أفضل الموارد البشرية، والتشجيع على الاستثمار في تعليم رأس المال البشري، الاستثمار في تدريب رأس المال البشري، والمحافظة على رأس المال البشري بمؤسسات في قطاعات مختلفة، حيث اعتمدت الدراسة خمسة أبعاد للتسويق الداخلي وهي: التجزئة الداخلية، المنتج الداخلي، السعر الداخلي، الترويج الداخلي، والمكان الداخلي، كما توصلت الدراسة إلى أن التجزئة الداخلية فقط وهي واحدا من أصل خمسة أبعاد يساهم في تنمية رأس المال البشري.

- دراسة قحמוש إيمان (2018-2019): الموسومة ب: مساهمة التسويق الداخلي في تعزيز إدارة المعرفة، دراسة حالة مجموعة من المؤسسات.

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة التسويق الداخلي في تعزيز إدارة المعرفة، بالاعتماد على نموذج خاص يتم من خلاله اختبار الفرضيات وتمثلت أبعاد التسويق الداخلي في: التدريب، التحفيز، التمكين، الاتصال الداخلي، التوجه نحو الزبائن في تعزيز إدارة المعرفة من خلال عملياتها والتمثلة في: اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، المشاركة بالمعرفة، تطبيق المعرفة، وللتحقق منذ ذلك أجريت دراسة على مجموعة من المؤسسات باستخدام المقابلة والاستبيان.

وتم التوصل إلى أن الهدف الأساسي من التسويق الداخلي هو معرفة رغبات وحاجات الموظفين والعمل على إشباعها من خلال تطبيق أبعاد التسويق الداخلي، أما النتائج التطبيقية فباستثناء التمكين والاتصال الداخلي وجد بان كل من التدريب، التحفيز، والتوجه نحو الزبائن تساهم في تعزيز إدارة المعرفة، ومن خلال ذلك تم تحقيق وإثبات فرضية الدراسة وهي أن التسويق الداخلي يساهم في تعزيز إدارة المعرفة.

-الدراسات السابقة المتعلقة بالأداء التسويقي.

- دراسة بن عمارة نصر الدين (2016-2017) الموسومة ب: تقييم الأداء التسويقي من وجهة نظر الزبون في المؤسسات الاقتصادية.

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم كفاءة الأداء التسويقي للمؤسسات الكهرومنزلية محل الدراسة من خلال تناول مؤشرات التقييم المالية وغير المالية كالمبيعات والحصة السوقية ومؤشر رضا الزبائن مهما يساهم في معرفة درجة تلبية المنتجات الكهرومنزلية لرغبات الزبائن من اجل الحكم على مدى كفاءة الأداء التسويقي.

وتم إتباع أسلوب دراسة الحالة بالاعتماد على توزيع استبيان على عينة من زبائن المؤسسات المبحوثة، وتم التوصل إلى أن هذه المؤسسات تعمل على توفير تشكيلة متنوعة من المنتجات تمتاز بسهولة الاستعمال، مع مراعاتها للقدرة الشرائية لزبائنهم أثناء عملية التسعير، وتنوع وسائل الترويج المستعملة واعتماد شبكة واسعة من قنوات التوزيع لتقريب المنتجات من الزبائن، مع تسجيل جملة من النقائص كعدم تقديم تخفيضات مناسبة على الأسعار وعدم تنوع طرق الدفع، وتم تسجيل ضعف كبير لعملية إيصال الرسالة الإعلانية مع عدم الاهتمام بالترويج الإلكتروني، والتقصير فيما يتعلق باهتمام رجال البيع بالزبائن أثناء عملية الشراء، أما فيما يتعلق بمفهوم رضا الزبائن عن أداء المؤسسات الكهرومنزلية فكان متوسطا، حيث عبر الزبائن عن امتلاكهم لنظرة إيجابية عن منتجات المؤسسات الكهرومنزلية محل الدراسة مما يدفعهم لإعادة شرائها، كما أنهم ينصحون الآخرين باقتنائها نظرا لرضاهم عن توفرها في السوق واقتناعهم بجودتها.

- دراسة خويلد عفاف (2016-2017) الموسومة ب: محاولة تقييم الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية المستخدمة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال.

هدفت الدراسة للتعرف على مستوى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وبيان أثر ذلك على الأداء التسويقي، ومدى اعتماد المؤسسات على منظومة واضحة لتقييم الأداء، وتم جمع معطيات الدراسة التطبيقية بالاستعانة بتصميم استبيان وزع على مجموعة من المؤسسات شملت الدراسة عينة بلغت 272 مؤسسة.

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأداء التسويقي، كما أظهرت النتائج عدم وجود تباين في الأداء التسويقي للمؤسسات محل الدراسة يعزى المؤشرات المالية، المؤشرات المتعلقة بالعملاء، المؤشرات المتعلقة بالعمليات الداخلية (التكيف مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية)، مؤشرات متعلقة بنماذج التسويق التحليلية، المؤشرات المتعلقة بالتسويق عبر قواعد البيانات، المؤشرات المتعلقة بإعادة هندسة الأعمال التسويقية، وأكدت النتائج المتوصل إليها إلى اهتمام المؤسسات الجزائرية بمؤشر التجديد والابتكار والمؤشرات المتعلقة بالتسويق عبر الانترنت، وعدم وجود فروق ذات دلالة معنوية في الأداء التسويقي تعزى لطبيعة السوق الذي تنشط فيه المؤسسة، وعدم وجود علاقة بين (حجم المؤسسة، طبيعة نشاطها)

والأداء التسويقي، كما أكدت أيضا إلى عدم وجود فروق معنوية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وطبيعة ملكية المؤسسة وقطاع النشاط، بالمقابل وجود فروق معنوية بين تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في المؤسسة وحجم وطبيعة أسواق هذه المؤسسات.

- دراسة جمال بوثلجة، وآخرون (2019) الموسومة ب: قياس الأداء التسويقي لشركات الاتصالات في الجزائر من وجهة نظر مديري الوكالات والفضاءات التجارية.

هدفت هذه الدراسة إلى قياس الأداء التسويقي لمؤسسات الاتصالات في الجزائر بمكوناته (العوائد المالية، الحصة السوقية، رضا الزبون، الابتكار، التكيفية)، من خلال جمع البيانات عن طريق الاستبيان الموزع على 36 وكالة، واختبارها عن طريق اختبارات لعينة واحدة وتحليلها، والوصول إلى النتيجة الأساسية أن الأداء التسويقي لمؤسسات الاتصالات في الجزائر مرتفع عموما من خلال المؤشرات المدروسة.

- دراسة حميد شكر عبد الأمير (2020) الموسومة ب: استراتيجيات تسويق الخدمات والأداء التسويقي: الدور الوسيط للمعرفة التسويقية، دراسة عينة من المؤسسات الخدمية في مدينة بغداد.

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير استراتيجيات تسويق الخدمات على الأداء التسويقي لمؤسسات الخدمة واختبار الدور الوسيط للمعرفة التسويقية بين استراتيجيات تسويق الخدمات والأداء التسويقي في قطاع الخدمة ببغداد، واعتمدت الدراسة على استخدام المنهج الوصفي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة لجمع المعلومات من مجتمعها والمتمثل في عدد من المديرين في مؤسسات الخدمة حيث تم توزيع 212 استبانة، وتم استخدام برنامج الحزم الإحصائية (spss, Amos25) لتحليل البيانات واستخدام أسلوب تحليل المسار ونموذج المعادلة البنائية لاختبار فرضيات الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود أثر لاستراتيجيات تسويق الخدمات ببعدها (استراتيجية التميز) على الأداء التسويقي بأبعاده الثلاثة (المبيعات، الربحية، الحصة السوقية).

- وجود أثر لاستراتيجيات تسويق الخدمات ببعدها (استراتيجية التميز) على أبعاد المعرفة السوقية وهي (معرفة الزبون، معرفة الموظفين، معرفة البيئة، معرفة المنافسين، معرفة المجهزين)، ووجود أثر لاستراتيجية الكلفة الأقل على بعد معرفة المنافسين.

- وجود أثر للمعرفة التسويقية ببعدها (معرفة الموظفين) على الأداء التسويقي ببعدي (المبيعات، الحصة السوقية).

- وجود أثر لمعرفة البيئة على الربحية ووجود أثر لمعرفة العمليات على الحصة السوقية.

- وجود أثر لاستراتيجيات تسويق الخدمات على الأداء التسويقي بتوسط خمسة أبعاد للمعرفة التسويقية وهي (معرفة الزبون، معرفة الموظفين، معرفة البيئة، معرفة العمليات، معرفة المجهزين).

-الدراسات السابقة المتعلقة بالتسويق الداخلي والأداء التسويقي

- دراسة محمود علي الروسان (2011): الموسومة ب: العلاقة بين التسويق الداخلي والأداء التسويقي دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية الخاصة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة التزام الجامعات الأردنية الخاصة بأبعاد التسويق الداخلي (التوظيف، التطوير، توفير أنظمة الدعم، المحافظة على أفضل الموظفين، وجود أنظمة لتحفيز الموظفين) وعلاقته بالأداء التسويقي، وتبين أن التزام الجامعات بالتسويق الداخلي كان بدرجة متوسطة، وتبين أن هناك علاقة ارتباط إيجابية بينه وبين كافة متغيرات الأداء التسويقي، وأوصت الدراسة بتفعيل عملية التدريب والتحفيز، وتوفير البيئة المادية المناسبة.

- دراسة عبد المعطي سليمان أبو الرب، عبد الله محمد المرش (2013) الموسومة ب: دور التسويق الداخلي في تحسين الأداء التسويقي للرعاية الصحية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير أبعاد التسويق الداخلي على الأداء التسويقي في مؤسسات الرعاية الصحية، ومعرفة أهمية تطبيق نظام تسويق داخلي فعال في المستشفيات الخاصة بالأردن، ولتحقيق هذا الهدف فقد تم تصميم استبيان وتوزيعها على عينة من الموظفين في المستشفيات الخاصة، حيث توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين متغيرات التسويق الداخلي مجتمعة وبين الأداء التسويقي.
- عدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين ثقافة الخدمة الصحية ونشر المعلومات التسويقية وبين الأداء التسويقي.
- وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين تطوير الموارد البشرية وبين نظام المكافآت والحوافز وبين الأداء التسويقي.

- دراسة محمد أحمد حسين الترتوري (2016) الموسومة ب: التسويق الداخلي وعلاقته بالأداء التسويقي دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية الخاصة-قطاع غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة التسويق الداخلي وعلاقته بالأداء التسويقي (دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية الخاصة -قطاع غزة)، قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخداماً لاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية، ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث:

- إن الجامعات الخاصة في قطاع غزة تعمل على توظيف الأفراد المناسبين، حيث تقوم تلك الجامعات بتعيين موظفين ذوي خبرة جيدة ومناسبة ومن أصحاب المؤهلات العملية وذلك من أجل منافسة الجامعات الأخرى من أجل تطوير أداء الجامعات بما يحقق لها أعلى أداء تسويقي.

- تسعى الجامعات الخاصة في قطاع غزة إلى تطوير قدرات الموظفين بما من خلال الدورات والندوات وورش العمل وذلك من أجل تطوير الأداء التسويقي.

- تبين من الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول التسويق الداخلي تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها:

- ضرورة الاهتمام بعملية الاستقطاب والتعيين للموظفين الجدد الذين يمتلكون المؤهلات اللازمة للقيام بأعمالهم.

- إنشاء دوائر متخصصة لتدريب الموظفين في الجامعات الخاصة تضمن وضع برامج وأساليب تدريبية حديثة قادرة على تطوير قدرات الموظفين بشكل ملائم.
 - تخطيط وتنفيذ وتقييم برامج تدريبية بصفة مستمرة تهدف إلى تنمية المهارات الفنية والسلوكية للموظفين بالجامعات الخاصة بما يزيد من درجة الاعتمادية والاستجابة لديهم.
 - دراسة حسن عبود معروف (2018) الموسومة ب: دور التسويق الداخلي في تحسين الأداء التسويقي، دراسة ميدانية على مؤسسة الخطوط الحديدية في محافظة اللاذقية.
- هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور التسويق الداخلي في تحسين الأداء التسويقي في مؤسسة الخطوط الحديدية السورية في اللاذقية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة (285) موظفاً في الدوائر المختلفة إذ تم اختيارهم بطريقة المعاينة العشوائية البسيطة، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات.
- وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية وهي علاقة مقبولة بين التسويق الداخلي والأداء التسويقي في المؤسسة العامة للخطوط الحديدية في محافظة اللاذقية، مما يشير إلى تماسك هذين المتغيرين وتفاعلهما بشكل مقبول مع بعضهما البعض وهذا ما ينسجم مع مضمون الفرضية الرئيسية.
 - وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية وهي علاقة ضعيفة بين التدريب الداخلي والربحية، وبين التدريب الداخلي والكفاءة، ووجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية وهي علاقة مقبولة بين التدريب الداخلي كمتغير مستقل والأداء التسويقي كمتغير تابع، وهذا يعني اهتمام إدارة المؤسسة بتدريب وتنمية مهارات الموظفين في مجال التعامل مع الزبائن، وتزويد البرامج التدريبية بجميع المعلومات التي تساهم بتطوير كفاءة الزبائن، ومتابعة تنفيذ الخطة التدريبية والتحديث المتواصل للبرامج التدريبية.
 - عدم موافقة أفراد العينة على تحقيق المؤسسة معدل عالٍ للعائد على الاستثمار، وللعائد على الأصول، وللعائد على حقوق الملكية، وعدم وجود زيادة في حجم المبيعات، والحصة السوقية والأرباح.

-الدراسات السابقة باللغة الأجنبية:

-الدراسات السابقة باللغة الأجنبية التسويق الداخلي:

- Jerome Paul Davis ((2005: The effects of Internal Marketing on service Quality within collegiate recreational sport: A quantitative Approach.

دراسة جيروم دايفيس Jerome Paul Davis (2005): أطروحة دكتوراه نوقشت في جامعة أوهايو بالولايات المتحدة الأمريكية، وهدفت الدراسة إلى تحديد أثر إدراكات الموظفين في قطاع الرياضة الترفيهية الطلابية لممارسات التسويق الداخلي على جودة الخدمات المقدمة وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدراكات الموظفين للتسويق الداخلي على جودة الخدمة المقدمة.

- **Nwoko, and others, Effect of Internal Marketing on Customer Satisfaction with Telecommunication Companies in Anambra State.**

دراسة بعنوان: (دراسة تأثير التسويق الداخلي على رضا الزبائن في مؤسسات الاتصالات السلكية واللاسلكية في ولاية أنامبرا، نيجيريا)، 2021.

هدفت الدراسة إلى دراسة تأثير التسويق الداخلي على إرضاء الزبائن لمؤسسات الاتصالات السلكية واللاسلكية في ولاية أنامبرا، حيث تم توظيف متغيرات التسويق الداخلي مثل تمكين الموظف، والتواصل الداخلي، وتدريب الموظفين وتطويرهم، وترقية الموظفين كمتغير مستقل بينما تم توظيف رضا الزبائن كمتغير تابع.

استعرضت الدراسة الآداب المفاهيمية والنظرية والتجريبية ذات الصلة. يركز هذا البحث على نموذج كانو، اعتمدت الدراسة تصميم البحث الوصفي المسحي، تم الحصول على البيانات الأولية من خلال استبيان منظم، يتكون مجتمع الدراسة من الزبائن الداخليين لمؤسسات الاتصالات الثلاث وهي Airtel, GIO, MTN، تم استخدام معادلة كوكران للوصول إلى حجم العينة 384، وتم استخدام جداول التكرار والنسبة المئوية لتحليل عناصر الاستبيان بينما تم اختبار الفرضيات باستخدام تحليل الانحدار المتعدد عند مستوى معنوية 0.05.

توصلت الدراسة إلى أن التسويق الداخلي له تأثير كبير على رضا الزبائن لمؤسسات الاتصالات محل الدراسة، وان لتمكين الموظفين والاتصال الداخلي وتدريب الموظفين وتطويرهم تأثير إيجابي كبير على رضا الزبائن لمؤسسات الاتصالات محل الدراسة، وكذا لترقية الموظفين تأثير إيجابي كبير على رضا الزبائن لمؤسسات الاتصالات محل الدراسة. أوصت الدراسة بضرورة تمكين إدارة مؤسسات النظام العالمي للاتصالات المتنقلة (GSM) موظفيها من تعزيز مساهمتهم في إرضاء الزبائن.

-الدراسات السابقة باللغة الأجنبية الأداء التسويقي:

- **O'sullivan, D, and others, (2009), marketing performance measurement and firm performance evidence from the European high-technology sector.**

أجريت هذه الدراسة على مدراء التسويق الكبار في المؤسسات عالية التكنولوجيا الأوروبية، حيث قام الباحثون بفحص تأثير القدرة على قياس الأداء التسويقي على أداء المؤسسة وتم استخدام كل من البيانات الأولية التي جمعت من المسوقون الكبار والبيانات الثانوية من ربحية المؤسسة وعوائد الأسهم واكتشفوا أيضا تأثير القدرة على قياس الأداء التسويقي على مكانة التسويق داخل المؤسسة، والتي يتم تفعيلها كإدارة تنفيذية للرضا التسويقي له تأثير إيجابي على أداء المؤسسة والربحية والعائد على الأسهم، والمكانة التسويقية داخل المؤسسة بالإضافة إلى أن قدرة قياس الأداء التسويقي لها تأثير إيجابي على رضا المدراء التنفيذيين مع التسويق، وكان تواتر وحجم ميزانية التسويق يتوسط العلاقة بين قدرة القياس والأداء وكانت استجابات الاستقصاء قد جمعت من 157 مسوق وتم استكمالها من بيانات أداء المؤسسة.

–الدراسات السابقة باللغة الأجنبية التسويق الداخلي والأداء التسويقي

- **Aree Mohammed Ali, The effect of internal marketing on marketing performance a survey of worker's opinion in the public and private Banks in Duhok Governorate.**

– دراسة محمد علي، تأثير التسويق الداخلي على الأداء التسويقي، مسح رأي العاملين في البنوك العامة والخاصة في محافظة دهوك، 2020.

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقات بين إجراءات التسويق الداخلي وانعكاساتها في تعزيز الأداء التسويقي، والتي أصبحت قضية حيوية ومعاصرة. لقد زاد التسويق الداخلي في البنوك في مجال الأعمال، خاصة بعد ظهور دوره وأهميته، فمن المهم توظيف الأفراد المؤهلين تأهيلا عاليا والمهرة مع المسؤولية لتقديم خدمات عالية الجودة للزبائن.

تركز مشكلة الدراسة على العلاقة بين إجراءات التسويق الداخلي على الأداء التسويقي. تم تبني المشكلة ولتحقيق الأهداف وإثبات الفرضيات تم تطوير نموذج افتراضي لتوضيح طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة ولتحقيق النتائج المتوقعة من التحليل اعتمد الكاتب على الدراسات والأبحاث والكتب المتوفرة حول المتغيرات المستخدمة في الدراسة الحالية لبناء الأطر النظرية والمنهجية، وبناء مجموعة من الفرضيات الأولية والثانوية لحل هذه المشكلة.

- **Sunardi Sembiring Brahmana, Veronica Christina, Mediating Role of Organizational commitment on the Relationship Between Internal Marketing and Marketing Performance,**

–دراسة (Sunardi Sembiring Brahmana , Veronica Christina): الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في العلاقة بين التسويق الداخلي والأداء التسويقي، المجلة الدولية للتأهيل النفسي والاجتماعي.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة وفحص ما إذا كان الالتزام التنظيمي يتوسط العلاقة بين التسويق الداخلي والأداء التسويقي لجامعة widyatama university (u tama)، كما يتضح من تصورات المحاضرين، حيث تم الحصول على البيانات من 122 استبيانا تم إرجاعه ومعالجته، توصلت الدراسة إلى أن بعدين من أبعاد التسويق الداخلي (الرؤية والمكافآت) لهما تأثير إيجابي وكبير على الأداء التسويقي، وان بعدين لإدارة المعلومات (التطوير والمكافآت) لهما تأثير إيجابي وكبير على الالتزام التنظيمي، وقد أثر احد أبعاد الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي) بشكل إيجابي وكبير على الأداء التسويقي، وأخيرا تم التوصل إلى أن الالتزام العاطفي بأنه توسط جزئيا في العلاقة بين الرؤية والأداء التسويقي.

– أهمية الدراسة الحالية مقارنة بالدراسات السابقة:

الدراسة الحالية تتوافق مع توجهات العديد من الدراسات السابقة، حيث حاولت الدراسات السابقة توضيح ممارسات وأبعاد التسويق الداخلي حسب وجهات وقطاعات مختلفة، كما تم توضيح الأداء التسويقي حسب مختلف الباحثين وكذا أبعاده المختلفة حسب العديد من الباحثين في مختلف القطاعات.

حيث تم توظيف الدراسات السابقة في إعداد الجانب النظري والإطار المفاهيمي للدراسة، وكذا اقتراح نموذج الدراسة، وتحديد المنهج المناسب، وتوضيح أداة الدراسة التطبيقية وتوضيح الأساليب الإحصائية المستخدمة... الخ

بسبب عدم وجود اتفاق موحد حول ممارسات التسويق الداخلي تناولت دراستنا الأبعاد المناسبة للمؤسسات الخدمية والتي نرى أنها تساهم في موضوع دراستنا وتأثيرها في الأداء التسويقي، حيث اقتصرت الدراسات السابقة على بعض الأبعاد على الأداء التسويقي ولكن ليس كل الأبعاد المستعملة في دراستنا.

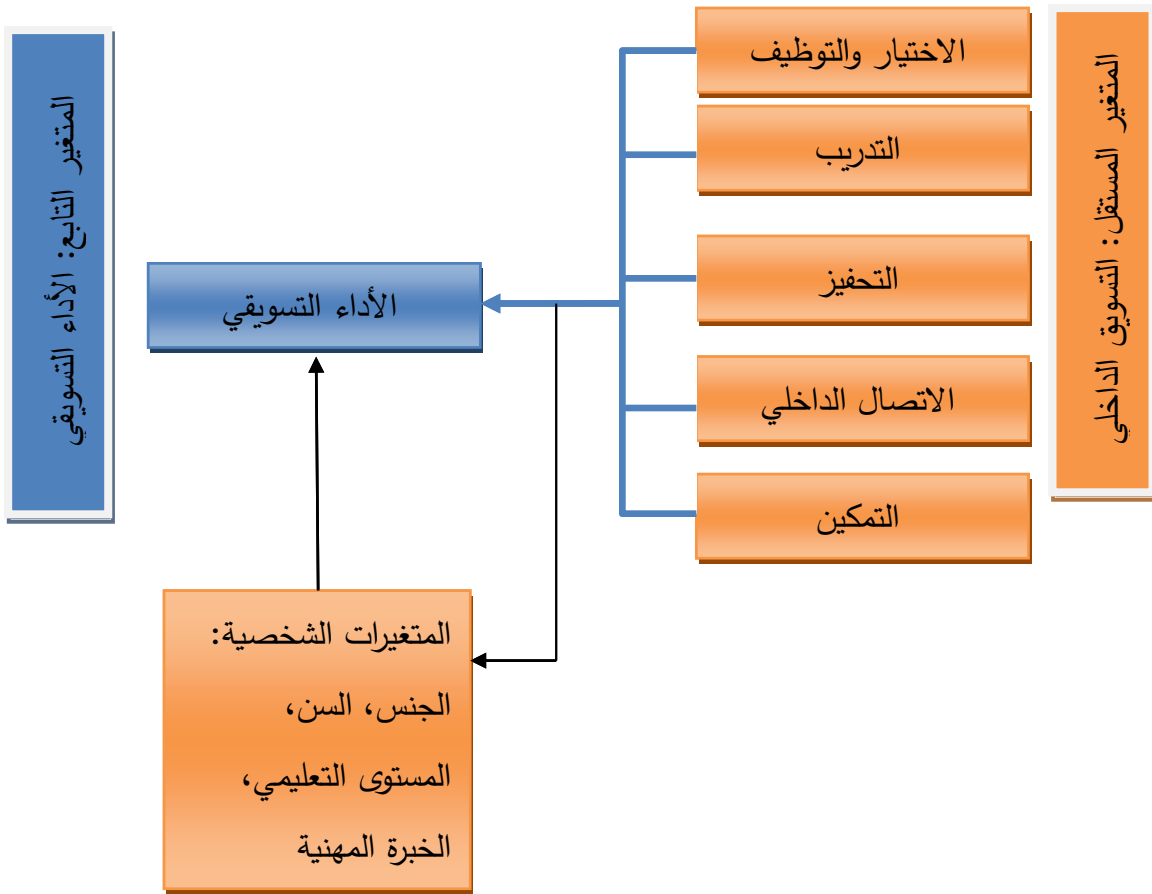
كذلك تميزت دراستنا على دراسة ممارسات التسويق الداخلي بأبعاده (الاختيار والتوظيف، التدريب، التحفيز، الاتصال الداخلي، التمكين) وأثرها في الأداء التسويقي بأبعاده المختلفة (الحصة السوقية، تنمية المبيعات، الربحية، رضا الزبائن، الابتكار التسويقي) في مؤسسة اتصالات الجزائر، والتي لم يسبق لأي باحث تناول الدراسة بهذه الأبعاد للتسويق الداخلي والأداء التسويقي مجتمعة والتعرف على التأثير والعلاقة بينهما في مؤسسة اتصالات الجزائر في الجزائر حسب معلوماتي.

كذلك الاختلاف في مؤسسة المعتمدة في الدراسة التطبيقية، حيث تناولت دراستنا مؤسسة اتصالات الجزائر والتي لم يسبق لأي باحث حسب علم الباحثة أن تناول هذا العنوان في هذه المؤسسة بالتحديد وخاصة في بلد الجزائر.

تاسعا: نموذج الدراسة.

بالاعتماد على الدراسات السابقة تم تصميم النموذج الافتراضي التالي:

الشكل (أ): النموذج المقترح للدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة

المتغيرات المستقلة: تتمثل في أبعاد المتغير المستقل التسويق الداخلي وهي: الاختيار والتوظيف، التدريب، التحفيز، الاتصال الداخلي، التمكين، والتي تم اعتمادها على أساس الدراسة النظرية.

المتغيرات التابعة: تتمثل في أبعاد الأداء التسويقي وتتمثل في: الحصة السوقية، تنمية المبيعات، الربحية، رضا الزبون، الابتكار التسويقي.

المتغيرات الوسيطة: تعتبر أحد أهم أنواع المتغيرات وتلعب دورا ثانويا في البحث العلمي الذي يقوم به الباحث، وما يجعل هذه المتغيرات وسيطة هو علاقتها وحجمها بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة، ومن خلال المتغيرات الوسيطة يقوم بتمرير التأثيرات التي يريد إيصالها من المتغير المستقل إلى التابع، أو قد يشارك من خلال هذه المتغيرات في رصد العلاقات والتأثيرات بين المتغيرات التابعة والمتغيرات الوسيطة، وفي دراستنا هذه المتغيرات هي الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية. وهذه المتغيرات الوسيطة أخذت بعين الاعتبار في دراستنا وتأثيرها على المتغيرين (أثر ممارسات التسويق الداخلي في الأداء التسويقي).

عاشرا: صعوبات الدراسة.

- صعوبة التنقل بين مكتبات الجامعات الجزائرية للحصول على المادة العلمية والمعرفية خاصة في بداية سنوات البحث بسبب الأزمة الصحية العالمية جراء جائحة كورونا (COVID-19) بداية من 2020 بداية البحث وتوقف أغلب النشاطات بما فيها المكتبات والجامعات وغيرها.

- شح المعلومة وعدم توفرها من مصدرها (مؤسسة اتصالات الجزائر) عند محاولة الحصول على إحصائيات من المؤسسة.

- صعوبات تخص الجانب التطبيقي تتمثل في عدم تعاون موظفي المؤسسة إلى جانب السرية والتحفظ من بعض المسؤولين والموظفين حول معلومات معينة تخص العمل في المؤسسة.

- التحفظ من قبل الموظفين وعدم الإجابة على استمارة الاستبيان.

حادي عشر: هيكل الدراسة.

وفقا لمتطلبات الدراسة وفي ضوء أهدافها وفرضياتها، ولمعالجة الإشكالية المقترحة تم تقسيم البحث إلى ثلاث فصول مترابطة ومتسلسلة، فصلين نظريين وفصل تطبيقي، وذلك على النحو التالي:

- **الفصل الأول:** والذي تطرقنا فيه إلى الإطار النظري للتسويق الداخلي، حيث تناولنا فيه أساسيات التسويق، وكذا ماهية التسويق الداخلي من خلال مراحل خصائصه، أهميته وأهدافه، إضافة إلى أبعاد وممارسات التسويق الداخلي ونماذجه، وأخيرا المزيج التسويقي الداخلي وعلاقة التسويق الداخلي بمفاهيم أخرى.

- **الفصل الثاني:** تناولنا في هذا الفصل مفاهيم أساسية للأداء التسويقي، من خلال التطرق إلى مفهوم الأداء وتقييمه، ثم ماهية الأداء التسويقي من خلال التطرق إلى مفهوم، أهمية، أهداف وأنواع الأداء التسويقي، ثم التطرق إلى تحسين الأداء التسويقي ومفاتيح تميزه، بعدها تم ذكر أبعاد ومؤشرات الأداء التسويقي، وكمبحث ثالث تقييم والرقابة على الأداء التسويقي، وفي الأخير تم التطرق لأثر ممارسات التسويق الداخلي في الأداء التسويقي نظريا.

- **الفصل الثالث:** خصص الفصل التطبيقي لإسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، من خلال التطرق إلى إبراز تأثير ممارسات التسويق الداخلي في مؤسسة اتصالات الجزائر من خلال تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر، وكذا التطرق إلى واقع ممارسات التسويق الداخلي ومؤشرات الأداء التسويقي بمؤسسة اتصالات الجزائر، بعدها تأتي الدراسة التطبيقية بتحليل محاور الاستبيان، ثم اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج، وفي الأخير الخاتمة وتقديم مقترحات وتوصيات الدراسة وآفاقها.

الفصل الأول: الإطار النظري

للتسويق الداخلي

- المبحث الأول: مدخل للتسويق الداخلي
- المبحث الثاني: ممارسات وأبعاد التسويق الداخلي
- المبحث الثالث: المزيج التسويقي الداخلي، نماذج التسويق الداخلي وعوامل نجاح ومعيقات تطبيقه.

تمهيد:

إن إحدى التطورات الهامة التي طرأت على عصرنا، هي ارتقاء مكانة وظيفة الموارد البشرية إلى شريك استراتيجي يساهم في خلق القيمة للمؤسسة، نتيجة الدور الذي يلعبه المورد البشري كمصدر أساسي للتميز والتفوق، وكمسير لصناعة المستقبل في ظل محيط متميز بالتعقيد، مما دفع بمسيريها إلى البحث عن الأدوات الملائمة لتحسين وتطوير العلاقة بين المؤسسة والموظف الذي أصبح أكثر تطلبا وتقلبا على جودة الحياة المهنية.

فوظيفة التسويق ليس الوظيفة التي تهتم بتقديم المنتجات والخدمات فحسب بل أيضا هي الوظيفة التي تهتم بالموظفين في المؤسسة، وتعدهم زبائن داخليين في سوق داخلي، تقدم لهم الخدمات والمنافع.

ومن هذا المنطلق، كان التوجه الأقرب والأفضل هو توظيف المقاربة التسويقية عند ممارسة مهام وظيفة الموارد البشرية، خاصة بعدما توسع مفهوم التسويق بالعلاقات ليشمل كل العلاقات التبادلية التي تقدم المنفعة للمؤسسة بما فيها الموظفين، ليظهر بذلك مصطلح يعرف كمنهج جيد للتسيير يهدف إلى معالجة قضايا جذب الموظفين والاحتفاظ بهم من خلال مراجعة العلاقة بين صاحب العمل والموظف، واعتبار هذا الأخير هو زبون المؤسسة، بتطبيق مفهوم التسويق الداخلي وذلك من خلال الاهتمام بالموظفين وتوفير بيئة داخلية مناسبة وحفزهم لإنتاج وتطوير منتجات عالية الجودة وخدمات تتناسب مع حاجات ورغبات زبائنها وكذا تقديم أداء متميز.

وعليه سيكون هذا الفصل متوجها نحو عرض نظري لهذا المصطلح الجديد من خلال تقسيمه إلى ثلاث مباحث:

- المبحث الأول: مدخل للتسويق الداخلي
- المبحث الثاني: ممارسات وأبعاد التسويق الداخلي
- المبحث الثالث: المزيج التسويقي الداخلي، نماذج التسويق الداخلي وعوامل نجاح ومعيقات تطبيقه

المبحث الأول: مدخل للتسويق الداخلي.

بعد نجاح التسويق بمفهومه التقليدي في توجيه الأسواق الخارجية، وبينما تركز المؤسسات على عمليات التبادل مع الزبائن الخارجيين، من اجل تحقيق مكانة هامة في السوق الذي تنشط فيه، ظهرت الحاجة إلى تقليد هذا النجاح داخل المؤسسة، من جهة أخرى نجد أن الدور الذي يلعبه الموظفون في المؤسسة وخصوصا المؤسسات الخدمية في تحقيق مستوى عالي من الجودة وكذا تحقيق رضا الزبائن بما يضمن تحقيق أداء مميز وخلق ميزة تنافسية، قد أدى بالمؤسسات إلى التركيز على شكل آخر من أشكال التبادل وهو ما يكون بين المؤسسة وموظفيها، هذا ما أدى إلى ظهور مفهوم تسويقي حديث يهتم ويركز على الموظفون داخل المؤسسة وهو ما يعرف بالتسويق الداخلي.

المطلب الأول: أساسيات التسويق.

أولاً: مفهوم التسويق:

للتسويق العديد من التعريفات، تظل جمعية التسويق الأمريكية (AMA) مرجعاً، حيث تم مناقشتها على نطاق واسع ومشاركتها من قبل الباحثين والممارسين، وفقاً لـ (AMA) "التسويق هو النشاط ومجموعة المؤسسات والعمليات المخصصة لإنشاء العروض القيمة والتواصل والتوزيع وتبادل العروض القيمة للمستهلكين والزبائن والشركاء والمجتمع ككل." (1) والتسويق هو إنشاء واقتراح المنتجات، الخدمات، والاتصالات (الإعلان) وكذلك إنشاء واقتراح التسليم (التعبئة والتغليف) هذه الأنشطة لها قيمة للزبائن والمجتمع ككل، من ناحية أخرى يتم استخدام التسويق كعملية من قبل المؤسسة لخلق قيمة للزبائن وبناء علاقات معهم بهدف الحصول على قيمة من الزبائن في المقابل. (2)

يقصد بالتسويق Marketing "تلك العملية الاجتماعية والإدارية التي يتم بمقتضاها الحصول على الاحتياجات والرغبات عن طريق خلق وتبادل منتجات ذات قيمة مع الآخرين، ويتضمن ذلك تخطيط وتسعير وترويج تلك المنتجات." (3) عرف التسويق أيضاً بأنه: "هو تلك العمليات المتعلقة بتخطيط وتنفيذ أنشطة المنتج، والتسعير، والترويج، والتوزيع الخاصة بالأفكار، والسلع، والخدمات، وذلك بغرض خلق المبادلات التي من شأنها إشباع حاجات الأفراد المستهلكين من ناحية، وتحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة من ناحية أخرى." (4)

يمكننا التمييز بين التعريف الاجتماعي والإداري للتسويق. فوفقاً للتعريف الاجتماعي، فإن التسويق هو "عملية مجتمعية يحصل من خلالها الأفراد والجماعات على ما يحتاجون إليه ويريدونه من خلال إنشاء وعرض وتبادل المنتجات والخدمات ذات القيمة بمرحبة مع الآخرين، وكتعريف إداري، غالباً ما يوصف التسويق بأنه فن بيع المنتجات." (1)

(1) Patrick Gabriel, Ronan Divard, Marine Le Gall-Ely, Isabelle Prim-Allaz, Marketing desservices, DUNOD, Paris, 2014, p13.

(2) Joseph K. Achua, Timothy T. Alabar, Imperatives of marketing internal auditing in Nigerian universities, International Conference on Accounting Studies 2014, ICAS2014, 18-19 August 2014, Procedia-Social and Behavioral Sciences 164 (2014)32-40, Kuala Lumpur, Malaysia, p34.

(3) طارق طه أحمد، إدارة التسويق، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 27.

(4) علاء الغزناوي، محمد عبد العظيم، أساسيات التسويق المعاصر، الدار الجامعية، 2009، ص 7.

كما عرفه ربحي مصطفى عليان على انه: "التسويق هو تنفيذ أنشطة المشروع إلى توجه تدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك النهائي أو المشتري الصناعي، بقصد إشباع حاجات الزبائن وبهدف تحقيق أهداف المشروع". (2)

وحسب فيليب كوتلر وآخرون فالتسويق يغطي النشاط وجميع المؤسسات والعمليات التي تهدف إلى إنشاء والتواصل وتقديم وتبادل العروض التي لها قيمة للزبائن والمستهلكين والشركاء والمجتمع ككل، ويوجد في الواقع ثلاثة أنواع من تعريفات التسويق: التعريفات التشغيلية التي تركز على وظيفة المؤسسة. أولئك الذين يتبنون توجهها إداريا حول إدارة التسويق، وتلك التي تتمحور حول مفهوم التبادل وتؤكد على دور التسويق في المجتمع، تعريفنا المجتمعي للتسويق هو العملية المجتمعية التي يحصل الأفراد والجماعات من خلالها على ما يحتاجون إليه ويريدونه، تتكون هذه العملية من إنشاء وعرض وتبادل المنتجات والخدمات القيمة مع الآخرين، غالبا ما تم تشبيه التسويق في بعده الإداري ب "فن البيع" لهذا السبب غالبا ما يتفاجأ الناس عندما يعلمون أن أهم جانب في التسويق ليس البيع. (3)

من خلال ما سبق فالتسويق هو مجموعة من العمليات أو الأنشطة التي تعمل على اكتشاف حاجات ورغبات الزبائن والبحث عن إيجاد الطرق المثلى لإشباع تلك الحاجات والرغبات من خلال عملية التبادل وكذا تطوير مجموعة من المنتجات أو الخدمات التي تحقق رغباتهم وتحقق أهداف المؤسسة.

ثانيا: أهداف وأهمية التسويق.

تحدد أهداف التسويق ما يجب عمله مع أسواق معينة من السوق أو جماعات معينة من الزبائن، وتحدد أيضا زيادة المبيعات بنسبة معينة عن العام الماضي، أو تسليم الطلبات في فترة سريعة، وهذه ليست غايات في حد ذاتها ولكن تستخدم كأدوات وأساليب تساعد على تنفيذ سياسة المؤسسة والخطط التسويقية وتساعد المؤسسة على الآتي:

- أن تحدد أهدافها.
- أن تحدد أولويات تلك الأهداف.
- أن تحدد المدة التي من خلالها يمكن تحقيق الأهداف، وعند تحديد الأهداف التسويقية، يجب أن تأخذ المؤسسة في حساباتها التوسع المحتمل في الأسواق وإمكانية زيادة نصيب المؤسسة في السوق وتحليل مدى الربحية أو العائد على رأس المال. (4)

وتعد استراتيجية التسويق ضرورة لكونها تؤدي إلى رفع أداء المؤسسات حاضرا ومستقبلا وذلك إذا تم تطبيقها بشكل جيد، ويمكن تحديد أهمية استراتيجية التسويق في ضوء النقاط الآتية: (5)

- مساعدة المؤسسة على التعرف على البيئة التي تعمل فيها والكشف عن الفرص البديلة المتاحة أمامها، والقيود التي تؤثر على عملها.

(1) Philip kotler, Marketing Management, Millenium Edition, tenth edition, custom edition for university of phoenix, printed in the USA, 2000, p04.

(2) ربحي مصطفى عليان، أسس التسويق المعاصر، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص30.

(3) Philip kotler, and others, Marketing Management, 16e edition, Pearson France, p5

(4) علي فلاح الزعبي، إدارة التسويق منظور تطبيقي استراتيجي، دار البازوري، 2011، ص ص 254-255.

(5) صبا طالب وهاب الموسوي، دور استراتيجية التسويق في تحسين الأداء المنظمي للمستشفيات الأهلية، مجلة الكلية الإسلامية الجامعة، المجلد 12، العدد 47، 2018، ص ص 682-683.

- مساعدة المؤسسة على تحديد وتحليل خصائص السوق الذي تعمل فيه في الماضي والحاضر والمستقبل.
 - مساعدة مندوبي التسويق على التنبؤ بالمستقبل والكشف عن المشكلات التسويقية المحتمل حدوثها، مما يتيح الفرصة للاستعداد لمواجهتها.
 - مساعدة مندوبي التسويق على التعرف على الآثار المستقبلية لقراراتهم الحالية، ومن ثم مساعدة الإدارة على تحديد وتحليل مواطن القوة والضعف في المؤسسة بالمقارنة بمنافسيها.
 - مساعدة المؤسسة على قياس وتحليل وتقييم الفرص التسويقية واختيار أسسها وتحديد أهداف أكثر واقعية.
 - تسهيل مهمة الرقابة على أنشطة التسويق والتخلص من أو تطوير وحدات الأعمال سيئة الأداء.
- فنجاح النشاط التسويقي في المؤسسة يؤدي بها إلى النمو والازدهار والاستمرار ولكن فشله سيؤدي لا محالة إلى انخفاض المبيعات وتناقص الأرباح ويخلق العديد من المشاكل، فالتسويق له مكانة مهمة وواضحة طالما أنه يساعد في تحقيق أهداف المجتمع والمؤسسة على حد سواء.
- من خلال ما سبق فالتسويق يؤدي إلى إشباع حاجات الأفراد وتحقيق رغباتهم ورفع مستوى معيشتهم وذلك من خلال تقديم ما يطلبونه من منتجات وخدمات وأفكار، هذا من جهة. إضافة إلى تحقيق أهداف المؤسسة وجعل استراتيجيتها متوافقة مع متطلبات السوق، مما يعزز العلاقة بين المؤسسة والزبون.
- ثالثاً: مراحل تطور النشاط التسويقي.**

يمكن التمييز بين خمس مراحل لتطور النشاط التسويقي كما يلي: (1)

- **مرحلة المفهوم الإنتاجي: 1925-1990:** توجه ضيق برز في بداية الثورة الصناعية وبعدها ما قبل 1925 يقوم على فلسفة: "أن المنتج الجيد يبيع نفسه" ورائدها **فريدريك تايلور** وأرتبط النشاط التسويقي بالإنتاج فقط وليس له صلة بالتسويق.
- **مرحلة المفهوم البيعي: 1925-1950:** في هذه المرحلة فلسفة هذا التوجه تقوم على أن هناك "علاقة طردية بين إقبال الزبون على المنتجات المعروضة للبيع وبين مجهودات البيع الشخصية وغير الشخصية" وأن الإعلان الجيد والمبدع والبيع الشخصي سوف يتغلب على مقاومة وإقناع الزبائن بالشراء.
- **مرحلة المفهوم الحديث للتسويق:** ظهر هذا المفهوم في النصف الثاني من القرن العشرين حوالي عام 1950 فلسفته تقوم على: "المستهلك هو الملك... اكتشف حاجته ثم قام بملئها"، حيث شهدت هذه المرحلة ظهور مصطلحات مهمة في التسويق منها: بحوث التسويق وهو يعنى بدراسة السوق من جميع جوانبه والمستهلكين (الزبائن) كما يتضمن جميع بحوث وظائف التسويق والبيئة التسويقية بأنواعها. فهذا المفهوم يتحيز للزبون محور العملية التسويقية ومحركها الرئيسي.
- **مرحلة المفهوم الاجتماعي للتسويق:** ظهر هذا المفهوم في النصف الثاني من القرن العشرين الماضي في السبعينات، يقوم على مراعاة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة عند ظهوره بشكل رسمي وفلسفته: "إن إبراز المسؤولية الاجتماعية هي ضرورة ملحة للتسويق"، تتمثل ركائز الأساسية في هذه المرحلة هي: احترام البيئة باعتبارها مصدر العطاء، احترام المجتمع باعتباره أساس البقاء، احترام الفرد باعتباره مصدر رفاهية الأعمال.

(1) علي فلاح الزعي، عادل عبد الله العنزي، الأسس والأصول العلمية في إدارة الأعمال، دار اليازوري، 2015، ص ص 92-93.

الفصل الأول الإطار النظري للتسويق الداخلي

-مرحلة المفهوم الأخلاقي للتسويق: ظهر هذا المفهوم ما بعد 1990، وهو المفهوم الأحدث والأشمل وهو امتداد للتسويق الاجتماعي برزت مع تنامي دور وتأثير الجماعات الضاغطة، فلسفته "إن إبراز المسؤولية الأخلاقية هي أساس نجاح العمل التسويقي"، ويركز على المسائل التالية: المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية والاعتبارية للتسويق، سلوك وأخلاقيات القائمين على التسويق المساءلة والمحاسبة لأصحاب المصلحة في المؤسسة.

والشكل التالي يمثل مراحل تطور النشاط التسويقي:

الشكل رقم (01-01): مراحل تطور النشاط التسويقي

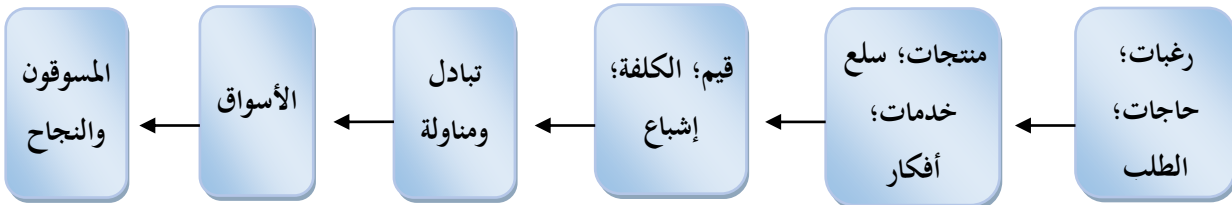


المصدر: من إعداد الباحثة

فمراحل تطور النشاط التسويقي ينطلق من مرحلة الإنتاج ثم مرحلة البيع بعدها مرحلة التسويق الحديث ليظهر مرحلة جديدة تتمثل في المفهوم الاجتماعي للتسويق وأخير مرحلة المفهوم الأخلاقي.
رابعا: عناصر النشاط التسويقي.

من خلال التعريفات السابقة تبين أن هناك عدة عناصر للتسويق، وهي أساسيات يتركز عليها النشاط التسويقي، وهي ممثلة في الآتي:

الشكل رقم (02-01): عناصر النشاط التسويقي



المصدر: بشير بودية، طارق قندوز، أصول ومضامين تسويق الخدمات، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص 46.

وفيما يلي توضيح لمعنى هذه المفردات كالآتي: (1)

-الحاجات، الرغبات، الطلب:

يستند التسويق أساسا إلى التعرف على الحاجات والرغبات الإنسانية والتي تتعدد وتتنوع من شخص إلى آخر وذلك بغية تلبيتها:

- الحاجات: الحاجة هي حالة من الشعور بالحرمان أو النقص من بعض الإشباع أو الرضا الأساسي تتمثل في مجموعة الحاجات المادية مثل الحاجة إلى الطعام والشراب واللباس، الدفء والأمان والحاجات الاجتماعية كالشعور بالانتماء

(1) بشير بودية، طارق قندوز، أصول ومضامين تسويق الخدمات، الطبعة الأولى، 2016، ص 46-50.

والتعاطف والحاجات الفردية مثل الحاجة إلى المعرفة والتعبير عن النفس والتي يسعى الإنسان إلى الحصول عليها، كما تعتبر غريزة في الفرد يسعى لإشباعها عند كل مستوى حسب هرم الحاجات الذي صنفه ماسلو (Maslow).

- **الرغبات:** تتمثل الرغبات الإنسانية في الحاجات بعد تشكيلها حسب ثقافة المجتمع أو البيئة التي ينتمي إليها الفرد، فالشخص الذي يشعر بحاجة الجوع قد يشبع حاجة الجوع من خلال نوع معين من الأكل، فالرغبات هي الوسائل التي يتم من خلالها إشباع حاجات الزبائن، فالرغبات عديدة والحاجات محدودة. فهي أوسع من الحاجات.⁽¹⁾
- **الطلب:** يمثل الكمية المطلوبة من سلعة أو خدمة معينة خلال فترة زمنية محددة، والطلب هو تحويل الحاجة أو الرغبة إلى فعل حقيقي ينجم عنه عملية شراء، فالرغبة تصبح طلباً إذا عززت بالقوة الشرائية والاستعداد لغرض الشراء.
- **المنتجات والخدمات:** يلبي الأشخاص احتياجاتهم ورغباتهم بالمنتجات، والمنتج هو أي شيء يمكن أن يقدمه للسوق لتلبية حاجة أو رغبة، المنتج لا ينحصر في السلع المادية فقط بل قد يكون سلع مادية، فكرة، خدمة، أو أي شيء آخر مشبع للحاجة مثل الأشخاص، الأماكن، المؤسسات، والأنشطة، فالزبون لا ينظر إلى الجانب المادي من المنتج بل إلى مقدار ما يمكن أن يحققه له من منفعة أو قبول من خلال التعامل معه.⁽²⁾

-**القيمة، الكلفة، الرضا:** يمكن تلخيص هذه العناصر على الشكل التالي:

- **القيمة:** هي الفرق بين القيمة الكلية التي يستمدها الزبون من المنتج، والتكلفة الكلية التي يتحملها في سبيل الحصول عليها بمعنى أنها تعبر عن تقدير الزبون للقدرة الكلية للمنتج على إشباع حاجاته، لذا تعرف القيمة الكلية إلى مجموعة المنافع التي يتوقع الحصول عليها الزبون من المنتج، بينما يقصد بالتكلفة الكلية مجموع النفقات التي يتحملها في سبيل الحصول على هذا المنتج.⁽³⁾
- **الكلفة:** وتمثل قدرة الزبون لدفع النقود لشراء السلعة التي يريدها، وعلى ذلك المثال فإنه قد يكون الحصول على سيارة خاصة لاستخدامها لأعماله الشخصية أفضل من أي وسيلة أخرى، إلا أنه لا يستطيع تحقيقها بسبب كلفتها المرتفعة، والتي لا يقدر على دفع قيمتها، لذلك سوف يتحول إلى واسطة أخرى تمثل الانتقال إلى كلفة أقل.⁽⁴⁾
- **الرضا:** يمثل الرضا النتائج المتحققة من الاستخدام لذلك المنتج دون غيره، وليس بالضرورة أن يكون ما هو أقل كلفة من غيره، أو قد يكون الأقل كلفة ذاته.⁽⁵⁾

-**التبادل:** يمثل التبادل جوهر العملية التسويقية، وهو عملية الحصول على شيء مرغوب من شخص ما مقابل تقديم شيء آخر لهذا الشخص، ويقوم على مجموعة من الشروط وهي:

✓ وجود طرفين على الأقل.

✓ كل شخص يمتلك شيء ما له قيمة لدى الطرف الآخر.

(1) زكرياء أحمد عزام، وآخرون، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009، ص33.

(2) Philip kotler, and others, Principles of Marketing, second European Edition, Prentice Hall Europe, 1999, p11.

(3) طارق طه أحمد، إدارة التسويق، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2008، ص33.

(4) ربحي مصطفى عليان، أسس التسويق المعاصر، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص47.

(5) ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص47.

✓ كل طرف قادر على الاتصال والتسليم.

✓ لكل طرف حرية في قبول أو رفض عرض التبادل.

✓ يعتقد كل طرف أنه من المناسب أو المرغوب فيه التعامل مع الطرف الأخر.⁽¹⁾

- **المعاملات السوقية:** وهي عملية متاجرة بين طرفين وتتضمن شيئين ذي قيمة حيث يتم التبادل مقابل وحدات نقدية وتسمى

العملية النقدية أو تكون في شكل مقايضة من خلال تبادل شيئين بدون وجود نقود.⁽²⁾

- **الأسواق:** السوق هو كافة المشترين الفعليين والمحتملين الذين لديهم حاجة أو رغبة ولديهم الاستعداد والقدرة على الشراء وإتمام

عملية التبادل لأجل إشباع حاجاتهم ورغباتهم.⁽³⁾

المطلب الثاني: مفهوم التسويق الداخلي وخصائصه.

أولاً: مفهوم التسويق الداخلي.

لكل مؤسسة هدف تسعى إليه، وفي ظل التطورات والتحديات والمنافسة الشديدة التي تواجهها، تسعى المؤسسات الخدمية خصوصاً إلى زيادة الاهتمام بجودة خدماتها لكسب أكبر عدد ممكن من الزبائن، وجذبهم، وقد ركز التسويق التقليدي على عملية التبادل بين المؤسسة وزبائنها، إلا أنه قد توجه الاهتمام أيضاً إلى الموظفين في المؤسسة ودورهم الفعال فيها، وهو ما يسمى التسويق الداخلي.

في منتصف الخمسينات وعلى يد مديري الجودة اليابانية ظهر مفهوم التسويق الداخلي، وتم تفعيله في أواخر القرن الماضي، والذي ركز على الموظفين في المؤسسات الإنتاجية باعتبارهم حلقة الوصل بين المؤسسة والجماهير الخارجية، حيث كانت فكرة هذا المفهوم تقوم على الاهتمام بالأفراد داخل المؤسسة وإكسابهم الاتجاه الإيجابي نحو مؤسستهم والذي ينعكس إيجاباً على طبيعة التعامل مع الزبائن الخارجيين، وللوصول إلى هؤلاء الزبائن كان يجب على المؤسسات الاهتمام أولاً بموظفيها.⁽⁴⁾

كما عرف Berry التسويق الداخلي عام 1984 على أنه: "عرض الموظفين كزبائن داخليين، والنظر إلى الوظائف على أنها منتجات داخلية تلبى احتياجات ورغبات هؤلاء الزبائن الداخليين، مع معالجة أهداف المؤسسة"⁽⁵⁾

عرف كوتلر التسويق الداخلي بأنه: "العمل الذي تقوم به المؤسسة لتدريب وتحفيز زبائنها الداخليين وبالخصوص أولئك الموظفين الذين يتكون بشكل مباشر مع الزبائن."⁽⁶⁾ ويرى green، أنه على مؤسسات الخدمات الناجحة أولاً بيع الوظيفة للموظفين قبل أن تتمكن من بيع خدماتها للزبائن.

(1) Philip kotler, Marketing Management, millennium edition, Tenth Edition, Pearson custom publishing, 2000, p p6-7.

(2) بشير بودية، طارق قندوز، مرجع سبق ذكره، ص50.

(3) مرجع نفسه، ص50.

(4) مالك محمد المجالي، وآخرون، تأثير أبعاد التسويق الداخلي على رضا العاملين وأثره على أدائهم في البنوك التجارية العاملة في محافظة الكرك، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 12، العدد 3، 2016، ص599.

(5) Pervaiz k. Ahmed and Mohamed Rafiq, the role of internal marketing in the implementations of marketing strategies, journal of marketing practice applied marketing science, vol, no4, 1995, p32.

(6) Kotler Philip, and others, marketing management, 15ème édition, Pearson France, nouveaux horizons, Montreuil, France, 2015, p453

يعتبر (piercy and morgan1991) أكثر إيجابية في دعوتها لاستخدام تقنيات التسويق في السوق الداخلية حيث أنهما ينظران إلى التسويق الداخلي على أنه: "تطوير برنامج تسويقي يستهدف السوق الداخلي في المؤسسة باستخدام نفس الهياكل الأساسية المستخدمة في التسويق الخارجي"⁽¹⁾

وعرف رفيق وأحمد التسويق الداخلي بأنه: "تلك الجهود المخططة المستعملة في المدخل التسويقي في تحفيز الموظفين لتنفيذ وتكامل استراتيجيات المؤسسة نحو التوجه بالزبائن."⁽²⁾

كما عرفه أيضا (رفيق وأحمد، 1993) على أنه: "التسويق الداخلي هو الجهود المخططة للتغلب على المقاومة التنظيمية للتغيير، وكذلك الجهود التي تسعى إلى إثارة دافعية الموظفين، وتحقيق التكامل بينهم بغرض الوصول إلى تنفيذ أكثر فعالية لاستراتيجية المؤسسة ككل والاستراتيجيات الوظيفية لكل إدارة أو قسم داخلها."⁽³⁾

عرف Ballantyne (2000) التسويق الداخلي هو: "استراتيجية لتطوير العلاقات بين الأفراد العاملين من الحدود التنظيمية الداخلية بهدف توليد المعرفة وبناء نشاط داخلية تحسن نوعية العلاقات التسويقية الخارجية."⁽⁴⁾

فمثلما يحتاج مسوقو السلع إلى الاهتمام بجودة المنتج، كذلك يحتاج مسوقو الخدمات إلى الاهتمام بجودة الخدمة، مما يعني اهتماما خاصا بجودة الموظف وأدائه، ويترب على ذلك انه في صناعة الخدمات عالية الاتصال يحتاج المسوقون إلى الاهتمام بالتسويق الداخلي، وليس الخارجي فقط، يعني التسويق الداخلي تطبيق فلسفة وممارسات التسويق على الأشخاص الذين يخدمون الزبون الخارجي بحيث يمكن توظيف أفضل الأشخاص المحتملين والاحتفاظ بهم وسيقومون بأفضل عمل ممكن، لذلك تشير عبارة التسويق الداخلي إلى التسويق للموظفين. وبشكل أكثر تحديدا فإن التسويق الداخلي ينظر إلى الموظفين على أنهم زبائن داخليون، ويعرض الوظائف على أنها منتجات داخلية (تماما كما هو الحال مع التسويق الخارجي) ويسعى إلى تصميم هذه المنتجات لتلبية احتياجات هؤلاء الزبائن بشكل أفضل.⁽⁵⁾

وبناء على مراجعة التحليلات والكتابات النظرية لمفهوم التسويق الداخلي، فإنه يمكن لنا الوصول إلى العناصر الرئيسية للتسويق الداخلي وهي:⁽⁶⁾

- إثارة دافعية الموظفين وتحقيق رضاهم.
- التوجه بالزبون وتحقيق رضاه.

(1) Mohamed Rafiq, Pervaizk, Ahmed, the scope of internal marketing, defining the boundary between marketing and human resource management, journal of marketing management, 9:3, 1993, p220.

(2) pervaiz.k. Ahmed, Mohammed Rafiq, internal marketing tools and concepts for customer-focused management, published in association with the chartered institute of marketing, Butterworth Heinemann, 2002, p10.

(3) محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص160.

(4) Dunmore Michael, inside - out marketing how to create an internal marketing strategy, London, Kogan page, 2002, p22.

(5) Waller E. Greene, and others, INTERNAL MARKETING the key to EXTERNAL MARKETING SUCCESS, journal of service marketing, vol.8, No4, 1994, p8.

(6) Pervaiz.k. Ahmed, Mohammed Rafiq, internal marketing tools and concept for customer-focused management, op cit, p 09.

- التعاون والتكامل الوظيفي.
- إتباع المدخل التسويقي لتحقيق العناصر الثلاثة السابقة.
- تنفيذ استراتيجيات محددة للمؤسسة، وكذلك استراتيجيات وظيفية محددة.

من خلال التعاريف السابقة يمكننا أن نخلص إلى:

إن وظيفة التسويق في المؤسسة لا تعمل فقط على تسويق المنتجات إلى الزبائن الخارجيين، بل عليها الاهتمام بالموظفين داخل المؤسسة، لان جودة الخدمة وتميز الأداء يتأثر بطريقة تفاعل وتعامل الموظفين مع الزبائن. من خلال برامج التسويق الداخلي.

فالتسويق الداخلي عبارة عن مجموعة من الإجراءات والسياسات التي تقوم بها المؤسسة من خلال اختيار وتوظيف أكفأ الأفراد والاهتمام بحاجاتهم ورغباتهم من خلال القيام بتدريبهم وتحفيزهم وتمكينهم وتحقيق رضاهم وولائهم مع شرح واضح لأهداف المؤسسة ومهامها للوصول إلى تحقيق رضا وولاء الزبائن، وليكونوا قادرين على تقديم أفضل الخدمات لزبائنهم مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة وزيادة ربحيتها.

ثانياً: مقاربات التسويق الداخلي.

من خلال التطرق لمفاهيم التسويق الداخلي الواردة أعلاه يتضح أن هناك اختلاف في التوجه نحو تعريفه وانقسام بين الباحثين حول مفهومه ومضمونه فمن خلال التعاريف السابقة نلاحظ اختلاف وتباين في الأدبيات فيما يتعلق بمفهوم التسويق الداخلي، فبعض الباحثين يرى التسويق الداخلي على انه احد مداخل إدارة الموارد البشرية، فأما آخرون فيجدون أنه استخدام لتقنيات التسويق التقليدي داخل المؤسسة، وينظر باحثون آخرون أن التسويق الداخلي هو أحد مداخل وأداة لرضا الزبائن، وبعضهم ينظرون إلى التسويق الداخلي كمصدر للميزة التنافسية، وبالرغم من هذا الاختلاف إلى أن هناك إجماع من الباحثين بأن التسويق الداخلي يرى الموظفين زبائن داخليين ينبغي على المؤسسة الاهتمام بهم من خلال خطط وبرامج واستراتيجيات تلي احتياجاتهم ورغباتهم وتحقق رضاهم بما يعكس في النهاية على تحقيق رضا الزبائن الخارجيين وتحقيق أهداف المؤسسة.

جدول (01-01): مقاربات التسويق الداخلي

المقاربة	الباحث والسنة	التعريف
التسويق الداخلي كمرادف لإدارة الموارد البشرية	Macstravic (1985 in dunne & barnes, 2000)	جهود منظمة لتجنيد وتدريب وتحفيز ومكافأة موظفيها نحو تبني سلوك تنظيمي.
	Gronroos (1990 in varey 2001)	فلسفة الإدارة التي تقوم على الفهم والتقدير لأدوار الموظفين في المؤسسة.
	Varey (2001)	التدريب المستمر لموظفي الخط الأمامي من أجل زيادة معارفهم ومهاراتهم التسويقية في استغلال الفرص السوقية.
	Kotler (2003)	العمل على استقطاب وتدريب وتحفيز الموظفين من أجل خدمة الزبائن على أحسن وجه.

هو تطبيق استراتيجيات الإقناع بشكل جيد، سواء المبتكرة منها أو تلك الشائعة للتسويق الخارجي لإقناع الأشخاص داخل المؤسسة بأنهم متصلون.	Reardon & Enis (1990)	التسويق الداخلي كاستعمال
توظيف مهارات التسويق الخارجي باستعمال تقنيات التسويق الداخلي	Piercy & Morgan (1991 in rafiq & Ahmed,1993)	التقنيات التسويقية داخليا
العمل على نشر مسؤولية النشاط التسويقي إلى كل وظائف المؤسسة وبيع مسؤولية إرضاء الزبائن إلى الموظفين في إطار بيئة تنظيمية مساعدة	Gilmore & carson 1995 in varey 2001)	
تشمل تنظيمية داعمة أبحاث السوق الداخلية والتجزئة، وسياسة المنتج الداخلي، والتسعير الداخلي، والمبيعات والتوزيع الداخلي والاتصالات.	Ozretic Dosen (2004)	
هو مقارنة استراتيجية من أجل توجيه مواقف وسلوكيات الموظفين نحو تبني التوجه بالمستهلك، وفهمه.	Ballantyne (2000)	التسويق الداخلي كأداة لإرضاء الزبائن الخارجيين
هو العمل على تحفيز وتمكين كل أعضاء المؤسسة من أجل الوعي بالزبون وتبني التوجه بالخدمة من أجل تلبية رغبات وحاجات الزبائن الخارجيين والالتزام بأهداف المؤسسة.	Varey (2001)	
اعتبار الاتصال الداخلي وسيلة لتعزيز التوجه التسويقي، تسبق المراسلة الفورية التسويق الخارجي، فليس من المنطقي الوعد بالخدمة ممتازة قبل استعداد الموظف الداخلي لخدمة الزبائن	Kotler (2003)	
يهدف التسويق الداخلي إلى جذب واستبقاء وتحفيز الموظفين المهتمين بالخدمة والمهتمين بالزبائن للمساعدة في جودة الخدمة المتوقعة كوسيلة لتحقيق التسويق الخارجي الفعال للمؤسسة.	Hales (1994 in Varey & lewis 1999)	التسويق الداخلي كمصدر للميزة التنافسية
أحد أشكال التسويق داخل المؤسسة والذي يركز على جذب انتباه الموظفين إلى الأنشطة الداخلية التي هي بحاجة إلى تغيير من أجل تحسين أداء ومكانة المؤسسة في السوق الخارجي.	Ballantyne et al 1995 in Ballantyne, 2000)	

Source: sincic, D&ploski vokic, N, integrating internal communications, human resource management and marketing concepts into the new internal marketing philosophy, working paper series, no,7-12, faculty of economics and business, university of Zagreb, Croatia,2007, p05.

يبين الجدول أعلاه مختلف مقاربات التسويق الداخلي حيث تم وصفه من قبل الباحثين على أنه:

- التسويق الداخلي كمرادف لإدارة الموارد البشرية.

- التسويق الداخلي كاستعمال لمجموعة من التقنيات التسويقية داخل المؤسسة.
- التسويق الداخلي كأداة لإرضاء الزبائن الخارجيين.
- التسويق الداخلي كمصدر للميزة التنافسية.

ثالثاً: مراحل تطور التسويق الداخلي.

كان أول ظهور للتسويق الداخلي مع بداية الخمسينيات من القرن الماضي بواسطة مديري الجودة اليابانية، غير أن أدبيات التسويق الداخلي تؤكد بلورة وبروز هذا المفهوم في السبعينات، ولقد مر تعريف وتنمية مفهوم التسويق الداخلي في المؤسسات الخدمية عبر ثلاث مراحل:

المرحلة الأولى: تحفيز ورضا الموظفين.

في بداية مرحلة النمو، تم تركيز معظم العمل المتعلق بالتسويق الداخلي على مسألة تحفيز الموظف وبلوغه مرحلة الرضا، والسبب الأهم وراء هذا الأمر هو حقيقة أن مفهوم جذور التسويق الداخلي تكمن في جهود تحسين نوعية الخدمة من خلال إرضاء الموظفين، وتكمن أهمية الرضا للموظفين في أنه يؤدي إلى تحقيق رضا الزبائن، ويتم ذلك عن طريق استقطاب أفضل الموظفين والاحتفاظ بهم وتحفيزهم الأمر الذي سيؤدي إلى تحقيق أعلى مستويات الجودة في تأدية الخدمة وبالتالي إرضاء الزبائن.⁽¹⁾

وتم استخدام مصطلح التسويق الداخلي للمرة الأولى من طرف **Berry** وغيره من الباحثين، ثم بعد ذلك تم استخدامه من طرف **Thompson, George** وغيرهما مثل **Murray**، وعلى الرغم من أن المصطلح لم يكن مستخدماً بشكل مباشر من طرفهم، فإن المفهوم كان موجوداً في مقالات **Sasser** و **Arbeit** سنة 1976، مع ذلك لم يدخل المصطلح مجال الممارسة الإدارية الشائعة إلا بعد نشر المقال الرائد ل **Leonard Berry** سنة 1981، الذي قدم فيه تعريفاً للتسويق الداخلي قائلاً: "إن التسويق الداخلي هو معاملة الموظفين كزبائن داخليين واعتبار الوظائف كمنتجات داخلية تلي حاجات ورغبات هؤلاء الزبائن الداخليين أثناء العمل على تحقيق أهداف المؤسسة"، وهذه النظرة تقوم على افتراض رئيسي للتسويق الداخلي يقول: "إذا أردت كسب رضا الزبائن فلا بد من إرضاء موظفي المؤسسة أولاً"، حيث تم التأكيد على هذه النظرة من طرف **Sasser** و **Arbeit** وتمت الإشارة بواسطتهما إلى تطوير تقنيات التسويق في مجال الموظفين من خلال تشبيههما للوظائف بالمنتجات والموظفين بالزبائن حيث يقولان في هذا الصدد: "أن اعتبار المديرين عروض الوظائف التي يقدمونها منتجات وموظفيهم زبائن يجبرهم على الاهتمام بالوظائف لديهم بدرجة الاهتمام نفسها التي يولونها لمستقبلي خدماتهم."⁽²⁾

وكخلاصة لما سبق فإن هذه المرحلة من خلال معظم الكتابات والأبحاث تنادي بضرورة الاهتمام بالموظفين وأن تنظر المؤسسات إليهم على أنهم زبائن داخليين من خلال الاهتمام والتركيز على تلبية حاجاتهم ورغباتهم بتدريبهم وتحفيزهم ورضاهم، وهذا ما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

⁽¹⁾M Rafiq & P. k Ahmed, Advances in the Internal Marketing concept: definition synthesis and extension, journal of service Marketing, volume 6, number4, 2000, p p 450-451.

⁽²⁾ مباركية رزيقة، أثر ممارسات التسويق الداخلي في ابتكار المنتجات، دراسة حالة مؤسسة كوندور، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2016-2017، ص 06.

المرحلة الثانية: مرحلة التوجه بالزبون.

وتعتبر من أهم مراحل تطور مفهوم التسويق الداخلي التي ظهرت من خلال دراسة قام بها Gronroos سنة 1985، حيث خلص من هذه الدراسة إلى العلاقة بين البائع والمشتري والتي تسمى بالتسويق التفاعلي تمنح المؤسسة فرصة تسويقية من خلال استثمار هذه العلاقة، لكون أن الموظفين يكونون على احتكاك مع الزبائن أثناء عملية إنتاج وتقديم الخدمة ويصبحون منخرطين وهذا ما يسمى بالتسويق التفاعلي، لذلك يجب على الإدارة العمل على استخدام التسويق الداخلي من خلال التفاعل بين موظف البيع والزبون.⁽¹⁾

ففي هذه المرحلة ركز Gronroos على ضرورة غرس روح الاهتمام برضا الزبائن لدى الموظفين من خلال التأثير عليهم بدلا من التركيز على هدف إرضاء الموظفين وتحفيزهم، بمعنى يجب النظر إلى مفهوم التسويق الداخلي على أنه التكامل بين الوظائف المختلفة التي تهدف إلى توطيد العلاقة بين الزبائن والمؤسسة.

المرحلة الثالثة: إدارة التغيير وتنفيذ الاستراتيجيات.

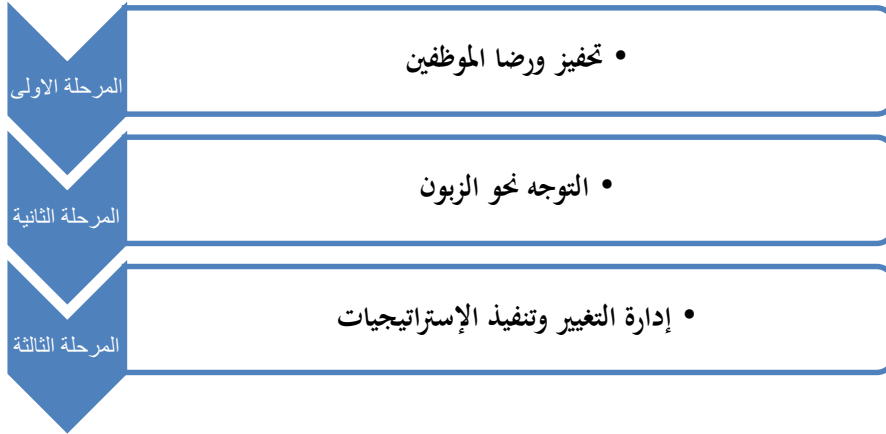
في هذه المرحلة تم تقديم التسويق الداخلي على أنه أداة لتطبيق استراتيجيات المؤسسة، حيث يعد التسويق الداخلي منهجية ووظيفة لإدارة الموارد البشرية، تهدف إلى جعل الأفراد موردا لوظيفة التسويق، كما أنها تلغي انعزال الوظائف وتخفيض من مقاومة التغيير بين الوظائف، حيث أن تطبيق الاستراتيجيات بفعالية أكثر يسهل من التغلب على الصدمات الداخلية ويحسن من الاتصال الداخلي، ولكي تكون المؤسسة أكثر استعدادا لإشباع حاجات الزبون ومواجهة تهديدات المنافسين، فهي تحتاج إلى تحفيز جميع موظفيها وتدريبهم ليتمكنوا من تقديم المستوى الملائم من الخدمات للزبائن.⁽²⁾

من خلال هذه المرحلة أصبح واضحا أن أنشطة التسويق الداخلي هي أكثر من التحفيز والتوجه بالزبون، بل توسعت لتشمل كل الجهود التي تؤدي لتقليل الصراعات بين مختلف الوظائف وتفعيل الاتصالات الداخلية من أجل تحقيق التنسيق والتكامل بينها، كل هذا يجعل التسويق الداخلي أداة لتنفيذ أي استراتيجية وفي أي مؤسسة، والخطوات الممثلة لمراحل تطور مفهوم التسويق الداخلي ممثلة في الشكل التالي:

(1) بن أحسن ناصر الدين، تكامل أنشطة التسويق الداخلي وإدارة جودة الخدمات وأثره على رضا الزبون، دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الخدمية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العقيد الحاج لخضر باتنة، 2015-2016، ص25.

(2) منصور إلهام، أثر التسويق الداخلي على ضمان جودة خدمة التعليم العالي من وجهة نظر الموظفين بكلية التكنولوجيا الحديثة للمعلومات والاتصال بجامعة ورقلة، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، العدد السابع، سبتمبر 2018، ص552.

الشكل رقم (01-03): مراحل تطور مفهوم التسويق الداخلي



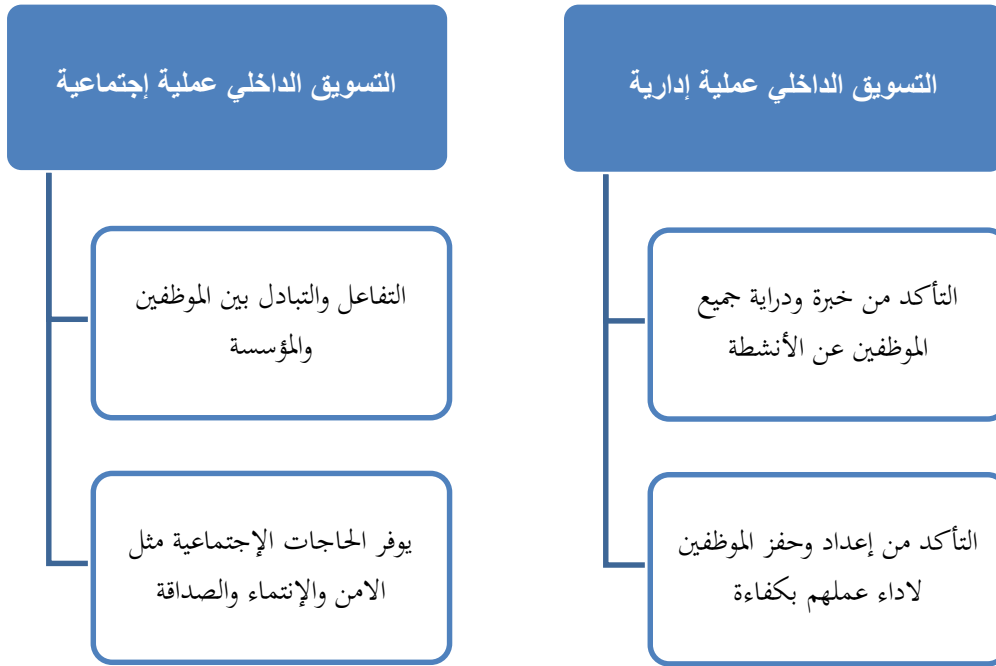
المصدر: من إعداد الباحثة

رابعاً: خصائص التسويق الداخلي:

- تشير الأدبيات التسويقية أن فلسفة التسويق الداخلي تتسم بمجموعة من الخصائص من بينها:⁽¹⁾
 - التسويق الداخلي عملية اجتماعية: يطبق التسويق الداخلي داخل المؤسسة لإدارة عملية التبادل والتفاعل بين المؤسسة والموظفين بها، فالموظفين لا يقتصر إشباعهم على الحاجات المادية فقط، وإنما هناك حاجات اجتماعية مثل الأمن والانتماء والصدقة يريدون إشباعها، وهو ما يتحقق لهم من خلال التسويق الداخلي.
 - التسويق الداخلي عملية إدارية: تعمل على تكامل الوظائف المختلفة داخل المؤسسة من خلال ما يلي:
 - التأكد من أن جميع الموظفين لديهم دراية وخبرة كافية، عن الأنشطة التي يقومون بها، وأن هذه الأنشطة تؤدي إلى إشباع حاجات الزبائن الخارجين.
 - التأكد من أن كل الموظفين تم إعدادهم وحفزهم لأداء عملهم بكفاءة.
- والشكل التالي يلخص خصائص التسويق الداخلي:

⁽¹⁾ إباد عبد الفتاح النصور، عبد الرحمان عبد الله الصغير، قضايا وتطبيقات تسويقية معاصرة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 414.

الشكل رقم (01-04): خصائص التسويق الداخلي



المصدر: من إعداد الباحثة

بالإضافة إلى ما سبق يمكن إضافة بعض الخصائص الهامة للتسويق الداخلي تتمثل في الآتي:⁽¹⁾

- إن التسويق الداخلي عموماً هو ليس أنشطة منفصلة ولكنها مضمنة بالجودة الأولية لبرامج خدمة الزبون والاستراتيجيات والأعمال الكلية.

- الاتصالات هي النقطة الحاسمة لنجاح التسويق الداخلي، كما له دور حاسم في اكتساب الميزة التنافسية وفي تقليص الصراع داخل نطاق الموظفين في المؤسسة.

- يعتبر التسويق الداخلي عملية اختيارية تقود الموظفين للحصول على النتائج الجيدة ويستخدم في تيسير روح الإبداع.

- يكون التسويق أكثر نجاحاً عندما يكون الالتزام عالي عند المستويات العليا في الإدارة، كذلك يلتزم به كافة الموظفين ويكون أسلوب الإدارة المفتوحة هو الأسلوب السائد.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف التسويق الداخلي.

أولاً: أهمية التسويق الداخلي.

للتسويق الداخلي أهمية كبيرة، ولقد أشار العديد من الباحثين إلى أن تطبيق التسويق الداخلي سينعكس على نحو إيجابي على جودة الخدمات المقدمة وعلى أداء المؤسسة، إذا ما قامت المؤسسة بتطبيقه من خلال الاستراتيجيات التي توجه نحو الزبون الخارجي.

يعتبر رفع أداء موظفي المؤسسة هو الميزة الأساسية لأي مؤسسة ناجحة، هذا ما يشكل أحد أهم التحديات التي تواجه المؤسسة في هذا المجال حيث تعمل على خلق بيئة عمل يشعر الموظفون فيها بقدر من الرضا والدافعية، ومن هنا تبرز أهمية

(1) أيمن عبد الله محمد أبو بكر، أثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا الزبائن، دراسة حالة بنك أبو ظبي الإسلامي الإمارات فرع مدينة العين، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد (1) 16، جامعة أبو ظبي، 2015، ص 14.

التسويق الداخلي في خلق هذه البيئة التي يعامل فيها الموظفين على أنهم زبائن داخليين تقدم لهم المنافع والخدمات وبهذا المنظور يصبح التسويق الداخلي مطلباً أساسياً لنجاح كل مساعي التسويق الخارجي.⁽¹⁾

زيادة الاهتمام بالتسويق الداخلي في المؤسسات الخدمية يبرز من خلال إن كل فرد وكل قسم داخل المؤسسة له أدوار كزبائن وموردين داخليين، وللتأكد من جودة عملية التسويق الخارجي، فإن كل فرد وكل قسم عليه أن يقدم ويحصل على أفضل الخدمات، وأن على موظفي المؤسسة العمل معاً وبالطريقة التي تحقق رسالة واستراتيجية المؤسسة وأهدافها وهذا عنصر هام داخل المؤسسات الخدمية، حيث يوجد تفاعل بين مقدم الخدمة ومتلقيها.⁽²⁾

حيث يستمد التسويق الداخلي أهميته بالنسبة للمؤسسات انطلاقاً من ثلاث محاور:⁽³⁾

- **إدارة التغيير:** للتسويق الداخلي دورا مهما في قبول وإحداث تغييرات كبيرة حيث تعتمد المؤسسة على إدخال أنظمة جديدة في أداء موظفيها، كأن تقرر رفع مستوى الأرباح أو استخدام تكنولوجيا متطورة أو غيرها من التغييرات الكبرى، أي إحداث تغييرات التي فيها نوع من المفاجأة والاندفاع أو التي تفرضها ظروف معينة.

- **بناء الصورة العامة:** الصورة بمثابة أداة إعلامية تستعملها المؤسسة للتأثير في الموظفين، سوق التوظيف، الزبائن... الخ، وتعد صورة المؤسسة أحد العناصر الرئيسية في نظام إدارة المؤسسة للخدمة، وتهدف:

✓ الموقع الاستراتيجي ودخول السوق بفاعلية.

✓ تسهيل الوصول إلى موارد متنوعة وبأقل تكلفة ممكنة.

✓ توجيه سلوك الأفراد لزيادة الدافعية والإنتاجية.

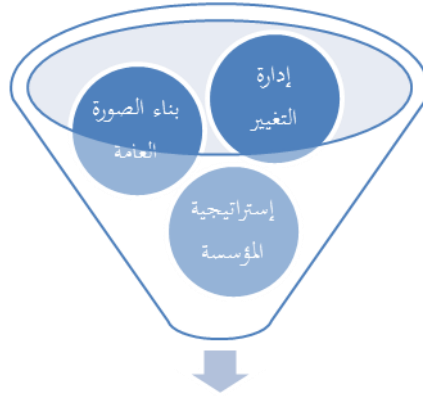
- **استراتيجية المؤسسة:** من أجل تنفيذ الاستراتيجيات على أحسن وجه يتطلب تعاون وتنسيق بين مختلف الأفراد والوظائف، مما يساعد على تقليل حدة التداخل والصراع الوظيفي، وبناء الالتزام المطلوب لتلك الاستراتيجيات على أحسن وجه. والشكل الموالي يمثل محاور أهمية التسويق الداخلي:

(1) نجية زباني وآخرون، التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية في المنظمات الخدمية، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، العدد الثاني، ص251.

(2) محمود علي الروسان، العلاقة بين التسويق الداخلي والأداء التسويقي دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية الخاصة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، يوليو 2011، ص345.

(3) ميساء سعد جواد حيي، لمياء على إبراهيم، دور التسويق الداخلي في تعزيز الميزة التنافسية للمصارف، دراسة استطلاعية على عينة في بيئة المصارف العراقية الحكومية والأهلية في محافظة كربلاء، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 07، العدد 26، حزيران 2018، ص161.

الشكل رقم (01-05): محاور أهمية التسويق الداخلي



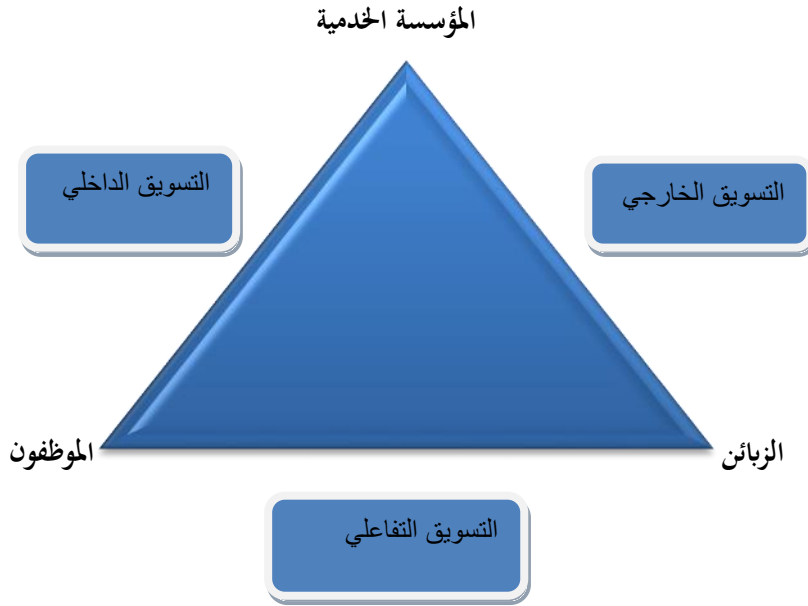
محاور أهمية التسويق الداخلي

المصدر: من إعداد الباحثة

- حيث أشار العديد من الباحثين إلى أهمية التسويق الداخلي من خلال المزايا الممكنة تحقيقها والتي نذكر منها ما يلي: (1)
- تحقيق الرضا الوظيفي: وذلك من خلال البحث عن متطلبات الموظفين وتلبيتها.
 - تحسين مستوى الأداء: وذلك من خلال توفير بيئة عمل ملائمة وبرامج تدريبية كفيلة بزيادة قدرات الأفراد على أداء المهام.
 - تحسين العلاقات الداخلية: وذلك من خلال شبكات الاتصال الرسمية وغير الرسمية التي ستنشئ علاقات طيبة بين الموظفين وبين المؤسسة والموظفين، وتعزز شعور الموظفين بالانتماء إلى المؤسسة والولاء لها.
- يعتبر الغرض من تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسات هو الحصول على موظفين لهم قدرات ومهارات عالية في التعامل والأداء المتميز، مما ينعكس إيجاباً على تقديم خدمات ذات جودة عالية للزبائن إضافة إلى تقديم أداء مميز وتحقيق أهداف المؤسسة. فضلاً على أنه مطلباً أساسياً للتسويق الخارجي.
- والشكل الموالي (01-06) يوضح أهمية التسويق الداخلي من خلال أنواع التسويق في المؤسسات وتظهر من خلال توجيه استراتيجياته نحو الموظفين جنباً إلى جنب مع استراتيجيات التسويق الخارجي. فمن خلال الرابط بين المؤسسة والموظفين هناك تسويق داخلي، وما يربط بين المؤسسة والزيبون هو تسويق خارجي، في حين عملية التفاعل بين الزيبون ومقدم الخدمة يسمى تسويقاً تفاعلياً وذلك بهدف إدارة العلاقة المباشرة مع الزيبون لحظة تقديم الخدمة.

(1) صالح عباد، وآخرون، أثر تطبيق التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي لدى موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وكالة أدرار 252، حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، المجلد 07، العدد 02، 2020، ص 55.

الشكل (01-06): مثلث تسويق الخدمة



Source: zeithaml, and others, services Marketing Strategy, in Wiley international Encyclopedia of marketing: Marketing Strategy, vol 1, Robert A, Peterson and Roger A. kerin, eds. chichester, UK: John Wiley&Sons,2010, p07.

يعزز مثلث الخدمات المبين في (الشكل 01-06) أهمية الموظفين في قدرة المؤسسات على الوفاء بوعودها والنجاح في بناء علاقات مع الزبائن، حيث يظهر المثلث المجموعات الثلاث المترابطة التي تعمل معا لتطوير الخدمات وتعزيزها وتقديمها، حيث يجب تنفيذ ثلاثة أنواع من التسويق بنجاح لكي تنجح الخدمة وهي: التسويق الخارجي، التسويق التفاعلي، والتسويق الداخلي. فالتسويق الخارجي، يمكن اعتبار أي شيء أو أي شخص يتصل بالزبون قبل تقديم الخدمة جزءا من وظيفة التسويق الخارجي وهو مجرد بداية لمسوقى الخدمات حيث يجب عليهم الوفاء بالوعد المقطوعة، أما التسويق التفاعلي أو التسويق في الوقت الفعلي فهذا هو المكان الذي يتم فيه الوفاء بالوعد أو الإخلال بها من قبل موظفي المؤسسة، ويشير الجانب الأيسر من المثلث إلى الدور الحاسم الذي يلعبه التسويق الداخلي حيث تشارك الإدارة في أنشطة التوظيف والتدريب والتحفيز والمكافأة وتوفير المعدات والتكنولوجيا، ومالم يكن موظفو الخدمة قادرين ومستعدين للوفاء بالوعد المقطوعة، فلن تنجح المؤسسة وسينهار مثلث الخدمات. (1)

ففكرة التسويق الداخلي تقوم وفق (William,1990) على أنه في مجال إنتاج السلع وتقديم الخدمات هناك نوعان من الزبائن: (2)

(1)Zeithaml, and others, service marketing strategy, in Wiley international encyclopedia of marketing: marketing strategy, vol1, Robert A, Peterson and roger A. kerin, eds Chichester, UK: john wiley & sons, 2010, p07.

(2) نجية زياني، آخرون، مرجع سبق ذكره، ص247.

-زبائن داخليون: وهم الذين يعملون داخل المؤسسة. حيث كل فرد يعتبر زبون بالنسبة لمجموعة أخرى من الأفراد الذين يتم بينهم معاملات مختلفة، ومن ثم فكل فرد يعتبر مستخدم ومنتج للخدمة في نفس الوقت، وكل منهم يشارك في العلاقة بين الزبون ومقدم الخدمة.

-زبائن خارجيون: وهم زبائن المؤسسة. فلكي نصل إلى الزبائن الخارجيين يجب الاهتمام بالزبائن الداخليين (الموظفين)، الذين هم الوسيلة للوصول للزبائن الخارجيين.

ثانياً: أهداف التسويق الداخلي.

تتمثل أهداف التسويق الداخلي في الآتي: (1)

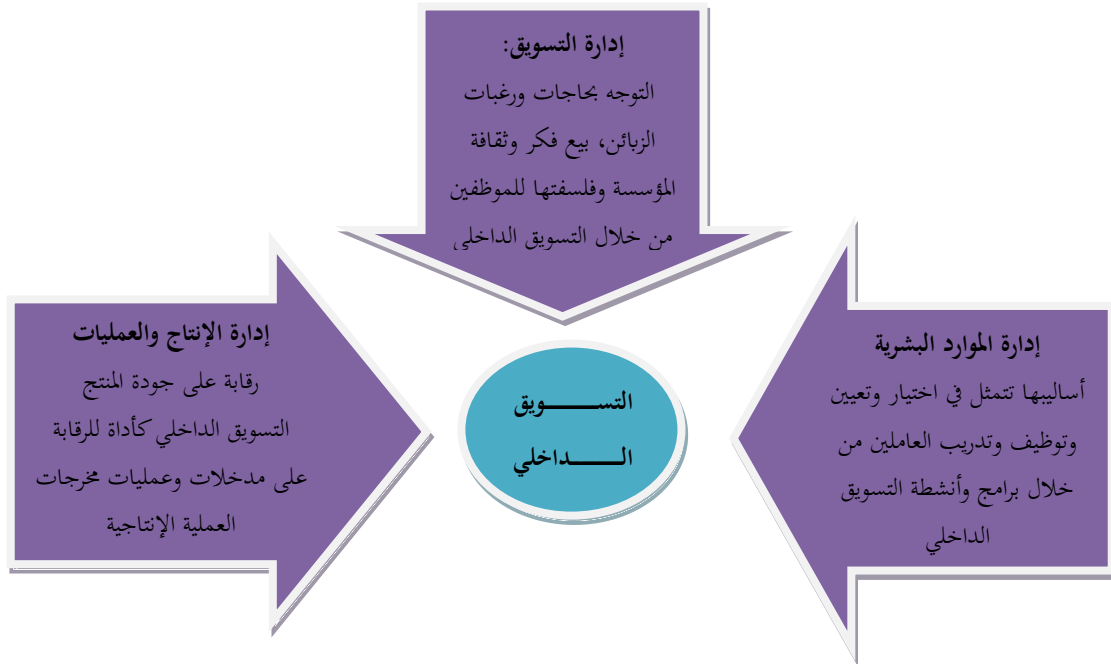
- الحصول على موظفين لهم قدرات ومهارات عالية قادرين على تحمل المسؤولية والالتزام بتقديم خدمات عالية الجودة للزبائن.
- بيع المنتجات من خلال الجهود التسويقية للموظفين والذي يستند إلى أن الموظفين هم السوق الأول للمؤسسة.
- توفير موظفين وعمال مستقرين ومتطورين في المؤسسة يتصفون بإحساس عال بالمسؤولية مما يقلل من مستوى دوران العمل وزيادة رضا الموظفين وبناء بيئة تؤثر إيجابياً في تحقيق أهداف المؤسسة.
- إيجاد بيئة داخلية يتصرف فيها الموظفون بالطريقة المرغوب فيها من خلال إجراءات فاعلة كالبرامج التدريبية والحوافز والمكافأة والتمكين وغيرها.

كما تهدف فلسفة التسويق الداخلي إلى تحقيق أكبر قدر من التكامل بين إدارات المؤسسة (التسويق-الإنتاج- الموارد البشرية) حيث تمثل فلسفة التسويق الداخلي نقطة التقابل والالتقاء بين هذه الإدارات وذلك يتضح من خلال بعض الأدوار والقرارات الخاصة بكل إدارة على حدة ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي: (2)

(1) ماجد قاسم عبده السباني، أسماء احمد الصبري، دور أبعاد التسويق الداخلي في تحسين الأداء دراسة حالة على الشركة الوطنية للأغذية اليمنية، مجلة رؤى اقتصادية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر، المجلد 11، العدد 01، 2021، ص703.

(2) عطالله عزات أبو عودة، واقع التسويق الداخلي في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) وأثره على جودة الخدمات المقدمة-قطاع غزة، بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية غزة، 2014، ص14.

الشكل (01-07): التسويق الداخلي نقطة التقابل بين الإدارات



المصدر: عطالله عزات أبو عودة، واقع التسويق الداخلي في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) وأثره على جودة الخدمات المقدمة-قطاع غزة، بحث مقدم استملاا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية غزة، 2014، ص14.

وحسب Piercy and Morgan فإن التسويق الداخلي يسعى لتحقيق جملة من الأهداف منها (1):

- الحرص على تعديل أو تغيير سلوكيات الموظفين الذين يتعاملون مباشرة من الزبائن أو الوسطاء من خلال المعاملة بأسلوب مرن معهم.
- نيل التزام الموظفين لتطبيق الخطة التسويقية وفق ما هو مطلوب وعلى أحسن وجه.
- العمل على تبني إدارة التغيير التي تسعى لتبني استراتيجيات جيدة تسعى لتحسين الجيد لمختلف الأعمال والنشاطات وتنميتها لتحقيق التميز الدائم.

وحسب Payne و Helman يهدف التسويق الداخلي إلى: (2)

- من بين أهداف التسويق الداخلي إزالة أو تقليل الصراع والتعارضات بين الوظائف وتطوير المؤسسة وجعلها أكثر تكاملا.
- التسويق الداخلي غالبا ما يشكل جزءا من مبادرات الجودة والخدمة بهدف جعل كل موظف في المؤسسة موجه نحو نفس الاتجاه، وتنمية وعي الموظفين والزبائن وتعزيز روح الفريق داخل وحدات العمل في المؤسسة.

(1) Piercy. N and Morgan. N.A, the Marketing Planning process; Behavioral Problems compared to Analytical Techniques in Explaining Marketing Plan Credibility, journal of Business Research, vol29, no 3, 1994, pp78-167.

(2) Deborah Hellman, Adrian Payne: internal marketing; myth and versus reality, library canfield institute of technology, 1992, p06

الفصل الأول _____ الإطار النظري للتسويق الداخلي

- يهدف التسويق الداخلي في المؤسسات إلى تشجيع وتعزيز الابتكار والوصول إلى درجة أعلى من الابتكار. وذلك استجابة لتقصير دورة حياة المنتجات باستمرار، حيث أصبح التسويق الداخلي يستخدم لتوليد استجابة أكبر في كل مستوى، وفي التسويق الداخلي فان تعزيز الريادة في الابتكار ينطوي على تمكين جميع الموظفين من اجل تقديم المساهمة في ذلك.

ووضح هاني حامد الضمور كذلك أهداف التسويق الداخلي في الجدول الموضح أدناه من خلال تصنيفه الأهداف حسب مستوياتها إلى الهدف العام، الأهداف الاستراتيجية، والأهداف التكتيكية في الجدول التالي:

الجدول رقم (01-02): أهداف التسويق الداخلي

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

المصدر: هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، الطبعة الرابعة، الأردن، 2008، ص285.

فمن خلال سبق فإن من أهداف التسويق الداخلي هو العمل على خلق قوة عمل أكثر وعي وتفهم وتحفيز واهتمام بخدمة الزبائن، وإيجاد موظفين يعملون في بيئة مستقرة، وروح معنوية عالية وتعاون يساهم في استقرار العمل وتوفير اتصالات داخلية مرنة للوصول إلى خدمة عالية للزبائن وبكفاءة عالية، فالتسويق الداخلي يعمل على جميع مستويات المؤسسة، فعلى المستوى الاستراتيجي للمؤسسة فإن الهدف هو خلق بيئة عمل داخلية مناسبة تدعم تفهم الزبون، وتدعم الطرق الإدارية، من خلال دعم سياسة التدريب ودعم إجراءات التخطيط والرقابة، أما على المستوى التكتيكي للمؤسسة فإن هدف المؤسسة هو بيع الخدمات والخدمات الداعمة وترويج الجهود التسويقية للموظفين ومحاوله كسب رضا الزبون.

المطلب الرابع: مرتكزات واستراتيجيات التسويق الداخلي.

أولاً: مرتكزات التسويق الداخلي.

يرتكز مفهوم التسويق الداخلي على الاهتمام بالعنصر البشري داخل المؤسسة لأنه حجر الزاوية في نجاح المؤسسات في ظل المنافسة القوية الراهنة، وهو بذلك يستند على عمليتين أساسيتين هما: (1)

- **تسيير الاتجاهات:** أي توجيه كافة الموظفين نحو المؤسسة وأهدافها ونشر الفكر الخاص بالتعامل مع الزبائن ونشر الفكر التسويقي داخل المؤسسة.

- **تسيير الاتصالات:** وهي تعني ضمان وجود نظام جيد للاتصال بين المستويات التسييرية المختلفة، وضمان تدفق المعلومات التي تمكنهم من إنجاز الأعمال المطلوبة منهم وخاصة تلك الوظائف ذات الصلة المباشرة بالزبائن. ويختصر (jones, 1986) مبادئ التسويق الداخلي كما يلي: (2)

- الأفراد هم السوق الأول لخدمات المؤسسة.

- ضمان موظفين يدركون لماذا يجب أن ينجزوا المتوقع منهم.

- يجب أن يقبل الموظفون شروط أداء الخدمات في المؤسسة.

- ضرورة توفر قنوات داخلية لتبادل المعلومات.

- الحاجة إلى البيع الشخصي.

أما فيما يخص كيفية تطبيق التسويق الداخلي. والتسويق الداخلي يهتم بالإجابة على سؤالين هما:

الأول: من الذي يقوم بالتسويق؟ (هل المؤسسة ككل أم قسم داخلها؟)

الثاني: إلى من توجه جهود التسويق الداخلي؟ (هل لكل الموظفين أم لقسم داخل المؤسسة؟)

والشكل التالي يوضح خلايا التسويق الداخلي:

(1) بوبكر عباسي، دور التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة الفندقية، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الفندقية بولاية ورقلة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، فرع علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2008-2009، ص 89.

(2) أقطي جوهر، أثر القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة، دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013-2014، ص 85.

الشكل رقم (01-08): خلايا التسويق الداخلي

خلية رقم 04	خلية رقم 02	المؤسسة ككل	من الذي يقوم
خلية رقم 03	خلية رقم 01	قسم معين	بالتسويق الداخلي؟
المؤسسة ككل	قسم معين		

إلى من توجه جهود التسويق الداخلي؟

Source: Susan. K, foreman& Arthur H. Money: internal marketing: concepts, measurement and application, journal of marketing management, 11:8, 1995, p760.

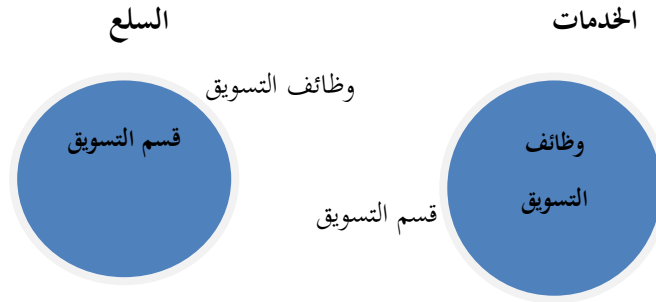
من الشكل رقم (01-08): يتضح أن هناك أربعة خلايا: (1)

- الخلية رقم (01): التسويق الداخلي ينظر لقسم معين على انه الذي يقوم بجهود التسويق، والقسم الآخر هو الزبون فعلى سبيل المثال يقوم قسم نظم المعلومات الإدارية بتسويق خدمة إلى قسم المبيعات.
 - الخلية رقم (02): تقوم المؤسسة ككل بتسويق خدماتها إلى قسم داخلها، مثل ذلك أن تعطي المستشفى اهتمام كبير إلى قسم التمريض بها عن طريق زيادة الحوافز المقدمة له.
 - الخلية رقم (03): يقوم قسم معين بتسويق خدماته إلى المؤسسة ككل، مثال ذلك أن يقوم قسم الموارد البشرية بزيادة التعاون مع الأقسام والإدارات الأخرى بالمؤسسة وذلك بتوفير الموظفين المطلوبين لأداء الأنشطة بالمهارة المطلوبة.
 - الخلية رقم (04): المؤسسة ككل هي التي تقوم بالتسويق وهي كذلك السوق، فالموظفين هم زبائن والأعمال والأنشطة هي منتجات، ولذلك يجب التأكد من أن التسويق الداخلي يستقطب ويختار ويحافظ على أفضل الموظفين الذين هم الوسيلة الفعالة لتقديم الخدمة للزبائن الخارجيين.
- حسب فيليب كوتلر. فإنه يجب أن يتم تنفيذ وظيفة التسويق من قبل جميع موظفي الخط، في شركات التصنيع، غالبا ما يتم تنفيذ وظيفة التسويق بواسطة قسم التسويق لان العديد من الموظفين لا يتفاعلون مع الزبائن، أما في الصناعات الخدمية يقوم الموظفون المباشرون بأغلبية وظائف التسويق. (2)، كما هو موضح بالشكل:

(1) Susan K, foreman& Arthur H. Money: internal marketing: concepts, measurement and application, journal of marketing management, 11:8, 1995, p761.

(2) Philip kotler, john T, Bowen, Make, Marketing for Hospitality and Tourism, sixth edition, Pearson New International Edition, Printed in the united states of America, 2014, p288.

الشكل رقم (01-09): العلاقة بين وظائف التسويق وقسم التسويق



Source: Philip kotler, and others, Marketing for Hospitality and Tourism, sixth edition, Pearson New International Edition, Printed in the united states of America, 2014, p288

ثانيا: استراتيجيات وخطوات التسويق الداخلي.

يلعب التسويق الداخلي دورا حيويا في القبول والتطبيق لخطط التسويق، وفيما يلي يمكن استعراض الخطوات الأساسية للتسويق الداخلي:⁽¹⁾

- **تحديد السوق:** حيث يجب تحديد السوق بوضوح وذلك من أجل التأكد من أن المتقدمين والمستفيدين للخدمات الداخلية يمكن تحديدهم بمفهوم الزبائن الداخليين الذي يتطلب إشباع حاجاتهم، وان كل شخص مشارك يقدم الخدمة هو بوضوح يقع ضمن ما يعرف بالسوق، وهذا قد يتطلب كامل المؤسسة ويعكس العلاقات داخل القسم وبين الأقسام والأنشطة.
- **بحوث التسويق:** يجب جمع المعلومات باستمرار وتحليلها لجميع المستويات الإدارية في المؤسسة، وهذا يساهم في تحديد الفرص الداخلية الخارجية بحيث تكون كل منها متطابقة وأنشطة بحوث التسويق الخارجي وتساهم بنفس الطريقة في اتجاه التسويق الداخلي وإدارة الأفراد مسؤولياتهم.
- **تجزئة السوق:** تعد هذه الخطوة ضرورية للتأكد من الدقة وملائمة فعالية الجهود التسويقية الداخلية المستهدفة، وأن معايير التجزئة قد تحدد بالاعتماد على نتائج البحوث التسويقية لكنها قد تشمل على سبيل المثال الهيكل التنظيمي.
- **الاتصال التسويقي:** هذه الخطوة تتضمن القيام بنشر المعلومات التسويقية الدقيقة والحديثة الداخلية والخارجية وهذه الخطوة يجب أن تستهدف تشجيع المشاركة في تحقيق أهداف الأفراد والمؤسسة.
- **التوجه للسوق:** إن الهدف الكلي يجب أن يكون بناء البيئة الداخلية التي تتصف بالمرونة والاستجابة والتي ترسخ لقيم المؤسسة والسلوك الذي يعكس أهداف المؤسسة، إن أهداف المؤسسة التسويقية ومهمتها يجب أن تكون واضحة لجميع الموظفين، وان تحدد أهداف وأدوار الأفراد بوضوح لكي تمكنهم من رؤية مساهمتهم في تحقيق أهداف المؤسسة.
- **العمل التسويقي:** هذه الخطوة تشتمل على اختيار وتطبيق الأنشطة التسويقية الملائمة لتحقيق الدرجة المثالية لنجاح التسويق الداخلي، إن الاتصال الداخلي الجيد وفرق العمل وتفويض الصلاحيات للموظفين هي من بعض أهداف التسويق الداخلي،

(1) حورية الهادي مفتاح، عبد الكريم ساسي النسر، أبعاد التسويق الداخلي ودورها في تحسين جودة الخدمات المصرفية المقدمة، مجلة صرمان للعلوم والتقنية، المجلد 02، العدد 03، ديسمبر 2020، ص ص 85-86.

فالخطوات التمهيدية لتطبيق هذه الأهداف تحتاج إلى التدريب والتجريب وإسنادها إلى أفراد وفرق إدارية، إن برامج التدريب على العناية بالزبائن وتدريب الموظفين وتطويرها هي من بعض الطرق المتاحة.⁽¹⁾

ولكي تتمكن المؤسسات الخدمية من تطبيق التسويق الداخلي على الوجه الصحيح والكفاء لابد لها من معرفة وفهم وتشخيص استراتيجيات التسويق الداخلي، والتي من خلالها يبي مفهوم التسويق الداخلي.

⁽¹⁾ بوبكر عباسي، مرجع سبق ذكره، ص 96.

المبحث الثاني: ممارسات وأبعاد التسويق الداخلي.

من اجل تحقيق أهداف المؤسسة وضمان أدائها المتميز، وجب النظر في أولئك الذين يتعاملون مع شؤون الزبائن والتركيز عليهم والسعي لتحقيق نجاح إدارتهم، فالتسويق الداخلي من هذا المنطلق ينظر له كاستراتيجية لتنفيذ الإجراءات والأنشطة التي تساهم في تعزيز أداء المؤسسة وتحسين قدرتها التنافسية من خلال التأثير على الموظفين في المؤسسة.

حيث أشار حميد الطائي وبشير العلق إلى أن نجاح وكفاءة أداء برامج التسويق الداخلي يعتمد بالدرجة الأساس على عملية التعاون والتنسيق بين قسم التسويق وإدارة الموارد البشرية، ويعتبران المفتاح الذي يحقق نجاح برنامج التسويق الداخلي. (1) حيث تناول الكتاب والباحثون مجموعة من الأبعاد بزوايا مختلفة، ولم يتفقوا على ممارسات وأبعاد التسويق الداخلي. والجدول الآتي يمثل أبعاد وممارسات التسويق الداخلي.

الجدول رقم (01-03): ممارسات وأبعاد التسويق الداخلي

الأبعاد	السنة	الكاتب
وضوح الأدوار، الاتصال الداخلي، تدريب الموظفين، الدافعية، الحوافز، العلاقات بين الموظفين.	1990	Gronrouss
التنافس على المواهب، رؤية المنظمة، تدريب الموظفين على المهارات والمعرفة، فرق العمل، التمكين، الحوافز والمكافآت.	1991	Berry, parasuramen, zeithmal
رؤية المؤسسة، مكافأة العاملين، تطوير وتنمية العاملين.	1995	Foreman and money
نشر المعلومات التسويقية، تطوير الكفاءات، تطوير نظم الحوافز والتحفيز	1999	Verey and lewis
ترسيخ ثقافة الخدمة، تحفيز ومكافأة العاملين، بث المعلومات التسويقية لكل الموظفين	2003	Kotler
دعم الإدارة العليا: المكافآت الاستراتيجية، التمكين، القيادة البيئية المادية دعم العمل، الاختيار، التعيين، نظم الحوافز. التنسيق بين الوظائف: الاتصالات الداخلية، التدريب والتطوير، التنسيق الداخلي.	2003	Ahmed et al
ثقافة الخدمة، التدريب الداخلي، نشر المعلومات التسويقية بين الموظفين.	2007	درمان سليمان صادق، حسان ثابت جاسم
رؤية المؤسسة، مكافأة العاملين، نظام الاتصالات في المؤسسة، تطوير وتنمية الموظفين، القيادة والدعم الإداري.	2008	حداد وعلي
وضوح أدوار العمل، المكافآت والحوافز، التطوير والتدريب، التوظيف،	2016	محمد عواد الزيادات

(1) حميد الطائي، بشير العلق، تسويق الخدمات، مدخل استراتيجي، وظيفي، تطبيقي، الطبعة العربية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص354.

الاتصال الداخلي.		
الثقافة التنظيمية، التفاعل الداخلي، التحفيز والتدريب	2016	مالك محمد المجالي وآخرون
اختيار وتعيين العاملين، تدريب وتطوير العاملين، الحوافز والمكافآت، سياسة الاحتفاظ بالعاملين، الاتصالات الداخلية.	2016	محمد عبد المعطي الجاروشة
التدريب، التحفيز، التمكين، الاتصال الداخلي، التوجه نحو الزبائن	2017	قحموش إيمان
التوظيف، التدريب، الاتصال الداخلي، التحفيز، التمكين.	2018	حلوز فاطمة
الرؤية، التطوير، المكافآت.	2020	Sunardi Sembiring Brahmana, Veronica Christina
الاتصالات الداخلية الرسمية، الاتصالات الداخلية غير الرسمية، الاستجابة لمعلومات السوق الداخلي	2020	محمد عبد الله عبد المقصود حسان
تمكين الموظف، الاتصال الداخلي، تدريب الموظفين وتطويرهم، ترقية الموظفين.	2021	Nwoko, et all

المصدر: من إعداد الباحثة

بعد تقديم الأبعاد المدروسة في عينة من الدراسات السابقة، نلاحظ عدم اتفاق الباحثين على تحديد أبعاد موحدة للتسويق الداخلي، حيث اختلفت الأبعاد التي اعتمدها الباحثون نتيجة اختلاف المجتمع والقطاع التي تطبق عليه الدراسة، واعتمادا على مختلف أبعاد التسويق الداخلي تقترح الباحثة نموذج للدراسة يتكون من خمسة أبعاد للتسويق الداخلي والتي اختيرت لما لها من دور مهم في تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسات الخدمية وخاصة مؤسسة الاتصالات، وعليه سنستخدم هذه الأبعاد والممارسات للتسويق الداخلي وتأثيرها في الأداء التسويقي. وتمثل هذه الأبعاد في: الاختيار والتوظيف، التدريب، التحفيز، الاتصال الداخلي، والتمكين.

المطلب الأول: الاختيار والتوظيف.

أولا: مفهوم الاختيار والتوظيف.

يعرف التوظيف بأنه: "عملية مكونة من سلسلة النشاطات أو العمليات والإجراءات التي يجب القيام بها لتزويد المؤسسة بالكوادر اللازمة لإشغال الوظائف والعمليات الفنية وغير الفنية وتقديم الخدمات اللازمة."⁽¹⁾

كما يعرف التوظيف أيضا على أنه: "النشاط الذي يقتضي الإعلان عن الوظائف الشاغرة وترغيب الأفراد المؤهلين للعمل في المؤسسة أو المركز ثم اختيار أفضل العناصر المتقدمة وتعيينهم وذلك بغرض تحقيق الأهداف الموضوعية."⁽²⁾

(1) وشنان حكيمة، التوظيف: آلية لنجاح المؤسسة وتميزها مقارنة واقعية للتوظيف في المؤسسة الجزائرية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية-دراسات اقتصادية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، 36 (02)، ص 228.

(2) مرجع نفسه، ص 229.

والتوظيف هو الامتداد الطبيعي لعملية التخطيط للاحتياجات البشرية، والأداة الأساسية التي تمكن المؤسسة من استخدام الأفراد وإجراء المفاضلة بينهم وفقاً للمعايير العلمية والتعرف على من تتوفر فيه الشروط اللازمة لأداء العمل وتحمل المسؤولية، وتشمل عملية التوظيف ثلاث مراحل أساسية وهي: (1)

- **الاستقطاب:** هو عملية اكتشاف مرشحين محتملين للوظائف الشاغرة الحالية أو المتوقعة من المؤسسة.
 - **الاختيار:** يتمثل الاختيار الفعال في انتقاء أنسب المتقدمين لشغل الوظيفة بناءً على توافر مقومات ومتطلبات وجدارات يتمتع بها أكثر من غيره ويتم ذلك باستخدام أدوات اختيار متطورة ومتكاملة.
 - **التعيين:** هو تعيين الشخص في وظيفة تتناسب مع قدراته وإمكانياته بحيث يكون هنالك استثمار أفضل لقدرات الشخص وزيادة شعوره بالرضا نظراً لتوافق قدراته مع طبيعة الوظيفة التي عين فيها.
- وأهم هذه العناصر الاختيار والتعيين، فلتقديم خدمة وجودة للزبائن فإن على المؤسسات تقديم دعمي تنظيمي ومؤسسي للموظفين، ويتطلب هذا أسلوباً إدارياً داعماً وسياسة توظيف وإجراءات تدريب وتخطيط. (2)
- ويعد اختيار وتعيين الموظفين واحد من الأفكار الرئيسية التي يتضمنها التسويق الداخلي الذي يهدف إلى إيجاد التطابق بين الأفراد والوظائف المتوفرة. (3)

وتتضمن عملية الاختيار المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة من حيث درجة صلاحيتهم لتلك الوظيفة، وتهدف عملية الاختيار إلى وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة وذلك عن طريق تحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة من جهة وبين مؤهلات وخصائص الشخص المتقدم لشغل هذه الوظيفة نظراً للفروق في المهارات والاستعدادات بين الأفراد. (4)

ويبحث المتقدمون للوظائف عن منافع مختلفة منها: المرونة في ساعات العمل، أو الامتيازات أو منافع التأمين الصحي، أو التسهيلات المقدمة للعناية بالأطفال والنقل إلى مواقع العمل، لذا يجب على إدارة المؤسسة عند البحث عن الموظفين، التركيز على المنافع والامتيازات المقدمة لهم وبأساليب الاحتفاظ بهم وضمان ولائهم للمؤسسة، ولهذا ينجم عن السياسة الفعالة للتسويق الداخلي اختيار الأفراد المناسبين وتعيينهم والاحتفاظ بهم. (5)

(1) زرواتي مواهب، أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الفندقية دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الفندقية بالجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم التجارية، تخصص تسويق سياحي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2019-2020، ص 94.

(2) فرح يس فرح عبد الحيزر، التسويق الداخلي كمحفز لجودة الخدمة المصرفية بالمصارف التجارية العاملة في ولاية البحر الأحمر بشرق السودان، المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، عدد 04، أبريل 2018، ص 12.

(3) حورية الهادي مفتاح، عبد الكريم ساسي النسر، مرجع سبق ذكره، ص 88.

(4) شريط حسين الأمين، عطوي نوال، أثر ممارسات التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمة المصرفية، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 13، العدد 01، 2022، ص 260.

(5) وزة محمد قادر وآخرون، التسويق الداخلي وأثره في تحقيق الالتزام المنظمي، دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة السليمانية، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (8) العدد 1، 2018، ص 289.

من خلال ما سبق فالاختيار هو عملية المفاضلة بين المتقدمين للوظيفة من خلال تحقيق التوافق بين متطلبات الوظيفة ومؤهلات الشخص المتقدم للوظيفة، أما التوظيف فهو يشمل عملية الاستقطاب ثم الاختبار وأخيراً عملية تعيين الشخص في وظيفة تناسب مع مؤهلاته.

ثانياً: أهمية الاختيار والتوظيف.

تأتي أهمية الاختيار مما يأتي: (1)

- توفير روح معنوية عالية في مجتمع العمل، وينشأ ذلك من ثقة الموظفين بأنفسهم نتيجة شعورهم بأن مهاراتهم وقدراتهم وميولهم مستخدمة بطريقة صحيحة وفي موضعها ويؤدي ذلك بالنتيجة إلى انصرافهم إلى عملهم واختفاء مشاعر الإحباط والتوتر والرغبة لديهم من التقليل من شأن الانجازات الناجحة لغيرهم.
- يحقق نظاماً أكثر عدالة لنظام الأجور، فالاختيار يراعي منذ بداية الالتحاق بالعمل الربط بين معارف وقدرات الفرد وبين واجبات وظيفته وعوامل الصعوبة المحيطة بأدائها التي يركز عليها تفويضها عند تحديد أجرها. ويعني ذلك إلا يتم اختيار الفرد لوظيفته ذات أجر غير متكافئ مع ما يتوافر له من استعداد.
- انخفاض معدل إصابات العمل، وينجم ذلك من التأكد المسبق من توافر المعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل والتي تؤدي عدم مراعاتها إلى زيادة حوادث العمل.
- سيادة الشعور بالعدل داخل المجتمع، فالاختيار يحقق مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب ويقضي على الوساطة والمحسوبية والمحاباة في شغل الوظائف بعبارة متكافئة يسمح الاختيار بتطبيق مبدأ الجدارة في نطاق المؤسسات العامة والذي يركز على مبدأ مساواة الأشخاص في شغل الوظائف المتاحة في حالة تساويهم بالشروط اللازمة لشغلها.
- تفادي الضغوط للاحتفاظ بالأفراد غير الأكفاء، فالاختيار غير العلمي لا بد أن يؤدي إلى وجود من لا يملكون المعارف والقدرات والمهارات المطلوبة لممارسة الوظائف وهو ما يمثل عبئاً على اقتصاديات المؤسسة وعلى تطورها، غير أن التخلص من هؤلاء الأفراد الذين أخطأت المؤسسة نفسها في استخدامهم ليس أمراً يسيراً لأنه يتنافى مع الضمانات المقررة في تشريعات العمل المعاصرة ضد الفصل الاقتصادي.
- فتح الأفق لتطوير المؤسسة، يوفر الاختيار العلمي للأفراد الأكفاء في مجالات التسويق والإنتاج والأفراد والإدارة المالية مما يسمح بتطوير وسائل الإنتاج وأساليب العمل تطويراً حقيقياً وهو تطوير لا غنى عنه لأية مؤسسة تريد الاستمرار.
- لعملية الاختيار والتوظيف أهمية بالغة في العمل الإداري، حيث من خلال الممارسة السليمة والعلمية لقواعد عملية الاختيار تستطيع المؤسسة ما يلي (2):

✓ عملية الاختيار تدفع باتجاه وضع الرجل المناسب في الوظيفة المناسبة في ضوء مصلحة المؤسسة ومؤهلات الفرد.

(1) محمد عودة حسين، أحمد مجيد حميد، أثر الاختيار في الموارد البشرية لتحقيق أهداف التخطيط الاستراتيجي، دراسة ميدانية لأراء عينة من مدرّاء فنادق مدينة النجف الاشرف، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الرابع والسبعون، 2009، ص ص 130-131.

(2) فايذة بوراس، إدارة الموارد البشرية ودورها في تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة مقدمة ليل شهادة دكتوراه علوم في التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2014-2015، ص ص 31-32.

✓ تضمن فعالية نظام الاختيار للأفراد إشباع الحد الأدنى على الأقل من حاجاتهم الإنسانية حيث يوفر لهم هذا النظام أجورا عادلة تتناسب مع مؤهلاتهم وقدراتهم كما انه يوفر لهم الاستقرار الوظيفي.

✓ اختيار الشخص المناسب ثم وضعه في وظيفة تتناسب مع خبراته ومؤهلاته وقدراته يضمن إنتاجية عالية ويجعل أمر تدريبه سهلا.

✓ يعتمد أداء أي مؤسسة بشكل أساسي على أداء الموظفين بها، وكلما كان الموظفين لديهم الخبرة والمهارات المطلوبة انعكس ذلك بشكل أفضل على أداء المؤسسة والعكس صحيح.

ثالثا: أهداف عملية الاختيار والتوظيف.

يتمثل الهدف الأساسي لعملية التوظيف في تزويد المؤسسة بالأفراد المناسبين في الوظيفة المناسبة لذلك وجب الاهتمام بالشخص المتقدم للوظيفة من خلال مؤهلاته ومواصفاته الشخصية وإعطائه فرصا متساوية مع غيره من المتقدمين للوظيفة أثناء عملية الاختيار.⁽¹⁾

كما تهدف سياسة الاختيار والتعيين إلى وضع نظام الاختيار والتعيين، وإصدار التعليمات وتحديد المسئوليات لدعم المؤسسة بالعناصر البشرية المؤهلة علميا وعمليا لشغل الوظائف الشاغرة بالمهيكل التنظيمي المعتمد، وذلك لتطوير الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.⁽²⁾

فسياسة الاختيار والتوظيف تهدف لتحديد مسئوليات وإصدار تعليمات تخص دعم المؤسسة بالعناصر البشرية المؤهلة وتوفير أفراد مناسبين في الوظيفة بما يحقق أهداف الموظف والمؤسسة.

رابعا: مهام عملية التوظيف.

يمكن تلخيص مهام التوظيف في ثمانية مهام أو خطوات. وهي:⁽³⁾

- **تخطيط الموارد البشرية:** وذلك بغرض تقديم احتياجات المؤسسة من الموظفين من حيث العدد والمؤهلات، ويتم ذلك بتحليل خطط المؤسسة لتحديد المهارات المطلوبة توافرها في الموظفين.
- **توفير الموظفين:** تلجأ الإدارة لجذب المترشحين لسد الاحتياجات من الوظائف الشاغرة مستخدمة في ذلك أداتين هما: مواصفات الوظيفة ومتطلباتها، باستخدام العديد من الوسائل للبحث عن الموارد البشرية، سواء كانت هذه الوسائل مصدر داخلي أو خارجي.
- **الاختيار:** ويكون بعد تقييم المرشحين الذين تقدموا لشغل الوظائف المعلن عنها، من خلال عدة اختبارات ومقابلات والرجوع لأشخاص ومصادر ذات علاقة بالشخص المتقدم للوظيفة.
- **التعريف بالمؤسسة:** وتتضمن تعريف مجموع الموظفين بالموظف الجديد واطلاعه على سياسات وأنظمة المؤسسة.

(1) وشنان حكيمة، مرجع سبق ذكره، ص 229.

(2) منظمة العمل الدولية، نظام إدارة الموارد البشرية، دليل تدريبي وتطبيقي للشركات، الطبعة الأولى، منشورات مكتب العمل الدولي، مصر، القاهرة، 2016، ص 24.

(3) وشنان حكيمة، مرجع سبق ذكره، ص ص 229-230.

- **التدريب والتطوير:** فمن خلالهما تحاول المؤسسة زيادة قدرة الموظفين على المشاركة في تحسين كفاءة المؤسسة، فالتدريب يهتم بزيادة مهارة الموظفين، والتطوير يهتم بإعداد الموظفين لإعطائهم مسؤوليات جديدة لإنجازها.
- **تقييم الأداء:** يتم تصميم هذا النظام للتأكد من أن الأداء الفعلي للعمل يوافق معايير الأداء المحددة.
- **قرارات التوظيف:** والمتعلقة بالمكافآت التشجيعية، النقل، الترقية، إنزال الموظف.
- **إنهاء الخدمة:** كالاتقالية، التقاعد، الإيقاف المؤقت، الفصل، الوفاة.

المطلب الثاني: التدريب.

أولاً: مفهوم التدريب.

يعتبر التدريب من أهم الخيارات الاستراتيجية التي تلجأ إليها المؤسسات لإعداد موظفين قادرين على القيام بواجباتهم وسد حاجات عملهم، إضافة إلى مواكبة التطور العلمي التكنولوجي المتسارع، فهي تسعى إلى رفع كفاءة الموظفين وإكسابهم المهارات اللازمة بتأهيلهم وتحسين قدراتهم وتطويرهم لأداء واجباتهم بكفاءة وفعالية، وكذا تكييفهم مع الظروف المحيطة بالمؤسسة. ليس من المستغرب أن تسعى العديد من المؤسسات إلى أن تصبح مؤسسات موجهة نحو السوق وتفشل لان الموظفين ليسوا متطورين بشكل جيد، حيث بدأ بيرى (1981) معاملة الموظفين كزبائن، جاء ذلك بعد ملاحظة موظفي المؤسسات الذين هم في الأساس مؤسسات تباع الأداء. حيث قال بيرى (1981)، أن القادة التنظيميين يجب أن يفكروا مثل المسوقين عند تعيين الموظفين وتدريبهم.⁽¹⁾

فالتدريب نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أدائهم.⁽²⁾

يمكن تعريف التدريب على أنه: "العملية التي يحصل الأفراد الموظفين بموجبها على مؤهلات تمكنهم من أداء مهامهم بكفاءة أكبر، وهو لا يقتصر على إكساب الموظف مهارات جديدة وإنما تشتمل أيضاً على مساعدة الموظفين على تقليل جوانب القصور في الفهم."⁽³⁾

التدريب أيضاً هو: "عملية تطوير وتنمية سلوك الفرد بوسيلة أو أكثر من وسائل التدريب أو وسائل نقل الخبرة في مجال المعرفة أو المهارة أو الاتجاهات بغرض تحقيق معيار أداء مرغوب فيه."⁽⁴⁾

(1) Sunardi Sembiring Brahma, Veronica Christina, Mediating Role of Organizational commitment on the Relationship Between Internal Marketing and Marketing Performance, International Journal of Psychosocial Rehabilitation, vol24, Issue 02, 2020, p2314

(2) ميلود زيد الخير، بن برطال عبد القادر، أثر التدريب على الإبداع والتغيير التنظيمي، مداخلة مقدمة ضمن ملتقى دولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البلدة، يومي 18 و19 ماي 2011، ص 02.

(3) جعفر خانو الزبياري، وظائف إدارة الموارد البشرية، إطار نظري وحالات عملية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018، ص 83.

(4) مدحت أبو النصر، مراحل العملية التدريبية، تخطيط وتنفيذ وتقييم البرامج التدريبية، الطبعة الثانية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2009، ص 16.

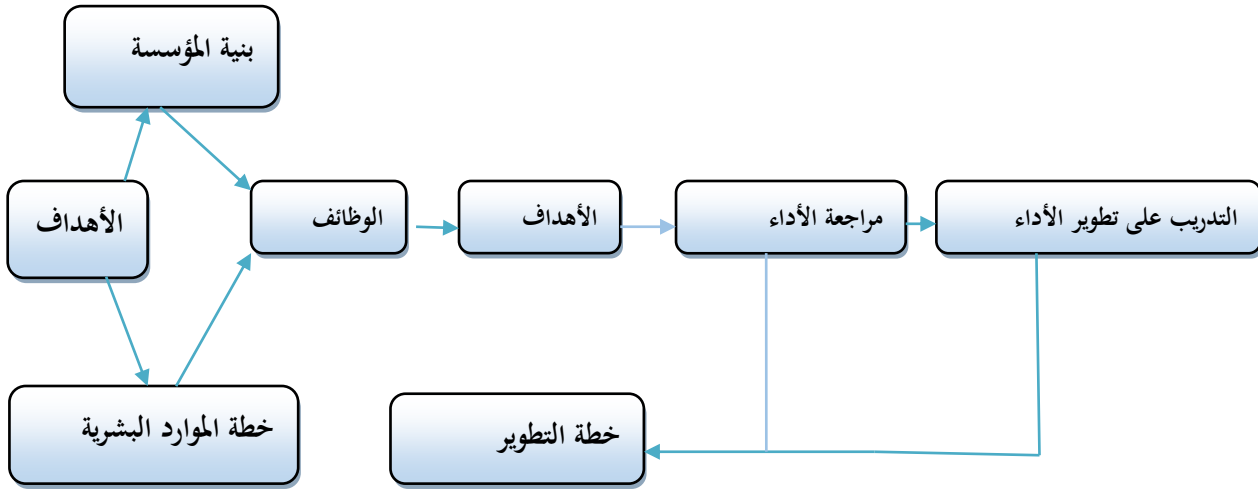
عرف فايز الخاطر التدريب بأنه: "محاولة لتغيير سلوك الموظفين مما يجعلهم يستخدمون طرقاً وأساليب مختلفة في أداء الأعمال، يجعلهم يسلكون شكلاً مختلفاً بعد التدريب عن ما كانوا عليه قبله." (1)

كما يعرف التدريب بأنه: "عملية تعديل إيجابي ذي اتجاهات تتناول سلوك الموظف من الناحية المهنية والوظيفية وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها وتحصيل المعلومات التي تنقصه والاتجاهات الصالحة للعمل والإدارة والأنماط السلوكية والمهارات اللازمة والعادات اللازمة من أجل رفع مستوى كفاءته في الأداء وزيادة إنتاجيته." (2)

يعرف كشواي التدريب بأنه: "عملية مدروسة لتعديل الاتجاه أو المعرفة أو السلوك من خلال اكتساب بعض الخبرة لتحقيق أداء فعال في نشاط واحد أو مجموعة من الأنشطة، ويتمثل الهدف من هذه العملية، في المواقف الخاصة بالعمل، في تطوير قدرات الأفراد وفي تلبية احتياجات الموظفين في المؤسسة في الوقت الحاضر وفي المستقبل." (3)

والشكل الموالي يمثل التدريب والتطوير في المؤسسة.

الشكل رقم (10-01): التدريب والتطوير في المؤسسة



المصدر: باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، 2006، ص 118.

كما يعرف حميد الطائي ويشير العلاق التدريب على أنه: "مجموعة من الإجراءات أو العمليات لغرض اكتساب وتطوير المهارات والمعرفة والاتجاهات لدى مجموعة من الموظفين في المؤسسة لغرض رفع مستوى الأداء بما يحقق نتائج إيجابية للمؤسسة والموظفين على حد سواء أي تحقيق المنفعة المتبادلة." (4) والشكل التالي يوضح فكرة التدريب.

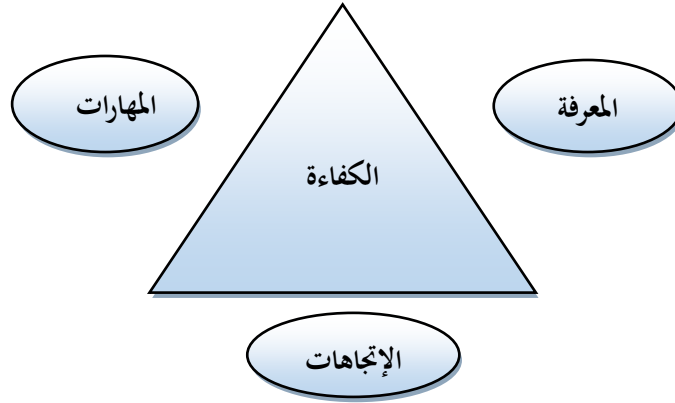
(1) فايز الخاطر، استراتيجية التدريب الفعال، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2010، ص 11.

(2) هاشم حمدي رضا، التدريب والتأهيل الإداري، الطبعة الأولى، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2010، ص 91.

(3) حسن عبد القادر، يونس جعفر، استراتيجيات التدريب وعلاقتها بتنمية أداء الموظفين العموميين من وجهة نظر موظفي دوائر وزارات دولة فلسطين ضواحي القدس، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد 3، العدد 02، ديسمبر 2019، ص 158-159.

(4) حميد عبد النبي الطائي، بشير العلاق، تسويق الخدمات، مدخل استراتيجي، وظيفي، تطبيقي، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،

الشكل رقم: (01-11): فكرة التدريب



المصدر: حميد عبد النبي الطائي، بشير العلاق، تسويق الخدمات، مدخل استراتيجي، وظيفي، تطبيقي، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص355

وحسب د. شاكر تركي إسماعيل (رئيس قسم التسويق في جامعة فيلاديفيا بالأردن) الذي أشار إلى الفرق بين التدريب والتطوير. حيث أن التدريب يشير إلى التعليمات الخاصة بالعمليات الديناميكية والفنية، بينما التطوير يشير إلى المفاهيم التعليمية النظرية والفلسفية، فالبرامج التدريبية تصمم للمستويات الذين هم دون مستوى المدراء بينما برامج التطوير تستهدف الموظفين المدراء. والجدول التالي يوضح الفرق بين التدريب والتطوير.

الجدول رقم (01-04): التمييز بين التدريب والتطوير

التطوير	التدريب	البعد التعليمي
المدراء	من هم أقل من رتبة المدراء	من هم متلقي العملية التعليمية
أمور نظرية، مفاهيمية	أمور مهنية فنية	ماذا يتعلمون
معرفة عامة	تعلم وظائف محددة، أهداف محددة	الهدف من العملية التعليمية
في فترة طويلة المدى	في فترة قصيرة المدى	متى تتم العملية التعليمية

المصدر: شاكر تركي إسماعيل، التسويق الداخلي كمفهوم لإدارة الموارد البشرية وأثره على جودة الخدمة التعليمية (دراسة تطبيقية على العاملين في كليات الاقتصاد والعلوم الإدارية في الجامعات الأردنية الخاصة)، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد الثالث والعشرون (2)، حزيران 2011، ص189.

من خلال ما سبق فالتدريب هو عملية تستهدف إجراء تغيير في قدرات ومهارات الأفراد مما يساعد على أداء الوظيفة بطريقة أفضل وهي إجراء منظم يتزود من خلاله الموظفين بالمعرفة والمهارة المتعلقة بأداء مهمة أو مهام محددة.
ثانياً: أهمية التدريب.

للتدريب أهمية كبيرة بالنسبة للموظف والمؤسسة نوجزها في الآتي: (1)

من مزايا التدريب للموظف ما يلي:

(1) عمر قريط، مساهمة التدريب في تحسين مستوى الأداء المتعلق باستعمال تكنولوجيا المعلومات الإدارية، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، المجلد الخامس، العدد الثاني، جوان 2020، ص571.

- إكساب الموظف خبرات جديدة تؤهله إلى الارتقاء وتحمل مسؤوليات أكبر من العمل.
- إكساب الموظف معارف تؤهله لشغل المناصب القيادية.
- زيادة ثقة الموظفين بأنفسهم نتيجة لاكتساب معلومات وخبرات وقدرات جديدة مما يؤدي إلى رفع روح المعنوية، وما يترتب عليها من إحداث تغير في اتجاهاتهم وسلوكياتهم داخل المؤسسة.
- ومن مزايا التدريب للمؤسسة ما يلي:
- تنمية الكفاءات وخبرات الموظفين، وزيادة مهاراتهم واكتسابهم مهارات سلوكية معينة تزيد من قدرتهم على تطوير العمل بالمؤسسة.
- إعداد أجيال من الموظفين لشغل الوظائف القيادية على جميع مستويات العمل داخل المؤسسة.
- مواجهة التغيرات التي تحدث في النظم الاقتصادية والاجتماعية ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي السائد في المجتمعات الصناعية والتجارية.
- يعتبر وسيلة لمعالجة الكثير من المشاكل التي يمكن أن تعاني منها المؤسسة.
- فالتدريب الموظفين يساعدهم على التكيف مع الوظيفة ومع المؤسسة التي يعملون بها ومع البيئة المحيطة، حيث يساعد التدريب على تنمية روح الفريق وتزيد من التفاعل والتعاون بين أفراد الجماعة بما يحسن الأداء الجماعي وتحقيق الرضا الوظيفي للموظفين.(1)
- يعتبر تدريب الموظفين على عمليات التواصل مع الزبائن الدور المهم في نجاح المؤسسة في تطبيق مفاهيم التسويق الخارجي، بما أن هؤلاء الموظفين هم حلقة الوصل بين المؤسسة وزبائنها، في ظل عدم قدرة المؤسسة على متابعة جميع الاتصالات التي يقوم بها الموظفين مع الزبائن.(2)
- ثالثاً: أهداف التدريب.**

تتلخص أهداف التدريب فيما يلي:(3)

- **الأهداف الاقتصادية:** وتشتمل على زيادة الإنتاجية، تحسين المركز التنافسي، زيادة معدلات النمو، تخفيض الفاقد أو القضاء عليه.
 - **الأهداف التقنية:** تتلخص في الاستغلال الأمثل للطاقت الإنتاجية من خلال توظيف التقنيات الحديثة.
 - **الأهداف السلوكية:** تتجسد في تهذيب سلوكيات الموظفين خدمة لتحسين أدائهم نحو تعميق خدمة الزبائن.
- ويمكن تقسيم الأهداف التدريبية في ضوء التقسيم لأنواع الموظفين الذين يشملهم التدريب معاً لاحتياجاتهم التدريبية وذلك حسب مستويات الإدارة، ولأن أعمال كل من هذه المستويات الإدارية الثلاث تختلف من مستوى إلى آخر حيث الإدارة

(1) سامي أحمد مراد، تفعيل التسويق المصرفي لمواجهة آثار الجائس، الطبعة الأولى، المكتب العربي للمعارف ميدان الحجاز، مصر الجديدة، 2007، ص 204.

(2) مالك محمد المجالي، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 602.

(3) عزوزي خديجة، بلايلية ربيع، أثر التسويق الداخلي في تحقيق كفاءة الأستاذ الجامعي، دراسة جامعة قلمة وجامعة سوق أهراس، مجلة أبحاث اقتصادية والإدارية، المجلد 15، العدد 01، 2021، ص 296.

الفصل الأول _____ الإطار النظري للتسويق الداخلي

العليا مسؤوليتها اتخاذ القرارات الاستراتيجية للمؤسسة والإدارة الوسطى مسؤوليتها اتخاذ القرارات التكتيكية أما الإدارة الدنيا أو التشغيلية أو التنفيذية فإن قراراتها تتعلق بالعمليات اليومية للمؤسسة وذات المدى القصير. ومنه يمكن تقسيم الأهداف التدريبية إلى ثلاثة أنواع من الأهداف: (1)

- الأهداف التدريبية الإبداعية والابتكارية: وهي الأهداف الموجهة إلى الإدارة العليا بحكم مسؤولياتها عن الأهداف الاستراتيجية التي تقتضي الإبداع والابتكار.
- الأهداف التدريبية الإشرافية والتنسيقية وحل المشاكل: وهي الأهداف الموجهة إلى الإدارة الوسطى لمسؤولياتها في الإشراف على الموظفين في الإدارة الدنيا، والتنسيق مع الإدارة العليا ومعالجة المشاكل الناجمة عن العمل.
- الأهداف التدريبية الاعتيادية المعلوماتية: وهي الأهداف الموجهة إلى الإدارة الدنيا أو الموظفين التنفيذيين الذين يحتاجون إلى زيادة المعرفة وتنمية القدرات والمهارات التي يحتاجها عملهم.

رابعاً: مبادئ التدريب.

- تخضع العملية التدريبية إلى عدة مبادئ عامة ينبغي مراعاتها في جميع مراحل هذه العملية هي: (2)
- الشرعية: يجب أن يتم التدريب وفقاً للقوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها داخل المؤسسة.
 - المنطقية: يجب أن يتم التدريب بناء على فهم منطقي وواقعي ودقيق وواضح للاحتياجات التدريبية.
 - الهادفة: يجب أن تكون أهداف التدريب واضحة وموضوعية قابلة للتطبيق ومحددة تحديداً دقيقاً من الزمان والمكان والكم والكيف والتكلفة.
 - الشمولية: يجب أن يشمل التدريب جميع أبعاد التنمية البشرية من قيم واتجاهات ومعارف ومهارات، كما يجب أن يوجه إلى جميع المستويات الإدارية في المؤسسة ليشمل جميع فئات الموظفين فيها.
 - التدرجية: يجب أن يبدأ التدريب بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم يتدرج بصورة مخططة ومنظمة إلى أكثر تعقيداً، وهكذا.
 - الاستمرارية: التدريب يبدأ مع بداية الحياة الوظيفية للموظف، يستمر معه خطة بعد أخرى لتطويره، وتنميته حتى يساعد الموظفين على التكيف والتطورات المستمرة أمام التغييرات الحالية والمستقبلية.
 - المرونة: يجب أن يتطور نظام التدريب وعملياته لمواكبة التطور والتزود بالوسائل والأدوات والأساليب اللازمة لإشباع الاحتياجات التدريبية للموظفين بما يتناسب ومستوياتهم الوظيفية وتوظيفها في خدمة العملية التدريبية.

خامساً: دوافع التدريب.

- يمكن أن نلخص دوافع التدريب من خلال مفاهيم التدريب وأهميته في الآتي: (3)
- زيادة الإنتاج: وذلك بزيادة الكمية وتحسين النوعية من خلال تدريب الموظفين على كيفية القيام بواجباتهم بدرجة عالية من الإلتقان ومن ثم زيادة قابليتهم للإنتاج.

(1) نجم العزاوي، التدريب الإداري، الطبعة العربية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 15-16.

(2) بلال خلف السكارنة، اتجاهات حديثة في التدريب، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2011، عمان، ص 31-32.

(3) فايز الخاطر، مرجع سبق ذكره، ص 14، 15.

- **الاقتصاد في النفقات:** حيث تؤدي البرامج التدريبية إلى خلق مردود أكثر من كلفتها وذلك عن طريق رفع الكفاءة الإنتاجية للموظفين والاقتصاد في الوقت نتيجة للمعرفة الجيدة بأسلوب العمل وطريقة الأداء.
 - **رفع معنويات الموظفين:** إذ عبر التدريب عن طموح المتدرب يشعر الموظف بجدية المؤسسة في تقديم العون له ورغبتها في تطويره وتمتين علاقته مع مهنته التي يعتاش منها، مما يؤدي ذلك إلى زيادة إخلاصه وتفانيه في أداء عمله.
 - **توفير القوة الاحتياطية في المؤسسة:** بحيث يمثل مصدرا مهما لتلبية الاحتياجات الملحة في الأيدي العاملة، فعبه يتم تخطيط وتهئية القوى العاملة المطلوبة.
 - **التقليل في الإسراف:** لأن تدريب الموظفين معناه تعريفهم بالأعمال التي يقومون بها وطرق أدائها وبذلك يخلق معرفة ووعيا وقدرة على النقد الذاتي بشكل لا يحتاج معه المدرب إلى مزيد من الإشراف والرقابة في أدائه لعمله.
 - **القلة في حوادث العمل:** إن التدريب معناه معرفة الموظفين بأحسن الطرق في تشغيل الآلة وبمركبة ومناولة المواد وغيرها ما يعد مصدرا من مصادر الحوادث الصناعية ويعمل التدريب على القضاء أو التقليل من تلك الحوادث المرتبطة بهذه العمليات.
- سادسا: العملية التدريبية.**

يعتبر التدريب وسيلة لتحقيق أهداف وغايات معينة مثل العمليات الإدارية الأخرى، يتم التخطيط له بعناية وفق خطوات علمية مدروسة، فنجاح التدريب وتحقيق الهدف منه يتوقف على مدى التخطيط والإعداد الجيد له.

وقد أكد جوران (Juran) على ضرورة أن تعمل المؤسسات على تطوير برامج تدريبية مكثفة لتثقيف وزيادة معرفة جميع الموظفين في المؤسسة ابتداء من أعلى درجة في السلم الإداري إلى آخر موظف لكي تضمن المؤسسة نجاح إدارة الجودة الشاملة. (1)

حيث تمر العملية التدريبية بثلاث مراحل أساسية ذات طبيعة مترابطة ومتتابعة، هذه المراحل الثلاث هي: (2)

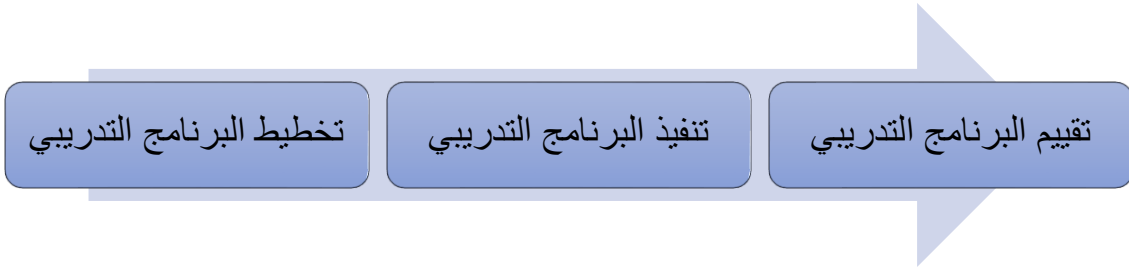
- **تخطيط البرامج التدريبية:** من خلال الاحتياجات التدريبية هي جملة من التغيرات والتطورات التي من واجب إحداثها في معلومات واتجاهات ومهارات الموظفين بموجب مواجهة أي موقف يمكن أن يحدث ويتطلب تحديد هذه الاحتياجات التعرف على الموظفين الذي يجب تدريبهم ومعرفة مستوى ونوع التدريب المناسب لكل موظف، فعند معرفة الموظفين المطلوب تدريبهم فسيكون من السهل تحديد نوع التدريب المطلوب لهم.
- **تنفيذ البرامج التدريبية:** ويتم نقل التدريب من الواقع النظري إلى الواقع النظري العملي من خلال إدارة البرنامج التدريبي بالتركيز على بضعة أمور تم وضعها أثناء مرحلة التخطيط وهي: الجدول الزمني، مكان التدريب، المتابعة اليومية للتدريب.
- **تقييم البرامج التدريبية:** وتعبر عن مدى رضا الموظفين المشاركين في العملية التدريبية عما تعلموه من البرنامج التدريبي ومدى الاستفادة والتغير في سلوكهم ونتيجة العوامل التي تؤثر على نجاح وفاعلية التدريب وإدراك المتدرب مدى الإضافة التي حصل عليها في معارفه وخبراته ورفع أدائه.

(1) علاء عبد الكريم هادي البلداوي، منى عبد الحسين الزهيري، التسويق الداخلي وأثره في الرضا الوظيفي، بحث تطبيقي في شركات التأمين العراقية العامة، DJHS، المجلد الثاني، العدد الأول، 2019، ص31.

(2) طارق عوض محمد الماحل، ممارسات التدريب وأثرها في تمكين العاملين، دراسة تطبيقية على شركات صناعة الأغذية في قطاع الصناعة اليمني، مجلة العلوم الاقتصادية، عمادة البحث العلمي، العدد 18 (2)، 2017، ص81.

والشكل الآتي رقم (01-12) يمثل مراحل العملية التدريبية:

الشكل رقم (01-12): مراحل العملية التدريبية



المصدر: من إعداد الباحثة

يعد التدريب هدف في حد ذاته يلزمه تخطيط وإجراء، فتدريب الموظفين يعني زيادة معرفتهم وزيادة معرفتهم تعني زيادة تمكينهم وتحسين أدائهم، فعلى المؤسسة إتاحة الفرص لموظفيها للتدريب من أجل كسب المعرفة ومنحهم مهارات متعددة ومن أجل رفع مستوى أدائهم كما ونوعا وإكسابهم المهارات والمواهب التي تمكنهم من التكيف والاستجابة المرنة لمتطلبات العمل المتغير والمتطور والوظيفة التي يشغلونها.

ويعتمد نجاح التدريب إلى حد كبير على قدرة المدرب الكفاء الفعال، والذي يمتلك مهارات معينة في أداء الأدوار، وحتى ينجح المدرب يجب أن يتمتع بالمهارات التدريبية التالية:⁽¹⁾

- ✓ مهارة العمل مع المتدربين كجماعة ديناميكية.
- ✓ مهارة قيادة جماعات المتدربين بشكل ديمقراطي مشارك.
- ✓ مهارة الاتصال الإيجابي بجماعة المتدربين.
- ✓ مهارة تقييم الأداء.
- ✓ مهارة التجريب وترجمة الأهداف السلوكية للمادة التدريبية.
- ✓ مهارات التحليل والتقييم والمتابعة.
- ✓ مهارة الملاحظة المنهجية للتعرف على مشاعر وأحاسيس المتدربين.

فالتدريب عموما هو عبارة عن نشاط مخطط يهدف لإحداث تغييرات إيجابية في الموظفين المتدربين من ناحية اتجاهاتهم ومعلوماتهم وأدائهم ومهاراتهم وسلوكياتهم مما يجعل مستوى الأداء لديهم أفضل مما هو عليه، وفعالية برامج التدريب يمكن زيادتها إذا كانت برامج التدريب مصممة جيدا في ضوء الأهداف المطلوب تحقيقها، إضافة إلى ذلك إذا كان الموظفين الذين تم اختيارهم للتدريب لديهم الرغبة والقناعة لأن ينمو المهارات المطلوب تحسينها.

المطلب الثالث: التحفيز.

أولا: مفهوم التحفيز.

من أجل الحفاظ على الموظفين في المؤسسات وتشجيعهم على الأداء الجيد تسعى المؤسسات إلى توفير بيئة عمل مناسبة ومناخ ملائم لتحقيق رغباتهم وحاجياتهم بهدف تحقيق أهداف المؤسسة، وذلك من خلال التحفيز.

(1) مصطفى يوسف كافي، إدارة المواهب البشرية في المنظمة، الطبعة الأولى، الناشر ألفا للوثائق، الجزائر، 2018، ص 184.

عرف براء رجب الحوافز على أنها: "مجموعة من العوامل الخارجية التي تهيئها الإدارة للموظفين لديها لإشباع رغبتهم وحاجاتهم وطموحاتهم للارتقاء بأدائهم بهدف تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف الفرد في آن واحد." (1)

كما عرفت الحوافز أيضا على أنها: "جميع الوسائل والعوامل التي من شأنها حث المواهب على أداء واجباتهم بجد وإخلاص وتشجيعهم على بذل أكبر جهد وعناية في أدائهم ومكافأتهم على ما يبذلونه فعلا من جهد زائد عن المعدل في مجال الإنتاج والخدمات." (2)

كما يمكن تعريف الحوافز " بأنها المؤثرات الخارجية التي تشجع الإنسان أو تحفزه لأداء أفضل" (3)

أما التحفيز فهو: "حصول الأفراد على الحماس والإقدام والسرور في أعمالهم، وإكسابهم الثقة في أنفسهم، بما يدفعهم إلى القيام بالعمل المطلوب منهم على خير وجه دون شكوى أو تذمر." (4)

من خلال ما سبق يمكن تعريف الحوافز على أنها جميع العوامل والوسائل والإجراءات التي من شأنها حث الموظفين على أداء واجباتهم وأعمالهم بجهد وإتقان وتشجيعهم على بذل أكبر جهد وعناية في أدائهم ومكافأتهم على ما يقدمونه من أداء متميز وما يبذلونه من جهد إضافي في العمل، هذه الحوافز تسعى لتوفيرها المؤسسة بهدف إشباع الحاجات والرغبات لدى الموظفين من جهة، وتحقيق أهداف المؤسسة من جهة أخرى مع مراعاة التطورات المتغيرة والمستمرة في البيئة المحيطة.

ثانيا: أهمية الحوافز.

للحوافز أهمية كبيرة بكافة أنواعها وأشكالها وهو الأمر الذي لا يختلف فيه اثنان إضافة إلى تأثيرها على الأداء لما تتركه من اثر فعال في تطوير العمل والارتقاء بالإنتاجية، لذلك لا بد للمؤسسة أن يكون لديها إلمام جيد بمنظومة الاحتياجات والدوافع التي تحكم سلوك كل موظف، والفروق الفردية بينهم، لأجل ضمان سلامة عملية التحفيز ونجاحها، كما أن الأمر الواجب إدراكه من طرف المسئولون أن الحوافز لا توجه بالضرورة لتحفيز دافع ايجابي لدى موظف يسعى لتحقيق حاجة معينة لديه، وإنما قد توجه لإزالة الدوافع السلبية أو المشاكل التي يواجهها، في الوقت الذي يجب فيه اختيار الوقت المناسب الذي يمنح فيه الحافز، فكلما كان الوقت مناسباً كلما كان جني الثمار المتوقعة مضموناً وكفؤاً. (5)

للحوافز أهمية كبيرة على الموظف وعلى أدائه نذكر منها: (6)

(1) براء رجب تركي، نظام الحوافز الإدارية ودورها في صقل وتمكين قدرات الأفراد، الطبعة الأولى، دار الرابحة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2018، ص 14.

(2) غني دحام تناي الزبيدي، حسين وليد حسين عباس، إدارة المهبة مدخل معاصر لإدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2018، ص 234.

(3) مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، الطبعة العربية الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2011، ص 208.

(4) مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز، أساليب التحفيز الوظيفي الفعال، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012، ص 151.

(5) حسن صالح القضاة، الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على أداء العاملين، دراسة تطبيقية على المستشفيات الخاصة في العاصمة عمان، مجلة الباحث، عدد 17، 2017، ص 421.

(6) براء رجب تركي، مرجع سبق ذكره، ص 14.

- إشباع حاجات ورغبات الموظفين بمختلف أنواعها، ومنها الحاجة المادية للنقود والحاجة المعنوية للاحترام والتقدير وإثبات الذات.

- شعور الموظفين بالعدالة والمساواة داخل المؤسسة.

- جذب المهارات والكفاءات المتميزة للعمل بالمؤسسة.

- زيادة مستوى رضا الموظفين نتيجة لإشباع حاجاتهم.

- زيادة انتماء وولاء الموظفين للمؤسسة.

- زيادة إنتاج الموظفين كما وكيفا.

- تخفيض معدلات الفاقد في العمل.

- تنمية روح التعاون بين الموظفين في المؤسسة.

- تحسين صورة المؤسسة أمام المجتمع.

ثالثا: أسس تقديم الحوافز.

يتم منح الحوافز مهما كانت طبيعتها بناء على أسس شخصية، مهنية، وتنظيمية أهمها: (1)

- الأداء: يعتبر التميز في الأداء المعيار الأساسي وربما الأوحيد لدى البعض، ويعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء سواء أكان ذلك في الكمية أو في الجودة أو وفرة في وقت العمل.

- الجهد: يصعب أحيانا قياس ناتج العمل ذلك أنه غير ملموس وواضح كما في أداء وظائف الخدمات والوظائف الحكومية لذلك فهو أقل أهمية من معيار الأداء.

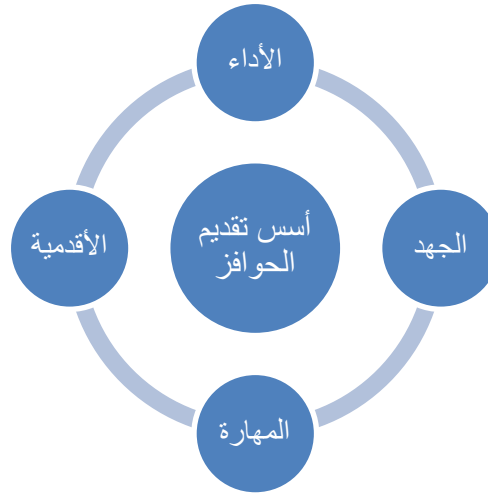
- الأقدمية: وتعني طول الفترة التي قضاها الموظف في العمل وهي تشير إلى حد ما إلى الولاء والانتماء والذي يجب مكافأته بشكل ما، وهي تأتي بشكل علاوات في الغالب.

- المهارة: تسعى بعض المؤسسات إلى مكافأة موظفيها من خلال ما يحصلون عليه من شهادات أو رخص أو إجازات أو دورات تدريبية.

(1) لوكيا الهاشمي، السلوك التنظيمي الجزء الثاني، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2006، ص156.

والشكل الآتي رقم (13-01) يمثل أسس تقديم الحوافز

الشكل (13-01): أسس تقديم الحوافز



المصدر: من إعداد الباحثة

رابعاً: أهداف الحوافز.

عند وضع مؤسسة ما لنظام الحوافز لابد من الأخذ بعين الاعتبار الهدفين الرئيسيين التاليين: (1)

- **الهدف الاقتصادي:** حيث أن وضع نظام للحوافز في مؤسسة ما يجب أن يعود بالفائدة على المؤسسة والموظفين لديها حيث تسعى المؤسسة عن طريق الاستخدام الأفضل لعناصر الإنتاج التي تهدف إلى زيادة الإنتاجية وتحسين منتجاتها ونوعيتها التي تعود بالفائدة عليها أولاً، وعلى موظفيها ثانياً.
- **الهدف المعنوي:** وهو المتعلق بالموظف مباشرة حيث أنه العنصر الأهم من عناصر الإنتاج والمتحكم في العملية الإنتاجية وعقلها المؤثر وهو المستهدف من وضع نظام للحوافز ولا بد لهذا النظام من المساهمة في إشباع بعض رغباته واحتياجاته وأحاسيسه ومشاعره التي لابد من فهمها للتعامل معه.
- وتجدر الإشارة إلى أن الرغبة في وضع نظام للحوافز يجعلنا نحلل واقع المؤسسة واختيار النظام المناسب الذي يثمر تطبيقه ثماراً تعود فائدتها على الموظفين على حساب المؤسسة، بل هي مشاركة الموظفين للمؤسسة في الزيادات التي تتجاوز حدود الأداء المتفق عليها بين الإدارة وممثلي الموظفين.
- خامساً: خصائص نظام الحوافز الفعال.**

عند تصميم أي نظام حوافز لابد من مراعاة أن يتم فيه توافر مجموعة من الخصائص الأساسية نذكر منها: (2)

- يجب أن يشجع نظام الحوافز الحاجات الأساسية للموظفين.
- يجب مقارنة هذه الحوافز بما تقدمه المؤسسات الأخرى.

(1) براء رجب تركي، مرجع سبق ذكره، ص ص 15-16.

(2) بلبالي عبد النبي، دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية ثم كسب رضا الزبائن، دراسة حالة عينة من البنوك التجارية بأردان، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، فرع علوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، 2008-2009، ص 28.

- توفير هذه الحوافز يكون بطريقة عادلة ومتساوية.
- يجب أن يراعي نظام الحوافز التنوع والتعدد. وذلك لأن حاجات الموظفين مختلفة ومتنوعة.
- سرعة منح الحوافز، فالتأخير في منح الحافز يفقد تأثيره على أداء الموظف مستقبلا ويخل بارتباط الحافز بالجهد المبذول في إدراك الموظفين.
- المراجعة المستمرة لنظم الحوافز السارية وتطويرها في ضوء الدراسة المتجددة لظروف المؤسسة واحتياجات الموظفين المتجددة باستمرار.

سادسا: أنواع الحوافز.

- تعد المكافآت والحوافز من بين العناصر ذات الأثر الكبير في دفع الموظف نحو تقديم مجهودات فعالة بالنسبة لأي مؤسسة، حيث تتعدد أشكال المكافآت والحوافز التي يمكن تقديمها للموظفين، والتي نذكر منها: (1)
- **الحوافز المادية:** وهي التي تأخذ شكلا ملموسا أو ماديا، مثل الزيادة في قيمة الرواتب، المكافآت النقدية خارج الرواتب كالمناح السنوية، بعض الهدايا المادية الممنوحة للموظفين نظير إنجاز مهامهم بكفاءة وفعالية، أو في وقت زمني قصير.
 - **الحوافز المعنوية:** يقصد بالحوافز المعنوية تلك التي لا تعتمد على المال أو جانب مادي في إثارة وتحفيز الموظفين للعمل، بل تعتمد على وسائل معنوية، تهدف إلى تحقيق شعور داخلي مقبول، ينعكس على وجوده الإنساني ومركزه الاجتماعي، وعلى العلاقات مع جميع المحيطين به بدءا بالموظفين الذين يعملون معه، إلى غاية البيئة التي يعيش فيها، ومن أوجه الحوافز المعنوية الشائعة، منح شهادات تقدير، توجيه رسائل شكر، تسجيل اسم الموظف على لوحة الشرف أو على اختراع أو ضمن تقارير تقنية لتحسين منتج، إشراك الموظفين في الإدارة ودمجهم في نشاطات التخطيط الوظيفي... الخ
- إضافة إلى تصنيف الحوافز المادية والمعنوية صنف بعض الباحثين الحوافز إلى حوافز إيجابية وأخرى سلبية:

- الحوافز الإيجابية والحوافز السلبية:

لا تزال الحوافز الإيجابية والحوافز السلبية (الثواب والعقاب) تشكل أقوى الحوافز أثرا على المرؤوسين، بالرغم من العديد من الدراسات والبحوث التي تم إنجازها في مجال الحوافز، كما أن الحوافز المالية تشكل الأثر الأكبر من بين الحوافز المعطاة للموظفين ولو أنها ليست الوحيدة، لكنها تفقد دورها الرئيسي في التحفيز إذا تم منحها بغض النظر عن الأداء المتحقق، مثل العلاوات السنوية للموظفين بشكل ألي بغض النظر عن الأداء الكفاء أو الإنجاز المتميز.

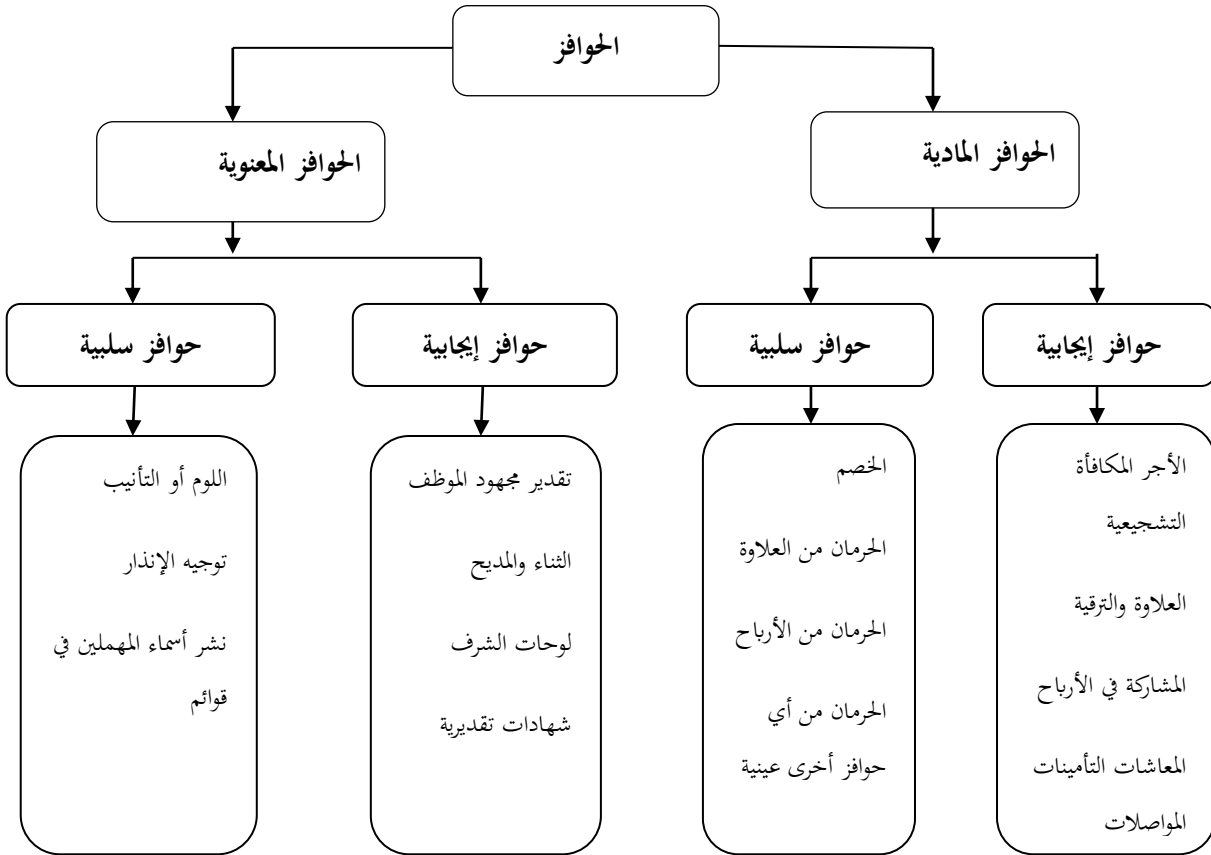
كما تعتبر الحوافز الإيجابية ذات الأثر الأكبر من الحوافز السلبية لان الموظف يستجيب للحوافز الإيجابية بالتأثير أكبر من الحوافز السلبية، ومع ذلك فإن الحوافز السلبية تبقى ذات أثر فعال في مجالات حوافز العمل مثل الخوف من فقدان الوظيفة أو فقدان الدخل الاعتيادي أو الحرمان من المكافآت أو تنزيل الدرجة أو العقوبات... وغيرها ذات أثر رادع لدى الموظفين في المؤسسة، وغالبا في مجالات العمل تحظى الحوافز الإيجابية بأسبقية في التأثير على الحوافز السلبية وخصوصا في مجالات الاندفاع نحو الأداء الأفضل، إذ تؤدي الحوافز السلبية إلى ردود فعل انتقامية أو دفاعية وتشمل ممارسة العديد من الأنشطة السلوكية لتخفيض

(1) فارس طلوش، نذير عزيزي، دور التسويق الداخلي في تحقيق التغيير داخل منظمات الأعمال (دراسة تقييمية لمسار EDF لإنتاج وتوزيع الكهرباء)، Revue d Economie et de Management، المجلد 20، العدد 01، جوان 2021، ص 149-150.

جودة الإنتاج وعدم الاكتراث بالأداء وضعف المبادرة وعدم تحمل مخاطر القرار أو المسؤولية وغيرها من الوسائل الدفاعية أو الانتقامية للآثار السلبية المترتبة على تلك الحوافز بشكل عام.⁽¹⁾

ويمثل الشكل رقم (01-14): أنواع الحوافز التي تقدمها المؤسسة، الحوافز سلبية أو ايجابية أو حوافز مادية أو معنوية.

الشكل رقم (01-14): أنواع الحوافز



المصدر: غني دحام تناي الزبيدي، حسين وليد حسين عباس، إدارة المهوبة مدخل معاصر لإدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2018، ص 234-237.

وحسب Jack and Jeffrey فالحفزون يعرفون كيف يحنون الآخرين على الأداء، هؤلاء يوضحون الرؤية ويلهمون الموظفين للعمل وفقا لتلك الرؤية، والحفزون يعرفون كيف يلهبون مشاعر الإثارة لدى الآخرين بشأن فكرة أو مهمة أو هدف، إنهم يعترفون بفضل الآخرين ويمنحونهم التقدير بدون أنانية عندما تسير الأمور على خير ما يرام، ويسارعون إلى تحمل المسؤولية عندما تسوء الأحوال. لماذا؟ لأنهم يعرفون أن إشراك الآخرين في التقدير وتحمل اللوم بأنفسهم يحفز زملاءهم.⁽²⁾

تحاول معظم المؤسسات توفير بيئة محفزة لتحقيق رضا موظفيها، وتوفير الفرصة لتلبية احتياجاتهم المادية والمعنوية، من خلال أنشطة وبرامج التحفيز المتنوعة، ويعتبر التحفيز سواء كان تحفيز مادي أو معنوي، إيجابي أو سلبي من بين الأنشطة التي يؤديها المديرين في التأثير على توجيه سلوك الموظفين باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة.

(1) خضير كاظم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 115.

(2) Jeffrey A. Krames, Jack Welch and the 4e's of leadership, how to put GE' S Leadership formula to work in your Organization, Jarir bookstore, 2007, p03.

المطلب الرابع: الاتصال الداخلي.

أولاً: مفهوم الاتصال الداخلي.

يشكل الاتصال أحد أهم العمليات التسييرية في المؤسسة لما له من دور رئيسي في ربط العلاقات بين الأفراد، ويعد موضوع الاتصال الداخلي من المواضيع المهمة والذي يحظى بأهمية قصوى في مؤسساتنا العصرية مهما كان حجمها واختلاف طبيعتها بغية تحقيق أهداف المؤسسة من ربحية وبقاء ونمو واستمرار على المدى الطويل.

يعرف الاتصال على أنه: "الاتصالات هي تبادل الحقائق والآراء والأفكار بما يحقق وحدة المصلحة والهدف والجهد لمجموعة من الأفراد منظمة لتحقيق هدف محدد." (1)

وعليه يعرف الاتصال بأنه نوع من العمليات التي يتم بموجبها نقل معلومات أو تعليمات إلى جهة أخرى، بهدف ضمان استمرارية العمل في المؤسسة. (2)

يعرف الاتصال الداخلي على أنه: "شبكة العمل التي يمكن من خلالها جمع وانتقال المعلومات داخل المؤسسة وهي عملية مهمة وضرورية لاتخاذ القرار الفعال، بالإضافة إلى إسهامه في خدمة الزبائن بجودة عالية، فيوفر جمع المعلومات الضرورية للموظفين، مع تسهيل انتقالها بين المستويات دون تعقيدات، والعمل على تفعيل العلاقة بين الطرفين المتصلين." (3)

ويرى Jingqi أن الاتصال الداخلي يلتقط الممارسات التي من خلالها تبني المؤسسات علاقات بين أصحاب المصلحة الداخليين وتنشر المعلومات عبر المستويات التنظيمية، ويتكون هذا البعد من عناصر مختلفة، ونشر المعرفة الضمنية والصريحة عبر المؤسسة، وتشكيل علاقات شخصية عمودية وأفقية فعالة، والتكامل والتعاون بين الوظائف والآليات، والرؤية المشتركة التي تؤلف بعداً شاملاً لتبادل الاستخبارات وتفاعلات الشبكة. (4)

ويشمل الاتصال الداخلي جميع عمليات الاتصال الرسمية منها وغير الرسمية التي تحدث داخل المؤسسة في مختلف المستويات الأفقية والعمودية للهيكل التنظيمي، حيث تعمل المؤسسة على توفير قنوات أو أنظمة اتصال خاصة تسمح بنشر وتبادل المعلومات بين الموظفين في الوقت والمكان المناسب، وهذا من أجل جعلهم على دراية بمختلف التغيرات والتطورات التي تطرأ فيها وتوطيد العلاقات فيما بينهم. (5)

(1) مجدي عبد الله شرارة، الاتجاهات والأدوار الحديثة في إدارة الموارد البشرية، 2019، ص88.

(2) مزيان محمد توفيق، وآخرون، تأثير الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سوناطراك مركب GL2Z، مجلة اقتصاديات المال والأعمال JFBE، العدد 07، سبتمبر 2018، ص101.

(3) أيمن عبد العال مبارز، نما مجدي كامل الشعراوي، أثر التسويق الداخلي على تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات بالتطبيق على البنك التجاري الدولي المصري-مصر-، مارس 2019، ص10.

(4) Jingqi, Qiu, Chris Storey, Achilleas Boukis, Internal Marketing: A Systematic Review, Article in the journal of Marketing Theory and Practice, February 2021, p10.

(5) بلبخاري سامي، التسويق الداخلي كمدخل لتحسين أداء العاملين، دراسة ميدانية لعينة من العاملين في الوكالات السياحية في الجزائر، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، مجلة جامعة زيان عاشور الجلفة، العدد الاقتصادي 33 (02)، بدون سنة، ص99.

يتم تدفق البيانات والمعلومات داخل المؤسسة باستخدام واحدة أو أكثر من وسائل وأساليب الاتصال المتاحة والتي من أهمها: الاتصالات الشفوية، الاتصالات المكتوبة، الاتصالات المصورة (المرئية).⁽¹⁾

ووسائل الاتصال الداخلي عديدة، فمن الممكن أن تستخدم المؤسسة النشرات الداخلية أو شبكات تلفزيون خاصة بالمؤسسة أو الاجتماعات والمقابلات وجها لوجه، كما يمكن تلخيص أدوار الاتصال الداخلي فيما يلي: توفير المعلومات للموظفين، أداة إقناعية، تنسيق الأعمال، الترويج، توجيه برامج وخطط التنمية، وتحفيز الموظفين، بالإضافة إلى توفير معلومات كافية ودقيقة عن الخدمات التي تنوي المؤسسة الترويج لها ويفضل إطلاع الموظفين عليها، بل تجربتها حتى يستطيع الموظفون إيصال المعلومات الضرورية وتقديم شرح واضح للمنافع التي يستفيد منها الزبائن عند شرائهم للخدمة، إن وجود اتصال تفاعلي متبادل للمعلومات بين الإدارة والموظفين يستلزم وضع آلية يتم فيها نشر المعلومات التسويقية فيما بينهم، وتعد أدوات الاتصال بالموظفين الجانب المحسوس والأكثر أهمية في التسويق الداخلي، إذ تلاحظ أن أغلب المؤسسات وخاصة الخدمية تعطي اهتماما كبيرا لتطوير برامج الاتصال الداخلي من أجل تزويد الموظفين بالمعلومات الضرورية عن العمل والخدمات.⁽²⁾

من خلال ما سبق فالاتصال الداخلي هو نشر المعلومات وتبادلها داخل المؤسسة، لتمكينها من تكوين موظفين لديهم حس انتمائي كبير ولديهم مسؤولية، فالاتصال الداخلي بين الموظفين يخلق الفهم والوعي بينهم ويساعد على التطبيق السليم لمختلف الأدوار، كما لعمليات الاتصال أهمية بالغة من خلال تأثيرها على فعالية الأداء والعلاقات داخل المؤسسة.

ثانيا: أهمية الاتصال الداخلي:

أظهرت الدراسات إلى أن الاتصالات الفعالة مع الموظفين تعمل على تحسين هوية الموظفين مع شركاتهم وبناء ثقافة الانفتاح والثقة، حيث تقدم المؤسسات وبشكل متزايد معلومات عن القيم والمهام والاستراتيجيات والأداء التنافسي والتغييرات وهو ما قد يؤثر على حماس (حرص واهتمام) الموظفين.⁽³⁾

ويمكن أن نذكر أهمية الاتصالات الداخلية في المؤسسة باختصار في الآتي:⁽⁴⁾

- تمثل الاتصالات نشاط إداري واجتماعي وإنساني ونفسي تتفاعل في إطاره جهود مختلف الموظفين وآراءهم وأفكارهم عبر قنوات اتصال معينة لكي نصل إلى أفضل صيغة للعمل الإداري في المؤسسة.
- يضمن الاتصال تفاعل إيجابي وتبادل مشترك بين مجموعات العمل والأنظمة الفرعية وصولا إلى أفضل صيغة العمل وأكثرها كفاءة.

(1) مجدي عبد الله شرارة، مرجع سبق ذكره، ص 92.

(2) يارا محمد محمد عبد الواحد، أثر الثقافة التسويقية على إجراءات التسويق الداخلي بالتطبيق على العاملين بفروع بنوك القطاع العام التجارية بمحافظة المنوفية، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، كلية التجارة، جامعة كفر الشيخ، المجلد السابع، العدد الحادي عشر، الجزء الثاني، جانفي 2021، ص 181-182.

(3) كمال مولج وآخرون، أثر ممارسات التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي للأطباء في المستشفيات العمومية، دراسة ميدانية، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد 05، العدد 02، جوان 2019، ص 131.

(4) حلوز فاطمة، أثر تطبيق التسويق الداخلي على أداء المصارف التجارية العاملة بالجزائر دراسة مقارنة بين المصارف الوطنية والأجنبية، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، تخصص تسويق، جامعة البليدة، 2017-2018، ص 96-97.

- يتم من خلال الاتصال إطلاع الرؤساء على نشاط المرؤوسين حيث يتعرف المرؤوسون على توجهات العمل والأهداف المراد تحقيقها.
- يعتبر الاتصال وسيلة فعالة لإنجاز الأعمال والمهام والفعاليات المختلفة.
- يساهم الاتصال في نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم إلى مختلف الأفراد والمجموعات والجهات والأقسام بحيث تستطيع المؤسسة العمل وفق صيغة تنسيقية متكاملة.
- يساعد الاتصال على توجيه وتغيير سلوك الأفراد وهو وسيلة فعالة للتعلم والتطوير والتدريب للأفراد والمجموعات في المؤسسة.
- ويسهم الاتصال الداخلي في تحقيق الأعمال والوظائف، باعتباره العملية التي تهدف لنقل المعلومات وتبادلها بين موظفي المؤسسة لتوحيد المفاهيم والاتخاذ وتنفيذ القرارات، وإعلام الموظفين بكل جديد وتطور داخل المؤسسة، كما يتيح الاتصال الفعال فرص إبداء الرأي وتبادل الأفكار والمعلومات والآراء.

ثالثاً: مبادئ الاتصال الداخلي.

- تم إجماع معظم الباحثين على مبادئ معينة للاتصال الداخلي نوجزها فيما يلي: (1)
- **الوضوح:** فهو يركز على ثقافة المستخدم له مهما كانت درجة مسؤوليته في المؤسسة.
- **الإرادة:** أي لا بد أن تكون للمؤسسة إرادة تستطيع من خلالها خلق التوازن بين مصالحها في التسيير، وفعالية الأداء بإنشاء مصلحة للاتصال تقوم بدور الموازن بين المصالح الأخرى.
- **الشفافية:** يقصد بها ضرورة نشر المعلومات كاملة بدون غموض أو تناقض.
- **البساطة:** استعمال لغة بسيطة وسهلة الفهم من طرف المرسل، مع الشرح لمضمون الرسالة من طرف المرسل للمستقبل إن لم تكن مفهومه.
- **السرعة:** تشكل السرعة عاملاً للثقة في مؤسسته، كما أنها تؤدي إلى تفادي الإشاعات وانتشارها وتفادي إثارة البلبلة في الوسط العملي.
- **القوة:** تظهر قوة الرئيس في قدرته على إعلام الموظفين والاستعداد لمعرفة رد فعل كل واحد منهم.
- **مبدأ عمل الاتصال:** الاتصال يقتضي استماع وتبادل، فاقتناع، وهذا يفترض وجود دعم والتقاء أو اختلاف، ولكن لا يجب أن تطول المدة حتى تخلق مللاً لدى المستقبل، أو تكون قصيرة جداً فتحدث قصوراً في الفهم والتفاهم بين المرسل والمستقبل. وبناءً على ذلك يفترض أن نظام المعلومات التسويقية يساهم في نشر المعلومات للموظفين وليكونوا قادرين على تقديم الخدمات للزبائن، وهذا يتطلب من المؤسسة توفير المعلومات التسويقية كما ونوعاً وأن تتميز بالدقة والسرعة والوضوح وغيرها، بحيث تشمل الخدمات التي تنوي المؤسسة الترويج لها ليكونوا على دراية بما حتى تساهم في تحقيق الأهداف المرجوة.

(1) أحمد ميلي سمية وآخرون، دور الاتصال الداخلي في تطوير الأداء الوظيفي في مؤسسة إتصالات الجزائر بالمسيلة، مجلة أفاق علوم الإدارة والاقتصاد جامعة المسيلة، العدد 03، 2018، ص ص 291-292

المطلب الخامس: التمكين.

أولاً: مفهوم تمكين الموظفين.

يعتبر الموظفين من بين أهم موارد المؤسسات في تحقيق نجاحها وتنفيذ أهدافها، لهذا تعمل معظم المؤسسات على توجيه موظفيها وبناء قدراتهم من خلال ربط أهدافهم بأهداف المؤسسة والعمل على إيجاد بيئة تنظيمية من شأنها تدعيم المشاركة والشعور بالمسؤولية وبث روح التعاون في القيام وإنجاز المهام، وذلك من خلال تبني سياسات وبرامج تهدف إلى تنمية قدرات الموظفين وتدريبهم وتحفيزهم من أجل تحسين أدائهم ودفعهم لتحقيق أهداف المؤسسة وذلك من خلال عنصر التمكين.

فالتمكين هو أسلوب إداري يشترك من خلاله المدراء وأعضاء التنظيم الآخرون للتأثير في عملية اتخاذ القرار من خلال إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية في استخدام قدراتهم.(1)

كما يشير (schermerhon et al ;1997) في مفهوم التمكين بأنه العملية التي يقوم بها المديرين من خلالها بمساعدة الموظفين على اكتساب المهارات والسلطة التي يحتاجونها لاتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم وفي عملهم.(2)

تفويض الصلاحيات لبعض الموظفين في المؤسسة التي تتبنى التسويق الداخلي يزيد من فعالية نشاطها، ذلك أنه يعد أفضل الطرق التي تهدف إلى تقديم خدمات جيدة للزبائن، لكن يجب أن ترتبط حرية التصرف للأفراد مع بذل جهد أكبر في نشاطات الموارد البشرية وبالضبط عند اختيار الأفراد والاحتفاظ بالكفاء منهم، وزيادة الاهتمام بالبرامج التدريبية، ونشر المعلومات الداخلية بين الموظفين بحيث يجب أن يكون هؤلاء الأفراد مهيين بشكل صحيح، ومدربين تدريباً جيداً يسمح لهم باتخاذ القرارات الصحيحة على قاعدة الأهلية والخبرة ووفرة المعلومات الدقيقة، وهناك ارتباط قوي بين تطوير وتدريب الموظفين وتزويدهم بالمسؤوليات الضرورية لإنجاز أعمالهم.(3)

ثانياً: خصائص التمكين.

للتمكين عدة خصائص أشار إليها (Kabeer, 1999)، منها ما يلي:(4)

- التمكين فعل إيجابي يتضمن اكتساب القدرة على العمل والتواصل وامتلاك المهارات والقدرات الاجتماعية.
- التمكين ليس مفروضاً من الخارج وينمو من الفهم الذاتي للموظفين ولظروفهم وخياراتهم وفرصهم وبيئاتهم الاجتماعية.
- يتضمن التمكين معنى التشاركية لأن الموظفين يصبحون منغمسين بفاعلية أكثر في مجتمعهم فيوجد التماسك الاجتماعي بين الوحدات الممكنة سواء كانت أفراداً أم جماعات أم مجتمعات محلية.

(1) بجايوي عبد القادر وآخرون، دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، دراسة ميدانية مصنع الاسمنت سيدي موسى أدرار، مجلة الإقتصاد وإدارة الأعمال، مجلد 03، عدد02، ديسمبر2019، ص88.

(2) زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص13.

(3) بلبالي محمد الأمين، تيقاوي العربي، إنعكاس تطبيق أساليب وإجراءات التسويق الداخلي على أداء الموظفين، مجلة الإقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 03، العدد 01، 2018، ص ص 53-54.

(4) عماد علي المهيرات، أثر التمكين على فاعلية المنظمة، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص29.

ثالثاً: أهمية التمكين.

يقود التمكين الموظف إلى الشعور بالانتماء المعنوي للمؤسسة والانتماء المادي، وكل منهما مكمل للآخر، ويترك كل منها أثراً إيجابية على نفسية الموظفة أو الموظف وشعورها بالأهمية في المؤسسة وبالاعتبار والتقدير، لان التمكين وخاصة عندما نتحدث عن المؤسسات الخدمية، فإن التمكين يساهم في جعل المؤسسة أكثر قرباً من الزبائن وأكثر مسؤولية تجاههم في حل مشاكلهم، ليس فقط خلال عملية البيع، بل في ما يسمى بخدمات ما بعد البيع والخدمات المكملة لصفقة البيع التي أصبحت تستثمر لرفع مستوى العلاقة بين الزبائن والمؤسسات على المدى الطويل، وفي هذه العلاقة فإن التمكين يعطي الموظف الروح التي تمكنه من الانتماء لزيائته ولمؤسسته على حد سواء.(1)

ويرى صالح والمبعضين (2011) أن أهمية التمكين تتمثل فيما يلي:(2)

- زيادة انخراط الموظفين في اتخاذ القرارات، وهذا هو جوهر فكرة التمكين الإداري.
- استخدام فرق العمل ذاتية الإدارة وتقليل الاعتماد على الهيكل الهرمي.
- يؤدي التمكين إلى استغلال الموارد البشرية والتكنولوجية والأدوات بشكل مناسب، مما يؤدي إلى توفير الوقت والجهد والمال وتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.
- تشجيع التعليم والتدريب والمحافظة على الخبرات.
- الالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة وتلبية حاجات الزبائن.
- التمكين يرفع معنويات الموظفين ويوجد لهم شعور الإقبال على العمل مما يؤدي إلى تقليل معدلات الغياب والدوران الوظيفي.

رابعاً: أبعاد تمكين الموظفين.

تتمثل أبعاد تمكين الموظفين في:(3)

- **البعد الإداري:** يبرز هذا البعد في التمكين من خلال التركيز على تفويض السلطة لاتخاذ القرارات، وتوفير النظم الملائمة التي تدعم التمكين (مثل ربط الأجور والمكافآت بالأداء، وتوفير التدريب المناسب، وبناء فرق العمل...) فهذا البعد يتعلق بتسهيل وتدعيم مشاركة كل موظفي المؤسسة في اتخاذ القرارات، ويهتم بتوزيع القوة، حيث أن القوة تمثل سلطة رسمية وسيطرة على موارد المؤسسة.

(1) خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، التمكين الإداري وصناعة قادة المستقبل، الناشر المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2018، ص13.

(2) زين رزق محمود قاسم، أثر تمكين العاملين في تخفيف ضغوط العمل في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال والإدارة العامة، جامعة آل البيت، 2018-2019، ص ص 16-17.

(3) قاسمي كمال، ضيف دنيا، واقع تمكين العاملين في القطاع الإداري العمومي ومعوقات تطبيقه من وجهة نظر العاملين-دراسة حالة مديرية التجارة لولاية المسيلة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 18، 2017، ص298.

- **البعد النفسي (التحفيزي):** وهو ما يعكس البعد النفسي والسلوكي للتمكين فله تأثير في دوافع الموظفين ومواقفهم تجاه العمل، ولكي يكون التمكين فعالا لابد من استجابة الموظف وقبوله لتحمل المسؤولية الناتجة عن تمكينه ويرتبط ذلك بالمشاعر والإدراك لمضامين التمكين.

حيث كل بعد من الأبعاد السابقة الذكر تتفرع إلى أبعاد فرعية وذلك كما يلي:

بالنسبة لبعد التمكين الإداري فتتجسد أبعاده في الآتي:

المشاركة بالمعلومات، المشاركة في اتخاذ القرارات، التحفيز والمكافآت، التدريب، تفويض السلطة.

أما بالنسبة لبعد التمكين النفسي، فكما يرى توماس وفيلدوس (thmas & velthouse) أن هذا البعد يتجسد

في الآتي: (1)

- **حرية الاختيار (التصرف):** وتعني درجة الحرية التي يتمتع بها الموظف في اختيار طرق تنفيذ مهام عمله.
- **الفعالية الذاتية:** وتعني قدرة الموظف على إنجاز مهام عمله بنجاح استنادا إلى خبراته ومهاراته ومعرفته.
- **معنى العمل:** ويعني إدراك الموظف أن المهام التي يؤديها ذات معنى وقيمة بالنسبة له وللآخرين وللمؤسسة.
- **التأثير:** ويعني اعتقاد الموظف بان له تأثيرا على القرارات التي يتم اتخاذها والسياسات التي تضعها المؤسسة خاصة المتعلقة بعمله.

خامسا: متطلبات تطبيق استراتيجية التمكين.

إن استعراض أبعاد استراتيجية التمكين وما تحمله من تغيرات في نظم المؤسسة وثقافتها يجعلنا ندرك أن تطبيق استراتيجية

التمكين يحتاج إلى إمكانيات ومتطلبات كبيرة لإنجاحها.

فقد أشار (criffin; 1999) إلى أن تطبيق استراتيجية التمكين يتطلب ما يأتي: (2)

- صدق المؤسسة وجدديتها في منح الحرية لكل المستويات والتشكيلات في المؤسسة.
 - التزام المؤسسة بدعم الموظفين وإسنادهم اعتمادا على مداخل المشاركة والاندماج والتمكين.
 - نبد الرقابة المباشرة والاستعاضة عنها بالرقابة الذاتية ضمن منظور الثقة المتبادلة بين الإدارة والموظفين.
 - اعتماد المؤسسة التخطيط المنهجي عند تطبيق التمكين.
 - التزام المؤسسة بتدريب موظفيها وتأهيلهم لممارسة الأدوار الجديدة في ظل التمكين.
- ومن أجل نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها، فإنه يتطلب من المؤسسة الاهتمام بموظفيها باعتبارهم حجر الأساس والاستفادة من معارفهم ومهاراتهم وتحفيزهم وتمكينهم بإعطائهم الصلاحيات وتطوير اتصاتهم الداخلي وتشجيعهم على المشاركة في صنع القرارات والاحتفاظ بخبراتهم داخل المؤسسة، ما يساهم في التميز في تقديم الخدمات ذات جودة عالية مقارنة بالمنافسين، إضافة لدعوتهم لتأهيلهم لشغل مناصب ومواقع مهمة مستقبلا.

(1) قاسم احمد وآخرون، دور استراتيجية التمكين في تحسين الأداء المنظمي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 4، العدد 12، 2008، ص 103.

(2) زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص 85.

المبحث الثالث: المزيج التسويقي الداخلي، نماذج التسويق الداخلي وعوامل نجاح ومعيقات تطبيقه.

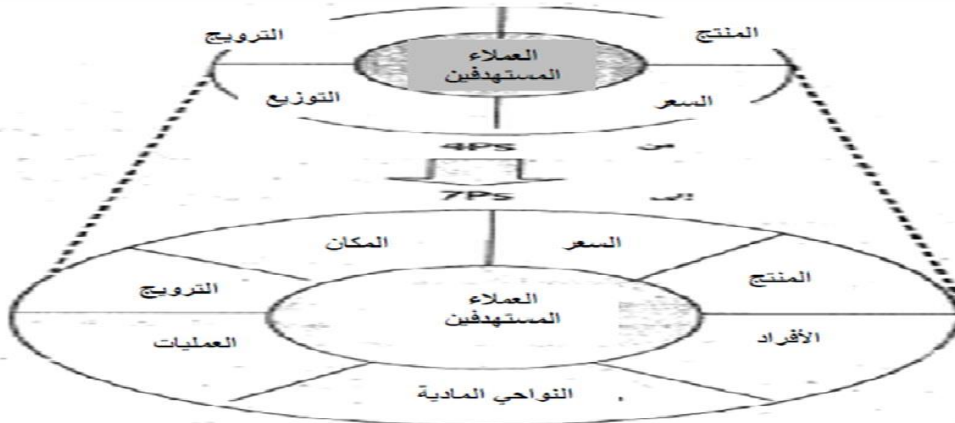
يعتبر التسويق الداخلي من بين المفاهيم المهمة والمعبرة والتي تؤدي إلى التميز وتحقيق التوليفة الثلاثية المتكونة من أهداف الموظف، أهداف الزبون، وكل هذا يؤدي حتما إلى تحقيق أهداف وغايات المؤسسة، ويعتبر المزيج التسويقي من أحدث المفاهيم التسويقية التي استعملت من قبل رجال التسويق وتمثل مختلف العناصر التسويقية والعوامل التي تتحكم المؤسسة في ضبطها قصد تحقيق والاستجابة لمتطلبات السوق، وبذلك تعددت نماذج وكيفيات تطبيق وتنفيذ التسويق الداخلي إلى عدة نماذج أشار إليها العديد من المؤلفين.

المطلب الأول: المزيج التسويقي الداخلي.

أولاً: مفهوم المزيج التسويقي الداخلي.

إن الفكرة وراء مفهوم المزيج التسويقي الداخلي هو أنه مجموعة من العناصر تحت سيطرة الإدارة يتم دمجها للاستجابة لمتطلبات السوق المستهدفة.⁽¹⁾ أما مزيج تسويق الخدمات وفقاً لفيليب كوتلر هو "مجموعة المتغيرات القابلة للتحكم التي يمكن للمؤسسة استخدامها حتى تؤثر على استجابة الزبون، تشير المتغيرات القابلة للتحكم في هذا السياق إلى عناصر 4p بما في ذلك المنتج، والسعر، والمكان (التوزيع) والترويج، أما في حالة تنظيم الخدمات، فهناك ثلاث عوامل إضافية مثل الأفراد والأدلة المادية والعمليات."⁽²⁾، والمزيج التسويقي الخدمي ممثل في الشكل التالي:

الشكل (01-15): المزيج التسويقي الممتد للخدمات



المصدر: حلوز فاطمة، أثر تطبيق التسويق الداخلي على أداء المصارف التجارية العاملة بالجزائر، دراسة مقارنة بين المصارف الوطنية والأجنبية، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم التجارية، تخصص تسويق، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2017-2018، ص3

(1) Rafiq M, Ahmed P K, internal marketing: tools and concept for customer-focused management, op cit, p27.

(2) Rezwan Mahmoud, Sarif Mohammed khan, Impact of Service Marketing mixes on Customer Perception: A Study on Eastern Bank Limited, Bangladesh, European Journal of Business and Management, vol 6, No34, 2014, p165-166

ثانياً: عناصر المزيج التسويقي الداخلي.

إن الفكرة الرئيسية للتسويق الداخلي تتمحور حول تطبيق مفهوم التسويق الخارجي في السوق الداخلية للمؤسسة ويتمثل المزيج التسويقي الداخلي للموظفين في مجموعة من العناصر متمثلة في (المنتج، السعر، التوزيع، الدليل المادي، العمليات، الأفراد)، تحت سيطرة الإدارة يتم دمجها للاستجابة لمتطلبات السوق المستهدفة.

ويرجع الفضل لكل من Morgan & Peircy سنة 1991، اللذان قدما نموذجاً يصفان فيه كيفية إسقاط المزيج التسويقي الخارجي داخل المؤسسة، ثم طوره فيما بعد Rafiq & Ahmed سنة 1993، ليصبح بعدها هذا النموذج أساساً لاستعمال عناصر المزيج التسويقي في بناء مخطط تسويقي ناجح،⁽¹⁾ وذلك من خلال تحليل طرق أداء العمل والخدمات وتحديد المسؤوليات في كل وظيفة، وإن تكون هذه الأخيرة معدة بالشكل الذي يرضي ويلبي تطلعات المورد البشري ليمكنه من تحديد مقدار ما يدفعه للمؤسسة مقابل الحصول على الوظيفة وكل ما يقدم معها من مزايا وخدمات، ومعرفة وظائف المؤسسة والعمل على إقناعه بها، وكل هذا يتم في مكان معد بالطريقة التي تضمن راحة الموظف، وبالشكل الذي يضمن السهولة واليسر في التنقل لأداء المهام الموكلة إليه.

- المنتج الداخلي:

هناك من يرى المنتج الداخلي أنه يمكن أن ينظر إليه على المستوى الاستراتيجي وعلى المستوى التكتيكي، فيعبر المستوى الأول عن القيم والمواقف التي يجب أن يتحلى بها الموظف من أجل تنفيذ الخطط والاستراتيجيات التي تعتمدها المؤسسة في حين يتضمن المستوى الثاني القيام بالإجراءات وطرق التعامل الجديدة مع الزبائن لأن المنتج الداخلي أو الوظيفة على مستوى المؤسسة يضع للتصميم وإعادة التصميم، على اعتبار أن أي عمل يمكن إنجازه بعدة طرق مختلفة، فقد تفرض بعض الظروف تبني استراتيجيات معينة، وبالتالي يجب أن يتحلى الموظف ببعض القيم والمواقف التي تناسب التنفيذ الفعال للاستراتيجيات، بمعنى أن المنتج الداخلي أو الوظيفة لا يعني فقط الأداء والإنجاز الروتيني للمهام والواجبات والمسؤوليات التي تتطلبها تلك الوظيفة، بل تتأثر بالتغيرات والمتغيرات التي تواجهها المؤسسة، ولكنها دائماً تتبع الأهداف والاستراتيجيات المعتمدة في إطار رؤية ورسالة المؤسسة.⁽²⁾

وتم تناول المنتج في التسويق الداخلي على أنه القيم والاتجاهات المطلوبة لتحقيق استراتيجيات تسويقية ناجحة مع الزبائن، إضافة إلى برامج التدريب المهادفة لتطوير معرفة الموظفين، حيث أن المؤسسات تبيع الوظيفة لموظفيها قبل أن تبيع منتجاتها إلى الزبائن.⁽³⁾ إن المنتج الداخلي من وجهة نظر الموظفين يعبر عن المنافع التي ينتظرونها أو يتوقعونها من الوظيفة أو المنتج الداخلي، ولذلك يتعين على المؤسسة أن تتبنى بعض السياسات من أجل تطوير المنتج الداخلي (الوظيفة) بناء على نتائج بحوث التسويق الداخلي، أو تماشياً مع متطلبات البيئة والمحيط الذي تعمل فيه المؤسسة، وبعبارة أخرى ينبغي على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار

(1) عبود سعاد، مساهمة الترويج الداخلي في تنمية رأس المال البشري، مجلة مقاربات، المجلد 03، العدد 05، أكتوبر 2015، ص 76

(2) جنادي كريم، محاضرات التسويق الداخلي، جامعة الجزائر 03، 2017، ص 45.

(3) سلوى محمود محمود مطاحن، تطبيق التسويق الداخلي في الشركات الصناعية في الأردن، استكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2009-2010، ص 20.

المنافع أو القيم التي تشتمل على المنتج الداخلي الوظيفة ويرغب فيها الموظفين مثل: المكافآت المالية، الحاجة إلى التدريب، درجة ومستوى المسؤولية، مدى المساهمة في اتخاذ القرارات، فرص التطور والترقية.

وحسب محجوبي محمد الأخضر تشكيل وتصميم الوظائف يخضع إلى:

- أهداف المؤسسة ومتطلبات الأداء التي تفرضها الظروف والتغيرات.
- مدى قدرة الوظائف على تلبية احتياجات وطموحات الأفراد الذين يشغلون أو يريدون شغل هذه الوظائف.
- أن الأفراد الراغبين أو المرشحين لشغل وظيفة ما، والاستفادة من منافعها، عليهم أن يلتزموا بأداء المهام والواجبات وبذل الجهود في مكان معين خلال فترة زمنية معينة، وبعبارة أخرى عليهم أن يقبلوا بالانتماء إلى المؤسسة حتى يستفيدوا من منافع المنتج الداخلي (الوظيفة).⁽¹⁾

- السعر الداخلي:

يتعلق عنصر السعر في المزيج التسويقي الداخلي بما نطلب من موظفي المؤسسة "دفعه" عندما يشترون المنتج وخطة التسويق، قد يشمل ذلك التضحية بمشاريع أخرى تتنافس مع خطتنا التسويقية، لكن بشكل أساسي التكلفة النفسية لاعتماد قيم أساسية مختلفة، وتغيير طريقة إنجاز الوظائف، لا ينبغي تجاهل السعر الذي يجب أن تدفعه أجزاء مختلفة في السوق الداخلية إذا كان سيتم تنفيذ خطة التسويق بنجاح كمصدر رئيسي للحوافز والعقبات.⁽²⁾

ومن وجهة نظر مختلفة يمثل السعر الداخلي الثمن الذي يدفعه الموظف في سبيل أدائه لوظيفته (وكل ما يقوم به من مهام بالمؤسسة) للحصول على مقابل يتمثل في القيمة سواء كانت نقدية أو معنوية، وتختلف هذه القيمة بحسب مستوى واحتياجات ورغبات كل موظف، وقد تنوعت اجتهادات الباحثين في تحديد هذا الثمن الذي يدفعه الموظفون في المؤسسة والقيمة التي تتحصل عليها من جراء ذلك.⁽³⁾

من خلال ما سبق نستنتج أن السعر الداخلي ينظر له من بعدين أساسيين هما:⁽⁴⁾

- **التكلفة:** تمثل كل ما يمكن أن يقوم به الموظف في المؤسسة، من مهام وواجبات ونشاطات وإبداعات وقرارات وابتكارات أو ما يتعرض له من ضغوط نفسية أو تنظيمية، من خلال خلق التغيير في برامج المؤسسة مما يضطر الموظفون للقيام بأنشطة مختلفة من قبل أو الحصول على معرفة معينة أو طرق أداء جديدة لأداء العمل، والأهم من ذلك التكاليف النفسية كالجهد العقلي، الإحساس بعدم الكفاية أو حتى الخوف.

(1) محجوبي محمد الأخضر، أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والمصادقية في المؤسسة الخدمية، دراسة حالة القطاع البنكي في الجزائر، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم التسويق، تخصص تسويق الخدمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2010، ص 37.

(2) Nigel Piercy and Neil Morgan, Internal Marketing- The Missing Half of the Marketing Programmers, long Range Planning, vol24, no2, Printed in Great Britain, 1991, p85

(3) بن ساهل سهيلة، عبود سعاد، مساهمة المزيج التسويقي الداخلي في تنمية رأس المال البشري داخل المنظمة، دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر، فرع بسكرة، مجلة مقاربات، مجلد3، عدد5، أكتوبر2015، ص 77.

(4) قحموش إيمان، مساهمة التسويق الداخلي في تعزيز إدارة المعرفة-دراسة حالة مجموعة من المؤسسات-، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسويق في إطار مدرسة الدكتوراه في الاقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات، تخصص اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2018-2019، ص 80.

- القيمة: وهو ما يحصل عليه الموظف مقابل التكلفة المدفوعة. كبرامج المكافآت وحرية التعبير وبرامج الحوافز وذلك أيضا من خلال مراعاة احتياجات ورغبات الموظفين بتقديم مساعدات وبرامج تدريبية، كما ينظر للقيمة من جانبين مادية كالرواتب والأجور أو معنوية كإشعار الموظف بأن المؤسسة دائما بحاجة له، لذا ينبغي عدم تجاهل السعر الذي يتعين دفعه من قبل أجزاء مختلفة في السوق الداخلي، لأنه مصدر رئيسي للحوافز والعقبات.

- التوزيع الداخلي: يتعلق التوزيع الداخلي بمكان العمل الذي يتلقى فيه الموظف المنتج المقدم لهم، والمكان الذي يؤدي فيه الموظف وظيفته.⁽¹⁾

أكد (رفيق واحمد، 1993) أن التوزيع الداخلي هو توزيع منتجات الزبائن الداخليين (الموظفين)، والمقصود هنا قنوات الاتصال الداخلية للمؤسسة كالمقابلات الرسمية واستخدام الاستشارات لتقديم النصح والإرشاد في تصميم البيئة المادية الداخلية للمؤسسة، بهدف تحقيق أهداف المؤسسة بنجاح.⁽²⁾

فالتوزيع الداخلي هو عبارة عن المكان الذي يتم فيه تقديم المنتجات وتجري به مختلف الاتصالات والاجتماعات والدورات التدريبية... ويشمل التوزيع الداخلي حسب محجوي محمد الأخضر ما يلي:⁽³⁾

- موقع الوظيفة في الهيكل التنظيمي، أي القسم الذي يعمل فيه الموظف.
 - البيئة المادية وتشمل بناية المؤسسة، أين يتم عرض السياسات والاستراتيجيات والإجراءات والمهام الواجب تنفيذها.
 - البيئة غير المادية وتشمل التنسيق الداخلي بين مختلف الإطارات والموظفين، والتكامل بين مختلف الأقسام والإدارات والتفاعل بين موظفي الخط الأمامي والخط الخلفي.
- الترويج الداخلي: إن الحاجة إلى الاتصال الفعال بين الأفكار والعمليات الجديدة في الأسواق الداخلية مهمة بنفس قدر أهمية الترويج لمنتجات جديدة إلى الزبائن، لذا يمثل الترويج الداخلي الاتصال في مكان العمل، ونقل الرسائل الإيجابية التي تؤدي إلى تحقيق موقف إيجابي للموظف.⁽⁴⁾

حيث يشير الترويج في التسويق إلى استخدام الإعلان والدعاية والبيع الشخصي وتنشيط المبيعات بهدف إعلام الزبائن المحتملين للمؤسسة والتأثير عليهم، أما في التسويق الداخلي فإنه لا بد من وضع استراتيجيات الاتصال بشكل صحيح ووضع مجموعة من التقنيات والوسائط للتواصل مع الموظفين، كالاتتماعات الدورية والإعلانات المرئية والمسموعة والجرائد والملصقات داخل المؤسسة، والاتصالات الشفوية المتكررة، بالإضافة إلى الاهتمام بالسياسات الجديدة والدورات التدريبية التي يتم التعريف بها في صحف المؤسسة ولوحة الإخطارات، وإنشاء نقاط اتصال ومنشورات وكتيبات تقدم مزيدا من المعلومات للموظفين، وينبغي

(1) قحמוש إيمان، مرجع سبق ذكره، ص 81.

(2) Rafiq, m& Ahmed, P, the scop of Internal Marketing Defining the Boundary between Marketing and Human Resource Management, journal of marketing management, vol 9, no3, 1993, p220.

(3) محجوي محمد الأخضر، مرجع سبق ذكره، ص 40.

(4) قحמוש إيمان، مرجع سبق ذكره، ص 80.

الفصل الأول الإطار النظري للتسويق الداخلي

الإشارة هنا إلى أن البيع الشخصي هو أهم وسيلة ترويجية في التسويق الداخلي ذلك لأن المقدم هو المدير أو المسئول الذي له سلطة ضمنية وراء ما يقوله. (1)

كما يؤكد Jones بأنه مادام التسويق الخارجي يستعين بالمداخل الرئيسية الأربعة للمزيج الترويجي كالإعلان، ترويج المبيعات، البيع الشخصي، والدعاية، فإنه يمكن تطبيقها كذلك في التسويق الداخلي، وذلك كما يلي: (2)

- الإعلان: ويشير Jones بأنه يمكن تنظيم الإعلان داخل المؤسسة، وذلك لأن الموارد البشرية تمثل الإعلان الثاني لها.
- ترويج المبيعات: يمكن استخدامها داخليا من خلال المنافسات داخل المؤسسة، وتقديم المكافآت لمن قاموا بالأداء المطلوب.
- البيع الشخصي: ونعني به الاتصالات الشخصية مع كل مورد بشري، فالبيع الشخصي يقابله في التسويق الداخلي العروض وجها لوجه مع الموظفين في المؤسسة.
- الدعاية: يتم استخدامها للاهتمام بالسياسات الجديدة والدورات التدريبية، من خلال الصحف ولوحات الإعلانات داخل المؤسسة، وهذا يحتاج إلى أن تكون هذه الوسائل متبوعة بنقاط اتصال ومنشورات الكتيبات الداخلية لإعطاء المزيد من المعلومات.

إذا كان الترويج الخارجي يهدف بتعريف المنتج أو الخدمة للزبائن، فإن الترويج الداخلي يسعى إلى التعريف بالمزاي التي يقدمها الموظفين للمنتج الداخلي بنفس الوسائل المستعملة في الترويج الخارجي، فالفرق الوحيد هو أن الترويج الخارجي يكون موجه خارج المؤسسة ويتعامل مع الزبائن، أما الترويج الداخلي يكون موجه داخل المؤسسة ويتعامل مع الموظفين. وفيما يأتي توضيح لبعض مظاهر المزيج التسويقي الداخلي مقارنة بالمزيج التسويقي الخارجي:

الجدول رقم (01-05): مقارنة بين المزيجين التسويقي الداخلي والخارجي

التسويق الداخلي	التسويق الخارجي
المنتج	
أنواع الوظائف مستويات التوظيف توصيف الوظائف وتحليلها التدريب الداخلي مظهر الموظف ولباسه	مزيج المنتج خط المنتج صفات المنتج العلامة التغليف
التسعير	
معدل تعويض الموظفين في الصناعة الامتيازات/سياسة أوقات العمل الإضافية	ردود فعل المنافسين سياسات الخصم

(1) عيسى نجيمي، مراد كويجل، أثر التسويق الداخلي على أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الصحية، دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية الطاهير، مجلة نداء للإقتصاد والتجارة، المجلد 04، العدد 01، جوان 2020، ص 20.

(2) بن ساهل سهيلة، عبود سعاد، مساهمة الترويج الداخلي في تنمية رأس المال البشري، مجلة البحوث والدراسات، المجلد 16، العدد 01، 2019، ص 156.

التوزيع	
تدفق العمل مراكز التدريب	قنوات التوزيع نقاط البيع
الترويج	
الفيديوهات والمحلات الخاصة المنافسة الداخلية اللوحات الإعلانية دور العروض / الثقافة	الدعاية ترويج المنتجات الإعلان البيع الشخصي

المصدر: أفطي جوهرة، أثر القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة، دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسويق، قسم علوم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013-2014، ص 96.

إضافة إلى العناصر الأربعة للمزيج التسويقي، يمكن إضافة ثلاث عناصر مرتبطة بتسويق الخدمات وهي الدليل المادي، العمليات، الأفراد وهي كالآتي:

- **الدليل المادي (البيئة المادية):**

الدليل المادي الملموس الذي يشير إلى البيئة التي يتم فيها تسليم المنتج وحيث يحدث التفاعل بين موظفي الاتصال والزبائن، وكذلك أي سلع ملموسة تسهل التسليم أو الاتصال للمنتج، حيث يمكن تصنيف الأدلة المادية على أنها أدلة أساسية وأدلة محيطية، تشير الأدلة المحيطية إلى إشارات ملموسة على أن المنتج قد تم تسليمه، تتضمن أمثلة الأدلة المحيطية أشياء مثل المذكرات والمبادئ التوجيهية وكتيبات التدريب وما إلى ذلك، من ناحية أخرى تشير الأدلة الأساسية إلى البيئة التي يتم فيها تسليم المنتج في مواقف التسويق الداخلي، لا تكون البيئة التي يتم فيها تسليم المنتج بنفس أهمية الخدمات سواء من حيث الأهمية أو لكل أدوات التسويق الداخلي بشكل عام لأن هذا عادة ما يكون هو نفسه بيئة العمل العادية، ومع ذلك يمكن الإشارة إلى أهمية خاصة لسياسات معينة من خلال عقد المؤتمرات أو بإرسال الموظفين لتدريب خاص إلى وكالات خارجية مثل الجامعات على سبيل المثال، كما يعد التوثيق أحد أهم العناصر الملموسة في التسويق الداخلي كما تشمل أيضا الدورات التدريبية لتحقيق المعايير المطلوبة.(1)

- **العمليات:**

تشير العمليات إلى كيفية تلقي العميل المنتج، كما يمكن أن نشير إلى الطريقة التي يتم بها تنفيذ السياسات الجديدة، مثل إدخال دوائر الجودة واستحداث طرق جديدة لاستقصاء آراء الموظفين.(2) وتعلق بإجراءات التشغيل المعيارية في المؤسسة مثل إجراءات الرقابة التي تدفع الموظفين لتقديم نفس المستوى من الخدمات لكل زبون.(3)

- **الأفراد والمشاركون:**

(1) Pervaiz k. Ahmed Mohammed Rafiq, op cit, pp 34-35.

(2) قحموش أيمن، مرجع سبق ذكره، ص 83.

(3) أفطي جوهرة، مرجع سبق ذكره، ص 97.

الفصل الأول الإطار النظري للتسويق الداخلي

يتمثل في الأشخاص المشتركين في تسليم المنتج واستلامه، ويعبر عن نمط الإشراف والعلاقة مع المسئول المباشر، لذا يلزم تكليف شخص من المستوى الإداري المناسب بمهام التوصيل⁽¹⁾، وهو المورد البشري في المؤسسة، لذلك حتى تقوي المؤسسة هذا العنصر في مزيج التسويق الداخلي، لا بد عليها القيام بعدة مراحل مثل: التخطيط الجيد للموارد البشرية، عملية الاختيار والتعيين، التدريب الملائم، وإدارة المسار الوظيفي للموظفين، وهذا العنصر يتعلق بعدد الموظفين ونوعيتهم الذين يؤدون الوظيفة.⁽²⁾ ففي التسويق الداخلي يلعب مصدر برامج التسويق الداخلي دوراً كبيراً في مدى فاعليتها.

المطلب الثاني: علاقة التسويق الداخلي ببعض المفاهيم الأخرى

أولاً: علاقة التسويق الداخلي بالتسويق الخارجي

التسويق الخارجي يعتبر الكل التقليدي للتسويق والذي يعبر عن كافة الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة لفهم حاجيات ورغبات الزبائن من أجل تقديم الخدمات المناسبة وتسعيرها وتوزيعها وترويجها، فهو يتشابه مع التسويق الداخلي في أنه:⁽³⁾

- يتبنى تطبيق التسويق بالعلاقات حيث أن الإثنين يقومان على بناء وتطوير علاقات بين الزبائن والموردين.
- عمليات إقناع للزبائن، وذلك من خلال عملية التفاعل بين المورد والزبون والتي تهدف إلى جعل هذا الأخير يرغب في الحصول على ما يقدمه المورد.
- تتطلب عملية التبادل توفر الاحترام واللباقة وبناء التصورات.

أما أوجه الاختلاف بينهما فيوضحهما الجدول التالي:

الجدول رقم (01-06): أوجه الاختلاف بين التسويق الداخلي والخارجي

التسويق الداخلي	التسويق الخارجي
لا يوجد عمليات بيع ولا يدفع العملاء ثمناً للسلعة	توجد عمليات بيع وشراء وثن يدفعه العملاء مقابل السلعة
لا يوجد عمليات بيع شخصي	هنالك ترويج وبيع شخصي
الزبائن الداخليين (الموظفين) لا يملكون خيار التفاعل	الزبائن لهم حرية الاختيار والتفاعل
العملاء والموردون الداخليين يتواجدون ضمن حيز واحد هو المؤسسة	توجد مسافة تفصل بين العملاء والبائعين
علاقة العملاء الداخليين (الموظفين) تعاقدية رسمية طويلة المدى نسبياً	العلاقة بين الزبائن قصيرة المدى وغالبا غير رسمية

المصدر: سهام موسى دربالي، واقع ممارسات التسويق الداخلي وأثرها على الرضا الوظيفي، دراسة حالة الكادر الطبي والتمريضي في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي أربد الأردن، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، 2009، ص 13.

(1) أحمد بيرقيز، محمد رفيق، التسويق الداخلي (ترجمة قسم الترجمة بدار الفاروق)، الطبعة العربية الأولى، دار الفاروق للاستثمارات الثقافية، الجزيرة، مصر، 2013، ص 48.

(2) أقطي جوهرة، مرجع سبق ذكره، ص 97.

(3) سهام موسى دربالي، واقع ممارسات التسويق الداخلي وأثرها على الرضا الوظيفي، دراسة حالة الكادر الطبي والتمريضي في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي أربد الأردن، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، 2009، ص 13.

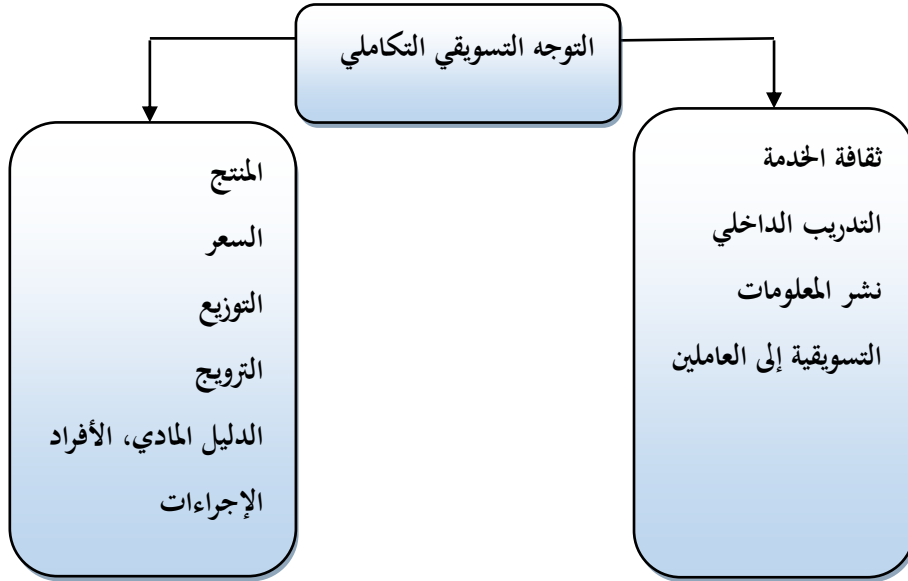
أما فيما يتعلق بالعلاقة بين التسويق الداخلي والخارجي فقد اقترح FILIPO أنه هناك علاقة تبادلية بينهما، قائمة على التعاون بين التوجه نحو الموظفين والتوجه نحو الزبون وعندما يحدث ذلك التفاعل بين التسويق الداخلي والتسويق الخارجي عندها فإن الأهداف التسويقية سيتم تحقيقها، وهذا يعني بأن رضا الزبائن سيتأثر برضا الموظفين الذين يتم خلق الدافعية عندهم على أساس مطالبهم واحتياجاتهم، لذلك من المهم تعميم وتنفيذ فلسفة التسويق الداخلي، لأن فلسفة التسويق الداخلي تركز على تحفيز حماسة الموظفين للوصول إلى سلوك متماسك ومنسجم يتناسب مع الأهداف التسويقية للمؤسسة.

بمفهومه السابق فالتسويق يشير إلى علاقة المؤسسات ببيئتها الخارجية فقط وهو ما يمثل التسويق الخارجي، وقد انتقل التسويق إلى نهج جديد لا يقل أهمية عن سابقه وهو التسويق الداخلي الذي يدعم العلاقات مع الموظفين، حيث أن فكرة ومنطلق التسويق الداخلي هو منطق واضح، فإذا كانت مبادئ التسويق الخارجي تؤكد على العلاقة بين المؤسسة وزبائنها، فإن مبادئ التسويق الداخلي تؤكد على علاقة المؤسسة مع موظفيها، ومن ثمة فإن خطوة نحو تسويق داخلي فعال هي بمثابة خطوات نحو تسويق خارجي ناجح.

فعلاقة التسويق الداخلي برضا الموظفين هو أساس التسويق الخارجي الناجح كون أن زبائن المؤسسات ولاسيما الخدمية منها عادة ما يتطلعون إلى إقامة علاقات داعمة مع من يقدم لهم الخدمة، وبذلك فإن الموظفين الراضين هم الذين يحددون ما يرضي الزبائن، ولهذا تعتبر عملية إشراك الموظفين في وضع الأهداف واستراتيجيات المؤسسة من أهم أبعاد التسويق الداخلي.⁽¹⁾ وفي ضوء ما سبق، فإن الشكل الموالي يبين التوجه التكاملية التسويقي وهو يتكون من خطة التسويق الخارجي وخطة التسويق الداخلي، فإن خطة التسويق الخارجي هي خطة معروفة ومعتادة لنا جميعا لان هذه الخطة تصف كيفية تعامل المؤسسة مع بيئتها الخارجية من خلال سبعة عناصر تسمى المزيج التسويقي وهي المنتج، التسعير، الترويج، التوزيع، الدليل المادي، الناس (الأفراد)، الإجراءات، أما خطة التسويق الداخلي فإنها تصف كيفية خلق بيئة عمل داخلية تدعم التوجه نحو الزبون وهذا يكون من خلال عدة إجراءات وممارسات متمثلة في أبعاد التسويق الداخلي.

(1) سالم حسين، حملاوي ربيعة، قياس علاقة التسويق الداخلي بالأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الخدمية، دراسة حالة في بعض شركات التأمين التجارية العمومية، المجلة الجزائرية للعملة والسياسات الاقتصادية، المجلد 11، 2020، ص 152.

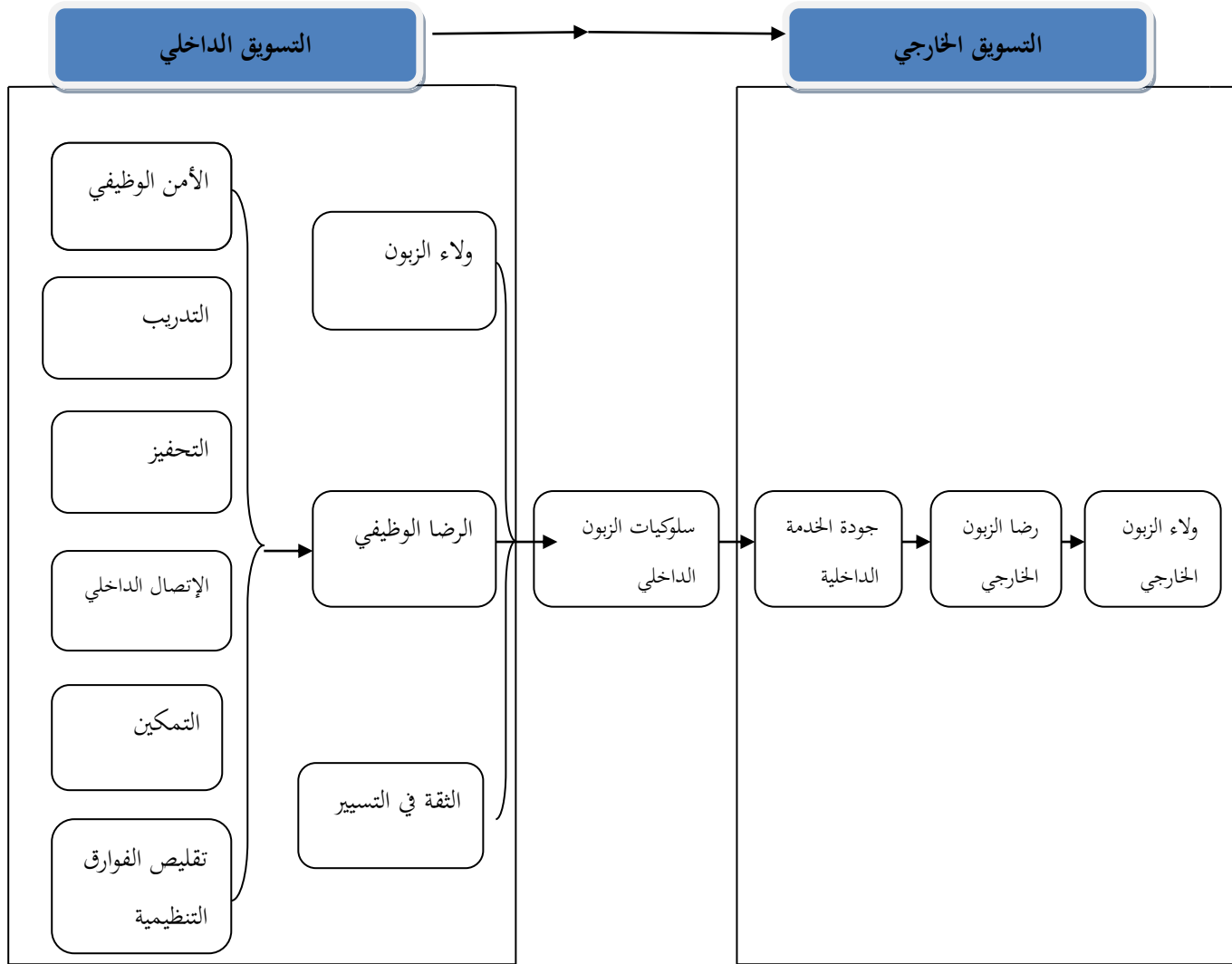
الشكل رقم (01-16): التوجه التسويقي التكاملي



المصدر: زاهي إبراهيم إبراهيم لبد، عمر أحمد رجب ريان، أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين في منظمات المجتمع المدني، قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على دبلوم الحصول على دبلوم مهني متخصص في إدارة المنظمات المجتمعية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2003، ص22.

كما أن عملية إنتاج الجودة في المؤسسات الخدمية تتوقف على مدى جودة وكفاءة موظفيها، ونُخص بالذكر الموظفين في الخطوط الأمامية (المكتب الأمامي) التي تعني بتقديم الخدمة للمستفيد وتكون مسؤولة عن أحداث تسويقية مهمة في سيرورة إنتاج الخدمة، ومن ثم فإن رضا الزبون سوف يكون محصلة نهائية لنجاح سيرورة إنتاج الخدمة، ومن ثم فقد أضحت إدارة الموارد البشرية مفتاح النجاح في المؤسسة الخدمية والعامل الذي يمكن من استدامة الميزة التنافسية للمؤسسة، هذا ما يؤسس لعلاقة الارتباط بين التسويق الداخلي والتسويق الخارجي والشكل الموالي رقم (01-17) يوضح العلاقة بينهما.

الشكل رقم: (01-17) العلاقة بين التسويق الداخلي والتسويق الخارجي



Source: harvirs, Bansal and others, the impact of internal marketing activities on external marketing outcomes, journal of Quality management, vol 6, N01, october 2001, p65.

يتضمن الشكل رقم (01-17) مكونين أساسيين هما التسويق الداخلي والتسويق الخارجي، كما يلاحظ من خلاله أن تحقيق الارتباط بين هذين المكونين لا يأتي إلا من خلال تفعيل دور الموظف وتتمين سلوكياته الموجهة نحو الزبون وتحقيق رضا الموظف وولائه يتم من خلال ممارسات وأنشطة تسيير الموارد البشرية والمتمثلة في التدريب والتحفيز والتمكين والأمن الوظيفي والاتصال الداخلي، وتعد الأولوية الأولى بالنسبة للمؤسسة لضمان مستوى جودة خدمة تؤدي إلى تحقيق رضا زبائنها ومن ثم تحقيق ولائهم.⁽¹⁾

ثانيا: التسويق الداخلي وإدارة الموارد البشرية.

إن طبيعة الأنشطة التي يستند عليها التسويق الداخلي هي في الحقيقة تشكل صلب اهتمام إدارة الموارد البشرية، وهذا ما أثار الجدل حول ماهية حدود وأنشطة كل من الموارد البشرية والتسويق الداخلي.

⁽¹⁾ Harvir S, Bansal et al, the impact of internal marketing activities on external marketing outcomes, journal of Quality management, vol6, N01, october 2001, p65.

حيث أتفق معظم الباحثين على أن هناك تشابه كبير بين أنشطة التسويق الداخلي وأنشطة الموارد البشرية، حيث كلاهما يستخدم أنشطة متعلقة بالاختيار والتوظيف والتدريب والتحفيز.

فالتسويق الداخلي هو جذب وتطوير وتحفيز والاحتفاظ بالموظفين المؤهلين من خلال الوظائف-المنتجات التي تلبي احتياجاتهم، فهو فلسفة معاملة الموظفين كزبائن... فهي استراتيجية تشكيل الوظائف-المنتجات لتناسب احتياجات الإنسان. قورن هذا بتعريف ويلمان لإدارة الموارد البشرية: "تتم إدارة الموارد البشرية بمجموعة القرارات والسياسات التي من خلالها تجذب المؤسسات وتوظف وتحفز وتكافئ وتطور موظفيها، إضافة إلى اهتمامه بالطرق التي يتم بها إنهاء مهام التوظيف."⁽¹⁾ نلاحظ من خلال التعريفين أنه يصبح من الصعب التفريق بين التسويق الداخلي وإدارة الموارد البشرية، لأنهما يتكاملان من نفس الممارسات.

كما تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها: "مجموعة الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية، وتنميتها، وتحفيزها، والحفاظ عليها، بما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية وأهداف الموظفين بأعلى مستوى من الكفاءة والفعالية."⁽²⁾

يرى George ويقترح انه حان الوقت لاستبدال قسم شؤون الموظفين في مؤسسات الخدمات بمديري المنتجات الذين يمكنهم تنفيذ نهج تسويقي لإدارة التوظيف في الخدمة. السبب الأساسي لمثل هذا التأكيد هو حقيقة أنه لا يزال هناك اعتراف ضئيل نسبيا في أدبيات إدارة الموارد البشرية بأن طبيعة الخدمات تتطلب أنواعا مختلفة من ممارسات إدارة الموارد البشرية لتلك المطلوبة في إنتاج السلع المادية. ولقد أبرزت أدبيات تسويق الخدمات الأمر وكذلك حقيقة أنه من الضروري وجود الموظفين المناسبين في نقطة التسليم، نظرا لتأثيرهم على تصور جودة تقديم الخدمة، كما أنه يوفر فرصة تسويقية أيضا.⁽³⁾

أما Carson و Gilmore فقد وضعوا المزيد من الترابط بين الموارد البشرية والتسويق والسلوك والتنظيمي من خلال تحديد ستة مكونات أو أنشطة للتسويق الداخلي هي:⁽⁴⁾

- التسويق الداخلي والخارجي مترابطان فيما بينهما.
- تطبيق المزيج التسويقي على الزبائن الداخليين (الموظفين).
- استخدام التدريب والتسويق وطرق الاتصالات الداخلية لإدماج وإلزام الموظفين بأدوارهم في المؤسسة.
- مشاركة وتمكين الموظفين بخصوص علاقاتهم مع الزبائن.
- تطوير وزيادة التنسيق بين الوظائف.
- دمج مسؤولية التسويق الداخلي عبر الوظائف.

(1) Ahmed. P. k, and Rafiq. M, internal marketing- tools and concepts for customer-focused management, op cit, p59.

(2) عز الدين عبد الرؤوف، وآخرون، إدارة الموارد البشرية في ظل التوجه نحو التغيير التنظيمي، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد 08، العدد 01، جوان 2021، ص 110.

(3) Ahmed. P.k, and Rafiq .M, internal marketing- tools and concepts for customer-focused management, op cit, p59.

(4) Michael Dunmore, op, cit, p 9, 10.

حيث أكدنا على ضرورة تطوير تطبيق أنشطة التسويق، إضافة إلى ضرورة إدماج الموظفين في أدوارهم داخل المؤسسة. إلا أنه أكد كل من (رفيق وأحمد، 2002) على أن الفرق الأساسي بين التسويق الداخلي وإدارة الموارد البشرية يكمن في أن التسويق الداخلي يركز على الموظفين كزبائن وجب معرفة حاجاتهم ورغباتهم والعمل على إشباعها وإرضائهم بالشكل الذي تعود فيه الفائدة على الموظف أولاً ثم على المؤسسة، أما الموارد البشرية فتتركز على إدارة الموظفين وأدائهم بالشكل الذي تعود فيه الفائدة على المؤسسة أولاً ثم على الموظف.⁽¹⁾

ومن بعض القضايا التي أثارت جدلاً كبيراً، كانت قضية من هي الجهة المسؤولة عن تطبيق فلسفة التسويق الداخلي، فهل إدارة الموارد البشرية أم قسم التسويق له الأولوية في ذلك.

حيث أشار أيضاً (رفيق وأحمد، 2002) أن مسؤولية تطبيق فلسفة التسويق الداخلي تكون بالتكامل بين قسم الموارد البشرية وقسم التسويق، حيث أن تطبيق أنشطة واستراتيجيات التسويق الداخلي في المؤسسات الخدمية تحتاج إلى تنسيق تام بين القسمين، كما يمكن إنشاء لجان مشتركة بين القسمين مسئولة عن تنفيذ برامج التسويق الداخلي في المؤسسة.⁽²⁾

حيث تتمثل هذه الطرق للتنسيق بين قسم التسويق وقسم الموارد البشرية في الآتي:

- إرسال ممثلين عن قسم الموارد البشرية في لجان التسويق والعكس صحيح.
- تعيين أفراد في وظائف التي يتمثل دورها في التواصل مع الإدارات الأخرى فيما يتعلق بأي إجراءات أو سياسات قد تؤثر على بعضها البعض.
- ازدواجية قسم الموارد البشرية داخل التسويق مع الاحتفاظ بقسم الموارد البشرية، أو دمج قسم الموارد البشرية مع التسويق.
- إتاحة نظم المعلومات المشتركة بين جميع الأقسام. حيث تزيد هذه الأنظمة من سرعة وتدقيق المعلومات بين الأقسام، كما تساعد في بناء الثقة وبالتالي تقليل مجالات الصراع بين الأقسام.
- إتاحة فرق عمل متعددة الوظائف والمهام، فقد تم التأكيد على أن فرق العمل المختلطة المهام من أكثر أساليب التنسيق بين الإدارات نجاحاً. حيث أن تكوين الفرق يحتاج إلى دراسة من أجل تحقيق النجاح.
- وضع مصفوفة للهيكل التنظيمية لزيادة الاتصال الأفقي وتبادل المعلومات داخل أقسام المؤسسة.⁽³⁾

ثالثاً: التسويق الداخلي وإدارة الجودة الشاملة.

إن اشتداد المنافسة وسرعة التغيرات في البيئة الخارجية للمؤسسات وتغير أذواق الزبائن أدت إلى زيادة اهتمامها في الآونة الأخيرة بجودة المنتجات والخدمات التي تقدمها لزبائنهم، الذين تسعى دائماً إلى كسب رضاهم وولائهم حيث أصبح رضا الزبون وإشباع رغباته هو سر التميز والتفوق لمعظم المؤسسات هذا من جهة، ومن جهة أخرى تعتبر إدارة الجودة الشاملة أحد المفاهيم الإدارية المهمة والذي جاءت لتناول مفهوم الجودة وكيفية تحقيقها لضمان نجاح المؤسسة وتطويرها واستمراريتها، وتطبيق مفهوم

(1) Ahmed.P. k, and Rafiq. M, internal marketing- tools and concepts for customer-focused management, op cit, pp59, .60

(2) ibid, pp59, .60

(3) Ibid, p62.

الجودة الشاملة يتميز بأنه يشمل كل موظفي المؤسسة وذلك بهدف تحسين وتطوير كفاءة أدائهم، إضافة إلى اهتمامها بالزبائن من خلال عملية التحسين المستمر.

حيث تعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها: "أما مدخل لإدارة المؤسسة يركز على الجودة ويبني على مشاركة جميع أعضاء المؤسسة، ويستهدف النجاح الطويل المدى من خلال إرضاء الزبون، وتحقيق منافع للموظفين في المؤسسة والمجتمع." (1) كما تعرف أيضا أنها: "إدارة الجودة الشاملة تعني تعريف فلسفة المؤسسة لكل فروعها كما تعمل تحقيق دائم لرضا الزبون من خلال دمج الإدارات والتقنيات والتدريب، يشمل ذلك تحسينا مستمرا في العمليات داخل المؤسسة مما سيؤدي إلى منتجات وخدمات عالية الجودة." (2)

إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة قادر على إظهار مدى ما للتركيز الداخلي من قدرة على تحقيق نتائج خارجية إيجابية، هذا بشرط أن يعين نظام الإنتاج الداخلي مكانا واضحا في سلسلته للزبائن.

تتكون إدارة الجودة الشاملة من مجموعة من المبادئ والقيم، التي تعمل على بناء هيكل تنظيمي يدعم المبادرات الفعالة لتحسين الجودة وإيجاد الطرق اللازمة لتحقيقها لضمان نجاح المؤسسة، كما تؤكد فلسفة الجودة الشاملة على أهمية تركيز طاقات المؤسسة على التحسينات المستمرة للعمليات والوظائف، كما تشمل هذه الفلسفة كل الموظفين في المؤسسة بهدف تحسين وتطوير كفاءة أدائهم وكل ذلك من أجل مقابلة احتياجات ورغبات الزبون. (3)

وبالرغم من التطور الكبير الذي مر به مفهوم إدارة الجودة الشاملة، إلا أن هناك عدة مرتكزات أساسية اتفق عليها معظم الباحثين الرواد في هذا المجال مثل (Deming, Juran, Crosby) (4) ومن لأهم المرتكزات ما يلي: (4)

- تبدأ إدارة الجودة الشاملة من قمة الهرم التنظيمي، فلكي تنجح لا بد من أن تكون من ضمن الاستراتيجية العامة للمؤسسة، فالعامل الأساسي لنجاحها التزام الإدارة العليا.
- إن جميع الأفراد المرتبطون بالمؤسسة هم زبائن سواء (داخليين أو خارجيين) ويجب تلبية حاجاتهم وتوقعاتهم بشكل دائم.
- التحسين المستمر الذي يؤدي لتخفيض الأخطاء وحل المشاكل وتقليل الانحرافات.
- التمكين واستخدام فرق العمل، باعتبارها لبنة أساسية في جهودها الرامية للتحسين المستمر، كما يتيح التمكين الفرصة لدى الموظفين في استخدام مهاراتهم ومعرفتهم في اتخاذ القرارات والاستجابة للزبائن بسرعة وفعالية.
- التطوير والتدريب المستمر للموظفين، ليكونوا مؤهلين لفهم فلسفة وإدارة الجودة الشاملة وفهم رؤية المؤسسة ورسالتها.
- استخدام أدوات الجودة الشاملة لقياس ومتابعة التقدم والتحسين الذي تحققه المؤسسة، حيث هناك مبدأ أساسي في الجودة الشاملة تنص على أن "أن ما يمكن قياسه يمكن القيام به" فقياس ردود الفعل هي الأساس لتحسين الأنشطة.

(1) بن غربي عثمان، سعدي فاطمة، إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمائية (المفاهيم، الأهداف، المتطلبات)، مجلة الباحث للعلوم الرياضية والاجتماعية، جامعة الجلفة، المجلد 04، العدد 01، 2021، ص346.

(2) تومي عبد الرحمن، الربيع بوعريوة، إدارة الجودة الشاملة أساس التميز والريادة، دراسات اقتصادية، المجلد 17، العدد 02، 2017، ص103.

(3) نسيم بيزم، أثر أبعاد التسويق الداخلي في أداء المنظمة، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، 2016، ص16.

(4) Ahmed.P. k, and Rafiq .M, internal marketing- tools and concepts for customer-focused management, op cit, p 95-96.

وعليه يشير كل من (أحمد ورفيق، 2002) إلى أن التسويق الداخلي وإدارة الجودة الشاملة يقومان على فلسفة متشابهة تهدف لتحقيق رضا الزبون الخارجي والداخلي (الموظف) وتحقيق ربحية المؤسسة على المدى البعيد.

ويساعد التسويق الداخلي على تحقيق هذين الهدفين من خلال:

- تحسين أداء العمليات والعلاقات الداخلية التي تمر عبرها عملية تسليم الخدمة للزبون.
 - تحفيز الموظفين نحو إدارة الجودة وإدراك أهمية الزبائن.
 - تكامل كل الوظائف وإزالة الحواجز التنظيمية التي تعيق الفاعلية.
- وعليه فالتسويق الداخلي الناجح يسهل عملية الانتقال نحو مفهوم إدارة الجودة الشاملة وذلك من خلال دعم الأنشطة التي تقوم عليها فلسفة الجودة الشاملة وتعزيز العلاقات بين الموظفين لتحقيق أهداف المؤسسة.

وتعتنق المؤسسات بثبات رؤية تلمس العلاقة الموجودة بين الجودة الإنتاجية ورضا الموظفين ورضا الزبائن، قول ميتشل: "إنك لا تستطيع أن تسعد الزبائن بموظفين تعساء... فلو رضي الموظفون عن عملهم فسوف يحبونه ويشعرون بالفخر وهم يقومون به"، وكما يذكر نانيف: "...تتأثر الجودة الكاملة لعملنا بما يورد إلينا... إن الوعي بطبيعة العلاقة الجوهرية المتشابكة بين الزبون والمورد يجعلنا نقف على مدى الخطورة التي يمكن أن تترتب على خطأ أو ضعف في تصميم أحد أجزاء النظام الإنتاجي..."⁽¹⁾

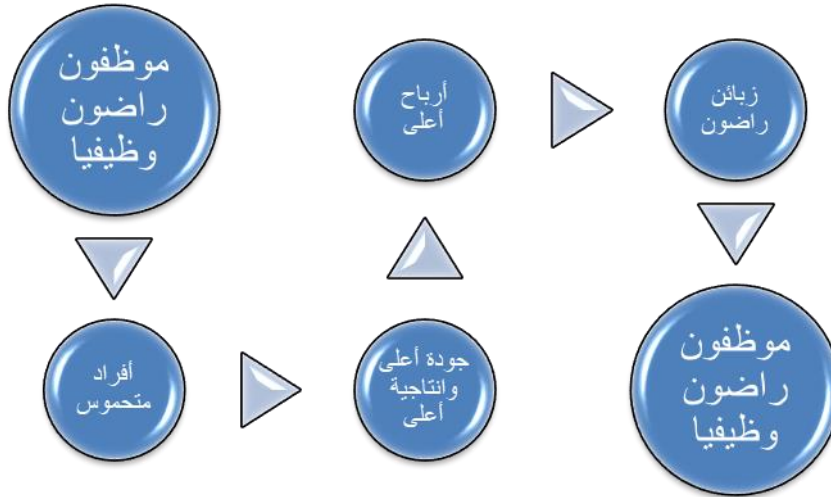
فالموظفون شأهم في ذلك شأن الزبائن يحتاجون إلى إشباع احتياجاتهم ورغباتهم، ويؤدي إشباع تلك الاحتياجات إلى تحقيق رضاهم وتعزيز الحافز لدى الموظفين وتشجيعهم على العمل والحفاظ عليهم وضمان ولائهم.

فإلى جانب ما تقدمه المؤسسات المتميزة من خدمات لزيائنها في مجال تطوير جودة ونوعية الخدمة فإنها تقدم أداءا تسويقيا داخليا لمساعدة موظفيها ومكافأة أداؤهم الجيد نظرا لإيمان المؤسسة بان علاقتها بالموظفين تنعكس سلبا أو إيجابا على علاقتهم بالزبائن (التسويق الداخلي)⁽²⁾، والشكل التالي رقم (01-18) يمثل دور العمل الفعالة للتسويق الداخلي.

(1) عطاءالله عزات أبو عودة، مرجع سبق ذكره، ص28.

(2) حلوز فاطمة، مرجع سبق ذكره، ص49.

الشكل رقم (01-18): دورة العمل الفعالة للتسويق الداخلي



المصدر: عطالله عزات أبو عودة، واقع التسويق الداخلي في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) وأثره على جودة الخدمات المقدمة، قطاع غزة، بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، عمادة الدراسات العليا، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 2014، ص28.

من الشكل أعلاه نلاحظ أن سلسلة التسويق الداخلي تقوم على انه عندما يكون الموظفون راضين فإنهم سيكونون أفراد متحمسين، وبالتالي سيؤدي إلى تقديم جودة وإنتاجية أعلى لينتج عن ذلك أرباح أعلى ما يؤدي إلى زبائن راضون، وهذا ما يسمى "دورة العمل الفعالة".

المطلب الثالث: نماذج التسويق الداخلي.

من خلال تطرقنا إلى نشأة ومفهوم التسويق الداخلي، نجد أن الكثير من الباحثين حاولوا تقديم بعض الأنشطة التي يقوم عليها التسويق الداخلي وحدود تطبيقها، ولكن على مستوى أدبيات التسويق الداخلي هناك غموض حول كيفية تنفيذه والسبب يعود إلى الآتي: (1)

- عدم الاتفاق حول تعريف ماهية التسويق الداخلي وحدود أنشطته.
- نقص البحوث والدراسات المتعلقة بكيفية تطبيقه وتنفيذه.
- تشير مؤلفات التسويق الداخلي إلى وجود ثلاثة نماذج أساسية توضح كيفية تطبيق وتنفيذ التسويق الداخلي وهي: (2)
- نموذج بيرري (Berry) والذي يركز على اعتبار الموظفين مستهلكين.
- نموذج كرونوس (Coronoos) والذي يركز على التسويق التفاعلي.
- نموذج أحمد ورفيق ((Rafiq & Ahmed) والذي يركز على الجمع بين النموذجين السابقين.

أولاً: نموذج بيرري:

(1) عصام الدين محمد أبو العنين خليفة، أثر تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسات التعليمية على جودة الخدمة التعليمية بالتطبيق على المعاهد العليا المصرية، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات، العدد الثاني عشر (6) 2019، ص18.

(2) Ahmed.P, and Rafiq .M, internal marketing- tools and concepts for customer-focused management, op cit, p13.

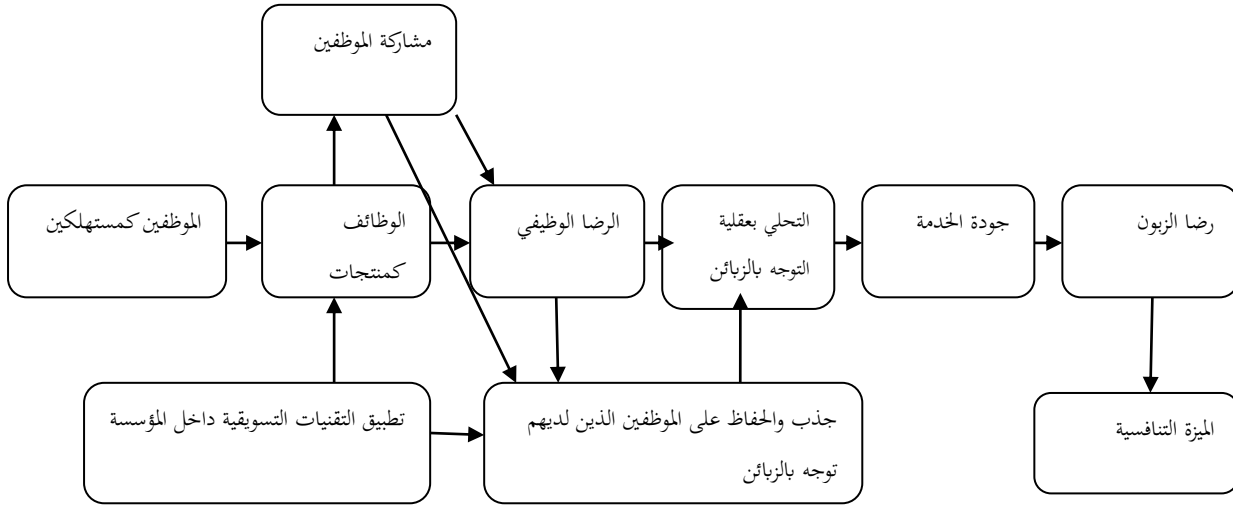
ويقوم هذا النموذج على الفرضيات التالية:

الفرضية الأساسية اعتبار الموظفين كمستهلكين ويتفرع عنها الفرضيتين التاليتين:

- اعتبار الوظائف منتجات داخلية.
- تبني التقنيات التسويقية داخليا.

والشكل التالي يوضح نموذج بيرى للتسويق الداخلي.

الشكل رقم (01-19): نموذج بيرى (Berry) للتسويق الداخلي



Source: Pervaiz k .Ahmed Mohammed Rafiq, INTERNAL MARKETING «tools and concepts for customer-focused management, Butterworth-Heinemann, An imprint of Elsevier Science,2002, p14.

ويتضح من خلال الشكل أن اعتبار الموظفين كمستهلكين وتبني التقنيات التسويقية داخل المؤسسة يعني أن على

المؤسسة أن تعمل على تصميم وتشكيل الوظائف بطريقة تساهم في:

- إشباع حاجات ورغبات الموظفين.
- إعطاء فرص للموظفين في الاندماج والمشاركة في خطط وسياسات المؤسسة.
- جذب والاحتفاظ بأفضل الموظفين.

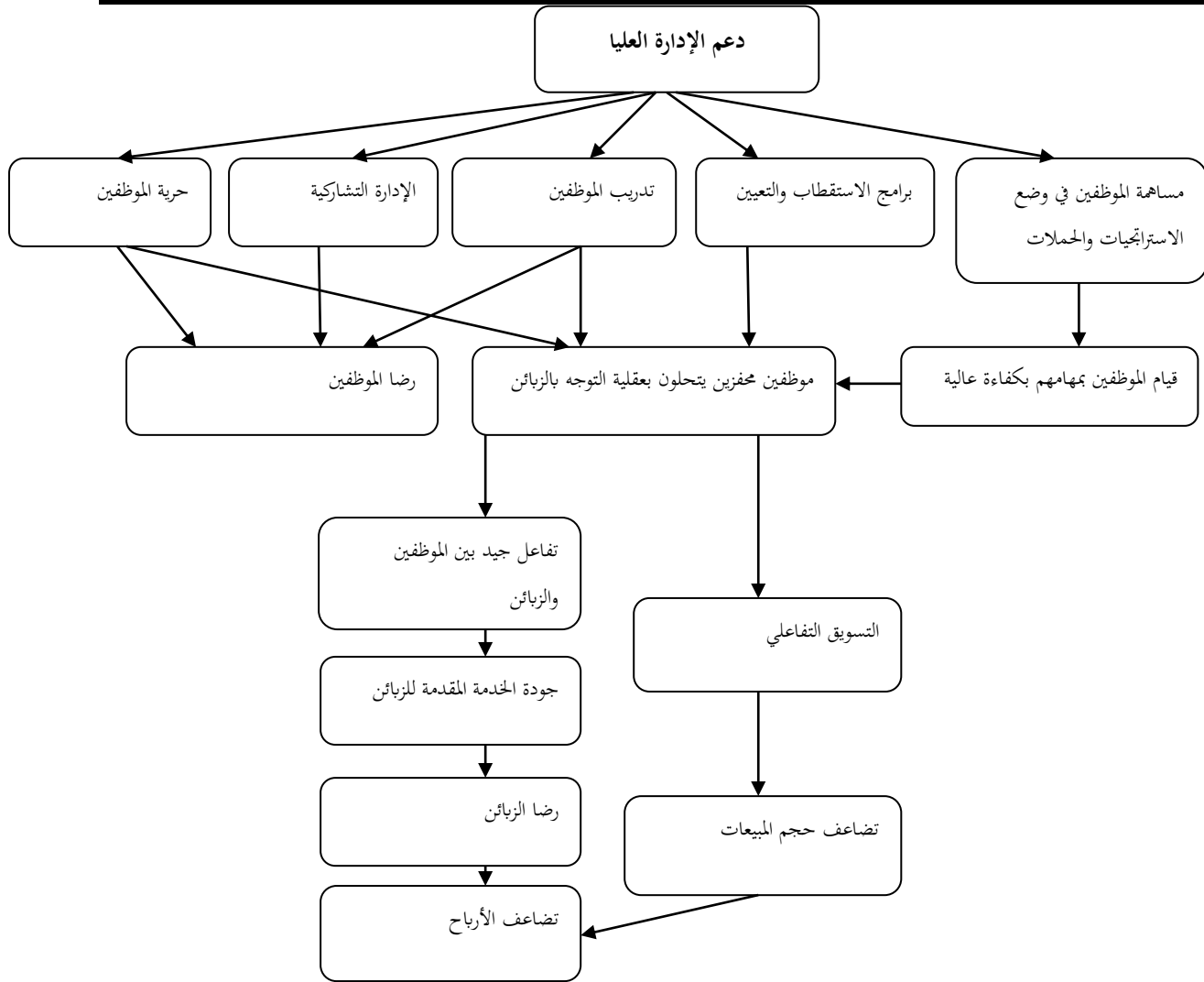
مما يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي، ويساعد على جذب والاحتفاظ بالموظفين الأكثر توجها بالزبون، والمؤسسة التي تمتلك موظفين راضيين وموجهين بالزبون هي في الحقيقة تمتلك ميزة تنافسية كبيرة تمكنها من تقديم خدمات بجودة عالية وأداء مميز ورفع حصصها في السوق.

ثانيا: نموذج كرونروس:

ويستند هذا النموذج على أن التسويق التفاعلي يتيح للمؤسسة، فرص تسويقية هامة، ولا يمكن لها الاستفادة من هذه

الفرص التسويقية إلا بوجود موظفين لديهم توجه بالزبون ووعي إدراك بخدمة الزبون، ومتحليين بالعقلية البيعية.

الشكل رقم (01-20): نموذج كرونروس (Gronroos) للتسويق الداخلي.



Source: Pervaiz k .Ahmed Mohammed Rafiq, INTERNAL MARKETING ‘tools and concepts for customer-focused management, Butterworth-Heinemann, An imprint of Elsevier Science,2002, p16.

- من خلال النموذج يتضح أنه لتنفيذ برامج التسويق الداخلي ينبغي على الإدارة العليا أن تلتزم بدعم:
- برامج التدريب خاصة التدريب على خدمة الزبائن لأنها مرحلة مهمة في تحقيق التوجه بالزبون واستيعاب الموظفين لأهمية الوعي بخدمة الزبون.
 - سياسات وبرامج التوظيف، بمعنى مدى تطابق الوظائف المتوفرة مع الأفراد أي ضرورة استقطاب الأفراد المناسبين، وتصميم الوظائف بما يلاءم الأفراد الذين سيشغلونها.
 - الإدارة التشاركية نجاح أي برامج في التسويق الداخلي يحتم على المؤسسة أن تدعم مشاركة جميع الموظفين في مختلف المستويات.
 - دعم الموظفين في اتخاذ القرارات أي إعطائهم الحرية في اتخاذ القرارات والتصرف، وخاصة من هم على اتصال مباشر مع الزبائن.

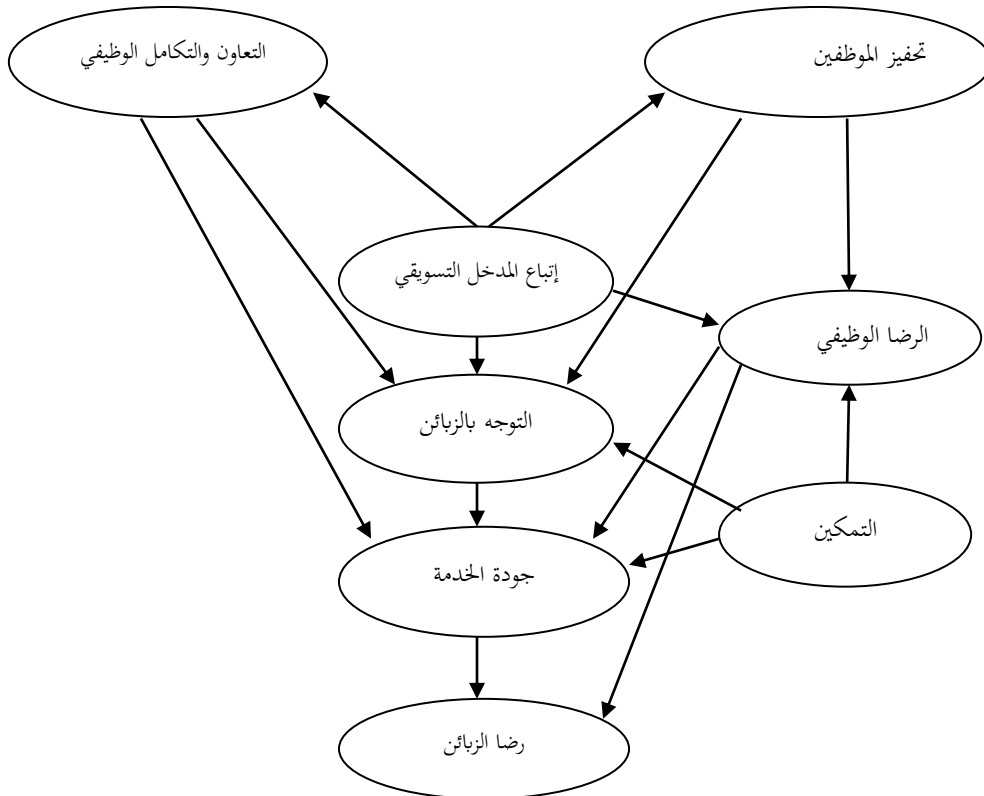
- إضافة إلى ذلك يجب على الإدارة العليا أن تطلع الموظفين بكل التغييرات التي تحصل في الاستراتيجيات قبل الشروع في تنفيذها من أجل أن يدرك الموظف الأدوار التي يجب أن يلعبها في تأدية أو تسليم الخدمة، وبالتالي يستطيع أن يؤديه على أحسن وجه.

ثالثاً: نموذج رفيق واحمد:

قام كل من رفيق واحمد بتطوير نموذج يوضح كيفية تطبيق أو عمل التسويق الداخلي بالاستفادة من النموذجين السابقين، واعتماداً على تعريفهما للتسويق الداخلي، من خلال العلاقات المتبادلة والمتداخلة بين عناصر التسويق الداخلي. والشكل رقم (01-21) يوضح هذا النموذج حيث يظهر أن التنفيذ الفعال للتسويق الداخلي يكون من خلال العلاقات المتبادلة بين الأنشطة المتمثلة في: تبني تقنيات تسويقية داخليا. التحفيز الموظفين، التنسيق والتعاون والتكامل الوظيفي، التمكين.

وهذا يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي واعتناقهم للتوجه بالزبون، وبالتالي تقديم خدمات بجودة عالية والتي بدورها تساهم في تحقيق رضا الزبائن.

الشكل رقم (01-21): نموذج رفيق واحمد التسويق الداخلي



Source: Pervaiz k .Ahmed Mohammed Rafiq, INTERNAL MARKETING 'tools and concepts for customer-focused management, Butterworth-Heinemann, An imprint of Elsevier Science,2002, p20.

المطلب الرابع: عوامل نجاح ومعوقات التسويق الداخلي.

أولاً: عوامل نجاح التسويق الداخلي.

يعتمد نجاح التسويق الداخلي على التعاون بين قسمي التسويق وإدارة الموارد البشرية من خلال الجوانب التالية: (1)

- فهم حاجات الزبائن: على الإدارة أن تعمل باتخاذ المعرفة الدقيقة بجوانب الزبائن، والتي تمكنها من تفعيل عملياتها الوظيفية، فالإدارة تدعم الجهد التسويقي عبر وسائل التعيين والتدريب، ووظيفة التسويق تزود إدارة الموارد البشرية بالمعلومات بدراسات رضا الزبائن، لاستخدامها في أنظمة تقويم الموظفين ودمجها في عمليات إدارة الجودة الشاملة للمؤسسة.
- ويتم من خلال السعي للبحث عن مختلف الإجراءات التي ترضي الزبائن وفهم حاجاتهم وطلباتهم ورغباتهم وذلك بجمع معلومات تخص دراسات رضا زبائنهم وتحقيق ولائهم لاستعمالها في وضع العمليات والأنظمة لتدريب الموظفين وتفعيل اهتمامهم بالزبون.
- المتابعة والتقييم: من المستحسن أن تكون سياسات إدارة الموارد البشرية متوافقة مع الهدف العام، يمكن تقويمها مقارنة بالمستويات الأداء المعيارية وإسهامها في الأهداف، حيث تقوم الإدارة بقياس نظام الاتصالات الداخلية التي تتوافر لديها وتقوم الإدارة بمقارنتها بالمعايير المحدد ومدى إسهامها في تحقيق الأهداف.
- فرق العمل والمشاركة في اتخاذ القرار: فرق العمل جماعة محدودة العدد يتعاون أفرادها في ظل الشعور بالوحدة والمسؤولية الجماعية لتحقيق هدف مشترك، ومشاركة الموظفين في تحديد المشكلات بواسطة فرق العمل وتمكينهم من إجراء التغييرات واتخاذ القرارات المناسبة، وتعد مشاركة الموظفين في العمل الجماعي من أهم الجوانب التي تساعد على زيادة الولاء للمؤسسة وأهدافها، ويعد العمل الجماعي أداة فعالة لتشخيص المشكلات وإيجاد الحلول المثلى.
- الحوافز: إن اشتراك الموظفين في المؤسسة من دون النظر إلى الموقع الإداري يؤدي إلى تحفيز الموظفين لتحقيق الأهداف وتحمل المسؤولية، لأن هذه الأهداف تم اشتراكهم في وضعها وخلق روح الانتماء لديهم أسهموا في عملية التطوير، وتعد المكافآت عنصر مهم في تحسين أداء الموظفين، وتطوير الشعور لديهم بالالتزام، فهناك علاقة وثيقة بين الاعتراف بجهود الموظفين ومكافأتهم من جهة ورضا الزبائن من جهة أخرى، ولذلك فإن تحسين جودة الخدمات المقدمة للموظفين يقود إلى تحسين العلاقة مع الزبائن. (2)

ومن شروط نجاح استراتيجيات التسويق الداخلي: (3)

- اعتبار التسويق الداخلي عنصر مترابط مع التسيير الاستراتيجي وجزء لا يتجزأ منه.
- تدعيم عمليات التسويق الداخلي من خلال الهيكل التنظيمي والإدارة.
- تبني الإدارة العليا لمفهوم التسويق الداخلي واعتباره أهم مصدر للميزة التنافسية الدائمة.

(1) سلوى محمود مطاحن، مرجع سبق ذكره، ص 29-31.

(2) بشير العلاق، حميد الطائي، تسويق الخدمات، مدخل استراتيجي وظيفي تطبيقي، دار العقل، الأردن، 1999، ص 300.

(3) بوبكر عباسي، مرجع سبق ذكره، ص 98.

ثانياً: المعوقات والمشاكل التي تؤثر على التنفيذ الفعال للتسويق الداخلي.

ذكر Banon أن هناك عوائق تواجه تطبيق التسويق الداخلي، ترتبط عادة بالثقافة والمواقف المعتمدة، إذ يصنفها إلى ثلاث مستويات هي: (1)

- العوائق المفهومية: مفهوم التسويق الداخلي قد لا يكون مقبولاً من قبل الموظفين والإدارة.
 - عوائق الأفراد: الأهداف المتوقعة من تطبيق المفهوم لم تحقق.
 - قضايا تكتيكية: مثل آليات التغيير، تحليل التكلفة والعائد، إدراك المهارات والمحيط المحلي.
 - عدم وجود مهارات إدارية في التعامل مع الموظفين.
 - ضعف فلسفة التسويق الداخلي والتصادم بين الأقسام والأفراد.
 - طبيعة الهيكل التنظيمي غير مرنة والممارسات البيروقراطية للمسؤولين.
- ومن المشاكل أيضاً التي تؤثر على التنفيذ الفعال للتسويق الداخلي نذكر ما يلي: (2)
- عدم وجود الكفاءات الإدارية اللازمة لتطبيق نظريات ومفاهيم التقنية الخاصة بالتسويق الداخلي.
 - سوء فهم التسويق الداخلي.
 - الصراعات بين الأفراد على مستوى الإدارات يؤدي إلى صعوبة تنفيذ التسويق الداخلي.
 - وجود هيكل تنظيمي غير مرنة وقيادة بيروقراطية تعوق نجاح التسويق الداخلي.
 - تجاهل الموظفين وعدم الاستماع إلى مطالبهم.
 - تجاهل أهمية الموظفين والتعامل معهم كأبي معدات في المؤسسة.
 - مقاومة التغيير.
 - عدم مشاركة المعلومات.

(1) أفطي جوهرة، مرجع سبق ذكره، ص 101.

(2) Alshurideh, M, Alhadid, A.Y; & Barween, A, The Effect of internal Marketing on Organizational Citizenship Behavior: An Applicable Study on the university of Jordan Employees. International journal of marketing studies;7 (1), 2015, pp 138-145.

خلاصة الفصل الأول:

بناء على ما تقدم في الفصل الأول، يمكن القول أن بداية ظهور تطبيق التسويق الداخلي كان في المؤسسات ذات الطابع الخدمي، الغرض منه هو الوصول إلى رضا الموظف الذي يجب أن يعامل على أنه زبون لدى المؤسسة، فتقوم المؤسسة بدراسة حاجاته ورغباته وتلبيتها مستخدمة في ذلك منهجاً شبيهاً بالتسويق التقليدي، بهدف تحسين أدائه للخدمة التي يقدمها للزبائن، ورغم غموض مفهومه في البداية ومحدودية تطبيقه في المؤسسات إلا أنه مع مرور الوقت اتسع نطاق تطبيقه ليصل إلى جميع أنواع المؤسسات، وليس فقط من أجل تحسين الجودة ورفع الأداء وإنما من أجل تحقيق رسالة وأهداف المؤسسة ككل، ذلك أن المؤسسات أصبحت تدرك أهمية المورد البشري من أجل الوصول إلى أهدافها من خلال الاهتمام بموظفيها باستعمال أنشطة التسويق الداخلي، فالتسويق الداخلي عبارة عن مجموعة من الإجراءات والسياسات التي يقوم بها المؤسسة من خلال اختيار وتوظيف أكفأ الأفراد والاهتمام بحاجاتهم ورغباتهم من خلال القيام بتدريبهم وتحفيزهم وتحقيق رضاهم وولائهم مع شرح واضح لأهداف المؤسسة ومهامها، ليكونوا قادرين على تقديم أفضل الخدمات لزبائنهم وتحقيق رضاهم مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة وزيادة ربحيتها.

بالإضافة إلى أن التسويق الداخلي أصبح وسيلة خلق قوة عمل متطورة في المؤسسة، تؤدي تطبيقه إلى بناء بيئة تنظيمية مستقرة بث روح التعاون والتنسيق والتكامل، وكذلك السعي إلى تحسين الأداء الكلي للمؤسسة بصفة عامة والأداء التسويقي بشكل خاص، هذا الأخير هو العنصر الذي سوف ندرسه في الفصل الموالي.

الفصل الثاني: الأداء التسويقي ومساهمة ممارسات التسويق

الداخلي في تعزيزه

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء التسويقي

المبحث الثاني: أبعاد ومؤشرات الأداء التسويقي

المبحث الثالث: تقييم وتحسين الأداء التسويقي

المبحث الرابع: مساهمة ممارسات التسويق الداخلي في الأداء التسويقي

الفصل الثاني: الأداء التسويقي ومساهمة ممارسات التسويق الداخلي في تعزيزه

تمهيد:

أصبح الأداء يحظى بأهمية بالغة في بيئة الأعمال مما جعل المؤسسات المعاصرة اليوم تسعى لتحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها باستمرار لبناء مركز استراتيجي مميز، وأضحى المحور الأساسي الذي تنصب حوله جهود المدراء كونه يشكل أهداف المؤسسة.

ولما كانت المؤسسات تعمل في ظل بيئة تتسم بالمنافسة العالية وظروف بيئية غير مستقرة نجدها تسعى جاهدة إلى تحقيق الميزة التنافسية التي تمكنها من الحصول على حصة سوقية عالية في السوق المستهدف ويتم ذلك من خلال الأداء التسويقي الفعال.

ويعد الأداء التسويقي جزءا مهما من الأداء الكلي للمؤسسة الاقتصادية لأنه العصب الأساس للحصول على التمويل الذي يسهم في استمرار عملها وهذا ما دفع المدراء إلى الاهتمام بالأداء التسويقي باعتباره الشريان الرئيس الذي يغذي المؤسسة، ولكونه يمثل النتائج التي تم التوصل إليها من خلال القيام بأنشطة المؤسسة بصورة كاملة، وفي ضوء التطورات الحاصلة في مجال الأعمال أصبح الأداء التسويقي من المحددات الرئيسية لبقاء ونمو المؤسسة في السوق وتعزيز قدرتها التنافسية، حيث يستخدم في ذلك بشكل عام عدة مقاييس منها الحصة السوقية والمبيعات والربحية والابتكار التسويقي ورضا الزبون... الخ، والتي تستخدم في مراقبة فعالية النشاطات التسويقية ومدى تحقيق الأهداف المسطرة في الاستراتيجيات، وبغية الوقوف على الانحرافات المسجلة في الأداء ومعرفة أسبابها وصولا إلى تصحيحها ومعالجتها، والذي تزداد أهميته بشكل كبير في قطاع الخدمات.

تضمن هذا الفصل مفهوم الأداء التسويقي وأهميته، وأهم أبعاده إضافة إلى تقييم الأداء التسويقي والرقابة التسويقية والمراجعة التسويقية، وأخيرا علاقة ومساهمة ممارسات التسويق الداخلي في الأداء التسويقي كما يلي:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء التسويقي.

المبحث الثاني: أبعاد ومؤشرات الأداء التسويقي.

المبحث الثالث: تقييم وتحسين الأداء التسويقي.

المبحث الرابع: مساهمة ممارسات التسويق الداخلي في الأداء التسويقي.

الفصل الثاني: الأداء التسويقي ومساهمة ممارسات التسويق الداخلي في تعزيزه

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء التسويقي.

يعد الأداء من المفاهيم التي نالت النصيب الأوفر من الاهتمام والتدقيق والتحليل في البحوث والدراسات الإدارية بشكل عام وبالمواضيع المتعلقة بالموارد البشرية بشكل خاص، ذلك بالنظر إلى أهمية الموضوع على مستوى الفرد والمؤسسة. ويعتبر الأداء التسويقي محورا مهما لبيان نجاح المؤسسات في قراراتها وخططها أو فشلها في ذلك، إذ أن قدرة المؤسسات في الاستمرار والنمو يعد مؤشرا جيدا لنجاحها.

المطلب الأول: أساسيات الأداء.

أولاً: مفهوم الأداء.

يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم المهمة المرتبطة بالإدارة وذلك لظهوره مع البدايات الأولى للنظريات الإدارية، لذا فقد حاز على اهتمام واسع من قبل الكتاب في هذا المجال ، وقد وردت عدة تعاريف للأداء فقد عرف بأنه: "المستوى الذي تتمتع به مخرجات المؤسسة بعد إجراء العمليات على المدخلات".⁽¹⁾

إن أصل كلمة مصطلح الأداء مستمد من اللفظ الإنجليزي *to perform* ويعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل⁽²⁾، أما في ميدان التسيير يعبر عن الأداء بأنه تحقيق الأهداف التنظيمية.⁽³⁾

يعرف الأداء على أنه: "المفتاح لتحقيق الأهداف بالطريقة الصحيحة وبأقل تكلفة ممكنة، وفي الوقت المناسب من خلال رصد سير العمل بمختلف المجالات والتأكد من نوعية الانجاز في مختلف المراحل".⁽⁴⁾

كما يعرف أيضا على أنه: "الأداء يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشجع بها الفرد متطلبات الوظيفة".⁽⁵⁾

يعرف الأداء بحسب (P, Druker) على أنه: "قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والموظفين".⁽⁶⁾

(1) أكرم أحمد الطويل، علي وليد العبادي، إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد استراتيجية العمليات والأداء التسويقي، الطبعة الأولى، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص115.

(2) Pierre Laurent, Dialogue Autour de la performance en entreprise (les enjeux), EVOCIP, édition Harmattan, paris, 1999.

(3) Christian Goujet, Gestion prévisionnel en et mesure de la performance, 3eme Dunod, paris, 2007, p172.

(4) ليندة رقام، فاطمة الزهرة بوطورة، دور اليقظة الاستراتيجية في تفعيل أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات (somiphos) بتبسة، مداخلة بالملتقى العلمي الوطني الأول حول اليقظة الاستراتيجية كآلية لتفعيل الأداء المؤسساتي، 14 نوفمبر 2020، ص612.

(5) روضة حديدي، وآخرون، أثر تطبيق ممارسات المسؤولية الاجتماعية في إدارة الموارد البشرية على أداء المورد البشري دراسة حالة مؤسسة روائح الورود بالوادي، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد 05، العدد 01، 2021، ص444.

(6) سمعوني توفيق فيصل، كريم فيصل، نظام الحوافز ودوره في تحسين مستوى أداء العاملين، دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر، مجلة الحقيقة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 18، العدد 03، 2019، ص216.

الفصل الثاني: الأداء التسويقي ومساهمة ممارسات التسويق الداخلي في تعزيزه

كما يمكن القول أن الأداء يمثل تلك السيورة الشاملة والمستمرة التي تعكس نجاح المؤسسة واستمراريتها وقدرتها على التكيف البيئي، أو فشلها أو انكماشها، وذلك وفق معايير وأسس معينة، وعلى ضوء السعي لتحقيق الأهداف المحددة.⁽¹⁾ من خلال التعاريف السابقة فالأداء هو قدرة المؤسسة على الاستمرار والبقاء وقدرتها على التكيف مع البيئة، وتحقيق الأهداف بالطريقة الصحيحة وفي الوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة.

ثانيا: أهمية الأداء.

للأداء أهمية كبيرة سواء على مستوى الفرد الموظف أو المؤسسة، ويمكن إبراز تلك الأهمية في الآتي:⁽²⁾

- بالنسبة للموظفين: يعد أداء الفرد على مختلف المستويات والتنظيمات انعكاسا لأداء المؤسسة التي يتبعها، كما أن الموظفين ودرجة أدائهم الجيدة هو تعبير عن درجة فاعلية المؤسسة التي يعملون بها، حيث أن اهتمام الفرد بمستوى أدائه ينعكس عليه إيجابيا في الحاضر والمستقبل.

- بالنسبة للمؤسسة: ويمكن إنجاز أهمية الأداء بالنسبة للمؤسسة في الآتي:

- ✓ للأداء أهمية كبيرة داخل أي مؤسسة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المؤسسة، فإذا كان هذا الناتج مرتفعا فإن ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المؤسسة واستقرارها وفعاليتها.
- ✓ كما ترجع أهمية الأداء بالنسبة للمؤسسة إلى ارتباطها بدورة حياتها في مراحلها المختلفة، إذ أن قدرة المؤسسة على تخطي مرحلة من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدما إنما يعتمد على مستوى الأداء بها.
- ✓ لا تتوقف أهمية الأداء على مستوى المؤسسة فقط، بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة.

ثالثا: أبعاد الأداء.

للأداء أربعة أبعاد تمثل الأداء الشامل وهي: البعد الاقتصادي، التنظيمي، الاجتماعي والبيئي:⁽³⁾

- **البعد التنظيمي:** ويشير الكيفيات والطرق التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لديها معايير تقيس على أساسها فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء.
- **البعد الاجتماعي:** البعد الاجتماعي للأداء يشير إلى مدى تحقيق الرضا عند موظفي المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا الموظفين يعتبر مؤشرا على ولاء الموظفين لمؤسستهم.
- **البعد البيئي:** والذي يركز على المساهمة الفاعلة للمؤسسة في تنمية وتطوير بيئتها.
- **البعد الاقتصادي:** وهو البعد الذي بواسطته تشبع المؤسسة رغبات المساهمين والزبائن والموردين وتكتسب ثقتهم، ويقاس هذا الأداء بالاستعانة بالقوائم المالية.

(1) نور الدين مزهودة، سلوى تيشات، أثر عوامل نجاح تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسات على تحسين أداء مؤسسة نقاوس للمشروبات والمصبرات، مجلة الباحث، المجلد 21 (01)، 2021، ص 321.

(2) ليندة رقام، فاطمة الزهرة بوطورة، مرجع سبق ذكره، ص 613.

(3) قادة يزيد، مولاي عمر، دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين الأداء الاقتصادي والمالي للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة شركة الاسمنت الحسانة سعيدة، مداخلة بالملتقى العلمي الوطني الأول حول اليقظة الاستراتيجية كآلية لتفعيل الأداء المؤسساتي، 14 نوفمبر 2020، ص 539.

الفصل الثاني: الأداء التسويقي ومساهمة ممارسات التسويق الداخلي في تعزيزه

رابعاً: أنواع الأداء.

1- حسب معيار المصدر: وفقاً لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الأداء الداخلي والأداء الخارجي:⁽¹⁾

- الأداء الداخلي: ويسمى أيضاً أداء الوحدة، أي أنه ينتج ما تملكها المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساساً مما يلي:

❖ الأداء البشري: ويتمثل في أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم مورداً استراتيجياً قادراً على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

❖ الأداء التقني: ويكمن في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.

❖ الأداء المالي: ويتمثل في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

- الأداء الخارجي: وهو الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي، وهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج التي تحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع مثلاً، وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب، مما يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها، وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها.

2- حسب المعيار الوظيفي: ويرتبط أساساً بعنصر التنظيم وتقسيم الوظائف داخل المؤسسة وبناءً على الوظائف المعروفة، يتم تقسيم الأداء إلى عدة أنواع منها:⁽²⁾

- أداء الوظيفة المالية: يتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق توازن مالي مقبول، وبناء هيكل مالي فعال.

- أداء وظائف الإنتاج: يتحقق الأداء الإنتاجي عندما تحقق المؤسسة إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسات الأخرى، مع إنتاج منتجات عالية الجودة وبتكاليف منخفضة، تسمح لها بالمنافسة وتخفيض نسبة توقف الآلات والتأخر في تلبية الطلبات.

- أداء وظيفة التسويق: يتحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق ومنها: حصة السوق، إرضاء الزبائن (من خلال معرفة عدد ونوع شكاوي الزبائن، مقدار المردودات من المبيعات)، وكذلك السمعة التي تقيس حضور أو تواجد اسم العلامة التجارية في ذهن الأفراد، ويمكن معرفتها من مردودية كل منتج.

- أداء وظيفة الأفراد: يلعب الموظف دوراً هاماً في تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها نحو هدف المؤسسة العام، فبقاء المؤسسة ونجاحها مرتبطان ارتباطاً وثيقاً بأداء الموظف فيها، هذا الأداء الذي يجب أن يبنى على الكفاءات واختيار ذوي المهارات العالية وتسييرهم تسييراً فعالاً، وتتحقق فعالية المورد البشري لا تكون إلا إذا الشخص المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب لإنجاز عمله.

إضافة إلى أداء وظيفة التموين وأداء وظيفة البحث والتطوير وأداء وظيفة العلاقات العمومية.

3- حسب المعايير الطبيعية: وتنقسم حسب أهداف المؤسسة، لأن أهداف المؤسسة تختلف حسب نوع النشاط الذي تمارسه وتتمثل في:⁽¹⁾

⁽¹⁾ مريم أرفيس، الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة، دراسة نظرية، مجلة التغير الاجتماعي والعلاقات العامة في الجزائر، المجلد 3، العدد 06، جامعة بسكرة، الجزائر، 2018، ص 484.

⁽²⁾ محمد زرقون، الحاج عرابة، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 10، ديسمبر 2014، ص 126.

الفصل الثاني: الأداء التسويقي ومساهمة ممارسات التسويق الداخلي في تعزيزه

- **الأداء الاجتماعي:** ويتمثل في تحقيق الأهداف الاجتماعية التي تتعلق بتقديم خدمات للمجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة والوفاء بالتزاماتها تجاهه وأداء مسؤوليتها، ويرى البعض أن الفعالية داخل المؤسسة تكمن في قدرتها على تحقيق درجة من الرضا لدى الفئات المطلوب دعمها للمؤسسة.
- **الأداء الاقتصادي:** يعتبر الدور التنموي للمؤسسات العمومية من المؤشرات الاقتصادية الرئيسية لمستوى أداء هذه المؤسسات، حيث أن المشاركة في الجهود التنموية هي المبررات الأساسية لنشوء المؤسسات العمومية، ويتمثل الأداء الاقتصادي للمؤسسات في الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية وقدرتها على اتخاذ القرارات الرشيدة تسهم في تحريك كفاءة وفعالية استخدام الأموال العامة وتخصيصها على نحو يكفل إشباع الحاجات المجتمعة، والأهداف المرتبطة بها وتعزيز القدرات الإنتاجية للاقتصاد القومي في علاقاته الاقتصادية مع الدول الأخرى.

خامسا: العوامل المؤثرة في الأداء

- توجد العديد من العوامل التي تؤثر على أداء المؤسسات وأغلبية الدراسات تصنفها إلى عوامل داخلية وخارجية أو عوامل متحكم فيها وعوامل غير خاضعة للتحكم وفيما يلي تقديم هذه العوامل:
- التصنيف الأول: العوامل الداخلية والعوامل الخارجية.**

يمكن أن يتأثر أداء الأفراد بمجموعة من العوامل الداخلية وأخرى خارجية نوردتها كالآتي:⁽²⁾

- 1- العوامل الداخلية:** وهي كل ما تحتويه المؤسسة من وظائف متعددة ووسائل مختلفة، وهي تتكون من عدة عوامل:
 - **العنصر البشري:** يشكل أهم مورد في المؤسسة، لما له من فاعلية وديناميكية مؤثرة في جميع عمليات الإنتاج، ومن حيث دوره في اتخاذ القرارات والحلول السريعة لمختلف المواقف، فالعنصر البشري يعتبر الأساس في تحديد جودة الإنتاج وكميته وتكلفته.
 - **الإدارة:** يقع على عاتق الإدارة مسؤوليات كبرى ذات أهمية بالغة في استخدام فعال لجميع التي تقع تحت سيطرة المؤسسة ويقال إن أكثر من 75% من زيادة معدلات الأداء يعتمد على أساليب الإدارة، والمتمثلة في التخطيط والتنظيم والتنسيق والقيادة والرقابة، حيث تؤثر أساليبها على جميع الأنشطة، لذلك فإن أي ضعف أو تقصير لأي دعامة إدارية سيكون سببا في عجز كفاءة وفاعلية الإدارة ككل.
 - **التنظيم:** يشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وتقسيم العمل وفقا للتخصصات والسيطرة والتنسيق، إن درجة الموازنة في التنظيم وإحداث المتغيرات اللازمة وفقا للمستجدات الجديدة في نظم وأساليب العمل والتوظيف، ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب من شأنه أن يؤثر كثيرا على الأهداف بكفاية وبمستويات أعلى.
 - **بيئة العمل:** توجد عناصر عديدة تحيط بالموظف أثناء أدائه لوظائفه، وما يعرف بمكونات البيئة الداخلية من علاقات اجتماعية تنظيمية أفقية ورأسية، نظام الحوافز، الاتصال... الخ، أو ما يسمى بالعوامل المنظمة، لها تأثير بالغ الأهمية على

(1) زرنوح أمحمد، الأداء في المنظمة، مجلة سوسولوجيا، المجلد 1، العدد 3، 2017، ص 36.

(2) بلقايد إبراهيم، بوري شوقي، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن لوحدية وهران، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 17، السادس الثاني 2017، ص ص 261-262.

الفصل الثاني: الأداء التسويقي ومساهمة ممارسات التسويق الداخلي في تعزيزه

السلوك الأدائي للموظف كما أن عدم انتظام في العمل والانسحاب والغيابات والحوادث ودوران العمل، كثيرا ما يؤدي لسلبية بيئة العمل.

- **طبيعة العمل:** تشير إلى مدى أهمية الوظيفة التي يؤديها الموظف، ومقدار فرص النمو والترقية المتاحة لشاغلها، ومستوى الإشباع المترتبة عن الوظيفة، حيث كلما زادت درجة التوافق بين الموظف والعمل الذي يؤدي زادت دافعيته وولائه للمؤسسة وبالتبعية الإنتاجية.

- **العوامل الفنية:** إن الآلات والمعدات لها دور مركزي في التأثير على الأداء، ومجال الصيانة وظروف تشغيل الآلات والمعدات ومدى توفر قطع الغيار والمعرفة الأدائية، كلها محددة لحجم ومستوى الطاقة الإنتاجية المستخدمة.

2- العوامل الخارجية: تتضمن العوامل الخارجية المؤثرة على أداء المؤسسات ومن العوامل منها:

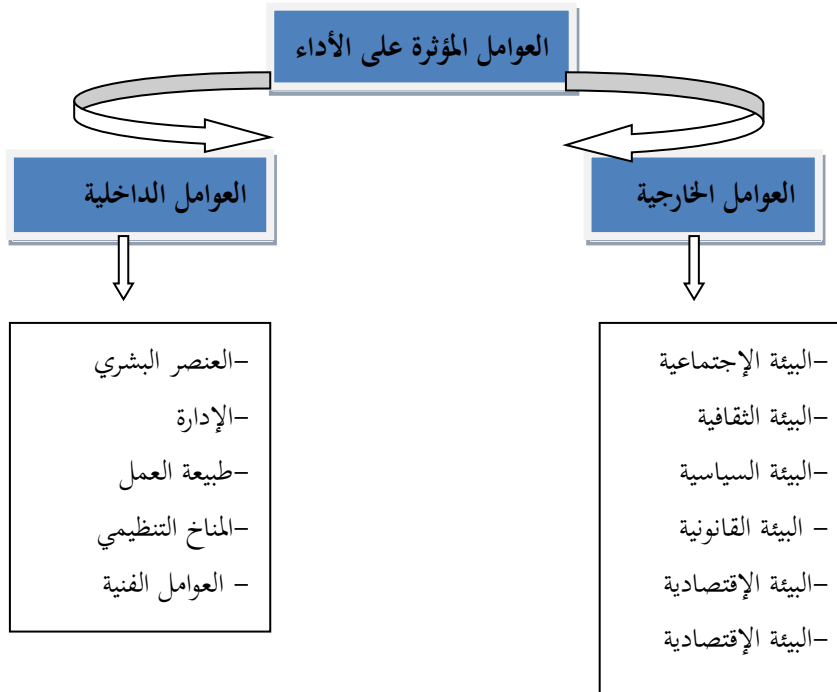
- **البيئة الاجتماعية والثقافية:** من العادات والتقاليد الموروثة، النزعات الفردية في المجتمع، نسبة الأمية، أنواع برامج التعليم المهني والفني.

- **البيئة السياسية والقانونية:** وذلك من حيث طبيعة النظام السياسي، الاستقرار السياسي، مرونة الأنظمة والتشريعات السياسية والخارجية.

- **البيئة الاقتصادية:** وذلك من حيث الإطار الاقتصادي العام للدولة (اقتصاد حر أو موجه).

يمكن تلخيص العوامل المؤثرة في الأداء في المخطط التالي:

الشكل (01-02): العوامل المؤثرة في الأداء



المصدر: من إعداد الباحثة

الفصل الثاني: الأداء التسويقي ومساهمة ممارسات التسويق الداخلي في تعزيزه

كما تم تصنيف العوامل المؤثرة في الأداء إلى عوامل تخضع لتحكم المؤسسة وعوامل غير خاضعة لتحكم المؤسسة.

1- العوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة:

- تتمثل مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها، ويمكن للمسير أن يتحكم فيها ويحدث فيها تغيرات تسمح بزيادة أثارها الإيجابية أو التقليل من أثارها السلبية والمتمثلة في: (1)
- العوامل التقنية: وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة وتضم ما يلي:
 - نوع التكنولوجيا سواء المستخدمة في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات.
 - نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال.
 - تصميم المؤسسة من حيث المخازن، الورشات، التجهيزات والآلات.
 - الموقع الجغرافي.
 - العوامل البشرية: وهي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المؤسسة وتضم:
 - التركيبة البشرية من حيث السن والجنس.
 - مستوى تأهيل الأفراد.
 - التوافق بين مؤهلات الموظفين والمناصب التي يشغلونها والتكنولوجيا المستخدمة.
 - نظامي المكافآت والحوافز.
 - الجو السائد بين الموظفين والعلاقة السائدة بين المشرفين والمنفذين.

2- العوامل غير الخاضعة لتحكم المؤسسة:

- هي التغيرات والقيود والمواقف التي هي بمنأى عن رقابة المؤسسة لعدم قدرتها على ضبطها والتحكم فيها، غالبا ما تكون خارج المؤسسة منها: (2)
- العوامل السياسية:
 - وجود سياسات حاكمة لأعمال المؤسسة.
 - مدى ملائمة السياسات مع أعمال المؤسسة.
 - طبيعة النظام السياسي في الدولة.
 - المناخ السياسي العام وأثره على المؤسسة.
 - العوامل الاقتصادية:
 - الموارد الاقتصادية للمؤسسة.

(1) عبد المالك مزهودة، مفهوم الأداء بين الكفاءة والفاعلية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 01، 2001، ص ص 93-94.

(2) بوعرار أحمد شمس الدين، مدى فعالية مراجعة العمليات في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في قسم العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس المدينة، 2006-2007، ص ص 46-48.

الفصل الثاني: الأداء التسويقي ومساهمة ممارسات التسويق الداخلي في تعزيزه

- الاقتصاد المحلي والإقليمي والعالمي وأثره على المؤسسة.

- النظام الاقتصادي للدولة وآثاره على المؤسسة.

- العوامل الاجتماعية:

- مصالح وقضايا وحاجات المؤسسة والمجتمع.

- مستوى الأخلاق والقيم والسلوك العام.

- توجهات المجتمع ونمط حياته وطبيعة سكانه.

- العوامل التكنولوجية:

- مدى المواكبة للتقدم التقني.

- أثر التقنية على أداء المؤسسة.

- مدى الاهتمام في توظيف التقنية لحياة أفضل.

- العوامل البيئية:

- طبيعة المناخ والبيئة الداخلية للمؤسسة.

- نوعية السياسات والقيم والمعايير للمؤسسة.

- الموقع الجغرافي والاستراتيجي للمؤسسة.

- المجال الذي تتحرك فيه المؤسسة.

- العوامل القانونية:

- وجود دستور ينظم شؤون الدولة والمجتمع.

- وضوح التشريعات والقوانين.

- الحقوق المدنية للمواطنين.

- المحاكم واستقلالية القضاء.

المطلب الثاني: ماهية الأداء التسويقي.

أولاً: مفهوم الأداء التسويقي

عرف الأداء التسويقي على أنه "مصطلح يستخدم من قبل المتخصصين في مجال التسويق لوصف وتحليل كفاءة وفاعلية

العملية التسويقية، ويتم ذلك عن طريق التركيز بين الملائمة بين مخرجات أنشطة واستراتيجيات التسويق وبين الأهداف المطلوبة

الفصل الثاني: الأداء التسويقي ومساهمة ممارسات التسويق الداخلي في تعزيزه

للتلك الأنشطة والاستراتيجيات وقياس الأداء التسويقي".⁽¹⁾ كما يعبر الأداء التسويقي عن مدى نجاح البرنامج التسويقي للمؤسسة.⁽²⁾

وحسب (O'sullivan, 2007) يعرف الأداء التسويقي بأنه: "تقييم العلاقة بين الأنشطة التسويقية وأداء الأعمال".⁽³⁾

وهناك من يرى الأداء التسويقي بأنه " قدرة المؤسسة على فهم ووصف وإثبات الأداء للجهود التسويقية المبذولة ودورها في نجاح أعمال المؤسسة"⁽⁴⁾ وحسب رؤوف رعد عدنان فمن خلال تلك المفاهيم يلاحظ أن الأداء التسويقي يمكن أن يمثل بمراحل ثلاث يوضحها الشكل رقم (02-02):

الشكل رقم (02-02): مفهوم الأداء التسويقي



المصدر: رؤوف رعد عدنان، دور أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في الأداء التسويقي بالتطبيق على الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية- نينوى، مجلة تنمية الرفادين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العدد 98، مجلد 32، 2010، ص 326.

وعرف الأداء التسويقي أيضا على انه: "الأداء التسويقي يمثل قدرة المؤسسة في استخدام إمكانياتها المادية والبشرية والمعلوماتية من أجل تحقيق أهدافها التسويقية ومقارنة ذلك مع أداء المنافسين في السوق لتعزيز نقاط القوة لديها وتجنب نقاط الضعف من أجل تحقيق أهداف البقاء والنمو للمؤسسة في عالم الأعمال".⁽⁵⁾

فالأداء التسويقي الجيد هو المحرك الأساسي للمؤسسة الذي يمكنها من مواجهة المنافسة والتصدي للتغيرات الحاصلة في ظل الوضع الحالي الذي نعيشه.

يقصد بمفهوم الأداء التسويقي: "المخرجات والنتائج والسلوكيات والأنشطة والأهداف التي تسعى إدارة التسويق إلى تحقيقها ، ويمثل الأداء التسويقي المجال الذي يمكن من خلاله أن تحقق المؤسسة النجاح المستهدف في الأعمال القائمة".⁽⁶⁾

(1) شمس ضيات خلفاوي، العلاقة التفاعلية بين اليقظة والأداء التسويقي، دراسة ميدانية بمؤسسة محبوبة للعجان الغذائية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 13، العدد 01، 2019، ص 87.

(2) عصمت سيد سلمان يوسف، إطار مقترح لبناء ميزة تنافسية مستدامة ودعم الأداء التسويقي من خلال استخدام التقنيات الذكية في تسويق الخدمات السياحية، من وجهة نظر عملاء شركات السياحة المصرية، مجلة البحوث المالية والتجارية، جامعة بور سعيد، المجلد 22، العدد 03، يوليو 2021، ص 754.

(3) علياء علي محمد فرج، محمد عبد الله الهنداوي، أثر استخدام التسويق الريادي على الأداء التسويقي للشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم بمنطقة الدلتا، مجلة البحوث المالية والتجارية، جامعة بور سعيد، المجلد 20، العدد 02، الجزء الأول، 2019، ص 262.

(4) رؤوف رعد عدنان، دور أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في الأداء التسويقي بالتطبيق على الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية -نينوى، مجلة تنمية الرفادين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العدد 98، المجلد 32، 2010، ص 326.

(5) أكرم أحمد الطويل، علي وليد العبادي، مرجع سبق ذكره، ص 117.

(6) ثامر البكري، أحمد هادي طالب، إدارة علاقات الزبائن والأداء التسويقي، الطبعة العربية، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 57.

الفصل الثاني: الأداء التسويقي ومساهمة ممارسات التسويق الداخلي في تعزيزه

ويعرف أيضا على أنه: "النتائج الفعلية التي تحققها المؤسسة من خلال الأنشطة والمهام التي يزاؤها الموظفون لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية." (1)

ويمكن القول بأن الأداء التسويقي لا يكتسب معناه الحقيقي على أرض الواقع ما لم يتم قياسه بناء على معايير محددة تبين للمؤسسة مسار العملية التسويقية. (2)

وحسب (المومني، 2015) يتمحور الأداء التسويقي حول الأهداف الكلية للمؤسسة وتجانسها مع أهداف التسويق بما يضمن إيجاد منتجات جديدة تتوافق مع رغبات المستهلكين لكسب زبائن جدد، والمحافظة عليهم لينعكس ذلك على رضا الزبون وولائه، والحصة السوقية، وزيادة معدل النمو والصمود في وجه المنافسة. (3)

والأداء التسويقي هو مصطلح يستخدم من قبل المختصين في مجال التسويق لوصف وتحليل كفاءة وفعالية العملية التسويقية، وذلك بالتركيز على المواءمة بين مخرجات الأنشطة واستراتيجيات التسويق وبين الأهداف المطلوبة لتلك الأنشطة والاستراتيجيات. (4)

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف الأداء التسويقي على أنه درجة نجاح المؤسسة ومدى بلوغها الأهداف التسويقية من خلال استغلالها الكفاء والأمثل لمواردها، وهو أيضا مدى قدرة المؤسسة في استغلال إمكانياتها ومواردها المتاحة وفق معايير وأسس تضعها المؤسسة في ضوء أهدافها المستقبلية.

ثانيا: أهمية الأداء التسويقي.

نتيجة لتزايد أهمية التسويق في عالم اليوم تتجلى أهمية الأداء التسويقي، والحاجة الماسة إلى أداء تسويقي قوي وفعال، ونظرا لما فرضه علينا الواقع من التقدم التكنولوجي الكبير، وكثرة ما نواجهه من تحديات ومشاكل، وانفتاح الأسواق أمام المؤسسات الاقتصادية، وازدياد أهمية التطوير والتحسين باعتباره الأسلوب الأمثل لمواجهة هذه التحديات واقتناص الفرص المتاحة، لذا وجب مواكبة هذا التطور المتسارع بتحسين وتطوير الأداء التسويقي، وهذا يتم من خلال التنظيم والتدريب المستمر لرجال التسويق، واكتسابهم المعارف والمهارات التي تتيح لهم مواجهة هذه التحديات، والحصول على الفرص المتاحة، وإيجادها نتيجة ذلك. (5)

يعتبر مستوى الأداء المطلوب هو المعيار الأساس للأداء التسويقي الذي تحدده الإدارة للمؤسسات وتوقع أن بلوغه ممكن، والمعايير هي أسس وقواعد لقياس درجة تحقق النشاط التسويقي فإذا استطاع المسوقون تحقيق التوافق بين المعايير والنتائج

(1) حميد قارة عشيرة، أحمد مصنوعة، دور الإبداع التكنولوجي في تطوير الأداء التسويقي للوكالات المصرفية-دراسة عينة من الوكالات البنكية الأجنبية النشطة بولاية الشلف، مجلة الإقتصاد والمالية (JEF) المجلد 07، العدد 02، 2021، ص45.

(2) ثامر البكري، أحمد هادي طالب، مرجع سبق ذكره، ص57.

(3) زكية سعدون عمر، درمان سليمان صادق، العلاقة بين عناصر التدقيق التسويقي والأداء التسويقي دراسة استطلاعية لأراء عينة من مدراء الوحدات في مصانع إنتاج المياه المعدنية في السليمانية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، العدد الاقتصادي 36 (01)، 2012، ص8.

(4) O'sullivan Don & Andrew V. Abela, Marketing Performance Measurement Ability and Firm Performance, journal of marketing, vol71, April 2007, p 26.

(5) خالد خالفي، دور نظام المعلومات التسويقي في تحسين الأداء التسويقي، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد الخامس، المجلد 03، العدد 01، 2014، ص216.

الفصل الثاني: الأداء التسويقي ومساهمة ممارسات التسويق الداخلي في تعزيزه

الفعلية تحققت المنافع والمزايا للمؤسسة، وأشار (أبو نبعة، 2002) إلى أن عددا من الكتاب يعدون المؤسسة ذات الأداء الجيد هي المؤسسة القادرة على إنشاء القيمة لزبائنها أولا ثم لمساهميها وأفرادها باعتبارهم مصدرا للقيمة ووسيلة لإنشائها، وهذا ما يمثل أهم الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها أغلب المؤسسات بمعنى إذا تطرقنا إلى أهداف المؤسسات فإن لمعظمها هدفين أساسيين هما: (1)

أولهما إرضاء حاجات زبائنهم. وثانيهما تحقيق أعلى عوائد على الاستثمار.

وتكمن أهمية فهم الأداء التسويقي بصفة عامة في عدة مجالات أهمها: (2)

- المساعدة في فهم المشكلات وحلها في إدارة التسويق.

- المساعدة على تفهم الفرد وإدراكه لعملية التسويق.

- كيفية إنجاز الأعمال وتحسين الأداء التسويقي.

- معرفة حقوق الفرد وواجباته اتجاه المؤسسة.

- المساعدة في التعرف على الفرص المتاحة للتقدم في الإدارة.

من خلال ما سبق فالأداء التسويقي يساعد إدراك الفرد لعملية التسويق وكذا معرفة حقوقه وواجباته تجاه المؤسسة هذا

من جهة، ومن جهة أخرى يساعد في كيفية إنجاز الأعمال وتحسين الأداء إضافة إلى فهم حل المشكلات وحلها.

وفي ذات السياق أضاف (كوتلر، 2004) أن الأداء التسويقي يحتل أهمية كبيرة للأسباب الآتية: (3)

✓ كونه يمثل محورا أساسا لنجاح المؤسسات وفشلها في تنفيذ استراتيجيتها وقراراتها.

✓ عدم وجود معايير متفق عليها من قبل الكتاب يمكن اعتمادها لتفسير الجوانب كافة المتعلقة بأداء المؤسسة.

أضاف (محمد علي، 2020) أن أهمية الأداء التسويقي تتمثل في: (4)

✓ يحدد مدى تحقيق أهداف المؤسسة.

✓ يوفر المعلومات في مختلف المستويات الإدارية لاستخدامها في التخطيط واتخاذ القرارات والرقابة بشكل علمي وأصيل.

✓ يسهل الإنجاز الشامل والمعقول في التخطيط واتخاذ القرار.

ويرى أكرم أحمد الطويل، علي وليد العبادي أن أهمية الأداء التسويقي تتمثل بمقارنة أداء المؤسسة مع المنافسين ومن

خلال هذه المقارنة يتم معرفة موقع المؤسسة في السوق إما البقاء أو الانسحاب، ومن خلال الأداء التسويقي تستطيع المؤسسة

استخدام مواردها بشكل كفاء والاستفادة من الفرص المتاحة وبالتالي إنتاج منتجات تلبي طلبات الزبائن وتسويقها. (5)

كما يرى مجموعة من الباحثون أن أهمية الأداء التسويقي تبرز في الأتي: (1)

(1) أكرم أحمد الطويل، علي وليد العبادي، مرجع سبق ذكره، ص 118

(2) مرجع نفسه، ص 119.

(3) أكرم أحمد الطويل، علي وليد العبادي مرجع سبق ذكره، ص 119.

(4) Aree Mohammed Ali, the effect of internal marketing on marketing performance a survey of worker's opinion in the public and private Banks in Duhok Governorate, international journal of innovation, creativity and change, vol 13, Issue 12, 2020, pp184, 185.

(5) أكرم أحمد الطويل، علي وليد العبادي، مرجع سبق ذكره، ص 119.

الفصل الثاني: الأداء التسويقي ومساهمة ممارسات التسويق الداخلي في تعزيزه

- التعرف على مقدار ما أنجز من أهداف المؤسسة.
 - توافر المعلومات لمختلف المستويات الإدارية لأغراض التخطيط واتخاذ القرارات المستندة إلى حقائق علمية وواقعية.
 - يؤدي الأداء إلى كشف العناصر ذات الكفاءة، الخبرة، المعرفة، والمهارة، ووضعها في المواقع المهمة والمناسبة لها، فضلا عن تحديد العناصر التي تحتاج للدعم والتطوير للنهوض بأدائها إلى مستوى النجاح.
 - التأكد والمساعدة من تحقيق الشمولية والعقلانية في عمليتي التخطيط واتخاذ القرار.
 - تشخيص الأخطاء والتفصيلات الحرجة في العملية واتخاذ الخطوات اللازمة لمعالجتها والاهتمام بها.
 - مساعدة المراجعة التسويقية المستمرة على إجراء التحسينات المستمرة في الأداء التسويقي.
- كما أنه أصبح الاهتمام برجال التسويق هو حقيقة المعيار الذي يثبت نجاح أو فشل عملية التسويق بالمؤسسات نظرا لكون الفارق في هذا النجاح أو الفشل عائدا إلى الاهتمام بكيفية تحسين وتطوير أداء رجال التسويق في هذه المؤسسات الذي من شأنه إعطاء القدرة على مواجهة المشكلات والتحديات المعاصرة في عملية التسويق وبقاء واستمرار وتقديم هذه المؤسسات (2).
- من خلال ما سبق نلاحظ أن الأداء التسويقي الفعال وتحقيق هذا أهمية بالغة للمؤسسات في ظل الظروف المتغيرة والتحديات المعاصرة لما يحققه لها من ميزة تنافسية ومن منافع يجعلها في مركز قوي إزاء المنافسين، إلا أن عملية تحقيق أداء تسويقي فعال ليست سهلة فهو يحتاج إلى موارد بشرية ومادية وتكنولوجية ومتابعة مستمرة لأذواق وحاجات ورغبات وتوقعات الزبائن فضلا عن متابعة أوضاع المنافسين وأدائهم التسويقي.

ثالثا: أهداف الأداء التسويقي.

تعتبر الرسالة الأساسية التي تراها المؤسسات اليوم من وجهة نظر العلاقة التسويقية هي تقديم قيمة لزيائنها، حيث يتمثل الهدف الأساسي الذي تسعى وظيفة التسويق لتحقيقه هو التأثير على البيئة التسويقية، بهدف تحقيق علاقات تبادلية مقبولة، ويتضمن هذا الهدف مجموعة من الأهداف الفرعية أهمها: (3)

- مجموعة الأهداف المتعلقة بالربحية والمبيعات والنمو والبقاء والاستمرار:

تعتبر هذه الأهداف بمثابة النتائج المطلوب تحقيقها خلال فترة زمنية معينة وإحدى خصائصها الهامة هي قابليتها للقياس ويأتي في مقدمتها:

✓ **هدف الربحية:** والتي تتمحور حول تحقيق هدف الربح الأمثل، وذلك من خلال قيام الإدارة بتحديد معدل عائد مثالي قابل للتحقيق، بحيث يزود ملاك المؤسسة بعائد مقبول كما يزود المؤسسة بعائد يتم استخدامه في إعادة الاستثمار للحصول على

(1) عازة أحمد سليمان، وآخرون، أثر إدارة معرفة العملاء على الأداء التسويقي، دراسة ميدانية على جميع العاملين بالمستشفيات الخاصة بمدينة أجدابيا، المجلة الليبية العالمية، جامعة بنغازي، العدد 51، أبريل 2021، ص 10-11.

(2) زكية سعدون عمر، درمان سليمان صادق، العلاقة بين عناصر التدقيق التسويقي والأداء التسويقي دراسة استطلاعية لأراء عينة من مدراء الوحدات في مصانع إنتاج المياه في السلبيمانية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد الاقتصادي 36 (01)، جامعة زيان عاشور بالجلفة، ص 9.

(3) صاطوري الجودي، مؤشرات قياس الأداء التسويقي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، ورقة بحية مقدمة للملتقى الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، مخبر السياسات والاستراتيجيات الاقتصادية في الجزائر، جامعة المسيلة، 10-11 نوفمبر 2009، ص 371.

الفصل الثاني: الأداء التسويقي ومساهمة ممارسات التسويق الداخلي في تعزيزه

النمو المطلوب في الأجل الطويل، ويمكن اعتبار تحقيق الحجم المناسب من المبيعات والذي يترتب عليه زيادة الأرباح حالياً ومستقبلاً هو أحد الأهداف الرئيسية للتسويق.

✓ **هدف النمو التسويقي:** ويتم ترجمة هدف النمو إلى مهام توكل لوظيفة التسويق مثل: زيادة حجم المبيعات وزيادة الحصة السوقية والتوسع في السوق، ويتحقق ذلك في إطار الهدف الأساسي للتسويق وهو النمو عند حجم مريح.

✓ **هدف البقاء والاستمرار:** يعتبر هذا الهدف- في نظر الكثيرين-الهدف الرئيسي والأول لإدارة التسويق وبالرغم من أن المؤسسة كلها تشترك في تحقيقه، إلا أن العبء الأكبر يقع على عاتق إدارة التسويق من خلال البحث المستمر عن الفرص التسويقية الجديدة والحفاظ على رضا الزبائن واستمرار ولائهم في المستقبل.

- **الأهداف المتعلقة بالانطباعات الذهنية:** يقصد بها شهرة أو سمعة المؤسسة لدى زبائنها الحاليين والمتوقعين، ولا شك أن كل مؤسسة تسعى إلى أن تكون الانطباعات الذهنية لدى زبائنها أكثر إيجابية من منافسيها في السوق من خلال تقديم السلع والخدمات التي تحقق رضا زبائنها في الحاضر والمستقبل، وهذه الأهداف غير قابلة للقياس الكمي، ويتم التعبير عنها بأساليب وصفية مثل أساليب قياس الميول والاتجاهات.

- **الأهداف الاجتماعية:** يقصد بهذه الأهداف أن لكل مؤسسة مسؤولية اجتماعية يجب عليها الوفاء بها، وأن هذه المسؤولية لها ارتباط كبير بوظيفة التسويق، ولم تحدد الدراسات والبحوث من التحديد الدقيق لمضمون المسؤولية الاجتماعية ومحتوياتها سواء بالنسبة للمؤسسة أو لوظيفة التسويق، ومع ذلك فهناك بديهيات تكشف عن مضمون هذه المسؤولية، فبينما تتسم الأهداف السابق ذكرها-المبيعات والربحية والانطباعات الذهنية-على اعتبارها ضمن الأهداف التي تسعى وظيفة التسويق إلى تحقيقها، يلاحظ أن الوضع مختلف بالنسبة للمسؤولية الاجتماعية حيث يرى بعض الكتاب أنها تدخل ضمن مسؤولية الإدارة العليا للمؤسسة والأهداف المرسومة لها، وبالتالي لا تدخل ضمن وظيفة التسويق حيث تتسم بصعوبة تحديدها ووضع معدلات لها وقياس مدى النجاح في تحقيقها وارتفاع تكاليفها وصعوبة قياس أثرها على نشاط المؤسسة.

فالأداء يساوي الوجود والبقاء ويتطلب مواجهة التحديات ومواكبة التغيرات وتلبية الحاجات التي تتطلب أعلى أداء ممكن لتوليد المخرجات بشكل تنافسي مع المؤسسات الأخرى وتعاضم دور الأداء التسويقي وتناميه في عالم اليوم بسبب التطورات التكنولوجية الهائلة وكذلك المشكلات التي فرضها الواقع وتوسعات الأسواق وانفتاحها والتي يتحتم على المؤسسات مواجهتها والتكيف معها.⁽¹⁾

من خلال ما سبق فعند الإشارة لأهداف المؤسسات المتمثلة في الربحية النمو والبقاء والمسؤولية الاجتماعية... فإنه إذا تمكنت إدارة التسويق من تحقيقها فهي بذلك تلعب دور مهم في تحقيق حاجات ورغبات الزبائن وكذا تحقيق أهداف المؤسسة ما يؤدي لتحقيق أداء تسويقي جيد، ومما لا شك فيه أن هذا الأداء الجيد سوف ينعكس بالإيجاب على الأداء الكلي للمؤسسة.

(1) رحمون رزيقة، شنشونة محمد، إدارة المعرفة التسويقية وأثرها على الأداء التسويقي، دراسة تطبيقية على بنك التنمية المحلية-بسكرة-، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 24، ديسمبر 2018، ص 389.

الفصل الثاني: الأداء التسويقي ومساهمة ممارسات التسويق الداخلي في تعزيزه

المطلب الثالث: مكونات الأداء التسويقي وأنواعه.

أولاً: مكونات الأداء التسويقي

لمصطلح الأداء علاقة وطيدة بمصطلحي الكفاءة والفعالية ويعتبر محصلة لكليهما. فالكفاءة هي القدرة على القيام بالعمل المطلوب وبأقل الإمكانيات، أما الفعالية فهي القدرة على بلوغ الأهداف المسطرة مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك، فيمكن القول أن الكفاءة تعبر عن الإدارة الجيدة لمدخلات المؤسسة من خلال تقليل التكاليف، في حين أن الفعالية تعبر عن نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها.

يحاول الكثير من الباحثين الربط بين مفهوم الأداء بما تم تحقيقه كعائد مالي للمؤسسة ساهمت به مجموعة من المدخلات تعكس مستوى الكفاءة التي دفعتها المؤسسة للخوض في مسائل تقع في دائرة الاختصاص ومستوى النتائج الظاهرة كفعالية حتمية لتأثير هذه الكفاءة، حيث يجب أن يسبق تقييم الأداء للكفاءة والفعالية،⁽¹⁾

إذا كانت مكونات الأداء الكلي للمؤسسة تشمل الكفاءة والفعالية فإن الأداء التسويقي كجزء منه يتضمن نفس المكونات أيضاً والمتمثلة في الكفاءة التسويقية والفعالية التسويقية وفي هذا السياق سوف نرجع على كلا من الكفاءة التسويقية والفعالية التسويقية.

1- الكفاءة التسويقية:

تعرف الكفاءة التسويقية على أنها "الاستخدام الأمثل للمدخلات للحصول على أفضل المخرجات."⁽²⁾ كما يمكن تعريف الكفاءة التسويقية أيضاً على أنها: "تنظيم النسبة بين المدخلات والمخرجات، حيث تتمثل المدخلات في العوامل والعناصر المختلفة الداخلة في العمليات والأنشطة التسويقية، أما المخرجات فهي الإشباع أو الرضا المتحقق للزبون من السلع والخدمات التي دفع ثمنها."⁽³⁾

وتعتبر الكفاءة التسويقية أحد المعايير الاقتصادية الهامة المستخدمة في قياس أداء السوق، حيث أن رفع نسبتها يعتبر هدفاً شائعاً لكل من المسوقين والمستهلكين والمنتجين والمجتمع ككل، حيث يكون التسويق الأكثر كفاءة هو الأحسن أداءً والعكس.

إن تخفيض تكلفة المدخلات ومراعاة تأمين وتحقيق قناعة الزبون ورضاه هي وسيلة مهمة لزيادة الكفاءة التسويقية، فالهدف المنتظر هو تقليل تكاليف المدخلات وتحسين المخرجات، ويمكن التعبير عنها بالعلاقة التالية:⁽⁴⁾

(1) موسى حجاب، قياس الأداء التسويقي لمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة عن طريق مؤشرات التحليل المالي، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد الاقتصادي 36 (01)، جامعة زيان عاشور بالجلفة، ص 215.

(2) كبلاني صونية، واقع الأداء التسويقي في المؤسسات الاقتصادية، دراسة مقارنة بين مجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر وشركة دار الدواء بالأردن، مجلة الإقتصاد الصناعي، العدد 12 (02)، جوان 2017، ص 295.

(3) غادة صالح حسن صالح، الكفاءة التسويقية لأهم محاصيل الخضر والفواكه بسوق الزهراء في محافظة الإسكندرية، معهد بحوث الإقتصاد الزراعي - مركز البحوث الزراعية، (2018) Menoufia j. agric. Economic & Social Sci, vol3, august، p450.

(4) علاء فرحان طالب وآخرون، استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، دار حامد، الأردن، 2012، ص 30

الفصل الثاني: الأداء التسويقي ومساهمة ممارسات التسويق الداخلي في تعزيزه

$$\frac{\text{المخرجات (الحاجة عند والخدمات السلع تقديم)}}{\text{المدخلات (السوق موارد)}} = \text{الكفاءة التسويقية}$$

من خلال ما سبق فالكفاءة التسويقية تتحقق من خلال استخدام موارد المؤسسة المتاحة بشكل أمثل والوصول إلى الأهداف المسطرة وهي الحالة المثلى التي تتصرف فيها المؤسسة بالموارد والإمكانات المتاحة لديها لتقوم باستثمارها في سبيل تحقيق أهدافها.

وحسب حسن عبود معروف فإن مؤشرات قياس الكفاءة التسويقية تتمثل في الآتي:⁽¹⁾

- **البحث والتطوير التسويقي:** إن كفاءة البحث والتطوير التسويقي تظهر من خلال كمية ونوعية المعلومات التي يوفرها والتي تساعد المؤسسة على إيجاد الفرص التسويقية الجديدة لإشباع رغبات الزبون التي لم تشبع بعد وحل المشاكل التي يعاني منها الزبون نتيجة لتلقيه خدمة معينة، حيث إن إعداد ووضع الاستراتيجيات التسويقية وتنفيذها يساعد في تحقيق الكفاءة التسويقية.
 - **التكاليف التسويقية:** إن انخفاض التكاليف التسويقية بكل أنواعها من دون التقليل من المخرجات يعد غالبا من المؤشرات المهمة للكفاءة التسويقية وإن قياس الكفاءة التسويقية باستخدام هذا المؤشر يتم من خلال المقارنة التي تعكس بين إجمالي التكاليف التسويقية وإجمالي التكاليف الكلية (الإنتاجية والتسويقية) للخدمة.
 - **مقاييس عناصر المزيج التسويقي:** وتضم مؤشرات الكفاءة التسويقية من خلال مقاييس عناصر المزيج التسويقي وهي:
 - ✓ **كفاءة المنتج:** ترتبط بالعديد من الاعتبارات التي يقوم بتقييمها الزبون والمفاضلة بينها كالجودة العالية وملائمة السعر لقدراته الشرائية والمكانة الذهنية للمنتج أو حجم المنفعة المتحققة أو سهولة الاستخدام.
 - ✓ **كفاءة السعر:** ويتمثل السعر في قدرة المؤسسة على تحديد التوليفة السعرية التي تحقق المعادلة المكونة من ملائمة السعر للزبون والمساهمة في تغطية التكاليف الإجمالية، فضلا عن تحقيق الربحية المستهدفة.
 - ✓ **كفاءة الترويج:** يسهم الترويج في دعم وتحقيق الأهداف التسويقية للمؤسسة من خلال استمالة الزبون والعمل على خلق القناعة الكاملة بالمنتج وصولا إلى تحقيق رضا الزبون وبالتالي زيادة حجم المبيعات الأمر الذي يسهم في تحقيق الأهداف التسويقية.
 - ✓ **كفاءة التوزيع:** يسهم التوزيع وبشكل فاعل في نجاح الاستراتيجية التسويقية وتتجلى أهمية التوزيع في استحضار المنفعة المكانية والزمانية من خلال التخزين والنقل والاختيار السليم للمنافذ التوزيعية وجميع الأنشطة المرتبطة بهذا النشاط.
- هذه المؤشرات لا تمثل إلا عددا قليلا من مجموعة كبيرة من مؤشرات كفاءة الأداء التسويقي، حيث لهذه المؤشرات دور مهم في تحسين أداء المؤسسة والاستغلال الأمثل لمواردها والتقليل من التكاليف إلى أقصى حد ممكن.
- وإن هناك مجالات كثيرة تتجه إليها الجهود من اجل تحقيق الكفاءة التسويقية وهي:⁽¹⁾

(1) حسن عبود معروف، دور التسويق الداخلي في تحسين الأداء التسويقي، دراسة ميدانية على مؤسسة الخطوط الحديدية في محافظة اللاذقية، رسالة ماجستير في اختصاص التسويق قسم إدارة الأعمال في كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، الجمهورية العربية السورية، 2018، ص 96.

الفصل الثاني: الأداء التسويقي ومساهمة ممارسات التسويق الداخلي في تعزيزه

- كفاءة القوى البيعية: ويتم قياس كفاءة القوى البيعية بحساب ما يلي:

✓ متوسط عدد الاتصالات لكل رجل بيع في اليوم.

✓ متوسط الأداء لكل اتصال.

✓ -عدد الزبائن الجدد خلال الفترة.

✓ -عدد الزبائن المفقودين خلال الفترة.

✓ -تكاليف القوى البيعية كنسبة من المبيعات الإجمالية.

- كفاءة الإعلان: ويتم تحديد كفاءة الإعلان من خلال تحديد ما يلي:

✓ تكاليف الإعلان لكل ألف مشاهد في وسيلة معينة.

✓ نسبة المشاهدون.

✓ -نسبة المشاهدون في كل وسيلة لمن لاحظ أو قرأ أو رأى إعلان.

✓ عدد الاستعلامات التي تمت بعد مشاهدة الإعلان.

- كفاءة تنشيط المبيعات: وتقاس كفاءة تنشيط المبيعات بتحديد ما يلي:

✓ -نسبة المبيعات التي تمت من خلال برامج تنشيط المبيعات.

✓ -تكاليف برامج تنشيط المبيعات مقارنة بالمبيعات المتحققة منها.

من خلال ما سبق فالكفاءة التسويقية تعتبر من المؤشرات الأساسية التي يمكن الاعتماد عليها في قياس الأداء التسويقي للمؤسسات ومدى قدرتها على استغلال مواردها المتاحة بأقل قدر، وتحقيق أكثر ما يمكن من المخرجات بأقل ما يمكن من المدخلات، وهي كمية الجهد المبذول نسبة إلى النتائج المحققة، مع ضرورة مواءمة البرنامج التسويقي مع الهياكل التسويقية القائمة للمؤسسة.

2-الفاعلية التسويقية:

أجمع معظم الباحثين على أهمية الفاعلية بوصفها أحد مقاييس الأداء التسويقي إلا أنهم يتباينون في تحديد مفهومها، فهي ترتبط ارتباطاً قوياً بمفهوم الكفاءة، وقد ربط البعض بين مفهوم الفاعلية ودرجة تحقيق الأهداف للمؤسسة وقد اختلف الباحثون في تحديد مفهوم الفاعلية ودرجة تحقيق الأهداف للمؤسسة، فمنهم من يرى بأنها مدى الانحرافات عن الأهداف المخططة وبالتالي إمكانية تلافيها مستقبلاً.

والفاعلية هي مقابلة أداء المؤسسة للأهداف التنظيمية السابق تحديدها في مرحلة التخطيط ويكون تركيز الفاعلية أكثر على الأهداف من التركيز على جانب المدخلات المرتبط بمفهوم الكفاءة، ويمكن تعريف الفاعلية بأنها درجات النجاح مقارنة مع المنافسين والتي تمثل الإطار الأساسي لأهداف إدارة التسويق، وببساطة فإنه يمكن تعريف الفاعلية بأنها أداء الشيء الصحيح.⁽²⁾

(1) بكوش كريمة، رفع كفاءة الأداء التسويقي من خلال تحضير استراتيجية المؤسسة، شركة تويوتا كنموذج، مجلة الإقتصاد الجديد، العدد 09، سبتمبر 2013، ص46.

(2) علاء الغرابوي وآخرون، التسويق المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص276.

الفصل الثاني: الأداء التسويقي ومساهمة ممارسات التسويق الداخلي في تعزيزه

ويمكن قياس الفعالية التسويقية بالعلاقة التالية:

$$\frac{\text{النتائج المحققة (الاهداف المسطرة)}}{\text{المدخلات}} = \text{الفعالية التسويقية}$$

من خلال تعرف مفهومي الكفاءة التسويقية والفعالية يمكن الإشارة هنا إلى وجود تقارب بين مفهومهما، ويمكن القول إن المؤسسة قد تتميز بالفعالية في تحقيق أهدافها التسويقية لكنها لا تتسم بالكفاءة في استخدام مواردها، كما قد يحدث العكس، إلا أن الكفاءة تعتبر عنصرا هاما لبلوغ الفعالية، وعلى هذا الأساس وجب تحقيق مستوى مرضي من الكفاءة والفعالية معا للوصول إلى أداء جيد للوظيفة التسويقية وبذلك تحقيق أهداف المؤسسة.

كما يرتبط الأداء التسويقي بالإنتاجية التسويقية حيث يمكن تعريف الإنتاجية كالآتي:

3-الإنتاجية التسويقية:

هي درجة المهارة في استخدام الموارد أو المدخلات خلال فترة زمنية معينة بما يؤدي إلى زيادة المخرجات مع ثبات حجم المدخلات أو هي زيادة المدخلات مع تحقيق مخرجات نسبية أعلى من نسبة زيادة المدخلات، أو تقليل المدخلات مع ثبات أو زيادة المخرجات، مع الالتزام بالمعايير المخططة لكل من التكلفة والجودة.⁽¹⁾

حيث يعتبر علاء الغرباوي وآخرون أن الكفاءة والفعالية هما البعدان الأساسيان للإنتاجية التسويقية، حيث يمكن تعريف الإنتاجية على أنها: "القيمة المضافة بواسطة الوظيفة التسويقية بالنسبة للتكلفة". والتسويق ينجح في إضافة القيمة من خلال الحفاظ والإبقاء على الزبائن الحاليين وزيادة تعاملهم، وقدرتهم في أن واحد على جذب زبائن جدد مربحين، ومنه فإن الإنتاجية التسويقية يشتمل على أبعاد الفعالية (أداء الأشياء الصحيحة) إلى جانب تحقيق الكفاءة في نفس الوقت (أداء الأشياء بطريقة صحيحة).⁽²⁾

بناء على ما سبق تتمثل الإنتاجية في العلاقة بين الفعالية في الوصول للأهداف والكفاءة في حسن استخدام الموارد المستعملة بغية بلوغ الأهداف.

ومنه فالإنتاجية=الكفاءة + الفعالية

الشكل رقم (02-03): علاقة الإنتاجية بالفعالية والكفاءة



المصدر: من إعداد الباحثة

(1) بن أعمارة نصر الدين، تقييم الأداء التسويقي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية من خلال رضا الزبائن، دراسة حالة عينة من المؤسسات، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، 2016-2017، ص 95.

(2) علاء الغرباوي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 276.

الفصل الثاني: الأداء التسويقي ومساهمة ممارسات التسويق الداخلي في تعزيزه

ثانيا: أنواع الأداء التسويقي.

يرى (Philip kotler) أن هناك ثلاث مستويات للأداء التسويقي تتمثل في ما يلي: (1)

- **التسويق الإستجابي:** يعرف التسويق بأنه عملية اكتشاف الاحتياجات وسدها، ويكون هذا الشكل مقبولا عندما تكون هناك حاجات حقيقية واضحة وعندما تحددتها بعض المؤسسات وتعد لها حلا معقولا، لذا فمعظم التسويق هو تسويق إستجابي.

- **التسويق الإستباقي:** وهو معرفة احتياجات ظهرت حديثا أو احتياجات خفية، وتشوب هذا النوع مخاطر أكثر من التسويق الإستجابي لان المؤسسات قد تدخل السوق مبكرا أو متأخرا أكثر من اللازم أو تكون مخطئة كليا في اعتقادها بنمو مثل هذا السوق.

- **التسويق الذي يحتاج إلى إعادة تشكيل الحاجة:** فعندما تقوم مؤسسة بتقديم منتج لم يطلبه أو يفكر فيه أحد، وفق مبدأ "إنشاء الأسواق لا خدمتها" وهو من أكثر مستويات الأداء التسويقي تحديا.

من خلال ما سبق فمستويات الأداء التسويقي تتمثل في التسويق الإستجابي من خلال اكتشاف احتياجات ورغبات الزبائن والقيام بسدها، أما الإستباقي فهو دخول المؤسسات السوق مبكرا أو متأخرا وهو معرفة احتياجات خفية أو ظهرت حديثا، وهناك التسويق من أكثر مستويات الأداء تحديا من خلال تقديم منتج لم يطلبه أو يفكر فيه أحد.

المطلب الرابع: تحسين الأداء التسويقي ومفاتيح تميزه.

أولا: مفهوم تحسين الأداء التسويقي

تشكل عملية تحسين الأداء التسويقي عنصرا أساسيا في إدارة الأداء بهدف رفع مستوى الأداء والحفاظ عليه في مواجهة التغيرات التي تواجه المؤسسة في سبيل تحقيق أهدافها، وكذا من اجل بلوغ مستوى الأداء المرغوب الوصول إليه.

يعرف (الجزامى، 1999) تحسين الأداء التسويقي بأنه: "استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات التسويقية وإنتاجية العمليات التسويقية، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا المناسبة التي توظف رأس المال بطريقة مثلى". (2)

ويحتاج النشاط التسويقي في أداء عمله بكفاءة إلى جملة من الأسباب والظروف التي تؤدي إلى تحقيق ذلك من خلال موظفين يمتلكون المعرفة والكفاءة والخبرة والرغبة والحافز على التطوير وامتلاك مفاتيح التفوق، إضافة إلى امتلاك الابتكار والإبداع، وامتلاك القدرة على تطوير الذات.

ثانيا: أسباب تحسين الأداء التسويقي

وتوجد عدة أسباب لتحسين الأداء التسويقي في المؤسسات من أهمها الآتي: (3)

1-دوافع التحسين المستمر: من أهم العوامل التي تدفع للتحسين المستمر ما يلي:

(1) بن أعمارة نصر الدين، مرجع سبق ذكره، ص96.

(2) حسن عبود معروف، مرجع سبق ذكره، ص72.

(3) مرجع نفسه، ص ص 72-74.

الفصل الثاني: الأداء التسويقي ومساهمة ممارسات التسويق الداخلي في تعزيزه

- تسارع وتيرة التغيرات المحيطة بالمؤسسة: إن هذه التغيرات تمثل مجموعة القوى الخارجية التي تؤثر على نشاط وقرارات المؤسسة وتتأثر بها، والبيئة الخارجية هي نقطة البداية والنهاية للمؤسسة، فمن حيث كونها نقطة البداية هي المصدر الأساسي للحصول على الموارد التنظيمية مثل المواد الخام، ورؤوس الأموال، العمالة، والمعلومات عن السوق، فكلما تميزت البيئة بعدم التأكد نتيجة لكثرة عدد المتغيرات البيئية وعدم استقرارها، عندها تعمل المؤسسات على تحسين أدائها التسويقي، لمواجهة الظروف المحيطة.

- الحفاظ على المكانة التنافسية: تحرص المؤسسة على الحفاظ على مكانتها التنافسية بين المؤسسات المنافسة، وذلك من خلال التميز الذي يخلق قيمة لها ولزبائنها الحاليين والمرتبين، والمؤسسة الناجحة هي التي تحرص باستمرار على استدامة ذلك التفوق من خلال التحسين المستمر في أدائها والمزج الدقيق بين المهارات البشرية والأصول المادية بطريقة تضمن لها التميز أمام منافسيها.

- الاهتمام المتزايد بالجودة: تعد الجودة من أهم المداخل التي يمكن للمؤسسة الاعتماد عليها في تحسين أدائها الكلي أو على مستوى وظائفها، وأهم مبدأ يمكن الاعتماد عليه في تحقيق الجودة هو التحسين المستمر الذي يضمن للمؤسسة التواصل مع بيئتها باستمرار والاعتماد على البحث والتطوير، وتشجيع الإبداع، وتنمية المعارف، والمهارات المختلفة لتحقيق جودة عالية ضمن أقصى إشباع لزبائنها.

- اشتداد المنافسة: يعتبر الصراع الموجود بين المؤسسات في القطاع الذي تنشط فيه يفرض عليها تدعيم قدرتها التنافسية اعتمادا على أسس دقيقة مثل (الكفاءة، الجودة، الابتكار والاستجابة لحاجات الزبائن) وذلك لتحقيق مستويات عالية من الأداء لضمان بقائها، ويبقى التحسين المستمر من أهم العوامل التي يجب الاعتماد عليها لكي تكون المؤسسة دائما يقظة ومدركة لما يحدث حولها لمواجهة منافسيها، حيث إن اشتداد المنافسة يعبر عن حالة الصراع الموجود بين المؤسسات ومحاوله كل منها كسب الزيادة في السوق، وذلك باعتماد عدة استراتيجيات تمكنها من تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء.

2-الالتزامات الاجتماعية والبيئية والتنمية المستدامة للمؤسسة:

بحسب دراسات قام العديد من الباحثين بدراسات كثيرة ووجدوا أن ضمان استمرارية المؤسسة وبقائها مرهون بقدرتها على الالتزام بدمج الاهتمامات البيئية والاجتماعية في نشاطاتها ومعاملاتها، وهذا الأمر يتطلب التحسين والبحث المستمر عن السبل التي تضمن لها ذلك، ومن وجهة نظر أخرى رأوا بأن المسؤولية الاجتماعية بأنها الاندماج الاختياري من طرف المؤسسات، بالاهتمام بالمشكلات الاجتماعية والبيئية في أنشطتها التجارية وعلاقتها مع مختلف الأطراف ذات المصلحة مع المؤسسة، فالمؤسسات لها سلوكيات اجتماعية مسؤولة، بغض النظر عن المتطلبات القانونية المفروضة من أجل الاستجابة للحاجات الاجتماعية، فيكون من بين أهدافها المساهمة في التنمية المستدامة، والصحة والرفاهية الاجتماعية، ومن بين الفوائد التي تحققها المؤسسة اجتماعيا وتحسن من أدائها:

- تحسين صورة المؤسسة والحفاظ على سمعتها في المجتمع.
- معرفة متطلبات الزبون بصفة إجمالية دائمة، وهذا بتقديم منتجات بتكنولوجيات محافظة على البيئة، وهذا ما يضمن الحصول على ميزة تنافسية.

الفصل الثاني: الأداء التسويقي ومساهمة ممارسات التسويق الداخلي في تعزيزه

- تحفيز الموظفين وهذا بإتباع المؤسسة لسياسات وخطوات التنمية المستدامة.
- التحكم في المخاطر، وأيضاً في التكاليف البيئية والاجتماعية، بدلا من التسبب في بعض المشكلات والكوارث البيئية.
- الاستجابة لمتطلبات الأطراف ذات المصلحة، وهذا بتعامل المؤسسة مع عدة عوامل خارج النطاق الاقتصادي، مما يسمح بضمان سير العلاقة الجيدة بينها وبين جميع الأطراف ذات المصلحة.⁽¹⁾

ثالثاً: مداخل تحسين الأداء التسويقي

لتحسين أدائها التسويقي تلجأ المؤسسات الاقتصادية عندما يكون الأداء المنجز أقل من الأداء المخطط له أو في حالة وجود توازن بينهما، ويكون هذا التحسين بصورة شاملة (كلية) على مستوى المؤسسة أو على المستوى الوظيفي (الجزئي) لها، مثل (الإنتاجي، التسويقي، المالي، ...)، وذلك تماشياً مع تطورات المحيط لضمان بقائها واستمرارها، وتوجد عدة مداخل يمكن للمؤسسات تحسين أدائها التسويقي وفقها نذكر منها:⁽²⁾

- **مدخل تطوير سياسة الجودة:** يركز هذا المدخل على الجودة كمحور أساسي لنشاطات المؤسسة وكهدف تعمل على تحقيقه في أهدافها المستقبلية.
- **مدخل التوجه نحو الزبون:** يعتمد هذا المدخل على وضع الزبون كمحور أساسي لأنشطة المؤسسة، وذلك من خلال الاستماع له ولتطلبه وقياس مدى رضاه عن المنتجات والخدمات المقدمة له.
- **مدخل القياس المقارن لأفضل أداء (القياس المرجعي):** يعتبر هذا المدخل من أهم أدوات الجودة الشاملة التي تستخدمها المؤسسات في عمليات التحسين المستمر لجودة المنتجات والخدمات وعمليات إنتاجها مما ينعكس على مستويات الأداء التسويقي والمالي...، وذلك من خلال قيام المؤسسة بقياس أدائها الحالي ومقارنته بأداء المؤسسات المتفوقة في نفس القطاع والتعرف على الكيفية التي حققت بها ذلك، للاستفادة منها لتحقيق نتائج أفضل.
- **مدخل إعادة الهندسة:** والهدف من مدخل إعادة الهندسة هو تحقيق تغير سريع وجوهري في جوانب الأداء حيث يشمل تخفيض مراحل ووقت وتكلفة العمليات وزيادة عائدها وكذا تحديد أسعار تنافسية، مما يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية والمبيعات والربحية والعائد على رأس المال المستثمر.
- **مدخل التحسين المستمر للجودة:** وذلك من خلال الإتيان بالجديد والأحسن بشكل دائم ومستمر لأن التجديد هو رمز التميز لضمان البقاء والاستمرار، فالتحسين المستمر هو أهم مبدأ تعتمد عليه استراتيجية الجودة الشاملة وتحسين الأداء بشكل عام.
- **مدخل التوقيت المناسب:** ويعرف على أنه مدخل منتظم لتحسين الإنتاجية الشاملة واستبعاد كل أنواع الهدر وتحقيق الإنتاج بتكلفة أعلى والتسليم بالكميات والجودة المطلوبة وفي الوقت والمكان المناسبين.

(1) حسن عبود معروف، مرجع سبق ذكره، ص 74.

(2) أمال يعبوش، كريم بيشاري، أثر سماع صوت الزبون في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة-دراسة حالة وكالة جيزي بالوادي، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 12، العدد 03، 2018، ص 426.

الفصل الثاني: الأداء التسويقي ومساهمة ممارسات التسويق الداخلي في تعزيزه

رابعاً: مفاتيح الأداء التسويقي المتميز

ظهر للتميز عدة مفاهيم، أحدهما أنه أسلوب شامل للعمل والذي يأخذ بنظر الاعتبار الموازنة بين أصحاب المصالح وزيادة نجاح المؤسسة في الأمد البعيد، ومنها أيضاً أن التميز هو عملية توفير الخدمات ذات الجودة العالية المعتمدة على المبادئ العلمية والالتزامات العالية بثقافة الجودة.

يشير مفهوم التميز لدى الفرد كما يشير علي السلمي، إلى قدرته على إنجاز نتائج غير مسبوقة يتفوق بها على نفسه وعلى الآخرين، وأن يتحاشى قدر الإمكان التعرض للخطأ أو الانحراف من خلال الاعتماد على وضوح الرؤية، وتحديد الأهداف، والتخطيط السليم، والتنفيذ السليم، والتفويض المستمر، وبالطبع فإن الالتزام بهذا المفهوم سوف يؤدي إلى نجاح الفرد سواء في عمله أو في حياته.⁽¹⁾

التميز هي ممارسات ممتازة في إدارة المؤسسة من أجل تحقيق نتائج مبنية على مجموعة من المفاهيم الأساسية: تتمثل في القيادة، الموارد البشرية، السياسة والاستراتيجية، الشراكة والموارد، العمليات، نتائج الموارد البشرية، نتائج الزبائن، نتائج المجتمع، نتائج الأداء الرئيسية.⁽²⁾

ومنه فالتميز هو تحقيق المؤسسات لمستويات أداء أفضل للموظفين فيها وتقديم خدمة متميزة لمتلقي هذه الخدمات. وقد عرف تميز الأداء التسويقي بأنه: " تعظيم الفاعلية التسويقية والاستدامة فيها، عن طريق العمل في الأنشطة التسويقية وفق النظم مع استراتيجية المؤسسة والتأكيد على سلامة وإدارة المعلومات اللازمة لتنفيذ المهام والأنشطة في المؤسسة. ولتحقيق تميز الأداء التسويقي فقد اعتمد الباحثون في المجال عدة متطلبات لتحقيق التميز في المؤسسات سنذكر ما ورد ضمن معايير جائزة بالدريج الأكثر استخداماً على المستوى العالمي وهي: (التركيز على الزبون، جمع وتحليل المعلومات التسويقية، نتائج الأعمال والأنشطة التسويقية)، وفيما يلي نبذة عنها:⁽³⁾

- التركيز على الزبون والسوق:

إن التركيز على الزبون والسوق يعني أن تصمم المؤسسة منتجاتها وخدماتها في ضوء تحديد الزبون والسوق المستهدف وتحديد حاجاته ورغباته بدقة متناهية، فالزبون بمثابة الملك الذي يسعى جميع الموظفين في المؤسسة لإرضائه بل وإسعاده، وذلك أن رضا الزبون يعني البقاء في الأعمال والمنافسة في السوق، لذلك ينبغي على المؤسسات أن تجعل الزبون في قمة هرم أولوياتها، كما وينبغي على المؤسسة أن تقوم وبشكل مستمر بمعرفة ودراسة الأسواق التي يتواجد بها الزبون من حيث أذواقهم وحاجاتهم ورغباتهم الحالية والمستقبلية.

(1) مدحت محمد أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، القاهرة، 2012، ص 67.

(2) بوفاس الشريف، بلايلية ربيع، المرونة الاستراتيجية كمدخل للإبداع التسويقي وتحقيق التميز في أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد 07، جوان 2017، ص 276.

(3) عاصف علي سيد، وآخرون، أثر القيادة الاستراتيجية في تميز الأداء التسويقي في المستشفيات الخاصة الأردنية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 27، العدد 02، 2019، ص ص 127، 128.

الفصل الثاني: الأداء التسويقي ومساهمة ممارسات التسويق الداخلي في تعزيزه

- جمع وتحليل المعلومات التسويقية:

إن قيام المؤسسة بتحسس أحوال السوق ومعرفة أخباره، والبحث عن المعلومات الدقيقة وتحليلها يسهم في اتخاذ القرارات التسويقية السليمة، وخاصة في حالة إجرائها بصورة منهجية وتحليلية وموضوعية، فإنها تقلل من الشك وعدم اليقين عند اتخاذ القرارات، ومن ثم تزيد من احتمال النجاح واتساع نطاقه، لذا وجب عند جمع المعلومات التسويقية أن تكون سليمة ومبنية على أسس صحيحة وإن تغطي فترة زمنية محددة للتعرف على الوضع القائم والحالي لأذواق الزبائن ورغباتهم.

- نتائج الأعمال والأنشطة التسويقية:

تمثل نتائج الأعمال والأنشطة التسويقية المحصلة والنتيجة النهائية التي تسعى المؤسسة للوصول إليها، من خلال قياسها باستثمار الموارد المالية والبشرية المتاحة لها حسب معايير واعتبارات مرتبطة بالأهداف التسويقية التي تحاول تحقيقها في ظل وجود عدد من متغيرات بيئية خارجية وداخلية تتفاعل مع بعضها من أجل تحقيق كفاءة الأنشطة والأعمال التسويقية بالمؤسسة وضمان الفاعلية اللازمة من أجل تأمين فرص النمو والبقاء لها في عالم المال والأعمال.

وقد أشار (kotler) إلى أربعة مفاهيم للأداء التسويقي المتميز وهي كالآتي:⁽¹⁾

✓ **أصحاب المصالح:** مؤسسات اليوم تدرك أن الوصول إلى أداء عالي المستوى يفترض قيام المؤسسات بالتعرف على أصحاب المصالح واحتياجاتهم والعمل على إرضاءهم والسعي لإشباع الحد الأدنى من توقعاتهم ويتمثل أصحاب المصالح في (الزبائن، الموظفين، المجهزين، والموزعين).

✓ **إدارة عمليات الأعمال الأساسية:** لن تصل المؤسسات إلى المكانة المرموقة التي تطمح في الوصول إلى مالم تلي رغبات أصحاب المصالح، ويتم ذلك من خلال إدارة العمليات الأساسية، إذ يزداد تركيز المؤسسات عالية الأداء على إدارة العمليات الأساسية، وكذلك التركيز على المهارات المختلفة مقارنة بما تفعله المؤسسات المنافسة الأقل نجاحاً، وبذلك تستطيع تحقيق غايات الرضا المطلوبة.

✓ **الموارد:** لتنفيذ العمليات تحتاج المؤسسة إلى تخصيص مناسب للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية التي تمثل جوهر الأعمال، إذ أن المؤسسات الناجحة تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية بالإمكانيات المتميزة، فضلاً عن الاهتمام بالقدرات الجوهرية بوصفها مصدراً للميزة التنافسية، ولكونها تهتم بإشباع احتياجات الزبائن وزيادة رضاهم.

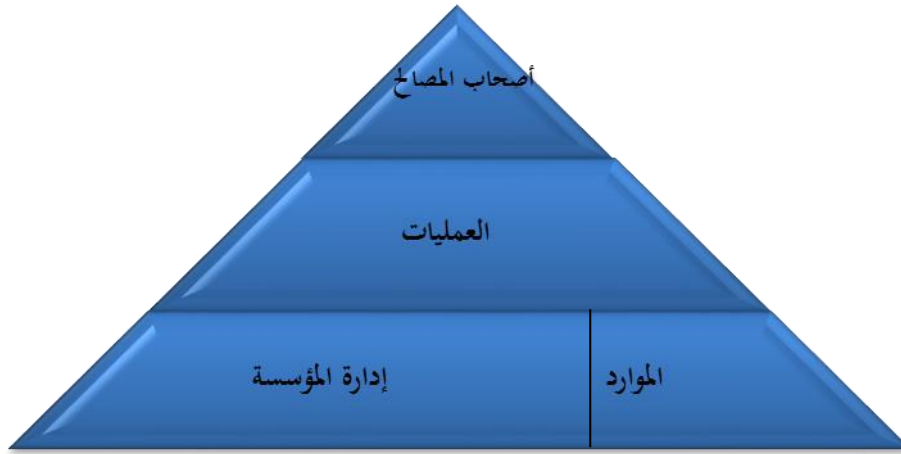
✓ **إدارة المؤسسة:** تحتاج المؤسسة إلى إدارة فعالة تمكنها من وضع استراتيجية واضحة ومعرفة من الموظفين، فضلاً عن قدرتها على استثمار الموجودات الفكرية لديها بغية تحقيق استراتيجيتها.

قدم kotler نموذج خاص بمؤسسات ذات الأداء المتفوق وأشار إلى أربعة مفاتيح للأداء التسويقي المتميز عن طريق الشكل

رقم (02-04)

(1) نزار عبد المجيد رشيد البرواري، فارس محمد فؤاد النقشبندي، التسويق المبني على المعرفة مدخل الأداء التسويقي المتميز، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 230، 231.

الشكل (02-04): نموذج الأداء التسويقي المتميز



المصدر: عبد المعطي سليمان أبو الرب، عبد الله محمد الهرش، دور التسويق الداخلي في تحسين الأداء التسويقي للرعاية الصحية" دراسة ميدانية على المستشفيات الخاصة العاملة في مدينة عمان/ الأردن، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، كلية التجارة، العدد 3، مصر، يوليو 2013، ص97.

من خلال الشكل أعلاه رقم (02-04) نلاحظ أن الخطوة الأولى في طريقة الأداء التسويقي المتميز هي تحديد أصحاب المصالح سواء كانوا (موظفين، زبائن، موردين، موزعين)، حيث أصبحت المؤسسات تدرك اليوم أن تحقيق أداء متميز وعالي المستوى يفترض عليها التعرف على أصحاب المصالح واحتياجاتهم والعمل على إرضائهم والسعي لإشباع رغباتهم وتحقيق مستوى من توقعاتهم سواء كانوا موظفين أو زبائن أو موردين أو موزعين، ولتحقيق نسبة عالية من الأرباح يفترض على المؤسسة العمل على تقديم منتجات عالية الجودة تشجع الزبائن على مداومة التعامل مع المؤسسة، إضافة إلى الاهتمام بالعمليات كما تحتاج إلى موارد مختلفة تمثل جوهر الأعمال وإدارة فاعلة، وبذلك يؤدي إلى تحقيق المزيد من النمو والأرباح وتوسيع الحصة السوقية. حيث أصبحت المؤسسات تدرك اليوم أنها لن تصل إلى المكانة المرموقة التي تطمح في الوصول إليها مالم تلي أصحاب المصالح ورغباتهم ويتم عن طريق إدارة عمليات الأعمال الأساسية (تطوير منتج جديد، جذب الزبائن، اختزال التكاليف، تلبية الاحتياجات)، ويزداد تركيز المؤسسات عالية الأداء على إدارة العمليات الأساسية وكذلك التركيز على المهارات المختلفة مقارنة لما تفعله المؤسسات المنافسة الأقل نجاحا وبذلك تتمكن من تحقيق غايات الرضا المطلوبة.⁽¹⁾

من جهة أخرى عند تنفيذ العمليات تحتاج المؤسسة إلى تخصيص مناسب للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية والتي تمثل جوهر الأعمال، إذ أن المؤسسات الناجحة تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية عن طريق الاهتمام بالإمكانات المتميزة إضافة إلى الاهتمام بالقدرة الجوهرية بوصفها مصدرا للميزة التنافسية لكونها تهم بإشباع احتياجات ورغبات الزبائن وزيادة رضاهم.⁽²⁾

(1) عبد المعطي سليمان أبو الرب، عبد الله محمد الهرش، دور التسويق الداخلي في تحسين الأداء التسويقي للرعاية الصحية" دراسة ميدانية على المستشفيات الخاصة العاملة في مدينة عمان/ الأردن"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، كلية التجارة، العدد 3، مصر، يوليو 2013، ص98.

(2) مرجع نفسه، ص99.

الفصل الثاني: _____ الأداء التسويقي ومساهمة ممارسات التسويق الداخلي في تعزيزه

كما تحتاج المؤسسة إلى إدارة فاعلة تتمكن من وضع استراتيجية واضحة ومعرفة من الموظفين، ما تريد المؤسسة تحقيقه وكيفية تحقيقه، إضافة إلى قدرتها على استثمار الموجودات الفكرية لديها بغية تحقيق استراتيجيتها.⁽¹⁾

من خلال ما سبق فلتحقيق الأهداف التسويقية المهمة والتي من الضروري أن تأخذها المؤسسة بعين الاعتبار وكذا تحقيق الأداء المتميز توجد عدة مفاتيح لتحقيقه والتي من الممكن أن تستخدم كمعايير لقياس أداء المؤسسة تتمثل في وضع استراتيجيات متوائمة مع أصحاب المصالح، تحسين العمليات ذات الأهمية القصوى، تخصيص الموارد المناسبة في إدارة المؤسسة لتفعيل أدائه.

(1) Philip kotler, Marketing Management, the Millennium 9 edition printed USA, 2000, p40.

الفصل الثاني: الأداء التسويقي ومساهمته ممارسات التسويق الداخلي في تعزيزه

المبحث الثاني: أبعاد ومؤشرات الأداء التسويقي

أصبح قياس الأداء التسويقي أولوية بالنسبة لمديري التسويق في العديد من المؤسسات، وذلك من خلال تحديد جملة من المؤشرات التي تساعد على قياسه.

ويوضح (Clark & others, 2006) أن قياس الأداء التسويقي هو عملية يتم من خلالها توفير ملاحظات على أداء المؤسسة وتزويد المؤسسة بتغذية عكسية بما يتعلق بنتائج الجهود التسويقية بشكل عملي، حيث تكون لها تأثيرات قوية على المواقف والسلوك الإداريين.⁽¹⁾ وأن قياس الأداء التسويقي هو "تقييم العلاقة بين الأنشطة التسويقية وأداء الأعمال".⁽²⁾ تكمن إشكالية قياس الأداء التسويقي في تحديد المؤشرات والإجراءات، وكذا في وضع مقاييس داخلية وخارجية للسوق ومراجعتها دوريا للتأكد من كونها تسير على نحو سليم، إذ أن مهمة القياس ليست بالأمر السهل وفق متغيرات عديدة ومتنوعة قابلة للتغيير والتبديل، وفي ظروف متباينة في طبيعتها وأشكالها. وإن ما يميز المؤسسات التي تنتج بمستوى عالمي هو قدرتها على تكرار واستمرارية نجاحها وتحسين أداؤها بشكل ثابت، لذلك فإن امتلاكها لنظام شامل من المقاييس لقياس الأداء التسويقي يعد أمرا ضروريا.⁽³⁾ يجب أن يساعد قياس الأداء المؤسسة على تعلم كيفية تحسين "نظريتها في الاستخدام" لما يصلح في السوق.⁽⁴⁾ ويقصد بمؤشرات الأداء التسويقي، المقاييس التي يمكن قياس النتائج الفعلية، ويمثل قياس الأداء التسويقي أحد الأنشطة المهمة في مجال تقييم الاستراتيجيات التسويقية والتي تشمل مقارنة النتائج بالمعايير المحددة مسبقا وتحليل الانحرافات إن وجدت حتى يمكن من خلاله إجراء التصحيحات اللازمة وهو أيضا المترجم الحقيقي لأداء وربحية واستمرار المؤسسة.⁽⁵⁾ إثبات نجاح التسويق تؤدي ثمارها عندما يكون التسويق قادرا على توفير مقاييس أداء ذات مغزى، فإنه يحظى باحترام أعلى على مستوى مجلس الإدارة.⁽⁶⁾ يتطلب تطوير مقاييس الأداء التسويقي من المسوقين تحويل جزء من ميزانيتهم واهتمامهم بعيدا عن برامج التسويق الفعلية ونحو جهود القياس.

(1) أسامة معاوية نجيت حسين، محمود عبد المعطي هاشم عبد الحميد، اختبار الدور المعدل للتنبؤ المالي للعلاقة بين استراتيجية التسعير والأداء التسويقي في الجهاز المصرفي بمدينة دنقلا بالولاية الشمالية بالسودان، مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والإدارية، المركز الجامعي أفلو، الجزائر، المجلد 02، العدد 02، 2020، ص139.

(2) Don O'sullivan and others, Marketing Performance Measurement and Firm Performance evidence from the European high technology sector, European journal of marketing, vol43, no5/6, 2009, P844.

(3) جمال بوتلجة، وآخرون، قياس الأداء التسويقي لشركات الاتصالات في الجزائر من وجهة نظر مديري الوكالات والفضاءات التجارية، مجلة أرساد للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 2، عدد 2، ديسمبر 2019، ص84.

(4) Bruce H. Clark, Andrew V. Abela & Tim Ambler, An Information Processing Model Performance Measurement, Journal of Marketing Theory and Practice, 14:3, 2006, P 192.

(5) حميد شكر عبد الأمير، استراتيجيات تسويق الخدمات والأداء التسويقي: الدور الوسيط للمعرفة التسويقية، دراسة على عينة من المؤسسات الخدمية في مدينة بغداد، بحث مقدم لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، 2020، ص101.

(6) Don O'sullivan, Andrew V. Abela, Proving Marketing Success Pays of marketing performance measurement and its effects on marketing's stature and firm success, new theories, vol2, no02, 2010, P49.

الفصل الثاني: الأداء التسويقي ومساهمة ممارسات التسويق الداخلي في تعزيزه

حسب clark, 1999 فالتطور الذي شهدته مؤشرات الأداء التسويقي جاء نتيجة لاعتماد مؤشرات تكملية للأداء فضلا عن المخرجات المالية التقليدية، وقد تطورت المؤشرات التي اعتمدت عليها المؤسسات لقياس أدائها التسويقي لعدة أسباب منها زيادة التركيز على التسويق كوظيفة داخل المؤسسة موجهة للمبيعات المستقبلية ومن ثم النمو والربحية، ومن جهة أخرى أن مديري التسويق باتوا منزعجين من مؤشرات الأداء التسويقي التقليدية، بسبب عدم قدرتها على التقييم لما يؤديه (1) إن التنوع في مقاييس الأداء التسويقي يجعل المديرين يواجهون صعوبة في تحديد المجموعة المثالية منها حيث يورد كل من Ambler, kokkinaki أنه يمكن تلخيص مقاييس الأداء التسويقي في ست فئات وهي: (2)

- المقاييس المالية: وتمثل في حجم المبيعات، والربحية وينظر إلى هذه المقاييس المالية على أنها مقاييس محاسبية يعبر عنها بمبالغ نقدية على عكس المقاييس الأخرى.
- مقاييس خاصة بالمنافسة: مثل حصة المؤسسة في السوق وحصتها الترويجية.
- مقاييس خاصة بسلوك الزبون: مثل ولاء ورضا الزبائن وكسب زبائن جدد.
- مقاييس خاصة بالوسطاء: مثل الاعتراف بالعلامة التجارية ونية الشراء.
- مقاييس خاصة بالبيع المباشر: مثل مستوى التوزيع وربحية الوسطاء ونوعية الخدمة.
- مقاييس خاصة بالابتكار أو الإبداع: مثل المنتجات الجديدة.

من خلال ما سبق فقياس الأداء التسويقي يعتبر أمرا ضروريا ومهما في تحسين الأداء والربحية وتحقيق التوسع والنمو من خلال مساعدة المؤسسة على صنع قرارات أفضل، فالمؤشر هو المقياس لما ينبغي أن يكون عليه الشيء وليس ما هو كائن بالفعل، ويتم تحديد هذه المؤشرات أثناء عملية التخطيط الاستراتيجي، فهذه المؤشرات عبارة عن مستويات معينة تحد بواسطتها الإدارة ما إذا كانت قد حققت أهدافها أم لا.

كما تم الاعتماد على عدد من المقاييس المختلفة في الدراسات السابقة نوردتها في الجدول الآتي:

الجدول رقم (02-01): أبعاد الأداء التسويقي حسب الدراسات السابقة

الباحث	السنة	الأبعاد المعتمدة
رؤوف رعد عدنان	2010	الحصة السوقية، التكميلية (إبداعية التسويق)، الابتكار التسويقي، رضا الزبون، ولاء الزبون، مساهمة العلامة.
محمد كايد محمد المجالي	2012	الحصة السوقية، الربحية، مستوى رضا الزبائن
أكرم أحمد الطويل، علي وليد العبادي	2013	الحصة السوقية، العائد على الاستثمار، نمو المبيعات، رضا الزبون.
ثامر البكري، احمد هادي طالب	2015	الحصة السوقية، المبيعات، الأرباح، الإحتفاظ بالزبائن، جذب الزبائن، رضا الزبائن.

(1) سمية قداش، وآخرون، الأداء التسويقي من منظور التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر موبيليس، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 14، العدد 01، 2021، ص365.

(2) مصباح ليلي، تأثير تطبيق تدقيق البيئة التسويقية على الأداء التسويقي للمؤسسة، دراسة ميدانية لمتعاملي سوق خدمة الهاتف النقال في الجزائر، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 02، العدد 04، جوان 2017، ص640.

الفصل الثاني: الأداء التسويقي ومساهمة ممارسات التسويق الداخلي في تعزيزه

المبيعات ، الحصة السوقية ، رضا الزبائن	2017	بن أعمارة نصر الدين
المؤشرات المالية، المؤشرات المتعلقة بالعملاء، المؤشرات المتعلقة بالعمليات الداخلية (التكيف مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية)، مؤشرات متعلقة بنماذج التسويق التحليلية، المؤشرات المتعلقة بالتسويق عبر قواعد البيانات، المؤشرات المتعلقة بإعادة هندسة الأعمال التسويقية.	2017	خويلد عفاف
العوائد المالية (العائد على الاستثمار، نمو المبيعات)، الحصة السوقية، رضا الزبون، الابتكار، التكيفية	2019	جمال بوثلجة وآخرون

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على الدراسات السابقة

لقد تطرق العديد من الباحثين في مجال التسويق إلى مؤشرات الأداء التسويقي ولقد تبين وجود نوع من الاتفاق على مجموعة معينة من المؤشرات التي تمثل نقاط التقاطع بين أغلب الدراسات التي تناولت موضوع الأداء التسويقي منها ما تطرقنا له في دراستنا الحالية، حيث تم الاعتماد على كل من الحصة السوقية، تنمية المبيعات، الربحية، رضا الزبائن، والابتكار التسويقي، والتي سنتناول كل مؤشر على حدى كالآتي:

المطلب الأول: الحصة السوقية.

أولاً: تعريف الحصة السوقية.

يرى Clark الحصة السوقية: "تمثل المقياس الأفضل لقياس الأداء التسويقي للمؤسسات، والتي يتعرف من خلالها على ربحية المؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها، فالحصة السوقية تعرف بكونها مؤشراً قوياً للتدفق النقدي والربحية."⁽¹⁾

ويرى (الشماع، 1998)، أنه مهما تعددت المقاييس الخاصة بالأداء التسويقي واختلفت طبيعتها بين مؤسسة وأخرى واختلفت زوايا الناظرين إليها، تبقى الحصة السوقية المؤشر الأكثر فاعلية في قياس أداء المؤسسة وفي تعزيز مكانتها التنافسية أمام المؤسسات الأخرى العاملة في القطاع نفسه، حيث أن الحرب الدائرة بين المؤسسات هي حرب محاصصة ليس إلا، إذ تحاول أية مؤسسة المحافظة على حصتها في السوق أو توسيعها على حساب الآخرين أو محاولة سحب ولاء مستهلكين لسلعة عائدة إلى مؤسسة أخرى نحو سلعتها، حيث تمثل الحصة السوقية مؤشراً فاعلاً لقياس مدى نجاح المؤسسة على تحقيق الانفراد والربح في السوق وقد أشار مدير مجموعة (shell) إلى حقيقة أساسية وهي أن الزيادة في الحصة السوقية تعني الزيادة في التدفق النقدي.⁽²⁾

كما عرفت أيضاً على أنها: "حصة المؤسسة في السوق هي نسبة مبيعات المؤسسة إلى مبيعات الصناعة أو مبيعات المنتج ككل في السوق."⁽³⁾

⁽¹⁾Bruce H Clark, Marketing Performance Measures: History and Interrelationships, journal of Marketing Management, 15:8, west burn publishers Ltd, 1999, p715.

⁽²⁾ أكرم أحمد الطويل، علي وليد العبادي، مرجع سبق ذكره، ص122.

⁽³⁾ صاطوري الجودي، الاستراتيجية التنافسية وأثرها على الحصة السوقية للمؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 07، ص14.

الفصل الثاني: الأداء التسويقي ومساهمة ممارسات التسويق الداخلي في تعزيزه

أضاف (كوتلر، 2000) أن الحصة السوقية هي مقياس مهم للأداء التسويقي الجيد والتي يتم بواسطتها التمييز بين المؤسسات الناجحة وغير الناجحة في نشاطها وأن حجم المبيعات لا يظهر مستوى أداء المؤسسة نسبة إلى المؤسسات المنافسة لذلك فإن إدارة المؤسسات بحاجة ماسة لمتابعة حصتها في السوق.⁽¹⁾

يستنتج مما سبق بأن الحصة السوقية تمثل المقياس الأفضل لقياس الأداء التسويقي للمؤسسات والتي يتعرف عن طريقها على ربحية المؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها، فالحصة السوقية مؤشرا فاعلا وقويا للتدفق النقدي والربحية.

ثانيا: أهداف الحصة السوقية.

تتمثل أهداف الحصة السوقية بما يلي:⁽²⁾

- إن هدف الحصة السوقية هو التمييز بين التغيرات في المبيعات التي تنتج عن تصرفات المؤسسة وتلك التغيرات التي تنشأ عن التطورات في العوامل البيئية الخارجية مثل التطورات في البنية الاقتصادية.
- يمثل هدف الحصة السوقية مقياسا عادلا ومعقولا إذ أنه يقارن مبيعات المؤسسة مع إجمالي مبيعات كافة المؤسسات المنافسة للمؤسسات القيادية.
- مقارنة بكل من مقياس الربح والمبيعات فإن مستوى الحصة السوقية يعد أكثر ملائمة لإظهار كفاءة المدراء في الوحدات التسويقية، إذ أنه يستبعد تأثير العوامل الطارئة في السوق التي لا يمتلك المدير السيطرة عليها ومثال ذلك التغيير في هيكل الصناعة.
- يعد هدف الحصة السوقية أسهل تحديدا أو تنفيذا مقارنة لهدف كل من الربح والمبيعات نتيجة لتوفر البيانات الدقيقة.
- في ظل ظروف سوقية معينة يؤثر هدف الحصة السوقية تأثيرا ايجابيا في معدل العائد على رأس المال المستثمر.

ثالثا: قياس الحصة السوقية.

لقياس مؤشر معدل نمو الحصة السوقية يتم عندما تقوم المؤسسات بتحديد معدل نمو الحصة السوقية التي يجب تغطيتها وخدمتها مقارنة مع المنافسين في نفس القطاع، سواء مقارنة مع معدل نمو الحصة السوقية للمؤسسة التي تملك أكبر حصة سوقية في نفس القطاع، أو مع معدل نمو الحصة السوقية لأكثر ثلاث مؤسسات قائمة في السوق القائد، بحيث يمكن الوصول إلى هذه الحصة خلال فترة زمنية معينة، ويمكن تحقيقها بشكل يتناسب مع الظروف البيئية الخارجية والداخلية للمؤسسة، ويظهر دور وظيفة التسويق جلية في هذا المؤشر من خلال خدمة قطاعات سوقية جديدة، وتكثيف بيع الخدمة إلى زبائن جدد في نفس القطاعات المخدومة أي زيادة الحصة السوقية على حساب المنافسين.⁽³⁾

ويمكن قياس الحصة السوقية باستخدام عدة طرق:⁽⁴⁾

(1) حميد شكر عبد الأمير، مرجع سبق ذكره، ص 109.

(2) محمد عبد الرحمن عمر وآخرون، استراتيجيات الميزج التسويقي ودورها في زيادة الحصة السوقية دراسة استطلاعية لأراء عينة من الأفراد العاملين في شركة ستي سنتر التجارية، مجلة جامعة زاخو، المجلد 3، (B)، العدد 02، 2015، ص 563.

(3) ليث سليمان الربيعي، وآخرون، أثر إدارة معرفة الزبون وتطوير الخدمات الجديدة في الأداء التسويقي، مجلة دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 41، العدد 2، 2014، ص 281.

(4) حميد شكر عبد الأمير، مرجع سبق ذكره، ص 110.

الفصل الثاني: الأداء التسويقي ومساهمة ممارسات التسويق الداخلي في تعزيزه

- الحصة السوقية الإجمالية: وهو مؤشر يعبر عن مبيعات المؤسسة كنسبة مئوية إلى إجمالي مبيعات السوق.
 - حصة السوق المخدوم: وهي مبيعات المؤسسة كنسبة مئوية إلى إجمالي مبيعات القطاع السوقي المخدوم.
 - الحصة السوقية النسبية: تعبر عن النسبة المئوية لمبيعات المؤسسة مقارنة بأعلى ثلاث مبيعات للمؤسسات في القطاع. فإذا كانت حصة المؤسسة الأولى في السوق 30% والحصة الكبيرة للمؤسستين التاليتين تمثل 20% وكذلك 10% فيمكننا القول إن حصة السوق النسبية للمؤسسة الأولى تمثل 50% وهي ناتج تقسيم (60/30) وعموما إذا زادت الحصة السوقية النسبية عن 33% فيمكن عد المؤسسة ذات قوة داخل القطاع أي من المؤسسات القوية في القطاع.
 - الحصة السوقية النسبية مقارنة بالقائد: تقوم المؤسسات بمقارنة حصتها من المبيعات نسبة إلى مبيعات المؤسسات القائمة في القطاع، وكلما زادت الحصة السوقية النسبية للمؤسسة تمكنت من أن تصل إلى قيادة السوق.
- وتعتقد الكثير من المؤسسات بأن تدعيم أو زيادة الحصة السوقية لها يمثل مؤشرا لفعالية المزيج التسويقي الذي تعتمد عليه، حيث ترى أن المؤسسات التي تمتلك أكبر حصص سوقية تستطيع أن تحقق أكبر قدر من الأرباح، كما يكون لها قدرة أكبر على الاستفادة من وفورات (اقتصاديات) الحجم الكبير، ليس هذا فحسب بل يكون لها أيضا قوة وسيطرة أكبر على الأسواق التي تعمل فيها، بالإضافة إلى زيادة قدرتها في مكافأة وتعويض الإدارة العليا الكفاء التي استطاعت تحقيق حصص سوقية كبيرة.⁽¹⁾
- فالحصة السوقية وقياسها يعتبر من أهم مؤشرات التي يتم الاعتماد عليها من قبل المؤسسات في قياس أداءها التسويقي.

المطلب الثاني: تنمية المبيعات.

أولا: تعريف تنمية المبيعات.

إن الهدف الأكثر تركيزا وقبولا لجميع المؤسسات هو النمو، وان المبيعات تعد من المبادئ المهمة في النشاط التسويقي، حيث هدفه في النهاية هو زيادة حجم المبيعات، وهذه الزيادة في حجم المبيعات هي المعيار الأول لنجاح الأداء التسويقي. ينظر إلى المبيعات على أنها أحسن بارومتر لقياس أداء التسويق، يشعر مديرو التسويق بالتفاؤل عندما تأخذ المبيعات في الزيادة والعكس صحيح، ولكن يجب ألا يزيد الاهتمام بالمبيعات على أي اعتبار آخر يتصل بالأداء.⁽²⁾

ومن المعروف بأن نمو المبيعات يقيس عدد الوحدات المنتجة في المؤسسة والتي يتم بيعها في غضون العام الحالي مقارنة بالسنوات السابقة، أما حجم المبيعات، فإنه يصف عدد من الوحدات المباعة خلال فترة زمنية محددة، عادة سنة واحدة، حيث أن نمو المبيعات يشير إلى زيادة الطلب على المنتجات والخدمات التي يريدها الزبون، ويعني أيضا أن المنتجات يمكن أن تنتج بتكلفة أقل للوحدة الواحدة، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين صافي الربح للمؤسسة، إن معرفة التغير في نمو المبيعات بين الماضي والحاضر يساعد في تحديد المرحلة الحالية والمستقبلية للمؤسسة وكذلك يساعد على استفادة المؤسسة من فترات الازدهار ومدى قدرتها على مواجهة فترات الكساد.⁽³⁾

(1) علاء الغرابوي، محمد عبد العظيم، أساسيات التسويق المعاصر، الدار الجامعية، 2009، ص 221.

(2) علي فلاح الزعي، إدارة التسويق منظور تطبيقي استراتيجي، دار البازوري، 2011، ص 315.

(3) فهد علي الناجي، أثر استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي، دراسة ميدانية على الشركات الصناعية الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى، رسالة استكمالاً للمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، حزيران 2012، ص 48.

الفصل الثاني: الأداء التسويقي ومساهمة ممارسات التسويق الداخلي في تعزيزه

نمو المبيعات تعرف أيضا أنها: "نسبة تؤشر المبيعات الصافية المتحققة خلال سنة مالية معينة، بالقياس مع السنة الماضية، ويتم قياسها من خلال حجم المبيعات الفعلية بالمقارنة مع السجلات وما مؤشر في السنوات الأخرى من مبيعات سابقة ويدل زيادة نمو المبيعات إلى تحسین الأداء التسويقي في حالة ثبات السوق وهذا ما تصبو إليه المؤسسة الهادفة إلى الربح."⁽¹⁾

وتعد النسبة المئوية لنمو المبيعات من أهم التحليلات السنوية التي تعالج السؤال التالي: ماذا حققت المؤسسة هذا العام مقارنة مع العام الماضي؟ إن تقسيم النتائج للفترة الحالية والفترة الماضية سوف ينتج عنه قيمة قد تكون عديدة أو يتم تمثيلها برسم بياني أو نموذج تخطيطي، ويطرح النتائج من بعضها بعضا سوف يظهر النقص أو الزيادة بين الفترتين.⁽²⁾

وترتبط زيادة حجم مبيعات المؤسسة بالبحر المالي من خلال زيادة الأرباح، إذ يمكن أن يمثل حجم المبيعات بالمبالغ أو الوحدات، وهي البيانات التي يعتمدها المدير في اتخاذ الإجراء التصحيحي لتجاوز انخفاض المبيعات أو لغرض زيادتها ونموها في المستقبل.⁽³⁾

تعتبر المبيعات سواء كانت كمية أم قيمة أحد أهداف البرنامج التسويقي وهناك مفهوم نمو المبيعات:⁽⁴⁾

- **احتمالية المبيعات:** وهي النسبة المئوية القصوى لاحتمالية السوق التي تتوقعها مؤسسة واحدة مفردة ضمن صناعات معينة أي تتوقع تحقيقها سواء في هبوط أم صعود المبيعات.

- **تنبؤات المبيعات:** وهي كمية المنتجات التي تتوقع المؤسسة بيعها فعلا خلال فترة زمنية وعند مستوى معين من الأنشطة التسويقية.

ويمكن لإدارة التسويق في المؤسسة أن تزيد حجم مبيعاتها عن طريق حجم المبيعات المرتقب وحجم المبيعات التقديري، إذ يعبر الأول على الرقم الذي تأمل المؤسسة تحقيقه، أما الثاني فيعبر على الرقم الواجب تحقيقه في ضوء ظروف وإمكانات المؤسسة. ومنه يمكن استخراج معدل نمو المبيعات من خلال المعادلة التالية:⁽⁵⁾

$$\text{معدل نمو المبيعات} = \frac{\text{المبيعات الحالية} - \text{المبيعات السابقة}}{\text{المبيعات السابقة}} \times 100$$

يمكن عن طريق حجم المبيعات التقديري الذي هو الرقم الواجب تحقيقه في ضوء ظروف وإمكانات المؤسسة الحالية زيادة حجم المبيعات وذلك بتوجيه الأنشطة الترويجية ووضع البرامج والسياسات لتنفيذ وتحقيق هذا الهدف.

يعتبر حجم المبيعات ونموها هو مقياس النجاح السائد للمؤسسة، حيث يرتبط التوجه نحو السوق بنمو المبيعات وبشكل عام فهم الزبائن والمنافسون وتنسيق الأنشطة المتعلقة بجميع الوظائف والعمل بجهد متواصل لخلق القيمة المتكاملة التي تحقق ربحا نسبيا.

(1) ثامر البكري، أحمد هادي طالب، مرجع سبق ذكره، ص 63-64.

(2) فهد علي الناجي، مرجع سبق ذكره، ص 49.

(3) محمد عبد الوهاب العزاوي، علاء عبد السلام يحي، أثر تقانة المعلومات والاتصالات الحديثة في فاعلية الأداء التسويقي، تنمية الرافيدين، العدد 91، المجلد 30، 2008، ص ص 249-250.

(4) علاء فرحان طالب، إدارة التسويق منظور فكري معاصر، الطبعة العربية، دار الأيام للنشر والتوزيع، 2013، ص 190.

(5) أم الخير ريوح، دور الأداء التسويقي في تحقيق استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حالة مؤسسة المشروبات الغازية والمياه المعدنية القولية بالمنطقة ولاية غرداية، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، المجلد 06، العدد 01، 2020، ص 55.

الفصل الثاني: الأداء التسويقي ومساهمة ممارسات التسويق الداخلي في تعزيزه

المطلب الثالث: الربحية.

أولاً: تعريف الربحية.

تعرف الربحية على أنها: "الربحية هي النواة الأساسية للمؤسسات، والتي تشمل عائدات المؤسسة مقارنة بالتكاليف".⁽¹⁾
تعرف الربحية على أنها: "فعالية أداء الإدارة في تسيير الأنشطة المختلفة، وهي مقدرة المؤسسة على توليد الأرباح، والأرباح هي مقياس لكفاءة سياسات إدارة المؤسسة الاستثمارية والتشغيلية والتمويلية".⁽²⁾

من الناحية المحاسبية الربحية يعني الفرق بين الدخل المحقق من قبل الوحدة الاقتصادية خلال فترة زمنية معينة والمصروفات التي تكبدتها هذه الوحدة خلال هذه الفترة لتحقيق هذا الدخل، ويقع ضمن المفهوم المحاسبي مفهومان فرعيان للربح هما:

✓ **صافي ربح العمليات:** ويعني الفرق بين المبيعات/ الخدمات المحققة خلال الفترة الزمنية من نشاط المؤسسة الرئيسي وتكاليف هذه المبيعات/الخدمات، بالإضافة إلى المصروفات الإدارية والعمومية ومصروفات البيع والتوزيع، دون أن يشمل ذلك الفائدة المدفوعة أو الإيرادات والمصروفات الأخرى والضرائب.

✓ **صافي الربح بعد الضريبة (الربح الشامل):** ويعني هذا الربح الناتج عن الفرق بين دخل المؤسسة من جميع المصادر (المبيعات والإيرادات الأخرى) والتكاليف مهما كانت (تكاليف المبيعات/الخدمات) وأية تكاليف أخرى غير مرتبطة بالعمليات (كخسارة بيع أحد الأصول) وبعد طرح الضرائب أيضاً.⁽³⁾

من الناحية الاقتصادية هي عبارة عن الزيادة في الثروة والتي تتضمن زيادة الإيرادات المتحققة عن تكاليف مضافا إليها تكاليف الفرص البديلة، ويعني أن الربح الاقتصادي أقل من الربح المحاسبي بسبب وجود هذه التكاليف المضافة.⁽⁴⁾

يمكن تعريف الربحية بأنها "عبارة عن العلاقة بين الأرباح التي تحققها المؤسسة والاستثمارات التي ساهمت في تحقيق هذه الأرباح"، والربحية تعتبر هدفاً للمؤسسة ومقياساً للحكم على كفاءتها على مستوى الوحدة الكلية أو الوحدات الجزئية، حيث يمكن قياس الربحية من خلال العلاقة بين الأرباح والاستثمارات (الموجودات) التي ساهمت في تحقيقها، أو من خلال العلاقة بين الأرباح وحقوق الملكية... الخ.⁽⁵⁾

وتعتبر الأرباح هدفاً مركزي لكل مؤسسة هادفة للربح لإثبات وجودها وبقائها في السوق التنافسية وبالتالي توسعها ووصولها على حصة من السوق. حيث تمثل صافي نتائج عدد كبير من السياسات والقرارات التي تقيس مدى كفاءة وفعالية إدارة المؤسسة في جني الأرباح عن طريق استخدام موجوداتها بكفاءة وقد بين (wheelen & Hunger, 2008) أن هناك

(1) عطوي نوال، شريط حسين الأمين، أثر تمكين العاملين في الأداء التسويقي، دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، مجلة أفاق علوم الإدارة والاقتصاد، المجلد 05، العدد 02، 2021، ص 464.

(2) خليفة الحاج، أثر النمو والحجم على ربحية المؤسسات الاقتصادية دراسة قياسية على الشركات المدرجة في بورصة قطر خلال الفترة 2013-2017، المجلد 09، العدد 03 مكرر (الجزء الأول)، 2019، ص 77.

(3) معاش أمينة دلال، بن تريح بن تريح، أثر تطبيق المسؤولية الاجتماعية على تحسين الربحية، دراسة حالة مؤسسة مطاحن الأغواط، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، المجلد 05، العدد 02، 2021، ص 92.

(4) مرجع نفسه، ص 92.

(5) تهمان موراد، شروقي زين الدين، العوامل المؤثرة على ربحية البنوك التجارية، دراسة تطبيقية على عينة من البنوك التجارية العاملة في الجزائر خلال الفترة (2005-2011)، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، العدد 01، أبريل 2014، ص 33.

الفصل الثاني: الأداء التسويقي ومساهمة ممارسات التسويق الداخلي في تعزيزه

العديد من مقاييس الربحية، تتمثل في هامش الربح الإجمالي وهامش الربح التشغيلي وهامش الربح الصافي والعائد على الاستثمار والعائد على حق الملكية.⁽¹⁾

من خلال ما سبق تمثل الربحية المقياس لفعالية سياسة إدارة المؤسسة أو تقييم فعالية وكفاءة إدارتها، إن تحقيق مستويات عالية من الأرباح هو الهدف الذي تسعى إليه المؤسسات وكذا الرفع من قيمتها في الوسط الذي تعمل فيه ومقارنة بمنافسيها، مما يساعدها في الاستمرار والتطور والنمو وذلك من خلال تطوير منتجاتها أو خدماتها أو التقنيات التي تستعملها والتي تعد أحد أسباب الربحية العالية للمؤسسة.

ثانياً: مؤشرات قياس الربحية.

تطور ونمو المؤسسات يتوقف بدرجة أولى على مدى تحقيق الأرباح التي تعد المحور الفعال والأساسي لاستمرارها، إذ تقييم إدارة المؤسسات ربحية المؤسسة عن طريق مجموعة من المؤشرات والنسب المالية التي تسمح بقياس قدرات المؤسسة على تحقيق عائد نحائي على الأموال المستثمرة، وفيما يلي أهم النسب التي يمكن من خلالها قياس ربحية المؤسسة.

✓ **العائد على حقوق الملكية (ROE):** يعد من أهم مؤشرات الربحية لأنه يوضح كفاءة الإدارة في استغلال أموال الملاك وقدرتها على تحقيق أرباح من تلك الأموال، كما يعد المعيار الأكثر شمولاً لقياس فعالية الإدارة لأنه يقيس ربحية الأصول وربحية هيكل رأس المال، وبعبارة أخرى يعتبر معدل العائد على حقوق الملكية مقياساً لربحية كل من قرارات الاستثمار والتمويل.⁽²⁾ ويتم احتساب هذه النسبة كما يلي:

$$\text{العائد على حقوق الملكية (ROE)} = \frac{\text{صافي الربح}}{\text{حق الملكية}} \times 100$$

✓ **العائد على الاستثمار (معدل العائد على إجمالي الأصول) (ROA):** إن العائد على الاستثمار من أهم المؤشرات المستخدمة في قياس ربحية الأموال الموجودة في المؤسسة على شكل أصول وموجودات مختلفة، حيث يعرف على أنه قياس قدرة المؤسسة على استغلال موجوداتها من خلال العوائد الناجمة عن نشاطها، وهو أيضاً صافي التدفق النقدي الناتج عن استثمار مبلغ معين، حيث أن المؤسسات تبحث دائماً عن الزيادة في العائد على الاستثمار لأنه المقياس لربحية كافة استثمارات المؤسسة القصيرة والطويلة الأجل، وإن ارتفاع هذا المؤشر يدل على كفاءة سياسات الإدارة الاستثمارية والتشغيلية.⁽³⁾ ويمكن حساب هذا المؤشر وفقاً للصيغة الآتية:

$$\text{العائد على الاستثمار} = \frac{\text{صافي الربح}}{\text{مجموع الموجودات}} \times 100$$

(1) ليث سلمان الربيعي، وآخرون، أثر إدارة معرفة الزبون وتطوير الخدمات الجديدة في الأداء التسويقي، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 41، العدد 2، 2014، ص 281.

(2) برودي نعيمة، يوسف كريمة، أثر هيكل رأس المال على ربحية البنوك الإسلامية في دول الخليج: دراسة قياسية باستعمال نماذج البائل خلال الفترة 2013-2019، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 07، العدد 02، أوت 2021، ص 184.

(3) علاء فرحان طالب، إدارة التسويق منظور فكري معاصر، مرجع سبق ذكره، ص 189.

الفصل الثاني: الأداء التسويقي ومساهمة ممارسات التسويق الداخلي في تعزيزه

ثالثا: هدف الربحية.

تستمد أهمية الربحية من ضرورتها لاستمرارية المؤسسات وبقائها في سوق المنافسة حيث أن الربحية تعتبر من أسباب جذب المستثمرين وتعظيم أرباحهم.

وتعتبر الربحية هدف من الأهداف الأساسية لجميع المؤسسات، والربحية ضرورية لضمان بقاءها ولاستمراريتها، ما يعتبر هدف تحقيق الربح من الأمور الأساسية التي يتطلع إليها المستثمرون ومؤشر هام للدائنين وأداة هامة لقياس كفاءة الإدارة في استخدامها لمواردها، ولتحقيق هدف الربح لابد للمدير المالي أن يحصل على الأموال المطلوبة بأقل ما يمكن من التكاليف والمخاطر واستمرار هذه الأمور بطريقة تمكن المؤسسة كوحدة واحدة من تحقيق عائد لا يقل في مستواه عما يستطيع أصحاب الأسهم فيها تحصيله من استثمار أموالهم في مشاريع أخرى تتعرض لنفس الدرجة من المخاطر.⁽¹⁾

ويتحدد نجاح المؤسسات من خلال تسجيل أرباح واسعة بمقارنة عائدات المؤسسة بالتكاليف.

المطلب الرابع: رضا الزبون.

أولاً: تعريف رضا الزبون.

في ظل التحديات الراهنة أصبح رضا الزبون يحتل مكانة بارزة ضمن اهتمامات المؤسسة لأنه يمنحها مبرراً قوياً للبقاء والنمو فعدم تمكنها من تحقيق ذلك الرضا قد يجعلها عاجزة عن الاستمرار والمنافسة لمدة طويلة.

ويعتبر رضا الزبون (Customer satisfaction) أمراً ضرورياً لتحقيق النجاح في مجال الأعمال على المدى الطويل، وهو يعد أحد أهم القضايا البحثية في التسويق، فالزبون أحد أصحاب المصلحة في مؤسسة يقدم لها المال مقابل ما يقدم منها من عرض، بهدف تلبية حاجة وتحقيق أقصى قدر من الرضا.⁽²⁾

إن رضا الزبائن هو العامل الرئيسي للنجاح، يعتمد بشكل كبير على سلوكيات مزودي الخدمة في الخطوط الأمامية، حيث يجب إدارة الزبائن كأصول وأن الزبائن يختلفون في احتياجاتهم وتفضيلاتهم وسلوكهم الشرائي.⁽³⁾

ويرى (كوتلر وآخرون) أن الرضا: "يشير إرضاء الزبائن إلى مدى رضا الزبائن عن التعامل مع المؤسسة، وبعبارة أخرى إنه مدى سعادة الزبائن بمعاملاتهم وتجربتهم الشاملة مع المؤسسة".⁽⁴⁾

ويعرف رضا الزبون أيضاً على أنه "نتائج نهائي للتقييم الذي يجريه المستهلك لعملية تبادل معينة، وان عدم رضا الزبون والسلوك التكميلي ما هي إلا نتائج لعملية اتخاذ قرار الشراء للزبون، ويصف الرضا وعدم الرضا الشعور الطبيعي (السلبي أو الإيجابي) الذي يحدث بعد عملية الشراء وان شكوى الزبون ما هي إلا تعبير صريح عن حالة عدم الرضا".⁽¹⁾

(1) أبو شنب شادي، وآخرون، أثر الربحية على إدارة الأرباح في الشركات الصناعية والخدمية في سوق فلسطين للأوراق المالية "دراسة تطبيقية على القطاع الصناعي والخدمي في بورصة فلسطين، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 23، العدد 01، 2020، ص 1103.

(2) حسام محمد رياض عبد الخالق عزيزه، فاعلية عناصر المزيج الترويجي في تحقيق رضا العملاء بشركات خدمات الاتصالات المتنقلة بالمملكة العربية السعودية، المجلة العربية للإدارة، جامعة الدول العربية، المجلد 41، العدد 01، مارس 2021، ص 25.

(3) Yu-cheng lee, et al, An empirical research on customer satisfaction study: a consideration of different levels of performance, Springer plus, (2016)5:1577, p01.

(4) Nurnatasha Mohd Yusoff, Syafiqah Md Nayan, Review on customer satisfaction, journal of undergraduate social science and technology, vol.2, no.2 (2020), p01.

الفصل الثاني: الأداء التسويقي ومساهمة ممارسات التسويق الداخلي في تعزيزه

فالرضا تعني المشاعر التي تعبر عن البهجة والسعادة التي يحصل عليها الزبون بمقارنة الخدمة بما متوقع منها.

كما يعرف الرضا عموماً على أنه نتيجة عملية مقارنة بين التوقعات والأداء المتصور.⁽²⁾

من ناحية أخرى، يعرف رضا الزبائن بأنه نتيجة جودة الخدمة، مما يعني أنه مرتبط بجودة المنتجات أو الخدمات المقدمة للزبون بطريقة إيجابية، يعتقد أيضاً أن مستوى رضا الزبائن قد يتحسن جنباً إلى جنب مع زيادة مستوى الجودة المتصورة للمنتج أو الخدمة، على وجه الخصوص يعتبر رضا الزبائن متغيراً جوهرياً يفسر عودة الزبائن وسلوكياتهم اللاحقة لشراء المنتجات والخدمات.⁽³⁾ ويحدث رضا الزبون عندما يزيد أو يتساوى على الأقل أداء المنتج الفعلي عن الأداء المتوقع وأيضاً عندما تزيد المنفعة التي يحصل عليها الزبون من المنتج عن التكلفة التي يتحملها من حيث المال والوقت والمجهود.⁽⁴⁾

كما يمكن تعريف رضا الزبون على أنه حالة نفسية أو شعور بالرضا من طرف الزبون نتيجة لنجاح المؤسسة في تحقيق رغبات وحاجيات الزبون مرة واحدة، أي يحدث عندما تتحقق يتطابق خدمات المؤسسة المقدمة مع توقعات وتصورات الزبون، وعلى هذا يكون الرضا حالة نفسية ظرفية وموقفية تتغير وتتقلب من حيث الشدة والطبيعة بحسب تغير طبيعة واتجاه العلاقة بين المؤسسة والزبون.⁽⁵⁾

ويعرف رضا الزبون بأنه: "الإحساس الجيد أو السيئ الذي يشعر به الزبون نتيجة لعملية المقارنة بين مستوى الترضيات المادية أو النفسية التي بذلها الزبون والتعويض الذي يحصل عليه بعد عملية الشراء لمنتج أو خدمة معينة".⁽⁶⁾ ويوجد لرضا الزبون خصائص عدة تتمثل:⁽⁷⁾

- **الرضا الذاتي:** وهنا يتعلق الرضا بعنصرين أساسيين هما: التوقعات الشخصية من جهة والإدراك الذاتي للمنتج المقدم من جهة ثانية.

- **الرضا النسبي (متعلق بالتوقعات):** وهنا لا يتعلق الرضا بمقارنة مطلقة وإنما بتقدير نسبي وفيه يقوم كل مستهلك بالمقارنة من خلال نظرتهم لمعايير السوق، فمثلاً مستهلكان يستعملان نفس المنتج في نفس الشروط يمكن أن يكون رأيهما حولها مختلفاً.

(1) شريط حسين الأمين، فعالية تسويق الخدمات المصرفية على زيادة رضا الزبون، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، المجلد 3، العدد 6، 2019، ص 27.

(2) Jochen Wirtz, John Bateson, consumer satisfaction with services: integrating the Environment Perspective in Services Marketing into the Traditional Disconfirmation Paradigm, journal of Business Research, New York, february 1999, 44, p56.

(3) Nwoko, et al Effect of Internal Marketing on Customer Satisfaction with Telecommunication companies in Anambra State, International journal of Innovative Development and Policy Studies, 9 (2), april-june, 2021, p90.

(4) محمود صادق بازعة، إدارة التسويق، الطبعة الأولى، المكتبة الأكاديمية، 2001، ص 170.

(5) نعيم الظاهر، مدخل إلى الإدارة، الطبعة الأولى، الناشر جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، الأردن، 2017، ص 34.

(6) يوسف قروج، الطاهر لحرش، تأثير عناصر المزيج التسويقي الخدمي على رضا الزبائن، دراسة ميدانية لترامواي مدينة الجزائر العاصمة، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 23، العدد 02، 2020، ص 582.

(7) خالد قاشي، عثمان ليلي، أثر الابتكار التسويقي على تعزيز الأداء التسويقي للشركات-دراسة ميدانية في عدد من شركات الصناعات الغذائية-، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية دراسات اقتصادية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، المجلد 04، العدد 01، 2010، ص 179.

الفصل الثاني: الأداء التسويقي ومساهمة ممارسات التسويق الداخلي في تعزيزه

تماماً، لأن توقعاتهما الأساسية نحو المنتج مختلفة، وهذا ما يفسر لنا بأنه ليست المنتجات الأحسن هي التي تباع بمعدلات كبيرة، فالمهم ليس أن تكون الأحسن ولكن يجب أن تكون الأكثر توافقاً مع توقعات الزبائن.

- الرضا التطوري (التغير مع الزمن): يمكن لتوقعات الزبون أن تعرف تطوراً نتيجة لظهور منتجات جديدة أو تطور المعايير الخاصة بالمنتجات المقدمة وذلك بسبب زيادة المنافسة.

يعتبر رضا الزبون يمثل أحد أبعاد الأداء التسويقي إذ يشير إلى مقارنة النتائج الملحوظة بالمتوقعة، ويعكس رضا الزبون تصورات وتوقعات الزبائن عن المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة لزيائنها ولا يتم الرضا إلا بعد حدوث شعور وإحساس إيجابي للزبون بعد شراء المنتج أو الخدمة من المؤسسة والناتج عن مقارنة أداء المنتج أو الخدمة مع توقعاته.

من خلال ما سبق يمكننا القول أن رضا الزبون يعتبر من أهم المعايير التي تمكن المؤسسة من التأكد من جودة سلعتها وخدماتها، وهو أن تتطابق الخدمات المدركة مع سقف التوقعات عند الزبون، أو هو مستوى إحساس الزبون الناتج عند المقارنة بين الأداء المدرك وتوقعاته، كما أن بناء علاقة مع الزبون ليس بالهدف الأخير لإدارة التسويق في سعيها إلى كسب زبون بل يجب عليها أن تتفوق في توقعاته وإيماره بالأداء العالي لمنتجاتها قصد تحقيق رضاه لأطول فترة ممكنة مما يعزز من مكائنها في بيئة المنافسة.

ثانياً: أهمية رضا الزبون.

ويعتبر التركيز على قياس رضا الزبون من أولويات المؤسسة، ومدى إدراك خبرة الزبون حول مدى نجاح المؤسسة في إقامة علاقات طيبة معهم كزبائن، حتى تتمكن المؤسسة من اتخاذ قرارات تجارية مستنيرة على أساس توقع ردود أفعال الزبائن، كما أن المؤسسات الناجحة هي التي تجتهد لمحاولة استباق اكتشاف نقاط الضعف لدى زبائنها في التعامل معها وعلاجها.⁽¹⁾

ويعتبر أيضاً رضا الزبائن من أهم أصول المؤسسة ذلك أن بقاء واستمرار المؤسسة لا يعتمد بصفة أساسية على الأصول المادية التي قد تهلك ويمكن إحلالها بأصول أخرى، ولذا تسعى المؤسسات دائماً إلى حسن إدارة توقعات الزبائن لكسب مزيداً من رضاهم.⁽²⁾

ويعد رضا الزبون أحد أهم المعايير للحكم على نشاط المؤسسات التي تعد الجودة نقطة أساسية لتعزيز ثقة الزبون بمنتجاتها فضلاً عن ذلك فإنه يساعد المؤسسة في وضع مؤشرات لتقييم الأداء وتحسينه نحو الأفضل من خلال:⁽³⁾

- ✓ إعادة النظر بالسياسات المعمول بها وإلغاء تلك التي تؤثر في رضا الزبون.
- ✓ وضع دليل لتخطيط الموارد وتسخيرها لخدمة رغبات الزبائن وطموحاتهم في ضوء آرائهم والتي تعد تغذية عكسية.
- ✓ الكشف عن مستوى أداء الموظفين في المؤسسة ومدى حاجتهم للبرامج التدريبية مستقبلاً.

(1) نسرين السعيد منصور الشراوي، دور إدارة علاقات العملاء الإلكترونية على الأداء التسويقي للشركات بالتطبيق على شركات السياحة المصرية من وجهة نظر العميل، المجلد 12، العدد 02، 2021، ص 372.

(2) مديحة متولي، توسيط رضا العملاء في العلاقة بين استراتيجية التنوع وتحقيق ميزة تنافسية، دراسة تطبيقية على شركة (أوبر Uber) في مصر، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجلد 07، العدد 02، ديسمبر 2020، ص 307.

(3) حسين وليد حسين عباس، أحمد عبد محمود الجنابي، إدارة علاقات الزبون، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017، ص 143، 144.

الفصل الثاني: الأداء التسويقي ومساهمة ممارسات التسويق الداخلي في تعزيزه

- ✓ ومن ثم يمكن تحديد أهمية رضا الزبون من خلال العديد من المحاور والاتجاهات التي تتناول مختلف الأطراف المقدمة والمستفيدة من الخدمة ومن هذه المحاور والاتجاهات.
- ✓ إن الزبائن هم معظمي القيمة.
- ✓ يعد رضا الزبون دالة للأداء المتحقق لتوقعاته إذا أن الرضا المقبول ينتج عنه ولاء كبير تجاه المؤسسة.
- ✓ يسهم تقديم المنتجات المتجددة والحديثة وتحديث الزبون للآخرين عنها في تعزيز حالة الرضا ويؤدي إلى استمرار العلاقة بين المؤسسة والزبائن.

ثالثاً: قياس رضا الزبون.

يرى أكرم أحمد الطويل وعلي وليد العبادي أنه يمكن متابعة رضا الزبون وقياسه من خلال الوسائل التالية:⁽¹⁾

- **نظم الاقتراحات والشكاوي:** توفر المؤسسة التي تركز على الزبائن ورضاهم التسهيلات اللازمة لاستلام طلباتهم وجمع المعلومات عن مقترحاتهم وشكاوهم، تكون هذه التسهيلات تقليدية أو متطورة عن طريق استخدام تقنيات الاتصال الحديثة، إن من أهم أنظمة الشكاوي:
 - ✓ وسائل الاتصال الحديثة.
 - ✓ صناديق الشكاوي والمقترحات.
- ✓ استمارة الشكاوي والمقترحات والتي تملأ من قبل الزبون قبل المغادرة حول كافة الأمور التي يرغب أو لا يرغب الزبون بها.
- **مسوحات رضا الزبون:** تبين الدراسات بالرغم من إظهار الزبائن عدم رضاهم في مرة من كل أربع مرات شراء، فإن أقل من 5% يقدمون شكاوهم، أما بالنسبة للزبائن الآخرين سوف يقللون الشراء من المؤسسة أو يتحولون إلى مؤسسات أخرى، حيث المؤسسات ذات الاستجابة تقوم بقياس رضا الزبون عن طريق إجراء مسح على نحو دوري، ومن خلال جمع البيانات تقوم بطرح أسئلة عن نية تكرار الشراء وقياس رغبة الزبائن في التوصية في المؤسسة وعلامتها التجارية.
- **التسويق الخفي:** تعين المؤسسة أفراد يتصرفون كزبائن يقومون بعملية الشراء من المؤسسة المعنية، وذلك بغية رفع تقارير للإدارة عن نقاط القوة والضعف التي يمكن ملاحظتها أثناء قيامهم بعملية شراء منتجات المؤسسة المعنية أو المؤسسات المنافسة، وهذا من أجل متابعة الطريقة التي يتصرف بها موظفي المبيعات مع الزبائن.
- **تحليل فقد الزبون:** يجب على المؤسسة الاتصال بالزبائن الذين توقفوا عن الشراء من المؤسسة أو تحولوا إلى مؤسسة أخرى ومعرفة سبب ذلك، وأيضاً يجب عليها مراقبة نسبة فقدان الزبائن باستمرار.

وفي ذات السياق أشار ((Slack, et al, 1998)) إلى أنه يمكن قياس معدل رضا الزبون عن طريق المعادلة التالية:

$$\text{معدل رضا الزبون} = \frac{\text{عدد شكاوي الضمان (في عدد الوحدات المعادة)}}{\text{عدد الوحدات المباعة}} \times 100$$

ويتم احتساب نسبة شكاوي الزبائن من المعادلة الآتية:

(1) أكرم أحمد الطويل، علي وليد العبادي، مرجع سبق ذكره، ص ص 131-132.

الفصل الثاني: الأداء التسويقي ومساهمة ممارسات التسويق الداخلي في تعزيزه

$$\text{نسبة النمو في شكاوي الزبائن} = \frac{\text{شكاوي الزبائن للسنة الحالية} - \text{شكاوي الزبائن للسنة السابقة}}{\text{شكاوي الزبائن للسنة السابقة}} \times 100$$

كما أشار باحثين إلى أن رضا الزبائن يسهم في زيادة الحصة السوقية ويؤثر على العائد على الاستثمار.⁽¹⁾ يرى بعض الباحثين أن رضا الزبون يعد مؤشر لزيادة أو انخفاض مبيعات المؤسسة، فانخفاض رضا الزبون عن صنف أو علامة ما يعني انخفاض مبيعات تلك السلعة أو الخدمة، وهذا ما يلزم المؤسسات إجراء مسوحات دورية للكشف عن درجة الرضا عند زبائنها، فقياس الرضا يفترض أن يتم وفق مقاييس متعددة للحصول على أفضل النتائج أو تجميع هذه المقاييس بين تحديد معدلات الرضا العام للزبون وتوقعات المستقبلية تم تحديد نقطة معيارية للرضا، حيث أن رضا الزبون ينبع من تقييمه للسلعة أو الخدمة بعد استهلاكها من قبله وإن هذا التقييم مبني على التجارب السابقة من قبل الزبون لهذه السلع أو الخدمات وهنالك علاقة ما بين سلوك البيع ورضا الزبون، ولقياس رضا الزبون فإنه لا يمكن الحكم على أي من الأمور إلا بعد عملية المقارنة، فقياس الرضا يتحقق عن طريق درجة الرضا مع ما تفعله المؤسسات المنافسة لإرضاء الزبون، ويرى البعض أن نجاح المؤسسات يعتمد على تقديراتها وإمكاناتها في ضمان قاعدة متينة من الزبائن الموالين لها فالعديد من الزبائن الموالين غالباً ما يتصفون بأنهم مصدر من مصادر استقطاب زبائن جدد وذلك من خلال توجيهاتهم ومقترحاتهم وأرائهم الإيجابية التي يتأثر بها الزبائن الجدد أو المحتملين.⁽²⁾ ومنه نستنتج أن الزبون يعد حجر الزاوية في كل القطاعات وخاصة قطاع الخدمات، وبالتالي فإن رضاه يصبح أمراً ضرورياً لتحقيق النجاح والنمو والتوسع في المؤسسات، والذي تتنافس فيه من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية وتحقيق أداء مميز من أجل جذب وكسب رضاه وولائه.

المطلب الخامس: الابتكار التسويقي.

أولاً: مفهوم الابتكار التسويقي.

يعرف الابتكار على أنه "خلق وإنشاء أو تطوير وتنفيذ نظام جديد لمنتج جديد أو عملية أو خدمة بهدف تحسين الكفاءة والفعالية أو قدرة تنافسية."⁽³⁾ كما يعرف الابتكار على أنه: "عملية ذات مراحل مختلفة تبدأ من خلق الفكرة إلى تنفيذها، ثم تبدأ هذه الفكرة المطبقة في الانتشار إلى أماكن ومواضع أخرى."⁽⁴⁾ أما الابتكار التسويقي فيعرف على أنه: "تصميم وتنفيذ مجموعة من الأفكار الخلاقة وغير التقليدية وتحويلها إلى تطبيقات عملية في أحد مجالات المزيح التسويقي."⁽¹⁾

(1) أيمن عادل عيد، فائزة العنزي، دور التسويق الرقمي في تحقيق رضا العملاء، دراسة تطبيقية على مواطني دولة الكويت، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجلد 07، العدد 02، ديسمبر 2020، ص 379.

(2) رزقي حياة، مساهمة إدارة علاقات الزبائن في التأثير على الأداء التسويقي للمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة طبية فود كمباني "رامي"، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية تخصص إدارية تسويقية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محمد أولحاج البويرة، 2019-2020، ص 162.

(3) علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، الطبعة الأولى، دار البازوري، عمان، الأردن، 2010، ص 12.

(4) رابحة حسين، السلوك في المنظمات، الدار الحامدية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 364.

الفصل الثاني: الأداء التسويقي ومساهمة ممارسات التسويق الداخلي في تعزيزه

كما يعرف أيضا على أنه: "التسويق الذي يتخيل ويعمل على إيجاد حلول لم يفكر فيها الزبون أو يحلم بها." (2) من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الابتكار التسويقي هو وضع أفكار جديدة وغير تقليدية في الممارسات التسويقية، وتجسيد الفكرة وإدخالها موضع التطبيق.

ومنه فإن الإبداع والابتكار في مجال التسويق يتصف بعدة خصائص أهمها: (3)

- توليد ودراسة الأفكار وبيان جدواها والعمل على تطبيقها على أرض الواقع.
- محاولة استغلال الأفكار الجديدة بشكل كفاء وفعال لتعظيم المنفعة المتوقعة منها.
- شمولية الإبداع والابتكار لجميع عناصر المزيج التسويقي.

وتعد المؤسسات ذات الأداء التسويقي المتميز هي الأقدر على التكيف مع البيئة والمتغيرات المختلفة، ويتجسد ذلك من خلال تقديم منتجات جديدة ومتطورة أو ابتكار أساليب تسويقية حديثة أو تلبية الاحتياجات المتزايدة والمتسارعة وبما يمكنها من تحقيق أهداف المؤسسة. (4)، ومنه فإن كل مميزات الجانب التسويقي، يجعل المؤسسة مختلفة عن الآخرين في السوق يدخل في مجال الابتكار التسويقي.

ثانيا: أهمية الابتكار التسويقي.

أصبح الابتكار في الوقت الحالي معيارا يحدد على ضوئه درجة تقدم الدول ومصدر لتحقيق الثروة وعامل مهم في دفع عجلة التنمية الاجتماعية الاقتصادية، فمثلا ابتكار طرق جديدة تمكن من زيادة إنتاجية عوامل الإنتاج في الدول النامية، قد تساهم في زيادة الناتج المحلي الإجمالي لهذه الدول بقدر أكبر مما يساهم في رأسمال إضافي، فالاستراتيجية الجيدة المبتكرة مع التنفيذ الجيد أفضل من مجرد تحويل الموارد. (5)

إن الابتكار أصبح يعتبر أحد المؤشرات المهمة التي تساعد على الاستدلال على مدى تقدم المؤسسات، وما يلاحظ ما تبذره اليوم المؤسسات المعاصرة من مجهودات على أنشطة البحث والتطوير للدليل على إدراك أهمية الابتكار من طرف المؤسسات، وفي هذا السياق هناك مجموعة من العوامل التي جعلت من الابتكار ذو أهمية خاصة وأكثر من أي وقت مضى ومن هاته العوامل نذكر:

✓ ازدياد المنافسة بين المؤسسات وكبر حجمها.

✓ ارتفاع توقعات المستهلكين.

(1) طارق الخير وآخرون، مبادئ التسويق، منشورات سوريا، 2005، ص 459.

(2) هناء رمضاني، مختار عيواج، أثر الابتكار في عناصر المزيج التسويقي المستحدثة (الإضافية) على جودة الخدمات الفندقية، دراسة تحليلية لأراء عينة من زبائن فندق شيراتون عنابة، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 10، العدد 01، الجزء الأول، 2020، ص 85.

(3) طارق قندوز، فعالية الابتكار التسويقي في تجويد الخدمة المصرفية، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة المسيلة، مجلة الابتكار والتسويق، العدد 02، ص ص 275-276.

(4) محمد عبد الوهاب العزاوي، علاء عبد السلام يحي، مرجع سبق ذكره، ص 250.

(5) عمر يونس، الابتكار التسويقي ودوره في تعزيز الأداء التسويقي للمؤسسات، دراسة ميدانية في عدد من شركات الصناعات الغذائية في الجزائر، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 11، العدد 01، جوان 2022، ص 551.

الفصل الثاني: الأداء التسويقي ومساهمة ممارسات التسويق الداخلي في تعزيزه

✓ نقص الموارد.

✓ تزايد الطلب على الأفكار الجديدة.⁽¹⁾

يمكننا القول أن أهمية الابتكار التسويقي تكمن في أنه بإمكان المؤسسة تعزيز صورتها لدى زبائنها وتحسين صورتها، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية، ومن نتائج هذه المزايا المحافظة على الحصة السوقية أو زيادتها وزيادة المبيعات والأرباح، إضافة إلى إرضاء الزبائن بشكل أفضل من المنافسين من خلال الابتكار والبراعة في تحديد وتلبية حاجاتهم ورغباتهم.

ثالثا: أشكال الابتكار في المؤسسات الاقتصادية

يمكن أن يأخذ الابتكار ثلاثة أشكال وهي:⁽²⁾

✓ **الابتكار الإداري:** يتعلق بالنظام الإداري داخل المؤسسة فيما يخص تنفيذ طرق جديدة لممارسة السلطة، تعيين وتحفيز الأفراد، وصناعة القرارات الإدارية.

✓ **الابتكار التقني:** اختصر تعريف الابتكار التقني أو التكنولوجي في المنتجات والعمليات المبتكرة التي تجد التطبيق في القطاع الخاص.

✓ **الابتكار المساعد:** يتجاوز الوظائف الابتدائية للمؤسسة ويهدف لتحسين المنتجات كخدمات إضافية لتلبية حاجيات السوق.

رابعا: متطلبات تحقيق الابتكار التسويقي في المؤسسات

لتحقيق عنصر الابتكار في الأنشطة التسويقية هناك عدد من المتطلبات يجب توفرها في المؤسسة، وتنقسم إلى متطلبات إدارية وتنظيمية متطلبات خاصة بالمعلومات والمتطلبات المتعمقة بجدوى ومتطلبات أخرى متنوعة:⁽³⁾

✓ اقتناع الإدارة العليا للمؤسسات بأهمية الابتكار.

✓ يجب أن تكون الإدارة العليا للمؤسسة مقتنعة بضرورة وأهمية الابتكار في مجال التسويق في تحقيق أهدافها، ووجود هذا الاقتناع ضروري لتهيئة المناخ التنظيمي الملائم لقيام الابتكار التسويقي داخل المؤسسة وتنميتها.

✓ التنسيق والتكامل بين الإدارات المهمة بالأنشطة الابتكارية.

✓ وجود آلية أو نظام أمني للعمليات التسويقية.

✓ نظام فرعي للمعلومات التسويقية أكثر فعالية للتحفيز على الابتكار.

✓ اعتبار القدرات الابتكارية شرطا لشغل الوظائف.

(1) محمد سليمان، الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة، رسالة ماجستير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2006، ص33.

(2) بوفاس الشريف، بلائية الربيع، المرونة الاستراتيجية كمدخل للإبداع التسويقي وتحقيق التميز في أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد 07، جوان 2017، ص274.

(3) بوزيد عبد النور، وآخرون، استراتيجية الابتكار في الخدمة مدخل لتمييز الأداء التسويقي الخدمي - حالة شركة موبيليس، مجلة الإقتصاد الجديد، المجلد 11، العدد 01، جزء 2، 2020، ص139.

الفصل الثاني: الأداء التسويقي ومساهمة ممارسات التسويق الداخلي في تعزيزه

المبحث الثالث: تقييم والرقابة على الأداء التسويقي.

فعالية وكفاءة العمليات التسويقية عادة للظروف والتغيرات المستمرة، ومن هذا المنطلق فإن أفضل السبل لتشخيص وتقييم الوضع الحقيقي لصحة وسلامة العملية التسويقية هو إخضاع المؤسسة لعملية التقييم والرقابة والمراجعة التسويقية وهذا من أجل منحها قاعدة حقيقية لتحقيق الفعالية والكفاءة والأداء التسويقي المتميز.

المطلب الأول: تقييم الأداء.

أولاً: مفهوم تقييم الأداء.

أصبحت المؤسسات اليوم أمام تحدي ضروري وكبير لتحسن أدائها لأجل النمو والتطور والاستمرار، وفي ظل هذا أضحى تقييم الأداء في المؤسسات عامة عنصراً مهماً من أجل ترشيد استخدام جميع مواردها، بما يوفره من بيانات ومعلومات تساهم في اتخاذ القرارات الملائمة للمؤسسة.

وقبل التطرق إلى مفهوم تقييم الأداء يجب أولاً تحديد معنى المصطلحات التالية: القياس، التقييم، التقويم والأداء بغية تفادي الالتباس الذي قد يحدث عند استخدام هذه المصطلحات عند التعبير على عملية تقييم الأداء وهي: (1)

- القياس: هو عملية تسجيل الأداء المحقق وتتم أثناء التنفيذ.
- التقييم: عبارة عن تحديد مستوى الأداء المحقق إذا كان جيداً أو ضعيفاً مقارنة بالمعايير.
- التقويم: هو تعزيز نقاط القوة أو معالجة نقاط الضعف من الأداء المحقق.

والعملية المتكاملة لتقييم الأداء يجب أن تتضمن قياسه وتقييمه وتقويمه وهي ما يعبر عنها في اللغة الفرنسية بكلمة *appréciation* وفي اللغة الإنجليزية بكلمة *appraisal*.

لقد تباينت المسميات بشأن تقويم أداء الموظفين، لكنها من الناحية الموضوعية لا تخرج عن كونها وسيلة لقياس الأداء الفردي أو الجماعي للموظفين والحكم على مدى إنجازهم للأهداف المتوخى بلوغها، إذ أن ذلك من شأنه أن يرتبط بقدرات ومهارات وقابليات الأفراد الموظفين من ناحية، وطبيعة الأداء ومعايير قياسه من ناحية أخرى. (2)

"تقييم الأداء يمثل خطوة رئيسية في العملية الرقابية، ويكمن جوهر عملية التقييم في مقارنة الأداء الفعلي بمؤشرات محددة مقدماً، والوقوف على الانحرافات وتبريرها، وتحديد المسؤولية المالية والإدارية عنها، ثم اتخاذ الخطوات التصحيحية كلما أمكن ذلك." (3)

عرف تقييم الأداء أنه "عملية قياس وتحديد مستوى إنجاز الأفراد الموظفين في المؤسسة، وأن خاصة جميع المؤسسات تسعى لمعرفة وتحديد نوعية وكمية الأداء المتحقق للموظفين لديها..." (4)

(1) نعيمة مجايوي، محاضرات في إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص اقتصاد النقل والخدمات، جامعة الحاج لخضر، باتنة، ص 34.

(2) خضير كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2007، ص 149.

(3) بن بيمينة سعيد، تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2015، ص 16.

(4) خضير كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 151.

الفصل الثاني: الأداء التسويقي ومساهمة ممارسات التسويق الداخلي في تعزيزه

كما عرف كذلك بأنه "الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة معينة للحكم على مدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال التي توكل إليه وبطريقة موضوعية، وكذلك الحكم على سلوكه وتصرفاته أثناء العمل، وعلى مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوبه في أداء العمل وأخيرا على معاملته لزملائه ومرؤوسيه." (1)

من خلال ما سبق فتقييم الأداء هو الطريقة التي من خلالها تقييم عمل الموظف وتحديد مستوى أدائه مقارنة بالمعايير الموضوعية للحكم على مدى مساهمته وفاعليته في إنجاز الأعمال.

ثانيا: أهمية تقييم الأداء.

يعد تقييم الأداء وسيلة أساسية للحكم على فعالية وكفاءة أداء الموظفين من ناحية وعلى دقة البرامج والسياسات التي تتبعها المؤسسة من ناحية أخرى، تتمثل هذه الأهمية فيما يلي: (2)

- تحديد مدى كفاءة الموظف.
- المعاملة العادلة وحصول كل موظف على ما يستحقه (ترقية، علاوة، مكافأة).
- زيادة مستوى الرضا.
- يمثل تقييم الأداء وسيلة رقابية على المشرفين الذين يتابعون مراقبة وتقييم جهود الموظفين.
- تساعد هذه الوسيلة على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب (الاختيار على أساس مواصفات الوظيفة) وتنمية مهارات وقدرات الموظفين.
- التعرف على نقاط القوة والضعف (تطوير نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف).
- تتجلى أهمية عملية القياس والتقييم في تحسين مستوى الإنجاز عند الفرد، وكذا تحديد إمكانياته المتوقعة استغلالها، ومن ثم تحديد مكافأته، هذا وتستهدف العملية غايات ثلاث، تقع على ثلاث مستويات: (3)
- **على مستوى المؤسسة:** تتمثل في النقاط التالية:
 - ✓ رفع مستوى أداء الموظفين واستثمار قدراتهم وإمكانياتهم بما يساعد على تقدمهم وتطورهم.
 - ✓ إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يقلل من شكاوي الموظفين.
 - ✓ تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية، إذ يمكن أن تستخدم نتائج هذه العملية، كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات ومساعدة المؤسسة على وضع معدلات أداء دقيقة.
- **على مستوى الموظفين:** إن شعور الموظفين بأن جميع جهودهم تؤخذ بعين الاعتبار يجعلهم أكثر وعيا بالمسؤولية، ويدفعهم إلى العمل باجتهاد رغبة في الفوز بتقدير واحترام رؤسائهم معنويا ومكافئتهم ماليا.

(1) نوري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية (وفق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في الجزائر)، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، جامعة الشلف، 2015، ص 163.

(2) عتيقة حرارية، الأداء الوظيفي للعاملين، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، المجلد 03، العدد 01، جوان 2015، ص ص 72-73.

(3) هاشم حمدي رضا، الإدارة بالأهداف، الطبعة الأولى، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2014، ص 182.

الفصل الثاني: الأداء التسويقي ومساهمة ممارسات التسويق الداخلي في تعزيزه

- على مستوى المديرين: ليس من السهل على المدير الحكم على أداء الموظف، إذ من واجب المديرين تنمية مهاراتهم وإمكاناتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية من أجل التقويم السليم لأداء تابعيهم، مما ينعكس إيجاباً على طبيعة العلاقات مع هؤلاء والتقرب منهم لمعرفة مشاكلهم والصعوبات التي تعترضهم نحو تحقيق الأفضل.

ثالثاً: معايير تقييم أداء الموظفين

تعتبر معايير أداء الموظفين مهمة من خلال معرفة الطريق المناسب للوصول إلى أفضل مستوى للأداء وفي نفس الوقت التعرف على أوجه القصور التي تشوب الأداء وتنحصر أهم معايير أداء الموظفين فيما يلي:⁽¹⁾

- **الجودة:** تمثل جودة الأداء مدى مطابقة أداء الموظف لما هو منتظر منه (مستوى أداء الموظف) وتنعكس أيضاً إلى مدى تلبية رغبات الزبائن.

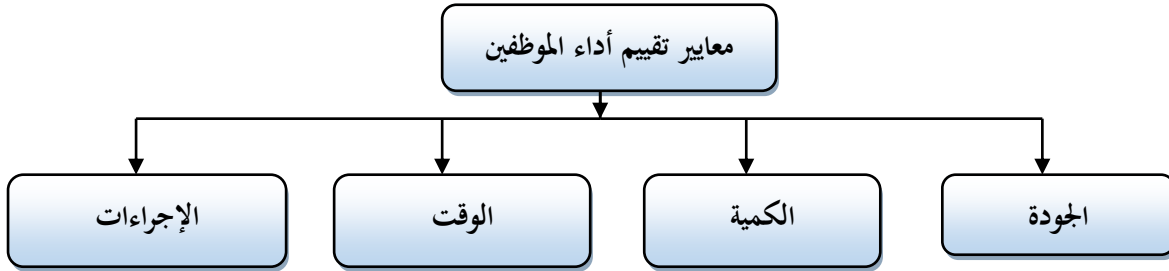
- **الكمية:** يقصد بها حجم العمل المنجز، حيث يتم مقارنة كمية حجم العمل المنجز مع ما هو مستهدف وذلك بعد تحديد كمية العمل المطلوبة من الموظف، حيث يجب أن تكون الكمية المستهدفة متوافقة وقدرات الموظف.

- **الوقت:** يمثل الوقت أحد أهم موارد المؤسسة (الموارد، المعلومات، الموظفين، الموارد المالية، الوقت) وما يميزه أنه غير متجدد وغير قابل للتعرض مما يتطلب تحديد الوقت المناسب والكافي لكل نشاط حتى يتم استغلاله أحسن استغلال.

- **الإجراءات:** هي خطوات أداء الموظف الضرورية للنشاط أو المهمة، لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف.

والشكل التالي يمثل معايير تقييم أداء الموظفين:

الشكل رقم (02-05): معايير تقييم أداء الموظفين



المصدر: من إعداد الباحثة

رابعاً: خصائص نظم قياس وتقييم الأداء الفعالة

يجب أن تتوفر نظام تقييم الأداء بجملة من الخصائص، لكي تؤدي عملية تقييم وقياس الأداء دورها بنجاح تتمثل فيما يلي:⁽¹⁾

(1) رجم خالد، وآخرون، تقييم أثر نظام الحوافز على أداء العاملين دراسة حالة المؤسسة الوطنية للخدمات في الآبار بحاسي مسعود، مجلة اقتصادات شمال اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 15، العدد 21، 2019، ص 482-483.

الفصل الثاني: الأداء التسويقي ومساهمة ممارسات التسويق الداخلي في تعزيزه

- الشمول: يعني أنه يجب أن يشمل نظام قياس وتقييم الأداء على المقاييس المختلفة لتقييم الأداء وليس فقط الاعتماد على المؤشرات والمعايير المالية.
- البساطة والوضوح: بمعنى أن يكون واضحا للقائمين به ويعتمد على عدد قليل من النماذج، ويجب أيضا أن توضح أساليب التقييم الأداء التقليدية منها والحديثة في صورة تمكن القائم بالعمل موضوع التقييم من استخدامها ببساطة.
- السرعة: بمعنى أن يكون تقييم الأداء حركيا مستمرا، بحيث يمكن متابعة النتائج المحققة ومقارنتها مع النتائج المستهدفة.
- التكامل: أي التكامل مع العملية الإدارية والتناسق مع الأنواع الأخرى من الرقابة في المؤسسة.
- الاستقرار: حيث يجب أن تتسم نظم ومقاييس الأداء بالاستقرار، وان كان هناك أي تغيير في هذه النظم يجب أن يتم بشكل تدريجي.
- قلة عدد المقاييس الأداء المستخدمة: حيث أن ازدياد عدد المقاييس سينعكس سلبا على عملية إدراكها وعلى المنفعة الحدية للمعلومات التي تقدمها.
- الانتشار: أي استخدام المقاييس في مختلف أجزاء المؤسسة، وتطبيقها على مختلف الأقسام، وعلى مختلف الأنشطة التي تمارسها.
- ربطها بنظام الأجور والحوافز المنظمة: أي ربط نتائج قياس وتقييم الأداء بالحوافز والأجور التي يحصل عليها موظفو المؤسسة.
- القدرة على التنبؤ: حيث يجب أن تمتلك مقاييس الأداء القدرة على التنبؤ بالأداء المستقبلي للمؤسسة.

المطلب الثاني: تقييم الأداء التسويقي.

أولا: مفهوم عملية تقييم الأداء التسويقي.

يعد نظام تقييم الأداء واحدا من أهم أنواع أنظمة الرقابة التنظيمية في المؤسسات، وقد صممت نظم تقييم الأداء من أجل ضمان تحقيق النتائج المرجوة، وتتكون عملية تقييم الأداء من أربع خطوات متتالية:⁽²⁾

✓ تحديد مستوى الأداء المطلوب.

✓ جمع المعلومات والحقائق عن الأداء الفعلي.

✓ مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المطلوب.

✓ اتخاذ الإجراءات التصحيحية في حال وجود أية انحرافات.

من خلال ما سبق يرى مورغان وآخرون أن خطوات تقييم الأداء تتمثل في تحديد مستوى الأداء المطلوب، ثم تليها جمع المعلومات عن الأداء الفعلي ثم مقارنته بالأداء المطلوب وأخيرا اتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة وجود الانحرافات.

(1) نسيم بيرم، أثر أبعاد التسويق الداخلي في أداء المنظمة، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة حلب، 2016، ص73.

(2) Neil A. Morgan, and others, Marketing Productivity, marketing audits, and systems for marketing performance assessment: integrating multiple perspectives, journal of Business Research, vol 55, issue 5, 2002, p367.

الفصل الثاني: الأداء التسويقي ومساهمة ممارسات التسويق الداخلي في تعزيزه

لكن النقاد يشيرون إلى أن نظم الرقابة التنظيمية والتسويقية ليست فعالة في أغلب الأحيان ويعود السبب إلى واحد من الأمور التالية: ارتفاع مستوى معايير تقييم الأداء، عدم ربط معايير تقييم الأداء بشكل جيد مع أهداف المؤسسة الاستراتيجية، عدم تقييم الأداء بشكل مستمر وعرض النتائج على المديرين أو الأشخاص المعنيين.⁽¹⁾

حيث عرف تقييم الأداء التسويقي على انه: "التعرف على مدى توافق الأداء التسويقي الفعلي مع المعايير التسويقية المحددة سلفاً، حتى تتكون صورة حية لما يحدث فعلاً، ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعة بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء."⁽²⁾

وتعتبر عملية تقييم الأداء التسويقي قضية مركزية في مجال التسويق ويمثل شاغلا حيويًا بالنسبة لأغلبية المؤسسات الكبيرة، وعزا clark هذا الاهتمام في تقييم الأداء التسويقي لأربعة اتجاهات هي:⁽³⁾

- ✓ التركيز أكثر وإعادة التركيز على التسويق وأنشطته المختلفة باعتباره المحرك الرئيسي لتحقيق الأرباح والنمو.
 - ✓ ارتفاع وتزايد الطلب على المعلومات التسويقية، والتي تكون محدودة أو غامضة في البيانات المالية للمؤسسة.
 - ✓ إحباط مسؤولي التسويق إلى حد ما، بسبب اعتماد المؤشرات التقليدية (المالية) في الأداء والتي حسب ما يعتقدون بأنها تقلل من قيمة ما يقدمونه من إنجازات.
 - ✓ اعتماد مؤشرات الأداء مثل بطاقات الأداء المتوازن، والتي جذبت الانتباه لمسألة مهمة تمثلت في إدراج المؤشرات غير المالية عند إجراء التقييم لأداء الأنشطة.
- ومما سبق يمكن القول أن تقييم الأداء التسويقي هو عبارة عن عملية تستهدف قياس وتحليل ما تم إنجازه من قبل المؤسسة خلال فترة زمنية محددة مقارنة بما تم التخطيط له، وذلك باستخدام مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية مع تحديد أوجه الانحرافات وسبل علاجها في الحاضر والمستقبل، وهو الوقوف على مستوى تأدية إدارة التسويق لمختلف وظائفها باستخدام أدوات وطرق للتحقق من بلوغ الأهداف خلال فترة زمنية معينة بهدف معرفة الانحرافات ومحاولة معالجتها.
- ويعتبر تقييم الأداء وسيلة لتقييم فاعلية اتخاذ القرارات التي تتخذها المؤسسات، إذ تصبح قادرة على قياس فاعلية التخطيط الاستراتيجي لديها، ومدى قدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية الخارجية، وتمثل العلاقة بين الأنشطة التسويقية والأداء المؤسسي، وتبرز العلاقة بين استراتيجية المؤسسة والأداء المؤسسي عن طريق الأداء التسويقي كما هو مبين في الشكل (02-06):

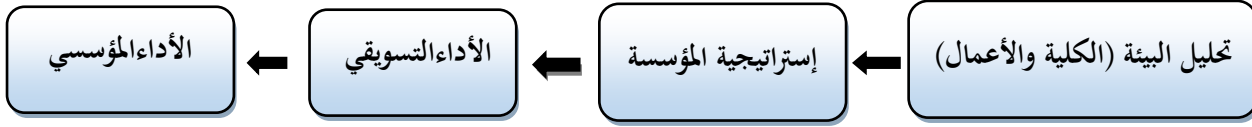
(1) Neil A. Morgan, and others, op, cit, p368.

(2) بن ثامر كلثوم، تأثير التخطيط الاستراتيجي للاتصال الترويجي على الأداء التسويقي للمؤسسات المنتجة بولاية برج بوعرييج، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 18، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ديسمبر 2015، ص 97.

(3) لعلاوي عمر، هادي محمد، أثر أبعاد مفهوم التوجه نحو السوق على تحسين وتطوير الأداء التسويقي، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 13، العدد 1، 2020، ص 24.

الفصل الثاني: الأداء التسويقي ومساهمة ممارسات التسويق الداخلي في تعزيزه

الشكل رقم (02-06): العلاقة بين تحليل البيئة واستراتيجية المؤسسة والأداء التسويقي والأداء المؤسسي



المصدر: محمد خير سليم أبو زيد محمد عواد الزيادات، الاستراتيجية التنافسية والخصائص التنظيمية والسلوكية لدائرة التسويق وأثرهما في الأداء التسويقي، دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية العاملة في مدينة عبد الله الثاني الصناعية في الأردن، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 04، 2010، ص 39.

ويكمن النجاح في ربط الاستراتيجية التنافسية بالأداء التسويقي من خلال موائمة عدة عوامل داخلية تتمثل في: (1)

- التوجه السوقي: ويتمحور من خلال التوجه نحو الزبون من جانب تركيز المؤسسات على مستهلكيها بهدف تحقيق أرباح على المدى البعيد، والتوجه نحو المنافسين من خلال تحليلهم ودراساتهم لتمكن من مهاجمتهم في ضوء الأهداف التي تسعى لها حالياً سعياً وراء تحقيق أرباح على المدى البعيد، وهذه تشكل ميزة تنافسية للمؤسسات.
- الهيكل التنظيمي: كما أكدت عدد من الدراسات على أهمية الهيكل التنظيمي من جانب تصميم الهيكل التنظيمي في كافة أبعاده والمتمثلة في الأبعاد الرسمية، والمركزية، والتخصص ليتواءم والاستراتيجية التنافسية المتبعة.
- إدارة الموارد البشرية: بينت عدة دراسات أهمية إدارة الموارد البشرية، والتركيز على التكلفة التشغيلية، والحصة السوقية، ومستوى الإبداع في تعزيز العلاقة بين الاستراتيجية التنافسية والأداء التسويقي.

ثانياً: أهمية تقييم الأداء التسويقي.

إن لتقييم الأداء التسويقي أهمية كبيرة للمؤسسات فهو يساعدها في: (2)

- ✓ زيادة تنمية وتطوير قدرات ومهارات الفرد.
 - ✓ تحديد إمكانيات الفرد المتوقعة لاستغلالها بأكثر كفاءة وفعالية.
 - ✓ المساعدة في تخطيط القوى العاملة في إدارة التسويق.
- إضافة لما سبق يفيد تقييم الأداء التسويقي في الرقابة والتخطيط التسويقي، كما يفيد أيضاً في تقييم التنمية التسويقية وقياس مدى فعالية المجهودات التسويقية، وفيما يلي جدول رقم (02-02) يوضح فوائد تقييم الأداء التسويقي.

الجدول رقم (02-02): فوائد تقييم الأداء التسويقي

التخطيط التسويقي	البحوث التسويقية	التنمية التسويقية	الاعتراف بالمجهودات التسويقية
-تحديد المعلومات والمهارات التسويقية.	-تحديد معايير الاختبار والتعيين والتدريب.	-تحديد عائد التدريب لرجل البيع.	-تحديد التعديلات اللازمة في الاتصالات والحوافز التسويقية.
-تحديد الاحتياجات المتوقعة.	-قياس فعالية النظام التسويقي.	-اقترح نظم جديدة للتنمية والتطوير.	-تحديد فرص الترويج والنمو.
-تحديد متطلبات التدريب	-تقييم فعاليات التسويق.		-مراجعة الميزج التسويقي.

(1) محمد خير سليم أبو زيد، محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص 39.

(2) بوزيد عبد النور، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 139.

الفصل الثاني: الأداء التسويقي ومساهمة ممارسات التسويق الداخلي في تعزيزه

والنظم الجديدة.	-إعداد بحوث تسويقية	-استخدام أسلوب المجموعات الابتكارية في التسويق.
-مراجعة الأهداف والسياسات التسويقية.	-استخدام المعلومات التسويقية.	

المصدر: إيمان قويدر التومي، حميد فثيت، أثر الاتصالات التسويقية على ترقية الأداء التسويقي للمؤسسة-تأصيل نظري-، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 11، العدد 02، 2020، ص 533.

ثالثا: مراحل تقييم الأداء التسويقي.

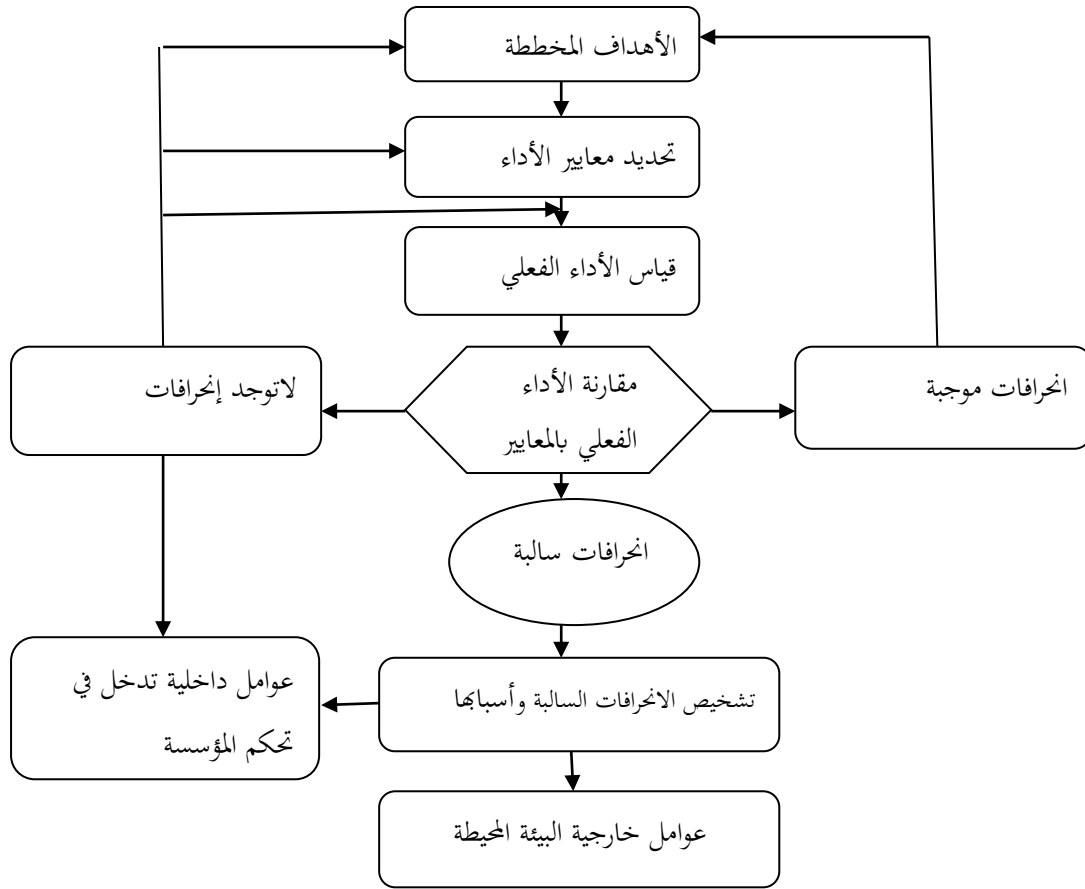
يشكل تقييم الأداء في الوظيفة التسويقية أهمية بالغة ويمر بمجموعة من الخطوات:⁽¹⁾

- تحديد ما الذي يتم قياسه: أي النتائج والعمليات التي تكون موضع المتابعة والرقابة.
 - تحديد معايير أو مقاييس الأداء التسويقي: وذلك في ضوء الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة عموما وأهداف استراتيجية التسويق بصفة خاصة.
 - قياس الأداء التسويقي الفعلي: ويتم ذلك في الوقت المناسب لاكتشاف المشاكل المحتملة قبل أن يصبح الوضع حرجا.
 - مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية: وذلك بهدف الكشف عن وجود أية انحرافات عن الخطة الموضوعية.
 - اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة: وذلك في حالة اختلاف الأداء الفعلي عن المعدلات أو المعايير الموضوعية، ويتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية في ضوء الإجابة على عدة تساؤلات مثل:
 - ✓ هل الانحراف في الأداء متذبذب أم دائم؟
 - ✓ هل يتم أداء العمليات بصورة غير صحيحة؟
 - ✓ هل عمليات القياس مناسبة للوصول إلى المعايير المستهدفة؟
- والشكل الموالي رقم: (02-07) يمثل خطوات أو مراحل تقييم الأداء التسويقي

(1) أمال بعبوش، كريم بيشاري، مرجع سبق ذكره، ص 425.

الفصل الثاني: الأداء التسويقي ومساهمة ممارسات التسويق الداخلي في تعزيزه

الشكل رقم (02-07): خطوات تقييم الأداء التسويقي



المصدر: علاء الغريباوي وآخرون، التسويق المعاصر، الدار الجامعية، 2007، ص 273.

المطلب الثالث: الرقابة التسويقية.

أولاً: مفهوم الرقابة التسويقية.

معظم الدراسات والكتابات في مجال تقييم الأداء التسويقي تتناول وتنظر إلى موضوع الرقابة التسويقية على أنها بمثابة الحلقة الأخيرة التي تكتمل بها العملية التسويقية.

فالرقابة هي: "ختم عملية الوظائف الإدارية وتعرف بأنها مرحلة قياس النتائج وتشخيص أسباب الانحراف واتخاذ الإجراء التصحيحي المطلوب إذا كان ضرورياً بعد إجراء المقارنة بالخطط والمعايير التي وضعت."⁽¹⁾

ومنه فالنظام الرقابي كمنشآت تسويقية يتضمن كل الفعاليات الضرورية لجعل الجهود التي تبذل في إطار هذا النشاط تصب عند أهدافه، من هنا فإن النظام الرقابي هو الأداة الضابطة للبرنامج التسويقي والتي تحدد نقاط الخلل التي تعترض البرنامج وتؤثر

(1) سرمد حمزة جاسم الشمري، صادق صالح مهدي الشمري، دور الرقابة الإدارية في تسويق الخدمات العامة، دراسة حالة في وزارة العدل والشؤون الإجتماعية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 131، كانون الأول 2021، ص 141.

الفصل الثاني: الأداء التسويقي ومساهمة ممارسات التسويق الداخلي في تعزيزه

التعديلات المناسبة، فالمتغيرات الكثيرة التي تعمل في البيئة التسويقية تحتم بقوة ضرورة وجود النظام الرقابي، ومن ثم الارتقاء بهذا النظام إلى مستوى التحديات التي تطرحها هذه المتغيرات.⁽¹⁾

يشير علي فلاح الزعي إلى أن الرقابة على التسويق من وجهة النظر الإدارية التسويقية هي: "الوظيفة التي تمكن المدير من التأكد أن ما تم أو يتم من أعمال يكون مطابقا لما أريد إتمامه، غرض الرقابة هو من أجل تصحيح الأخطاء ونقاط الضعف، وهي تهدف إلى وضع الأمور في مسارها الصحيح وهي وظيفة التأكد من أن الأنشطة توفر لنا النتائج المرغوبة."⁽²⁾ كما يمكن تعريف مراقبة النشاط التسويقي بأنها عملية قياس وتقييم نتائج الاستراتيجيات والخطط واتخاذ الخطوات التصحيحية لضمان تحقيق أهداف التسويق.⁽³⁾

من خلال ما سبق فعملية الرقابة التسويقية هي العملية المستمرة التي تقوم بها إدارة التسويق على خططها واستراتيجياتها قصد تصحيح الانحرافات الناتجة عن الفروقات بين ما خطط له وما تم تحقيقه، بالإضافة إلى توفيرها المعلومات الضرورية عن الأداء التسويقي بوجه عام، حيث تتعلق الرقابة بوضع الأهداف والمعايير المحكمة، وقياس الأداء، واتخاذ الإجراء التصحيحي.

حيث يمكن تلخيص الأسباب التي تدعو إلى الاهتمام بعملية الرقابة على النشاط التسويقي فيما يلي:⁽⁴⁾

- ✓ الرقابة التسويقية تساهم في التقليل من تراكم الأخطاء وتزايدها، فالأخطاء الكبيرة عادة ما تبدأ صغيرة وبسيطة فإذا لم تعالج في وقتها قد تتراكم وتؤدي إلى مواقف حرجة للمؤسسة.
- ✓ كبر حجم المؤسسات وتشعب وتعقد نشاطها ومشاكلها الإدارية واتساع الأسواق المختلفة التي يمتد إليها نشاط المؤسسة حيث استدعى ذلك ضرورة إلى:
- ✓ تحديد نقاط الضعف والقوة في الوظائف التسويقية المؤداة.
- ✓ تحديد الجهود التسويقية الضائعة أو المستخدمة استخداما سيئا مما يسبب زيادة التكاليف التسويقية.
- ✓ الحكم على الأداء الكلي لإدارة التسويق ومدى مساهمتها في تحقيق أهداف المؤسسة.
- ✓ المتغيرات والعوامل البيئية المتعددة التي تؤثر على النشاط التسويقي وقراراته ونتائجه وتغير تلك العوامل بمعدل سريع ثم خضوعها لعدم القدرة الدقيقة على التنبؤ والتأكد أحيانا أخرى.
- ✓ تزايد الفجوة الاستهلاكية من حيث عادات الشراء وأنماط الاستهلاك.
- ✓ تزايد عدد المؤسسات الإنتاجية والقنوات التسويقية المختلفة وتزايد حجم ونوع السلع المنتجة محليا والمستوردة والتي تتدفق داخل قنوات التوزيع المختلفة.

(1) قاشي خالد، الرقابة على الأنشطة التسويقية للمؤسسة من خلال نظام المعلومات التسويقية، مجلة دفا تر اقتصادية، المجلد 6، العدد 01، 2015، ص 206.

(2) علي فلاح الزعي، مرجع سبق ذكره، ص 305.

(3) أحمد يوسف دودين، إدارة التسويق المعاصر، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2015، ص 35.

(4) طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الثانية، دار وائل، عمان، 2009، ص 466.

الفصل الثاني: الأداء التسويقي ومساهمة ممارسات التسويق الداخلي في تعزيزه

ثانياً: أهداف الرقابة التسويقية.

- خدمة الإدارة، ومساعدتها على ضمان السير الحسن للأداء بما يتوافق والخطط الموضوعة هو الهدف الأول للرقابة التسويقية، ولكن هناك أهداف أخرى يمكن أن نذكر منها:⁽¹⁾
- الحرص على تحقيق الأهداف المسطرة من قبل التخطيط التسويقي.
 - التأكد من تنفيذ المهام المخططة، ومعرفة مدى تنفيذ الواجبات الموضوعة كمهمة ينبغي إتمامها.
 - معرفة الأخطاء في الوقت المناسب، واكتشاف النقائص، ومعرفة مواضيع نشوء الصعوبات وكذا أسبابها، بغية تصحيحها بدون تأخير، حتى يتواصل ويستمر نشاط المؤسسة.
 - تعميم الخبرات الجيدة، أي معرفة أماكن تحقيق النجاح، واستخلاص النتائج المطلوبة من ذلك، بغية تعميم هذه النجاحات على أماكن أخرى في القسم وفي المؤسسة ككل.
 - تحديد نقاط القوة والضعف في النشاطات التسويقية المنفذة، من خلال تقديم أدوات ومعايير مفيدة، والتي تمكننا من تحديد الجهود الضائعة أو المستخدمة استخداماً سيئاً مما يزيد من التكاليف.
 - التنبؤ بالآزمات التسويقية.
 - التمكن من مراجعة التخطيط وما يترتب عنه من تطوير في الخطة وبكل عنصر من عناصرها كالرؤية والرسالة للتكيف مع التغيرات البيئية.
 - التمكن من التحكم في الأداء الكلي لإدارة التسويق.
- تكمن أهمية الرقابة التسويقية في معرفة مدى قيام إدارة قيام إدارة التسويق بتطبيق الخطط الموضوعة، وتفسير النتائج واتخاذ الإجراءات التصحيحية للتأكد من أن الأهداف قد تم تحقيقها.

ثالثاً: خصائص الرقابة التسويقية الفعالة.

- لأجل أن تكون الرقابة أكثر فعالية وحتى تتم الرقابة على أساس سليم ولكي يتم الإنجاز على النحو الذي تحدده الأهداف والمعايير الموضوعة لا بد من الاسترشاد ببعض المبادئ نذكر منها:⁽²⁾
- **التربط مع التخطيط واتخاذ القرار:** لا يمكن ممارسة الرقابة بدون وجود خطط أي لا رقابة بدون تخطيط، فكلما اكتملت عملية إعداد الخطط كلما ازدادت فعالية الرقابة، فالمدير لا يستطيع أن يتأكد من تنفيذ الخطط وتصحيح مسارات العمل في التوقيت المناسب بدون رقابة، فإذا كانت عملية التخطيط هي الوجه الأول للعملة فالرقابة هي الوجه الثاني لها، وتنبثق معايير الأداء أساساً من الخطط، وتعتبر نتائج عملية الرقابة كتغذية عكسية تؤدي إلى تعديلات في الأهداف والخطط وبالتالي لا جدوى لنظام الرقابة دون تخطيط.

(1) لحسن مريم، بن حسين ناجي، مستوى تطبيق الرقابة التسويقية في مؤسسة موبيليس، دراسة حالة الوكالات التجارية للمديرية الجهوية لولاية سطيف، مجلة دراسات اقتصادية، العدد 02، 2015، ص88.

(2) بن أعمار نصر الدين، مرجع سبق ذكره، ص113-114.

الفصل الثاني: الأداء التسويقي ومساهمة ممارسات التسويق الداخلي في تعزيزه

- **الترايط مع التنظيم:** إذا كان القصد من الرقابة الأداء ومقارنته بالخطط واتخاذ الإجراءات لضمان تنفيذ الخطط، فإنه لا بد من تحديد النشاطات التي حصلت فيها الانحرافات عن الخطط والتي تحتاج إلى تصحيح، فالرقابة تمارس من طرف أفراد في المؤسسة، فإن لم تكن المسؤوليات محددة في الهيكل التنظيمي فإنه لا يمكن تحديد النشاطات المسؤولة عن الانحرافات، ومن بين المشاكل التي تواجه المدراء تأكدتهم من وجود خلل لكن لا يستطيعون تحديد المسؤول عن ذلك الخلل.
- **المرونة:** ينبغي أن يتسم نظام الرقابة بمرونة عالية لكي يتوافق ويتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية للمؤسسة، فجمود أنظمة الرقابة يعني عدم قدرتها على التكيف مع التغيرات المستمرة والظروف غير المتوقعة، ولغرض تحقيق المرونة ينبغي القيام بالمراجعة الدورية للنظام الرقابي وكشف نقاط الخلل أو الضعف فيه ومعالجتها.
- **التوقيت المناسب في الكشف عن الانحرافات:** ويعني ذلك كشف الانحرافات في الأنشطة المطلوب مراقبتها بسرعة، فكلما زادت درجة عدم التأكد كلما دعت الحاجة إلى تكرار إجراء عملية الرقابة، والتوقيت المناسب يعني في كثير من الحالات السرعة في الكشف عن الانحرافات بغرض تجنب أكبر قدر منها، ففعالية الرقابة تكمن في اكتشاف الانحراف بسرعة قبل توسعه.
- **التكلفة والمنفعة:** الهدف من الرقابة هو التأكد من تنفيذ الخطط بكفاءة، لذا لا يجب أن يؤدي نظام الرقابة إلى تحمل المسؤولية لتكلفة تفوق العائد من إجراءاتها، لذا يجب أن يكون هناك توازن بين تكلفة تطبيق نظام الرقابة والعائد من وراءها.
- **الوضوح:** يجب أن يكون نظام الرقابة واضحاً وسهلاً الفهم، للذين يقومون بتطبيقه ومن يطبق عليهم، وفي حالة وسائل غير واضحة يجب شرحها للأفراد المعنيين أو تدريبهم على خصوصيتها.
- **الدقة:** لا بد أن يتمتع نظام الرقابة بالدقة، بحيث يمكن الاعتماد على نتائجه عند القيام بعملية التصحيح، وبدون دقة نتائج عملية الرقابة تكون نتائج التصحيح بعكس الاتجاه المطلوب، وتشمل الدقة هنا الوسيلة المستخدمة ومحتوى المعلومات الرقابية.
- **إمكانية تصحيح الانحرافات:** المطلوب من النظام الرقابي ليس اكتشاف الانحرافات أو مواطن الخلل في الأداء وحسب، بل تصحيحها في نهاية الأمر ليكون نظام الرقابة بناءً أي انه يربط نواحي الخلل بالأسباب التي أدت إليه والنشاط أو الفرد المسؤول عنه وما ينبغي عمله لتصحيح الانحراف.

رابعاً: خطوات الرقابة التسويقية.

- إن الرقابة التسويقية كعملية تضم مجموعة من المراحل المتتابعة والمتزامنة والمتكاملة أيضاً، ويمكن عرض أهم مراحلها والتي يجب أن تتم في تتابعها الطبيعي كما يلي: (1)
- تحديد المعايير أو المقاييس الرقابية.
 - قياس الأداء الفعلي.
 - معرفة الانحرافات والاختلافات بين ما تم وما يراد إتمامه.
 - تحديد أسباب الانحرافات وتصحيحها.

(1) لحسن مريم، بن حسين ناجي، مرجع سبق ذكره، ص 84.

الفصل الثاني: الأداء التسويقي ومساهمة ممارسات التسويق الداخلي في تعزيزه

إن عملية الرقابة بمراحلها المختلفة، قد تبدو مستهلكة للوقت والجهد، إلا أن تحقق الفعالية الرقابية لا يمكن أن يتم بدونها، كما أن رجل الرقابة الخبير سيكون قادرا على إنجاز تلك المراحل والانتهاء منها بطريقة تلقائية في أسرع وقت ممكن، من هنا يتطلب الأمر وجود مختصين في الرقابة التسويقية.

خامسا: أنواع الرقابة التسويقية.

تعمل الرقابة التسويقية على تقديم أدوات مفيدة لمساعدة مديري التسويق في تحديد نقاط القوة والضعف في أوجه النشاط التسويقي مما يساعد في النهاية على تعديل الأداء التسويقي الكلي بما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

وحسب علاء الغرابوي وآخرون يمكن التمييز بين أربعة أنواع للرقابة التسويقية كما يلي:⁽¹⁾

- الرقابة على الخطة التسويقية السنوية: وذلك بهدف التأكد من تحقيق الهدف الأساسي للتسويق وهو تحقيق الحجم المربح من المبيعات حاليا ومستقبلا. ويتم ذلك من خلال ثلاث أدوات أساسية وهي: تحليل المبيعات والحصة السوقية والتكاليف التسويقية.
- الرقابة من خلال الربحية: بالتركيز على مؤشرات الربحية لكل من المنتجات المختلفة والمناطق والزيائن، وقنوات التوزيع لتحديد أي منتج أو نشاط تسويقي يجب أن يتم التوسيع فيه أو تقليصه أو إقصائه من نشاط المؤسسة.
- الرقابة من خلال تحليل الكفاءة: باستخدام العديد من الأدوات للحكم على مدى كفاءة عناصر الميزج التسويقي بأجزائه الفرعية، مثل كفاءة الإعلان والقوى البيعية وتنشيط المبيعات.
- الرقابة الاستراتيجية: ويهدف هذا النوع من الرقابة إلى مراجعة كفاءة الأداء التسويقي بشكل إجمالي وتتم الرقابة الاستراتيجية على فترات متباعدة، حيث أن الخطط التسويقية قد تأخذ فترة من الزمن حتى تأتي ثمارها.

والجدول رقم (02-03) يبين أنواع الرقابة التسويقية المختلفة حسب كوتلر وآخرون:

الجدول رقم (02-03): أنواع الرقابة التسويقية

الأدوات	الهدف	المسؤولية الأساسية	مستويات الرقابة
تحليل المبيعات، الحصة السوقية، نسب النفقات إلى رقم الأعمال، التحليل المالي، بارومتر الزبائن	تحليل إلى أي مدى تم بلوغ الأهداف وتحديد التصرفات التصحيحية	الإدارة العامة الوظائف الوظيفية	الرقابة على الخطة السنوية
تحليل الربحية ب: المنتجات، المناطق الجغرافية، قطاعات السوق، قنوات التوزيع، أحجام الطلبات	تحليل إلى أي مدى تريح المؤسسة أو تخسر النقود	مراقب التسويق	الرقابة على الربحية
تحليل: الإنتاجية، قوة البيع، الإعلان، تنشيط المبيعات، التوزيع	تقييم وتحسين إنتاجية الوسائل التجارية وتأثير مستوى الإنفاقات	المسؤولون الوظيفيون ومراقب التسويق	الرقابة على الإنتاجية
تحليل فعالية التسويق، المراجعة التسويقية، حصيلة المسؤوليات	تحليل إلى أي مدى تستغل المؤسسة الفرص المرتبطة بالبيئة، وبخاصة فيما	الإدارة العامة المدقق التسويقي	الرقابة الاستراتيجية

(1) علاء الغرابوي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 274.

الفصل الثاني: الأداء التسويقي ومساهمة ممارسات التسويق الداخلي في تعزيزه

يتعلق بالأسواق والمنتجات والقنوات	الاجتماعية والأخلاقية لسلوكيات المؤسسة
-----------------------------------	--

Source: kotler philip, and others, Marketing Management,14 editions, Paris, Pearson ,2012, p729.

من خلال دراسة أنواع الرقابة التسويقية تبين أن مراقبة خطة التسويق السنوية فتهدف للتأكد من أن المؤسسة تحقق مستوى المبيعات والغايات المحددة في خطتها السنوية، أما رقابة الربحية فينبغي قياس ربحية السلع حسب المناطق وفئات المستهلكين ومنافذ البيع وحجم الطلبات، والرقابة على الكفاءة والإنتاجية باستخدام العديد من الأدوات للحكم على مدى كفاءة عناصر المزيج التسويقي بأجزائه الفرعية، مثل كفاءة الإعلان والقوى البيعية وتنشيط المبيعات، أما الرقابة الاستراتيجية فتتطوي على القيام بالمتابعة والتحليل للفاعلية الشاملة للمؤسسة من خلال إجراء مراقبة ومتابعة مستمرة لبرامج التسويق بشكل دوري، وإجراء مراقبة شاملة للقطاع السوقي المستهدف، عدم اختصار الرقابة على فترات الأزمات، وإجراء تدقيق شامل للسوق.

المطلب الرابع: المراجعة التسويقية.

أولاً: مفهوم المراجعة التسويقية.

أصبحت العديد من المؤسسات تدرك أن أدائها التسويقي بحاجة ماسة للمراجعة والتصحيح، لمعالجة المشكلات واتخاذ الإجراءات الملائمة.

وتعرف المراجعة التسويقية على أنها: "هي التعرف على مدى توافق الأداء التسويقي الفعلي مع المعايير التسويقية المحددة سلفاً حتى تتكون صورته لما يحدث فعلاً ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعية بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء التسويقي ومعالجته المشكلات وحلها بصورة جيدة."⁽¹⁾

وهي مراجعة شاملة ودورية يقوم بها غالباً مراجع من خارج المؤسسة وتشمل على سبيل المثال لا الحصر مراجعة كل من: أهداف النشاط التسويقي، رسالة المؤسسة، البيئة التسويقية الداخلية والخارجية، فلسفة المؤسسة تجاه النشاط التسويقي بها، الأسواق المستهدفة للمؤسسة، تنظيم إدارة التسويق، الإمكانيات المالية والبشرية لإدارة التسويق، علاقة إدارة التسويق بالإدارات الأخرى في المؤسسة، سياسات المنتجات، سياسات التوزيع، سياسات الترويج، سياسات التسعير، وبحوث التسويق ونظم المعلومات التسويقية.⁽²⁾

وتتمثل المساهمة الرئيسية للمراجعة التسويقية في مجال تقييم الأداء التسويقي في أنها من المحاولات الأولى لقياس الفاعلية التسويقية، فهي تقيس مدى مضي المؤسسة في الطريق الصحيح.

ثانياً: خصائص المراجعة التسويقية

من خلال ما سبق يتضح أن هناك أربعة خصائص أساسية في المراجعة التسويقية وتتمثل في الآتي:⁽³⁾

(1) مؤيد عبد العزيز عثمان، مكونات نظم المعلومات التسويقية وأثرها على الأداء التسويقي، دراسة حالة بنك النبل للتجارة والتنمية، بحث تكميلي مقدم لنيل درجة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، ص52.

(2) محمود صادق بازعة، إدارة التسويق، المكتبة الأكاديمية، الطبعة الأولى، 2001، ص85.

(3) بن أعمار نصر الدين، مرجع سبق ذكره، ص122.

الفصل الثاني: الأداء التسويقي ومساهمة ممارسات التسويق الداخلي في تعزيزه

- الشمولية: أي أن المراجعة التسويقية يجب أن تشمل جميع الأنشطة التسويقية الكبرى في المؤسسة دون التركيز على الوظائف التسويقية المضطربة، حيث أن التركيز على إحدى الوظائف التسويقية يكون مضللاً أحياناً للإدارة، فالمراجعة التسويقية الشاملة عادة ما تكون أكثر فعالية لتحديد مصادر المشاكل المسجلة.
- الانتظام: أي الفحص المنتظم للبيئة التسويقية الكلية والجزئية وكذا الأهداف والاستراتيجيات التسويقية، ونظم التسويق، وتحديد التحسينات الملحة ثم وضع خطة عمل تصحيحية تتضمن اقتراحات طويلة وقصيرة الأمد لتحسين الأداء التسويقي في المؤسسة.
- الاستقلالية: يجب أن تتم المراجعة التسويقية بواسطة جهة مستقلة سواء كانت داخلية أو خارجية تتمتع باستقلالية كاملة عن سلطات مدير التسويق لتحقيق الموضوعية اللازمة.
- الدورية: أي ألا يتم إجراء المراجعة التسويقية عندما تمر المؤسسة بأزمات أو مشكلات معينة فقط، بل يجب أن تتم بصورة دورية حتى في الأوقات الجيدة.

ثالثاً: أهداف المراجعة التسويقية

- للمراجعة التسويقية عدة أهداف من بينها ما يلي: (1)
- تحديد المكانة السوقية للمؤسسة ومنافسيها بطريقة علمية.
- تقديم التوجيهات والتوصيات بتصحيح أداء عناصر المزيج التسويقي.
- المساهمة بصورة أساسية في عملية التخطيط التسويقي.
- فحص البيئة التسويقية الداخلية والخارجية للمؤسسة ومدى تناسبها مع عناصر الأداء التسويقي.
- تقديم خطة مقترحة لتطوير الأداء التسويقي للمؤسسة.
- وضع آلية للرقابة التسويقية المنهجية.
- الحكم على الالتزام العام بالتوجه التسويقي للمؤسسة.

رابعاً: مراحل المراجعة التسويقية

- تتم مراحل وإجراءات المراجعة التسويقية عبر المراحل التالية: (2)
- مرحلة التحضير: يتم فيها تحديد موضوع المراجعة وأهدافها من خلال جمع المعلومات والوثائق اللازمة حول المؤسسة ومحيطها (وثائق مالية محاسبية لفترة لا تقل عن 03 سنوات، ووثائق أو معلومات حول المنافسين في حالة وجودهم)، ويتم هذا الجمع من خلال الملاحظة المباشرة، والتحاوور مع أفراد المؤسسة، أو من خلال تحضير سير أراء.

(1) بن دنيدينة سعيد، كسنة محمد، دور الذكاء الاقتصادي في تحسين الأداء التسويقي بمنظمات الأعمال، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 05، العدد 2، أوت 2019، ص 542.

(2) هاجر شناي، زوييدة محسن، المراجعة التسويقية وأهميتها في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة الخدمية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر الوحدة العملية للاتصالات ورقلة، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 9، العدد 2، 2016، ص ص 675-676.

الفصل الثاني: الأداء التسويقي ومساهمة ممارسات التسويق الداخلي في تعزيزه

- مرحلة التحليل والتقييم: يتم في هذه المرحلة تحليل المعلومات السابقة وهذا من أجل استخراج نقاط القوة والضعف التي تخص الحالة التجارية والتسويقية للمؤسسة، وهنا لا يعتمد المراجع على التشخيص فقط بل عليه وضع بعض التعليمات العملية الممكنة.
 - مرحلة إعداد وعرض التقرير: يختم المراجع عمله بوضع تقرير نهائي حول المراجعة، وبالتالي فإن تنظيم هذا التقرير يتغير حسب أهداف المراجعة وعادة يحمل النقاط التالية:
 - ✓ التذكير بأهداف المراجعة والداعي للقيام بها.
 - ✓ وضع تعليمات لتصحيح نقاط الضعف أو تجنبها والاستفادة من نقاط القوة والزيادة في تقويتها.
 - ✓ ملخص يشمل جميع المعلومات التي تساعد في التشخيص ووضع التعليمات.
- خامسا: مكونات المراجعة التسويقية.

المراجعة التسويقية تقوم باختبار ستة مجالات تعكس المواقف المختلفة للمؤسسة وهذه المجالات هي: (1)

- مراجعة البيئة التسويقية: ويشتمل التحليل على مراجعة البيئة الخارجية العامة بمتغيراتها المختلفة، والبيئة الداخلية الخاصة والتي تؤثر بشكل مباشر على عمل المؤسسة.
- مراجعة الاستراتيجية التسويقية: بالتركيز على رسالة المؤسسة والأهداف التسويقية على مستوى المؤسسة ووحدات الأعمال، والتوجهات الاستراتيجية الحالية والمستقبلية.
- مراجعة التنظيم التسويقي: يهدف التأكد من مدى قدرة التنظيم الحالي على تحقيق الأهداف الموضوعة، وحل مشاكل التنسيق بين إدارة التسويق والإدارات الأخرى.
- مراجعة الأنظمة التسويقية: وتقوم المراجعة التسويقية بتقدير وتقييم جودة الأنظمة الفرعية للمؤسسة والتي تتمثل في أنظمة المعلومات التسويقية، الرقابة التسويقية، وأنظمة التخطيط التسويقي، وأخيرا نظام تنمية وتطوير المنتجات الجديدة والتعرف على مدى وجود نظام لتحليل وتقييم الأفكار التسويقية قبل الاستثمار فيها.
- مراجعة ربحية الكيانات التسويقية المختلفة ووحدات الأعمال وذلك على مستوى النشاط التسويقي بشكل عام، أو على مستوى كل عنصر من عناصر المزيج التسويقي.
- مراجعة الوظيفة التسويقية: وتشمل تقييم متعمق لكل عنصر من عناصر المزيج التسويقي ومدى قدرته على تحقيق الأهداف التسويقية.

يتضح مما سبق أن المراجعة التسويقية هي الأداة التي بواسطتها يمكن تقييم ورقابة الأداء التسويقي، حيث تركز المراجعة التسويقية على وضع الخطوط الرئيسية لبرامج قياس الأداء التسويقي والرقابة عليه.

هناك مقولة مؤداها " إذا استطعت أن تسمي الأشياء فإنك تستطيع أن تروضها وتسيطر عليها" ولكن في عالم التسويق الواسع والمحتدم المنافسة فإن المقولة الأصلح هي أن مفتاح السيطرة وترويض الشيء ليس من خلال إمكانية قياسه من هنا

(1) علاء الغزالي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 284.

الفصل الثاني: الأداء التسويقي ومساهمة ممارسات التسويق الداخلي في تعزيزه

فإن المشكلة الأبرز التي تواجه قياس الأداء التسويقي تكمن في تحديد مؤشرات القياس في ظل متغيرات عديدة، وقد أكدت دراسة أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية أن ما نسبته 63% من المديرين يجدون أن لا فائدة من مؤشرات ومقاييس الأداء التسويقي الحالية، بسبب ضعف هذه المؤشرات للأسباب التالية:⁽¹⁾

- إنها تحتاج إلى وقت وجهد ومصادر.
 - صعوبة قياس الأداء لبعض المتغيرات التسويقية.
 - المقاييس الحالية يمكن أن تناسب النتائج المالية قصيرة الأمد.
 - صعوبة التوفيق والمواءمة بين نشاط المالية والتسويق.
- حيث أن سلامة وصحة عملية قياس وتقييم الأداء التسويقي تتوقف على خصائص المعايير الموضوعية والمستخدمة في عملية القياس من حيث الموضوعية والواقعية وعدم التحيز والصدق في الاستخدام، وتتوقف أيضا على درجة ومقدار الدقة في قياس الأعمال التي تم تنفيذها في المؤسسة.

وفيما يلي ملخص توضيحي للمقارنة بين قياس ورقابة وتقييم الأداء التسويقي:

- **قياس الأداء التسويقي:** قياس الأداء التسويقي هو تقييم العلاقة بين الأنشطة التسويقية وأداء الأعمال، وهو مقارنة الأداء المحقق بالمعايير الموضوعية.
- **تقييم الأداء التسويقي:** وهو عملية يتم من خلالها تزويد تغذية عكسية عن أداء المؤسسة بما يتعلق بنتائج الجهود التسويقية بشكل عملي، هو استقرار دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية لكي يتم اتخاذ قرارات جديدة، لتصحيح مسارات الأنشطة في حالة انحرافها لتأكيد مساراتها الفعلية إذا كانت تتجه فعلا إلى الإنجازات المرغوبة.
- **رقابة الأداء التسويقي:** تلك الإجراءات المختلفة التي تستخدم في مقارنة النتائج المحققة بما هو مستهدف والوصول إلى الانحرافات وتحديد الأسباب التي أدت إليها ووصف العلاج المناسب بما يحقق عدم تكرار مثل هذه الانحرافات، وهي عملية قياس وتقييم نتائج الاستراتيجيات والخطط التسويقية واتخاذ الإجراءات التصحيحية للتأكد من أن الأهداف التسويقية قد تم تحقيقها.

المطلب الخامس: مشاكل الأداء التسويقي والحلول الممكنة

أولا: مشاكل ومعوقات الأداء التسويقي

الوطن العربي وواقعه يلقي ثقله على العديد من القضايا ومن أبرزها الأداء التسويقي الذي يحتاج إلى بيئة سياسية واقتصادية واجتماعية آمنة ومطمئنة، ولمواكبة التطورات في العالم نستعرض أبرز المشاكل والمعوقات وهي:⁽²⁾

(1) محمد أحمد حسن الترتوري، التسويق الداخلي وعلاقته بالأداء التسويقي، دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية الخاصة، قطاع غزة، بحث مقدم استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2016، ص44.

(2) علاء فرحان طالب، مرجع سبق ذكره، ص 194، 195.

الفصل الثاني: الأداء التسويقي ومساهمة ممارسات التسويق الداخلي في تعزيزه

- **حجم الإنتاج:** إن الإنتاج الكبير هو الذي يحرك عملية التسويق حيث تفيض الكميات المنتجة عن الطلب وعن استيعاب الأسواق وقد يحتاج ذلك إلى استثمار ضخم وقطاع صناعي قوي وهذا غير متوفر في العالم العربي بسبب إن الاستثمارات العربية في الغالب تتجه نحو الخارج.
- **مستوى الدخل:** بالرغم من إن دخل الأفراد مرتفع في بعض الدول الخليجية إلا إن متوسط دخل الفرد العربي عموماً يعتبر متدنياً وكذلك إجمالي الناتج المحلي للدول العربية قاطبة وهذا يؤدي إلى ضعف القدرة على الاستهلاك وبالتالي انخفاض الإنتاج.
- **الأمية:** يعاني واقعا العربي من نسبة أمية مرتفعة والتي تحد من القدرة في التسويق وتعطل الكثير من وسائله وخاصة إن العالم دخل عصر الأنترنت الذي هو من الوسائل المهمة للتسويق الإلكتروني حيث إن وطننا العربي معوق بهذا الاتجاه بسبب انتشار الأمية وضعف الإمكانيات المادية.
- **البحوث وتكاليف التسويق:** إن الاهتمام بالبحوث والاستبانات وكل الوسائل العلمية التي تقرنا أكثر من معرفة حاجات السوق ورغبات المستهلكين لأنه يستلزم تكاليف مادية باهضة لا يقوى عليها الإنتاج البسيط الذي يسود الوطن العربي مما يسفر عن ضعف في العملية التسويقية وفي تحقيق الهدف المرجو منها.
- **البنية التحتية:** تشكل البنية التحتية قاعدة صلبة في استكمال عملية التسويق لأنها تؤمن الاتصالات والمواصلات والوصول إلى السوق والمستهلكين، ومن دونها تصبح العملية التسويقية قاصرة وفاشلة. والكثير من الدول العربية تفتقد إلى أساسيات تلك البنية التحتية.
- **الشركات المتعددة الجنسية:** تسيطر معظم هذه الشركات على أسواق العالم بسائر منتجاتها لأنها تتقن فنون التسويق الحديث ولإمكاناتها الضخمة وإنتاجها الكبير والأسواق المفتوحة أمامها، مما جعل السوق العربي أسيراً لهذه المنتجات وتحولت عمليات التسويق العربي إلى تسويق لتلك المنتجات وبطريقتها تحقيقاً لأهدافها التي قد تختلف كثيراً عن الأهداف القومية والوطنية.
- **الطفرة التسويقية غير المواكبة:** إن الطفرة التسويقية في الوطن العربي لم يواكبها التطور الاقتصادي والاجتماعي لمفهوم التسويق، فمعظم المؤسسات لم تنتقل إلى مرحلة التسويق الفعلي بسبب التكاليف الباهظة وحدائفة التجربة وعدم إبداع الناشطين في هذا المجال.
- **البضائع المحلية:** فقدان الجودة في البضائع المصنعة محلياً مقارنة بالبضائع الأجنبية مما يضعف قدرتها على المنافسة حتى في الأسواق المحلية وعدم قبولها في الأسواق العالمية.

ثانياً: الحلول الممكنة والعوامل التي تؤدي إلى تحسين الأداء التسويقي:

- من أجل تحسين الأداء التسويقي لا بد من التصدي للواقع الصعب والتخلف الذي يحتاج إلى عملية واسعة تعبر عن قفزة نوعية في المستقبل إذا ما تضافرت الجهود عبر تحقيق ما يلي:⁽¹⁾

⁽¹⁾علاء فرحان طالب، مرجع سبق ذكره، ص 195، 196.

الفصل الثاني: _____ الأداء التسويقي ومساهمة ممارسات التسويق الداخلي في تعزيزه

- فهم قيم الناس واحترامها: إن على الدولة ومنشأتها والمؤسسات الخاصة التفكير بالزبائن وكيفية التوجه لهم واحترام قيمهم وإرضائهم من خلال تقديم السلع والخدمات ذات الجودة العالية.
- بناء الثقة بالبضائع المحلية: يتطلب ذلك الحرص على الإنتاج المحلي من خلال العامل الماهر والإداري الجيد والتسويق الفعال وتأمين الحماية القانونية والاقتصادية والقدرة على المنافسة.
- تحقيق الإنتاج الكبير: إن الإنتاج الكبير وتسويقه يقودنا إلى تخفيض كلفة الوحدة الواحدة وبالتالي ممكن أن يخفض سعر المنتج وهذا يؤدي إلى ارتفاع المبيعات والارتقاء نحو الازدهار الصناعي والتكنولوجي والاقتصادي.
- فتح الأسواق العربية: إن فتح الأسواق العربية خطوة نحو وحدة اقتصادية ونقدية عربية أسوة بالاتحاد الأوروبي الذي أصبح يشكل إحدى أهم الكيانات الاقتصادية في العالم رغم الاختلافات في اللغة والقومية، لكن المصالح المشتركة جمعت ما فرقته العصبية.
- التأسيس لمؤسسات عربية ضخمة: إن تأسيس مؤسسات عربية ضخمة أصبحت ضرورة المستقبل القريب لكي تتمكن على مواكبة عصر العولمة وتعامل مع الأداء التسويقي من بابه الواسع وتجند له الخبرات العالية.
- الملتقيات: تجمع الملتقيات المتخصصين ومن يحملون الخبرات في هذا المجال للاستفادة من تجاربهم وتبنى عليها تصورات وأفكار جديدة وخطوات فعالة.
- إعداد الكوادر البشرية: لابد من إعداد الكوادر البشرية وإطلاق حملات إعلامية وتنظيم ورشات عمل ووضع مؤشرات لشرح أهمية التسويق وفوائده وزيادة الوعي لدى المواطن العربي.
- تحديث قوانين وتخفيض الضرائب: تحديث قوانين حماية الملكية الفردية وتطبيقها يعزز مصداقية البلد على المستوى العالمي وسن التشريعات المشجعة لهذه التجارة بما تتضمن من إعفاءات أو تخفيضات ضريبية والتأكيد بان الدولة هي التي ترعى ذلك.
- التسهيلات البنكية: تعاون البنوك في جميع الدول مع مؤسسات بطاقات الائتمان والدفع الإلكترونية وإنشاء موقع حكومي على شبكة الانترنت لترويج التسويق وتغيير وجهة نظر المدير العربي وإقناعه بأهميته في هذا المجال.

الفصل الثاني: _____ الأداء التسويقي ومساهمة ممارسات التسويق الداخلي في تعزيزه

المبحث الرابع: مساهمة ممارسات التسويق الداخلي في الأداء التسويقي.

تناول هذا المبحث العلاقة بين التسويق الداخلي والأداء التسويقي وكذا مساهمة ممارسات التسويق الداخلي (الاختبار والتوظيف، التدريب، التحفيز، الاتصال الداخلي، التمكين) في الأداء التسويقي.

المطلب الأول: العلاقة بين التسويق الداخلي والأداء التسويقي.

يلعب الموظفون دورا بارزا في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات، وتمكينها من البقاء والاستمرارية في الأسواق، وعليه تعمل المؤسسات على تركيز الاهتمام على الموظفين وكيفية التعامل معهم، ولذلك ظهر مفهوم التسويق الداخلي الذي يهتم بالموظفين باعتبارهم زبائن داخليين للمؤسسات، فأصبحت المؤسسات تعمل على تنفيذ السياسات الخاصة بجذب وتطوير والحفاظ على الموظفين ذوي المهارات والقدرات العالية، وتعمل المؤسسات من خلال نشاطات التسويق الداخلي على زيادة جاذبية الموظفين، من خلال توفير بيئة مشجعة ومحفزة، يستطيع الأفراد فيها من الحصول على فرص التعليم والتدريب والنمو، وكذلك القيام بالمهام التي تتناسب مع كفاءاتهم وتوجهاتهم، في ظل ثقافة تشجع على المنافسة والتطور، واتصالات تشجع على تبادل المعلومات والخبرات، وبالتالي تقديم أفضل ما لديهم، وكل هذا يعمل على زيادة رضا الموظفين وبالتالي زيادة رضا الزبائن الخارجيين، مما يزيد من فرص نجاح المؤسسات، ويضمن استمراريتهما على الأمد البعيد.⁽¹⁾

حيث يساعد التسويق الداخلي على بلوغ هدف المؤسسة عبر رضا الموظفين، وينعكس تأثيره من خلال حقيقة الدور الذي يلعبه في ضمان أن جميع الموظفين يمتلكون القدرات والمهارات والوسائل والتحفيز المناسب من أجل تقديم خدمات ذات جودة عالية للزبائن وتحقيق أداء مميز وهو ما يؤدي إلى تحقيق أهداف وغايات ورسالة المؤسسة.

وقد تم الاعتراف بأهمية التسويق الداخلي من قبل الكثير من الباحثين كعنصر أساسي لخلق ثقة والتزام عالي للموظف وعامل رئيسي لتحسين الإنتاجية، الجودة والربحية للمؤسسة.⁽²⁾ فهو بدوره يعتبر منبهج لزيادة فعالية وكفاءة المؤسسة.

ففي قطاع الخدمات يلعب التسويق الداخلي دورا هاما نظرا لان هذا القطاع يتسم بالاتصال المكثف بالزبائن، وجودة الخدمة تعتمد كليا على انطباع الزبائن لها من القيام بتقديم الخدمة، وذلك أثناء تقديم الخدمة والقائمون بالخدمة من أهم الموارد في هذا القطاع، وأيضا هم المسوقون الأولون الذين يقومون بتقديم الخدمة الجيدة للزبائن، وتحقيق رضا الزبون، ورفع مستوى الأداء الكلي للمؤسسة⁽³⁾، فنجاح المؤسسة يعتمد بشكل أساسي على مدى قدرة وفاعلية الموظفين بها لمهامهم وأعمالهم من خلال تفعيل دور التسويق الداخلي في تحقيق رضا الموظفين وكذا الزبائن والعمل على الإحتفاظ بهم.

(1) عبد العالم محمد محمد، أثر التسويق الداخلي في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمحافظة شقراء-المملكة العربية السعودية-، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، جامعة الوادي، الجزائر، المجلد 06، العدد 01، 2021، ص 269.

(2) فريد كورتل، حلوز فاطمة، أثر تطبيق التسويق الداخلي على أداء المصارف التجارية العاملة في الجزائر، معارف مجلة علمية دولية محكمة، قسم العلوم الاقتصادية، السنة الثانية عشر، العدد 22، جوان 2017، ص ص 397-398.

(3) Nwokah, N, and Briggs, joyce, Internal Marketing and Marketing Effectiveness of Hotel Industry in Rivers State, Journal of Human Resource and Sustainability Studies, 5, December 2017, p243

الفصل الثاني: الأداء التسويقي ومساهمة ممارسات التسويق الداخلي في تعزيزه

ويفترض معظم الباحثين أنه إذا تم تنفيذ التسويق الداخلي بشكل فعال، فإن الموظف يصبح راضيا، وينتقل هذا السلوك الإيجابي إلى الزبون أثناء التفاعل لتحسين تجربة خدمة الزبائن الموسعة التي تؤدي إلى رضا الزبائن.⁽¹⁾

لقد تفتنت المؤسسات إلى بناء علاقات قوية مع الزبائن هي الطريقة المثلى لتمييز نفسها عن منافسيها وان استراتيجيات التسويق الداخلي الفعال تعد الوسيلة الرئيسية لتطوير موظفين جد ملتزمين، وهذا هو أساس تقوية العلاقات مع الزبائن وتحقيق رضا الزبائن وولاء أعلى وأرباح أكثر على المدى الطويل.⁽²⁾

ويحتل رضا الزبون الأهمية الحرجة لنظام الخدمة والخدمات المصممة لتلبية حاجات زبائن المؤسسة، إن أساس إقامة علاقة طويلة أو بناء الولاء للمؤسسة الخدمية يتجسد في قدرة نظامها الخدمي في رضا الزبائن الذي يقود إلى الولاء وثم العلاقة الطويلة الأمد، إن رضا الزبون يعكس وبدون شك مدى نجاح نظام الخدمة بتصميمه وتنفيذه من خلال البرامج المعدة بأحسن إعداد، إن تحقيق الرضا في الوقت يمثل توجها استراتيجيا لأي نظام خدمة يهدف تحقيق مصلحة المؤسسة والزبون على حد سواء.⁽³⁾

من خلال ما سبق فالتسويق الداخلي يساهم في نجاح المؤسسة ونمو أرباحها من خلال الموظفين أولا بتحقيق رضاهم الذي بدوره سينعكس على رضا زبائنهم، وبذلك هؤلاء الزبائن ومن خلال أعلى درجات رضاهم سيمثلون موقف دعائي جيد للمؤسسة وهو ما يؤدي إلى تحسين حصتها السوقية ونمو مبيعاتها وزيادة ربحيتها وبذلك تحقيق أهداف المؤسسة.

بالإضافة إلى ذلك، هناك مجموعة من النماذج الداعمة لأهمية ودور التسويق الداخلي مثل سلسلة خدمة-ربح، وكذا دورة النجاح في المؤسسة الخدمية، واللذين يؤكدان على تسلسل النتائج التي يمكن أن تنجم بتطبيق التسويق الداخلي.

- سلسلة خدمة-ربح (The service profit chain):

العلاقة بين التسويق الداخلي وأداء المؤسسة تظهر بما يسمى بسلسلة الخدمة- الربح التي قدمها Heskett وآخرون سنة 1994 بعد دراسة أظهرت وجود علاقة ايجابية بين جودة الخدمة الداخلية وزيادة الأرباح، وتحدد سلسلة الخدمة-الربح سلسلة العمليات والأحداث التي تمتد من داخل المؤسسة (الموظفين) إلى خارج المؤسسة الزبائن وتحقيق أهداف المؤسسة، حيث تبدأ هذه السلسلة من جودة الخدمة الداخلية. وتعني ببساطة أنه إذا كان الموظفون يقدمون مستويات عالية من جودة الخدمة الداخلية عبر علاقاتهم مع زملائهم، فإن هذا سيؤدي إلى تحسين رضا الموظفين، والذي بدوره له تأثير ايجابي على ولاء الموظف، وما إلى ذلك من خلال السلسلة لتحسين الربحية.⁽⁴⁾

⁽¹⁾Nwoko et al, Effect of Internal Marketing on Customer Satisfaction with

Telecommunication Companies in Anambra State, International journal of innovative development and policy studies, 9 (2), 87-96, april-june, 2021, P87.

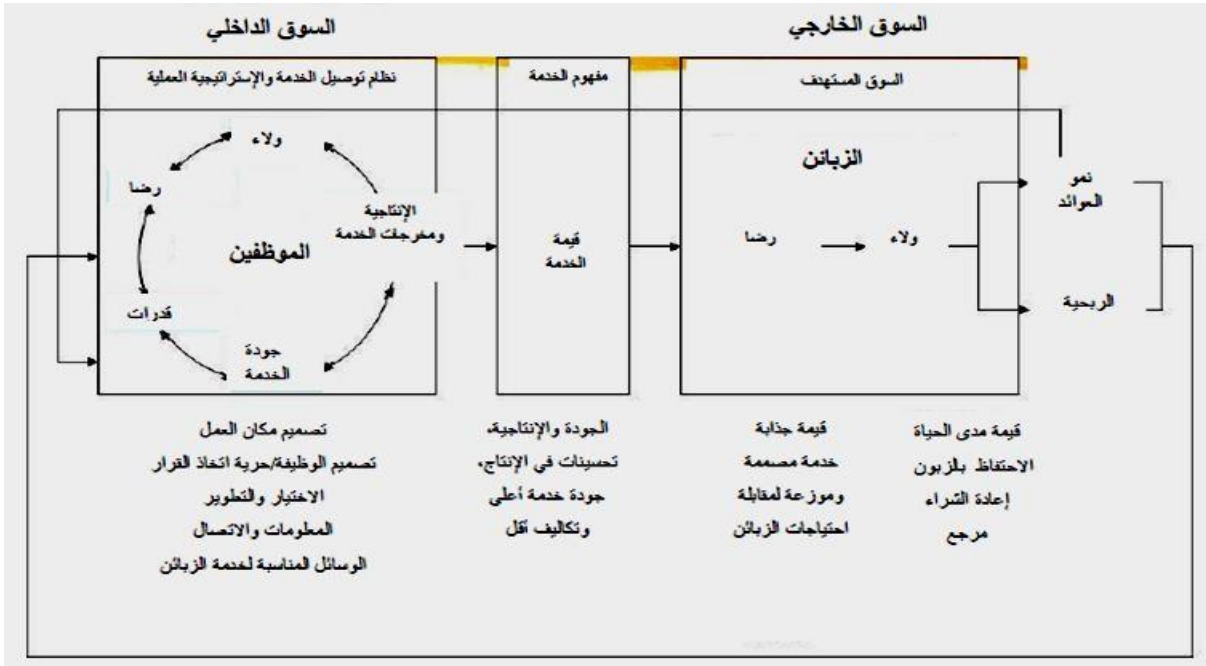
⁽²⁾ Caldwell, c; Licon, B & Floyd, L. A, Internal marketing to Achieve Competitive Advantage, international Business and management, 10:1, 2015, p01.

⁽³⁾ محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2010، ص77.

⁽⁴⁾ Michael Dunmore, op cit, p11

الفصل الثاني: الأداء التسويقي ومساهمة ممارسات التسويق الداخلي في تعزيزه

الشكل رقم (02-08): سلسلة الخدمة- الربح



source: Christopher Lovelock, Jochen Wirtz, Services marketing people technology, strategy, seventh edition, journal of service marketing, January, 2011, p p 418.

وقد أكد Heskett وزملاؤه إضافة إلى Christopher Lovelock, Jochen Wirtz أن رضا الموظفين من خلال جودة الخدمة الداخلية وولاءهم يؤدي لجودة الخدمة الخارجية من خلال الخدمات المصممة والموزعة لمقابلة احتياجات الزبائن ما يؤدي لتحقيق رضاهم وولائهم والتي تؤدي في النهاية إلى نمو الإيرادات والربحية، وأنه عندما تضع المؤسسات الخدمية موظفيها وزبائنها في المرتبة الأولى فإن تغيير جذري يحدث في طريقة إدارة وتغيير النجاح، حيث أن رضا الزبون وولائه وربحية المؤسسة تصبح مرتبطة بالقيمة التي يصنعها إنتاجية ورضا وولاء الموظف.

كما أكد خضير كاظم كذلك على السلسلة التي تربط بين أرباح المؤسسة والخدمة والموظفين من جهة وبين رضا الزبائن من جهة أخرى، وهناك خمس روابط تتمثل فيما يلي: نوعية الخدمات الداخلية التي تعطي موظفون راضون الذين يعطون خدمات قيمة بجودة عالية مما يؤدي لزبائن راضون وذوي ولاء للمؤسسة وهما ينجم عن ذلك من تحقيق أرباح ونمو في خدمات المؤسسة، ولكي تحقق هذا المستوى الرفيع من الأداء الخدمي لا بد وأن يركز جل الاهتمام من قبل المؤسسة بالأفراد الذين يقدمون الخدمات للزبائن، وان تقوم المؤسسة بتحفيظهم وتدريبهم وتحفيزهم للوصول إلى تحقيق درجة عالية من الرضا من قبل الزبائن حول الخدمات المقدمة، ولكي تستطيع المؤسسة المحافظة على تقديم نوعية جيدة من الخدمات وبشكل مستمر.⁽¹⁾

تقوم الإدارات في المؤسسات الخدمية المتميزة بصرفها القليل من الوقت في وضع الأهداف الربحية أو المركزة على الحصة السوقية، وعوضاً عن ذلك لقد أدركت هذه المؤسسات أن الموظفين والزبائن هم مرتكز اهتمام الإدارة، حيث يركز مدراء

(1) حمود خضير كاظم، إدارة الجودة وخدمة العملاء، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2002، ص ص 215-

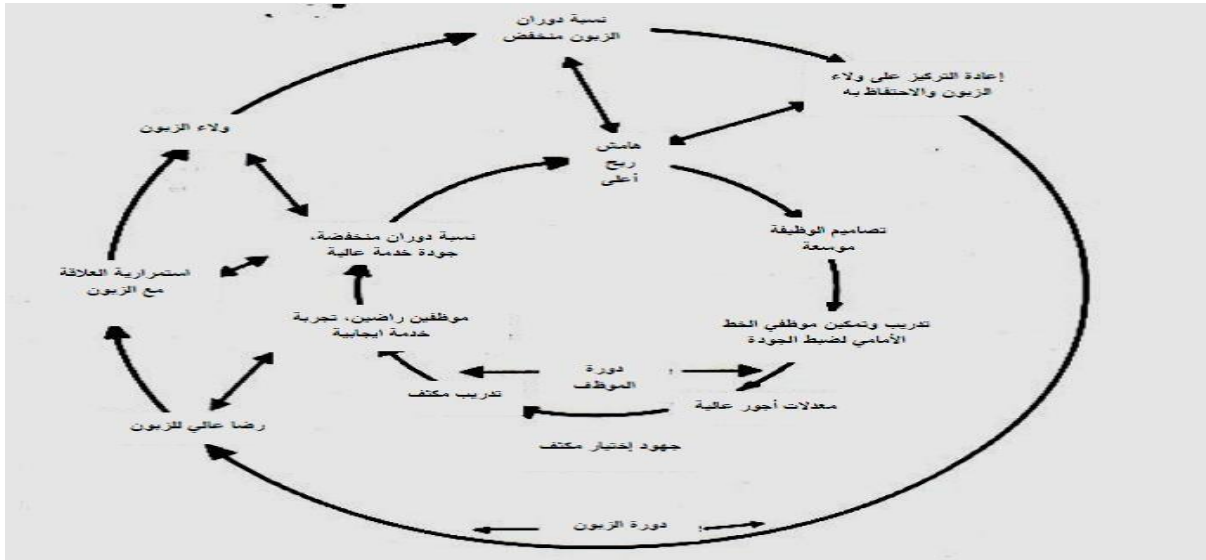
الفصل الثاني: الأداء التسويقي ومساهمة ممارسات التسويق الداخلي في تعزيزه

المؤسسات الخدمية الناجحون على العوامل التي تنتج الربحية، الاستثمار في الموظفين، تكنولوجيا المعلومات التي تدعم الموظفين ذو الاتصال المباشر مع الزبائن، إعادة النظر في ممارسات التوظيف والتدريب، والتحفيز المرتبط بأداء الموظفين على جميع المستويات، حيث توضح سلسلة الخدمة- الربح سلسلة من الروابط المفترضة في العملية الإدارية والتي تؤدي إلى نجاح أعمال المؤسسة الخدمية.⁽¹⁾

- دورة النجاح في المؤسسة:

من خلال التسويق الداخلي، يوضح العديد من الباحثين أنه بإرضاء احتياجات الموظفين ستحسن المؤسسات قدرتها على إرضاء احتياجات زبائنهم، غير انه يجب أن ينظر إلى كل من الزبائن والموظفين كجزء من حلقة قوية وكلما أعطي الاهتمام لواحد، عزز ذلك الاهتمام بالآخر، حيث أن التبادل والعلاقات بين الموظفين بالمؤسسة هو شرط للتبادلات الناجحة مع الأسواق الخارجية.

الشكل رقم (02-09): دورة النجاح في المؤسسة الخدمية



source: Christopher Lovelock, Jochen Wirtz, Services marketing people, technology, strategy, seventh edition, journal of service marketing, January 2011, p290.

حيث تسعى معظم المؤسسات إلى الازدهار من خلال الاستثمار في موظفيها من اجل خلق دائرة النجاح كما يبينه الشكل أعلاه وذلك بتطبيق فلسفة وبرامج وسياسات التسويق الداخلي.

يعود النجاح على كل من الموظفين والزبائن، فالمؤسسة تبني برامج وسياسات التسويق الداخلي تستخدم حزمة من التعويضات والحوافز الجذابة لجذب الموظفين ذوي كفاءة عالية، ويتصاحب ويترافق مع ذلك تصاميم الوظائف الموسعة، ممارسات التدريب والتمكين، والتي تسمح لموظفي الخط الأمامي بالتحكم في الجودة، فمع التوظيف الأكثر مركز تركيزا، والتدريب المكثف، والأجور الأفضل من المرجح أن يكون الموظفون سعداء أكثر في وظائفهم وسيقدمون خدمات ذات جودة عالية ومرضية للزبائن، كما سيقدّر الزبائن الدائمون الاستمرارية في العلاقات الخدمية والناجحة عن انخفاض معدل الدوران، وبالتالي من المرجح أن يظلوا

(1) حلوز فاطمة، مرجع سبق ذكره، ص239.

الفصل الثاني: الأداء التسويقي ومساهمة ممارسات التسويق الداخلي في تعزيزه

مخلصين وموالين للمؤسسة. كما ستميل هوامش الربح لتكون أعلى. والمؤسسة حرة في تعزيز جهودها التسويقية على تعزيز ولاء الزبائن من خلال استراتيجيات الاحتفاظ بالزبائن، وعادة ما تكون هذه الاستراتيجيات أكثر ربحية من استراتيجيات جذب زبائن جدد.⁽¹⁾

حيث صرح Gronroos "بدون جهود تسويق داخلية نشطة ومستمرة، سيتدهور التسويق التفاعلي على الزبائن، وستتأثر جودة الخدمة وستتأثر الزبائن."⁽²⁾

كما أكد ذلك كل من Sunardi Sembiring Brahmna, Veronica Christina على أن نجاح التسويق الداخلي في المؤسسة سيحدد نجاح تسويقها الخارجي، فإن الإدارة العليا تحتاج إلى مزيد من التركيز في تصميم وتنفيذ برنامج لتسويق الداخلي الخاص بها، سيؤدي نجاح التسويق الداخلي الناجح إلى التزام كل شخص في المؤسسة وزيادة معنوياته وتحقيق المزيد من العمل، مما سيؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء، بما في ذلك الأداء التسويقي.⁽³⁾

أضاف رائد بن عبد العزيز المهيدب في علاقة الرضا بين الموظف والزبون من خلال الإجابة على التساؤل التالي: ما علاقة رضا الموظفين برضا الزبائن، وهل رضا الزبون يجلب رضا الموظفين أم العكس؟ أحد البحوث التسويقية يظهر أن رضا الزبون يجلب رضا الموظفين أيضا، وذلك لأن رضا الزبائن يزيد من مكاسب المؤسسة وبالتالي يجلب رضا الموظفين، من جهة أخرى فرضا الموظفين يجلب مزيدا من القدرة على خدمة الزبون بشكل أكبر وتحسس حاجاته وزيادة مستوى جودة الخدمة مما يجلب رضا الزبون وولاءه. وقد وجد (Mehra et el; 2009) أن احد أسباب تحقيق النجاح لإحدى شركات الطيران "سوث إيست" هو رضا الموظفين والتعامل معهم كأسرة.⁽⁴⁾

من خلال ما سبق، جاء دور المؤسسة في كيفية اختيار وتوظيف وتدريب وتحفيز الموظفين وتمكينهم وما لذلك من اثر على التزامهم نحو المؤسسات، ومن المعلوم أن لكل مؤسسة أهدافا تسعى لتحقيقها متمثلة في توسيع الحصة السوقية وتنمية مبيعاتها، وكذا تحسين ربحيتها وتحقيق رضا زبائنها، من خلال مجموعة من الوظائف التي يقوم بها الموظفون الذين يمتلكون مؤهلات وقدرات، ومنه فالعلاقة بين الموظفين والمؤسسة هي علاقة تكامل فمصلحة المؤسسة تقتضي الاحتفاظ بالموظفين الأكفاء الذين يمتلكون مهارات وخبرات في عملهم، ثم بذل المال والجهد في سبيل ضمان التزامهم وبقائهم وولائهم للمؤسسة، ومصلحة الموظفين تقتضي البقاء في المؤسسة التي أعدته وأهلتها ووفرت له بيئة عمل ملائمة وساهمت في تحقيق وإشباع حاجاته ورغباته المختلفة،

(1) Christopher Lovelock, Jochen Wirtz, Services marketing people, technology, strategy, seventh edition, journal of service marketing, january2011, p291.

(2) Jerome Paul Davis, the effects of Internal Marketing on service Quality within collegiate recreational sport: A quantitative Approach, a dissertation presented in partial fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of philosophy in the Graduate School of the Ohio state university, 2005, p06.

(3) Sunardi Sembiring Brahmna, Veronica Christina, Mediating Role of Organisational commitment on the Relationship Between Internal Marketing and Marketing Performance, International Journal of Psychosocial Rehabilitation, vol24, Issue 02, 2020.

(4) رائد بن عبد العزيز المهيدب، رضا العملاء والمستفيدين أفكار تسويقية للمنظمات الربحية وغير الربحية، الطبعة الأولى، بحوث التأسيس، مركز استراتيجيات التربية، 2017، ص ص 33، 34.

الفصل الثاني: الأداء التسويقي ومساهمة ممارسات التسويق الداخلي في تعزيزه

فلاهتمام بالموظفين من خلال ممارسات وبرامج التسويق الداخلي تعتبر الطريق الذي يوفر بيئة مريح للعمل ما يؤدي لتحقيق أداء متميز بشكل عام وأداء تسويقي بشكل خاص.

المطلب الثاني: أثر الاختيار والتوظيف في الأداء التسويقي.

يعرف التوظيف على أنه: "سلسلة الإجراءات أو النشاطات التي يجب القيام بها لتزويد المؤسسة بالكوادر البشرية اللازمة لشغل الوظائف من أجل تقديم الخدمة اللازمة"⁽¹⁾، فهي عملية تؤمن بها المؤسسة مواردها البشرية بحيث يركز نشاط التوظيف على جذب والحفاظ على العامل المناسب في المؤسسة.⁽²⁾

حيث يعتمد نجاح المؤسسات في الأساس على الموظفين، وبالتالي على المؤسسات الحرص في عملية اختيار أفضل الأفراد، حيث أشار في هذا السياق (عبد العظيم، 2008) أنه يتوجب على إدارة المؤسسة عند صياغة إعلان البحث عن الموظفين التركيز على الامتيازات والمنافع التي سيحصل عليها الفرد في حال تم اختياره، ونحاول التأثير عليه من خلال ما سيتم تقديمه من امتيازات، وذلك للحصول على أفضل المهارات والكفاءات، ومحاوله استقطابهم والمحافظة عليهم في المؤسسة.⁽³⁾

ومنه فالاختيار والتوظيف يعتبر من أهم ممارسات التسويق الداخلي والتي يفترض على المؤسسات أن تولي له العناية الكافية لتنجزه بكفاءة وفعالية عالية، حيث تهدف عملية الاختيار إلى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب والوظيفة المناسبة، عن طريق تحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة من جهة وبين مؤهلات وخصائص الشخص المتقدم لشغل هذه الوظيفة من جهة أخرى. فنجاح بعد الاختيار والتوظيف يؤدي إلى نجاح الأبعاد الأخرى من تدريب وتحفيز... الخ، لأن نجاحه سينعكس بالضرورة على النشاطات الأخرى وعلى أهداف المؤسسة من تحقيق جودة خدمات جيدة وتحقيق ربحية وحصة سوقية وكذا تحقيق رضا الزبائن وهو بذلك يؤدي إلى تحقيق أداء تسويقي مميز.

المطلب الثالث: أثر التدريب في الأداء التسويقي.

يغطي التدريب قديما وحديثا وحاليا ومستقبلا بمكانة مرموقة وهامة نظرا لأهميته والحاجة للمؤسسات إليه، هذا من جهة. ومن جهة أخرى يعتمد الأداء الكلي للمؤسسة على ما يقدمه الموظفون من خدمات جيدة وأداء متميز يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

فالموظف هو من أصول المؤسسة ويجب الحفاظ عليه ورعايته والاهتمام به ورفع قيمته وتنمية قدراته وخبراته بصورة مستمرة عن طريق التنظيم والتدريب للحصول من خلاله على أداء فعال ذي كفاءة شريطة أن تكون هناك رغبة أكيدة من أصحاب القرار في مؤسسات الأعمال ورجال التسويق، وأن توفر موظفين قائمين على التدريب للتغلب على التحديات والمشاكل

(1) حلوز فاطمة، أثر تطبيق التسويق الداخلي على أداء المصارف التجارية العاملة في الجزائر، مجلة الإقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 8، العدد 01، 2017، ص21.

(2) عمورات أعراب، أثر تطبيق سياسات التسويق الداخلي على رضا العاملين في البنوك الجزائرية، دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 07، العدد 13، 2017، ص291.

(3) عبد العالم محمد محمد، أثر التسويق الداخلي في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمحافظة شقراء، المملكة العربية السعودية، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، المجلد 06، العدد 01، 2021، ص269.

الفصل الثاني: الأداء التسويقي ومساهمة ممارسات التسويق الداخلي في تعزيزه

وكسب الفرص المتاحة⁽¹⁾، ويدرك رجال التسويق تماما الدور الذي يلعبه تدريب الموظفين في خدمة الزبون وبناء علاقات جيدة معه، حيث يستطيع الموظف المدرب التواصل مع الزبائن وخدمتهم بشكل أفضل، مما يساهم في تنمية وبناء علاقات متميزة معهم، ومن هنا اهتمت الكثير من المؤسسات بتنفيذ العديد من برامج التدريب التي تمكنها من تحقيق أهدافها الخاصة باستراتيجية تسويق العلاقات.⁽²⁾

وهناك بعض الخطوات التي يجب أن تتخذها المؤسسات قبل القيام بعملية التدريب لضمان حد أدنى من كفاءة الأداء التسويقي منها:⁽³⁾

التوصيف الوظيفي لإدارة التسويق، وضع معايير متوسطة لشروط التوظيف ومعايير أعلى للمديرين، اختبار المتقدمين للوظائف بشكل علمي مدروس، اختيار الأنسب والأصلح لوظائف التسويق، عمل توازن بين الأجور الفعلية في سوق العمل والمؤسسة، وإيضاح خريطة التدرج الوظيفي والترقي وتنظيم العمل، توضيح الدورات والأنشطة التدريبية الأساسية للموظفين الجدد والمتقدمة للموظفين القدامى، دراسة السلوك الإنساني والسمات الشخصية، تمتع المؤسسة بالمرونة الكاملة لمواجهة التحديات والتنافس في سوق العمل.

والتدريب بأنواعه الفردي والجماعي، قبل الوظيفة وأثناء الوظيفة وبعد الوظيفة، داخل العمل أو خارج العمل... الخ يظل مطلوبا من قبل الموظفين لزيادة معارفهم ومهاراتهم وينظر إلى التدريب على أنه استثمار بشري طويل الأجل ستعكس آثاره الايجابية على الأداء وربحية المؤسسات⁽⁴⁾، إضافة إلى ذلك فهناك نوع من التدريب وهو التدريب الموجه بالأداء فهو تدريب يجب أن يؤثر في أداء الموظفين أي تدريب يجب أن يتفق مع حاجات العمل في المؤسسة وهذا ما يميزه عن التدريب العام، حيث يجب التعاون الايجابي بين مشرفي الأقسام ومديري الإدارات وبين المديرين لوضع النقاط التي يجب التدريب عليها، و التي تعتبر بمثابة عجلة التقدم الدافعة للأداء الحالي وتوصيله للأداء المرغوب فيما يخص نشاط المؤسسة ذاته.⁽⁵⁾

وبذلك يمثل أنواع التدريب السالفة الذكر أنظمة تعتمد على سد الفجوة في الأداء الحالي والمستقبلي للموظف، بين توقيت التدريب قبل وأثناء وبعد الوظيفة وبين ما حصل عليه من معارف وقدرات ومهارات وبين ما تحتاج إليه الممارسة الفعلية في العمل من هذه المعارف والمهارات والقدرات وذلك من خلال تصميم وتنفيذ برامج تدريبية ترمج على ذلك الهدف والغرض من التدريب.

وتدرك اغلب المؤسسات ويدرك رجال التسويق تماما الدور الذي يلعبه التدريب المستمر وهو الاستثمار الأمثل والمضمون وليس فقط مجرد استثمار للموارد البشرية بل ينصب أيضا على ما يتم تحقيقه من فوائد تعود على المؤسسة والفرد وهذه النتيجة تظهر دوما على المدى القصير بشكل ملموس وملحوظ في تحسين وتطوير الأداء، ويختلف الحال كثيرا إذا اعتبرنا أن رجال التسويق

(1) علاء فرحان طالب، مرجع سبق ذكره، ص 197.

(2) محمد عبد العظيم أبو النجا، مرجع سبق ذكره، ص 35-36.

(3) طارق زيدان، تحسين الأداء التسويقي لرجال التسويق، الملتقى العربي الثاني للتسويق في الوطن العربي الفرص والتحديات، الدوحة-دولة قطر، 6-8 أكتوبر 2003، ص 237.

(4) محفوظ جودة، وآخرون، منظمات الأعمال المفاهيم والوظائف، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، 2012، ص 175.

(5) زروخي فيروز، التدريب الإداري الموجه بالأداء دراسة حالة مؤسسة موبيليس، وكالة الشلف، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 12، ص 135.

الفصل الثاني: الأداء التسويقي ومساهمة ممارسات التسويق الداخلي في تعزيزه

هم أصل من أصول المؤسسة يجب رعايته والاهتمام به ورفع قيمته بالاستثمار فيه وتنمية قدراته وخبراته بصفة مستمرة عن طريق التدريب المستمر سواء داخل المؤسسة أو خارجها.⁽¹⁾

إن نجاح المؤسسة في تطبيق برامجها التدريبية، يمكنها من توطيد العلاقة بين موظفيها وخلق الإحساس بالانتماء والتشارك والقدرة على التواصل وتنسيق الأعمال بين مختلف الأقسام، واعتبار كل قسم يسوق نتاج عمله للقسم الآخر ما يجعل الموظف عبارة عن زبون داخلي تهيئته والرفع من أدائه يشكل رهانا لتحقيق الأداء التسويقي الفعال للمؤسسة والمرتبط أساسا بإشباع حاجات الزبون الخارجي.⁽²⁾

يساهم التدريب في تحسين الأداء التسويقي بالوصول إلى النتائج التي تسعى إليها أي مؤسسة وذلك تكون النشاط التسويقي هو النشاط الحيوي الذي يتوقف عليه نجاح النشاطات، وفعالية تدريب رجال التسويق تظهر في تخفيض الوقت المستغرق في أداء النشاط التسويقي وتحسين أسلوب الأداء التسويقي.⁽³⁾

فالتدريب هو لتحسين مستوى أداء الموظفين ومساعدة الآخرين على التعلم ونقل الخبرات إليهم وإكساب المعارف والمهارات اللازمة لإتقان الوظيفة والعمل بكفاءة وفعالية للارتقاء بمستوى كفاءة وفعالية أداء المؤسسات وكسب الميزة التنافسية، وهذا ما يؤدي بدوره إلى تحسين الأداء الكلي للمؤسسة بما فيها الأداء التسويقي.

المطلب الرابع: أثر التحفيز في الأداء التسويقي.

إن توجيه وإثارة حماس الموظفين لأداء المهام الموكلة إليهم بأفضل الطرق وأحسنها، هي من بين أهم الأدوار والمسؤوليات التي يتحملها المدير وإدارة المؤسسة، وهنا نتحدث عن الدوافع التي تحرك الموظف للقيام بعمل معين بمثابة وجهد عالين، فالتحفيز هو ممارسة إدارية للمدير يهدف بها إلى التأثير على الموظفين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعها وجعلهم مستعدين لتقديم أفضل ما عندهم من أداء لتحقيق أهداف المؤسسة.⁽⁴⁾

وتعتبر عملية التحفيز ومن الضروريات والمهام الأساسية لإدارة المؤسسة وعلى قدر نجاحها في تحفيز الموظفين على قدر ما ستكسب احترامهم وثقتهم وحبهم وولائهم وإنتاجهم، وعندها يمكن إنجاز أي عمل مهما كان صعبا أو كثيرا أو مفاجئا أو مضغوطا لأنه بدون رضاهم وحافزيتهم لن ينجز العمل على أكمل وجه وفي ضوء أعلى معايير الأداء، وبذلك تكون المهمة الأساسية للإدارة الناجحة هي المساعدة واكتشاف القدرات والمحافظة عليها وتسخيرها لمصلحة الموظف أولا ثم مصلحة المؤسسة ثانيا وبذلك يمكن الإحتفاظ بالموظفين في منطقة التحفيز دائما.⁽⁵⁾

(1) طارق زيدان، مرجع سبق ذكره، ص 234.

(2) سريينة مانع، وآخرون، تكنولوجيايات إدارة المعرفة في ظل الإقتصاد الرقمي، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني حول إدارة المعرفة في ظل الإقتصاد الرقمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، يومي 28 و 29 ديسمبر 2020، ص 57.

(3) بنية محمد، بعلي حمزة، أثر التخطيط الاستراتيجي على تحسين الأداء التسويقي للبنوك التجارية الجزائرية، دراسة عينة من البنوك الجزائرية، حوليات جامعة الجزائر 1، المجلد 34، العدد 02، 2020، ص 494.

(4) صالح مهدي محسن العامري وآخرون، الإدارة والأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 491.

(5) خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، إشراف علمي: محمود عبد الفتاح رضوان، الإدارة بالحب والمرح، الطبعة الأولى، الناشر المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2013، ص 47.

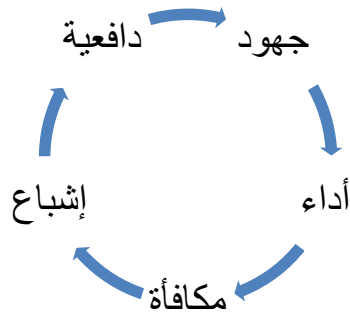
الفصل الثاني: الأداء التسويقي ومساهمة ممارسات التسويق الداخلي في تعزيزه

حيث تترك الحوافز بأنواعها إيجابية أو سلبية بلا شك الأثر على أداء معظم الموظفين، فيما لها من أثار اقتصادية واجتماعية على متلقي الحوافز، ويتمثل الأثر الوظيفي في الجهود التي سيبدؤها الموظف الذي تلقى الحوافز من أجل الحفاظ على المكانة والصورة المأخوذة عنه، وتترجم من خلال تقديم الجهود المساوية لمقدار الحافز الذي تم منحه إياه، إضافة لتوفير جو تنافسي بين الموظفين، نظرا لتطلعهم للحصول على حوافز أسوة بزملاء العمل، وهذا بدوره يؤدي بالنتيجة إلى رفع كفاءة العمل، أما الآثار الاجتماعية والاقتصادية التي تحققها الحوافز المادية التي يتحصل عليها الموظف، فهي غالبا ما تساهم في حل المشكلات المادية التي يعاني منها الموظف وأسرته، فتكون الحوافز أوجدت حلولاً لمشاكل اقتصادية واجتماعية، تولد لدى الموظف الشعور بالانتماء إلى مؤسسته. (1)

لكي تكون الحوافز والمكافآت فاعلة وتؤدي الغرض الذي تمنح من أجله لا بد من توفر شروط معينة فيها وهي أن تشبع المكافآت الحاجات الشخصية للموظفين، توليد قناعة لدى الموظفين بأن الجهد المبذول سيؤدي إلى مكافأة من نوع ما. وفي إطار نظرية التوقع فإنه يجب أن ينظم توقع الموظفين للمكافآت لكي يكونوا أكثر تحفيزا والمكافآت يجب أن تكون عادلة ومتناسبة مع الجهد المبذول والنتائج المتحققة، كما يجب أن ترتبط المكافآت بالأداء حيث يجب إتباع أسلوب تحفيز بأخذ الأداء المتحقق بعين الاعتبار، ولا بد من إضافة العديد من الحوافز بخلاف الرواتب الشهرية المحددة والتي بدورها لا يمكن أن تؤدي إلى حفز الموظفين بشكل كبير. (2)

والتحفيز له دور في تحسين أداء الموظف كما يوضحه الشكل رقم (02-10) الموالي:

الشكل رقم (02-10): تأثير الحوافز على أداء رجل البيع



Source : Kotler & Dubois, marketing management, 10eme édition, publi union édition, paris, France, 2000, p642.

من خلال الشكل رقم (02-10) يظهر أن الحوافز والمكافآت بأنواعها تؤدي إلى إشباع حاجة ورغبة الموظف أي إشباع النقص الذي كان يحس به، وبذلك تظهر الدافعية لديه مما يجعله يبذل مجهودات أكبر ليصل إلى تحقيق المطلوب منه، وبذلك يتحسن أدائه وبالذات الأنشطة والأعمال التي يقوم بها، وعند بلوغه مستوى من الأداء المطلوب فيمكنه الحصول على مكافأة وإشباع حاجته وظهور الدافعية لديه مرة أخرى ويبقى الأداء في تحسن مستمر ضمن هذه الحلقة.

(1) مصطفى يوسف كافي، إدارة الأداء، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص85.

(2) صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص490.

الفصل الثاني: الأداء التسويقي ومساهمة ممارسات التسويق الداخلي في تعزيزه

إن الاعتقاد السائد هو أن الحوافز تدفع الأداء وتقلل من دوران العمل والغياب وتجذب العناصر المؤهلة على افتراض أن الحوافز في حد ذاتها تؤثر في دافعية الموظف بصورة يمكن التنبؤ بها، ويمكننا القول بوجه عام أن الموظفين يتجهون إلى المسلك الذي تكافئهم عليه المؤسسة، فمن الممكن إذا أن يكون توقع المكافآت حافزا قويا لإثارة مستوى السلوك والأداء الوظيفي أو يدفع إلى اختيار مؤسسة من المؤسسات كمكان للعمل زيادة على ذلك فللحوافز أهميتها بالنسبة للأفراد لأنها تسد حاجات تتعلق بالعمل، فالحوافز تعمل كعوامل تعزيز لأنماط مختلفة من السلوك الفردي كما أنها تشبع الحاجات أو تخفض قوة الدافع وتؤدي إلى تعلم أنماط جديدة من السلوك.⁽¹⁾

والتحفيز الذي يقوم على أساس خلق الرغبة في الأداء بالطريقة التي يرغب بها المديرون في إنجاز العمل الذي يختلف عن القدرة على العمل، فعن طريق الحوافز والمكافآت تتمكن الإدارة من دعم الموظفين، فتزيد من مستوى أداءهم، وتزيد أيضا من التزامهم في مكان عملهم، ويرى معظم الباحثين أن نظام الحوافز والمكافآت يحقق زيادة في أرباح المؤسسة من خلال زيادة الإنتاجية، إضافة إلى الاهتمام بنوعية العمل والحرص على تقليل هدر الوقت والموارد المستخدمة في الإنتاج (السلع والخدمات).⁽²⁾ وقد أكد كذلك محمد المجالي وآخرون أن نظام الحوافز والمكافآت التي تتبعها المؤسسات في تحقيق درجات عالية من الرضا لدى الموظفين، يساهم في تحسين أدائهم للأعمال المطلوبة منهم، الأمر الذي يعمل على زيادة مستويات الإنتاجية، والفعالية والكفاءة، ومما يعود أيضا على تحسين مستويات الجودة للمنتجات المقدمة، وبذلك تحقيق أهداف المؤسسة طويلة الأجل.⁽³⁾

فالحوافز تعتبر الطريق الذي يؤدي بالمؤسسة لجذب موظفيها والحفاظ عليهم وللوصول إلى أهدافها، فتبني المؤسسة نظام حوافز ومكافآت عادل يشجع الموظفين المؤهلين للأداء الجيد، وإن إدراك المؤسسة لأهمية الحوافز المادية والمعنوية والعمل على تطبيقها بصورة عادلة بين الموظفين وإرضاء حاجاتهم يؤثر على خلق الرغبة في العمل، ويعمق في نفس الموظفين الثقة والانتماء لمؤسستهم، ما يؤدي لخلق بيئة تنظيمية تساهم في زيادة فاعلية وإنتاجية المؤسسة، وزيادة ربحيتها واستمراريتها وتوسع حصتها السوقية وكذا تحقيق رضا زبائنها.

المطلب الخامس: أثر الاتصال الداخلي في الأداء التسويقي.

يمثل الاتصال النشاط الأساسي للإنسان، ويلعب دورا هاما في الحياة الاجتماعية، فهو الركيزة الأساسية لاستقرارها، فالمؤسسات تسعى من خلاله إلى تحقيق أهدافها والوصول إلى تطبيق مخططاتها وحل مختلف مشاكلها لما يضمنه من تسيير وتنظيم العلاقات داخل المؤسسة.

عندما تكون العلاقات الطيبة هي التي تربط بين الموظفين والرؤساء، وبين الرؤساء مع بعضهم البعض، وبين الموظفين فيما بينهم، فإن جو العمل يكون مريحا ومحبا إلى النفس، ويقبل الشخص على عمله وهو متحمس له، كما يشترك إلى العمل إذا

(1) محمد بن سعد أبو حيمد، أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد الواحد والعشرون، المملكة العربية السعودية، جدة، 2 تموز 2020، ص 639.

(2) صديق بلل إبراهيم، محمد جمعة رحيم، أثر التسويق الداخلي في الإبداع الخدمي من وجهة نظر موظفي القطاع الخاص في العراق، كلية المعارف الجامعة، المجلد 29، 2019، ص 830.

(3) مالك محمد المجالي، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 601.

الفصل الثاني: الأداء التسويقي ومساهمة ممارسات التسويق الداخلي في تعزيزه

بعد عنه، والقيادة الكفيلة بإيصال رؤية واستراتيجية وأهداف المؤسسة ما يخلق اتصال داخلي فعال بين الموظفين والإدارة.⁽¹⁾ وعندما يكون الاتصال داخل المؤسسة تفاعلي ومتبادل للمعلومات بين الإدارة والموظفين يتوجب وضع آلية يتم فيها نشر المعلومات بين الموظفين دون تغيير في طبيعة تلك المعلومات، وتجاوز معوقات الاتصال المتمثلة بالتنفيذ الرديء والاتصالات الرديئة بين النشاطات التسويقية، بواسطة التعليم والتثقيف الجيد للموظفين، وتحسين مهارات الاتصال والتعامل مع الزبائن، وإدخال الموظفين الذين هم في حالة اتصال مباشر مع الزبائن في برامج تدريبية مكثفة في هذا الاتجاه، فضلا عن أن هناك ضرورة لتحسين تقنيات الاتصالات بين كل أطراف المؤسسة الذين لهم دور في الأعمال التسويقية التي تقوم بها المؤسسة.⁽²⁾ ويعتبر الاتصال الداخلي مقياس لتحقيق أهداف المؤسسة، وانطلاقا من هذا فقد تمتلك المؤسسة رأس المال وقد تمتلك التكنولوجيا ولا تحقق أداء جيد إذا غاب العنصر الثالث الموظف الذي يعتبر أساس تحقيق وتحسين أداء المؤسسات.⁽³⁾ من اجل تحقيق أهداف المؤسسة وتحقيق أداء مميز لها وباعتبار الأداء المحور الأساسي الذي تنصب حوله الجهود، كونه يشكل بامتياز أهم أهدافها، ومن جهة أخرى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها مرتبط بمدى كفاءة وفعالية موظفيها باعتبار هذا الأخير هو الذي ينجز مهامه من خلال أدائه مجموعة من الوظائف، إضافة إلى العمل على نجاح خطة المؤسسة من خلال تفعيل الاتصال الداخلي للمؤسسة، مما يزيد من الدافعية والرغبة في العمل وتحسين مستوى أداء الموظفين ومنه أداء المؤسسة ككل والأداء التسويقي بشكل خاص.

ويترتب عن العلاقة بين الاتصال الداخلي الفعال في المؤسسة والأداء بصفة عامة والأداء التسويقي بصفة خاصة نتائج تتعلق بهذا الأخير والمؤسسة، وذلك من خلال تأثير تطبيق الاتصال الداخلي على أداء الموظفين والنتائج المحققة تتمثل في الآتي:⁽⁴⁾

- **النتائج المتعلقة بتفعيل الموظفين:** تتمثل النتائج المتعلقة بتفعيل الموظفين في الآتي:

✓ **تحقيق الانتماء:** يترتب عن تأثير الاتصال الداخلي على أداء الموظفين في المؤسسة شعورهم بالانتماء الداخلي، انتمائهم للمهام وانتمائهم لفريق العمل والمؤسسة ككل، وهذا ما يدل على وجود رغبة للموظفين وتقبلهم للبيئة الموجودة داخل المؤسسة، هذا السلوك الإيجابي للموظفين ينتج عنه تديني نسب التغيب وكذلك نقص في معدل دوران العمل.

✓ **المشاركة الفعالة:** يخلق الاتصال الداخلي في نفوس الموظفين الرغبة في المشاركة في أعمال المؤسسة، وشعورهم بالمسؤولية تجاه أهداف المؤسسة، وفتح المجال للحوار والنقاش والذي يسير موضوعه تجاه تحسين الأداء، بواسطة تحديد المسؤولية وحب الإنجاز.

✓ **تطوير مستوى أداء الموظفين واكتساب المعرفة والمهارة:** تقوم المؤسسة بتطوير مستوى أداء موظفيها من خلال تدريبهم وتنميتهم من خلال إكسابهم مهارة وقدرة لازمة لأداء وظائفهم بفعالية لبلوغ أهداف المؤسسة، ويكون هنا للاتصال الداخلي

(1) مباركية رزيقة، مرجع سبق ذكره، ص85.

(2) درمان سليمان صادق، حسان ثابت جاسم، أثر إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين، دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية في محافظة نينوى، تنمية الرافدين 85 (29)، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل، 2007، ص55.

(3) مزيان محمد توفيق، وآخرون، تأثير الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة سوناطراك مركب GL2Z، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، العدد 07، سبتمبر 2018، ص101.

(4) نادر أحمد أبو شيخا، إدارة الموارد البشرية (إطار نظري وحالات عملية)، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر، عمان، 2010، ص338.

الفصل الثاني: الأداء التسويقي ومساهمة ممارسات التسويق الداخلي في تعزيزه

تعديل ايجابي في سلوك الفرد من الناحية المهنية والوظيفية، ويستهدف إلى إكسابهم المعارف والخبرات والاتجاهات للموظفين لتحسين مستوى أدائهم.

✓ **شعور الموظف بمعنى الوظيفة:** ممارسات وبرامج التسويق الداخلي تولد شعور لدى الموظف بأهمية المهام والواجبات التي يقوم بها في المساهمة في تحقيق الأهداف المشتركة للمؤسسة والموظفين، وبالتالي تتغير نظرتة لمعنى العمل مما يجعله يسعى إلى تحقيق الذات والتميز في العمل وإشباع الحاجات العليا بدلا عن الاكتفاء بالحاجات المادية فقط.⁽¹⁾

✓ **تحقيق الرضا الوظيفي:** يعتبر الرضا الوظيفي أحد أهم المزايا التي تنتج عن تطبيق الاتصال الداخلي وهو تحقيق الرضا والشعور بالاستقرار لدى الموظفين، فمن خلال البحث عن حاجات ومتطلبات الموظفين والعمل على تلبيتها هي أحد أبرز العوامل التي تساهم في إرضاءهم.

- **النتائج المتعلقة بفعالية وكفاءة الأداء والمؤسسة:** إذا قدمت المؤسسة كل ما يمكن أن تقدمه للموظفين، من تطوير مهاراتهم وسلوكياتهم الوظيفية وتمكينهم لتساهم في زيادة الكفاءة وتحسين الأداء، وتوظيف القدرات الشخصية لصالح الفرد أو المؤسسة لتحقيق فعاليتها وكفاءتها من النتائج المتعلقة بفعالية الأداء وكفاءة المؤسسة نذكر:⁽²⁾

✓ **المحافظة على الموظفين:** إن المؤسسات الناجحة هي التي تحافظ على الموظفين فيها، خاصة المتمكنين منهم وذوي الخبرات والكفاءات كما توفر لهم عوامل التحفيز، سواء المادية أو المعنوية، وقيام المؤسسة بمشاركتهم في أمورهم وفتح لهم المجال للإدلاء باقتراحاتهم عن طريق الاتصال بهم بفعالية، وهذا بدوره يؤدي إلى رفع وتحسين أدائهم الذي ينعكس على الأداء العام في المؤسسة.

✓ **زيادة ولاء الموظفين:** يساهم شعور الموظفين بأن المؤسسة قد منحتهم مكانة أو مركز يليق بهم من خلال عملية الاتصال المكثفة بين الموظفين والإدارة، واستشارتهم في أمور العمل وأخذ آرائهم بعين الاعتبار في بعض القضايا، في زيادة ولاءهم للمؤسسة، ويظهر ذلك من خلال أدائهم وعطائهم وتحسين الإنتاجية في المؤسسة.

✓ **تبني المؤسسة برامج التطوير والتجديد وتحسين العلاقة بين الموظفين:** إذا أحسنت المؤسسة الاتصال بالموظفين بطريقة جيدة، وتوفر لهم المعلومات الضرورية في الوقت المناسب، يساعد ذلك في كل البرامج التي تقوم بها المؤسسة، من خلال تعليم الموظف وإكسابهم خلفية عريضة من المعارف والمعلومات والاتجاهات النظرية، التي من شأنها أن تمكنهم من التعامل الايجابي مع بعضهم وتطويرهم، من خلال إكسابهم مهارات أدائية وظيفية عن طريق الممارسة الميدانية والمحاولة والتجريب وتأهيلهم لتقبل كل التغيير الذي يحدث في المؤسسة.

المطلب السادس: أثر التمكين في الأداء التسويقي.

لتمكين الموظفين أثر كبير في تحقيق أداء المؤسسة وزيادة مبيعاتها وربحيتها، وقد أشار العديد من الباحثين إلى وجود علاقات مترابطة ومتسلسلة داخل المؤسسة تؤدي لذلك. حيث الحلقة الأساسية تتمثل في نوعية الخدمات الداخلية والحلقة الأخيرة

(1) نبيل حليلو، عريف عبد الرزاق، التسويق الداخلي للمورد البشري: المفهوم والأهمية، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 33، مارس 2018، ص 92.

(2) محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار زمزم للنشر، عمان، الأردن، 2010، ص 228.

الفصل الثاني: الأداء التسويقي ومساهمة ممارسات التسويق الداخلي في تعزيزه

هي جودة الخدمة التي يتلقاها الزبائن التي قد تكون الخدمة الخارجية التي تخرج من المؤسسة إلى الزبائن، والتي نتاج الخدمة الداخلية والمتمثلة في البيئة التنظيمية الداخلية التي توفر للموظفين داخل المؤسسة الإمكانيات والقدرات التي تمكنهم من أداء عملهم بكفاءة وفاعلية عالية، بحيث يساهم هذا الأداء الفاعل بجودة خدمات ومنتجات عالية ومرتفعة لأن جودة الخدمات الداخلية تساهم في خلق سلسلة من الحلقات التي تؤدي إلى رفع مستويات الربحية والنمو.⁽¹⁾ فمن غير المعقول الحصول على زبائن سعداء بواسطة خدمات يقدمها موظفون تعساء، ورضا الموظفين بنوعية الخدمات الداخلية المرتبطة ببرامج وسياسات المؤسسة الداعمة والمشجعة التي تمكن الموظف من القيام بعمله بكفاءة ومسؤولية.⁽²⁾

حيث يؤدي التمكين إلى تحسين الأداء البشري في المؤسسات من خلال ما يلي:⁽³⁾

- خلق وتعزيز الثقة الذاتية للموظفين من خلال إتاحة الفرصة لهم للتعبير عن وجهات نظرهم بحرية، حيث يعطيهم التمكين المزيد من الاستقلالية والمشاركة في صنع القرار، وهذا يشجعهم على بذل مزيد من الجهود لإثبات أحقيتهم بتلك الميزات الأمر يعزز من أدائهم.
- التمكين يشجع على تحمل المسؤولية الشخصية، ونتيجة ذلك يصبح الموظفون أكثر حرصاً على إتقان عملهم الأمر الذي يقلل من أخطائهم ويحسن أدائهم.
- شعور الموظف بالملكية والانتماء، حيث يشعر التمكين الموظفون بأنهم يملكون المؤسسة بعد حصولهم على جزء من القوة والسلطة التي كانت متمركزة في يد المدير، فترتفع أهمية العمل لديهم ويزداد اهتمامهم بالمهام التي يؤديونها ويحرصون على إتقانها لها أملاً في الحفاظ على مكتسباتهم والحصول على المزيد.
- يتحقق إشباع مستوى أعلى من حاجات الموظفين مثل: الشعور بالإنجاز والأهمية وتحقيق الذات، ويمثل إشباع هذه الحاجات دافعاً قوياً لهم حتى يكونوا أكثر حماساً ونشاطاً، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على أدائهم.
- وللتمكين نتائج مهمة تنعكس على المؤسسات تتمثل في:⁽⁴⁾
- ضمان فعالية المؤسسة.
- التمكين يؤدي لزيادة ولاء الموظفين للمؤسسة. فالموظف الذي يشعر بالتمكين وحرية التصرف في عمله يعلم بان هذه الحرية جزء من علاقة إيجابية وصحية بين الإدارة والموظفين.
- يعمل التمكين على تحسين مستوى إنتاجية الموظف كما ونوعاً، واستعداد المؤسسة للتفاعل بشكل أسرع مع تغيرات السوق.

(1) كرمية التوفيق، دور تمكين العاملين في تحسين أداء العاملين، مجلة معارف، السنة العاشرة، العدد 18، جوان 2015، ص 256

(2) يحيى سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، مصر الجديدة، القاهرة، 2006، ص 141.

(3) كبير عمر، أثر التمكين على أداء العاملين من خلال سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة حالة مطاحن عمر بن عمر قالملة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي، 2020-2021، ص 51.

(4) عماد علي المهيترات، مرجع سبق ذكره، ص 38.

الفصل الثاني: الأداء التسويقي ومساهمة ممارسات التسويق الداخلي في تعزيزه

- يؤدي إلى ظهور أفكار مبتكرة نتيجة لحرية التصرف ويشجع الموظفين على الإبداع والمبادرة والالتزام بروح الفريق وحب المغامرة والتفكير الخلاق.
- يؤدي إلى ارتفاع الإنتاجية وانخفاض التكلفة وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسة.
- ففي سبيل سعي المؤسسة إلى تفعيل أداؤها التسويقي لا بد على المؤسسة من الرفع من مستوى أداء موظفيها من خلال تمكينهم ضمن وظائفهم، وهذا التمكين يتطلب التشارك المعرفي فيما بينهم وعليه لا بد من:⁽¹⁾
- تمكين وإعطاء الموظفين الصلاحيات القانونية، بالإضافة إلى مصادر القوة منها. المعرفة، المعلومات، المهارة، الخبرة والثقة بالنفس، مما يجعلهم قادرين على التصرف الفعال ضمن وظائفهم وبين بعضهم البعض والأهم هم الزبائن.
- العمل على توفير فرص النمو والتنمية وتقديم مستلزمات البقاء والولاء للحفاظ عليهم.
- التمكين يعني يقين المؤسسة أن موظف واحد على رأسها لم يعد كافيا لنجاحها ما لم يكن من حوله فرق عمل متعلمة وقادرة وراغبة في تطبيق ما تعلمته، بما يخلق لديهم الرضا لإشباع حاجاتهم للأمن والانتماء ما يساعدهم في تحسين أدائهم في تعاملهم مع الزبائن.
- من خلال ما سبق يمكن الوصول إلى أن كيفية التعامل مع الموظفين في المؤسسة، يعد أحد العوامل المهمة في المؤسسة، فالمؤسسة قد تنظر إلى الموظفين على أنهم يمثلون حجر الزاوية في المؤسسة وموردا استراتيجيا، وبذلك فلسفة الإدارة في التوجه نحو الموظفين هي التي ترسم صورة التعامل معهم مستقبلا، وبأهمية دورهم في المشاركة في نجاح المؤسسة عندما يكونوا مصدرا لخلق القيمة خصوصا في بعض أعمالهم التي يقومون بها واتخاذهم لبعض القرارات التي تساعد على إنجاز العمل بسرعة ودقة، وذلك أن قناعة مختلف المؤسسات بضرورة تفويض بعض الصلاحيات التي تمكن الموظفين من إنجاز أعمالهم بالسرعة اللازمة والوقت المناسب يعكس ثقة الرؤساء بالموظفين والذي بدوره ينعكس على إنجاز الوظائف وتحقيق أداء كلي متميز وخصوصا الأداء التسويقي.

(1) سريينة مانع، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 57-58.

الفصل الثاني: الأداء التسويقي ومساهمة ممارسات التسويق الداخلي في تعزيزه

خلاصة الفصل الثاني:

يتمثل الأداء التسويقي في النتائج التسويقية التي تسعى الوظيفة التسويقية إلى تحقيقها خلال فترة زمنية معينة، والأداء التسويقي يعكس درجة نجاح المؤسسة أو فشلها وذلك من خلال سعيها لتحقيق الأهداف الخاصة بها خصوصا في ظل التغييرات البيئية السريعة التي تواجهها المؤسسات، الأمر الذي فرض عليها توجها لتطوير تقنياتها لضمان القدرة على الاستجابة للتغيرات البيئية وتحقيق الأهداف، ويرتبط مفهوم الأداء التسويقي بكل من الكفاءة والفعالية، ومنه فالأداء التسويقي الجيد هو المحرك الأساسي للمؤسسة الذي يمكنها من مواجهة المنافسة والتصدي للتغيرات الحاصلة في ظل الوضع الحالي الذي نعيشه، فالأداء التسويقي مدى قدرة المؤسسة على إرضاء زبائنهم من خلال تقديم خدمات تتلاءم مع حاجاتهم ورغباتهم وتتطابق مع ما كانوا يتوقعونه، مع الاستمرار في مراقبة المنافسين، والأخذ بعين الاعتبار ردود أفعالهم، وكذا تحقيق النتائج التسويقية المطلوبة من الأرباح، والمبيعات، والحصة السوقية.

وباعتبار أن الأداء التسويقي مدخل أساسي للحصول على الإيرادات التي تساهم في استمرار عملها وهو مستوى تحقيق المؤسسة لأهدافها الموضوعية في الخطة التسويقية، تحاول المؤسسات تحقيق هذه الأخيرة بهدف النمو بشكل مستمر في السوق المستهدف، وهو ما يدفع المديرين للاهتمام بالأداء التسويقي باعتباره الشريان الرئيس الذي يغذي المؤسسة، هذا وتقوم بالرقابة على أدائها بشكل مستمر مستخدمة وسائل متعددة كما تقوم بتقييم أدائها وتعديل الخطط بالشكل الذي يتلاءم مع التطورات التي تواجه تنفيذها.

ومن جهة أخرى تعمل المؤسسات على إيجاد توجهات ومدخل تساهم في تحسين الأداء التسويقي من بينها تطبيق ممارسات التسويق الداخلي والتي بدورها تؤدي إلى تحسين الأداء التسويقي من خلال زيادة ربحية المؤسسة وتحسين حصتها السوقية وتحقيق رضا زبائنهم.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية حول أثر ممارسات التسويق الداخلي في
الأداء التسويقي - دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر -

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر

المبحث الثاني: منهجية وإجراءات الدراسة التطبيقية

المبحث الثالث: تحليل محاور الدراسة

المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة وتحليل النتائج

الفصل الثالث: — دراسة تطبيقية حول أثر ممارسات التسويق الداخلي في الأداء التسويقي

بعد التطرق إلى الجانب النظري والذي أشرنا فيه إلى التسويق الداخلي وممارساته، تم التوصل إلى أن التسويق الداخلي يمكن المؤسسة من تحقيق الأداء العام لها بالإضافة إلى تحقيق الأداء التسويقي على وجه الخصوص، وان التسويق الداخلي يعتبر أداة ومفتاح النجاح للتسويق الخارجي وكذا النجاح وربحية المؤسسة الخدمية ورضا زبائنها لان برضا الموظف للمؤسسة يتمكن من تحقيق رضا الزبون الخارجي، حيث يهدف التسويق الداخلي إلى خلق بيئة عمل ومناخ مناسب لتشجيع الموظفين على تقديم خدمات مميزة وتحسين الأعمال، إضافة إلى تحسين العلاقات بين الموظفين أنفسهم وبين الموظفين وإدارة المؤسسة، ويتحقق ذلك من خلال توجيه الموظفين والوظائف والإدارات في المؤسسة نحو تحقيق رضا زبائنها وتحقيق نمو المؤسسة واستمراريتها وزيادة ربحيتها. ومن خلال الدراسة النظرية سنحاول في هذا الفصل معرفة أثر ممارسات التسويق الداخلي في الأداء التسويقي في مؤسسة إتصالات الجزائر، وذلك من خلال أربع مباحث. المبحث الأول سنتناول فيه التعريف بمؤسسة إتصالات الجزائر، أما المبحث الثاني سنتناول فيه منهجية وإجراءات الدراسة، والمبحث الثالث تحليل محاور الدراسة، وأخيرا المبحث الرابع سنتناول فيه نتائج اختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة إتصالات الجزائر.

المبحث الثاني: منهجية وإجراءات الدراسة التطبيقية.

المبحث الثالث: تحليل محاور الدراسة التطبيقية.

المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة وتحليل النتائج.

الفصل الثالث: — دراسة تطبيقية حول أثر ممارسات التسويق الداخلي في الأداء التسويقي

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة إتصالات الجزائر.

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر من المؤسسات الخدمية الرائدة في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية، وهي مؤسسة عمومية تابعة للدولة الجزائرية، تم بروزها بشكل مستقل في أوائل القرن الحالي، وهي نتاج مجموعة من الإصلاحات التي قامت بها الدولة الجزائرية، من خلال فصل قطاع البريد عن قطاع الاتصالات، وقد سبقها في ذلك الكثير من الدول كفرنسا وتونس والمغرب، ظهرت للنور سنة 2003، وبشرت عملها كمؤسسة متخصصة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، هي مؤسسة تجارية لديها رسالة تسويقية ورؤية مستقبلية في مجال عملها، وتسعى لتحقيق أهدافها وتنمية مبيعاتها وزيادة ربحيتها والوصول إلى نتائج مرضية.

المطلب الأول: نبذة عن مؤسسة إتصالات الجزائر وأهدافها.

أولاً: نشأة مؤسسة إتصالات الجزائر.

باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات، وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيا الإعلام والاتصال، وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000، جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات وكرس الفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات. وتطبيقا لهذا المبدأ، تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة "بريد الجزائر" وثانيهما بالاتصالات متمثلة في "اتصالات الجزائر" وفي شهر جوان 2001 وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة للهاتف النقال واستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات vsat وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية، كما شمل فتح السوق كذلك الدارات الدولية في 2003، والربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004، وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005، وذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية ولقواعد المنافسة، وفي نفس الوقت، تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي على تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم.⁽¹⁾

ثانيا: مهام مؤسسة إتصالات الجزائر:

المؤسسة إتصالات الجزائر مجموعة من المهام تتمثل أهمها في:⁽²⁾

- تسويق خدمات المؤسسة التي تمكنها من نقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة، والبيانات الرقمية، والاعلام السمعي والبصري.
- العمل على رقمنة المجتمع والاقتصاد، من خلال تحقيق المزيد من التقدم الرقمي.
- تعمل المؤسسة على تطوير وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة.
- تلبية احتياجات ومتطلبات الزبائن وإرضائهم، مع المساهمة في تحقيق رفاهيتهم وراحتهم.

(1) نبذة عن شركة اتصالات الجزائر، متاح على الموقع www.algeriatelecom.dz تاريخ الإطلاع: 28/09/2021 على الساعة 08:51.

(2) موقع شركة اتصالات الجزائر، www.algeriatelecom.dz، تاريخ الإطلاع: 28/09/2021 على الساعة العاشرة.

الفصل الثالث: — دراسة تطبيقية حول أثر ممارسات التسويق الداخلي في الأداء التسويقي

- تحرص مؤسسة اتصالات الجزائر على توفير الخدمة والمسؤولية لدى موظفيها.
- إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات مع جمعي مشغلي الشبكات، مع التغطية الجغرافية لربوع الوطن.

ثالثا: أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

هناك ثلاث أهداف أساسية يعتمد عليها مجمع اتصالات الجزائر، وهي: الجودة، الفعالية، ونوعية الخدمات. وتمثل هذه الأهداف في الأتي:⁽¹⁾

- تحسين وتطوير جودة الخدمات المقدمة للزبون. وجعلها أكثر قدرة على المنافسة في مجال الخدمات.
- زيادة العرض من الخدمات الهاتفية ووضع الزبون في محور قرارات وإجراءات المؤسسة.
- توفير خدمات بأسعار تتماشى وتطلعات الزبون قد تكون جد مغرية.
- إرساء اقتصاد رقمي في الجزائر مع تهيئة حلقة إيجابية لإضفاء القيمة.
- العمل على كسب سمعة حسنة والمحافظة عليها.

سمحت الأهداف الثلاثة التي سطرتها اتصالات الجزائر ببقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات بالجزائر.

رابعا: الإطار القانوني:

SPA إتصالات الجزائر، مؤسسة عمومية ذات أسهم برأس مال تنشط في سوق الشبكة وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر.

تأسست وفق قانون 2003/03 المؤرخ في 05 أغسطس أوت سنة 2000 المحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات، فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE) بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية أطلق عليها اسم "اتصالات الجزائر" وفق هذا المرسوم الذي حدد نظام مؤسسة عمومية اقتصادية تحت صيغة قانونية لمؤسسة ذات أسهم برأسمال اجتماعي دينار جزائري والمسجلة في المركز السجل التجاري يوم 11 ماي 2002 المقدر بـ 115.000.000.000.00 دج تحت رقم 02B0018083.

- قانون 2000/03 وميلاد اتصالات الجزائر:

نص القانون 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة.

لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات، بعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال تبعت القرار 03/200، أضحت إتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003.

(1) موقع الالكتروني لمؤسسة اتصالات الجزائر www.algeriatelecom.dz ، تاريخ الاطلاع: 2021/09/28، الساعة 10.50

الفصل الثالث: — دراسة تطبيقية حول أثر ممارسات التسويق الداخلي في الأداء التسويقي

01- جانفي 2003 الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر:

كان على مؤسسة اتصالات الجزائر وإطاراتها الانتظار حتى الفتح من جانفي 2003 لكي تبدأ المؤسسة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال، لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت المؤسسة مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم لا يرحم، فيه المنافسة شرسة البقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.⁽¹⁾

خامسا: قيم مؤسسة اتصالات الجزائر.

- إرضاء الزبون: هذا في صميم اهتمامات مؤسسة وموظفي اتصالات الجزائر، إرضاء الزبائن يعني الاحتفاظ بهم وتشجيعهم على استهلاك منتجات وخدمات المؤسسة، مما يضمن الدخل للمؤسسة وموظفيها، ويرتبط الأداء مؤسسة ارتباطا وثيقا برضا زبائنها.
- الأداء: تعتمد استدامة المؤسسة على أدائها التجاري وقدرتها على التطور في بيئة تنافسية، في مواجهة سوق وزبائن متطلبين للغاية من حيث جودة الخدمات، زيادة الأداء يعني تمكين المؤسسة من الحفاظ على مركزها في السوق والتطور لتحقيق أكبر فائدة لموظفيها والاقتصاد الوطني.
- صورة العلامة التجارية: الموظف في اتصالات الجزائر، هو السفير الرائد للمؤسسة وللعلامة التجارية، يرتبط سلوكه تجاه الزبون في مكان العمل أو في الخارج بشكل مباشر بصورة المؤسسة، التي تشكل سمعته لهذا السبب يجب على كل موظف الاهتمام برسم صورة متناغمة مع القيم التي تحملها المؤسسة.
- روح الفريق: تشكل مؤسسة اتصالات الجزائر من العديد من الهياكل التشغيلية التي تعمل جميعها لتحقيق نفس الهدف وهو رضا الزبائن وزيادة الإيرادات، فروح الفريق هي مزيج من مواهب جميع الهياكل التجارية لمؤسسة اتصالات الجزائر لتحقيق أهدافها.
- المسؤولية: كل موظف في مؤسسة اتصالات الجزائر يدرك أهمية دوره داخل المؤسسة، ويتولى مهامه بدقة بالاحترام الصارم للالتزام الذي يربطه بمؤسسته، إن روح المسؤولية هي التأكد من أن الموظفين يتطورون في أفضل ظروف العمل، والحفاظ على أدوات العمل وتراث المؤسسة، والتصرف بطريقة تعطي صورة إيجابية عن المؤسسة.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر

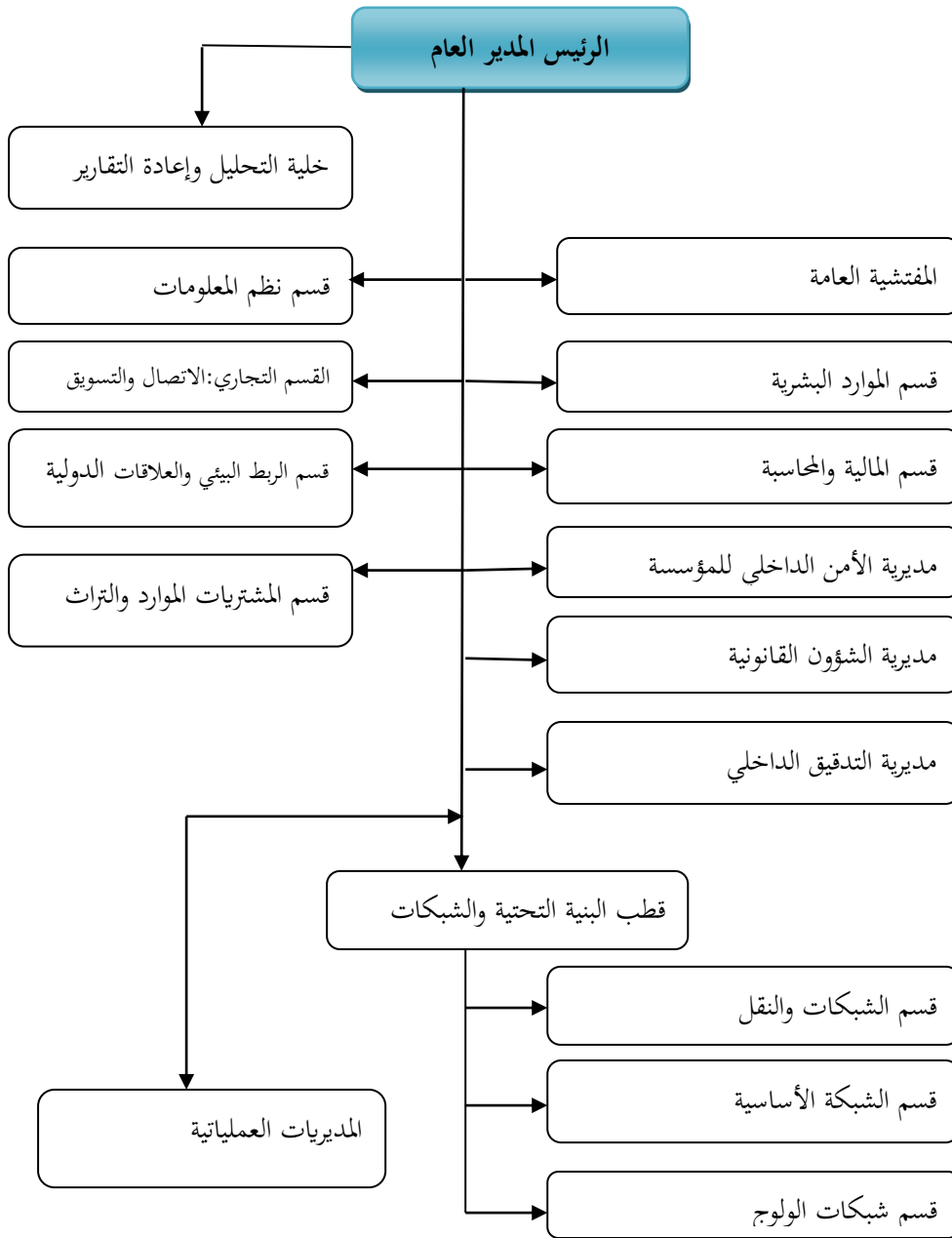
تتطور المؤسسات في قطاع الاتصالات والقطاع الرقمي في بيئة متغيرة باستمرار، وبالتالي يجب أن يكون لديها نهج نظامي في مؤسساتها من أجل الاستجابة للتغيرات السوق، وغالبا ما تتطلب الإنتاجية والربحية وضع هذا الأمر بعين الاعتبار، ومن أجل التعامل مع جميع القيود التي تواجهها، قررت مؤسسة اتصالات الجزائر الانتقال إلى تنظيم جديد أكثر كفاءة وذلك من خلال خلق هيكل تنظيمي جديد واعتماده بالإجماع من قبل مجلس إدارة المؤسسة في 10 ديسمبر 2018.⁽²⁾

(1) نبذة عن اتصالات الجزائر، متاح على الموقع: www.algeriatelecom.dz تاريخ الاطلاع: 2021/09/28 على الساعة 08:55.

(2) مذكرة مصلحة داخلية لاتصالات الجزائر تحت رقم 2018/52 بتاريخ 2018/01/18.

الفصل الثالث: — دراسة تطبيقية حول أثر ممارسات التسويق الداخلي في الأداء التسويقي

الشكل رقم (03-01): الهيكل التنظيمي للمديرية العامة



المصدر: مذكرة مصلحة، مؤسسة إتصالات الجزائر ب تاريخ 2018/01/18.

من خلال الشكل نلاحظ أن إتصالات الجزائر تعتمد على هيكل عمودي يكون على رأسه السيد المدير العام، ثم تقسيم مختلف وحدات الأعمال إلى مديريات فرعية، كل مديرية لديها مدير تنفيذي يقوم بمختلف الإجراءات والعمليات المتعلقة بمهامه الوظيفية، وسوف نورد شرح تفصيلي لمهام بعض المديريات: (1)

1- **خلية التحليل وإعداد التقارير:** تم إنشاء وحدة إعداد التقارير والتحليل، حيث تقوم بتحليل البيانات الصادرة من مختلف المديريات سواء على مستوى المديرية العامة أو المديريات الولائية، ثم نقوم بإعداد التقارير اللازمة ورفعها إلى المدير العام.

(1) مذكرة مصلحة، اتصالات الجزائر، بتاريخ 2018/01/18.

الفصل الثالث: — دراسة تطبيقية حول أثر ممارسات التسويق الداخلي في الأداء التسويقي

- 2- **المفتشية العامة:** تتكون المفتشية العامة من ثلاث مفتشيات مركزية، يتمحور دورها حول جميع أنشطة المؤسسة وتغطي كامل التراب الوطني، يعمل مفتش واحد مع ثلاث محققين حول ما يقارب 13 ولاية جهوية، بينما يعمل مفتش واحد مع محققين مع باقي الولايات.
- 3- **قسم الموارد البشرية:** يقوم هذا القسم بجميع الإجراءات المتعلقة بالعنصر البشري داخل المؤسسة من توظيف وتدريب وتسيير لشؤونهم الاجتماعية وغيرها.
- 4- **قسم المالية والمحاسبة:** وهو القسم المكلف بجميع العمليات المالية للمؤسسة والمقدمة من طرف المديرية العملية والتي بدورها تتحصل عليها بشكل دوري من الوكالات التجارية.
- 5- **مديرية الأمن الداخلي للمؤسسة:** وهي مكلفة بتنظيم وحفظ الأمن داخل جميع الهياكل التابعة للمؤسسة في كامل التراب الوطني.
- 6- **مديرية الشؤون القانونية:** تعمل هذه المديرية على الاهتمام بجميع الجوانب القانونية المتعلقة بالمؤسسة، وتسيير النزاعات بين المؤسسة والزبائن من جهة والمؤسسة وبقية المؤسسات الأخرى من جهة أخرى، وذلك برفع الدعاوى القضائية وتكليف محامي خاص بالمؤسسة يقوم بالمرافعات وجميع الإجراءات اللازمة.
- 7- **مديرية التدقيق الداخلي:** تقوم هذه المديرية بمراقبة وضبط العمليات داخل المؤسسة من خلال مراجعات شاملة ودورية لجميع الأنشطة والعمليات المالية التي يقوم بها الموظفون من اجل التأكد من مدى صحة الإجراءات والتأكد من دقة عملية تنفيذ المهام.
- 8- **قسم نظم المعلومات:** وهو القسم المكلف بتسيير واستغلال نظم المعلومات الخاصة بالمؤسسة وتوفير الشبكة والمعدات الخاصة لذلك والسهر على سيرها في أحسن الأحوال لتسهيل عمل مستخدمي المؤسسة لتقديم الخدمة للعملاء في أحسن الظروف وضمان أمن هذه الشبكة من الاختراقات ومحاولة تطوير نظم جديدة تتساير والتطور التكنولوجي.
- 9- **مديرية القسم التجاري، الاتصال والتسويق:** تضم هذه المديرية أربع أقسام رئيسية. قسم التسويق، قسم الاتصالات، قسم الجمهور العام، قسم التحصيل. ومن مهام هذه المديرية:
 - **قسم الحسابات الكبرى:** ممارسة مختلف الأنشطة التسويقية المتعلقة بالحسابات الكبرى التي تضم الشركات الكبيرة والإدارات العامة والسفارات والوزارات والمنظمات المحددة وكذلك الشركات الصغيرة والمتوسطة.
 - **قسم التسويق:** القيام بالأنشطة التسويقية المختلفة (تصميم المنتج وتطويره، التسعير، التوزيع، الترويج)، واتخاذ القرارات التسويقية المناسبة التي تخلق قيمة للزبون وتلبي الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
 - **قسم الاتصالات:** مهمته القيام بمختلف الاتصالات بين الأطراف الفاعلة وعقد الصفقات التجارية مع المنظمات التي تبدي اهتماما بخدمة المؤسسة، إضافة إلى الاتصالات المتعلقة بالموردين وغيرهم.
 - **قسم الجمهور العام:** يقوم هذا القسم بمهام إدارة العلاقات بين المؤسسة والزبون (CRM)، من مهامه تحسين العلاقة بين المؤسسة والزبون من خلال معالجة مختلف الشكاوى، ورعاية الزبون المحتمل، وكسب ولاء أكبر له.

الفصل الثالث: — دراسة تطبيقية حول أثر ممارسات التسويق الداخلي في الأداء التسويقي

- قسم التحصيل: يقوم هذا القسم بجميع العمليات المتعلقة بغدارة الديون المترتبة على عاتق الزبون، مع التنسيق مع مديرية الشؤون القانونية في حالة الاضطرار إلى المتابعات القضائية لضمان حق المؤسسة في تحصيل ديونها.
- 10- قسم الربط البيئي والعلاقات الدولية: يقوم هذا القسم بالعمليات المتعلقة بربط شبكات الاتصالات فيما بين الوحدات داخل المؤسسة نفسها، أو بينها وبين الأطراف الدولية، والهدف تمكين مختلف الأطراف بالاتصال فيما بينهم.
- 11- قسم المشتريات والموارد والتراث: يقوم هذا القسم بإتمام جميع الصفقات التجارية المتعلقة بالمشتريات بحيث تجري عمليات الشراء للموارد الضرورية التي تحتاجها المؤسسة لتقديم مختلف خدماتها كالبنى التحتية وغيرها، بالإضافة إلى إحصاء لجميع الوسائل والمعدات التي تملكها المؤسسة والمحافظة عليها، وتنقسم إلى أربع مديريات (مديرية إدارة السوق، إدارة اللوجستية والوسائل، مديرية التراث، قسم المشتريات والتنفيذ).
- 12- قطب البنية التحتية والشبكات: يطلق عليه عادة اسم القطب التقني ويوضع تحت سلطة مساعد المدير العام يتم تنظيم الهيكل التنظيمي للبنية التحتية والشبكات على النحو التالي:
 - قسم الشبكة الأساسية: وهو من الأقسام الجديدة في المديرية العامة، ويضم أيضا مجموعة من الفروع (مديرية القاعدة العامة، مديرية التجميع، مديرية الصوت والخدمات)
 - قسم الشبكات والنقل: يقوم على تطوير وصيانة الشبكات الدولية، وينقسم إلى أربع مديريات (مديرية تطوير شبكات النقل، مديرية صيانة شبكات النقل، مديرية تطوير البنية التحتية السلبية، مديرية شبكة النقل الدولية)
 - قسم شبكات الولوج.
 - المديرية العملياتية: وهي المديرية الولائية الموزعة على كامل التراب الوطني، تعتبر بمثابة ممثلة للمؤسسة الأم داخل الولاية، حيث تقوم بالمهام المتعلقة بإدارة الموارد البشرية والمالية والحاسبية والإجراءات التقنية المختلفة.

المطلب الثالث: واقع ممارسات التسويق الداخلي في مؤسسة اتصالات الجزائر.

أولا: الاختيار والتوظيف.

يعتبر العمل في إتصالات الجزائر مسعى حقيقي للشباب وذلك للراتب الجيد الذي تدفعه بالإضافة إلى السهولة النسبية للمهام الموكلة لعمالها، حيث بلغ عدد الموظفين في المؤسسة حاليا حوالي: 21182 موظف، التوظيف في المؤسسة وباعتبارها مؤسسة اقتصادية يجب أن تكون عروضها للعمل عبر الوكالة المحلية للتشغيل، حيث تعتبر التخصصات التقنية (مهندسين تقنيين Engineer Technical عمال التكوين المهني) كالإعلام الآلي بكل فروع ولإلكترونيك بكل فروع والاتصالات والشبكات Télécommunications من أهم التخصصات المطلوبة نظرا لطبيعة الخدمات المقدمة من المؤسسة. أما فيما يخص المناصب الإدارية فهي توظف كذلك حاملي الليسانس في العلوم التجارية علوم التسيير المحاسبة Accountants، التسويق Marketing، الاقتصادية Economy، المالية العلوم القانونية والإدارية وكذلك التخصصات الأخرى لفائدة إدارتها سواء لتسيير الموارد البشرية Ressources Humann Management أو كعامل استقبال أو

الفصل الثالث: — دراسة تطبيقية حول أثر ممارسات التسويق الداخلي في الأداء التسويقي

عمال الشباك أو عمال مكلفين بالزبائن... الخ، كما أنها تقوم بتوظيف الحراس وأعاون الأمن Services Security من أجل السلامة داخل وكالاتها المختلفة.⁽¹⁾

ونظرا لعدد العمال الذين استفادوا من التقاعد في 2018، أعلن قسم الموارد البشرية عملية توظيف طبقا للاحتياجات المعبر عنها من طرف اتصالات الجزائر، فبعد انتهاء سنة 2018 التحق 686 عامل جديد و992 عامل في إطار جهاز المساعدة على الإدماج المهني بالمؤسسة بهدف تعزيز مختلف هياكلها، وتعد سياسة التوظيف التي أعلنتها المؤسسة ذات طابع استراتيجي، إذ أنها تهدف إلى إعادة تنشيط القوة العاملة لاتصالات الجزائر ومن بين الأهداف المسطرة أيضا استكشاف المواهب الشابة إلى جانب امتصاص الكفاءات الجديدة المؤهلة لتسيير المشاريع التي تعلنها المؤسسة.

من هذا المنظور، يسهر قسم الموارد البشرية على ضمان التنسيق في مجال التوظيف، من خلال موازنة الكفاءات التي يتم توظيفها مع الاحتياجات المعبر عنها من طرف هياكل المهن. يكمن الهدف من وراء هذا الإجراء في ضمان مزيد من الفعالية خدمة للأهداف التي سطرها اتصالات الجزائر.⁽²⁾

ويعد رأس المال البشري أداة فعالة في خدمة اتصالات الجزائر، فمن خلال اهتمام المؤسسة بالاختيار والتوظيف في المؤسسة جعل منها مؤسسة ناجحة تقدم خدمات جيدة وذات جودة وفعالية في تحقيق أهدافها المسطرة.

ثانيا: التدريب والتكوين.

خلال السنة المالية 2018، ساهمت اتصالات الجزائر في تكوين 56% من عمالها، أي أن عاملا من أصل اثنين استفادوا من التكوين وهذا اعتمادا على تخصص كل موظف في المؤسسة. وقد أعتبر قسم الموارد البشرية هذا البرنامج برنامج تكويني يهدف لتحسين الكفاءات الداخلية، من خلال استهداف خمسة عشر مجال نشاط، على رأسها المجالين التجاري والتقني. وقد ارتكزت المحاور الاستراتيجية للمخطط التكويني على المشاريع الرئيسية التي أعلنتها اتصالات الجزائر في 2018، في هذا الصدد عادت حصة الأسد لمستخدمي نظام المعلومات الجديد NGBSS/OSS حيث استفاد 7000 موظف من مختلف الفئات من دورات تكوينية.

توضح المؤشرات التي تعكس تطور التكوين لدى اتصالات الجزائر القفزة النوعية والكمية على حد سواء. ففي سنة 2016، بلغ عدد الموظفين المكونين 6734 موظف قبل أن يرتفع هذا العدد إلى 12362 موظف في 2018. بهذا الشكل ويهدف تحسين خدمات المهن التجارية، لاسيما فيما يتعلق باستقبال وخدمة الزبائن، فإن 5270 عامل تلقوا تكوينا كاملا لصقل كفاءاتهم.⁽³⁾

من خلال ما سبق نلاحظ أن اتصالات الجزائر سطرت لنفسها تحديا كبيرا يتمثل في تكوين موظفيها لتمكينهم من التكيف مع التطورات السريعة التي يشهدها قطاع تكنولوجيات الإعلام والاتصال وكان ذلك تحت شعار "لأن المستقبل يشيد اليوم"، ولأن المحافظة على قابلية العمل يتوقف على المهارات والخبرات التي يكتسبها الموظفون من خلال تكوينهم وتدريبهم.

(1) www.algeriatelecom.dz، بتاريخ 2022/02 المدونة الجزائرية للتوظيف نقلا عن www.jobdza.com

(2) نادية احدادن، وآخرون، استعراض حصيلة المؤسسة لسنة 2018، مشاور اتصالات الجزائر، 2019، ص10.

(3) مرجع سبق ذكره، ص09.

الفصل الثالث: — دراسة تطبيقية حول أثر ممارسات التسويق الداخلي في الأداء التسويقي

يقتضي التطور المتزايد الذي تشهده تكنولوجيا الإعلام والاتصال اكتساب وتطوير مؤهلات جديدة للحفاظ على قابلية عمل كل موظف لمواجهة هذه التحديات يعتمد قسم الموارد البشرية بالأساس على ترقية ثقافة الإدارة على مستوى المؤسسة، ويقتضي تعزيز الدورات التكوينية وتحسن الكفاءات تنظيم دورات تكوينية مخصصة، في هذا الإطار، تم تسجيل ثمانية عشر مديرا فرعيا تقنيا في 2018 لمتابعة دورة تكوينية موجهة للإطارات من ذوي الكفاءات العالية (CHP)، يضاف إليهم ثمانين إطارا يتابعون تكويننا في تخصص إدارة المشاريع وفقا لمعايير PMP (مشروع الإدارة المهنية).

كما استفاد 200 مدير للوكالات التجارية من دورات تكوينية في مجال إعداد أداة متابعة وهذا بهدف ضمان متابعة مثلى للنشاطات التي تنظم على مستوى وكالاتهم التجارية، الأمر نفسه بالنسبة لـ 250 مستشار زبائن الذين استفادوا من تكوينات موزعة على مختلف التخصصات، على غرار النشاطات الترويجية التجارية وإرضاء الزبائن أو إدارة قوة المبيعات وتقنيات الاتصال. من جانبها، قامت عدة مديريات عملية بتنظيم دورات تكوينية، وبالتعاون مع معاهد عمومية وخاصة. وقد أسفر هذا النهج البيداغوجي على تنظيم 45 ندوة موزعة على 15 منطقة وتكوين 588 عاملا وذلك اعتمادا على مقتضيات المنصب المشغول.⁽¹⁾

بصفة عامة، في الواقع، يعد التعليم المستمر استثمارا طول الأجل، حيث يعد تدريب الموظفين قضية استراتيجية، خاصة بالنسبة للمؤسسات العاملة في مجال التكنولوجيا نمو كبيرا، هذا ما يجعل من الممكن مرافقة التغييرات وتشجيعها وتكييف المهارات مع التحديات التي تقيد المؤسسات أو تفتح آفاقا جديدة لها.

ثالثا: التحفيز.

يعتبر التحفيز من بين أكثر اهتمامات المؤسسة وذلك لإدراكها بمدى الدور الذي يؤديه التحفيز بنوعيه المعنوي والمادي في نفسية الموظف ودفعه إلى تحقيق جودة خدمات عالية وأداء متميز وكذا لجعلهم يشعرون بالثقة أثناء تأدية أعمالهم ومهامهم الموكلة لهم في المؤسسة.

حيث يجب على المدير تحفيز مندوبي المبيعات ليكونوا أكثر كفاءة من أي وقت مضى، من خلال المزيد من الاعتراف أو المكافأة أو الإثراء الوظيفي، لذلك من الضروري تشجيع ومكافأة وإبراز أفضل عناصرها حتى يستمروا في التقدم ويشعرون بالثقة.⁽²⁾

— أشكال التحفيز في مؤسسة اتصالات الجزائر:

تعتمد اتصالات الجزائر على التحفيز كأسلوب لتعزيز دور موظفيها داخل المؤسسة ودفعهم إلى العمل بتفاني وجد لتحقيق أهدافها على المستوى المتوسط والطويل. ومن بين أساليب التحفيز ما يلي:

✓ **التحفيزات المادية:** تعمل مؤسسة اتصالات الجزائر على تقاسم أرباح المؤسسة كل نهاية سنة، حيث تقوم الإدارة العامة وبالأخص قسم المحاسبة بتقييم قيمة الأرباح التي حققتها المؤسسة على مستوى كامل التراب الوطني، ثم تقوم بتقسيمها على

(1) نادية احدادن، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص09.

(2) Tayeb Kabbal, l'importance du control stratégique en entreprise, Tachawoor, Newsletter d'Algérie Télécom, Numéro 01, Février 2017, p12.

الفصل الثالث: — دراسة تطبيقية حول أثر ممارسات التسويق الداخلي في الأداء التسويقي

الموظفين بالتساوي دون مراعاة السلم الوظيفي للموظفين، هذا الأمر يجعل الموظفين يعملون بتفاني لزيادة المداخيل وبالتالي الحصول على قيمة ربح مرتفعة.

✓ **التحفيز عن طريق المسابقات والهدايا:** عملت اتصالات الجزائر في السنوات الأخيرة على تنظيم مسابقات وطنية بين الوكالات التجارية التابعة لها، حيث تقوم المؤسسة بوضع هدف مبيعات معين لكل وكالة تجارية وفق عدد زبائن كل وكالة لمدة زمنية محددة، مع خلق جو للتنافس وعرض إحصائيات المبيعات لكل موظف على حدة، ثم يحصل الشخص الذي كانت له أعلى نسبة مبيعات على جوائز وهدايا تتمثل في رحلات سياحية وغيرها.

✓ **دعم الموظفين المتفوقين:** من الملفت أن اتصالات الجزائر تحتضن موظفيها الذين يشاركون في المسابقات الوطنية والعالمية والتي تخص مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، ففي الآونة الأخيرة قامت اتصالات الجزائر بتحفيز الموظفين الذين شاركوا في مسابقة القمة العالمية لمجتمع المعلومات (WISIS) التي ينظمها الاتحاد الدولي للاتصالات، وذلك بدعوة باقي الموظفين للتصويت على مشاريع زملائهم في العمل عن طريق رسائل البريد الإلكتروني المتكررة التي تصل بشكل يومي، هذا إن دل على شيء فإنه يدل على مدى اهتمام المؤسسة بنجاح المشاريع الابتكارية التي يقدمها الموظفون في مختلف المسابقات العالمية.

✓ **رسائل الشكر والتقدير:** في مجال التحفيز المعنوي فإن القيادة العليا لاتصالات الجزائر دائما ما تقوم بإرسال الرسائل التحفيزية التي تحتوي على عبارات الشكر والتقدير للمجهودات المبذولة من طرف الموظفين، خاصة بعد الحملات التسويقية التي تنظمها المؤسسة في المناسبات وغيرها، حيث يتلقى الموظفون هاته الرسائل من طرف السيد المدير العام للمؤسسة عن طريق البريد الإلكتروني مما يعطي انطباع لديهم بمدى اهتمام القيادة العليا بالمجهودات التي يبذلونها في سبيل دعم قدرات المؤسسة وتنميتها.

✓ **لقاءات ميدانية:** تحرص اتصالات الجزائر على تنظيم لقاءات ميدانية ودرشة مع المدير العام لاتصالات الجزائر، وذلك بشكل مفتوح لجميع الموظفين دون استثناء، فعن طريق منصة تواصل الخاصة بالموظفين يستطيع أي موظف طلب لقاء غير رسمي مع المدير العام للمؤسسة، حيث يلتقي هذا الأخير مع الموظفين في جلسة فطور لكسر طابع الرسمية على اللقاء، حيث يتم تبادل الأفكار بين الموظف والمدير العام ومناقشة سبل تطوير استراتيجية المؤسسة في المجال التقني والتسويقي، وهذا يعتبر حافز للموظف يجعله قريبا من مراكز القيادة وشعوره بمدى أهميته داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

رابعا: الاتصال الداخلي.

تسعى مؤسسة اتصالات الجزائر إلى كسب موظفيها من خلال كسب ثقتهم والتعرف على آرائهم ورغباتهم بهدف تحقيق أداء متميز وتوصيل الخدمة للزبائن، حيث يعتبر الاتصال الداخلي داخل المؤسسة من أهم الأمور التي تركز عليها المؤسسة حيث يترتب عليها تعزيز طرق الاتصال بالموظفين من خلال اللقاءات والاجتماعات والمقابلات لشرح وتوضيح أهداف المؤسسة، كما تقوم من خلال هذا الاتصال بتحديد ودراسة البنية الداخلية لمعرفة ما يواجه الأفراد والأقسام من خلال مناقشات وطرح الأفكار والآراء ونقلها للإدارة العليا والعمل على إيجاد الحلول المناسبة.

الفصل الثالث: — دراسة تطبيقية حول أثر ممارسات التسويق الداخلي في الأداء التسويقي

تتمثل أهمية الاتصالات الداخلية في الحاجة إلى إعلام وإرشاد الموظفين بالمؤسسة من وقت لآخر بالأهداف الجديدة التي تعمل المؤسسة من أجلها والتطورات الحاصلة في بيئة العمل، وحتى تجعل موظفيها على دراية بالحقائق حتى تكون تصرفاته معقولة وأقرب إلى الواقع في مناقشة شروط العمل كما أن الارتباط الوثيق بين كمية المعلومات التي لدى الفرد العامل عن المؤسسة ودرجه اهتمامه بها وشعوره بالفخر للعمل فيها.

في الواقع أن المؤسسة اتصالات الجزائر طرق ووسائل متعددة لجعل اتصالاتها الداخلية أكثر فعالية، هذا ما لاحظناه من خلال المصادر المتنوعة للاتصالات الداخلية. حيث يتم التركيز على الاتصال الداخلي في اتصالات الجزائر عن طريق:

✓ **البريد الإلكتروني المهني:** هو أحد أهم الوسائل التي تركز عليها المؤسسة لخلق جسر من التواصل بين موظفيها والإدارة العليا، فمن خلاله يتم بعث الرسائل المتعلقة بالقرارات التسويقية المختلفة، المعلومات الضرورية التي يجب على الموظفين الاطلاع عليها، الرسائل الالكترونية التي تخص الموارد البشرية، الرسائل الالكترونية التي تخص الترقيات والمسابقات الداخلية وغيرها.

✓ **موقع تواصل (Tawassolt):** يعتبر موقع تواصل من المواقع الالكترونية المهمة التي تعتمد عليها المؤسسة لدعم قدراتها في مجال التواصل الداخلي، يعتبر هذا الموقع فضاء خاص بالموظفين، يتم فيه عرض جميع نشاطات المؤسسة الثقافية، الاجتماعية، الترفيهية، التجارية، بالإضافة إلى نشر المعلومات المتعلقة بالمؤسسة وأهدافها، كما يمكن من خلاله بناء جسر من التواصل بين الموظفين والقيادة العليا عن طريق منافذ خاصة لجعل الاتصال أكثر خصوصية.

✓ **موقع دليلكم (dalilokom):** في هذا الموقع يتم عرض مختلف العروض التسويقية التي تطرحها اتصالات الجزائر، وهو موقع مخصص للموظفين للاطلاع على آخر المستجدات في مجال العروض وتنشيط المبيعات، حيث يعتبر مرجع للجميع لمعرفة التفاصيل الدقيقة حول خدمات اتصالات الجزائر المختلفة، كما يمكن من خلال هذا الموقع تحميل جميع المستندات والوثائق والسجلات الإدارية التي يحتاجها الموظف أثناء أداء مهامه التسويقية.

✓ **موقع (Gi-doc):** هو أحد المواقع المهمة والضرورية لموظفي اتصالات الجزائر، يحتوي هذا الموقع على جميع التعليمات المتعلقة بالقرارات الإدارية التي تتخذها الإدارة العليا، إضافة إلى الإجراءات التي يستوجب على الموظفين القيام بها أثناء تأدية المهام، كما يحتوي على الهياكل التنظيمية للمؤسسة والقوانين الداخلية، الهدف من موقع **Gi-doc** هو جعل الموظف على دراية كافية بجميع القوانين واللوائح والتنظيمات والقرارات المختلفة.

✓ **نظام المعلومات التسويقية NGBSS:** هو أحد نظم الاتصال الداخلي بين الموظفين، ويعد النظام الجديد NGBSS منصة توفر رؤية شاملة لشبكة اتصالات الجزائر، بفضل وحدتها الخاصة بإدارة العلاقات مع الزبائن CRM، سيكون لهذا البرنامج مزايا جديدة لمديرية التسويق، فوحدة CRM (إدارة العلاقات مع الزبائن) تشمل مجموع أجهزة وعمليات التسويق أو الدعم، تهدف إلى تحسين نوعية العلاقة مع الزبون، واستبقائهم وزيادة رقم أعمال المؤسسة وهامش الربح عن كل زبون.

تعطي ثقافة المؤسسة هوية قوية للمؤسسة ولكن قبل كل شيء القيم المشتركة التي يتحد حولها جميع الموظفين، وهكذا تظهر المراجع والمعايير والتزامات الموظفين، وتعمل هذه القيم كدليل ومعيار والية للجميع، حيث يتم تعريف ثقافة المؤسسة على أنها مجموعة من المعايير والطقوس والأساطير والرموز والمعايير... عبر المكان والزمان. انه تاريخ المؤسسة وما يشكل هويتها.

الفصل الثالث: — دراسة تطبيقية حول أثر ممارسات التسويق الداخلي في الأداء التسويقي

إن ثقافة المؤسسة تبنى وتتطور وفقا للزمان والمكان والتطورات التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية والتنظيمية.. الخ، ممارسات جديدة لتشكيل المعرفة والمهارات الشخصية، وأساليب جديدة لحل المشاكل، من الممارسات الجديدة التي مكنتهم من التغلب على مشكلة معينة أو تحسين الجودة أو تقديم خدمة، وينطبق ذلك على العمال، ستسمح هذه المشاركة بتعميم هذه الممارسات مع تعزيز روح الانتماء والتحفيز والمحاكاة للتكيف مع بيئة أكثر صعوبة من أي وقت مضى.

إن أفضل الممارسات هي النقاط المشتركة بين استراتيجيات العديد من الأفراد المعروفين و/أو المعترف بهم لتميزهم في مهارة معينة داخل الفريق أو الإدارة أو المؤسسة هي مكونات النجاح، إذا كان العديد من الأشخاص الذين نجحوا ببراعة في إجراء معين يفكرون ويتصرفون ويرتبطون بطريقة معينة.

إن هذه المكونات والاستراتيجيات يمكن نقلها إلى جزء كبير من زملائهم في البيئات والسياقات التي تسهل التعبير عن هذه الاستراتيجيات واستخدامها بسرعة وبساطة وفعالية، تصبح بعد ذلك أفضل ممارسات لأنها تأتي من الأفضل ومن داخل النظام البيئي، بمجرد إضفاء الطابع الرسمي، يتم بعد ذلك مشاركة أفضل الممارسات داخل الشركات في شكل تبادلات يومية غير رسمية وفي إطار منظم لبرامج التدريب أو مجموعات التنمية المشتركة أو ورش العمل التعاونية أو المزيد من المؤتمرات التفاعلية.⁽¹⁾

خامسا: التمكين.

يعتبر التمكين عملية من خلالها يتم مشاركة ومنح الموظفين في المؤسسة المزيد من السلطة والحرية والمسؤولية والمشاركة في اتخاذ القرار والاستجابة السريعة لاحتياجات الزبائن.

حيث عمدت اتصالات الجزائر على القيام بتمكين العمال وتفويض الصلاحيات لهم من أجل القيام بأعمالهم على أحسن وجه، حيث أدلى السيد م عمر مقدر رئيس مخبر معدات الاتصالات السلوكية واللاسلكية تلمسان مجموعة من الوصايا خاصة في مجال التمكين منها:⁽²⁾

- تمكين كل مرؤوس من أداء المهام المنوطة به على أكمل وجه:

✓ وضع الشخص المناسب في المنصب المناسب.

✓ تكوين وتطوير الكفاءات.

✓ التواصل مع المرؤوسين لتمكينهم من الحصول على المعلومات المناسبة التي تسهل عليهم حسن أداء المهام الموكلة لهم.

- التفويض وتحميل المسؤولية:

✓ اكتساب ثقة مسبقة.

✓ تسطير الأهداف ومنح الاستقلالية.

✓ تقدير الجهود بكل موضوعية والمكافأة عليها اعتمادا على النتائج والمجهود المبذول.

✓ تشجيع المسؤولية التصاعدية للموظفين.

(1) Adel khemane, culture d'entreprise, TACHAWOOR, Newsletter d'Algérie Télécom, Numéro 02, Avril 2017, p12.

(2) نادية احدادن وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص11.

الفصل الثالث: — دراسة تطبيقية حول أثر ممارسات التسويق الداخلي في الأداء التسويقي

المطلب الرابع: واقع مؤشرات الأداء التسويقي في مؤسسة إتصالات الجزائر.

أولاً: الحصة السوقية.

في مجال الاتصالات ليس من الصعب على المؤسسة أن تعبر عن الحصة السوقية التي تملكها انطلاقاً من عدد المنخرطين بناءً على قاعدة بيانات الزبائن أو عدد الخطوط الموزعة، لكن الإشكال الذي يطرح في حالة امتلاك شخص لأكثر من خط اتصال فإن كانت المؤسسة تملك حقاً قاعدة بيانات لربائنها لن يكون هناك مشكل فالزبون واحد سواء امتلك خطاً أو أكثر من خط وفقدانه يعني بالضرورة تخليه عن كل الخطوط، فإن كان هناك زبون واحد منخرط قام بشراء خط ثاني فذلك لا يعبر عن زبون جديد، لكن الإشكال يطرح في حالة عدم امتلاك المؤسسة لقاعدة بيانات عن زبائنها كما هو الحال بالنسبة لأغلب المنتجات الواسعة الاستهلاك⁽¹⁾.

تعتبر الحصة السوقية في مؤسسة إتصالات الجزائر من أولى أهدافها، حيث تسعى المؤسسة جاهدة إلى توسيع حصتها السوقية عبر الوطن ومحاوله التفوق على منافسيها من خلال تقديم خدمات وعروض جيدة وطرح بعض الامتيازات، وكذا اهتمامها بتكنولوجيا الاتصالات المتزايدة. وفيما يلي سنقوم بتقديم تطور عدد المشتركين في الخدمات المقدمة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر

1- **خدمة الهاتف الثابت:** وهو عبارة عن طريقة الاتصال السمعي وفيه نوعان. خدمة الهاتف الثابت السلكي، وخدمة الهاتف الثابت اللاسلكي، سنقوم في هذا العنصر عرض مؤشر تطور عدد المشتركين في شبكة الهاتف الثابت وكذا نوعية الاشتراك في الجزائر منذ 2015 إلى غاية 2019، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (03-01): تطور عدد المشتركين في شبكة الهاتف الثابت

المؤشر	2015	2016	2017	2018	2019
عدد المشتركين في شبكة الهاتف الثابت					
اشترك سكاني	2832238	2967737	3611735	3711765	4190162
اشترك مهني	435354	436972	489247	452274	445055
المجموع	3267592	3404709	4100982	4164039	4635217

Source : <https://www.mpt.gov.dz> , Rapport de développement de la marche de la téléphonie et de l'internet en Algérie pour l'année 2019, mai 2020.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ تطور عدد المشتركين في شبكة الهاتف الثابت في الجزائر يميل نحو التطور الايجابي خاصة في السنوات الأخيرة، حيث وصل إلى أكثر من 04 ملايين مشترك بحلول 2017 و 2018، وبلغت 4635217 مشترك مع سيطرة الاشتراك السكاني على الاشتراك المهني، وهذا ما يدل على اهتمام المؤسسة بالخدمات والعروض المقدمة واهتمام الزبائن بتكنولوجيا الاتصالات بالمؤسسة.

2- **خدمة الهاتف النقال:** موبيليس يعتبر أول متعامل للهاتف النقال بالجزائر، ويجوز على أكثر من 4500 محطة تغذية، وأرضية خدمات ذات جودة عالية، ويحصى أكثر من عشرة ملايين مشترك، وشبكة تجارية متطورة تشمل أكثر من 112 وكالة

(1) علي عبد الله، قياس رضا العميل الخارجي عن الجودة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد 15، أكتوبر 2008، ص 30.

الفصل الثالث: — دراسة تطبيقية حول أثر ممارسات التسويق الداخلي في الأداء التسويقي

تجارية، و9862 نقطة بيع، يمثل GSM النظام الكلي للاتصالات اللاسلكية الخاصة بالهاتف النقال في الجزائر، والجدول الموالي يمثل عدد المشتركين في شبكة الهاتف النقال للمتعاملين خلال 2015-2019.

الجدول رقم (03-02): تطور عدد المشتركين للهاتف النقال

2019	2018	2017	2016	2015	المؤشر	عدد المشتركين في شبكة الهاتف النقال
42261130	41036380	41943543	41197999	39296986	الدفع القبلي	
4820001	6184408	3902122	4619847	4093979	الدفع البعدي	
47081131	47154264	45845665	45817846	43390965	المجموع	

Source : <https://www.mpt.gov.dz/>, Rapport de développement de la marche de la téléphonie et de l'internet en Algérie pour l'année 2019, mai 2020.

من خلال الجدول السابق تبين أن مشتركى شبكة الهاتف المحمول في تطور مستمر، حيث وصل في سنة 2018 إلى أكثر من 47154264 مشترك، وبلغ 47081131 مشترك سنة 2019، بينما ارتفع عدد مشتركى شبكات الهاتف النقال حاليا (يوجد حاليا ثلاثة متعاملين في شبكات الهاتف المحمول ينشطون في السوق الجزائرية (GSM .4G.3G)، نلاحظ أن الدفع القبلي يسيطر على السوق الجزائرية بنسبة 89.76%، مقارنة مع الدفع البعدي بنسبة 10.24%.

3-خدمات الانترنت:

اتصالات الجزائر "جواب" التي تعبر عن مصطلح "الجزائر عبر الواب" هي الممول لخدمات ومداخل الانترنت لاتصالات الجزائر، والشبكة الخاصة به تغطي كل التراب الوطني، وقد أنشئت الخدمة وفقا لمرسوم مؤرخ في اوت 2001، تمكن جواب الدخول للانترنت تحت عدة أشكال: ADSL، الدخول عبر الروابط المتخصصة، مدخل ذو تدفق منخفض من خلال الشبكة الهاتفية، خدمة بلاك بيرى... الخ

وتشهد شبكات الانترنت تطورا ملحوظا خاصة في السنوات الأخيرة، وفيما يلي سنوضح ذلك في الجدول التالي:

الجدول رقم (03-03): تطور عدد المشتركين في شبكة الانترنت الثابت 2015-2019

2019	2018	2017	2016	2015	
2334005	2172096	2246918	2083098	1838746	ADSL
43115	11369	714	/	/	FTTX
1191612	861235	920244	775792	423280	4GLTE fix
444	619	621	661	233	WIMAX
11280	11516	34008	/	/	LS
3580456	3063835	3202505	2859551	2262259	المجموع

Source : <https://www.mpt.gov.dz/>, Rapport de développement du marché de la téléphonie et de l'internet en Algérie pour l'année 2019, mai 2020.

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن مشتركى الأنترنت الثابت في تزايد مستمر حيث بلغ سنة 2017 ما عدده 3202505 مشترك، ثم انخفض في 2018 إلى 3063835 ثم ارتفع إلى 3580456 مشترك سنة 2019، وهذا لاتجاه

الفصل الثالث: — دراسة تطبيقية حول أثر ممارسات التسويق الداخلي في الأداء التسويقي

المشتركين إلى الهاتف المحمول خاصة 4G، كما نلاحظ دخول الألياف البصرية حيز الخدمة منذ 2017 وبلغ عدده 714 مشترك، وبلغ 11369 مشترك سنة 2018، وارتفع 43115 مشترك سنة 2019. تطور مشتركي الانترنت النقال، يمثل الجدول التالي تطور مشتركي الانترنت للهاتف النقال خلال السنوات من 2015 إلى 2019.

الجدول رقم (03-04): تطور عدد مشتركي الانترنت للهاتف النقال

2019	2018	2017	2016	2015	
12526915	17422312	21592863	24227985	16684697	3G
25589354	18920289	9867671	1464634	/	4G
38116269	36342601	31460534	25692619	16684697	المجموع

Source : <https://www.mpt.gov.dz/>, Rapport de développement du marché de la téléphonie et de l'internet en Algérie pour l'année 2019, mai 2020.

حقق الجيل الرابع تقدما مستمرا خلال السنوات 2016، 2017، 2018، حيث بلغ 25589354 مشترك سنة 2019، في حين بلغ عدد مشتركي الجيل الثالث 17422312 سنة 2018، ليرتفع إلى 12526915 مشترك عام 2019، ويعود السبب إلى الانتقال المشتركين من الجيل الثالث إلى الجيل الرابع.

ثانيا: المبيعات.

شهد رقم الأعمال منحني تصاعدي في 2018، من خلال تسجيل معدل نمو بلغ 5% في إجمالي عدد الخطوط الهاتفية، كما أن ولاء الزبائن بدا واضحا من خلال انخفاض معدل فسخ الاشتراكات الهاتفية بنسبة 85%، فيما يخص خدمة الانترنت تزايد الطلب على خدمة الجيل الرابع 4G LTE بحيث ارتفع إجمالي عدد الزبائن بنسبة 10%+ في حين أن عدد زبائن خدمة ADSL عرف نمو في حدود 3%+ أي ما يعادل حوالي 3.5 مليون مشترك.

فيما يتعلق بالمبيعات، لم ترق النتائج المحققة إلى الأهداف المسطرة، غير أن الديناميكية التي تعرفها النشاطات التجارية الحالية من شأنها أن تساهم استدارك التأخر المسجل في 2018.

أهم الأرقام المسجلة في 2018 فيما يخص النشاطات التجارية الموجهة للجمهور العريض مبينة على النحو التالي:⁽¹⁾

- 269921 زبون جديد في خدمة الهاتف الثابت.
- 328846 اشتراك جديد في خدمة الأنترنت ADSL.
- 142734 اشتراك في خدمة الجيل الرابع 4GLTE

تطور رقم أعمال اتصالات الجزائر:

خلال السنة المالية 2018، بدأ رقم أعمال المؤسسة يشهد تطورا بلغ 4%+ مقارنة بنفس الفترة من سنة 2017، ومع ذلك يجدر التذكير أن هذا النمو يستند أساسا فئة المؤسسات الذي سجل أداء بلغ 14%+ في حين أن فئة التوصيل البيني سجل نسبة تطور بلغت 4%+ مقارنة بسنة 2017.

(1) نادية احدادان وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص5.

الفصل الثالث: — دراسة تطبيقية حول أثر ممارسات التسويق الداخلي في الأداء التسويقي

في الواقع، بلغ إجمالي رقم الأعمال مبلغ 101 مليار دينار جزائري مقابل هدف سنوي مسطر بمبلغ 107 مليار دينار جزائري، أي بنسبة إنجاز بلغت 95%⁽¹⁾.

ثالثا: الربحية:

من خلال التقارير المختلفة حول تحقيق الأهداف الربحية المسطرة، يبدو أن اتصالات الجزائر تسير بمنحنى متصاعد نحو تحقيق الربح في مجال عملها، وهو الأمر الذي أشاد به السيد المدير العام في لقاءات عديدة مع الصحافة، فحسب صحيفة المحور فإن اتصالات الجزائر حققت رقم أعمال بلغ 997 مليون دولار سنة 2019، على أن يتم بذل الجهد لبلوغ 2 مليار دولار سنة 2024، فإنه يبدو واضحا التحسن المستمر والكبير في مستوى الربحية فيبين سنة 2015 و2022 ارتفع رقم الأعمال من 61 مليار دينار إلى 115 مليار دينار، وهو مؤشر جيد لمستوى الربحية التي حققتها المؤسسة خلال هذه السنوات، وهذا سببه توسع مؤسسة اتصالات الجزائر وزيادة خدماتها وعروضها ما أدى إلى تنمية مبيعاتها وزيادة ربحيتها.

رابعا: رضا الزبائن.

يعتبر رضا الزبائن مركز اهتمام المؤسسة ومن أهم المعايير التي تجعلها تتأكد من جودة خدماتها من خلال جذبهم عن طريق تقديم الخدمات بالجودة التي يرغبونها ويستفيدون منها في الوقت والمكان وبالتكلفة المناسبة وكذا محاولة الاستجابة لطلباتهم وتحقيق رغباتهم ومعالجة شكاويهم. والتي تؤدي لكسب رضاهم ومن ثم ولائهم.

ولضمان علاقة جيدة مع الزبائن، ومنحهم الفرصة لمعالجة شكاوهم مباشرة إلى الإدارة العامة، أنشأت اتصالات الجزائر صندوق بريد الكتروني مخصصا لهذا الغرض: jesignale@at.dz من الآن فصاعدا، أي شخص يلاحظ وجود عطل أو الفشل على مستوى الوكالات التجارية أو التأخير غير الطبيعي في تخفيف الخطأ أو الاستجابة لطلب اتصال هاتفي/ انترنت، قد يبلغ عن ذلك إلكترونيا، الموظفون هم المسؤولون الحقيقيون عن شركة اتصالات الجزائر، سيتم تحليل الشكاوي الواردة ومعالجتها سيكونون موضوع تحقيق داخلي من قبل هيكل مستقل يخضع للسلطة المباشرة للمدير التنفيذي لاتصالات الجزائر، وسيكون هذا الهيكل أيضا مسئولاً عن مراقبة وضمان تسوية الأعطال المبلغ عنها.⁽²⁾

إن "الفعالية" هي الكلمة التي تتردد كثيرا في مجال إدارة شكاوي الزبائن، الأمر نفسه يسري على كل الخدمات الموجهة لزبائن إتصالات الجزائر (ADSL/4G) فبالرغم من العدد الهائل للشكاوي المسجلة، إلا أنه لا يتم ادخار أي جهد لتلبية متطلبات الزبون بأسرع ما يمكن.

على سبيل المثال بالنسبة لسنة 2018، بلغت نسبة معالجة الشكاوي التي قدر عددها ب 133 938 شكوى مودعة عبر مختلف قنواتنا (فضاء الزبون، مركز الاتصالات، الخ) 91% وهو ما يعبر عن مدى التزام كل المتدخلين في التكفل بشكاوي

(1) مرجع نفسه، ص5.

(2) Abdelmalek Touati et auters, Bulletin d'information des employés d'Algérie Telecom, AT Newsletter, juillet 2016, p07.

الفصل الثالث: — دراسة تطبيقية حول أثر ممارسات التسويق الداخلي في الأداء التسويقي

الزبائن. حيث تعد إدارة الشكاوي مؤشرا للجودة، إذ أن التحلي بمزيد من الفعالية والتفاعلية في خدمة الزبون من شأنهما أن ينعكس إيجابا على صورة العلامة التجارية لاتصالات الجزائر.⁽¹⁾

يعد النظام الجديد NGBSS منصة توفر رؤية شاملة لشبكة إتصالات الجزائر، بفضل وحدتها الخاصة بإدارة العلاقات مع الزبائن CRM، سيكون لهذا البرنامج مزايا جديدة لمديرية التسويق، فوحدة CRM (إدارة العلاقات مع الزبائن) تشمل مجموع أجهزة وعمليات التسويق أو الدعم، تهدف إلى:

- تحسين نوعية العلاقة مع الزبون.

- استبقاء هؤلاء الزبائن.

- زيادة رقم أعمال المؤسسة أو هامش الربح عن كل زبون.

وهكذا، فإن هذا البرنامج الجديد سيسمح بكسب الوقت وتفادي ارتكاب الأخطاء خلال استعمال النظام، وذلك من خلال التقليل من أخطاء إدخال البيانات على مستوى الوكالات التجارية، في مثل هذه الحال، سيكون للزبون حساب واحد فقط يضم كافة العروض المشترك بها (الهاتف الثابت، الانترنت، وغيرها). وبهذا الشكل، سيكون لدى مديرية التسويق إحصائيات وأرقام موثوقة لعدد الزبائن والخدمات المقدمة، الأمر الذي يسهل من عملية تصميم العروض.

من جانب آخر، سيسمح نظام NGBSS بتبسيط عملية تقسيم فئات الزبائن لفائدة قسم التسويق كما انه يسهل إطلاق العروض والترويجية حسب فئات الزبائن المستهدفة، هذا النظام من شأنه أن يسمح أيضا بتحسين الموارد وتوفير الوقت في إطار معالجة شكاوي الزبائن.

فبالإضافة إلى كونه يسهل عمل الموظفين من خلال استغلال واجهة وحيدة، فإن نظام NGBSS سيعود بالفائدة أيضا للزبائن، إذ أنه سيتيح لهم الحصول على رؤية شاملة على اشتراكاتهم، وذلك عن طريق جمع كافة الاشتراكات في حساب واحد علاوة على ذلك، سيتمكن الزبون من الاطلاع على مجموع الخدمات التي تقترحها عليه إتصالات الجزائر، تعديل تدفق الانترنت، إدارة حسابه وإجراءات العمليات التجارية على الانترنت.

ليس هذا فقط بل إنه وبفضل خدمة "E-CARE" سيكون الزبون قادرا على التحكم في ميزانيته وإدارتها، بل حتى استلام فواتيره عبر البريد الإلكتروني، فبفضل نظام NGBSS سيتمتع زبائن إتصالات الجزائر بإمكانية تعديل تدفقهم، تغيير الاشتراك في خدمة الانترنت، إدارة حساباتهم وإجراء مختلف العمليات التجارية عبر الانترنت بكل حرية.⁽²⁾

خامسا: الابتكار في مؤسسة إتصالات الجزائر

يمكن التعرف على جديد اتصالات الجزائر فيما يلي:⁽³⁾

(1) ibid., p05.

(2) منير جواهر، تأثير نظام NGBSS وفوائده على النشاط التسويقي لاتصالات الجزائر، مجلة تشاور، العدد 3، اتصالات الجزائر، جانفي 2019، ص16.

(3) بوشقيفة حميد، الابتكار التسويقي لتحسين التنافسية المستدامة للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة تطبيقية لشركة اتصالات الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجيلالي ليايس سيدي بلعباس، 2020-2021، ص249.

الفصل الثالث: — دراسة تطبيقية حول أثر ممارسات التسويق الداخلي في الأداء التسويقي

1-الخدمات الجديدة: من أبرز الخدمات الجديدة لاتصالات الجزائر ما يلي: مركز النداء، الاتصال المباشر الوافد، **PLAY**،

DOUBLE PLAY ،WIMAX ،FTTX, WIFI, EVDO ،TRIPLE

2-عروض اتصالات الجزائر: تقدم مؤسسة اتصالات الجزائر عدة عروض تخص الهاتف الثابت وأخرى في الانترنت وكذلك

خدمة الدفع المسبق (بطاقة أمال) تتمثل أبرزها في:

- **أنترنت جواب:** هي خدمة الانترنت المقدمة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر والتي تم إنشائها على قرار إعادة هيكلة خدمات الانترنت.

- **خدمة ويسبي wici:** هي شبكة وفيي تتيح للزبائن إمكانية الاتصال بالإنترنت وذلك بعد تسجيل اسم المستخدم والرقم السري الخاص بكل زبون.

- **خدمة أنيس بلوس Anis plus:** تعني اتصال الانترنت بالألياف البصرية للأحياء ثم توزيعها على المشتركين عن طريق كابل نحاسي لتحسين سرعة الاتصال، تم إطلاق هذه الخدمة سنة 2009.

- **خدمة في مكتبي:** هي عبارة عن مكتبة متحركة رقمية موجهة للطلاب والمدرسين والباحثين الذين هم بصدد البحث عن كتب تعليمية وأكاديمية.

- **خدمة وان كليك:** هي خدمة تسمح بإنشاء مواقع انترنت للحرفيين بكل سهولة دون الحاجة إلى معرفة دقيقة بفنون البرمجة المعلوماتية، حيث تضع هذه الخدمة في متناول المستخدم أكثر من 100 نموذج يتيح له خيارات واسعة وتمنح الحلول المقدمة إمكانية تعديل المواقع الموجهة للمؤسسات على اختلاف طبيعة نشاطها.

- **خدمة الجيل الرابع 4GLTE:** تسمح تكنولوجيا الجيل الرابع لاتصالات الجزائر بالدخول إلى الانترنت عالي التدفق الذي يصل إلى غاية 50% ميغابايت في الثانية بطريقة لاسلكية، حيث يوزع التدفق بين الزبائن المتصلين بالإنترنت في آن واحد على نفس المحطة اللاسلكية.

أما على الصعيد التسويقي والاتصالي، كثفت إتصالات الجزائر من نشاطاتها في هذا المجال وذلك من خلال إطلاق مجموعة من الخدمات الجديدة والعروض الترويجية التي لقيت استحسانا ونجاحا كبيرين لدى الزبائن، كما أن اعتماد استراتيجية أكثر جرأة وحيوية من حيث العروض المبتكرة على أرض الميدان سمح بتعزيز تموقع إتصالات الجزائر وترسيخ صورة علامتها التجارية وهو ما عاد بالإيجاب على مداخيلها، ومن أهم هذه العروض ما يلي:⁽¹⁾

1-**الدفع الإلكتروني باستعمال البطاقة الذهبية:** لقيت عملية إطلاق خدمة الدفع الإلكتروني للفواتير وتعبئة حسابات الأنترنت

IDOOM fixe الهاتفية عبر فضاء الزبون لاتصالات الجزائر استحسانا كبيرا لدى الزبائن، كما كان لهذه الخدمة صدى إيجابي

عبر شبكات التواصل الاجتماعي، حيث تزايد عدد المشتركين الذين يستعملون خدمة الدفع الإلكتروني يوما بعد يوم منذ 20 جانفي 2018.

(1) نادية احدادن، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص04.

الفصل الثالث: — دراسة تطبيقية حول أثر ممارسات التسويق الداخلي في الأداء التسويقي

2- الفاتورة الإلكترونية لاتصالات الجزائر: تسمح هذه الخدمة الجديدة التي أطلقت في 25 فيفري 2018 للزبون باستلام فاتورته كل شهرين ومباشرة عبر حسابه في فضاء الزبون، كما أصبح بإمكان الزبون فور إعلامه بمبلغ فاتورته، دفع هذه الأخيرة بطريقة إلكترونية إذا ما بدا له ذلك.

3- التعبئة الاحتياطية IDOOMLY: وداعا للتنقلات الاضطرارية نحو إحدى وكالاتنا التجارية في حالة الانقضاء "المفاجئ" لاشتراك الأنترنت الخاص بكم. فيفضل الخدمة المبتكرة المتمثلة في التعبئة الاحتياطية، أصبح بإمكان المشتركين في خدمة الأنترنت ADSL إعادة تفعيل اشتراكهم لمدة 36 ساعة إضافية، الأمر نفسه في حالة انقضاء صلاحية اشتراككم في ساعة متأخرة في الليل، سواء أكان ذلك في عطلة نهاية الأسبوع أو خلال الأعياد، وتأتي خدمة التعبئة الاحتياطية لنجدتكم بحيث تتمكنكم من تفعيل اشتراككم في أي وقت وبكل أمان.

4- مضاعفة تدفق الأنترنت لفائدة 1 مليون زبون: منذ الفاتح جانفي 2019، استفاد 1 مليون زبون مجانا من مضاعفة تدفق الأنترنت الخاص بهم، بحيث قامت إتصالات الجزائر برفع تدفقات 1 ميغا إلى 2 ميغا تلقائيا، وبهذا الشكل، أصبح الزبون يدفع مبلغ 1600 دج عوض 2600 دج مقابل الاستفادة من تدفق الأنترنت 2 ميغا.

وقد لقي هذا العرض الجديد لاتصالات الجزائر استحسانا كبيرا لدى الزبائن، علما أن تدفق الأنترنت 2 ميغا هو الحد الأدنى المطلوب لمشاهدة الفيديوهات والاستفادة من الخدمات الأخرى ذات القيمة المضافة.
المطلب الخامس: التحديات التي حققتها مؤسسة إتصالات الجزائر من الناحية التقنية.

واصلت إتصالات الجزائر سياستها الرامية إلى تطوير وتوسيع بسط شبكاتهما من أجل تلبية الطلب الحالي والمستقبلي من حيث الشريط العابر فضلا عن ضمان جودة الخدمة المقدمة، ومن أهم التحديات التي رفعتها المؤسسة على الصعيد التقني ما يلي: (1)

- **وصلة محورية جديدة ومشاريع دولية:** عرفت شبكة النقل الوطنية دخول وصل جديدة حيز الخدمة على مستوى شمال البلاد وأجزاء من الجنوب، كما أن هذه الوصلة المحورية الجديدة التي تم توسعتها خلال سنة 2019 لتشمل جنوب البلاد والجنوب الكبير، شهدت إنجاز المشروع الضخم الرابط بين أدرار وتندوف الذي يكتسي أهمية استراتيجية بالغة بالنسبة لجنوب غرب الوطن، من جانب آخر سجلت عملية بسط شبكة الألياف البصرية خلال سنة 2018 رقما قياسيا غير مسبق منذ نشأة المؤسسة من خلال نشر ما يقارب 13500 كلم من الألياف البصرية المخصصة لإنجاز عمود الأنترنت الفقري الوطني إلى جانب مشروع موييليس ومشروع الألياف البصرية FTTX.

على الصعيد الدولي قامت إتصالات الجزائر بوضع الكابلات البحرية بين الجزائر ووهران بمدينة فانسيا الإسبانية من جهة وعناية بوحدة التوصيل للكابلات الدولي حيث تم الانتهاء من أشغال "ميديكس" إنجاز وتجهيز الأشرطة البرية ومحطات الإنزال الخاصة بالكابلات، وتجدر الإشارة إلى أن الوصلة الرابطة بين مدينة عناية ووحدة التوصيل للكابلات الدولي قد تم ربطها في الثاني من أفريل 2020 ومن المنتظر أن يتم ربط الوصلة الثانية خلال السنوات القادمة.

(1) نادية احدادن، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص06، 07.

الفصل الثالث: — دراسة تطبيقية حول أثر ممارسات التسويق الداخلي في الأداء التسويقي

- نشر شبكة الألياف البصرية **FTTX**: فيما يخص شبكات النفاذ، تتواصل عملية تطوير التدفق العالي والعالي جدا من خلال عصرنة وتطوير شبكة النفاذ لاتصالات الجزائر وهذا عن طريق بسط شبكة الجيل الجديد بتقنية **FTTX**، تهدف عصرنة الشبكة إلى استبدال الأجهزة القديمة بصفة تدريجية، في حين أن تطويرها يرمي إلى تغطية المناطق البيضاء (المناطق الغير مجهزة بالشبكة) التي تفتقر إلى الشبكة، وبهذا الشكل واصلت المؤسسة نفس الوتيرة التي اتبعتها في إطار تجسيد مشروع النفاذ ذي التدفق العالي جدا **FTTX** بحيث حققت عدة إنجازات في هذا الصدد، من خلال إنجاز 257336 خط **FTTX** في 2018.
- كما تم تحسين جودة خدمة شبكة النقل بشكل معتبر وهي على وشك تحقيق القيم المرجعية الدولية بفضل النشر الواسع لكوابل الألياف البصرية واستغلال كوابل البنى التحتية لاتصالات الجزائر.
- **عمليات التحسين**: شهدت سنة 2018 إطلاق العديد من عمليات التحسين لكافة شبكات النقل **IP** وشبكات النفاذ، وهو ماساهم في إنجاح عملية مضاعفة التدفق، وفي إطار المسعى الرامي إلى تلبية متطلبات الزبائن، لاسيما الطلبات التي يتعذر تحقيقها من جهة وكذا من أجل تحسين نسبة استخدام أجهزة النفاذ **MSAN**، تم إطلاق عملية إعادة نشر بطاقات وأحد هياكل أجهزة **MSAN** التي دخلت حيز الخدمة، وقد سمحت هذه العملية بإعادة نشر 74112 خط نفاذ، كما أتاح جزء من هذه العملية تحديث 30522 خط نفاذ، في حين أن جزء آخر منها ساهم في تقديم خدمة لعدد كبير من الزبائن الذين كانت تعتبر طلباتهم غير قابلة للتحقيق والذين بلغ عددهم 22769 زبون في 2018/12/31.
- **الشبكة الحضرية والشبكة اللاسلكية**: في إطار موافقة الشبكات الجديدة المثبتة بتقنيات **FTTB/C** وأجهزة **MSAN** (أجهزة التكنولوجيا المتعددة الخدمات، قامت اتصالات الجزائر بتطوير الشبكة الحضرية، وقد بلغ عدد خطوط النفاذ قيد التشغيل 175200 خط (محطة **ENOD B** 286)، تجدر الإشارة إلى أن إتصالات الجزائر تملك إجمالي 1216200 خط نفاذ للجيل الرابع **4G/LTE**.
- **تطهير الشبكة الحضرية**، عصرنة الكوابل وربط المناطق والبلديات بالألياف البصرية: تم استبدال (تطهير) 550513 زوج كوابل رديئة خلال 2018، تم تحويل ما مجموعه 91057 توصيل بأجهزة ذات تكنولوجيا قديمة نحو التكنولوجيا الجديدة خلال نفس العام، ويهدف تقديم خدمات ذات جودة وتوسيع نطاق التغطية والقضاء تدريجيا على الفجوة الرقمية، تم إطلاق مشروع ثري منذ 2013 يتمثل في ربط كافة المناطق التي يفوق تعدادها 1000 نسمة بالشبكة الهاتفية باستعمال الألياف البصرية.
- **مخطط عصرنة مدينة الجزائر**: في إطار مبادرة "الجزائر المدينة الذكية" التي تندرج ضمن مشروع عصرنة العاصمة، قامت إتصالات الجزائر بإطلاق عمليتين واسعتي النطاق:
 - ✓ عملية طمر كافة الكوابل الظاهرة الجوية وعلى الواجهات والتي انطلقت أواخر الثلاثي الأول من سنة 2018.
 - ✓ التغطية الشاملة للعاصمة بشبكة الجيل الرابع **4GLTE**.
- **تهيئة المراكز التقنية**: سعيا منها إلى تحسين ظروف عمل الأعوان التقنيين، أطلقت إتصالات الجزائر في 2017 عملية إعادة تهيئة مراكزها التقنية، وقد تمت تهيئة وتحديد 1040 موقع عبر كافة ولايات الوطن.

الفصل الثالث: — دراسة تطبيقية حول أثر ممارسات التسويق الداخلي في الأداء التسويقي

إضافة إلى مواصلتها في تحسين نوعية الخدمات فقد تم الانتهاء من مشروع تغطية 289 موقع بالشبكة من بين 508 مبرمج، هذا فيما يخص الخدمة الشاملة للاتصالات الإلكترونية، أما فيما يخص النظام الوطني للتوقيع والتصديق الإلكترونيين فقد تم الإطلاق الرسمي لخدمات التوقيع والتصديق الإلكترونيين يوم 13 مارس 2021، ويجدر التنويه إلى اهتمامها بالشق البريدي حيث أن الشبكة البريدية تتميز بتواجدها عبر كامل التراب الوطني، إذ أنها تحصي 4057 مكتبا بريديا على مستوى 58 ولاية وتم إنجاز العديد من المشاريع المتمثلة بالبنية التحتية البريدية، وترقية الخدمات المالية البريدية.⁽¹⁾

من خلال ما سبق تجدر الإشارة إلى أن القطاع بذل مجهودات كبيرة ترمي لتحسين نوعية وجودة الخدمة لفائدة زبائنها، وذلك من خلال تنفيذ برنامج موجه لتطوير البنى التحتية الداعمة لتكنولوجيا الإعلام والاتصال.

⁽¹⁾ تقرير وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، حوصلة أهم إنجازات قطاع البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، خلال الفترة من 01 جانفي 2021 إلى غاية 31 ماي 2021.

الفصل الثالث: — دراسة تطبيقية حول أثر ممارسات التسويق الداخلي في الأداء التسويقي

المبحث الثاني: منهجية وإجراءات الدراسة التطبيقية.

خلال هذا المبحث حاولنا الإجابة على إشكالية الدراسة من خلال إبراز أثر ممارسات التسويق الداخلي في الأداء التسويقي في مؤسسة إتصالات الجزائر، ولربط بين الجانب النظري والجانب التطبيقي وبغية تحقيق هدف الدراسة يتطلب إجراء الدراسة التطبيقية الاستعانة بوسائل مساعدة تمكنه من الوصول إلى المعلومات اللازمة مما تساعده للوصول إلى نتائج نهائية، وبعد الاطلاع على مختلف الدراسات السابقة حاولنا من خلال هذا المبحث عرض المنهجية العلمية المتبعة في الجانب التطبيقي للدراسة، وذلك عن طريق تحديد المنهج المستخدم، ومجتمع وعينة الدراسة ومصادر جمع البيانات، والأدوات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات بالإضافة لكيفية تصميم الاستبيان واختبار صلاحيته، إضافة إلى اختبار الفرضيات واستخلاص النتائج وتقديم التوصيات الملائمة.

المطلب الأول: منهج ومجتمع وعينة الدراسة.

أولاً: منهج الدراسة.

المنهج العلمي هو تلك الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة معينة أو مشكلة ما، بقصد وصفها وتفسير العلاقات المختلفة التي تؤثر وتتأثر بها، بقصد التحكم فيها والتنبؤ بسلوكها مستقبلاً، ومن خلال الاطلاع على الدراسات السابقة ظهر جلياً أن المنهج المناسب للدراسة والذي يحقق أهدافها، وهو المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبه النظري والميداني حيث يمتاز بكونه منهجاً مساعداً على التحليل الشامل والعميق للمشكلة قيد الدراسة، وكونه من أكثر المناهج العلمية ملائمة لمثل هذا النوع من الدراسات، فعلى صعيد الدراسة الوصفية تم إجراء المسح المكتبي والاطلاع على البحوث النظرية والتطبيقية لبناء الإطار النظري للدراسة.

أما على مستوى الدراسة التطبيقية التحليلية، فسيتم إجراء دراسة تطبيقية على مستوى المؤسسة محل الدراسة مع تحليل كافة البيانات واستخدام الطرق الإحصائية المناسبة لمعالجتها، وسنعمد على الاستبانة المخصصة لذلك حيث تتم معالجتها بالاعتماد على مجموعة من المؤشرات الإحصائية والمتعلقة على وجه الخصوص بمؤشرات برنامج الحزمة الإحصائية SPSS من خلال إدخال وتخزين وتحليل البيانات المجمعة، ومعالجتها من أجل الوصول إلى الهدف المطلوب.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة.

يعبر مجتمع الدراسة عن جميع المفردات المراد بحثها، أما العينة فهي مجموعة جزئية من المجتمع يتم اختيارها عشوائياً أو بصورة غير عشوائية حسب الطرق المتعارف عليها وعلى أساس تمثيلها لخصائص المجتمع المسحوبة منه هذه العينة.⁽¹⁾ يتمثل مجتمع الدراسة التطبيقية في الموظفين بمؤسسة إتصالات الجزائر، ولغرض إتمام الدراسة قمنا باختيار عينة عشوائية من هذا المجتمع، إذ قمنا بتوزيع 240 استمارة، حيث فقدنا 23 استمارة لم تسترجع، كما اعتبرت 09 استمارات غير صالحة للتحليل نظراً لنقص الإجابات فيها، أما عدد الاستمارات المقبولة للدراسة فهي 208 استمارة من أصل 240 استمارة موزعة بنسبة 86.66% والجدول التالي يوضح عينة الدراسة.

(1) زيد محمد، تعلم إعداد الأبحاث والدراسات العلمية: مدخل لفهم مكونات ومناهج وأدوات البحث العلمي وتبسيط إجراءات تنفيذها، دار الكتاب التقني، اربد، الأردن، 2019، ص73.

الفصل الثالث: — دراسة تطبيقية حول أثر ممارسات التسويق الداخلي في الأداء التسويقي

جدول رقم (03-06): عينة الدراسة

النسبة %	التكرار	البيان
100	240	عدد الاستثمارات الموزعة
9.58	23	عدد الاستثمارات غير المسترجعة
3.75	09	عدد الاستثمارات الملغاة
86.66	208	عدد الاستثمارات المقبولة للدراسة

المصدر: من إعداد الباحثة

المطلب الثاني: أساليب ومصادر جمع البيانات.

أولاً: أساليب جمع البيانات.

يهدف الحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة التي تساعد على تحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى النتائج، فقد تم

الاعتماد على المصادر والأساليب الآتية:

- الجانب النظري: اعتمدت الباحثة في تغطية هذا الجانب من الدراسة بما هو متوافر من المصادر العربية والأجنبية التي تناولت

موضوع الدراسة من كتب ومجلات ومقالات ودراسات ورسائل وأطاريح جامعية، كما تم الاستفادة من شبكة المعلومات (الإنترنت)

- الجانب الميداني: تعتمد دقة نتائج الدراسة في جانبها الميداني على سلامة إعداد المقياس المعتمد لقياس الظاهرة، ولقد اعتمدنا

على عدة أدوات بحثية وهي:

✓ المقابلات الشخصية والزيارات الميدانية حيث تعتبر أداة هامة للحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة من خلال

اللقاء المباشر مع موظفي المؤسسة، وكذا الحصول على بعض السجلات والوثائق الخاصة بالمؤسسة.

✓ استمارة الاستبانة: كأداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية المطلوبة حول الدراسة.

ثانياً: مصادر جمع البيانات.

- الاستبيان (الاستمارة).

تعرف الاستمارة على أنها مجموعة أسئلة تطرح على أفراد عينة البحث، والتي تعطينا إجابات لتفسير موضوع البحث.⁽¹⁾

الاستبيان عبارة عن تقنية مباشرة تتضمن مجموعة من الأسئلة المترابطة والمتعلقة بموضوع البحث يتم من خلالها الحصول

على إجابات معينة يجري تحليلها لأغراض البحث. وتعد من أكثر الأدوات استعمالاً في العلوم الاجتماعية، تتضمن أسئلة مكتوبة

ومحددة لدراسة المتغيرات التي يتطلع إليها الباحث لتفسيرها، وتتضمن هذه الأسئلة إجابات محددة يطلق عليها مقياس ليكارت

(likert) والذي قد يكون ثلاثي أو خماسي أو سباعي... الخ.⁽²⁾

لقد تم الاعتماد على الاستمارة الحاملة للاستبيان كأداة أساسية لمعرفة مدى إلمام الموظفين داخل المؤسسة بموضوع

التسويق الداخلي من جهة ومدى تحقيق الأداء التسويقي من جهة أخرى، ويتكون مجتمع الدراسة من مؤسسة اتصالات الجزائر

(1) رشيد زرواتي، مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، الطبعة الأولى، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، 2007، ص 219.

(2) قحموش إيمان، مرجع سبق ذكره، ص 127.

الفصل الثالث: — دراسة تطبيقية حول أثر ممارسات التسويق الداخلي في الأداء التسويقي

التي تنشط على مستوى الوطن أما عينة الدراسة فتشمل 07 مؤسسات اتصالات الجزائر وهي المسيلة، سطيف، برج بوعريش، الجزائر، بسكرة، عنابة، سكيكدة، وقد تم التواصل مع عينة الدراسة وتسليم الاستبيانات.

- مراحل إعداد الاستمارة:

اعتمادا على فرضيات الدراسة تم تصميم الاستمارة أين تم انتقاء الأسئلة بما يتناسب مع محاور البحث. بحيث تم تقسيم الأسئلة فيما يخص التسويق الداخلي إلى خمسة أبعاد وهي: الاختيار والتوظيف، التدريب، التحفيز، الاتصال الداخلي، والتمكين، وذلك استنادا إلى الجزء النظري، أما فيما يخص الأداء التسويقي فقد تم تقسيمها إلى خمسة أبعاد وتشمل: بعد الحصة السوقية، الربحية، نمو المبيعات، رضا الزبائن، الابتكار التسويقي، وبذلك تم إعداد الاستبانة الأولية.

ثم تم عرض الاستمارة من أجل التقييم بدءا من الأستاذ المشرف والأستاذة المشرفة المساعدة، وبالاعتماد على أساتذة محكمين من جامعات الوطن منها: جامعة محمد بوضياف المسيلة، جامعة بسكرة، جامعة عنابة وميلة... والذين قاموا بتقديم الملاحظات والتعديلات.

واستنادا إلى الملاحظات المسجلة والتعديلات المقترحة من طرف الأساتذة المحكمين تم حذف وإضافة بعض الفقرات في الاستبيان.

وفي الأخير تم توزيع الاستبيان على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

- وصف محتويات الاستمارة:

تضمنت الاستمارة محورين رئيسيين بالإضافة إلى محور المعلومات العامة (الشخصية) كما يلي:

✓ **محور المعلومات العامة (الشخصية):** تضمن مجموعة من الأسئلة: معلومات شخصية تخص الباحثين بما في ذلك (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية).

✓ **محور التسويق الداخلي:** يتضمن هذا المحور خمسة أبعاد وهي: بعد الاختيار والتوظيف، التدريب، التحفيز، الاتصال الداخلي، التمكين. حيث يتضمن كل بعد من 04 إلى 05 سؤال.

✓ **محور الأداء التسويقي:** يشتمل هذا المحور على خمسة أبعاد رئيسية وهي: الحصة السوقية، المبيعات، الربحية، رضا الزبائن، الابتكار التسويقي بحيث يتضمن كل بعد من 05 إلى 07 سؤال

ويمكن توضيح محتوى الاستمارة في الجدول التالي:

الجدول رقم (03-07): وصف محتوى الاستمارة

عدد الأسئلة	الأبعاد	المحور
01	الجنس	معلومات شخصية
01	السن	
01	المستوى التعليمي	
01	الخبرة المهنية	

الفصل الثالث: — دراسة تطبيقية حول أثر ممارسات التسويق الداخلي في الأداء التسويقي

06	الاختيار والتوظيف	التسويق الداخلي
06	التدريب	
06	التحفيز	
06	الاتصال الداخلي	
06	التمكين	
06	الحصة السوقية	الأداء التسويقي
04	المبيعات	
05	الربحية	
06	رضا الزبائن	
07	الابتكار التسويقي	
58	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثة

تم الاعتماد على سلم (Likert) الخماسي (Likert Scale) في تحديد الإجابات في الاستبيان، وهو أكثر المقاييس شيوعاً، حيث يطلب فيه من المستجوب تحديد درجة موافقته أو عدم موافقته على خيارات محددة، والذي غالباً ما يتكون من خمسة خيارات متدرجة ما بين 05 درجات و01 درجة واحدة، يختار المستجوب إجابة واحدة منها كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (03-08): سلم (Likert) الخماسي ودرجات مقياس الدراسة

الخيار	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	05	04	03	02	01
مجال الخيار	5.00-4.21	4.20-3.41	3.40-2.61	2.60-1.81	1.80-1.00
	مرتفع جداً	مرتفع (عالي)	متوسط	ضعيف	ضعيف جداً

المصدر: من إعداد الباحثة

بالنسبة لطول المدى بين درجة ودرجة فقد تم حساب الفرق بين الحد الأدنى والحد الأعلى للفئات كما يلي: $4=1-5$ ، حيث أن عدد الفئات هو 5. نحصل على المدى بقسمة الفرق بين الحد الأعلى والحد الأدنى على عدد الفئات. أي $5/4=0.8$ ، وبإضافة المدى بالتدرج إلى رموز الفئات ابتداءً من أصغر فئة نحصل على:

- $1.80 = 0.8 + 1$. أي من 1 إلى 1.80 تمثل غير موافق بشدة. وهو ما يعكس درجة الموافقة المنخفضة جداً.

- $2.60 = 0.8 + 1.80$. أي من 1.81 إلى 2.60 تمثل غير موافق، وهو ما يعكس درجة الموافقة المنخفضة.

- $3.40 = 0.8 + 2.60$. أي من 2.61 إلى 3.40 تمثل محايد وهو ما يقابل درجة الموافقة المتوسطة.

الفصل الثالث: — دراسة تطبيقية حول أثر ممارسات التسويق الداخلي في الأداء التسويقي

- $0.8+3.40=4.20$. أي من 3.41 إلى 4.20 تمثل موافق وهو ما يقابل درجة الموافقة المرتفعة.
 - $0.8+4.2=5.0$. أي من 4.21 إلى 5.0 تمثل موافق بشدة وهو ما يقابل درجة الموافقة المرتفعة جدا.
- وتبسيطا لعملية التحليل تم تجميع هذه الفئات في ثلاثة فئات كالتالي:
- من 01 إلى 2.60 تمثل درجة الموافقة المنخفضة.
 - من 2.61 على 3.4 تمثل درجة الموافقة المتوسطة.
 - من 3.41 إلى 5.0 تمثل درجة الموافقة المرتفعة.

المطلب الثالث: صدق وثبات الاستبيان.

عند تصميم الاستبيان وجب التأكد من صدق الاستبيان وثباته، حيث أن تحليل صدق الاستبيان المستخدم يعني أن المقياس المستخدم يمكن أن يقيس بالفعل ما يطلب قياسه وعليه من أجل تحقيق ذلك وجب الحرص على شمول الاستبيان على جميع العناصر ووضوح فقراتها ومفرداتها.

فيعتبر الصدق الظاهري من بين أكثر الطرق سهولة وشيوعا حيث يتم التأكد من الصدق الظاهري للاستبيان، حيث عرضت الاستبانة على مجموعة محكمين مختصين من عدة جامعات للتحقق من الصدق الظاهري لاستبانة الدراسة في قياسها لمتغيرات الدراسة (المستقلة والتابع)، من خلال إبداء آرائهم وملاحظاتهم واقتراحاتهم حول درجة تمثيل فقرات الاستبانة للتسويق الداخلي والأداء التسويقي، ومدى شموليتها وسلامة صياغتها اللغوية، وتحقيق أهداف الدراسة، إذ تم تعديل فقرات أداة الدراسة وإجراء بعض التعديلات في ضوء ملاحظاتهم.

يقصد بثبات الاستبيان أن يعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه لأكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، بمعنى الاستقرار في نتائج استبيان الدراسة، وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعه على فئة الدراسة عدة مرات خلال فترات زمنية مختلفة. ومن أجل اختبار ثبات الاستبيان تم الاعتماد على معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha) الذي يستخدم لقياس الاتساق الداخلي لعبارة الأداة، ويعتبر من أشهر المقاييس التي تستخدم في قياس ثبات استبانة الاستبيان في معظم البحوث في مجال العلوم الإنسانية.

المطلب الرابع: الأساليب الإحصائية المستخدمة.

للإجابة على أسئلة البحث ودراسة العلاقة بين متغيراته واختبار فرضياته، تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية وذلك بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss. v26 والمتمثلة في:

-مقاييس الإحصاء الوصفي:

وذلك لوصف مجتمع البحث، وإظهار خصائصه بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة طبيعة الاتجاهات وتقدير مستويات عبارات وأبعاد ومتغيرات الخاصة بالدراسة، وقد تم تفسير نتائج الانحراف المعياري لكل عبارة وبعد على النحو التالي:

- **الانحراف المعياري أقل من 1** يشير إلى تركيز الإجابات وعدم تشتتها مما يدل على أن هناك تقارب في الإجابات لدى غالبية مفردات الدراسة.
- **الانحراف المعياري أكبر أو يساوي 1** يشير إلى عدم تركيز الإجابات وتشتتها مما يدل على تباين الإجابات وتباعدها لدى غالبية مفردات الدراسة حول العبارة الواردة في الاستبانة.

الفصل الثالث: — دراسة تطبيقية حول أثر ممارسات التسويق الداخلي في الأداء التسويقي

- معامل اختبار الطيبة (kolomogorov-smirnov): يستخدم لقياس واختبار طبيعة التوزيع محل الدراسة (المتغير المستقل والمتغير التابع)
- تحليل التباين للانحدار: لقياس مدى صلاحية النموذج للانحدار.
- معامل التحديد **R2** يستخدم لمعرفة القوة التفسيرية لكل من المتغيرات المستقلة وذلك بتحديد أثر المتغير المستقل في التابع.
- تحليل الانحدار البسيط: وذلك لاختبار أثر المتغيرات المستقلة: (الاختيار والتوظيف، التدريب، التحفيز، الاتصال الداخلي، التمكين) على المتغير التابع وهو الأداء التسويقي.
- معامل الانحدار المتعدد: **Multiple Regression Analysis**: وذلك لاختبار صلاحية النموذج وتحليل تأثير المتغير المستقل وأبعاده على المتغير التابع وأبعاده.
- حيث تفرض الفرضية الصفرية H_0 أنه لا يوجد أثر بين المتغيرين، أما الفرضية البديلة H_1 تفرض انه يوجد أثر بين المتغيرين، في حين يتم قبول الفرضية البديلة إذا كان مستوى المعنوية المحسوب يقل عن الفرضي 05.0 وترفض إذا كان مستوى المعنوية أكبر من 0.05 أي تقبل الفرضية الصفرية H_0 .
- اختبار **T** للعينات المستقلة **Independent-samples**: من أجل التعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المستجوبين اتجاه متغيرات الدراسة تبعا للعوامل الشخصية والوظيفية ذات الفئتين.
- حيث تفرض الفرضية الصفرية H_0 انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الإجابات، أما الفرضية البديلة H_1 تفرض أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الإجابات، في حين يتم قبول الفرضية الصفرية H_0 إذا كان مستوى المعنوية المحسوب أكبر من مستوى الفرضي 0.05، ونرفض إذا كان مستوى المعنوية أقل من 0.05 أي تقبل الفرضية البديلة H_1 .
- اختبار تحليل التباين الأحادي **One-Way ANOVA**: وذلك لمعرفة الفروقات في المتغيرات المستقلة والتابعة والنتيجة عن المتغيرات الشخصية والوظيفية والتي تنقسم إلى أكثر من فئتين.
- حيث تفرض الفرضية الصفرية H_0 أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الإجابات، أما الفرضية البديلة H_1 تفرض أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الإجابات، في حين يتم قبول الفرضية الصفرية H_0 إذا كان مستوى المعنوية المحسوب يفوق الفرضي 0.05، وترفض إذا كان مستوى المعنوية أقل من 0.05 أي تقبل الفرضية البديلة H_1 .
- معامل الثبات "ألفا كرونباخ": وذلك لقياس ثبات أداة الدراسة، ويأخذ هذا المعامل قيما تتراوح بين 0 و1، وكلما اقتربت من 1 فهذا يعني ثباتا أكبر للدراسة، حيث:
 - ✓ إذا كان المعامل أقل من 0.6 هذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات ضعيف، وهذا يستلزم إعادة النظر في بناء أداة الدراسة.
 - ✓ إذا كان المعامل يتراوح بين 0.6-0.7 هذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات مقبول.
 - ✓ إذا كان المعامل يتراوح بين 0.7-0.8 هذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات جيد.
 - ✓ إذا كان المعامل أكبر من 0.8 فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات ممتاز.

الفصل الثالث: — دراسة تطبيقية حول أثر ممارسات التسويق الداخلي في الأداء التسويقي

المطلب الخامس: اختبار صدق وثبات الاستبيان واختبار التوزيع الطبيعي.

أولاً: اختبار صدق وثبات الاستبيان.

تم التأكد من صدق الظاهري للاستبيان من خلال صدق المحتوى على حسب آراء ومقترحات المحكمين، وتم التأكد من ثبات استبانة الدراسة باستخراج معامل الثبات، بالاعتماد على اختبار ألفا كرونباخ لكل متغير بجميع أبعاده، كما تم حساب معامل الصدق الذاتي للاستبيان من خلال الجذر التربيعي لمعامل الثبات، والجدول التالي يمثل نتائج الاختبار.

جدول رقم (03-09): قيم معامل ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	المتغيرات الفرعية	الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق
التسويق الداخلي	الاختيار والتوظيف	06	0.940	0.969
	التدريب	06	0.908	0.952
	التحفيز	06	0.942	0.970
	الاتصال الداخلي	06	0.942	0.970
	التمكين	06	0.951	0.975
التسويق الداخلي			0.985	0.992
الأداء التسويقي	الحصة السوقية	06	0.907	0.952
	تنمية المبيعات	04	0.855	0.924
	الربحية	05	0.894	0.945
	رضا الزبائن	06	0.907	0.952
	الابتكار التسويقي	07	0.926	0.962
الأداء التسويقي			0.983	0.991
الكلي			0.991	0.995

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات spss

من خلال ملاحظة نتائج الجدول رقم (03-09) يتبين أن قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ بالنسبة للتسويق الداخلي تساوي (0.985) وبالنسبة لمحور الأداء التسويقي قد بلغ (0.983)، فيما بلغ معامل ألفا كرونباخ للاستبيان ككل (0.991)، وأن قيم معاملات الثبات لجميع أبعاد المتغير المستقل والتابع (التسويق الداخلي والأداء التسويقي) جميعها فاقت نسب 60%، وهذا يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات، بمعنأن الاستبيان يعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه لأكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، كذلك يتضح أن معامل الصدق الكلي عال حيث بلغ 995.0 وكانت جميع محاور الدراسة ذات معاملات صدق مرتفعة، مما يدل على صحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار فرضياتها.

الفصل الثالث: — دراسة تطبيقية حول أثر ممارسات التسويق الداخلي في الأداء التسويقي

ثانيا: اختبار التوزيع الطبيعي.

قبل البدء في مرحلة معالجة الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية المختلفة والملائمة قمنا بتحديد ما إذا كانت بيانات أفراد العينة لإجاباتهم على متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهناك عدة طرق إحصائية للكشف عن نوع التوزيع (اختبار كولموغوروف، سميرونوف وكذا اختبار شبيرو ويلك)، وعليه ومن أجل اختبار طبيعة التوزيع نحتاج لوضع فرضيتين هما:

- فرضية العدم H_0 : بيانات العينة تتبع التوزيع الطبيعي.

- الفرضية البديلة H_1 : بيانات العينة لا تتبع التوزيع الطبيعي.

حيث انه إذا كانت قيمة مستوى المعنوية أكبر من 0.05 فإن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي

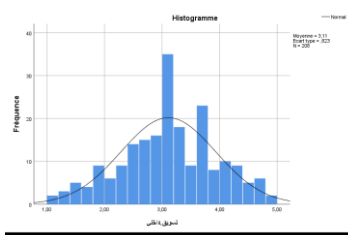
جدول رقم (03-10): اختبار التوزيع الطبيعي

القرار	Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov ^a			المتغيرات
	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الإحصاءات	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الإحصاءات	
غير دال	0.060	208	0.987	0.092	208	0.057	التسويق الداخلي
غير دال	0.110	208	0.989	0.079	208	0.059	الأداء التسويقي

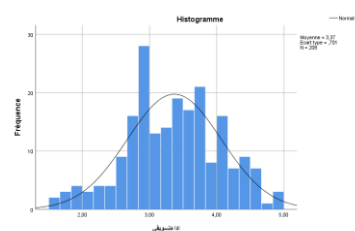
المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول رقم (03-10) نجد أن مستوى المعنوية لاختبار Kolmogorov-Smirnov^a قد بلغ في محور التسويق الداخلي والأداء التسويقي على التوالي (0.092) و (0.079) وهي أكبر من 0.05 وأن مستوى المعنوية لاختبار Shapiro-Wilk قد بلغ في محور التسويق الداخلي والأداء التسويقي على التوالي (0.060) و (0.110) ومنه نقبل فرضية العدم ونرفض الفرضية البديلة ونستدل بذلك على أن بيانات إجابات أفراد العينة على متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي ومن ثم تستخدم الأدوات الإحصائية المعلمية في تحليل هذه البيانات ولاختبار فرضيات الدراسة، والشكل التالي يوضح التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة.

الشكل رقم (03-02): التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة



الفصل الثالث: — دراسة تطبيقية حول أثر ممارسات التسويق الداخلي في الأداء التسويقي



المصدر: مخرجات spss

الفصل الثالث: — دراسة تطبيقية حول أثر ممارسات التسويق الداخلي في الأداء التسويقي

المبحث الثالث: تحليل محاور الدراسة التطبيقية.

قبل التطرق إلى تحليل وتفسير مختلف البيانات المتعلقة باختبار الفروض، يتم دراسة مفردات العينة دراسة وصفية بالإضافة إلى تحليل توجهاتها بخصوص أبعاد كل محور من محاور الاستبيان.

المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية

تم الاستعانة بالتكرارات والنسب والمئوية المحصل عليها عن طريق استخدام برنامج SPSS لغرض معرفة مختلف الخصائص الشخصية للعينة من حيث الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية. والنتائج التكرارات والنسب والمئوية موضحة بالجدول الآتية:
أولاً: الجنس.

الجدول رقم (03-11): جدول التكرارات والنسب المئوية لمتغير الجنس

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	153	73.6
	أنثى	55	26.4
	المجموع	208	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات excel

من خلال الجدول أعلاه، وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 208، نلاحظ أن 153 فرداً يمثلون حجم الذكور بنسبة بلغت 73.6%، أما حجم الإناث فقد بلغ 55 أنثى بنسبة قدرت ب 26.4%، وهذا يدل على أن مؤسسة اتصالات الجزائر أكبر نسبة موظفيها ذكور حسب عينة الدراسة نظراً لطبيعة العمل.

ثانياً: السن

الجدول رقم (03-12): جدول التكرارات والنسب المئوية لمتغير السن

المتغير	الفئات والسمات	التكرار	النسبة المئوية %
السن	أقل من 30 سنة	27	13
	من 31-40 سنة	124	59.6
	من 41 فما فوق	57	27.4
	المجموع	208	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات excel

من الجدول أعلاه نلاحظ أن تمثل نسبة الفئة الأقل من 30 سنة، 27 فرداً بنسبة 13% وهي الفئة الأقل في العينة المدروسة، أما فئة من 31 إلى 40 سنة بلغت 124 فرد بنسبة 59.6%، فيما بلغت فئة 41 سنة فما فوق 57 فرد بنسبة 27.4%، هذا يدل على أن معظم موظفي المؤسسة من فئة 31-40 سنة وهي فئة فنية تملك قدرات تمكنهم من تقديم عطاء للمؤسسة.

ثالثاً: المستوى التعليمي.

الجدول رقم (03-13): جدول التكرارات والنسب المئوية لمتغير المستوى التعليمي

المتغير	الفئات والسمات	التكرار	النسبة المئوية %
	تكوين مهني	09	4.3

الفصل الثالث: — دراسة تطبيقية حول أثر ممارسات التسويق الداخلي في الأداء التسويقي

9.1	19	ثانوي أو أقل	المستوى التعليمي
59.1	123	جامعي	
27.4	57	دراسات عليا	
100	208	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات excel

من الجدول رقم (03-13) نلاحظ أن الأغلبية الكبرى من أفراد العينة المدروسة تمتلك مستوى تعليمي جامعي 123 فرد بنسبة 59.1% ويليهما 57 فرد ذو مستوى دراسات عليا بنسبة 27.4%، وهذا يدل على أن المؤسسة تشغل الكفاءات وذوي المستوى العالي، فيما مثلت فئة الثانوي أو أقل 19 فردا بنسبة 9.1%، والأقلية من أفراد العينة والتي تمثل فئة التكوين المهني تمثلت في 09 أفراد بنسبة 4.3%. وهذا يدل على أن المؤسسة تأكد قدرة حاملي الشهادات الجامعية على القيام بالمهام الموكلة لديهم على نحو يعود بالفائدة للمؤسسة.

رابعا: الخبرة المهنية

الجدول رقم (03-14): جدول التكرارات والنسب المئوية لتغير الخبرة المهنية

المتغير	الفئات والسماوات	التكرار	النسبة المئوية %
الخبرة المهنية	أقل من 05 سنوات	06	2.9
	من 5-10 سنوات	60	28.8
	أكثر من 10 سنوات	142	68.3
	المجموع	208	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات excel

من الجدول رقم (03-14) أعلاه نلاحظ أن معظم أفراد العينة يتمتعون بخبرة معتبرة إذ بلغت نسبة الأفراد الذين تجاوزت خبرتهم العشر سنوات (أكثر من 10 سنوات) نسبة 68.3% بمجموع 142 فرد من مجموع 208 فرد (عينة الدراسة)، بينما بلغ عدد من هم ضمن فئة من (من 5-10 سنوات) 60 فردا أي ما نسبته 28.8%، وفي الترتيب الأخير فئة الخبرة المهنية الأقل من 05 سنوات حيث بلغت نسبة 2.9% بمعدل 06 أفراد من مجموع عينة الدراسة. وهي النسبة الأقل، وهذا يدل على أن معظمهم تجاوزوا خبرة 10 سنوات وتبين النتيجة اهتمام المؤسسة بالموظف وتمسكها بذوي الخبرة في المؤسسة.

المطلب الثاني: تحليل نتائج الإجابات المتعلقة بمحور التسويق الداخلي

يتضمن هذا المطلب عرضا لنتائج الدراسة التي تم التوصل إليها من خلال الإجابة على أسئلة الاستبيان لتغير التسويق الداخلي، سنقوم بتحليل بيانات المتغير المستقل المتمثل في التسويق الداخلي بأبعاده المختلفة المتمثلة في (الاختيار والتوظيف، التدريب، التحفيز، الاتصال الداخلي، التمكين)، بالاستعانة بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

01-الاختيار والتوظيف:

أظهرت دراسة البعد الأول للمتغير المستقل وهو الاختيار والتوظيف النتائج الموضحة بالجدول رقم (03-15) التالي:

جدول رقم (03-15): يوضح اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات الاختيار والتوظيف

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الرتبة
01	تستخدم المؤسسة شروط واضحة للدخول إلى الوظيفة	3.81	1.325	عالية	01

الفصل الثالث: — دراسة تطبيقية حول أثر ممارسات التسويق الداخلي في الأداء التسويقي

02	عالية	1.325	3.81	تقوم المؤسسة باختيار العاملين ذوي الكفاءات والمهارات المطلوبة	02
05	متوسطة	1.667	3.07	لدى المؤسسة وصف واضح للوظائف	03
04	متوسطة	1.565	3.20	أشغل وظيفة محددة وواضحة المهام	04
03	متوسطة	1.444	3.22	تلي هذه الوظيفة حاجاتي و رغباتي	05
06	متوسطة	1.630	3.04	أشعر بالاستقرار في المؤسسة ولا أنوي تغيير العمل	06
	متوسطة	/	3.358	الاختيار والتوظيف	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يظهر من الجدول رقم (03-15) أن المتوسطات الحسابية لفقرات البعد المتعلق بالاختيار والتوظيف قد تراوحت ما بين (3.81) للفقرتين (01) (02) بانحراف معياري (1.325) اللتين احتلتا المرتبة الأولى وهي فقرة "تستخدم المؤسسة شروط واضحة للدخول إلى الوظيفة" و"الفقرة الثانية" تقوم المؤسسة باختيار العاملين ذوي الكفاءات والمهارات المطلوبة"، وبين (3.04) للفقرة "أشعر بالاستقرار في المؤسسة ولا أنوي تغيير العمل" التي احتلت المرتبة (06)، فيما جاءت في الترتيب الثالث الفقرة "تلي هذه الوظيفة حاجاتي و رغباتي" بمتوسط حسابي (3.22) وانحراف معياري (1.444)، تليها الفقرة "أشغل وظيفة محددة وواضحة المهام" بمتوسط حسابي (3.20) وانحراف معياري (1.565)، وجاءت في المرتبة الخامسة فقرة "لدى المؤسسة وصف واضح للوظائف" بمتوسط حسابي (3.07) وانحراف معياري (1.667)، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.358) وهذا يعني أن الاختيار والتوظيف وفقا لتصورات أفراد عينة الدراسة ذات مستوى متوسط.

02- التدريب:

أظهرت دراسة البعد الثاني للمتغير المستقل وهو التدريب النتائج الموضحة بالجدول رقم (03-16) التالي:

جدول رقم (03-16): يوضح اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات التدريب

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الرتبة
01	تبنى إدارة المؤسسة خطة واضحة للتدريب	3.07	1.66	متوسطة	04
02	تعتبر البرامج التدريبية التي توفرها المؤسسة للعاملين كافية	2.93	1.67	متوسطة	06
03	تهتم إدارة المؤسسة بتدريب العاملين في مجال وظائفهم	3.13	1.65	متوسطة	03
04	تركز البرامج التدريبية على تطوير المهارات لإنجاز مشاريع مستقبلية	3.27	1.54	متوسطة	01
05	تناسب الدورات التدريبية التي تعقدتها المؤسسة مع طبيعة العمل	3.18	1.46	متوسطة	02
06	تقوم المؤسسة باستمرار بعقد الندوات والمؤتمرات الهادفة لتطوير المهني للموظفين	3.06	1.61	متوسطة	05
	التدريب	3.106		متوسطة	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

الفصل الثالث: — دراسة تطبيقية حول أثر ممارسات التسويق الداخلي في الأداء التسويقي

يظهر من الجدول رقم (03-16) أن المتوسطات الحسابية لفقرات البعد المتعلق بالتدريب قد تراوحت ما بين (3.27-2.93) وانحراف معياري ما بين (1.54-67.1) وبدرجات تقدير متوسطة، حيث احتلت الفقرة الرابعة "تركز البرامج التدريبية على تطوير المهارات لإنجاز مشاريع مستقبلية" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.27) وانحراف معياري يقدر ب (1.54)، أما المرتبة الثانية فجاءت للفقرة الخامسة "تناسب الدورات التدريبية التي تعقدتها المؤسسة مع طبيعة العمل" بمتوسط حسابي (18.3) وانحراف معياري (1.46)، والمرتبة الثالثة عادت للفقرة الثالثة "تهتم إدارة المؤسسة بتدريب العاملين في مجال وظائفهم" بمتوسط حسابي (3.13) وانحراف معياري (1.65)، بينما احتلت الفقرة الأولى المرتبة الرابعة" تتبنى إدارة المؤسسة خطة واضحة للتدريب بمتوسط حسابي (3.07) وانحراف معياري (1.66)، تليها الفقرة السادسة التي احتلت المرتبة الخامسة "تقوم المؤسسة باستمرار بعقد الندوات والمؤتمرات الهادفة للتطوير المهني للموظفين" بمتوسط حسابي (3.06) وانحراف معياري (1.61)، فيما جاءت في الترتيب الأخير الفقرة الثانية" تعتبر البرامج التدريبية التي توفرها المؤسسة للعاملين كافية" بمتوسط حسابي (2.93) وانحراف معياري (1.67)، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.106) ، وهذا يعني أن بعد التدريب وفقا لتصورات أفراد عينة الدراسة ذا مستوى متوسط.

3- التحفيز:

أظهرت دراسة البعد الثالث للمتغير المستقل وهو التحفيز النتائج الموضحة بالجدول رقم (03-17) التالي:

جدول رقم (03-17): يوضح اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات التحفيز

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الرتبة
01	تقوم المؤسسة بمنح حوافز للعاملين بناء على أدائهم المتميز	3.81	1.325	عالية	01
02	تقدم المؤسسة حوافز مادية ومعنوية تساعد على إنجاز العمل بفاعلية تعتمد المؤسسة نظام مرضي للمكافآت	3.07	1.667	متوسطة	05
03	تعتمد المؤسسة نظام مرضي للمكافآت	3.20	1.565	متوسطة	04
04	المرتب الذي أحصل عليه يتناسب مع حجم العمل الذي أقوم به	3.22	1.444	متوسطة	03
05	يعاملني رؤسائي معاملة جيدة	3.81	1.325	عالية	02
06	تعتمد المؤسسة العدالة والموضوعية في نظام الترقيات	3.07	1.667	متوسطة	06
التحفيز		3.363		متوسطة	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يظهر من الجدول رقم (03-17) أن المتوسطات الحسابية لفقرات البعد المتعلق بالتحفيز قد تراوحت ما بين (3.81-3.07) وانحراف معياري ما بين (1.667-1.325) وبدرجات تقدير متوسطة، حيث احتلت الفقرة الأولى والفقرة الخامسة المرتبة الأولى بنفس المتوسط الحسابي (3.81) ونفس الانحراف المعياري (1.325) وهما على التوالي" تقوم المؤسسة بمنح حوافز للعاملين بناء على أدائهم المتميز"، "يعاملني رؤسائي معاملة جيدة"، أما المرتبة الثالثة فجاءت للفقرة الرابعة "المرتب الذي أحصل عليه يتناسب مع حجم العمل الذي أقوم به" بمتوسط حسابي (3.22) وانحراف معياري (1.444)، والمرتبة الرابعة عادت للفقرة

الفصل الثالث: — دراسة تطبيقية حول أثر ممارسات التسويق الداخلي في الأداء التسويقي

الثالثة "تعتمد المؤسسة نظام مرضي للمكافآت" بمتوسط حسابي (3.20) وانحراف معياري (1.565)، بينما احتلت الفقرة الثانية والسادسة المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.07) وانحراف معياري (1.667) وهما على التوالي "تعتمد المؤسسة نظام مرضي للمكافآت" و"تعتمد المؤسسة العدالة والموضوعية في نظام الترقيات"، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.363)، وهذا يعني أن بعد التحفيز وفقا لتصورات أفراد عينة الدراسة ذا مستوى متوسط.

4-الاتصال الداخلي:

أظهرت دراسة البعد الرابع للمتغير المستقل وهو الاتصال الداخلي النتائج الموضحة بالجدول رقم (03-18) التالي:

جدول رقم (03-18): يوضح اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات الاتصال الداخلي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الرتبة
01	توفر المؤسسة وسائل اتصال داخلية جيدة فيما بين العاملين	3.06	1.671	متوسطة	03
02	المعلومات التي تصلني من الإدارة صحيحة ودقيقة	3.22	1.562	متوسطة	01
03	إذا تعرضت لمشكلة ما في عملي يمكنني الاتصال بسهولة برئيسي المباشر	3.22	1.443	متوسطة	02
04	يتاح لي حرية الاتصال وتبادل المعلومات عبر مختلف المستويات	3.05	1.625	متوسطة	04
05	توفر إدارة المؤسسة المعلومات الكافية للعاملين لتنفيذ المهام الموكلة إليهم	2.94	1.676	متوسطة	05
06	تعلم المؤسسة العاملين بالتغيرات الحاصلة في أسلوب العمل	2.42	1.475	منخفضة	06
	الاتصال الداخلي	2.985	/	متوسطة	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يظهر من الجدول رقم (03-18) أن المتوسطات الحسابية لفقرات البعد المتعلق بالاتصال الداخلي قد تراوحت ما بين (2.42-3.22) وانحراف معياري ما بين (1.475-1.562) وبدرجات تقدير متوسطة، حيث احتلت الفقرة الثانية والفقرة الثالثة المرتبة الأولى بنفس المتوسط الحسابي (3.22) وانحراف معياري يقدر ب (1.562) وهما على التوالي "المعلومات التي تصلني من الإدارة صحيحة ودقيقة"، " إذا تعرضت لمشكلة ما في عملي يمكنني الاتصال بسهولة برئيسي المباشر"، أما المرتبة الثالثة فجاءت للفقرة الأولى "توفر المؤسسة وسائل اتصال داخلية جيدة فيما بين العاملين"، بمتوسط حسابي (3.06) وانحراف معياري (1.671)، أما المرتبة الرابعة فجاءت للفقرة الرابعة "يتاح لي حرية الاتصال وتبادل المعلومات عبر مختلف المستويات" بمتوسط حسابي (3.05) وانحراف معياري (1.625)، بينما احتلت الفقرة الخامسة المرتبة الخامسة "توفر إدارة المؤسسة المعلومات الكافية للعاملين لتنفيذ المهام الموكلة إليهم" بمتوسط حسابي (2.94) وانحراف معياري (1.676)، أما الفقرة السادسة فاحتلت المرتبة الأخيرة "تعلم المؤسسة العاملين بالتغيرات الحاصلة في أسلوب العمل" بمتوسط حسابي (2.42) وانحراف معياري (1.475)، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (2.985)، وهذا يعني أن بعد الاتصال الداخلي وفقا لتصورات أفراد عينة الدراسة ذا مستوى متوسط.

الفصل الثالث: — دراسة تطبيقية حول أثر ممارسات التسويق الداخلي في الأداء التسويقي

5-التمكين:

أظهرت دراسة البعد الخامس للمتغير المستقل وهو التمكين النتائج الموضحة بالجدول رقم (03-19) التالي:

جدول رقم (03-19): يوضح اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات التمكين

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الرتبة
01	تتيح لي إدارة المؤسسة إبداء الرأي في حل المشكلات وطرح الأفكار	3.80	1.329	عالية	01
02	لدي صلاحيات لاتخاذ القرارات التي تسرع الاستجابة لطالبي الخدمة	3.12	1.650	متوسطة	04
03	يفوض المدراء والرؤساء الصلاحيات اللازمة للعاملين للقيام بأعمالهم	3.07	1.665	متوسطة	05
04	لدي الحرية التامة في التواصل مع الإدارة العليا	3.21	1.558	متوسطة	03
05	أقوم بتأدية مهامتي دون عراقيل إدارية	3.23	1.449	متوسطة	02
06	تتاح لي الحرية في تحديد الأسلوب المناسب لإنجاز أعمالي	3.04	1.625	متوسطة	06
	التمكين	3.245	/	متوسطة	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يظهر من الجدول رقم (03-19) أن المتوسطات الحسابية لفقرات البعد المتعلق بالتمكين قد تراوحت ما بين (3.80-3.04) وانحراف معياري ما بين (1.625-1.329) وبدرجات تقدير متوسطة، حيث احتلت الفقرة الأولى " تتيح لي إدارة المؤسسة إبداء الرأي في حل المشكلات وطرح الأفكار" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري يقدر ب (1.329) وبتقدير درجة عالية، أما المرتبة الثانية فجاءت للفقرة الخامسة " أقوم بتأدية مهامتي دون عراقيل إدارية" بمتوسط حسابي (3.23) وانحراف معياري (1.449)، والمرتبة الثالثة عادت للفقرة الرابعة " لدي الحرية التامة في التواصل مع الإدارة العليا" بمتوسط حسابي (3.21) وانحراف معياري (1.558)، بينما احتلت الفقرة الثانية المرتبة الرابعة "لدي صلاحيات لاتخاذ القرارات التي تسرع الاستجابة لطالبي الخدمة " بمتوسط حسابي (3.12) وانحراف معياري (1.650)، تليها الفقرة الثالثة التي احتلت المرتبة الخامسة " يفوض المدراء والرؤساء الصلاحيات اللازمة للعاملين للقيام بأعمالهم" بمتوسط حسابي (3.07) وانحراف معياري (1.665)، فيما جاءت في الترتيب الأخير الفقرة السادسة " تتاح لي الحرية في تحديد الأسلوب المناسب لإنجاز أعمالي" بمتوسط حسابي (3.04) وانحراف معياري (1.625)، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.245) ، وهذا يعني أن بعد التمكين وفقا لتصورات أفراد عينة الدراسة ذا مستوى متوسط.

وفيما يلي عرض لآراء الموظفين حول ممارسات التسويق الداخلي في مؤسسة اتصالات الجزائر لكل ممارسات التسويق الداخلي، كما هو موضح بالجدول رقم (03-20) كما يلي:

الجدول رقم (03-20): يوضح اتجاه إجابات أفراد العينة على ممارسات التسويق الداخلي في مؤسسة اتصالات الجزائر

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الاتجاه	الرتبة
01	الاختيار والتوظيف	3.358	متوسطة	02
02	التدريب	3.106	متوسطة	04

الفصل الثالث: — دراسة تطبيقية حول أثر ممارسات التسويق الداخلي في الأداء التسويقي

01	متوسطة	3.363	التحفيز	03
05	متوسطة	2.985	الاتصال الداخلي	04
03	متوسطة	3.245	التمكين	05

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يبين الجدول رقم (03-20) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة تراوحت بين (2.985-3.363) وبدرجة تقدير متوسطة، إذ جاء البعد الثالث (التحفيز) في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.363)، يليه بعد الاختيار والتوظيف بمتوسط حسابي (3.358)، ثم بعده بعد التمكين في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.245)، بينما جاء المرتبة الرابعة بعد التدريب بمتوسط حسابي (3.106)، وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد الاتصال الداخلي بمتوسط حسابي (2.985).

المطلب الثالث: تحليل نتائج الإجابات المتعلقة بمحور الأداء التسويقي:

سنقوم بتحليل بيانات المتغير التابع المتمثل في الأداء التسويقي بأبعاده المختلفة المتمثلة في (الحصة السوقية، تنمية المبيعات، الربحية، رضا الزبائن، الابتكار التسويقي)، بالاستعانة بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

01- الحصة السوقية:

أظهرت دراسة البعد الأول للمتغير التابع وهو الحصة السوقية النتائج الموضحة بالجدول رقم (03-21) التالي:

جدول رقم (03-21): يوضح اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات الحصة السوقية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الرتبة
01	تناسب حصة المؤسسة في السوق مع قدراتها التنافسية المتاحة	3.68	1.317	عالية	01
02	تسعى المؤسسة باستمرار للحفاظ على حصتها السوقية	3.02	1.664	متوسطة	06
03	تسعى المؤسسة إلى توسيع حصتها السوقية	3.09	1.578	متوسطة	03
04	تعتبر المؤسسة الحصة السوقية الحالية ميزة تنافسية لها أمام منافسيها	3.22	1.444	متوسطة	02
05	تستخدم المؤسسة المبيعات ومقارنتها مع المؤسسات الأخرى بوصفها مؤشرا لقياس الحصة السوقية	3.04	1.625	متوسطة	04
06	تعتبر المؤسسة زيادة الحصة السوقية دليل نجاح أنشطتها التسويقية	3.03	1.639	متوسطة	05
	الحصة السوقية	3.18		متوسطة	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يظهر من الجدول رقم (03-21) أن المتوسطات الحسابية لفقرات البعد المتعلق بالحصة السوقية قد تراوحت ما بين (3.02-3.68) وانحراف معياري ما بين (1.317-1.664) وبدرجات تقدير متوسطة، حيث احتلت الفقرة الأولى "تناسب حصة المؤسسة في السوق مع قدراتها التنافسية المتاحة" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري يقدر ب (1.317) وبتقدير درجة عالية، أما المرتبة الثانية فجاءت للفقرة الرابعة "تعتبر المؤسسة الحصة السوقية الحالية ميزة تنافسية لها أمام منافسيها" بمتوسط حسابي (3.22) وانحراف معياري (1.444)، والمرتبة الثالثة عادت للفقرة الثالثة "تسعى المؤسسة إلى توسيع حصتها السوقية" بمتوسط حسابي (3.09) وانحراف معياري (1.578)، بينما احتلت الفقرة الخامسة المرتبة الرابعة "تستخدم

الفصل الثالث: — دراسة تطبيقية حول أثر ممارسات التسويق الداخلي في الأداء التسويقي

المؤسسة المبيعات ومقارنتها مع المؤسسات الأخرى بوصفها مؤشرا لقياس الحصة السوقية" بمتوسط حسابي (3.04) وانحراف معياري (1.625)، تليها الفقرة السادسة التي احتلت المرتبة الخامسة "تعتبر المؤسسة زيادة الحصة السوقية دليل نجاح أنشطتها التسويقية" بمتوسط حسابي (3.03) وانحراف معياري (1.639)، فيما جاءت في الترتيب الأخير الفقرة الثانية " تسعى المؤسسة باستمرار للحفاظ على حصتها السوقية" بمتوسط حسابي (3.02) وانحراف معياري (1.664)، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.18)، وهذا يعني أن بعد الحصة السوقية وفقا لتصورات أفراد عينة الدراسة ذا مستوى متوسط.

02- تنمية المبيعات:

أظهرت دراسة البعد الثاني للمتغير التابع وهو تنمية المبيعات النتائج الموضحة بالجدول رقم (03-22) التالي:

جدول رقم (03-22): يوضح اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات تنمية المبيعات

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الرتبة
01	حققت المؤسسة نمو في معدل المبيعات خلال السنوات الأخيرة	3.03	1.639	متوسطة	03
02	حققت المؤسسة زيادة معدل مبيعاتها بنسبة أعلى من المنافسين خلال السنوات الأخيرة	3.68	1.317	عالية	01
03	نجاح سياسة وبرامج المؤسسة أدى إلى زيادة حجم تعاملاتها	3.02	1.664	متوسطة	04
04	ساهمت إدارة المؤسسة في إنجاح الخدمات المقدمة للزبائن مما حقق نمو أفضل في المبيعات	3.09	1.578	متوسطة	02
تنمية المبيعات		3.20	/	متوسطة	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يظهر من الجدول رقم (03-22) أن المتوسطات الحسابية لفقرات البعد المتعلق تنمية المبيعات قد تراوحت ما بين (3.02-3.68) وانحراف معياري ما بين (1.317-1.664) وبدرجات تقدير متوسطة، حيث احتلت الفقرة الثانية "حققت المؤسسة زيادة معدل مبيعاتها بنسبة أعلى من المنافسين خلال السنوات الأخيرة" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري يقدر ب (1.317) وبتقدير درجة عالية، أما المرتبة الثانية فجاءت للفقرة الرابعة "ساهمت إدارة المؤسسة في إنجاح الخدمات المقدمة للزبائن مما حقق نمو أفضل في المبيعات" بمتوسط حسابي (3.09) وانحراف معياري (1.578)، والمرتبة الثالثة عادت للفقرة الأولى " حققت المؤسسة نمو في معدل المبيعات خلال السنوات الأخيرة" بمتوسط حسابي (3.03) وانحراف معياري (1.639)، بينما احتلت الفقرة الثالثة المرتبة الرابعة والأخيرة "نجاح سياسة وبرامج المؤسسة أدى إلى زيادة حجم تعاملاتها" بمتوسط حسابي (3.02) وانحراف معياري (1.664)، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.20)، وهذا يعني أن بعد تنمية المبيعات وفقا لتصورات أفراد عينة الدراسة ذا مستوى متوسط.

3- الربحية:

أظهرت دراسة البعد الثالث للمتغير التابع وهو الربحية النتائج الموضحة بالجدول رقم (03-23) التالي:

جدول رقم (03-23): يوضح اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات الربحية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الرتبة
01	تعمل المؤسسة تقدما ملحوظا في صافي الأرباح	3.68	1.317	عالية	01

الفصل الثالث: — دراسة تطبيقية حول أثر ممارسات التسويق الداخلي في الأداء التسويقي

				خلال السنوات الأخيرة	
05	متوسطة	1.664	3.02	تعمل المؤسسة على زيادة أرباحها من خلال تحسين أداء أنشطتها التسويقية	02
03	متوسطة	1.578	3.09	تسعى المؤسسة للتحكم في تكاليفها	03
02	متوسطة	1.444	3.22	تسعى المؤسسة لتحقيق معدل عالي للعائد على الاستثمار	04
04	متوسطة	1.625	3.04	تسعى المؤسسة لتحقيق معدل عالي للعائد على حق الملكية	05
	متوسطة	/	3.21		الربحية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يظهر من الجدول رقم (03-23) أن المتوسطات الحسابية لفقرات البعد المتعلق بالربحية قد تراوحت ما بين (3.68-3.02) وانحراف معياري ما بين (1.317-664.1) وبدرجات تقدير متوسطة، حيث احتلت الفقرة الأولى "تعمل المؤسسة تقدماً ملحوظاً في صافي الأرباح خلال السنوات الأخيرة" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري يقدر ب (1.317) ويتقدير درجة عالية، أما المرتبة الثانية فجاءت للفقرة الرابعة "تسعى المؤسسة لتحقيق معدل عالي للعائد على الاستثمار" بمتوسط حسابي (3.22) وانحراف معياري (1.444)، والمرتبة الثالثة عادت للفقرة الثالثة "تسعى المؤسسة للتحكم في تكاليفها" بمتوسط حسابي (3.09) وانحراف معياري (1.578)، بينما احتلت الفقرة الخامسة المرتبة الرابعة "تسعى المؤسسة لتحقيق معدل عالي للعائد على حق الملكية" بمتوسط حسابي (3.04) وانحراف معياري (1.625)، أما الفقرة الثانية فاحتلت المرتبة الأخيرة "تعمل المؤسسة على زيادة أرباحها من خلال تحسين أداء أنشطتها التسويقية" بمتوسط حسابي (3.02) وانحراف معياري (1.664) حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.21)، وهذا يعني أن بعد الربحية وفقاً لتصورات أفراد عينة الدراسة ذا مستوى متوسط.

4-رضا الزبائن:

أظهرت دراسة البعد الرابع للمتغير التابع وهو رضا الزبائن النتائج الموضحة بالجدول رقم (03-24) التالي:

جدول رقم (03-24): يوضح اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات رضا الزبائن

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الرتبة
01	تسعى المؤسسة لإرضاء الزبائن باستمرار	3.03	1.639	متوسطة	06
02	تقيم المؤسسة علاقات إيجابية مع الزبائن تعزiza لحصتها السوقية	3.68	1.317	عالية	02
03	تستجيب المؤسسة لطلبات الزبائن بشكل سريع	3.90	1.664	عالية	01
04	ترى المؤسسة أن رضا الزبون وإسعاده ربحاً لها	3.09	1.578	متوسطة	04
05	تتفق تصاميم منتجات وخدمات المؤسسة مع احتياجات الزبائن ورغباتهم	3.22	1.444	متوسطة	03
06	تعديل المؤسسة الخطط التي تضعها نزولاً عند رغبات الزبائن ومتطلباتهم	3.04	1.625	متوسطة	05

الفصل الثالث: — دراسة تطبيقية حول أثر ممارسات التسويق الداخلي في الأداء التسويقي

متوسطة	3.32	رضا الزبائن
--------	------	-------------

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يظهر من الجدول رقم (03-24) أن المتوسطات الحسابية لفقرات البعد المتعلق برضا الزبائن قد تراوحت ما بين (3.03-3.90) وانحراف معياري ما بين (1.317-664.1) وبدرجات تقدير متوسطة، حيث احتلت الفقرة الثالثة "تستجيب المؤسسة لطلبات الزبائن بشكل سريع" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.90 وانحراف معياري 1.664 حيث احتلت الفقرة الثانية "تقيم المؤسسة علاقات إيجابية مع الزبائن تعززا لحصتها السوقية" المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري يقدر ب (1.317) وبتقدير درجة عالية، أما المرتبة الثالثة فجاءت للفقرة الخامسة "تنفق تصاميم منتجات وخدمات المؤسسة مع احتياجات الزبائن ورغباتهم" بمتوسط حسابي (3.22) وانحراف معياري (1.444)، والمرتبة الرابعة عادت للفقرة الرابعة "ترى المؤسسة أن رضا الزبون وإسعاده ربحا لها" بمتوسط حسابي (3.09) وانحراف معياري (1.578)، بينما احتلت الفقرة السادسة المرتبة الخامسة "تعديل المؤسسة الخطط التي تضعها نزولا عند رغبات الزبائن ومتطلباتهم" بمتوسط حسابي (3.04) وانحراف معياري (1.625)، أما الفقرة الأولى فاحتلت المرتبة السادسة والاحيرة "تسعى المؤسسة لإرضاء الزبائن باستمرار" بمتوسط حسابي (3.03) وانحراف معياري (1.639)، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.32)، وهذا يعني أن بعد رضا الزبائن وفقا لتصورات أفراد عينة الدراسة ذا مستوى متوسط.

5- الابتكار التسويقي:

أظهرت دراسة البعد الخامس للمتغير التابع وهو الابتكار التسويقي النتائج الموضحة بالجدول رقم (03-25) التالي:

جدول رقم (03-25): يوضح اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات الابتكار التسويقي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الرتبة
01	تقدم المؤسسة خدمات ومنتجات جديدة ومتطورة	3.80	1.224	عالية	01
02	تقدم المؤسسة طرق جديدة وحديثة لصيغ الدفع	3.04	1.625	متوسطة	05
03	تقدم المؤسسة طرق جديدة في توزيع المنتجات وتقديم الخدمات مقارنة بالمنافسين	3.03	1.639	متوسطة	06
04	تتصف إعلانات المؤسسة بالحداثة والتميز	3.68	1.317	عالية	02
05	تميز خدمات المؤسسة بسهولة ووضوح الإجراءات	3.02	1.664	متوسطة	07
06	تمتلك المؤسسة موظفين يقدمون الخدمات بكفاءة وفعالية	3.09	1.578	متوسطة	04
07	تمتلك المؤسسة أجهزة حديثة ومتطورة	3.22	1.444	متوسطة	03
	الابتكار التسويقي	3.26	/	متوسطة	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يظهر من الجدول رقم (03-25) أن المتوسطات الحسابية لفقرات البعد المتعلق بالابتكار التسويقي قد تراوحت ما بين (3.02-3.80) وانحراف معياري ما بين (1.664-1.224) وبدرجات تقدير متوسطة، حيث احتلت الفقرة الأولى "تقدم

الفصل الثالث: — دراسة تطبيقية حول أثر ممارسات التسويق الداخلي في الأداء التسويقي

المؤسسة خدمات ومنتجات جديدة ومتطورة" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.80 وانحراف معياري 1.224 وبدرجة تقدير عالية، أما المرتبة الثانية فكانت للفقرة الرابعة" تتصف إعلانات المؤسسة بالحدائة والتميز" بمتوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري يقدر ب (1.317) وبتقدير درجة عالية، أما المرتبة الثالثة فجاءت السابعة " تمتلك المؤسسة أجهزة حديثة ومتطورة " بالمتوسط حسابي (3.22) وانحراف معياري (1.444)، والمرتبة الرابعة عادت للفقرة السادسة" تمتلك المؤسسة موظفين يقدمون الخدمات بكفاءة وفعالية" بمتوسط حسابي (3.09) وانحراف معياري (1.578)، بينما احتلت الفقرة الثانية المرتبة الخامسة"تقدم المؤسسة طرق جديدة وحديثة لصيغ الدفع" بمتوسط حسابي (3.04) وانحراف معياري (1.625)، أما الفقرة الثالثة فاحتلت المرتبة السادسة" تقدم المؤسسة طرق جديدة في توزيع المنتجات وتقديم الخدمات مقارنة بالمنافسين" بمتوسط حسابي (3.03) وانحراف معياري (1.639)، أما المرتبة الأخيرة فعادت للفقرة الخامسة "تتميز خدمات المؤسسة بسهولة ووضوح الإجراءات" بمتوسط حسابي (3.02) وانحراف معياري (1.664)، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.26)، وهذا يعني أن بعد الابتكار التسويقي وفقا لتصورات أفراد عينة الدراسة ذا مستوى متوسط.

وفيما يلي عرض لآراء الموظفين حول أبعاد الأداء التسويقي في مؤسسة اتصالات الجزائر، كما هو موضح بالجدول رقم (26-03) كما يلي:

الجدول رقم (26-03): يوضح اتجاه إجابات أفراد العينة على أبعاد الأداء التسويقي في مؤسسة اتصالات الجزائر

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الاتجاه	الرتبة
01	الحصة السوقية	3.18	متوسطة	05
02	تنمية المبيعات	3.20	متوسطة	04
03	الربحية	3.21	متوسطة	03
04	رضا الزبائن	3.32	متوسطة	01
05	الابتكار التسويقي	3.26	متوسطة	02

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يبين الجدول رقم (26-03) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة تراوحت بين (3.18-3.32) وبدرجة تقدير متوسطة، إذ جاء بعد (رضا الزبائن) في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.32)، يليه بعد الابتكار التسويقي بمتوسط حسابي (3.26)، ثم بعده بعد الربحية بمتوسط حسابي 3.21 ثم بعد تنمية المبيعات بمتوسط حسابي 3.20 وفي الأخير بعد الحصة السوقية بمتوسط حسابي (3.18).

الفصل الثالث: — دراسة تطبيقية حول أثر ممارسات التسويق الداخلي في الأداء التسويقي

المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة وتحليل النتائج.

يحتوي هذا المبحث على اختبار فرضيات الدراسة التطبيقية والتي تهدف إلى معرفة تأثير ممارسات التسويق الداخلي في الأداء التسويقي في مؤسسة إتصالات الجزائر، والتي استهدفت عينة من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر، حيث قمنا بمعرفة علاقة وتأثير التسويق الداخلي والأداء التسويقي، وذلك باستخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية وهي الارتباط الخطي لكارل بيرسون، معامل التحديد، تحليل التباين والانحدار المتعدد.

المطلب الأول: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية H1

بما أن المتغير المستقل يتكون من مجموعة من المتغيرات الفرعية المستقلة والتي تفسر مجتمعة المتغير التابع، يمكن اختبار العلاقة التأثيرية المباشرة بين المتغير المستقل والمتغير التابع باستخدام الانحدار البسيط (أبعاد التسويق الداخلي مجتمعة) والانحدار المتعدد (أبعاد التسويق الداخلي كمتغيرات مستقلة)، إضافة إلى تحليل التباين الأحادي ANOVA لتحديد معنوية معادلة الانحدار واختبار T.

وللتحقق من استيفاء شروط استخدام الانحدار المتعدد قمنا بمجموعة من الاختبارات من أجل ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، ينظر الملاحق.

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى H1:

- فرضية العدم H0: لا يوجد تأثير لممارسات التسويق الداخلي في الأداء التسويقي في مؤسسة إتصالات الجزائر.
 - الفرضية البديلة H1: يوجد تأثير لممارسات التسويق الداخلي في الأداء التسويقي في مؤسسة إتصالات الجزائر.
- ولأجل اختبار هذه العلاقة التأثيرية نستخدم الانحدار المتعدد وهذا لأن المتغير المستقل يتكون من مجموعة من المتغيرات الفرعية المستقلة والتي تفسر لنا مجتمعة المتغير التابع، إضافة إلى تحليل التباين الأحادي ANOVA لتحديد معنوية معادلة الانحدار واختبار T
- اختبار معنوية النموذج: تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول (03-27): تحليل التباين الأحادي ANOVA للعلاقة بين ممارسات التسويق الداخلي مجتمعة والأداء التسويقي

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	Sig
الانحدار	285.388	5	57.078	228.050	0.000
البواقي	50.558	202	0.250		
المجموع	335.945	207			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (03-27) نلاحظ أن قيمة F بلغت (050.228) عند مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من قيمة مستوى المعنوية (0.05) هذه النتيجة تؤكد أن هناك علاقة تأثير معنوي بين ممارسات التسويق الداخلي مجتمعة والأداء التسويقي، ومنه يمكن قبول وجود علاقة خطية بين المتغيرات ومنه يمكن دراسة العلاقة الخطية بين ممارسات التسويق الداخلي والأداء التسويقي.

- القدرة التفسيرية للنموذج :

يمكن توضيح القدرة التفسيرية للنموذج من خلال معطيات جدول ملخص النموذج

الفصل الثالث: — دراسة تطبيقية حول أثر ممارسات التسويق الداخلي في الأداء التسويقي

جدول رقم (03-28): ملخص النموذج

النموذج	R معامل الارتباط	R2 معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري
1	0.922	0.850	0.846	0.50029

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (03-28) ملخص النموذج أن معامل الارتباط بين ممارسات التسويق الداخلي والأداء التسويقي قد بلغ (0.92) مما يوحي أن هناك علاقة ارتباط قوية موجبة، فيما بلغ معامل التحديد (0.85) مما يعني أن المتغير المستقل يفسر ما نسبته 85% من التغير في المتغير التابع أي أن تغير ممارسات التسويق الداخلي في مؤسسة إتصالات الجزائر مجتمعة ب 85% يؤدي إلى التغير بنفس النسبة في الأداء التسويقي، وباقي النسبة 15% ترجع إلى عوامل عشوائية لم تدخل في هذه الدراسة.

المطلب الثاني: نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

لاختبار الفرضيات الفرعية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من وجود أثر لممارسات التسويق الداخلي (الاختيار والتوظيف، التدريب، التحفيز، الاتصال الداخلي، التمكين) على المتغير التابع (الأداء التسويقي) ولقد أفرزت مخرجات spss النتائج الممثلة في الجدول الآتي:

جدول رقم (03-29): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار تأثير ممارسات التسويق الداخلي في الأداء التسويقي في

مؤسسة إتصالات الجزائر

SIG	T قيمة	معاملات غير معيارية		النموذج
		Beta	الانحراف المعياري	
0.008	2.686	-	0.108	الثابت
0.042	2.051	0.654	0.309	الاختيار والتوظيف
0.007	2.728	0.125	0.044	التدريب
0.765	-0.300	-0.099	0.316	التحفيز
0.002	3.185	0.433	0.125	الاتصال الداخلي
0.555	-0.591	-0.156	0.243	التمكين

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS

من نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار تأثير ممارسات التسويق الداخلي في الأداء التسويقي المبينة في الجدول رقم (03-29) نلاحظ أنه يوجد ثلاث أبعاد من أبعاد التسويق الداخلي والمتمثلة في (الاختيار والتوظيف، التدريب، الاتصال الداخلي) يمكن الاستدلال على تأثيرها في الأداء التسويقي في المؤسسة محل الدراسة أما بقية الأبعاد وهما بعدي (التحفيز والتمكين) فيوجد تأثير لهما في الأداء التسويقي ولكن هذا التأثير غير معنوي.

من نتائج الجداول (03-27) و (03-28) و (03-29)، ومنه يتم كتابة معادلة الانحدار التي تؤكد تأثير ممارسات التسويق الداخلي في الأداء التسويقي، في حين يتم الاعتماد على الاستدلال على التأثير من نتائج sig من الجدول (03-29) وبالتالي يقبل الفرضية البديلة ونرفض فرضية العدم التي تنص على أنه لا يوجد تأثير ممارسات التسويق الداخلي في الأداء التسويقي بمؤسسة إتصالات الجزائر.

الفصل الثالث: — دراسة تطبيقية حول أثر ممارسات التسويق الداخلي في الأداء التسويقي

الفرضية البديلة التي نقبلها هي أنه يوجد تأثير لأبعاد التسويق الداخلي في الأداء التسويقي بمؤسسة إتصالات الجزائر ومنه معادلة الانحدار المتعدد كالتالي :

$$PER=0.290+0.634MT1+0.120MT2-0.095MT3+0.397MT4-0.144MT5$$

حيث:

PER: تمثل الأداء التسويقي.

✓ **MT1** : تمثل بعد الاختيار والتوظيف.

✓ **MT2** : تمثل بعد التدريب.

✓ **MT3** : تمثل بعد التحفيز.

✓ **MT4** : تمثل بعد الاتصال الداخلي.

✓ **MT5** : تمثل بعد التمكين.

- اختبار الفرضيات الفرعية:

من أجل اختبار الفرضيات الفرعية يمكننا الاعتماد على مخرجات Spss-26 من خلال النتائج الموضحة بالجدول رقم (29-03) كما يلي:

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى **H1.1**

- **فرضية العدم H0**: لا يوجد تأثير للاختيار والتوظيف في الأداء التسويقي في مؤسسة إتصالات الجزائر.

- **الفرضية البديلة H1**: يوجد تأثير للاختيار والتوظيف في الأداء التسويقي في مؤسسة إتصالات الجزائر.

يوضح الجدول رقم (29-03) أن قيمة T بلغت (2.051) عند مستوى معنوية بلغت (0.042) وهي أقل من مستوى معنوية (0.05) وهنا يتم قبول الفرضية البديلة ورفض فرضية العدم إذ يمكن الاستدلال على وجود تأثير للاختيار والتوظيف في الأداء التسويقي.

ثانياً: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية **H1.2**

- **فرضية العدم H0**: لا يوجد تأثير للتدريب في الأداء التسويقي في مؤسسة إتصالات الجزائر.

- **الفرضية البديلة H1**: يوجد تأثير للتدريب في الأداء التسويقي في مؤسسة إتصالات الجزائر.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة T بلغت (2.728) عند مستوى معنوية (0.007) وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية (0.05) وهنا يتم قبول الفرضية البديلة ورفض فرضية العدم، وبالتالي يمكن الاستدلال على وجود تأثير للتدريب في الأداء التسويقي.

ثالثاً: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة **H1.3**

- **فرضية العدم H0**: لا يوجد تأثير للتحفيز في الأداء التسويقي في مؤسسة إتصالات الجزائر.

- **الفرضية البديلة H1**: يوجد تأثير للتحفيز في الأداء التسويقي في مؤسسة إتصالات الجزائر.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة T بلغت (-0.300) عند مستوى معنوية (0.765) وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية (0.05) وهنا يتم رفض الفرضية البديلة وقبول فرضية العدم وبالتالي لا يمكن الاستدلال على وجود تأثير للتحفيز في الأداء التسويقي.

رابعاً: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة **H1.4**

- **فرضية العدم H0**: لا يوجد تأثير للاتصال الداخلي في الأداء التسويقي.

الفصل الثالث: — دراسة تطبيقية حول أثر ممارسات التسويق الداخلي في الأداء التسويقي

- الفرضية البديلة **H1**: يوجد تأثير للاتصال الداخلي في الأداء التسويقي.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة T بلغت (3.185) عند مستوى معنوية (0.002) وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية (0.05) مما يمكننا قبول الفرضية البديلة ورفض فرضية العدم وبالتالي يوجد تأثير للاتصال الداخلي في الأداء التسويقي في مؤسسة إتصالات الجزائر.

خامسا: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة **H1.5**.

- فرضية العدم **H0**: لا يوجد تأثير للتمكين في الأداء التسويقي في مؤسسة إتصالات الجزائر.

- الفرضية البديلة **H1**: يوجد تأثير للتمكين في الأداء التسويقي في مؤسسة إتصالات الجزائر.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة T بلغت (-0.591) عند مستوى معنوية (0.555)، وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية (0.05) وهنا يتم رفض الفرضية البديلة وقبول فرضية العدم وبالتالي لا يمكن الاستدلال على وجود تأثير للتمكين في الأداء التسويقي في مؤسسة إتصالات الجزائر.

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية **H2**.

وتنص على انه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتأثير ممارسات التسويق الداخلي في الأداء التسويقي في مؤسسة إتصالات الجزائر تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية)

- فرضية العدم **H0**: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتأثير ممارسات التسويق الداخلي في الأداء التسويقي في مؤسسة إتصالات الجزائر تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية)

- الفرضية البديلة **H1**: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتأثير ممارسات التسويق الداخلي في الأداء التسويقي في مؤسسة إتصالات الجزائر تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية)

تدرج تحت هذه الفرضية الرئيسية أربعة فرضيات فرعية تتعلق بالمتغيرات الشخصية لموظفي مؤسسة إتصالات الجزائر وهي: الجنس، السن، المستوى التعليمي والخبرة المهنية.

أولا: اختبار الفرضية الفرعية الأولى **H2.1**

- فرضية العدم **H0**: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتأثير ممارسات التسويق الداخلي في الأداء التسويقي تعزى إلى الجنس.

- الفرضية البديلة **H1**: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتأثير ممارسات التسويق الداخلي في الأداء التسويقي تعزى إلى الجنس.

يتم اختبار هذه الفرضية باستخدام اختبار ستوتدن T، والذي يسمح بمعرفة مدى الاختلاف في العلاقة بين ممارسات التسويق الداخلي والأداء التسويقي عن نوع الموظف المستجوب، والنتائج تعرضها في الجدول التالي:

الجدول رقم (03-30): نتائج الفروق في آراء عينة الدراسة حول تأثير ممارسات التسويق الداخلي في الأداء التسويقي في مؤسسة إتصالات الجزائر تعزى لمتغير الجنس.

SIG	T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الجنس	
0.784	0.275-	1.31	3.34	ذكر	الاختيار والتوظيف
0.785	0.274-	1.32	3.40	أنثى	
0.812	0.238-	1.32	3.09	ذكر	التدريب
0.813	0.237-	1.34	3.14	أنثى	

الفصل الثالث: — دراسة تطبيقية حول أثر ممارسات التسويق الداخلي في الأداء التسويقي

0.750	0.320-	1.32	3.34	ذكر	التحفيز
0.750	0.319-	1.33	3.41	أنثى	
0.679	0.414-	1.37	2.96	ذكر	الاتصال الداخلي
0.687	0.404-	1.44	3.05	أنثى	
0.758	0.308-	1.39	3.22	ذكر	التمكين
0.758	0.309-	1.38	3.29	أنثى	

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

تبين النتائج الإحصائية في الجدول رقم (03-30) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التسويق الداخلي في مؤسسة اتصالات الجزائر تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس)، حيث أن مستوى الدلالة لكل ممارسات التسويق الداخلي أكبر من 0.05، مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمساهمة ممارسات التسويق الداخلي في الأداء التسويقي تعزى متغير الجنس.

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية H2.2

- فرضية العدم H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتأثير ممارسات التسويق الداخلي في الأداء التسويقي تعزى إلى السن.

- الفرضية البديلة H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتأثير ممارسات التسويق الداخلي في الأداء التسويقي تعزى إلى السن.

يتم اختبار هذه الفرضية باستخدام ANOVA، والذي يسمح بمعرفة الاختلاف في العلاقة بين ممارسات التسويق الداخلي والأداء التسويقي الناجمة عن سن الموظف المستجوب، والتي نعرض نتائجها في الجدول الموالي:

الجدول رقم (03-31): نتائج التباين الأحادي للفروق في تأثير ممارسات التسويق الداخلي في الأداء التسويقي في مؤسسة اتصالات الجزائر وفقا للمتغيرات الشخصية (السن)

مستوى الدلالة	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0.283	1.270	2.187	02	4.373	بين المجموعات	الاختيار والتوظيف
		1.721	205	352.859	داخل المجموعات	
			207	357.233	المجموع	
0.233	1.468	2.572	02	5.143	بين المجموعات	التدريب
		1.752	205	359.141	داخل المجموعات	
			207	364.284	المجموع	
0.223	1.512	2.647	02	5.294	بين المجموعات	التحفيز
		1.751	205	358.995	داخل المجموعات	
			207	364.289	المجموع	
0.315	1.162	2.241	02	4.482	بين المجموعات	الاتصال الداخلي
		1.928	205	395.275	داخل المجموعات	

الفصل الثالث: — دراسة تطبيقية حول أثر ممارسات التسويق الداخلي في الأداء التسويقي

			207	399.757	المجموع	
0.301	1.207	2.322	02	4.644	بين المجموعات	التمكين
		1.924	205	394.349	داخل المجموعات	
			207	398.993	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال نتائج الجدول رقم (03-31)، يمكن ملاحظة أن قيمة F لأبعاد التسويق الداخلي (الاختبار والتوظيف، التدريب، التحفيز، الاتصال الداخلي، التمكين) بلغت على التوالي (1.270، 1.468، 1.512، 162.1، 1.207) عند مستوى الدلالة على التوالي (0.283، 0.233، 0.223، 0.315، 0.301)، وجميعها أكبر من مستوى الدلالة 0.05. وبالتالي يتم قبول الفرضية العدمية التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتأثير ممارسات التسويق الداخلي في الأداء التسويقي تعزى إلى السن.

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة H2.3.

- فرضية العدم H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتأثير ممارسات التسويق الداخلي في الأداء التسويقي تعزى إلى المستوى التعليمي.
- الفرضية البديلة H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتأثير ممارسات التسويق الداخلي في الأداء التسويقي تعزى إلى المستوى التعليمي.

يتم اختبار هذه الفرضية باستخدام ANOVA، والذي يسمح بمعرفة الاختلاف في العلاقة بين ممارسات التسويق الداخلي والأداء التسويقي الناجمة عن المستوى التعليمي، والتي نعرض نتائجها في الجدول الموالي:

الجدول رقم (03-32): نتائج التباين الأحادي للفروق في تأثير ممارسات التسويق الداخلي في الأداء التسويقي في مؤسسة اتصالات الجزائر وفقا للمتغيرات الشخصية (المستوى التعليمي)

مستوى الدلالة	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0.925	0.157	0.275	3	0.825	بين المجموعات	الاختبار والتوظيف
		1.747	204	356.407	داخل المجموعات	
			207	357.233	المجموع	
0.643	0.558	0.989	3	2.968	بين المجموعات	التدريب
		1.771	204	361.317	داخل المجموعات	
			207	364.284	المجموع	
0.927	0.154	0.274	3	0.822	بين المجموعات	التحفيز
		1.782	204	363.467	داخل المجموعات	
			207	364.289	المجموع	
0.782	0.359	0.701	3	2.102	بين المجموعات	الاتصال الداخلي
		1.949	204	397.655	داخل المجموعات	
			207	393.757	المجموع	

الفصل الثالث: — دراسة تطبيقية حول أثر ممارسات التسويق الداخلي في الأداء التسويقي

0.924	0.158	0.309	3	0.927	بين المجموعات	التمكين
		1.951	204	398.066	داخل المجموعات	
			207	398.993	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال نتائج الجدول رقم (03-32)، يمكن ملاحظة أن قيمة F لأبعاد التسويق الداخلي (الاختيار والتوظيف، التدريب، التحفيز، الاتصال الداخلي، التمكين) بلغت على التوالي (0.157، 0.558، 0.154، 0.359.0، 0.158) عند مستوى الدلالة على التوالي (0.925، 0.643، 0.927، 0.782، 0.924)، وجميعها أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي يتم قبول الفرضية العدم التي تنص على لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتأثير ممارسات التسويق الداخلي في الأداء التسويقي تعزى إلى المستوى التعليمي.

رابعاً: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة H2.4

- فرضية العدم H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتأثير ممارسات التسويق الداخلي في الأداء التسويقي تعزى إلى متغير الخبرة المهنية.
- الفرضية البديلة H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتأثير ممارسات التسويق الداخلي في الأداء التسويقي تعزى إلى متغير الخبرة المهنية.

يتم اختبار هذه الفرضية باستخدام ANOVA، والذي يسمح بمعرفة الاختلاف في العلاقة بين ممارسات التسويق الداخلي والأداء التسويقي الناجمة عن متغير الخبرة المهنية، والتي نعرض نتائجها في الجدول الموالي:

الجدول رقم (03-33): نتائج التباين الأحادي للفروق في تأثير ممارسات التسويق الداخلي في الأداء التسويقي في مؤسسة اتصالات الجزائر وفقاً للمتغيرات الشخصية (الخبرة المهنية)

مستوى الدلالة	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0.985	0.015	0.026	2	0.052	بين المجموعات	الاختيار والتوظيف
		1.742	205	357.180	داخل المجموعات	
			207	357.233	المجموع	
0.644	0.441	0.780	2	1.561	بين المجموعات	التدريب
		1.769	205	362.724	داخل المجموعات	
			207	364.284	المجموع	
0.997	0.003	0.006	2	0.012	بين المجموعات	التحفيز
		1.777	205	364.278	داخل المجموعات	
			207	364.289	المجموع	
0.904	0.101	0.197	2	0.394	بين المجموعات	الاتصال الداخلي
		1.948	205	399.364	داخل المجموعات	
			207	399.757	المجموع	
0.972	0.029	0.056	2	0.112	بين المجموعات	التمكين

الفصل الثالث: — دراسة تطبيقية حول أثر ممارسات التسويق الداخلي في الأداء التسويقي

		1.946	205	398.882	داخل المجموعات
			207	398.993	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال نتائج الجدول رقم (03-33)، يمكن ملاحظة أن قيمة F لأبعاد التسويق الداخلي (الاختبار والتوظيف، التدريب، التحفيز، الاتصال الداخلي، التمكين) بلغت على التوالي (0.015، 0.441، 0.003، 101.0، 0.029) عند مستوى الدلالة على التوالي (0.985، 0.644، 0.997، 0.904، 0.972)، وجميعها أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي يتم قبول الفرضية العدم التي تنص على لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتأثير ممارسات التسويق الداخلي في الأداء التسويقي تعزى إلى الخبرة المهنية.

المطلب الرابع: تحليل ومناقشة نتائج اختبار الفرضيات

شمل المبحث السابق نتائج اختبارات فرضيات الدراسة، باستخدام الاختبارات الإحصائية اللازمة، ونقدم في الجدول رقم (03-34) ملخصاً لنتائج اختبار فرضيات الدراسة كالتالي:

الجدول رقم (03-34): ملخص نتائج اختبار الفرضيات

رقم الفرضية	الفرضيات	النتيجة
الفرضية الرئيسية الأولى H1	يوجد تأثير لممارسات التسويق الداخلي في الأداء التسويقي بمؤسسة إتصالات الجزائر	مقبولة
H1.01	يوجد تأثير للاختبار والتوظيف في الأداء التسويقي في مؤسسة إتصالات الجزائر	مقبولة
H1.02	يوجد تأثير للتدريب في الأداء التسويقي في مؤسسة إتصالات الجزائر	مقبولة
H1.03	يوجد تأثير للتحفيز في الأداء التسويقي في مؤسسة إتصالات الجزائر	مرفوضة
H1.04	يوجد تأثير للاتصال الداخلي في الأداء التسويقي في مؤسسة إتصالات الجزائر	مقبولة
H1.05	يوجد تأثير للتمكين في الأداء التسويقي في مؤسسة إتصالات الجزائر	مرفوضة
الفرضية الرئيسية الثانية H2	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتأثير ممارسات التسويق الداخلي في الأداء التسويقي تعزى المتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية)	مقبولة
H2.01	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتأثير ممارسات التسويق الداخلي في الأداء التسويقي تعزى متغير الجنس	مقبولة
H2.02	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتأثير ممارسات التسويق الداخلي في الأداء التسويقي تعزى متغير السن	مقبولة
H2.03	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتأثير ممارسات التسويق الداخلي في الأداء التسويقي تعزى المستوى التعليمي	مقبولة
H2.04	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتأثير ممارسات التسويق الداخلي في الأداء التسويقي تعزى الخبرة المهنية	مقبولة

المصدر: من إعداد الباحثة

الفصل الثالث: — دراسة تطبيقية حول أثر ممارسات التسويق الداخلي في الأداء التسويقي

أولاً: مناقشة وتحليل نتائج الفرضية الرئيسية الأولى H1: "يوجد تأثير لممارسات التسويق الداخلي في الأداء التسويقي بمؤسسة إتصالات الجزائر".

خلصت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ممارسات التسويق الداخلي في الأداء التسويقي في مؤسسة إتصالات الجزائر، حيث عبر المتغيرين على درجة ارتباط قوية موجبة، حيث بلغ معامل الارتباط بين ممارسات التسويق الداخلي (المتغيرات المستقلة) والأداء التسويقي (المتغير التابع) (0.92) مما يوحي أن هناك علاقة ارتباط قوية موجبة فيما بلغ معامل التحديد (0.85) مما يعني أن التسويق الداخلي تفسر ما نسبته 85 % من التغير في الأداء التسويقي أي أن تغير ممارسات التسويق الداخلي في مؤسسة إتصالات الجزائر مجتمعة بـ 85 % يؤدي إلى التغير بنفس النسبة في الأداء التسويقي.

كما بينت نتائج الدراسة أيضا وجود تأثير لممارسات التسويق الداخلي مجتمعة في الأداء التسويقي في مؤسسة إتصالات الجزائر، كما نلاحظ أنه يوجد ثلاث أبعاد من أبعاد التسويق الداخلي والمتمثلة في (الاختيار والتوظيف، التدريب، الاتصال الداخلي) يمكن الاستدلال على تأثيرها في الأداء التسويقي في المؤسسة محل الدراسة أما بعدي التحفيز والتمكين فتأثيرها غير معنوي في الأداء التسويقي.

وبالتالي يمكن الاستنتاج أن ممارسات التسويق الداخلي تؤثر في الأداء التسويقي في مؤسسة إتصالات الجزائر، وهذه النتيجة تتوافق مع نتائج الدراسة لكل من (محمد على الروسان، 2011)، (عبد المعطي سليمان أبو الرب، عبد الله محمد الهرش، 2013)، (محمد أحمد حسين الترتوري، 2016) و (حسن عبود معروف، 2018) و (Aree Mohammed، 2020)، والتي اتفقت جميعها مع دراستنا الحالية حول تأثير ممارسات التسويق الداخلي في الأداء التسويقي.

وسيتيم بيان هذا التأثير بالتفصيل لأثر لممارسات وأبعاد التسويق الداخلي في الأداء التسويقي من خلال مناقشة وتحليل نتائج الفرضيات الفرعية.

1- مناقشة وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الأولى H1.01: "يوجد أثر للاختيار والتوظيف في الأداء التسويقي في مؤسسة إتصالات الجزائر".

بناء على ما سبق، في اختبار الفرضيات من خلال الاستبيان، تم تأكيد صحة الفرضية الفرعية الأولى المتعلقة بأثر الاختيار والتوظيف في الأداء التسويقي بمؤسسة إتصالات الجزائر.

مما يعني أن نتائج الفرضية الأولى تشير إلى أن الاختيار والتوظيف يساهم في الأداء التسويقي بمؤسسة إتصالات الجزائر، وهذا يدل على أن إن اختيار الموظفين والذي يعتبر أحد أبعاد التسويق الداخلي يهدف إلى الحصول على الشخص الذي يتفق مؤهله مع متطلبات الوظيفة، من خلال عملية المفاضلة بين المترشحين للوظيفة وتعيين الأفضل وفق معايير محددة.

فحسب اختيار الأفراد وتوظيفهم يعتبر أول خطوة في بناء قوة عمل فعالة ومنتجة، من خلال تركيز المؤسسة على طبيعة سوق العمل ومعرفة نوعية المتقدمين للعمل ونظرتهم له، ووضع استراتيجية تفيد في معرفة مواصفات شاغلي الوظيفة وبالتالي تحديد مصادر توفرها إضافة إلى تحديد مواصفات الوظيفة.

وبناء على ما سبق فيمكن القول انه يوجد تأثير للاختيار والتوظيف في الأداء التسويقي في مؤسسة إتصالات الجزائر ، وهذا لأنها قامت بالاختيار السليم للأفراد ووضع الرجل المناسب في الوظيفة المناسبة، وذلك من خلال تحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة من جهة وبين مؤهلات وخصائص الفرد المتقدم للوظيفة من جهة أخرى فمؤهلات الفرد وقدراته عنصر أساسي يؤثر على جودة الخدمات المقدمة للزبائن وكذا تحسين الأداء التسويقي. وهذا ما أكدته (محمد احمد حسين الترتوري، 2016) في دراسته، التي أثبتت وجود دور وتأثير للاختيار والتوظيف في المؤسسة والذي بدوره يؤدي إلى تحسين الأداء وتحقيق جودة الخدمات المقدمة وتحقيق أداء تسويقي متميز.

الفصل الثالث: — دراسة تطبيقية حول أثر ممارسات التسويق الداخلي في الأداء التسويقي

2-مناقشة وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الثانية H1.02: "يوجد أثر للتدريب في الأداء التسويقي في مؤسسة إتصالات الجزائر".

بناء على ما سبق، في اختبار الفرضيات من خلال الاستبيان، تم تأكيد صحة الفرضية الفرعية الثانية المتعلقة بأثر التدريب في الأداء التسويقي بمؤسسة إتصالات الجزائر.

مما يعني أن نتائج الفرضية الثانية تشير إلى أن التدريب من أكثر الاستثمارات التي تدر عائدا على المؤسسة، وتزيد من مهارات ومعارف الموظفين وإكسابهم مهارات جديدة وتعديل اتجاهاتهم وسلوكهم الوظيفي، فالاستثمار في التدريب يساهم في إحداث التوازن بين الموظف ووظيفته عن طريق اكتسابه المعلومات اللازمة التي تعينه على أداء عمله بأكمله وجه، وإكسابهم الخبرات والمهارات اللازمة لتقديم خدمة ذات مستوى عالي بالمواصفات والخصائص التي يطلبها الزبائن، ويساهم بذلك في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال زيادة وتحسين جودة الخدمات المقدمة وتحسين أداء المؤسسة، هذا ما أكدته الباحثة (حسن معروف، 2018) وكذلك توصل الباحثان (عبد المعطي سليمان أبو الرب، وعبد الله محمد الهرش، 2013) إلى وجود علاقة ارتباط قوي بين التدريب وتطوير الموظفين مع الأداء التسويقي، وبأن الاستثمار في التدريب يمكن أن يجعل الموظفين يشعرون بالالتزام اتجاه المؤسسة وبالتالي يؤثر ذلك على أدائهم العام والتسويقي.

ولم تتوافق مع ما توصلت إليه نتائج دراسة محمد أحمد حسين الترتوري، 2016 المطبقة على الجامعات الفلسطينية الخاصة بقطاع غزة، ودراسة (Veronica Christina Sunardi Sembiring Brahmana) حيث خلصت إلى أنه لا يوجد تأثير للتدريب في الأداء التسويقي.

لذا ينبغي على كل مؤسسة أن ترمج خطط تدريبية تتناسب مع متطلبات وحاجات الموظفين، فالمؤسسة التي تعتمد على التدريب في استراتيجياتها ستؤدي بها إلى تحقيق ميزة تنافسية وتحقيق أداء متميز، فتطوير المؤسسات ناتج عن الاستثمار الاستراتيجي في تدريب الموظفين مما يتوجب على المؤسسة ضرورة الاستثمار في مورده البشري بتدريبهم والتركيز على احتياجاتهم التدريبية بهدف إكسابهم الخبرات والمهارات اللازمة لتقديم خدمة ذات مستوى عالي بالمواصفات والخصائص التي يطلبها الزبائن. وبناء على ما جاء في الدراسة والاستبيان يتضح انه يوجد أثر للتدريب في الأداء التسويقي في مؤسسة اتصالات الجزائر، وهذا لان المؤسسة قامت بتطبيق برامج تدريبية وتدعم هذه العمليات التدريبية التي تساهم في تطوير قدرات ومهارات الموظفين ما يؤدي بهم إلى تحسين كفاءتهم وتحقيق التميز في تقديم الخدمات وتحسين الأداء التسويقي.

3-مناقشة وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الثالثة H1.03: "يوجد أثر للتحفيز في الأداء التسويقي في مؤسسة إتصالات الجزائر".

بناء على ما سبق، في اختبار الفرضيات من خلال الاستبيان، تم نفي الفرضية الفرعية الثالثة المتعلقة بأثر التحفيز في الأداء التسويقي بمؤسسة إتصالات الجزائر.

ما يعني أن نتائج الفرضية الثالثة تشير إلى أن التحفيز داخل المؤسسة محل الدراسة لا يساهم في الأداء التسويقي. وبالرغم من أن التحفيز قد يكون متوفر وموجود، وتحاول المؤسسة تجسيده إلا أنه دائما يبقى الموظف غير راض عنه لأنه يرى اعتبارات أخرى لا تراها المؤسسة، هذا من جهة. ومن جهة أخرى نعلم بأن طبيعة الإنسان طموح ودائما يسعى للحصول على الأفضل والأحسن، وهو غير قنوع بالفطرة، فالتحفيز ومكافأة الموظفين يؤدي إلى زيادة نواتج العمل وتحسين مستوى الأداء إضافة إلى زيادة الكفاءة والفعالية ويعد التحفيز من بين أهم الاستراتيجيات التي تضمن رضا وولاء الموظف للمؤسسة.

فإذا أرادت المؤسسة تحريك الموظفين ودفعهم لبذل المزيد من الجهد عليها باستخدام التحفيز من خلال تقديم المكافآت المعنوية والمادية وكذا مكافئة المتميزين على أدائهم المتميز، فالمؤسسات يمكن أن تكون ناجحة إذا كان موظفيها يمتلكون مهارات

الفصل الثالث: — دراسة تطبيقية حول أثر ممارسات التسويق الداخلي في الأداء التسويقي

عالية مع تحفيزات مثالية، حيث تشكل الحوافز والامتيازات التي يحصل عليها الموظفون أحد الأبعاد الرئيسية للاحتفاظ بهم لذا فإن المؤسسات التي تهدف تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية للموظفين لديها، عليها أن تهتم بموضوع الحوافز أيا كان نوعها، فالحوافز لها دور كبير في تحسين مستوى الأداء وزيادة الكفاءة والفعالية.

حيث توافقت الدراسة الحالية مع دراسة (حلوز فاطمة، 2017) حيث توصلت إلى عدم وجود أثر للتحفيز في الأداء المنظمين للمؤسسة، ولم تتوافق الدراسة الحالية مع دراسة (عبد المعطي سليمان أبو الرب، وعبد الله محمد الهرش، 2013) حيث توصل الباحثان إلى وجود علاقة وتأثير بين نظام المكافآت والحوافز مع الأداء التسويقي وأيضاً دراسة (Veronica Christina Sunardi Sembiring Brahmana) التي توصلت إلى وجود أثر للمكافآت في الأداء التسويقي.

وبناء على ما سبق يتضح ألا توجد أثر للتحفيز في الأداء التسويقي في مؤسسة اتصالات الجزائر، وهذا لأنهم حسب إجابات أفراد عينة الدراسة لم تولي المؤسسة اهتمام ولم تطبق التحفيز بنوعيه المادي والمعنوي.

4- مناقشة وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الرابعة H1.04: "يوجد أثر للاتصال الداخلي في الأداء التسويقي في مؤسسة اتصالات الجزائر".

بناء على ما سبق، في اختبار الفرضيات من خلال الاستبيان، تم تأكيد صحة الفرضية الفرعية الرابعة المتعلقة بأثر الاتصال الداخلي في الأداء التسويقي بمؤسسة اتصالات الجزائر.

ومنه فإن إثبات الفرضية تشير إلى أن مجمل النشاطات والأعمال الساعية لإحداث وخلق علاقات مستمرة بين موظفي المؤسسة وبين الموظفين والإدارة ساهمت في تحسين الأداء التسويقي بالمؤسسة وهذا ما يدل على أن مؤسسة اتصالات الجزائر وظفت جيداً مفهوم التسويق الداخلي من خلال الاتصال الداخلي.

فالاتصال الداخلي هو عبارة عن مجموعة الوسائل المادية والبشرية والإجراءات والأساليب المصممة لتجميع وتحليل ونشر المعلومات بشكل منظم، بحيث يمكن لنظام الاتصال الداخلي أن يوفر المعلومات بين المؤسسة وموظفيها وبين أقسام المؤسسة وكذا توضيح رؤية الإدارة للموظفين، وهو عامل مهم لخلق الفهم والوعي بين موظفي المؤسسة وتعزيز العلاقات الداخلية على مستوى الأفراد وعلى مستوى الإدارة.

وفي ذات الإطار، تطرق كل من Sincic, D&ploski vokic, N لشرح فكرة الاتصال الداخلي وأهدافه كإطار وأداة لتعزيز التواصل ونشر المعلومات بين الموظفين في المؤسسة، فالإتصال الداخلي يهدف إلى خلق إحساس للموظفين بأنهم هم أصول المؤسسة، إضافة لزيادة فهمهم لها، ومنتجاتها، تنظيمها، أخلاقها، ثقافتها، والبيئة الخارجية، وكذا تحقيق النجاح التنظيمي ما يؤدي إلى تحسين الأداء الكلي في المؤسسة بصفة عامة والأداء التسويقي بصفة خاصة.

كما توافقت الدراسة الحالية مع الباحثين (عبد المعطي سليمان أبو الرب، وعبد الله محمد الهرش، 2013) حيث توصل الباحثان إلى وجود علاقة بين نشر المعلومات التسويقية والأداء التسويقي.

فالتسويق الداخلي سيكون فعالاً أكثر من خلال الاهتمام بالاتصال الداخلي بين الموظفين ويعد نظام المعلومات التسويقية الفعال الركيزة الأساسية للحصول على المعلومات سواء الداخلية الخاصة بالمؤسسة أو الخاصة بالمنافسين أو الخاصة بتوقعات وحاجات الزبائن، وكذا من خلال إنشاء المعلومة المفتوحة، ففي المؤسسات الخدمية الاتصالات مع الموظف قد تكون أكثر أهمية من الاتصال بالزبائن.

حيث اعتمدت مؤسسة اتصالات الجزائر العديد من الوسائل اللازمة لتسهيل عملهم وتجسيد روح التعاون بينهم ونشر المعلومات بينهم والمتمثلة في استعمال البريد الإلكتروني المهني حيث يعتبر جسر التواصل بين الإدارة العليا وموظفيها من خلال إرسال الرسائل الإلكترونية المتعلقة بمختلف الجديده الذي يخص العمل. القرارات التسويقية، معلومات تخص الموارد البشرية،

الفصل الثالث: — دراسة تطبيقية حول أثر ممارسات التسويق الداخلي في الأداء التسويقي

الترقيات، المسابقات الداخلية... الخ، إضافة إلى موقع تواصل الذي يهتم بنشر المعلومات حول نشاطات المؤسسة المختلفة ونشر معلومات المختلفة بالمؤسسة وأهدافها، وموقع دليلكم dalilokom، وأيضا موقع Gi-doc الذي يجعل الموظف على دراية كافية بجميع القوانين واللوائح التنظيمية والقرارات المختلفة... الخ، وكذا نظام المعلومات التسويقية NGBSS ويعتبر أحد أهم أنظمة الاتصال الداخلي بين الموظفين... الخ. التي ساهمت في تضييق الفجوة بين الموظفين وتوفير المعلومات الكافية لتصبح أداة أساسية تساهم في تطويره باستمرار لتحقيق أهداف المؤسسة.

فمن خلال ما سبق وما جاء في نتيجة الاستبيان اتضح أنه يوجد تأثير بين الاتصال الداخلي والأداء التسويقي في مؤسسة اتصالات الجزائر. وهذا نتيجة اعتماد وتطبيق المؤسسة وسائل الاتصال الداخلي لنشر المعلومات اللازمة والكافية للموظفين للقيام بأعمالهم للرفع من الأداء التسويقي في المؤسسة.

5- مناقشة وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الخامسة H1.05: "يوجد أثر للتمكين في الأداء التسويقي في مؤسسة اتصالات الجزائر".

بناء على ما سبق، في اختبار الفرضيات من خلال الاستبيان، تم نفي الفرضية الفرعية الخامسة المتعلقة بأثر التمكين في الأداء التسويقي بمؤسسة اتصالات الجزائر.

وبناء على ذلك تشير نتائج الفرضية إلى أن التمكين وكل ما يتعلق به من قدرة الموظف على ممارسة وظيفته بنقطة تامة ومساهمته في صياغة الطريقة التي يتم من خلالها إنجاز العمل، وكذا حرية في اختيار القرارات، وامتلاك السلطة والمسؤولية في تقديم الوظائف والأعمال، وحل مختلف المشاكل التي تعيق تحقيق الأهداف. الخ، والتي تساعد على إرضاء الموظفين، لم تساهم في تحسين الأداء التسويقي بمؤسسة اتصالات الجزائر.

لذلك يؤكد معظم الباحثين أن تمكين الموظفين وإشراكهم في إدارة المؤسسة وصنع قراراتها تصب في اتجاه زرع الثقة في نفس الموظف وإشعاره بأنه موظف مهم في تحقيق أهداف المؤسسة وتطويرها، وذلك من خلال إتاحة الفرصة للموظفين في زيادة وتنمية مواهبهم وقدراتهم لتقديم أفضل ما لديهم في مجال المشاركة بالمعلومات والقرارات... ما يؤثر على أدائهم للوظيفة ويلعبوا دورا أكثر فعالية في مجال عملهم. وهذا ما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة وتحسين الأداء الكلي بصفة عامة والأداء التسويقي بصفة خاصة.

فكلما يشعر الموظفون بأنهم يتمتعون بقدر كاف من الاستقلالية والحرية في التصرف يمكنهم إيجاد الحلول واتخاذ القرارات في الوقت المناسب وتفجير طاقاتهم الكامنة. وهو ما أوصى به الباحث (عماد علي المهيترات، 2010، إحسان دهب جلاب وكمال كاظم طاهر الحسيني، 2013) على المؤسسات أن تطبق سياسة التمكين لأنها تمنح الموظفين مزيدا من القوة والسلطة لاتخاذ القرارات والمساهمة في وضع الخطط وفي أداء الوظائف الفردية، وتمنحهم الاستقلال الذاتي لحل جميع الإجراءات المتعلقة بعملهم، واستخدام الخبرة الموجودة لدى الموظفين لتحسين أداء المؤسسة.

وبناء على ما جاء في الدراسة والاستبيان يتضح أنه لا يوجد أثر التمكين في الأداء التسويقي في مؤسسة اتصالات الجزائر. وهذا لان المؤسسة محل الدراسة لم يطبقوا استراتيجية التمكين، فمن وجهة نظر عينة الدراسة فإنهم لا يمكنهم التصرف في أعمالهم أو في اتخاذ قراراتهم بدون الرجوع إلى المسؤول المباشر، أي وجب الرجوع إليه وإتباع أوامره والعمل بتعليماته، وهذا ما يشكل عائق بالنسبة لهم مما يجعلهم لا يشعرون بالرضى، وشعورهم بتطبيق الإدارة نظام رقابي صارم لا يسمح لهم بحرية التصرف وبالتالي يجد من ابداعهم وإيجاد الحلول المناسبة في الوقت المناسب، هذا ما يجعلهم مقيدون وغير قادرين على التصرف بحرية في مجال عملهم، وهذا ما يخفف من معنوياتهم ويشعرهم بعدم قبول في العمل، ما يؤدي إلى ارتفاع معدلات الغياب وانخفاض معدلات الأداء.

الفصل الثالث: — دراسة تطبيقية حول أثر ممارسات التسويق الداخلي في الأداء التسويقي

ومن أجل نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها، واعتبار أن العامل الحيوي للنجاح في أي مؤسسة هو نوعية القرارات التي يتخذها موظفيها أثناء القيام بعملهم، فإننا نرى أن التمكين يعطي الفرد مزيداً من المسؤولية المناسبة للقيام بما هو مسؤول عنه أي إعطاء الموظف الأقرب للمشكلة مسؤولية كاملة وحرية للتصرف في المشكلة لأنه الأكثر احتكاكاً وقرباً من مشكلة الزبون والأقدر على فهم ما يرغب به خاصة في قطاع الخدمات وطبيعة الاتصال المباشر بين الموظف في الخطوط الأمامية والزبون. مما يؤكد ضرورة اهتمام المؤسسة ببعث التمكين من خلال تفويض الصلاحيات للموظفين لاتخاذ بعض القرارات اللازمة لتقديم خدمات بسرعة لطالبي الخدمات والسماح للموظفين بالمشاركة في اتخاذ القرار والمشاركة في حل المشكلات، والاستفادة من مهارات ومعارف الموظفين وإعطائهم الصلاحيات وتشجيع مبدأ العمل الجماعي والمشاركة في صنع القرارات، وإعادة النظر في تمكينهم والاهتمام بمنحهم المزيد من السلطة والمسؤولية بصورة تجعل الموظفين أكثر تفاني وثقة في تقديم الخدمات. وماله من تأثير على مشاعر وأحاسيس الموظفين وبالتالي يؤثر على أداء المؤسسة ككل والأداء التسويقي بشكل خاص.

ثانياً: مناقشة وتحليل نتائج الفرضية الرئيسية الثانية H2.

1- مناقشة وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الأولى H2.01.

بينت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأراء أفراد عينة الدراسة تجاه أثر ممارسات التسويق الداخلي في الأداء التسويقي تعزى متغير الجنس في مؤسسة إتصالات الجزائر، حيث تبين شمولية أثر تطبيق ممارسات التسويق الداخلي في الأداء التسويقي ولا يوجد فرق في ممارسات التسويق الداخلي من حيث الجنس، فكلما الجنسين سواء ذكر أو أنثى ينظران إليه بنفس الدرجة ونفس الأهمية فهو مطبق من خلالهم وهم المستفيدون منه أيضاً أي مطبق بهم ولهم.

2- مناقشة وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الثانية H2.02.

بينت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأراء أفراد عينة الدراسة تجاه أثر ممارسات التسويق الداخلي في الأداء التسويقي تعزى متغير السن في مؤسسة إتصالات الجزائر، حيث تبين شمولية أثر تطبيق ممارسات التسويق الداخلي في الأداء التسويقي ولا يوجد فرق في ممارسات التسويق الداخلي من حيث السن، لأن جميع الموظفين لديهم نفس الهدف ويشارك في تحقيقه الجميع دون استثناء باختلاف أعمارهم.

3- مناقشة وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الثالثة H2.03.

بينت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأراء أفراد عينة الدراسة تجاه أثر ممارسات التسويق الداخلي في الأداء التسويقي تعزى متغير المستوى التعليمي في مؤسسة إتصالات الجزائر، حيث تبين شمولية أثر تطبيق ممارسات التسويق الداخلي في الأداء التسويقي ولا يوجد فرق في ممارسات التسويق الداخلي من حيث المستوى التعليمي، فالهدف عام ولا بد أن يشارك في تحقيقه الجميع دون استثناء بغض النظر عن اختلاف المستوى التعليمي وتفاوتهم فيه.

4- مناقشة وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الرابعة H2.04.

بينت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأراء أفراد عينة الدراسة تجاه أثر ممارسات التسويق الداخلي في الأداء التسويقي تعزى متغير الخبرة المهنية في مؤسسة إتصالات الجزائر، حيث تبين شمولية أثر تطبيق ممارسات التسويق الداخلي في الأداء التسويقي ولا يوجد فرق في ممارسات التسويق الداخلي من حيث الخبرة المهنية، فجميع الموظفين سواء في تحقيق الهدف وبغض النظر على عدد سنوات عملهم في المؤسسة وكذا تدرجهم الوظيفي والترتيب في السلم الإداري لأي موظف.

الفصل الثالث: — دراسة تطبيقية حول أثر ممارسات التسويق الداخلي في الأداء التسويقي

خلاصة الفصل التطبيقي:

تمكنا في هذا الفصل من تجسيد ما جاءت به الفصول النظرية السابقة من المفاهيم النظرية الخاصة بالمتغيرات المعتمدة في الدراسة، وذلك بالاعتماد على النموذج المقترح في الدراسة، حيث قمنا في بداية الفصل بالتعريف بمؤسسة إتصالات الجزائر وبدائيات ظهورها وطابعها القانوني وكذا هيكلها الإداري، وبعدها القيام بالدراسة التطبيقية والتي بنيت على أساس مجموعة من الفرضيات، حيث تم التحقق من صحة هذه الفرضيات من عدم صحتها، وهذا من خلال توجيه استمارة الاستبيان على عينة من موظفي مؤسسة إتصالات الجزائر، وبالاعتماد على برنامج SPSS-26 وبعد القيام بعدد الاختبارات الإحصائية التي تحصلنا من خلال تحليلها على النتائج الخاصة بالدراسة، حيث قمنا بتحليل المتغيرات الشخصية، وتحليل محاور الاستبيان، وفي الأخير اختبار فرضيات الدراسة بتحليل أثر المتغير المستقل (التسويق الداخلي) في المتغير التابع (الأداء التسويقي) باستخدام العديد من المقاييس الإحصائية التي تمكنا من اختبار الفرضيات والتحقق من صحة وقبول الفرضيات من عدمها، وفي الأخير قمنا بتحليل النتائج ومناقشة ما توصلت إليه الدراسة.

الخاتمة

يعد موضوع أثر ممارسات التسويق الداخلي في الأداء التسويقي من المواضيع الحديثة في الأداء والتسويق وإدارة الموارد البشرية التي لم تلق النصيب الكافي من الدراسات الأكاديمية ولا باهتمام المؤسسات بأثرها وبالخصوص على المستوى العربي، فهي تمثل فرصة من الفرص الاستراتيجية لمؤسسات اليوم وحتى تجد لنفسها ميزة تنافسية وتطور ملحوظ وأداء جيدا، وكذا أن تجد لنفسها مكانا مميزا بين المؤسسات.

ولهذا يجب أن تمارس المؤسسات على اختلاف مجالاتها مجموعة الأنشطة الخاصة بالتسويق الداخلي ووضع الإجراءات والأبعاد الخاصة به كالاختيار والتدريب والتحفيز... الخ، وذلك بغرض متابعة الأداء التسويقي لأنشطتها التسويقية، وتقييم مستوى الأداء الفعلي لمقارنته مع الأداء المتوقع وتدارك الانحرافات والأخطاء التي تؤول دون السير الحسن لوظائفها التسويقية، وبناءا على ذلك، كان الهدف الأساسي من الدراسة هو وضع نموذج افتراضي يقود إلى معرفة أثر ممارسات التسويق الداخلي في الأداء التسويقي في مؤسسة إتصالات الجزائر، إضافة إلى التحقق من وجود علاقة بين المتغيرات الأساسية وبالإضافة إلى مجموعة من النتائج المستخلصة بشقيها النظري والتطبيقي للوصول في النهاية إلى تقديم مقترحات الدراسة واقتراح بحوث مستقبلية.

- النتائج النظرية للدراسة:

لقد توصلنا في نهاية الدراسة إلى العديد من النتائج النظرية وفق سياق معرّبي ونهجي مترابط مع الإشكالية محل الدراسة تتمثل بعضها فيما يلي:

- يعبر التسويق الداخلي عن بيع الوظائف للموظفين بالمؤسسة، وذلك باختيار أحسنهم لشغل الوظيفة على أسس علمية وموضوعية، وتدريبهم وترقيتهم ومكافأهم، وكل ما يتعلق ببناء علاقات جيدة بين المؤسسة وموظفيها.
- ليس هناك اتفاق موحد بين الباحثين لموضوع التسويق الداخلي على تعريف موحد، ولا على الأبعاد والممارسات والإجراءات المكونة لمفهوم التسويق الداخلي ناهيك عن اختلاف نماذج تطبيقه داخل المؤسسات بصفة عامة والمؤسسة الخدمية على وجه الخصوص.
- للتسويق الداخلي أهمية بالغة في إشباع حاجات ورغبات الموظفين وتحقيق أهداف المؤسسة، حيث يعمل على تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين وتوفير بيئة داخلية تدعم الروح المعنوية وتنمي السلوكيات الإيجابية لديهم اتجاه المؤسسة.
- يهدف التسويق الداخلي إلى إدارة العاملين داخل المؤسسة وتدعيم دافعيتهم بغرض تحسين أدائهم وسلوكياتهم بطريقة تضمن نجاح البرامج الداخلية والخارجية التي يتم تنفيذها بواسطة المؤسسة. كما يهدف التسويق الداخلي إلى جعل العاملين أكثر تفهما وتحفيزا واهتماما بالعمالء.
- هناك تداخل بين أنشطة التسويق الداخلي وأنشطة قسم الموارد البشرية، وبشكل عام تركز التسويق الداخلي على الموظفين ويعتبرهم زبائن داخليين وجب التعرف على حاجاتهم ورغباتهم والعمل على تحقيقها، بينما تركز قسم الموارد البشرية على أداء الموظفين في المؤسسة وتسييرهم بما يعود بالفائدة على الموظف والمؤسسة.
- يعتبر الأداء التسويقي من أكثر أشكال الأداء تأثيرا في المؤسسات على تحقيق أهدافها حيث يتمثل جوهر وظيفة التسويق في تحقيق التوازن بين الفرص التسويقية من ناحية وإمكانيات وأهداف المؤسسة من ناحية أخرى.
- الأداء التسويقي هو المحصلة النهائية التي تهدف المؤسسات للوصول إليها عن طريق تحقيق أهدافها بعيدة المدى والمتمثلة أساسا في البقاء والاستمرارية والنمو إضافة إلى التكيف مع متغيرات البيئة إلى جانب التطور والنمو، خصوصا وان المؤسسات في الوقت الحالي باتت تواجه بيئة سريعة التغير في متطلباتها والتنوع في مواصفاتها فضلا عن مواجهتها للمنافسة الحادة في الأسواق.

- يعتبر قياس الأداء التسويقي أحد الأنشطة الهامة لتقييم الاستراتيجية التسويقية والذي يشمل مقارنة النتائج بمؤشرات محددة مسبقا وتحليل الانحرافات إن وجدت، ليتمكن بعدها من اتخاذ التصحيحات اللازمة، وعلى ضوءها يتم اتخاذ قرارات تحدد مسار الأنشطة التسويقية.
- تمثل الرقابة على الاداء التسويقي عملية مستمرة تخص كلا من الخطط والأنشطة التسويقية ومؤشرات الأداء التسويقي، من خلال مقارنة الأداء وذلك بتقديم أدوات مفيدة لمساعدة مديري التسويق في تحديد نقاط القوة والضعف في أوجه النشاط التسويقي، هذا ما يساعد على تعديل وتحقيق الأداء التسويقي بما يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

- النتائج التطبيقية:

- كانت إجابات أفراد عينة الدراسة في المحور الأول. محور التسويق الداخلي من خلال أبعاده المختلفة (بعد الاختبار والتوظيف، بعد التدريب، بعد التحفيز، بعد الاتصال الداخلي، بعد التمكين) بدرجة موافقة متوسطة.
- كانت إجابات أفراد عينة الدراسة في المحور الثاني. محور الأداء التسويقي من خلال أبعاده المختلفة (بعد الحصة السوقية، نمو المبيعات، الربحية، رضا الزبائن، الابتكار التسويقي) بدرجة موافقة متوسطة.
- تم إثبات الفرضية الرئيسية التي تنص على وجود أثر ممارسات التسويق الداخلي في الأداء التسويقي في مؤسسة إتصالات الجزائر.
- تم إثبات الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على وجود أثر للاختبار والتوظيف في الأداء التسويقي في مؤسسة إتصالات الجزائر.
- تم إثبات الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على وجود أثر للتدريب في الأداء التسويقي في مؤسسة إتصالات الجزائر.
- تم نفي الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على وجود أثر للتحفيز في الأداء التسويقي في مؤسسة إتصالات الجزائر.
- تم إثبات الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على وجود أثر للاتصال الداخلي في الأداء التسويقي في مؤسسة إتصالات الجزائر.
- تم نفي الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص على وجود أثر لتمكين الموظفين في الأداء التسويقي في مؤسسة إتصالات الجزائر.
- تم إثبات الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر ممارسات التسويق الداخلي في الأداء التسويقي تعزى المتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية).
- تم إثبات الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر ممارسات التسويق الداخلي في الأداء التسويقي تعزى متغير الجنس.
- تم إثبات الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر ممارسات التسويق الداخلي في الأداء التسويقي تعزى متغير السن.
- تم إثبات الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر ممارسات التسويق الداخلي في الأداء التسويقي تعزى متغير المستوى التعليمي.
- تم إثبات الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر ممارسات التسويق الداخلي في الأداء التسويقي تعزى متغير الخبرة المهنية.

-المقترحات:

بناء على النتائج السابقة يمكن تقديم المقترحات التالية:

- الاهتمام والتركيز أكثر على موضوع التسويق الداخلي من خلال التركيز على العنصر البشري بتصميم وممارسة الاستراتيجيات والسياسات والبرامج المختلفة الموجهة لاحتياجات ورغبات موظفيها من خلال:
- تصميم وتوصيف الوظائف لكافة الموظفين في مختلف التخصصات بالشكل الذي يسمح بشغلها بالموظفين المناسبين وضرورة وضوح الدور المطلوب القيام به بالنسبة لكل موظف.
- منح الحوافز والمكافآت للموظفين الذين يحققون أداءا متميزا في تقديم الخدمات.
- تعديل نظام الحوافز ليصبح أكثر شفافية وموضوعية وعدالة، وربطه بدوافع الموظف وحاجاته، واستخدام أكبر قدر من الحوافز المتنوعة المادية والمعنوية.
- على المؤسسات إعداد برامج تدريبية بشكل دوري لتحسين مهارات وقدرات الموظفين ومواكبة التغيرات الجديدة، وانتهاج سياسة تدريب ناجحة مبنية على دراسات تلمس فعلا احتياجات الموظفين التدريبية.
- العمل على توفير نظام اتصال فعال ومعلومات ووسائل اتصال متطورة للموظفين بما يسمح بحل مشكلات العمل بسرعة ويسهل من سير العمل، الاهتمام أكثر بالاتصال الداخلي لتسهيل حصول الموظفين على المعلومات الكافية والدقيقة والخاصة بالعمل، وتشجيع الاتصال في كافة الاتجاهات، وكذا الاهتمام بتنظيم نشاطات خارج بيئة العمل مما يعزز الاتصال بين الموظفين من جهة وبين الموظفين والإدارة من جهة أخرى.
- نشر ثقافة التمكين والتوسع في تفويض الصلاحيات للموظفين، ومنحهم المزيد من الثقة وحرية التصرف بما يخدم مصلحة المؤسسة والزبائن والسماح لموظفيها بالمشاركة في اتخاذ القرارات لتحقيق أهدافها.
- التقييم المستمر لمستوى جودة الخدمات المقدمة للزبائن والأداء التسويقي للمؤسسة، وضرورة إعداد موظفين متخصصين لتقييم الأداء داخل المؤسسة.
- على مؤسسة اتصالات الجزائر السعي لمتابعة حصتها السوقية لتتمكن من زيادة مبيعاتها وإرضاء زبائنها بما تقدمه من منتجات جديدة وما تضيفه من ابتكارات تشبع حاجات ورغبات زبائنهم.
- العمل على توفر عوامل الابتكار المادية والبشرية من خلال ابتكار في عناصر المزيج التسويقي واستعمال التكنولوجيا لتحسين صورة المؤسسة وتعزيز تنافسيتها كهدف لتحسين الأداء التسويقي.

أفاق الدراسة:

على ضوء أهداف دراستنا الحالية والنتائج التي أسفرت عنها واستكمالا لها يمكن اقتراح الدراسات المستقبلية التالية:

- رقمنة إدارة المؤسسات الخدمية ودورها في تحسين الأداء التسويقي.
- أثر أبعاد التسويق الداخلي في زيادة مبيعات المؤسسة.
- علاقة تطبيق ممارسات التسويق الداخلي بتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة.
- مساهمة التسويق الداخلي في تحقيق رضا الزبائن من خلال إرضاء الموظفين.

A decorative border with intricate floral and scrollwork patterns in black ink, framing the central text. The border consists of four corners with elaborate designs, connected by straight lines on the top and bottom.

قائمة المصادر والمراجع

1- الكتب:

- أحمد بيرقيز، محمد رفيق، التسويق الداخلي (ترجمة قسم الترجمة بدار الفاروق)، الطبعة العربية الأولى، دار الفاروق للاستثمارات الثقافية، الجيزة، مصر، 2013.
- أحمد يوسف دودين، إدارة التسويق المعاصر، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2015.
- أكرم أحمد الطويل، علي وليد العبادي، إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد استراتيجية العمليات والأداء التسويقي، الطبعة الأولى، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- إياد عبد الفتاح النصور، عبد الرحمان عبد الله الصغير، قضايا وتطبيقات تسويقية معاصرة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، 2006.
- براء رجب تركي، نظام الحوافز الإدارية ودورها في صقل وتمكين قدرات الأفراد، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2018.
- بشير العلاق، حميد الطائي، تسويق الخدمات، مدخل استراتيجي وظيفي تطبيقي، دار العقل، الأردن، 1999.
- بشير بودية، طارق قندوز، أصول ومضامين تسويق الخدمات، الطبعة الأولى، 2016.
- بلال خلف السكارنة، إتجاهات حديثة في التدريب، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2011.
- ثامر البكري، أحمد هادي طالب، إدارة علاقات الزبائن والأداء التسويقي، الطبعة العربية، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
- جعفر خانو الزبياري، وظائف إدارة الموارد البشرية، إطار نظري وحالات عملية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018.
- حسين وليد حسين عباس، أحمد عبد محمود الجنابي، إدارة علاقات الزبون، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017.
- حمود خضير كاظم، إدارة الجودة وخدمة العملاء، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2002.
- حميد الطائي، بشير العلاق، تسويق الخدمات، مدخل استراتيجي، وظيفي، تطبيقي، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، إشراف علمي: محمود عبد الفتاح رضوان، الإدارة بالحب والمرح، الطبعة الأولى، الناشر المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2013.

- خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، التمكين الإداري وصناعة قادة المستقبل، الناشر المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2018.
- خضير كاظم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
- خضير كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2007.
- راوية حسين، السلوك في المنظمات، الدار الحامدية، الاسكندرية، مصر، 2001.
- رائد بن عبد العزيز المهيدب، رضا العملاء والمستفيدين أفكار تسويقية للمنظمات الربحية وغير الربحية، الطبعة الأولى، بحوث التأسيس، مركز استراتيجيات التربية، 2017.
- رشيد زرواتي، مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، الطبعة الأولى، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، 2007.
- زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- زكرياء أحمد عزام، وآخرون، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009.
- زيد محمد، تعلم إعداد الأبحاث والدراسات العلمية: مدخل لفهم مكونات ومناهج وأدوات البحث العلمي وتبسيط إجراءات تنفيذها، دار الكتاب الثقافي، اربد، الأردن، 2019.
- سامي أحمد مراد، تفعيل التسويق المصري لمواجهة آثار الجائس، الطبعة الأولى، المكتب العربي للمعارف ميدان الحجاز، مصر الجديدة، 2007.
- سعيد بن يمينة، تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2015.
- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- صالح مهدي، محسن العامري وآخرون، الإدارة والأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- طارق الخير وآخرون، مبادئ التسويق، منشورات سوريا، 2005.
- طارق طه أحمد، إدارة التسويق، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2008.
- طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الثانية، دار وائل، عمان، 2009.
- علاء الغرابوي وآخرون، التسويق المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007.

- علاء الغرباوي، محمد عبد العظيم، أساسيات التسويق المعاصر، الدار الجامعية، 2009.
- علاء فرحان طالب وآخرون، استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، دار حامد، الأردن، 2012.
- علاء فرحان طالب، إدارة التسويق منظور فكري معاصر، الطبعة العربية، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، الطبعة الأولى، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2010.
- علي فلاح الزعبي، إدارة التسويق منظور تطبيقي استراتيجي، دار اليازوري، 2011.
- علي فلاح الزعبي، عادل عبد الله العنزي، الأسس والأصول العلمية في إدارة الأعمال، دار اليازوري، 2015.
- عماد علي المهيترات، أثر التمكين على فاعلية المنظمة، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- غني دحام تناي الزبيدي، حسين وليد حسين عباس، إدارة الموهبة مدخل معاصر لإدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2018.
- فايز الخاطر، استراتيجية التدريب الفعال، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2010.
- مجدي عبد الله شرارة، الاتجاهات والأدوار الحديثة في إدارة الموارد البشرية، 2019.
- محفوظ جودة وآخرون، منظمات الأعمال المفاهيم والوظائف، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، 2012.
- محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار زمزم للنشر، عمان، الأردن، 2010.
- محمد عبد العظيم أبو النجا، إدارة التسويق مدخل معاصر، الدار الجامعية، 2008.
- محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
- محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2010.
- محمود صادق بازعة، إدارة التسويق، الطبعة الأولى، المكتبة الأكاديمية، 2001.
- مدحت أبو النصر، مراحل العملية التدريبية، تخطيط وتنفيذ وتقييم البرامج التدريبية، الطبعة الثانية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2009.
- مدحت محمد أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، القاهرة، 2010.
- مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالخوافز، أساليب التحفيز الوظيفي الفعال، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012.
- مصطفى عليان رجي، أسس التسويق المعاصر، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، الطبعة العربية الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2011.

- مصطفى يوسف كافي، إدارة المواهب البشرية في المنظمة، الطبعة الأولى، الناشر ألفا للوثائق، الجزائر، 2018.
- مصطفى يوسف كافي، إدارة الأداء، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
- منظمة العمل الدولية، نظام إدارة الموارد البشرية، دليل تدريبي وتطبيقي للشركات، الطبعة الأولى، منشورات مكتب العمل الدولي، مصر، القاهرة، 2016.
- منير نوري، الوجيز في تسيير الموارد البشرية (وفق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في الجزائر)، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، جامعة الشلف، 09، 2015.
- نادر أحمد أبو شيخا، إدارة الموارد البشرية (إطار نظري وحالات عملية)، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر، عمان، 2010.
- نجم العزاوي، التدريب الإداري، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- نزار عبد المجيد رشيد البرواري، فارس محمد فؤاد النقشبندي، التسويق المبني على المعرفة مدخل الأداء التسويقي المتميز، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- نعيم الظاهر، مدخل إلى الإدارة، الطبعة الأولى، الناشر جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، الأردن، 2017.
- هاشم حمدي رضا، التدريب والتأهيل الإداري، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2010.
- هاشم حمدي رضا، الإدارة بالأهداف، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2014.
- الهاشمي لوكيا، السلوك التنظيمي الجزء الثاني، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2006.
- هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، الطبعة الرابعة، الأردن، 2008.
- يحيى سليم ملحهم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، مصر الجديدة، القاهرة، 2006.

2-المذكرات، الرسائل والأطروحات:

- أحمد شمس الدين بوعرار، مدى فعالية مراجعة العمليات في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحيى فارس المدية، 2006-2007.
- إيمان قحמוש، مساهمة التسويق الداخلي في تعزيز إدارة المعرفة-دراسة حالة مجموعة من المؤسسات-، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير في إطار مدرسة الدكتوراه في الاقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات، تخصص اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2018-2019.
- بوبكر عباسي، دور التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة الفندقية، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الفندقية بولاية ورقلة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، فرع علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2008-2009.

- جوهرة أقطي، أثر القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة، دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسويق، قسم علوم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسويق، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013-2014.
- حسن عبود معروف، دور التسويق الداخلي في تحسين الأداء التسويقي، دراسة ميدانية على مؤسسة الخطوط الحديدية في محافظة اللاذقية، رسالة ماجستير في اختصاص التسويق قسم إدارة الأعمال في كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، الجمهورية العربية السورية، 2018.
- حميد بوشفيقة، الابتكار التسويقي لتحسين التنافسية المستدامة للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة تطبيقية لشركة اتصالات الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسويق، جامعة الجليلي ليايس سيدي بلعباس، 2020-2021.
- حميد شكر عبد الأمير، استراتيجيات تسويق الخدمات والأداء التسويقي: الدور الوسيط للمعرفة التسويقية، دراسة على عينة من المؤسسات الخدمية في مدينة بغداد، بحث مقدم لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، 2020.
- حياة رزقي، مساهمة إدارة علاقات الزبائن في التأثير على الأداء التسويقي للمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة طيبة فود كمباني "رامي"، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية تخصص إدارية تسويقية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسويق، جامعة أكلي محمد أولحاج البويرة، 2019-2020.
- رزيقة مباركية، أثر ممارسات التسويق الداخلي في ابتكار المنتجات، دراسة حالة مؤسسة كوندور، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسويق، جامعة فرحات عباس سطيف، 2016-2017.
- زاهي إبراهيم إبراهيم لبد، عمر أحمد رجب ريان، أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين في منظمات المجتمع المدني، قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على دبلوم الحصول على دبلوم مهني متخصص في إدارة المنظمات المجتمع المدني، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2003.
- سلوى محمود مطاحن، تطبيق التسويق الداخلي في الشركات الصناعية الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2009-2010.
- سهام موسى دربالي، واقع ممارسات التسويق الداخلي وأثرها على الرضا الوظيفي، دراسة حالة الكادر الطبي والتمريضي في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي أربد الأردن، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، 2009.
- عبد النبي بلبالي، دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية ثم كسب رضا الزبائن، دراسة حالة عينة من البنوك التجارية بأدرار، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسويق، فرع علوم التسويق، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2008-2009.

- عطا الله عزات أبو عودة، واقع التسويق الداخلي في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) وأثره على جودة الخدمات المقدمة-قطاع غزة، بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية غزة، 2014.
- عمر كبير، أثر التمكين على أداء العاملين من خلال سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة حالة مطاحن عمر بن عمر قالمه، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي، 2020-2021.
- فاطمة حلوز، أثر تطبيق التسويق الداخلي على أداء المصارف التجارية العاملة بالجزائر دراسة مقارنة بين المصارف الوطنية والأجنبية، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، تخصص تسويق، جامعة البليدة، 2017-2018.
- فايزة بوراس، إدارة الموارد البشرية ودورها في تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2014-2015.
- فهد علي الناجي، أثر استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي، دراسة ميدانية على الشركات الصناعية الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى، رسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، حزيران 2012.
- محمد أحمد حسن الترتوري، التسويق الداخلي وعلاقته بالأداء التسويقي، دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية الخاصة، قطاع غزة، بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2016.
- محمد الأخضر محجوبي، أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والمصدقية في المؤسسة الخدمية، دراسة حالة القطاع البنكي في الجزائر، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسويق الخدمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2010.
- محمد سليمان، الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة، رسالة ماجستير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2006.
- محمد عبد معطي الجاروشة، العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي للعاملين في البنوك الفلسطينية العاملة بقطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2016.
- موهب زرواتي، أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الفندقية دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الفندقية بالجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية، تخصص تسويق سياحي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2019-2020.

- مؤيد عبد العزيز عثمان، مكونات نظم المعلومات التسويقية وأثرها على الأداء التسويقي، دراسة حالة بنك النيل للتجارة والتنمية، بحث تكميلي مقدم لنيل درجة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين.
- ناصر الدين بن أحسن، تكامل أنشطة التسويق الداخلي وإدارة جودة الخدمات وأثره على رضا الزبون، دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الخدمية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، شعبة التسويق، جامعة العقيد الحاج لخضر باتنة، 2015-2016.
- نسيم بريم، أثر أبعاد التسويق الداخلي في أداء المنظمة، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، 2016.
- نصر الدين بن أعمارة، تقييم الأداء التسويقي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية من خلال رضا الزبائن، دراسة حالة عينة من المؤسسات، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، 2016-2017.
- زين رزق محمود قاسم، أثر تمكين العاملين في تخفيف ضغوط العمل في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال والإدارة العامة، جامعة آل البيت، 2018-2019.

-المقالات والمجلات:

- إبراهيم بلقايد، بوري شوقي، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن لوحدة وهران، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 17، السداسي الثاني 2017.
- أسامة معاوية بجيت حسين، محمود عبد المعطي هاشم عبد الحميد، اختبار الدور المعدل للتنبؤ المالي للعلاقة بين استراتيجية التسعير والأداء التسويقي في الجهاز المصرفي بمدينة دنقلا بالولاية الشمالية بالسودان، مجلة أراء للدراسات الاقتصادية والإدارية، المركز الجامعي أفلو، الجزائر، المجلد 02، العدد 02، 2020.
- إلهام منصوري، أثر التسويق الداخلي على ضمان جودة خدمة التعليم العالي من وجهة نظر الموظفين بكلية التكنولوجيا الحديثة للمعلومات والاتصال بجامعة ورقلة، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، العدد 07، سبتمبر 2018.
- أم الخير ربوح، دور الأداء التسويقي في تحقيق استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حالة مؤسسة المشروبات الغازية والمياه المعدنية القولية بالمنبوعة ولاية غرداية، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، المجلد 06، العدد 01، 2020.
- أمال بعبوش، كريم بيشاري، أثر سماع صوت الزبون في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة-دراسة حالة وكالة جيزي بالوادى، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 12، العدد 03، 2018.
- أحمد زرنوح، الأداء في المنظمة، مجلة سوسيوولوجيا، المجلد 1، العدد 3، 2017.
- أمينة دلالة معاش، بن تريح بن تريح، أثر تطبيق المسؤولية الاجتماعية على تحسين الربحية، دراسة حالة مؤسسة مطاحن الأغواط، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، المجلد 05، العدد 02، 2021.

- إيمان قويدر التومي، حميد فثيت، أثر الاتصالات التسويقية على ترقية الأداء التسويقي للمؤسسة-تأصيل نظري-، مجلة الإقتصاد الجديد، المجلد 11، العدد 02، 2020.
- أيمن عادل عيد، فايزة العنزي، دور التسويق الرقمي في تحقيق رضا العملاء، دراسة تطبيقية على مواطني دولة الكويت، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجلد السابع، العدد الثاني، ديسمبر 2020.
- أيمن عبد العال مبارز، نها مجدي كامل الشعراوي، أثر التسويق الداخلي على تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات بالتطبيق على البنك التجاري الدولي المصري-مصر-، مارس 2019.
- أيمن عبد الله محمد أبو بكر، أثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا الزبائن، دراسة حالة بنك أبو ظبي الإسلامي الإمارات فرع مدينة العين، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد (1) 16، عمادة البحث العلمي، جامعة أبو ظبي، 2015.
- توفيق فيصل سمغوني، كريم فيصل، نظام الحوافز ودوره في تحسين مستوى أداء العاملين، دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر، مجلة الحقيقة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 18، العدد 03، 2019.
- التوفيق كرمية، دور تمكين العاملين في تحسين أداء العاملين، مجلة معارف، السنة العاشرة، العدد 18، جوان 2015.
- جمال بوثلجة، وآخرون، قياس الأداء التسويقي لشركات الاتصالات في الجزائر من وجهة نظر مديري الوكالات والفضاءات التجارية، مجلة أرساد للدراسات الاقتصادية والإدارية، مجلد 2، عدد 2، ديسمبر 2019.
- الجودي صاطوري، الاستراتيجية التنافسية وأثرها على الحصة السوقية للمؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد السابع.
- حسام محمد رياض عبد الخالق عزيزه، فاعلية عناصر المزيج الترويجي في تحقيق رضا العملاء بشركات خدمات الاتصالات المتنقلة بالمملكة العربية السعودية، المجلة العربية للإدارة، جامعة الدول العربية، مجلد 41، عدد 1، مارس 2021.
- حسن صالح القضاة، الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على أداء العاملين، دراسة تطبيقية على المستشفيات الخاصة في العاصمة عمان، مجلة الباحث، عدد 17، 2017.
- حسن عبد القادر، يونس جعفر، استراتيجيات التدريب وعلاقتها بتنمية أداء الموظفين العموميين من وجهة نظر موظفي دوائر وزارات دولة فلسطين ضواحي القدس، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد 3، العدد 02، ديسمبر 2019.
- حسين الأمين شريط، عطوي نوال، أثر ممارسات التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمة المصرفية، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 13، العدد 01، 2022.
- حسين الأمين شريط، فعالية تسويق الخدمات المصرفية على زيادة رضا الزبون، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، المجلد 3، العدد 6، 2019.
- حكيمة وشنان، التوظيف: آلية لنجاح المؤسسة وتميزها مقارنة واقعية للتوظيف في المؤسسة الجزائرية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية-دراسات اقتصادية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، 36 (02).

- حميد قارة عشيرة، أحمد مصنوعة، دور الإبداع التكنولوجي في تطوير الأداء التسويقي للوكالات المصرفية-دراسة عينة من الوكالات البنكية الأجنبية النشطة بولاية الشلف، مجلة الإقتصاد والمالية (JEF) المجلد 07، العدد 02، 2021.
- حورية الهادي مفتاح، عبد الكريم ساسي النسر، أبعاد التسويق الداخلي ودورها في تحسين جودة الخدمات المصرفية المقدمة، مجلة صرمان للعلوم والتقنية، المجلد 02، العدد 03، ديسمبر 2020.
- خالد خالفي، دور نظام المعلومات التسويقي في تحسين الأداء التسويقي، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد الخامس، N01, v03, 2014.
- خالد رجم، وآخرون، تقييم أثر نظام الحوافز على أداء العاملين دراسة حالة المؤسسة الوطنية للخدمات في الأبار بحاسي مسعود، مجلة اقتصادات شمال اقتصاديات شمال افريقيا، المجلد 15، العدد 21، 2019.
- خالد قاشي، الرقابة على الأنشطة التسويقية للمؤسسة من خلال نظام المعلومات التسويقية، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 6، العدد 01، 2015.
- خالد قاشي، عثمان ليلي، أثر الابتكار التسويقي على تعزيز الأداء التسويقي للشركات-دراسة ميدانية في عدد من شركات الصناعات الغذائية-، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية دراسات اقتصادية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، مجلد 04، العدد 01، 2010.
- خديجة عزوزي، بلايلية ربيع، أثر التسويق الداخلي في تحقيق كفاءة الأستاذ الجامعي، دراسة جامعة قلمة وجامعة سوق أهراس، مجلة أبحاث اقتصادية والإدارية، المجلد 15، العدد 01، 2021.
- خليفة الحاج، أثر النمو والحجم على ربحية المؤسسات الاقتصادية دراسة قياسية على الشركات المدرجة في بورصة قطر خلال الفترة 2013-2017، المجلد 09، العدد 03 مكرر (الجزء الأول)، 2019.
- درمان سليمان صادق، حسان ثابت جاسم، أثر إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين، دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية في محافظة نينوى، تنمية الرافدين 85 (29)، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل، 2007.
- رزيقة رحمون، شنشونة محمد، ادارة المعرفة التسويقية وأثرها على الأداء التسويقي، دراسة تطبيقية على بنك التنمية المحلية-بسكرة-، ابحاث اقتصادية وادارية، العدد الرابع والعشرون، ديسمبر 2018.
- روضة حديدي، وآخرون، أثر تطبيق ممارسات المسؤولية الاجتماعية في إدارة الموارد البشرية على أداء المورد البشري دراسة حالة مؤسسة روائح الورود بالوادي، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد 05، العدد 01، 2021.
- رؤوف رعد عدنان، دور أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في الأداء التسويقي، بالتطبيق على الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية-نينوى، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العدد 98، مجلد 32، 2010.
- زكية سعدون عمر، درمان سليمان صادق، العلاقة بين عناصر التدقيق التسويقي والأداء التسويقي دراسة استطلاعية لأراء عينة من مدراء الوحدات في مصانع إنتاج المياه المعدنية في السليمانية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، العدد الاقتصادي 36 (01)، 2012.

- سالم حسين، حملاوي ربيعة، قياس علاقة التسويق الداخلي بالأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الخدمية، دراسة حالة في بعض شركات التأمين التجارية العمومية، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، المجلد 11، 2020.
- سامي بلبخاري، التسويق الداخلي كمدخل لتحسين أداء العاملين، دراسة ميدانية لعينة من العاملين في الوكالات السياحية في الجزائر، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، مجلة جامعة زيان عاشور الجلفة، العدد الاقتصادي 33 (02).
- سرمد حمزة جاسم الشمري، صادق صالح مهدي الشمري، دور الرقابة الإدارية في تسويق الخدمات العامة، دراسة حالة في وزارة العدل والشؤون الإجتماعية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 131، كانون الأول 2021.
- سعاد عبود، مساهمة الترويج الداخلي في تنمية رأس المال البشري، مجلة مقاربات، المجلد 03، العدد 05، أكتوبر 2015.
- سعيد بن دنيدينة، كسنة محمد، دور الذكاء الاقتصادي في تحسين الأداء التسويقي بمنظمات الأعمال، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الخامس، العدد 2، أوت 2019.
- سمية أحمد ميلي وآخرون، دور الاتصال الداخلي في تطوير الأداء الوظيفي في مؤسسة إتصالات الجزائر بالمسيلة، مجلة أفاق علوم الإدارة والاقتصاد جامعة المسيلة، العدد 3، 2018.
- سمية قداش، وآخرون، الأداء التسويقي من منظور التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر موبيليس، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 14، العدد 01، 2021.
- سهيلة بن ساهل، عبود سعاد، مساهمة الترويج الداخلي في تنمية رأس المال البشري، مجلة البحوث والدراسات، المجلد 1، العدد 01، 2019.
- سهيلة بن ساهل، عبود سعاد، مساهمة المزيج التسويقي الداخلي في تنمية رأس المال البشري داخل المنظمة، دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر، فرع بسكرة، مجلة مقاربات، مجلد 3، عدد 5، أكتوبر 2015.
- سوزة محمد قادر، وآخرون، التسويق الداخلي وأثره في تحقيق الالتزام المنظمين، دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة السليمانية، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (8) العدد 1، 2018.
- شادي أبو شنب، وآخرون، أثر الربحية على إدارة الأرباح في الشركات الصناعية والخدماتية في سوق فلسطين للأوراق المالية "دراسة تطبيقية على القطاع الصناعي والخدماتية في بورصة فلسطين، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 23، العدد 01، 2020.
- شاكركي إسماعيل، التسويق الداخلي كمفهوم لإدارة الموارد البشرية وأثره على جودة الخدمة التعليمية (دراسة تطبيقية على العاملين في كليات الاقتصاد والعلوم الإدارية في الجامعات الأردنية الخاصة)، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد الثالث والعشرون (2)، حزيران 2011.
- الشريف بوفاس، بلايلية الربيع، المرونة الاستراتيجية كمدخل للإبداع التسويقي وتحقيق التميز في أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد السابع، جوان 2017.

- شمس ضيات خلفلاوي، العلاقة التفاعلية بين اليقظة والأداء التسويقي، دراسة ميدانية بمؤسسة محبوبة للعجائن الغذائية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 13، العدد 01، 2019.
- صالح عياد، وآخرون، أثر تطبيق التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي لدى موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وكالة أدرار 252، حويلات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، المجلد 07، العدد 02، 2020.
- صبا طالب وهاب الموسوي، دور استراتيجية التسويق في تحسين الأداء المنظمين للمستشفيات الأهلية، مجلة الكلية الإسلامية الجامعة، المجلد 12، العدد 47، 2018.
- صديق بلل إبراهيم، محمد جمعة رحيم، أثر التسويق الداخلي في الإبداع الخدمي من وجهة نظر موظفي القطاع الخاص في العراق، كلية المعارف الجامعة، -29.7، 2019.
- صونية كيلاي، واقع الأداء التسويقي في المؤسسات الاقتصادية، دراسة مقارنة بين مجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر وشركة دار الدواء بالأردن، مجلة الإقتصاد الصناعي، العدد 12 (02)، جوان 2017.
- طارق عوض محمد الماحل، ممارسات التدريب وأثرها في تمكين العاملين، دراسة تطبيقية على شركات صناعة الأغذية في قطاع الصناعة اليميني، مجلة العلوم الاقتصادية، عمادة البحث العلمي، العدد 18 (2)، 2017.
- طارق قندوز، فعالية الابتكار التسويقي في تجويد الخدمة المصرفية، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة المسيلة، مجلة الابتكار والتسويق، العدد الثاني،
- عازة أحمد سليمان، وآخرون، أثر إدارة معرفة العملاء على الأداء التسويقي، دراسة ميدانية على جميع العاملين بالمستشفيات الخاصة بمدينة أجدابيا، المجلة الليبية العالمية، جامعة بنغازي، العدد الواحد والخمسون، أبريل 2021.
- عاصف علي سيد، خالد محمد خير إسماعيل الشيخ ذيب، أثر القيادة الاستراتيجية في تميز الأداء التسويقي في المستشفيات الخاصة الأردنية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 27، العدد 02، 2019.
- عبد الرحمن تومي، الربيع بوعريوة، إدارة الجودة الشاملة أساس التميز والريادة، دراسات اقتصادية، المجلد 17، العدد 02، 2017.
- عبد العالم محمد محمد، أثر التسويق الداخلي في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمحافظة شقراء-المملكة العربية السعودية-، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، جامعة الوادي، الجزائر، المجلد 06، العدد 01، 2021.
- عبد القادر يجاوي وآخرون، دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، دراسة ميدانية مصنع الاسمنت سيدي موسى أدرار، مجلة الإقتصاد وإدارة الأعمال، مجلد 03، عدد 02، ديسمبر 2019.
- عبد المالك مزهودة، مفهوم الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 01، 2001.

- عبد المعطي سليمان أبو الرب، عبد الله محمد المرش، دور التسويق الداخلي في تحسين الأداء التسويقي للرعاية الصحية" دراسة ميدانية على المستشفيات الخاصة العاملة في مدينة عمان/ الأردن"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، كلية التجارة، العدد 3، مصر، يوليو 2013.
- عبد النور بوزيد، وآخرون، استراتيجية الابتكار في الخدمة مدخل لتمييز الأداء التسويقي الخدمي -حالة شركة موبيليس، مجلة الإقتصاد الجديد، المجلد 11، العدد 01، جزء 2، 2020.
- عتيقة حرايرية، الأداء الوظيفي للعاملين، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، المجلد 03، العدد 01، جوان 2015.
- عثمان بن غربي، سعدي فاطمة، إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية (المفاهيم، الأهداف، المتطلبات)، مجلة الباحث للعلوم الرياضية والاجتماعية، جامعة الجلفة، المجلد 04، العدد 01، 2021.
- عز الدين عبد الرؤوف، وآخرون، إدارة الموارد البشرية في ظل التوجه نحو التغيير التنظيمي، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد 08، العدد 01، جوان 2021.
- عصام الدين محمد أبو العنين خليفة، أثر تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسات التعليمية على جودة الخدمة التعليمية بالتطبيق على المعاهد العليا المصرية، المجلة الالكترونية الشاملة متعددة التخصصات، العدد الثاني عشر، (6) 2019.
- عصمت سيد سلمان يوسف، إطار مقترح لبناء ميزة تنافسية مستدامة ودعم الأداء التسويقي من خلال استخدام التقنيات الذكية في تسويق الخدمات السياحية، من وجهة نظر عملاء شركات السياحة المصرية، مجلة البحوث المالية والتجارية، جامعة بور سعيد، المجلد 22، العدد الثالث، يوليو 2021.
- علاء عبد الكريم هادي البلداوي، منى عبد الحسين الزهيري، التسويق الداخلي وأثره في الرضا الوظيفي، بحث تطبيقي في شركات التأمين العراقية العامة، DJHS، المجلد الثاني، العدد الاول، 2019.
- علي عبد الله، قياس رضا العميل الخارجي عن الجودة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد 15، أكتوبر 2008.
- علياء علي محمد فرج، محمد عبد الله الهنداوي، أثر استخدام التسويق الريادي على الأداء التسويقي للشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم بمنطقة الدلتا، مجلة البحوث المالية والتجارية، جامعة بور سعيد، المجلد 20، العدد الثاني، الجزء الأول، الربيع 2019.
- عمر فرقيط، مساهمة التدريب في تحسين مستوى الأداء المتعلق باستعمال تكنولوجيا المعلومات الإدارية، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، المجلد الخامس، العدد الثاني، جوان 2020.
- عمر لعلاوي، هادي محمد، أثر أبعاد مفهوم التوجه نحو السوق على تحسين وتطوير الأداء التسويقي، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 13، العدد 1، 2020.
- عمر يونس، الابتكار التسويقي ودوره في تعزيز الأداء التسويقي للمؤسسات، دراسة ميدانية في عدد من شركات الصناعات الغذائية في الجزائر، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 11، العدد 01، جوان 2022.

- عمورات أعراب، أثر تطبيق سياسات التسويق الداخلي على رضا العاملين في البنوك الجزائرية، دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري CPA، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 07، العدد 13، 2017.
- عيسى نجيمي، مراد كويجل، أثر التسويق الداخلي على أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الصحية، دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية الطاهير، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، المجلد 04، العدد 01، جوان 2020.
- غادة صالح حسن صالح، الكفاءة التسويقية لأهم محاصيل الخضار والفواكه بسوق النزهة في محافظة الإسكندرية، معهد بحوث الإقتصاد الزراعي - مركز البحوث الزراعية، Menoufiaj. agric. Economic & Social Sci, vol 3, august, 2008
- فارس طلوش، نذير عزيزي، دور التسويق الداخلي في تحقيق التغيير داخل منظمات الأعمال (دراسة تقييمية لمسار EDF لإنتاج وتوزيع الكهرباء)، Revue d Economie et de Management، المجلد 20، العدد 01، جوان 2021.
- فاطمة حلوز، أثر تطبيق التسويق الداخلي على أداء المصارف التجارية العاملة في الجزائر، مجلة الإقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 8، العدد 01، 2017.
- فرح يس فرح عبد الخير، التسويق الداخلي كمحفز لجودة الخدمة المصرفية بالمصارف التجارية العاملة في ولاية البحر الأحمر بشرق السودان، المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد الرابع، أبريل 2018.
- فريد كورتل، حلوز فاطمة، أثر تطبيق التسويق الداخلي على أداء المصارف التجارية العاملة في الجزائر، معارف مجلة علمية دولية محكمة، قسم العلوم الاقتصادية، السنة الثانية عشر، العدد 22، جوان 2017.
- فيروز زروخي، التدريب الإداري الموجه بالأداء دراسة حالة مؤسسة موبيليس، وكالة الشلف، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد الثاني عشر.
- قاسم احمد وآخرون، دور استراتيجية التمكين في تحسين الأداء المنظمين، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 4، العدد 12، 2008.
- القسم التجاري قيد العمل، استعراض حصيلة المؤسسة لسنة 2018، مجلة تشاور، العدد 3، إتصالات الجزائر، جانفي 2019.
- كريم جنادي، محاضرات التسويق الداخلي، جامعة الجزائر 03، 2017.
- كريمة بكوش، رفع كفاءة الأداء التسويقي من خلال تحضير استراتيجية المؤسسة، شركة تويوتا كنموذج، مجلة الإقتصاد الجديد، العدد 09، سبتمبر 2013.
- كلثوم بن ثامر، تأثير التخطيط الاستراتيجي للاتصال الترويجي على الأداء التسويقي للمؤسسات المنتجة بولاية برج بوعرييج، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الثامن عشر، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ديسمبر 2015.

- كمال قاسمي، ضيف دنيا، واقع تمكين العاملين في القطاع الإداري العمومي ومعوقات تطبيقه من وجهة نظر العاملين- دراسة حالة مديرية التجارة لولاية المسيلة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 18، 2017.
- كمال مولوج وآخرون، أثر ممارسات التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي للأطباء في المستشفيات العمومية، دراسة ميدانية، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد 05، العدد 02، جوان 2019.
- ليث سليمان الربيعي، وآخرون، أثر إدارة معرفة الزبون وتطوير الخدمات الجديدة في الأداء التسويقي، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 41، العدد 2، 2014.
- ليلي مصباح، تأثير تطبيق تدقيق البيئة التسويقية على الأداء التسويقي للمؤسسة، دراسة ميدانية لمتعاملي سوق خدمة الهاتف النقال في الجزائر، مجلة دراسات اقتصادية، العدد 04، المجلد 02..
- ماجد قاسم عبده السياني، أسماء احمد الصبري، دور أبعاد التسويق الداخلي في تحسين الأداء دراسة حالة على الشركة الوطنية للأغذية اليمنية، مجلة رؤى اقتصادية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر، المجلد 11، العدد 01، 2021.
- مالك محمد المجالي، وآخرون، تأثير أبعاد التسويق الداخلي على رضا العاملين وأثره على أدائهم في البنوك التجارية العاملة في محافظة الكرك، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 12، العدد 3، 2016.
- محمد الأمين بلبالي، تيقاوي العربي، إنعكاس تطبيق أساليب وإجراءات التسويق الداخلي على أداء الموظفين، مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 03، العدد 01، 2018.
- محمد بن سعد أبو حيمد، أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد الواحد والعشرون، المملكة العربية السعودية، جدة، 2 تموز 2020.
- محمد بنينة، بعلي حمزة، أثر التخطيط الاستراتيجي على تحسين الأداء التسويقي للبنوك التجارية الجزائرية، دراسة عينة من البنوك الجزائرية، حوليات جامعة الجزائر 1، المجلد 34، العدد 02، 2020.
- محمد توفيق مزيان، وآخرون، تأثير الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة سوناطراك مركب GL2Z، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، العدد السابع، سبتمبر 2018.
- محمد خير سليم أبو زيد، محمد عواد الزيادات، الاستراتيجية التنافسية والخصائص التنظيمية والسلوكية لدائرة التسويق وأثرها في الأداء التسويقي، دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية العاملة في مدينة عبد الله الثاني الصناعية في الأردن، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 04، 2010.
- محمد زرقون، الحاج عرابة، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 10، ديسمبر 2014.
- محمد عبد الرحمن عمر، وآخرون، استراتيجيات المزيج التسويقي ودورها في زيادة الحصة السوقية دراسة استطلاعية لأراء عينة من الأفراد العاملين في شركة ستي سنتر التجارية، مجلة جامعة زاخو، المجلد 3، (B)، العدد 2، 2015.

- محمد عبد الوهاب العزاوي، علاء عبد السلام يحي، أثر تقانة المعلومات والاتصالات الحديثة في فاعلية الأداء التسويقي، تنمية الرافدين، العدد 91، مجلد30، 2008.
- محمد عودة حسين، أحمد مجيد حميد، أثر الاختيار في الموارد البشرية لتحقيق أهداف التخطيط الاستراتيجي، دراسة ميدانية لأراء عينة من مدرء فنادق مدينة النجف الاشرف، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الرابع والسبعون، 2009.
- محمود علي الروسان، العلاقة بين التسويق الداخلي والأداء التسويقي دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية الخاصة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، يوليو 2011.
- مديحة متولي، توسيط رضا العملاء في العلاقة بين استراتيجية التنويع وتحقيق ميزة تنافسية، دراسة تطبيقية على شركة (أوبر Uber) في مصر، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجلد السابع، العدد الثاني، ديسمبر 2020.
- مريم أرفيس، الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة، دراسة نظرية، مجلة التغير الاجتماعي والعلاقات العامة في الجزائر، المجلد 3، العدد السادس، جامعة بسكرة، الجزائر، 2018.
- مريم لحسن، بن حسين ناجي، مستوى تطبيق الرقابة التسويقية في مؤسسة موبيليس، دراسة حالة الوكالات التجارية للمديرية الجهوية لولاية سطيف، مجلة دراسات اقتصادية، العدد 02، 2015.
- منير جواهر، تأثير نظام NGBSS وفوائده على النشاط التسويقي لاتصالات الجزائر، مجلة تشاور، العدد 3، اتصالات الجزائر، جانفي 2019.
- مورا تھتان، شروقي زين الدين، العوامل المؤثرة على ربحية البنوك التجارية، دراسة تطبيقية على عينة من البنوك التجارية العاملة في الجزائر خلال الفترة (2005-2011)، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، العدد 01، أبريل 2014.
- موسى حجاب، قياس الأداء التسويقي لمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة عن طريق مؤشرات التحليل المالي، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد الاقتصادي 36 (01)، جامعة زيان عاشور بالجلفة.
- ميساء سعد جواد حبي، لمياء على إبراهيم، دور التسويق الداخلي في تعزيز الميزة التنافسية للمصارف، دراسة استطلاعية على عينة في بيئة المصارف العراقية الحكومية والأهلية في محافظة كربلاء، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 07، العدد 26، حزيران 2018.
- نادية احدادن، وآخرون، استعراض حصيلة المؤسسة لسنة 2018، مجلة تشاور لاتصالات الجزائر، 2019.
- نبيل حليلو، عريف عبد الرزاق، التسويق الداخلي للمورد البشري: المفهوم والأهمية، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 33، مارس 2018.
- نجية زياني وآخرون، التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية في المنظمات الخدمية، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، العدد الثاني، بدون سنة.
- نسرين السعيد منصور الشرقاوي، دور إدارة علاقات العملاء الإلكترونية على الأداء التسويقي للشركات بالتطبيق على شركات السياحة المصرية من وجهة نظر العميل، مجلة 00000، المجلد 12، العدد 02، 2021.

- نعيمة برودي، يوسف كريمة، أثر هيكل رأس المال على ربحية البنوك الإسلامية في دول الخليج: دراسة قياسية باستعمال نماذج البائل خلال الفترة 2013-2019، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد السابع، العدد 02، أوت 2021.
- نعيمة بجاوي، سلسلة محاضرات في إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، لطلبة الماستر تخصص اقتصاد النقل والخدمات، جامعة الحاج لخضر، باتنة.
- نوال عطوي، شريط حسين الأمين، أثر تمكين العاملين في الأداء التسويقي، دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، مجلة أفق علوم الإدارة والاقتصاد، المجلد 05، العدد 02، 2021.
- نور الدين مزهودة، سلوى تيشات، أثر عوامل نجاح تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسات على تحسين أداء مؤسسة نقاوس للمشروبات والمصبرات، مجلة الباحث، المجلد 21 (01)، 2021.
- هاجر شناي، زوييدة محسن، المراجعة التسويقية وأهميتها في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة الخدمية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر الوحدة العملية للاتصالات ورقلة، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 9، العدد 2، 2016.
- هناء رضاني، مختار عيواج، أثر الابتكار في عناصر المزيج التسويقي المستحدثة (الإضافية) على جودة الخدمات الفندقية، دراسة تحليلية لأراء عينة من زبائن فندق شيراتون عنابة، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 10، العدد 1 مكرر، الجزء الأول، 2020.
- يارا محمد محمد عبد الواحد، أثر الثقافة التسويقية على إجراءات التسويق الداخلي بالتطبيق على العاملين بفروع بنوك القطاع العام التجارية بمحافظة المنوفية، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، كلية التجارة، جامعة كفر الشيخ، المجلد السابع، العدد الحادي عشر، الجزء الثاني، جانفي 2021.
- يوسف قروج، الطاهر لحرش، تأثير عناصر المزيج التسويقي الخدمي على رضا الزبائن، دراسة ميدانية لتزامواي مدينة الجزائر العاصمة، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 23، العدد 02، 2020.

4-الملتقيات العلمية:

- الجودي صاطوري، مؤشرات قياس الأداء التسويقي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، ورقة بحية مقدمة للملتقى الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، مخبر السياسات والاستراتيجيات الاقتصادية في الجزائر، جامعة المسيلة، 10-11 نوفمبر 2009.
- سبرينة مانع، وآخرون، تكنولوجيايات إدارة المعرفة في ظل الإقتصاد الرقمي، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني حول إدارة المعرفة في ظل الإقتصاد الرقمي، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، يومي 28 و29 ديسمبر 2020.
- طارق زيدان، تحسين الأداء التسويقي لرجال التسويق، الملتقى العربي الثاني التسويق في الوطن العربي الفرص والتحديات، الدوحة-دولة قطر، 6-8 أكتوبر 2003.

- ليندة رقام، فاطمة الزهرة بوطورة، دور اليقظة الاستراتيجية في تفعيل أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات (somiphos) بتبسة، مداخلة بالملتقى العلمي الوطني الأول حول اليقظة الاستراتيجية كآلية لتفعيل الأداء المؤسسي، 14 نوفمبر 2020.
- ميلود زيد الخير، بن برطال عبد القادر، أثر التدريب على الإبداع والتغيير التنظيمي، مداخلة مقدمة ضمن ملتقى دولي حول: الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البليدة، يومي 18 و 19 ماي 2011.
- يزيد قادة، مولاي أعمار، دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين الأداء الاقتصادي والمالي للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة شركة الاسمنت الحسانة سعيدة، مداخلة بالملتقى العلمي الوطني الأول حول اليقظة الاستراتيجية كآلية لتفعيل الأداء المؤسسي، 14 نوفمبر 2020.

5-التقارير:

- تقرير وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، حوصلة أهم إنجازات قطاع البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، خلال الفترة من 01 جانفي 2021 إلى غاية 31 ماي 2021.

6-مواقع الإنترنت:

- <http://www.algeriatelecom.dz>
- <https://www.mpt.gov.dz> , Rapport de développement du marché de la téléphonie et de l'internet en Algérie pour l'année 2019, mai 2020.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

1-الكتب:

- Ahmed Pervaiz k; Rafiq Mohammed, **internal marketing tools and concepts for customer, focused management**, Butterworth Heinemann, New York,2002
- Christian Goujet, **Gestion prévisionnel et mesure de la performance**,3eme Dunod, paris,2007.
- Christopher Lovelock, Jochen Wirtz, **Services marketing people, technology, strategy**, seventh edition, journal of service marketing, january2011
- Jeffrey A. Krames, **jack Welch and the 4e's of leadership, How to put GE' S Leadership formula to work in your Organization**, jarir bookstore, 2007.
- Kotler & Dubois : **marketing management**, publi union édition, paris, France,10eme édition,2000.
- kotler PH, keller K, manceau D, **Marketing Management**,14 editions, Paris, Pearson ,2012.
- Kotler Philip, et autres, **marketing management**,15ème édition, Pearson France, nouveaux horizons, Montreuil, France,2015 .
- Michael Dunmore, **Inside-out marketing, How to create an internal marketing strategy**, kogan Page, London, UK,2002.
- Patrick Gabriel, et autres, **Marketing des services**, DUNOD, Paris, 2014.
- Philip kotler, **Marketing Management**, the Millennium 9edition printed USA, 2000.

- Philip kotler, and others, **Principles of Marketing**, second European Edition, Prentice Hall Europe,1999.
- Philip kotler, and others, **Marketing Management**, 16e edition, Pearson France.
- Philip kotler, johnT, Bowen, Make, **Marketing for Hospitality and Tourism**, sixth edition, Pearson New International Edition, Printed in the united states of America, 2014.
- Philip kotler, **Marketing Management**, Millennium Edition, tenth edition, custom edition for university of phoenix, printed in the USA ,2000.
- Pierre Laurent, **Dialogue Autour de la performance en entreprise (les enjeux)**, EVOCIP, édition Harmattan, paris,1999.
- Zeithamel, and others, **services Marketing Strategy**, in Wiley international Encyclopedia of marketing: Marketing Strategy, Robert A, Peterson and Roger A. kerin, eds. chichester, UK: John Wiley & Sons, vol1,2010

– المقالات:

- Alshurideh, M, Alhadid, A. Y; & Barween, A, **The Effect of internal Marketing on Organizational Citizenship Behavior: An Applicable Study on the university of Jordan Employees**. International journal of marketing studies;7 (1),2015.
- Abdelmalek Touati et autres, Bulletin d'information des employés d'Algérie Telecom, AT Newsletter, juillet 2016.
- Adelkhemane, culture d'entreprise, TACHAWOOR, Newsletter d'Algérie Télécom, Numéro 02, Avril 2017.
- Aree Mohammed Ali, **the effect of internal marketing on marketing performance a survey of worker's opinion in the public and private Banks in Duhok Governorate**, international journal of innovation, creativity and change, volume13, Issue12,2020.
- Bruce H Clark, **Marketing Performance Measures: History and Interrelationships**, journal of Marketing Management,15:8, west burn publishers Ltd,.1999
- Bruce H. Clark, and others, **An Information Processing Model Performance Measurement**, Journal of Marketing Theory and Practice,14:3,2006.
- Deborah Helman, Adrian Payne, **internal marketing; myth and versus reality**, library cranfield institute of technology, copyrith: Helman and Payne, 1992.
- Don O'sullivan & Andrew V. Abela, **Marketing Performance Measurement Ability and Firm Performance**, journal of marketing, vol71, April 2007.
- Don O'sullivan, Andrew V. Abela, **Proving Marketing Success Pays Off, marketing performance measurement and its effects on marketing's stature and firm success**, new theories, vol2, no02,2010.
- Harvir S, Bansal and others, **the impact of internal marketing activities on external marketing outcomes**, journal of Quality management, vol6, N01, october 2001.
- Jingqi, Qiu, Chris Storey, Achilleas Boukis, **Internal Marketing: Systematic Review**, Article in the journal of Marketing Theory and Practice, February2021.

- Jochen Wirtz, John Bateson, **consumer satisfaction with services: integrating the Environment Perspective in Services Marketing into the Traditional Disconfirmation Paradigm**, journal of Business Research, New York, february 1999.
- M Rafiq & P.k Ahmed, **Advances in the Internal Marketing concept: definition synthesis and extension**, journal of service Marketing, volume 6, number 4, 2000.
- Mohamed Rafiq, Pervaiz k, Ahmed, **the scope of internal marketing, defining the boundary between marketing and human resource management**, journal of marketing management, vol 9, n03, 1993.
- Nigel Piercy and Neil Morgan, **Internal Marketing- The Missing Half of the Marketing Programmers**, long Range Planning Printed in Great Britain, vol 24, no 2, 1991.
- Nurnatasha Mohd Yusoff, Syafiqah Md Nayan, Review on customer satisfaction, journal of undergraduate social science and technology, vol.2, no.2 (2020).
- Nwoko et al, **Effect of Internal Marketing on Customer Satisfaction with Telecommunication companies in Anambra State**, International journal of Innovative Development and Policy Studies, 9 (2), april-june, 2021.
- Pervaiz k. Ahmed and Mohamed Rafiq, **the role of internal marketing in the implementations of marketing strategies**, journal of marketing practice applied marketing science, vol, no 4, 1995,
- Piercy. N and Morgan. N.A, **the Marketing Planning process; Behavioral Problems compared to Analytical Techniques in Explaining Marketing Plan Credibility**, journal of Business Research, vol 29, no 3, 1994.
- Rezwana Mahmood, Sarif Mohammed Khan, **Impact of Service Marketing mixes on Customer Perception: A Study on Eastern Bank Limited, Bangladesh**, European Journal of Business and Management, vol 6, No 34, 2014.
- Sincic, D & Ploski Vokic, N, **integrating internal communications, human resource management and marketing concepts into the new internal marketing philosophy**, working paper series, no, 7-12, faculty of economics and business, university of Zagreb, Croatia, 2007.
- Sunardi Sembiring Brahmana, Veronica Christina, **Mediating Role of Organizational commitment on the Relationship Between Internal Marketing and Marketing Performance**, International Journal of Psychosocial Rehabilitation, vol 24, Issue 02, 2020.
- Susan K. Foreman & Arthur H. Money, **internal marketing: concepts, measurement and application**, journal of marketing management, 11:8, 1995.
- Tayeb Kabbal, l'importance du control stratégique en entreprise, Tachawoor, Newsletter d'Algérie Télécom, Numéro 01, Février 2017.
- Tayeb Kabbal, Bulletin d'information des employés d'Algérie Telecom, AT Newsletter, juillet 2016.
- Waller E. and others, **INTERNAL MARKETING the key to EXTERNAL MARKETING SUCCESS**, journal of service marketing, vol.8, No.4, 1994.
- Yu-cheng lee, and others, **An empirical research on customer satisfaction study: a consideration of different levels of performance**, Springer plus, (2016)5:1577.

– الأطروحات:

- Jerome Paul Davis, **the effects of Internal Marketing on service Quality within collegiate recreational sport: A quantitative Approach**, a dissertation presented in partial fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of philosophy in the Graduate School of the Ohio state university,2005.

– الملتقيات:

- Joseph K. Achua, Timothy T. Alabar, **Imperatives of marketing internal auditing in Nigerian universities**, International Conference on Accounting Studies 2014, ICAS2014,18-19August 2014, Procedia-Social and Behavioral Sciences 164 (2014)32-40, Kuala Lumpur, Malaysia.

A decorative border with intricate floral and scrollwork patterns, featuring leaves, flowers, and butterflies, framing the central text.

الملاحق

ملحق رقم (01):

جامعة محمد بوضياف المسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية
استبيان أطروحة دكتوراه
أثر ممارسات التسويق الداخلي في الأداء التسويقي
(دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر)

السيد (ة) المحترم (ة): تحية طيبة وبعد

في إطار القيام بإعداد دراسة ميدانية حول: أثر ممارسات التسويق الداخلي في الأداء التسويقي (دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر) لعينة من موظفي المؤسسة محل الدراسة، وذلك تحضيراً لإنجاز أطروحة دكتوراه ل م د تخصص تسويق الخدمات لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة على الأسئلة التالية بوضع إشارة (X) في الخانة التي تتفق مع رأيكم كمساعدة منكم على إنجاز الدراسة، علماً بأن إجاباتكم سيتعامل معها بشكل سري ولغايات البحث العلمي فقط.

شاكراً لكم سلفاً جهودكم وحسن تعاونكم

أولاً: البيانات العامة:

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن: أقل من 30 سنة من 31 إلى 40 سنة من 41 سنة فما فوق
- 3- المستوى التعليمي: تكوين مهني ثانوي أو أقل جامعي دراسات عليا
- 4- الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات من 5-10 سنوات أكثر من 10 سنوات

ثانياً- متغيرات الدراسة

1- التسويق الداخلي:

البيان	الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الاختيار والتوظيف	01	تستخدم المؤسسة شروط واضحة للدخول إلى الوظيفة					
	02	تقوم المؤسسة باختيار العاملين ذوي الكفاءات والمهارات المطلوبة					
	03	لدى المؤسسة وصف واضح للوظائف					
	04	أشغل وظيفة محددة وواضحة المهام					
	05	تلي هذه الوظيفة حاجاتي و رغباتي					
	06	أشعر بالاستقرار في المؤسسة ولا أنوي تغيير العمل					
	07	تتبنى إدارة المؤسسة خطة واضحة للتدريب					

					تعتبر البرامج التدريبية التي توفرها المؤسسة للعاملين كافية	08
					تتم إدارة المؤسسة بتدريب العاملين في مجال وظائفهم	09
					تركز البرامج التدريبية على تطوير المهارات لإنجاز مشاريع مستقبلية	10
					تناسب الدورات التدريبية التي تعقدتها المؤسسة مع طبيعة العمل	11
					تقوم المؤسسة باستمرار بعقد الندوات والمؤتمرات الهادفة للتطوير المهني للموظفين	12
					تقوم المؤسسة بمنح حوافز للعاملين بناء على أدائهم المتميز	13
					تقدم المؤسسة حوافز مادية ومعنوية تساعد على إنجاز العمل بفاعلية	14
					تعتمد المؤسسة نظام مرضي للمكافآت	15
					المرتب الذي أحصل عليه يتناسب مع حجم العمل الذي أقوم به	16
					يعاملني رؤسائي معاملة جيدة	17
					تعتمد المؤسسة العدالة والموضوعية في نظام الترقيات	18
					توفر المؤسسة وسائل اتصال داخلية جيدة فيما بين العاملين	19
					المعلومات التي تصلني من الإدارة صحيحة ودقيقة	20
					إذا تعرضت لمشكلة ما في عملي يمكنني الاتصال بسهولة برئيسي المباشر	21
					يتاح لي حرية الاتصال وتبادل المعلومات عبر مختلف المستويات	22
					توفر إدارة المؤسسة المعلومات الكافية للعاملين لتنفيذ المهام الموكلة لهم	23
					تعلم المؤسسة العاملين بالتغيرات الحاصلة في أسلوب العمل	24
					تتيح لي إدارة المؤسسة إبداء الرأي في حل المشكلات وطرح الأفكار	25
					لدي صلاحيات لاتخاذ القرارات التي تسرع الاستجابة لطالبي الخدمة	26
					يفوض المدراء والرؤساء الصلاحيات اللازمة للعاملين للقيام بأعمالهم	27
					لدي الحرية التامة في التواصل مع الإدارة العليا	28
					أقوم بتأدية مهامهم دون عراقيل إدارية	29
					تتاح لي الحرية في تحديد الأسلوب المناسب لإنجاز أعمالي	30

التحفيز

الاتصال الداخلي

التسكين

البيان	الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الحصة السوقية	31	تناسب حصة المؤسسة في السوق مع قدراتها التنافسية المتاحة					
	32	تسعى المؤسسة باستمرار للحفاظ على حصتها السوقية					
	33	تسعى المؤسسة إلى توسيع حصتها السوقية					
	34	تعتبر المؤسسة الحصة السوقية الحالية ميزة تنافسية لها أمام منافسيها					
	35	تستخدم المؤسسة المبيعات ومقارنتها مع المؤسسات الأخرى بوصفها مؤشرا لقياس الحصة السوقية					
	36	تعتبر المؤسسة زيادة الحصة السوقية دليل نجاح أنشطتها التسويقية					
تمية المبيعات	37	حققت المؤسسة نمو في معدل المبيعات خلال السنوات الأخيرة					
	38	حققت المؤسسة زيادة معدل مبيعاتها بنسبة أعلى من المنافسين خلال السنوات الأخيرة					
	39	نجاح سياسة وبرنامج المؤسسة أدى إلى زيادة حجم تعاملاتها					
	40	ساهمت إدارة المؤسسة في إنجاح الخدمات المقدمة للزبائن مما حقق نمو أفضل في المبيعات					
الربحية	41	حققت المؤسسة تقدما ملحوظا في صافي الأرباح خلال السنوات الأخيرة					
	42	تعمل المؤسسة على زيادة أرباحها من خلال تحسين أداء أنشطتها التسويقية					
	43	تسعى المؤسسة للتحكم في تكاليفها					
	44	تسعى المؤسسة لتحقيق معدل عالي للعائد على الاستثمار					
	45	تسعى المؤسسة لتحقيق معدل عالي للعائد على حق الملكية					
رضا الزبائن	46	تسعى المؤسسة لإرضاء الزبائن باستمرار					
	47	تقيم المؤسسة علاقات ايجابية مع الزبائن تعزيزا لحصتها السوقية					
	48	تستجيب المؤسسة لطلبات الزبائن بشكل سريع					
	49	ترى المؤسسة أن رضا الزبون وإسعاده ربحا لها					
	50	تتفق تصاميم منتجات وخدمات المؤسسة مع احتياجات الزبائن ورغباتهم					
	51	تعديل المؤسسة الخطط التي تضعها نزولا عند رغبات الزبائن ومتطلباتهم					
الابتكار التسويقي	52	تقدم المؤسسة خدمات ومنتجات جديدة ومتطورة					
	53	تقدم المؤسسة طرق جديدة وحديثة لصيغ الدفع					
	54	تقدم المؤسسة طرق جديدة في توزيع المنتجات وتقديم الخدمات مقارنة					

الملاحق

					بالمنافسين	
					تتصف إعلانات المؤسسة بالحدائثة والتميز	55
					تتميز المؤسسة خدماتها بسهولة ووضوح الإجراءات	56
					تمتلك المؤسسة موظفين يقدمون الخدمات بكفاءة وفعالية	57
					تمتلك المؤسسة أجهزة حديثة ومتطورة	58

شكرا جزيلاً على حسن تعاونكم

الملحق رقم (02): قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

إثم ولقب الأستاذ	الرتبة العلمية	إثم الجامعة
شريط حسين الأمين	أستاذ التعليم العالي	جامعة مسيلة
سعودي نجوى	أستاذ التعليم العالي	جامعة مسيلة
شريف مراد	أستاذ التعليم العالي	جامعة مسيلة
غضبان حسام الدين	أستاذ التعليم العالي	جامعة بسكرة
حفناوي أمال	أستاذ محاضر أ	جامعة تبسة
خوالد بوبكر	أستاذ محاضر أ	جامعة عنابة

الملحق رقم (03): مخرجات برنامج SPSS V.26 للتحليل الإحصائي

معامل ألفا كرونباخ:

أولاً: الاستبيان ككل

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,991	58

ثانياً: محور التسويق الداخلي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,985	30

-الاختيار والتوظيف

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,940	6

-التدريب:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,908	6

-التحفيز:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,942	6

-الاتصال الداخلي:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,942	6

-التمكين:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,951	6

ثالثا: محور الأداء التسويقي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,983	28

-الحصة السوقية:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,907	6

-الربحية:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,894	5

-رضا الزبائن:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,907	6

-تنمية المبيعات:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,855	4

-الابتكار التسويقي:

Statistiques de fiabilité

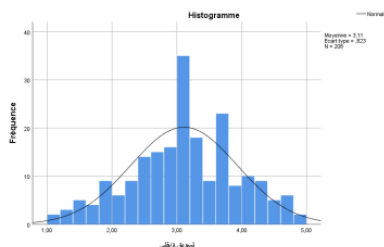
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,926	7

-اختبار التوزيع الطبيعي

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
تسويق داخلي	,057	208	,092	,987	208	,060

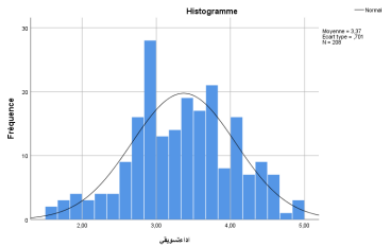
a. Correction de signification de Lilliefors



Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
اداء تسويقي	,059	208	,079	,989	208	,110

a. Correction de signification de Lilliefors



-نتائج الإجابات على أسئلة الاستبيان:

أولاً: الاختيار والتوظيف

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
تستخدم المؤسسة بشر وطواضحة للدخول إلى الو ظيفة	208	1	5	3,81	1,325
تقوم المؤسسة باختيار العاملين ذوي الكفاءة التي تحتاجها المؤسسة	208	1	5	3,81	1,325
لدى المؤسسة وصف واضح لوظائف	208	1	5	3,07	1,667
أشغل وظيفة محددة و واضحة المهام	208	1	5	3,20	1,565
تليها هذها الوظيفية حاجات غير غباتي	208	1	5	3,22	1,444
أشعر بالاستقرار في المؤسسة لأنني لا أغير العمل ل	208	1	5	3,04	1,630
N valide (liste)	208				

ثانياً: التدريب

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
تتنبأ إدارة المؤسسة خطة واضحة للتدريب	208	1	5	3,07	1,667
تعتبر البرامجال تدريبية التنوير في المؤسسة عاملي كافية	208	1	5	2,93	1,671

الملاحق

تهتم إدارة المؤسسة بتدريب العاملين في مجال وظائفهم	208	1	5	3,13	1,650
تركز البرمجيات البيئية على تطوير المهارات لإنتاج جازمشاريع مستقبلية	208	1	5	3,27	1,544
تتناسب الأدوار التي تؤديها المؤسسة مع طبيعة العمل	208	1	5	3,18	1,465
تقوم المؤسسة باستمرار بعقد الندوات والمؤتمرات بهدف تطوير المهنيين العاملين	208	1	5	3,06	1,611
N valide (liste)	208				

ثالثا: التحفيز

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
تقوم المؤسسة بمنح حوافز للعاملين بناء على أداءهم المتميز	208	1	5	3,81	1,325
تقدم المؤسسة حوافز مادية ومعنوية لتساعد على إنجاز العمل بأعلى	208	1	5	3,07	1,667
تعتمد المؤسسة نظام من ضوابط الكفاءات	208	1	5	3,20	1,565
المرتب الذي تحصل عليه يتناسب مع حجم العمل الذي يؤديه	208	1	5	3,22	1,444
يعامل المديرون سائمي معاملة جيدة	208	1	5	3,81	1,325
تعتمد المؤسسة العدالة في الموضوعية في نظام الرقيات	208	1	5	3,07	1,667
N valide (liste)	208				

رابعا: الاتصال الداخلي

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
توفر المؤسسة وسائل اتصال داخلية جيدة في ما بين العاملين	208	1	5	3,06	1,671
المعلومات التي تصلنا من الإدارة صحيحة ودقيقة	208	1	5	3,22	1,562
إذا تعرضت لمشكلة ما في عملي يمكنني الاتصال بسهولة ولتبرئيسيا مباشرا	208	1	5	3,22	1,443
يتاح لي حرية الاتصال وتبادل المعلومات مع مختلف المستويات	208	1	5	3,05	1,625
توفر إدارة المؤسسة المعلومات الكافية للعاملين لتنفيذ المهام الموكلة لهم	208	1	5	2,94	1,676
تعلم المؤسسة العاملين بالتغييرات التي تحصلت في العمل	208	1	5	2,42	1,475
N valide (liste)	208				

خامسا: التمكين

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
تتجلى إدار المؤسسة إبداء الرأي في حل المشكلات و طرح الأفكار	208	1	5	3,80	1,329
لدي صلاحيات اتخاذ القرار اتل تتيسر عال استجا ب تلط البي الخدمة	208	1	5	3,12	1,650
يفوض المدراء والرؤساء الصلاحيات للزم مة عاما لن القيام بأعمالهم	208	1	5	3,07	1,665
لدي الحرية التامة في اتوا صل مع الإدارة العليا	208	1	5	3,21	1,558
أقو مبتادية مهام يدونعرا قبال إدارة	208	1	5	3,23	1,449
تتأهل الحرية في تحديد الأسلوب المناسب لإنجاز أ عماله	208	1	5	3,04	1,625
N valide (liste)	208				

سادسا: الحصة السوقية

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
تتناسب حصة المؤسسة في السوق مع قدراتها التناف سية المتاحة	208	1	5	3,68	1,317
تسعى المؤسسة باستمرار للحفاظ على حصتها الس وقية	208	1	5	3,02	1,664
تسعى المؤسسة لتوسيع حصتها السوقية	208	1	5	3,09	1,578
تعتبر المؤسسة الحصة السوقية الحالية ميمز تننا فسية لها أممنا قسيها	208	1	5	3,22	1,444
تستخدم المؤسسة المبيعات كمقارنتها مع مؤس ساتنا الأخرى بوصفها مؤشر القياس الحصة السوق ية	208	1	5	3,04	1,625
تعتبر المؤسسة زيادة الحصة السوقية تدل لنجاح أنشطتها التسويقية	208	1	5	3,03	1,639
N valide (liste)	208				

سابعاً: الربحية

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
حققت المؤسسة تقدما ملحوظا في صافي الأرباح لالا لسنوات الأخرية	208	1	5	3,68	1,317

الملاحق

تعمال مؤسسة علنز بادرة بأحهامنخلالتحسيناً داء أنشطتهاالتسويقية	208	1	5	3,02	1,664
تسعمال مؤسسةالتحكفيتكاليفها	208	1	5	3,09	1,578
تسعمال مؤسسةالتحقيقمعدلعاليلالعائد علنلاستث مار	208	1	5	3,22	1,444
تسعمال مؤسسةالتحقيقمعدلعاليلالعائد علنلحالما كية	208	1	5	3,04	1,625
N valide (liste)	208				

ثامنا: رضازباثن

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
تسعمال مؤسسةلإرضاء الزباثنباستمرار	208	1	5	3,03	1,639
تقيمال مؤسسةعلاقاتايجابيمعالمزباثنتعزيزال حصتهاالسوقية	208	1	5	3,68	1,317
تستجيبالمؤسسةلطلباتالزباثنباستمرار	208	1	5	3,90	1,664
تربالمؤسسةأنرضالزبونوإساعدهربحالها	208	1	5	3,09	1,578
تنفقتصاميمنتجاتوخدماتالمؤسسةمعاحتياج الزباثنورغياتهم	208	1	5	3,22	1,444
تعدلال مؤسسةالخططالتبضعهانزولاعندرع بالبزباثنومتطلباتهم	208	1	5	3,04	1,625
N valide (liste)	208				

تاسعا: تنميةالمبيعات

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
حققتالمؤسسةتموقيقمعدلالمبيعاتخلالالسنواتا لأخيرة	208	1	5	3,03	1,639
حققتالمؤسسةزيادةمعدلبيعاتهابنسبةعلمنا لمنافسينخلالالسنواتالأخيرة	208	1	5	3,68	1,317
نجاحسياستبويرنامجالمؤسسةأدبالزباثنزيادةحج متعاملاتها	208	1	5	3,02	1,664
ساهمتإدارةالمؤسسةفيإنجاحالخدماتالمقدمة لزباثنمماحققتموافضلفيالمبيعات	208	1	5	3,09	1,578
N valide (liste)	208				

عاشرا: الابتكارتسويقي

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
--	---	---------	---------	---------	------------

الملاحق

تقدم المؤسسة خدماتها من منتجات جديدة ومتطورة	208	1	5	3,80	1.224
تقدم المؤسسة طرق جديدة لتحديثها لتصبحها دفع	208	1	5	3,04	1,625
تقدم المؤسسة طرق جديدة لتوزيعها لمنتجاتها وتقدم بها الخدمات بمقارنتها بالمنافسين	208	1	5	3,03	1,639
تتصرف إعلانات المؤسسة بالحدائق التميز	208	1	5	3,68	1,317
تتميز المؤسسة بخدماتها بسهولة لتوضوحها لإج راءات	208	1	5	3,02	1,664
تمتلك المؤسسة موظفين يقدمون الخدمات بكفاءة وف عالية	208	1	5	3,09	1,578
تمتلك المؤسسة أجهزة حديثة ومتطورة	208	1	5	3,22	1,444
N valide (liste)	208				

التحليل الإحصائي للمعلومات الشخصية:

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	153	73,6	73,6	73,6
	أنثى	55	26,4	26,4	100,0
	Total	208	100,0	100,0	

السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	27	13,0	13,0	13,0
	من 31 سنة إلى 40 سنة	124	59,6	59,6	72,6
	من 41 فما فوق	57	27,4	27,4	100,0
	Total	208	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تكوين مهني	9	4,3	4,3	4,3
	ثانوي أو أقل	19	9,1	9,1	13,5
	جامعي	123	59,1	59,1	72,6
	دراسات عليا	57	27,4	27,4	100,0
	Total	208	100,0	100,0	

الخبرة المهنية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
--	--	-----------	-------------	--------------------	--------------------

Valide	أقل من 5 سنوات	6	2,9	2,9	2,9
	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	60	28,8	28,8	31,7
	أكثر من 10 سنوات	142	68,3	68,3	100,0
	Total	208	100,0	100,0	

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

- يوجد أثر لممارسات التسويق الداخلي في الأداء التسويقي في مؤسسة إتصالات الجزائر
اختبارات الانحدار المتعدد:

اختبار Tolerance و vif

Statistiques de colinéarité		
Tolérance	VIF	
توظيف	,526	1,901
تدريب	,492	2,034
تحفيز	,563	1,775
اتصال تسويقي	,591	1,692
تمكين	,491	2,037

العلاقة الخطية بين المتغير التلقائي والمتغير التابعة

Corrélations

		توظيف	تدريب	تحفيز	اتصال تسويقي	تمكين	الأداء
توظيف	Corrélacion de Pearson	1	,541**	,463**	,479**	,609**	,674**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	208	208	208	208	208	208
تدريب	Corrélacion de Pearson	,541**	1	,646**	,424**	,452**	,772**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	208	208	208	208	208	208
تحفيز	Corrélacion de Pearson	,463**	,646**	1	,340**	,376**	,714**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	208	208	208	208	208	208
اتصال تسويقي	Corrélacion de Pearson	,479**	,424**	,340**	1	,613**	,547**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	208	208	208	208	208	208
تمكين	Corrélacion de Pearson	,609**	,452**	,376**	,613**	1	,581**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	208	208	208	208	208	208
الأداء	Corrélacion de Pearson	,674**	,772**	,714**	,547**	,581**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	

N	208	208	208	208	208	208
---	-----	-----	-----	-----	-----	-----

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الارتباط الذاتي بين المتغيرات المستقلة

		توظيف	تدريب	تحفيز	اتصال تسويقي	تمكين
توظيف	Corrélation de Pearson	1	,541**	,463**	,479**	,609**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	208	208	208	208	208
تدريب	Corrélation de Pearson	,541**	1	,646**	,424**	,452**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	208	208	208	208	208
تحفيز	Corrélation de Pearson	,463**	,646**	1	,340**	,376**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	208	208	208	208	208
اتصال تسويقي	Corrélation de Pearson	,479**	,424**	,340**	1	,613**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	208	208	208	208	208
تمكين	Corrélation de Pearson	,609**	,452**	,376**	,613**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	208	208	208	208	208

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

قيما لالتواء **Asymétrie** والتفلطح **Kurtosis** لمتغيرات الدراسة.

Statistiques

		توظيف	تدريب	تحفيز	اتصال تسويقي	تمكين	الإداء
N	Valide	208	208	208	208	208	208
	Manquant	0	0	0	0	0	0
	Asymétrie	-,287	-,096	-,208	-,112	-,198	-,122
	Erreur standard d'asymétrie	,169	,169	,169	,169	,169	,169
	Asymétrie/ ESA	-1.69	-0.056	-1.23	-0.66	-1.17	-0.72
	Kurtosis	-,645	-,573	-,399	-,460	-,655	-,616
	Erreur standard de Kurtosis	,336	,336	,336	,336	,336	,336
	Kurtosis/ ESA	-1.91	-1.70	-1.18	-1.36	-1.94	-1.83

قيم **Cook's Distance** و **Mahalanobis**

Cook's Distance	Mahalanobis
0.154	13.164

Statistiques des résidus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	N
Valeur prédite	1,1165	4,8365	3,1923	1,11549	208
Valeur prévue standard	-1,861	1,474	,000	1,000	208
Erreur standard de la prévision	,060	,174	,102	,028	208
Valeur prédite ajustée	1,1110	4,8385	3,1916	1,11189	208
de Student	-1,73056	1,80258	,00000	,61532	208
Résidu standard	-2,778	2,894	,000	,988	208
Résidu Student	-2,795	2,947	,001	1,003	208
Résidu supprimé	-1,75105	1,86961	,00068	,63432	208
Résidu Student supprimé	-2,843	3,005	,000	1,010	208
Distance de Mahalanobis	,900	13,164	3,976	1,311	208
Distance de Cook	,000	,154	,015	,008	208
Valeur influente centrée	,004	,073	,024	,016	208

a. Variable dépendante :

اختبار الانحدار المتعدد:

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	تمكين , تدريب , اتصال داخلي , توظيف , تحفيز ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante :

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,922 ^a	,850	,846	,50029

a. Prédicteurs : (Constante), تمكين , تدريب , اتصال داخلي , توظيف , تحفيز

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.	
1	Régression	285,388	5	57,078	228,050	,000 ^b
	de Student	50,558	202	,250		
	Total	335,945	207			

a. Variable dépendante :

b. Prédicteurs : (Constante), تمكين , تدريب , اتصال داخلي , توظيف , تحفيز

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés	Erreur standard	Coefficients standardisés	t	Sig.	
						B
1	(Constante)	,290	,108		2,686	,008
	توظيف	,634	,309	,654	2,051	,042
	تدريب	,120	,044	,125	2,728	,007
	تحفيز	-,095	,316	-,099	-,300	,765
	اتصالداخلي	,397	,125	,433	3,185	,002
	تمكين	-,144	,243	-,156	-,591	,555

a. Variable dépendante :

الانحدار البسيط:

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	التسويقالداخلي ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante :

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,919 ^a	,844	,843	,50431

a. Prédicteurs : (Constante), التسويقالداخلي

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.	
1	Régression	283,554	1	283,554	1114,921	,000 ^b
	de Student	52,391	206	,254		
	Total	335,945	207			

a. Variable dépendante :

b. Prédicteurs : (Constante), التسويقالداخلي

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés	Erreur standard	Coefficients standardisés	t	Sig.	
						B
1	(Constante)	,284	,094		3,020	,003

التسويق الداخلي	,906	,027	,919	33,390	,000
-----------------	------	------	------	--------	------

a. Variable dépendante : الأداء

-الفرضية الرئيسية الثانية:

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لأثر ممارسات التسويق الداخلي في الأداء التسويقي وفقا للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية).

بالنسبة للجنس:

Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
توظيف	ذكر	153	3,3431	1,31459	,10628
	أنثى	55	3,4000	1,32233	,17830
تدريب	ذكر	153	3,0926	1,32534	,10715
	أنثى	55	3,1424	1,34157	,18090
تحفيز	ذكر	153	3,3453	1,32799	,10736
	أنثى	55	3,4121	1,33366	,17983
اتصالداخلي	ذكر	153	2,9608	1,37314	,11101
	أنثى	55	3,0515	1,44547	,19491
تمكين	ذكر	153	3,2266	1,39294	,11261
	أنثى	55	3,2939	1,38702	,18703

Test des échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
	F	Sig.	t	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %		
							Inférieur	Supérieur	
توظيف	Hypothèse de variances égales	,025	,875	-,275	,784	-,05686	,20700	-,46497	,35124
	Hypothèse de variances inégales			-,274	,785	-,05686	,20757	-,46895	,35523
تدريب	Hypothèse de variances égales	,011	,916	-,238	,812	-,04983	,20904	-,46197	,36230

	Hypothèse de variances inégales			-,237	,813	-,04983	,21025	-,46726	,36760
تحفيز	Hypothèse de variances égales	,028	,868	-,320	,750	-,06681	,20902	-,47890	,34529
	Hypothèse de variances inégales			-,319	,750	-,06681	,20944	-,48260	,34899
اتصالداخلي	Hypothèse de variances égales	2,005	,158	-,414	,679	-,09073	,21892	-,52234	,34088
	Hypothèse de variances inégales			-,404	,687	-,09073	,22430	-,53626	,35480
تمكين	Hypothèse de variances égales	,019	,892	-,308	,758	-,06736	,21875	-,49864	,36392
	Hypothèse de variances inégales			-,309	,758	-,06736	,21831	-,50072	,36600

بالنسبة للمستوى التعليمي

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
توظيف	Intergruppes	,825	3	,275	,157	,925
	Intragruppes	356,407	204	1,747		
	Total	357,233	207			
تدريب	Intergruppes	2,968	3	,989	,558	,643
	Intragruppes	361,317	204	1,771		

الملاحق

	Total	364,284	207			
تحفيز	Intergroupes	,822	3	,274	,154	,927
	Intragroupes	363,467	204	1,782		
	Total	364,289	207			
اتصالداخلي	Intergroupes	2,102	3	,701	,359	,782
	Intragroupes	397,655	204	1,949		
	Total	399,757	207			
تمكين	Intergroupes	,927	3	,309	,158	,924
	Intragroupes	398,066	204	1,951		
	Total	398,993	207			

بالنسبة للسنة:

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
توظيف	Intergroupes	4,373	2	2,187	1,270	,283
	Intragroupes	352,859	205	1,721		
	Total	357,233	207			
تدريب	Intergroupes	5,143	2	2,572	1,468	,233
	Intragroupes	359,141	205	1,752		
	Total	364,284	207			
تحفيز	Intergroupes	5,294	2	2,647	1,512	,223
	Intragroupes	358,995	205	1,751		
	Total	364,289	207			
اتصالداخلي	Intergroupes	4,482	2	2,241	1,162	,315
	Intragroupes	395,275	205	1,928		
	Total	399,757	207			
تمكين	Intergroupes	4,644	2	2,322	1,207	,301
	Intragroupes	394,349	205	1,924		
	Total	398,993	207			

بالنسبة للخبرة المهنية:

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
توظيف	Intergroupes	,052	2	,026	,015	,985
	Intragroupes	357,180	205	1,742		
	Total	357,233	207			
تدريب	Intergroupes	1,561	2	,780	,441	,644
	Intragroupes	362,724	205	1,769		
	Total	364,284	207			

الملاحق

تحفيز	Intergroupes	,012	2	,006	,003	,997
	Intragroupes	364,278	205	1,777		
	Total	364,289	207			
اتصالداخلي	Intergroupes	,394	2	,197	,101	,904
	Intragroupes	399,364	205	1,948		
	Total	399,757	207			
تمكين	Intergroupes	,112	2	,056	,029	,972
	Intragroupes	398,882	205	1,946		
	Total	398,993	207			

A decorative border with intricate floral and scrollwork patterns in black ink, framing the central text. The border consists of four corners with elaborate designs, connected by straight lines.

فهرس المحتويات

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
م	النموذج المقترح للدراسة	أ
06	مراحل تطور النشاط التسويقي	01-01
06	عناصر النشاط التسويقي	02-01
14	مراحل تطور مفهوم التسويق الداخلي	03-01
15	خصائص التسويق الداخلي	04-01
17	محاور أهمية التسويق الداخلي	05-01
18	مثلث تسويق الخدمة	06-01
20	التسويق الداخلي نقطة التقابل بين الإدارات	07-01
23	خلايا التسويق الداخلي	08-01
24	العلاقة بين وظائف التسويق وقسم التسويق	09-01
32	التدريب والتطوير في المؤسسة	10-01
33	فكرة التدريب	11-01
37	مراحل العملية التدريبية	12-01
40	أسس تقديم الحوافز	13-01
42	أنواع الحوافز	14-01
49	المزيج التسويقي الممتد للخدمات	15-01
57	التوجه التسويقي التكاملي	16-01
58	العلاقة بين التسويق الداخلي والتسويق الخارجي	17-01
63	دورة العمل الفعالة للتسويق الداخلي	18-01
64	نموذج بييري للتسويق الداخلي	19-01
65	نموذج كرونروس للتسويق الداخلي	20-01
66	نموذج رفيق وأحمد للتسويق الداخلي	21-01
76	العوامل المؤثرة في الأداء	01-02
79	مفهوم الأداء التسويقي	02-02
87	علاقة الإنتاجية بالكفاءة والفعالية	03-02
92	نموذج الأداء التسويقي المتميز	04-02
112	معايير تقييم أداء الموظفين	05-02
115	العلاقة بين تحليل البيئة واستراتيجية المؤسسة والأداء التسويقي والأداء المؤسسي	06-02

فهرس المحتويات

117	خطوات تقييم الأداء التسويقي	07-02
130	سلسلة الخدمة- الربح	08-02
131	دورة النجاح في المنظمة الخدمية	09-02
136	تأثير الحوافز على أداء رجال البيع	10-02
148	الهيكل التنظيمي للمديرية العامة	01-03
172	التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة	02-03

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01-01	مقاربات التسويق الداخلي	11
02-01	أهداف التسويق الداخلي	21
03-01	أبعاد وممارسات التسويق الداخلي	26
04-01	التمييز بين التدريب والتطوير	33
05-01	مقارنة بين المزيجين التسويقي الداخلي والخارجي	53
06-01	أوجه الاختلاف بين التسويق الداخلي والخارجي	55
01-02	أبعاد الأداء التسويقي حسب الدراسات السابقة	96
02-02	فوائد تقييم الأداء التسويقي	115
03-02	أنواع الرقابة التسويقية	121
01-03	تطور عدد المشتركين في شبكة الهاتف الثابت في الجزائر	156
02-03	تطور عدد المشتركين للهاتف النقال في الجزائر	156
03-03	تطور عدد المشتركين في شبكة الانترنت الثابت في الجزائر 2015-2019	157
04-03	تطور عدد مشتركى الانترنت الهاتف النقال	158
05-03	تطور رقم أعمال مؤسسة اتصالات الجزائر	159
06-03	عينة الدراسة	166
07-03	وصف محتوى الاستمارة	167
08-03	سلم (Likert) الخماسي ودرجات مقياس الدراسة	168
09-03	قيم معامل ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة	171
10-03	اختبار التوزيع الطبيعي	172
11-03	جدول التكرارات والنسب المئوية لمتغير الجنس	174
12-03	جدول التكرارات والنسب المئوية لمتغير السن	174
13-03	جدول التكرارات والنسب المئوية لمتغير المستوى التعليمي	174
14-03	جدول التكرارات والنسب المئوية لمتغير الخبرة المهنية	175
15-03	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات الاختيار والتوظيف	175
16-03	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات التدريب	176
17-03	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات التحفيز	177
18-03	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات الاتصال الداخلي	178
19-03	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات التمكين	179
20-03	اتجاه إجابات أفراد العينة على ممارسات التسويق الداخلي في مؤسسة اتصالات الجزائر	179
21-03	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات الحصة السوقية	180

181	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات تنمية المبيعات	22-03
181	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات الربحية	23-03
182	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات رضا الزبائن	24-03
183	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات الابتكار التسويقي	25-03
184	اتجاه إجابات أفراد العينة على أبعاد الأداء التسويقي في مؤسسة اتصالات الجزائر	26-03
185	تحليل التباين الأحادي ANOVA للعلاقة بين أبعاد التسويق الداخلي مجتمعة والأداء التسويقي	27-03
186	ملخص النموذج	28-03
186	نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لإختبار تأثير ممارسات التسويق الداخلي في الأداء التسويقي	29-03
188	نتائج الفروق في آراء عينة الدراسة حول تأثير ممارسات التسويق الداخلي في الأداء التسويقي في مؤسسة اتصالات الجزائر تعزى لمتغير الجنس.	30-03
189	نتائج التباين الأحادي للفروق في تأثير ممارسات التسويق الداخلي في الأداء التسويقي في مؤسسة اتصالات الجزائر وفقا للمتغيرات الشخصية (السن)	31-03
190	نتائج التباين الأحادي للفروق في تأثير ممارسات التسويق الداخلي في الأداء التسويقي في مؤسسة اتصالات الجزائر وفقا للمتغيرات الشخصية (المستوى التعليمي)	32-03
191	نتائج التباين الأحادي للفروق في تأثير ممارسات التسويق الداخلي في الأداء التسويقي في مؤسسة اتصالات الجزائر وفقا للمتغيرات الشخصية (الخبرة المهنية)	33-03
192	ملخص نتائج اختبار الفرضيات	34-03

شكر وتقدير
إهداء
مقدمة	أ.....

الفصل الأول: الإطار النظري للتسويق الداخلي

تمهيد:	2.....
المبحث الأول: مدخل للتسويق الداخلي.	3.....
المطلب الأول: أساسيات التسويق	3.....
المطلب الثاني: مفهوم التسويق الداخلي وخصائصه.	8.....
المطلب الثالث: أهمية وأهداف التسويق الداخلي.	15.....
المطلب الرابع: مرتكزات واستراتيجيات التسويق الداخلي.	22.....
المبحث الثاني: ممارسات وأبعاد التسويق الداخلي.	26.....
المطلب الأول: الاختيار والتوظيف.	27.....
المطلب الثاني: التدريب.	31.....
المطلب الثالث: التحفيز.	37.....
المطلب الرابع: الاتصال الداخلي.	43.....
المطلب الخامس: التمكين.	46.....
المبحث الثالث: المزيج التسويقي الداخلي، نماذج التسويق الداخلي وعوامل نجاح ومعوقات تطبيقه.	49.....
المطلب الأول: المزيج التسويقي الداخلي.	49.....
المطلب الثاني: علاقة التسويق الداخلي ببعض المفاهيم الأخرى	55.....
المطلب الثالث: نماذج التسويق الداخلي.	63.....
المطلب الرابع: عوامل نجاح ومعوقات التسويق الداخلي.	67.....
خلاصة الفصل الأول:	69.....

الفصل الثاني: الأداء التسويقي ومساهمة ممارسات التسويق الداخلي في تعزيزه

تمهيد:	71.....
المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء التسويقي.	72.....
المطلب الأول: أساسيات الأداء.	72.....

78.....	المطلب الثاني: ماهية الأداء التسويقي.
84.....	المطلب الثالث: مكونات الأداء التسويقي وأنواعه.
88.....	المطلب الرابع: تحسين الأداء التسويقي ومفاتيح تميزه.
95.....	المبحث الثاني: أبعاد ومؤشرات الأداء التسويقي.
97.....	المطلب الأول: الحصة السوقية.
99.....	المطلب الثاني: تنمية المبيعات.
101.....	المطلب الثالث: الربحية.
103.....	المطلب الرابع: رضا الزبون.
107.....	المطلب الخامس: الابتكار التسويقي.
110.....	المبحث الثالث: تقييم والرقابة على الأداء التسويقي.
110.....	المطلب الأول: تقييم الأداء.
113.....	المطلب الثاني: تقييم الأداء التسويقي.
117.....	المطلب الثالث: الرقابة التسويقية.
122.....	المطلب الرابع: المراجعة التسويقية.
125.....	المطلب الخامس: مشاكل الأداء التسويقي والحلول الممكنة.
128.....	المبحث الرابع: مساهمة ممارسات التسويق الداخلي في الأداء التسويقي.
128.....	المطلب الأول: العلاقة بين التسويق الداخلي والأداء التسويقي.
133.....	المطلب الثاني: أثر الاختيار والتوظيف في الأداء التسويقي.
133.....	المطلب الثالث: أثر التدريب في الأداء التسويقي.
135.....	المطلب الرابع: أثر التحفيز في الأداء التسويقي.
137.....	المطلب الخامس: أثر الاتصال الداخلي في الأداء التسويقي.
139.....	المطلب السادس: أثر التمكين في الأداء التسويقي.
142.....	خلاصة الفصل الثاني:
	الفصل الثالث: دراسة تطبيقية حول أثر ممارسات التسويق الداخلي في الأداء التسويقي -دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر-
145.....	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة إتصالات الجزائر.
145.....	المطلب الأول: نبذة عن مؤسسة إتصالات الجزائر وأهدافها.

147	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر
150	المطلب الثالث: واقع ممارسات التسويق الداخلي في مؤسسة اتصالات الجزائر
156	المطلب الرابع: واقع مؤشرات الأداء التسويقي في مؤسسة إتصالات الجزائر
162	المطلب الخامس: التحديات التي حققتها مؤسسة إتصالات الجزائر من الناحية التقنية
165	المبحث الثاني: منهجية وإجراءات الدراسة التطبيقية
165	المطلب الأول: منهج ومجتمع وعينة الدراسة
166	المطلب الثاني: أساليب ومصادر جمع البيانات
169	المطلب الثالث: صدق وثبات الاستبيان
169	المطلب الرابع: الأساليب الإحصائية المستخدمة
171	المطلب الخامس: اختبار صدق وثبات الاستبيان واختبار التوزيع الطبيعي
174	المبحث الثالث: تحليل محاور الدراسة التطبيقية
174	المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية
175	المطلب الثاني: تحليل نتائج الإجابات المتعلقة بمحور التسويق الداخلي
180	المطلب الثالث: تحليل نتائج الإجابات المتعلقة بمحور الأداء التسويقي
185	المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة وتحليل النتائج
185	المطلب الأول: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية H1
186	المطلب الثاني: نتائج اختبار الفرضيات الفرعية
188	المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية H2
192	المطلب الرابع: تحليل ومناقشة نتائج اختبار الفرضيات
198	خلاصة الفصل التطبيقي:
- 199 -	الخاتمة
203	قائمة المصادر والمراجع
224	الملاحق
245	فهرس المحتويات
246	فهرس الأشكال والجداول:
253	الملخص:

الملخص:

تهدف هذه الدراسة لمعرفة أثر ممارسات التسويق الداخلي في الأداء التسويقي بمؤسسة إتصالات الجزائر، من خلال نموذج مقترح للدراسة يعتمد علمممارسات التسويق الداخلي المتمثلة في عنصر الاختيار والتوظيف، التدريب، التحفيز، الاتصال الداخلي، والتمكين، حيث تم جمع بيانات الدراسة التطبيقية بالإستعانة بتصميم استبيان وزع على عينة من مؤسسات إتصالات الجزائر حيث شملت عينة بلغت 208 فردا من موظفي المؤسسة وباستخدام برنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية spss-26 وتحليل النتائج أظهرت الدراسة النتائج التالية:

- وجود أثر لممارسات التسويق الداخلي في الأداء التسويقي في مؤسسة إتصالات الجزائر.
- وجود اثر لكل من الاختيار والتوظيف، التدريب والاتصال الداخلي في الأداء التسويقي..
- عدم وجود أثر لكل من التحفيز والتمكين في الأداء التسويقي.

وأوصت الدراسة بالعمل على توليد الرغبة في العمل لدى الموظفين من خلال تقديم حوافز مادية ومعنوية مناسبة وتوزيعها بطريقة عادلة بين جميع الموظفين، ونشر ثقافة التمكين والتوسع في تفويض الصلاحيات للموظفين ومنحهم المزيد من الثقة وحرية التصرف بما يخدم مصلحة المؤسسة والزبائن والسماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات لتحقيق أهدافها.

الكلمات المفتاحية: التسويق الداخلي، ممارسات التسويق الداخلي، الأداء التسويقي، مؤسسة إتصالات الجزائر.

Summary:

This study aims to find out the impact of internal marketing practices on the marketing performance of Algeria Telecom, through a proposed model for the study that depends on internal marketing practices represented in the element of selection and recruitment, training, motivation, internal communication, and empowerment, where collected with the help of by designing a questionnaire distributed to a sample of Algeria Telecom institutions, which included a sample of 208 employees of the institution, using the social statistical package SPSS-26 program and analyzing the results, the study showed the following results: -there is an impact of internal marketing practices on the marketing performance of Algeria Telecom, -there is an effect of selection and recruitment, training and internal communication on marketing performance, there is no effect of both motivation and empowerment,

The study recommended working on generating the desire to work among employees by providing appropriate material and moral incentives and distributing them in a fair manner among allemployees, spreading the culture of empowerment and expanding the delegation of powers to employees and giving them more confidence and freedom to act in the interest of the institution and customers and allowing them to participate in decision making to achieve its objectives.

Key words: internal marketing, internal marketing practices, marketing performance, Algeria Telecom.

الملخص:

تهدف هذه الدراسة لمعرفة أثر ممارسات التسويق الداخلي في الأداء التسويقي بمؤسسة إتصالات الجزائر، من خلال نموذج مقترح للدراسة يعتمد على ممارسات التسويق الداخلي المتمثلة في عنصر الاختيار والتوظيف، التدريب، التحفيز، الاتصال الداخلي، والتمكين، حيث تم جمع بيانات الدراسة التطبيقية بالإستعانة بتصميم استبيان وزع على عينة من مؤسسات إتصالات الجزائر حيث شملت عينة بلغت 208 فردا من موظفي المؤسسة وباستخدام برنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية spss-26 وتحليل النتائج أظهرت الدراسة النتائج التالية:

- وجود أثر لممارسات التسويق الداخلي في الأداء التسويقي في مؤسسة إتصالات الجزائر.
- وجود اثر لكل من الاختيار والتوظيف، التدريب والاتصال الداخلي في الأداء التسويقي..
- عدم وجود أثر لكل من التحفيز والتمكين في الأداء التسويقي.

وأوصت الدراسة بالعمل على توليد الرغبة في العمل لدى الموظفين من خلال تقديم حوافز مادية ومعنوية مناسبة وتوزيعها بطريقة عادلة بين جميع الموظفين، ونشر ثقافة التمكين والتوسع في تفويض الصلاحيات للموظفين ومنحهم المزيد من الثقة وحرية التصرف بما يخدم مصلحة المؤسسة والزبائن والسماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات لتحقيق أهدافها.

الكلمات المفتاحية: التسويق الداخلي، ممارسات التسويق الداخلي، الأداء التسويقي، مؤسسة إتصالات الجزائر.

Résumé :

Cette étude vise à connaître l'impact des pratiques de marketing interne sur la performance marketing d'Algérie Télécom, à travers une proposition de modèle d'étude qui dépend des pratiques de marketing interne représentées dans l'élément de sélection et de recrutement, de formation, de motivation, de communication interne, et l'autonomisation, ou les données de l'étude appliquée ont été recueillies à l'aide de en concevant un questionnaire distribué à un échantillon d'établissements d'Algérie Télécom, qui comprenait un échantillon de 208 employés de l'établissement, à l'aide du paquet statistique social programme SPSS-26 et en analysant les résultats suivants : il y a un impact des pratiques marketing internes sur la performance marketing d'Algérie Télécom, il y a un effet de la sélection et du recrutement, de la formation et de la communication interne sur la performance marketing, il n' y a pas d'effet à la fois de la motivation et de l'autonomisation sur la performance marketing.

L'étude recommandait de travailler à susciter l'envie de travailler chez les salariés en offrant des incitations matérielles et morales appropriées et en les répartissant de manière équitable entre tous les salariés, en diffusant la culture de l'empowerment et en élargissant la délégation de pouvoirs aux salariés et en leur donnant plus de confiance et de liberté. D'agir dans l'intérêt de l'établissement et des clients et permettant à ses salariés de participer à la Price de décision pour atteindre ses objectifs.

Mots clés: marketing interne, pratiques de marketing interne, performance marketing , Algérie Télécom.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ