

استخدام التسويق الداخلي كمقاربة لتحسين الأداء في المؤسسات المصرفية في الجزائر

أ/ مسعود طحطوح جامعة الحاج لخضر .باتنة

ملخص:

إن التسويق الداخلي هو مجموعة من الجهود المنظمة التي تعتمد على مقارنة التسويق للتعامل مع مقاومة التغيير ولتنظيم وتنسيق الجهود وتشجيع الأفراد داخل المؤسسة لإنجاز الإستراتيجية، وعلى هذا الاعتبار فإن هذه الدراسة ستناقش تطبيق التسويق الداخلي في مجموعة من المؤسسات المصرفية والآثار المترتبة عنه على مستوى أداء المؤسسة.

الكلمات المفتاحية:

التسويق الداخلي، الأداء، الكفاءات التنظيمية.

Abstract

Internal marketing is a planned effort using a marketing-like approach to overcome organizational resistance to change and to align, inter-functionally co-ordinate, integrate and motivate employees towards the effective implementation of corporate and functional strategies. The purpose of this paper is to investigate the impact of internal marketing on bank's business performance.

Keywords :

Internal marketing, Performance, organizational competences

مقدمة:

ركز التسويق من الناحية التقليدية على عمليات التبادل بين المؤسسة والمستهلكين، إلا أن طبيعة الدور الذي يلعبه العمال بالمؤسسة في تحديد مستوى الجودة ومستوى رضا العميل قد وجه النظر إلى شكل آخر من أشكال التبادل، وهو ما يمكن أن يتم بين المؤسسة والعمالين بها؛ فظهر مفهوم تسويقي يهتم بالعمالين داخل المؤسسة سمي بـ "التسويق الداخلي"¹، ينظر للأنشطة التي يؤديها العمال على أنها منتجات داخلية، وأن المؤسسة يجب أن تركز على اهتمامات العمال وتحاول إشباعها من خلال الأنشطة التي يؤديها لتضمن قوى عاملة ذات كفاءة.

لكن وبالرغم من زيادة الاهتمام في الفكر التسويقي بمفهوم العميل الداخلي، إلا أن التسويق الداخلي لم يلقى نفس الاهتمام، فالأدبيات التي تهتم بالموضوع لا تُجمع على تعريف موحد يضم كل المفاهيم ويسمح له أن يكون تصور قائم بذاته، كما تتناول الكثير من الدراسات والأبحاث التسويق الداخلي كآلية لخلق التوجه بالمستهلك وتحفيز الأفراد (George : 1990; Grönroos : 1985; Berry : 1984; George and Compton : 1985; Piercy and Morgan, 1991; Ahmed and Rafiq, 1993, 1995)، في حين القليل من الدراسات تهتم بالتسويق الداخلي وعلاقته بالكفاءات التنظيمية والأداء (Norizan & Al., 2002).

1- الإطار النظري للدراسة:

1-1 أداء المؤسسة:

يعتبر مفهوم الأداء من أكثر المفاهيم شيوعا واستعمالا في أدبيات التسيير، فهو يعد المؤشر الذي يقيس نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها وقدرتها على المنافسة، ويتفق معظم الباحثين على أن الأداء يتركز على الكفاءة والفعالية (efficience, efficacité) في استغلال الموارد لإنجاز الأهداف التنظيمية²، فينظر "ميلر" و"بروملي" (Miller & Bromily) إلى الأداء على أنه كفاءة استخدام الموارد واستغلالها بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها³، أو كما يعبر عنه "لورينو" (Lorrino) بالعقلانية في استخدام الموارد لإنجاز الأهداف التنظيمية⁴.

وهذا التعريف يركز على التمييز بين جزئيتين أساسيتين: الكفاءة والفعالية، فينظر الباحثون إلى الفعالية على أنها القدرة على تحقيق الأهداف التي تم تصورها سابقا مثل زيادة المبيعات، الحصة السوقية ... إلخ⁵، أي أن الفعالية تمثل نسبة إنجاز الأهداف، في حين أن الكفاءة التنظيمية تهتم

بكيفية ترشيد واستخدام الموارد من أجل تعظيم قيمة المخرجات،⁶ فهي مقارنة بين الموارد المستخدمة والنتائج المحققة في الإنتاج أو أية عملية أخرى.

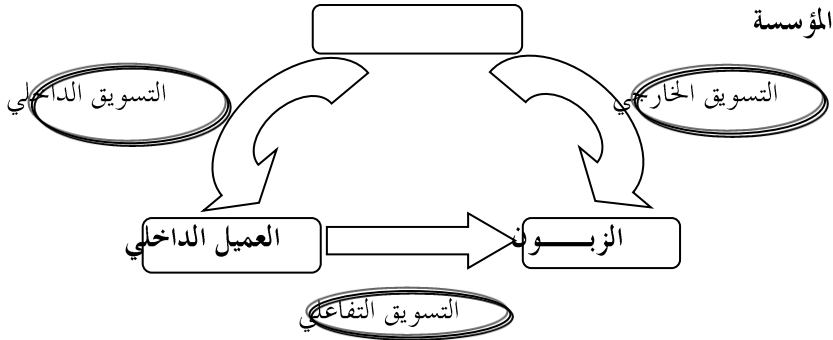
ورغم التقارب في معظم تعريفات الباحثين للمصطلح، فإن هناك اختلاف لتحديد أبعاد الأداء،⁷ بحيث يستند البعض على الجانب الاقتصادي للأداء والذي يعكسه الأداء المالي، في حين يهتم آخرون أكثر بمفهوم الأداء الشامل،⁸ حيث قدم مجموعة من الباحثين (Kaplan & Norton) مجموعة أخرى من الأبعاد لقياس أداء المؤسسة تضم: الأداء المالي، الأداء التسويقي، الأداء الإنتاجي، أداء العمليات الداخلية.⁹

1-2 المرجعية النظرية في تعريف التسويق الداخلي:

تعود الجذور النظرية للتسويق الداخلي إلى مؤلفات "ليونارد بيرى" (Leonard Berry) حين نشر مقال سنة 1981م. طرح فيه فكرة "معاملة العامل كعميل داخلي"¹⁰، ثم في مقال لنفس الباحث نُشر سنة 1984م. في مجلة "الخدمات التسويقية" تحت عنوان "أفكار كبيرة في تسويق الخدمات"¹¹، يبحث من خلالها تصور إمكانية تحسين أداء وفعالية المؤسسة من منطلق التحكم في مستوى الرضا ودرجة الإشباع لدى العمال؛ ثم ليُعرف المصطلح اهتماما واسعا لدى الباحثين حتى أصبح مجال للبحث والمناظرة منفصل بذاته عن التسويق التقليدي.

فنتيجة تأثير الممارسات الأولى للتسويق الداخلي في المؤسسات الخدمية - خاصة أن ظهور المصطلح كان في قطاع الخدمات -، حيث كان المفهوم موجه بالخصوص نحو الأفراد في خط المواجهة مع الزبون (Front - Line) لتحسين فعالية التسويق الخارجي¹²؛ فالاعتبار طريقة تقديم الخدمة (الكياسة والمجاملة) تمثل إحدى الأبعاد لقياس جودة الخدمة فإن إرضاء العميل الخارجي بالتالي يعتمد على درجة التوجه نحو إرضاء العميل الداخلي¹³، فالعلاقة بين المؤسسة مع الزبون إذا لا تنحصر فقط في مفاهيم التسويق التقليدي، بل أيضا بالتعدي، في توظيف التسويق التفاعلي كحلقة ربط بين المؤسسة والزبون الخارجي، كما يوضحه الشكل رقم 1؛ فكل الجهود الموجهة نحو الأفراد داخل المؤسسة تهدف إلى تحسين السلوك التسويقي¹⁴.

الشكل رقم 1: العلاقة بين التسويق الخارجي، التسويق الداخلي والتسويق التفاعلي.



Source : K. Ahmed Pervaiz, Mohammed Rafiq. **Internal marketing: Tools and concepts for customer-focused management**, (UK: Butterworth Heinemann, 2002).

P. 8

وبالتالي فالتسويق الداخلي يهتم بتحقيق غايتين رئيسيتين¹⁵:

- التكامل مع جهود التسويق الخارجي من خلال مساعدة الأفراد على فهم وقبول أهمية التفاعل مع المستهلك، وتشجيع المسؤولية التسويقية؛
- تطوير ودعم مستوى الرضا الوظيفي، والتي تساهم في تحسين درجة رضا العميل الخارجي.

ويُعبّر التسويق الداخلي عن عملية تسيير المعارف وتنمية المهارات بمنظور تسويقي¹⁶، وهذا يعني -حسب "بيري"- ممارسة المبادئ الأساسية للتسويق في استهداف الأفراد داخل المؤسسة¹⁷، فيعتبر هذا التعريف الأصل النظري في مفهوم التسويق الداخلي من حيث التركيز على اعتبار الفرد داخل المؤسسة بمثابة مستهلك تحتاج المؤسسة إلى إشباع رغباته وتحقيق الرضا الوظيفي؛ وعلى العموم يمكن الاستناد إلى توجيهين في تعريف التسويق الداخلي:

1-2-1- التسويق الداخلي كمجموعة من الأدوات:

يستند نموذج "بيري" إلى مجموعة من المبادئ يمكن تلخيصها في التالي¹⁸:

- التأكيد على أن معاملة العامل بالمؤسسة كعميل أو زبون سيؤثر على تغيير موقفه، والذي سوف يقود إلى تحسين الخدمة والموقف التنافسي في السوق للمؤسسة؛

- معاملة العامل كعميل داخلي يتطلب تغيير النظرة للعمل وتشبيهه بالمنتج، والذي يأخذ في الحسبان الحاجات والرغبات لجعل المنتج أكثر جاذبية للعميل الداخلي؛

- اعتبار العمل كمنتج يحتاج إلى مقارنة جديدة في التسيير لتحقيق الأهداف وتعتمد على توظيف تقنيات التسويق داخل المؤسسة.

ويرتكز نموذج "غرونروس" على تصور أن المؤسسة تحتاج إلى تسويق مفهوم "التوجه بالمستهلك" إلى كل فرد بالمؤسسة،¹⁹ فالتسويق الداخلي ينشأ من تصوره كمجموعة من أدوات التسويق الخارجي التي تستهدف داخل المؤسسة، واعتبار الأفراد داخل المؤسسة بمثابة سوق داخلية، وأن هذه السوق تحتاج إلى الدراسة والاستعلام عن رسالة المؤسسة والمنافع التي تحققها منتجاتها وتوقعات العملاء لها؛ فالتسويق الداخلي حسب "بيرسي" و"مورغان" (Piercy & Morgan) يعني تطوير برامج موجه نحو الداخل بتبني مبادئ التسويق الخارجي²⁰؛ فهو يعتمد على كل أنشطة بحوث التسويق، والتجزئة، وكل الأنشطة التي يمكن أن تساعد على فهم احتياجات ورغبات الأفراد داخل المؤسسة²¹؛ هذا يعني حسب "غيلمر" (Gilmore) التركيز على المفاهيم التسويقية والنظريات، التي يمكن عند تبني تطبيقاتها، تسيير وتوجيه الجهود التنظيمية لتحفيز وإشباع حاجات العمال²² ومن ثم تسهيل عملية الفهم والاندماج مع فلسفة إرضاء المستهلك²³، فهو بالتالي فلسفة لتطوير العلاقات بين الأفراد داخل حدود تنظيمية معينة²⁴ تسمح بتوجيه الأفراد في المؤسسة باعتبارهم عملاء حقيقيين.

فالبرامج التسويقية الموجه نحو السوق الداخلية كما ورد في أعمال "غيلمر" و"كارسون" تهدف إلى نشر وتشجيع مسؤولية النشاط التسويقي لكل الوظائف، وبيع "مسؤولية إرضاء الزبائن" إلى الأفراد داخل بيئة تنظيمية ملائمة²⁵، وبالتالي التوجه لتعزيز الفهم لمحورية المستهلك في نشاط المؤسسة²⁶، فالمصطلح يشمل مقارنة التسويق التي يمكن أن تساهم في تحسين "الوعي بالمستهلك" والأداء السوقي في إطار برنامج عمل متناسق²⁷؛ فالتسويق الداخلي من هذا المنطق هو ترويج مفهوم "التوجه بالتسويق" داخل المؤسسة.

1-2-2-1 التسويق الداخلي كفلسفة لتسيير الموارد البشرية:

أظهرت مجموعة أعمال باحثين مثل "فاري" و"بالتين" أن دور التسويق الداخلي لا يقتصر فقط على تصوره كمجموعة من التقنيات، فمن جانبه ينظر "بالتين" إلى هذا المفهوم كمقاربة

إستراتيجية لتحدي مواقف وسلوك العاملين بالمؤسسة، موجهة لتعزيز الفهم واثمين دور كل فرد في رسالة المؤسسة، فالتسويق الداخلي يهدف إلى تعزيز معارف ومهارات الأفراد لتحسين فعالية المؤسسة²⁸، فالمصطلح يشمل ليس فقط مقارنة الميزج التسويقي، بل كل المفاهيم الموجهة لداخل المؤسسة والتي يمكن أن تساهم في تحسين درجة الالتزام الداخلي بأهداف المؤسسة²⁹ من خلال برنامج عمل متناسق³⁰.

وبالتالي فإن مبدأ العقلانية يؤكد أن التسويق الناجح لهذه السوق يساهم في نجاح العمل الجماعي للأشطة الموجهة للعمل الخارجي؛ والغرض الكامن من التسويق الداخلي هو دفع كل الأفراد (العملاء الداخليين) للمشاركة في رسالة المؤسسة والإدارة الإستراتيجية، والمساعدة على فهم الأهداف³¹، ويتصور كثير من الباحثين أن على المؤسسة إشراك الأفراد في إنجاز الأهداف، والفكرة تقوم على توجه الإدارة العليا بتفويض السلطة باعتبار أن هذا التصرف يولد شعور بالأهمية والكفاءة وسيخلق دافعا ذاتيا وإدراكا إيجابيا وتحفيزا نحو العمل³².

فالتسويق الداخلي من هذا المنطلق له دور واضح في زيادة الشعور بالالتزام تجاه رسالة وأهداف المؤسسة؛ فالغاية الأساسية من التوجه بالتسويق إلى داخل المؤسسة هو من أجل تطوير ودعم مستوى التحفيز وخاصة البحث عن تحقيق درجات أعلى من الرضا لدى القوى العاملة³³، ومن ثم تحقيق التوازن بين الفعالية التشغيلية والأهداف الإستراتيجية³⁴؛ ويختلف هذا التصور عن السابق من حيث إدراك أهمية التسويق الداخلي كأداة لتصميم وتوجيه عملية التوظيف، فهو عملية للتنسيق بين كل الوظائف لتسويق التوجه بالزبون كفلسفة إدارية، تعتبر مكملة لفلسفات الجودة والتمكين.

فالتسويق الداخلي كفلسفة في التسيير تتقاطع مفاهيمه مع مفاهيم وظيفة تسيير الموارد البشرية، ويُعتبر بمثابة أداة مساعدة لتوجيه الموارد البشرية، وهذا التصور يضع للتسويق الداخلي مجموعة الأهداف³⁵:

- توفير القاعدة اللازمة لدعم إنجاز أهداف المؤسسة كجزء من عمليات إدارة المؤسسة؛
- السماح للمؤسسة بكسب والمحافظة على المهارات والكفاءات، الالتزام والدافعية لفرق العمل؛
- تدعيم وتطوير القدرات الكامنة؛

- خلق مناخ يمكن فيه الحفاظ على علاقات توافقية بين الأفراد، وتدعم العمل الجماعي.
- يظهر من خلال تركيب التصورين السابقين يظهر أن التسويق الداخلي يقوم على مفاهيم أساسية:
- اعتبار الموظفين مستهلكين يجب البحث عن حاجاتهم ورغباتهم؛
- تصميم الوظائف كمنتجات من أجل إرضاء وإشباع حاجات الزبائن الداخليين؛
- تحقيق أهداف المؤسسة يتطلب خلق تكامل بين التسويق الداخلي والخارجي.

1-3- أدوات التسويق الداخلي وعلاقتها بالأداء التنظيمي:

في الأدبيات التي تهتم بمجال الإستراتيجي، يُفسر الاختلاف في أداء المؤسسة من خلال مقاربتين رئيسيتين، مقارنة القوى التنافسية لـ "بورتر" حيث يرتبط الأداء باختيار الإستراتيجية المناسبة وكيفية تموقع المؤسسة مقارنة بالمنافسين في المحيط الخارجي، وقد حدد "بورتر" خمسة قوة رئيسية تتحكم في المحيط الخارجي للمؤسسة: المنافسين الحاليين، قدرة منافسين جدد على الدخول إلى السوق، المنتجات البديلة، القدرة التفاوضية للمورد، والقوى التفاوضية للعملاء،³⁶ فتكون المؤسسة التي تملك أفضلية التفاوض على الموارد والأقرب إلى الزبون الأحسن أداءً مقارنة بالمنافسين؛ أما مقارنة الموارد (Pralhad and Hamel, 1994) فتركز على المحيط الداخلي للمؤسسة، فالموارد الداخلية وامتلاك الكفاءات المميزة هي التي تفسر التفوق التنافسي في السوق.

وتقدم الأبحاث المتخصصة عدة مفاهيم لتعريف الكفاءات كل حسب زاوية تصوره، وكثيرا ما يستخدم الباحثون لفظ "المهارة" و"القدرة" للتعبير عن الكفاءة، فيُعرفها "ر.م. غرانت" بالقدرة المرتبطة بالمعرفة لانجاز مهمة أو نشاط معين باستعمال الموارد³⁷، وفي حين يعتبرها كل من الباحثين "براهلاد" و"هامل" كمجموعة من المهارات القادرة على توفير قيمة متميزة للزبون³⁸، أما الكفاءة التنظيمية فتوصف بالقدرات الخاصة لتوظيف الأصول بكيفية منظمة لتحقيق هدف معين³⁹، فهي تركيب لمجموعة من المعارف والأصول مع المعرفة العملية للمؤسسة؛ وحتى تحافظ على قيمتها الإستراتيجية يجب أن تكون هذه الكفاءة قادرة على أن تعكس "سلوك" لتبني التغيرات المستمرة في المحيط الخارجي⁴⁰.

ويختلف الباحثون في تحديد الأبعاد التي على أساسها يتم تقييم الكفاءة التنظيمية،⁴¹ وتستند هذه الدراسة على أعمال "نورينان"، أحمد ورفيق سنة 2002 م. فالكفاءة التنظيمية تعكس ثلاثة مظاهر: سلوك التوجه بالسوق، مستوى الرضا في العمل، والكفاءات الفردية أو الخاصة.⁴²

ويُقدم التسويق الداخلي كفلسفة في تسيير الموارد البشرية تستند على مقارنة تسويقية، وهذا يعني استخدام الأدوات التسويقية في تحفيز وإشراك الكفاءات في إنجاز أهداف المؤسسة، وبالاعتماد على الدراسات التي تناولت التسويق الداخلي، تم تحديد عناصر التسويق الداخلي في ثلاثة المجموعة أساسية:⁴³

- عناصر دعم الإدارة العليا: ويتشكل هذا العنصر أساس من عمليات التمكين، القيادة، سياسة المكافآت، المحيط المادي.
- عناصر دعم عمليات الأعمال: ويتكون من ثلاث عمليات الاختيار والتعيين، وإجراءات التغيير، نظام التعويضات.
- التنسيق بين الوظائف: ويمثل عمليات الاتصال الداخلي، التدريب والتطوير، التنسيق الوظيفي.

2- الإطار التطبيقي للدراسة:

2-1- منهجية البحث:

- كما تم الإشارة إليه سابقا فإن هذه الدراسة تحاول دراسة العلاقة بين التسويق الداخلي وتأثيره على الأداء التنظيمي للمؤسسة، ومن أجل ذلك تم الاعتماد على الفرضية الأساسية التالية:
- توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين عناصر التسويق الداخلي وأداء المؤسسة.
 - ولاختبار هذه الفرضية تم الاستناد على الكفاءات التنظيمية كمتغير وسيط بين التسويق الداخلي وأداء المؤسسة، وبالتالي اعتماد الفرضيتين الفرعيتين التاليتين:
 - ف01: تؤثر عناصر التسويق الداخلي طرديا على الكفاءات التنظيمية.
 - ف02: تؤثر الكفاءة التنظيمية طرديا على أداء المؤسسة.

لاختبار صحة الفرضيات السابقة في حدود الدراسة تم جمع البيانات بالاعتماد على المقابلة نصف الوجه، صممت الأسئلة فيها بما يتناسب مع متطلبات البحث وبالاستناد إلى الدراسات السابقة لكل محور في المقابلة، بحيث تتكون المقابلة من 46 سؤال تنوزع على خمسة محاور أساسية، فعناصر التسويق الداخلي خصص لها 15 سؤال لجمع البيانات عن العناصر التي تم إشارة إليها في الجزء النظري، في حين تم الاعتماد على 10 أسئلة لقياس سلوك التوجه بالسوق والتي تم استعمالها في دراسة "نارفر" و"سلاتر" سنة 1990 م،⁴⁴ أما مفهوم الكفاءات وكانت 8 أسئلة فتم التركيز

على دراسة كل من "براهلاد" و"هامل" (1990)، فيما صممت 9 أسئلة بالاعتماد على عدة دراسات ("بيري": 1984، "جورج" و"غرونوس": 1989، رفيق وأحمد: 1993) لدراسة مدى اهتمام المؤسسة بالرضا الوظيفي، أما أداء المؤسسة فقد خصصت لها 4 أسئلة على عدد الأبعاد التي تم تناولها سابقا.

وقد تم إجراء عدة مقابلات مع عدة مستويات تنظيمية في خمسة مؤسسات مصرفية، بحيث تحقق عند هذا العدد حد الإشباع والتردد، ويوضح الجدول رقم 1 كل مؤسسة وعدد المقابلات التي تم إجراؤها.

الجدول رقم 01: عينة الدراسة

عدد المقابلات	التخصص	المؤسسة
05	- تمويل المشاريع الفلاحية والريفية	بنك الفلاحة والتنمية الريفية
06	- تمويل المشاريع التجارية	بنك البركة الجزائر
04	- تمويل المشاريع التجارية	القرض الشعبي الجزائري
03	- تمويل القروض الموجهة للسكن والتجهيزات	بنك التنمية المحلي
05	- تمويل التجارة الخارجية	البنك الخارجي الجزائري

المصدر: من إعداد الباحث

وتم الاعتماد في تحليل البيانات على أسلوب تحليل المحتوى الذي يستخدم في الدراسات النوعية، ويُعرف بأسلوب البحث العلمي الذي يهدف إلى الوصف الموضوعي والكمي والمنظم للمضمون الظاهر لمادة علمية⁴⁵ أو لبيانات كمية،⁴⁶ من أجل التوصل إلى استدلالات صحيحة ومطابقة عند إعادة البحث، بحيث تم استخدام بعض العبارات المميزة للدلالة في تقييم كل إجابة على ثلاثة درجات، ثم تجميع التكرارات لتحويل البيانات النوعية إلى بيانات كمية، ولتسهيل عملية التحليل تم استخدام برنامج "Nvivo".

2-2- النتائج:

لاختبار مصداقية أداة جمع البيانات تم استعمال معامل "كرونباخ ألفا"، كما يظهر في الجدول رقم 2، فنتائج معامل "كرونباخ ألفا" تظهر بأن أسئلة كل محور للدراسة تتميز بالاتساق الداخلي،

ما يعني أن الإجابات متجانسة، وأن هذا المقياس يتمتع بدلالات ثبات مقبولة تشير إلى إمكانية الحصول على نفس النتائج إذا تم تكراره في نفس الظروف المشابهة.

الجدول رقم 2: معامل "ألفا كرونباخ"

العنصر	معامل "كرونباخ ألفا"
عناصر التسويق الداخلي	0.91
سلوك التوجه بالسوق	0.88
الكفاءات	0.92
اهتمام المؤسسة بالرضا الوظيفي	0.82
أداء المؤسسة	0.86

المصدر من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج SPSS

وتمثل الكفاءات التنظيمية في هذه الدراسة المتغير الوسيط الذي يربط بين متغيري الدراسة ضمن علاقات سببية متعددة، فهي تمثل من جهة المتغير التابع لعناصر التسويق الداخلي، ومن جانب آخر المتغير المستقل لأداء المؤسسة، ولإستخدام المتغير الوسيط في اختبار المعنوية الإحصائية من خلال الانحدار اقترح "بارون" و"كيني" (Baron & Kenny) سلسلة من نماذج الانحدار، بحيث يتم التأكد في البداية من وجود علاقة بين المتغير المستقل والتابع، ثم دراسة انحدار المتغير الوسيط على المستقل، وانحدار المتغير التابع على الوسيط، أما المرحلة الرابعة فيتم فيها التأكد من معنوية انحدار المتغير التابع على المتغير المستقل والوسيط معا على أن يكون معامل المتغير المستقل في هذه الدالة أصغر تماما من المعامل في الدالة الأصلية.⁴⁷

2-2-1- أثر عناصر التسويق الداخلي على الأداء:

تفترض الدراسة وجود انحدار خطي بين عناصر التسويق الداخلي وأداء المؤسسة، وقد تم تجزئة عناصر التسويق الداخلي إلى ثلاثة مجموعات، وبالتالي تم اختبار معنوية الانحدار الخطي المتعدد من الشكل:

$$\text{لأداء} = \text{الثابت} + \text{ب}_1 \text{ دعم الإدارة العليا} + \text{ب}_2 \text{ عمليات دعم الأعمال} + \text{ب}_3 \text{ التنسيق بين الوظائف} + \text{المتغير العشوائي}$$

نموذج الانحدار في الجدول رقم 3 يظهر أن قيمة t المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية عند درجة حرية 16 ودرجة معنوية 5% لعناصر دعم الإدارة العليا ودعم العمليات والتنسيق بين الوظائف، كما يشير معامل التحديد المعدل أن 61% من الأداء يفسر بعناصر التسويق الداخلي، ومن ذلك فإن انحدار الأداء على عناصر التسويق الداخلي ذات دلالة إحصائية.

الجدول رقم 3: انحدار المتغير التابع على المتغير المستقل

النموذج	B	Std Error	T	Sig
(الثابت)	-1.403	0.582	-2.409	0.221
دعم الإدارة العليا X ₁	0.667	0.104	6.410	0.000
عمليات الأعمال X ₂	0.513	0.210	2.443	0.009
التنسيق بين الوظائف X ₃	0.182	0.072	2.530	0.009

Adjusted R²=0.611

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

2-2-2- اختبار معنوية المتغير الوسيط:

وقد أظهر الاختبار الأول معنوية انحدار المتغير الوسيط على عناصر التسويق الداخلي (تؤخذ عناصر التسويق كمجموعة واحدة)، كما هو واضح في الجدول رقم 4، مما يعني أن العلاقة بين عناصر التسويق الداخلي والكفاءات التنظيمية ذات دلالة إحصائية، وكما هو واضح من خلال هذا الاختبار فإن عناصر التسويق الداخلي تفسر 63% من سلوك التوجه بالسوق في المؤسسة، و54% من الشعور بالرضا الوظيفي وهي نسب معتبرة، كما تفسر 35% من الكفاءات الفردية والخاصة.

الجدول رقم 4: نتيجة تحليل الانحدار للمتغير الوسيط

نموذج الانحدار: انحدار المتغير الوسيط على المتغير المستقل	المتغير الوسيط	المتغير الوسيط
	سلوك التوجه بالسوق	الرضا الوظيفي
معامل التحديد المعدل R ²	0.63	0.54
قيمة t	16.81**	12.977**
		0.35
		37.63**

**P<0.001 *p<0.05

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

ومن خلال الاختبار الثاني للانحدار المتغير التابع على المتغير الوسيط (الجدول رقم 5) يتضح أن انحدار الأداء على الكفاءات التنظيمية ذات دلالة إحصائية.

الجدول رقم 5: نتيجة تحليل الانحدار للمتغير الوسيط

النموذج	β	Std Error	T	Sig
(الثابت)	-7.122	0.877	-8.124	0.221
سلوك التوجه بالسوق M_1	1.580	0.141	11.210	0.000
الرضا الوظيفي M_2	0.198	0.034	5.830	0.000
الكفاءات الفردية M_3	0.846	0.048	17.620	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

وفي الاختبار الرابع والأخير يلاحظ من خلال الجدول رقم 6 أن انحدار الأداء على الكفاءات التنظيمية وعناصر التسويق الداخلي ذات دلالة معنوية، كما أن معاملات المتغير المستقل في هذا الانحدار أقل تمام من المعاملات في الدالة الأصلية، وبالتالي يتم قبول كل عناصر الكفاءات التنظيمية كمتغير الوسيط للربط بين أداء المؤسسة والتسويق الداخلي.

الجدول رقم 3: انحدار المتغير التابع على المتغير المستقل

النموذج	B	Std Error	T	Sig
(الثابت)	-2.521	2.841	-0.887	0.268
دعم الإدارة العليا X_1	0.587	0.092	6.380	0.001
عمليات الأعمال X_2	0.217	0.108	2.009	0.001
التنسيق بين الوظائف X_3	0.084	0.036	2.333	0.000
سلوك التوجه بالسوق	0.982	0.082	12.01	0.000
M_1	0.171	0.092	1.853	0.000
الرضا الوظيفي M_2	0.667	0.214	3.118	0.000
الكفاءات الفردية M_3				

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

2-3- مناقشة النتائج:

هدفت هذه الدراسة إلى كسب مجال جديد في تطبيقات التسويق الداخلي، فهي تتصور أهمية تبني هذه المقاربة في تطوير الكفاءات التنظيمية وأداء المؤسسة، من خلال عمليات الربط بين عناصر التسويق الداخلي وانعكاسه على الأداء بصفة عامة.

وقد تم استخدام منهجية مركبة بين التحليل النوعي والتحليل الإحصائي بالنظر لطبيعة هذه الدراسة، وتم من خلالها التأكيد على العلاقة بين التسويق الداخلي والأداء وبالتالي التأكيد على صحة الفرضيات، والمعنوية الإحصائية للكفاءات التنظيمية كمتغير وسيط.

فاستخدام التسويق كمقاربة في داخل المؤسسة له تأثير على الكفاءات التنظيمية. يختلف أبعادها، فهذه الأدوات لا تؤثر فقط على مستوى الرضا بالمؤسسة إنما أبعد من ذلك فهي تهدف إلى تسويق التوجه بالسوق داخل المؤسسة، فهذه المقاربة تتصور العلاقة بين المؤسسة والعمال كعلاقة تبادل منفعة بين الطرفين، وقد تناولت بعض الدراسات هذا النوع من العلاقات، فكل سياسات تسيير الموارد البشرية تخلق لدى الأفراد عقود نفسية تنظم بنود علاقة التبادل بين المؤسسة والأفراد،⁴⁸ وبالتالي فإن التطوير الذاتي للكفاءات الفردية هو نتيجة هذه العلاقة أما العلاقة بين الكفاءات التنظيمية وأداء المؤسسة فقد تناولته العديد من الدراسات السابقة.

المراجع:

1. ثابت، عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسى. "جودة خدمات المعلومات الفنية وأثرها على مندوبي البيع والأداء في البيع: دراسة تطبيقية لمفاهيم ومقاييس جودة الخدمة والتسويق الداخلي"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد الأول، 1995. ص. 5.
2. عبد المحسن، توفيق. تقييم الأداء: مداخل جديدة لعالم جديد، (القاهرة: دار النهضة العربي، 1999). ص. 3
3. عداي، الحسين فلاح حسن، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، (الأردن: دار وائل للنشر، 2000). ص. 231
4. Lorrino, Philippe. comptes et récits de la performance, (Paris :Editions d'organisations, 1996) , p p 47- 48
5. محفوظ جودة وآخرون. منظمات الأعمال، (الأردن: دار وائل للنشر، 2004). ص. 71

- 6 . Plauchet, Vincent, **mesure et amélioration des performances industrielles**, tome 2, (France : UPMF, 2006). p6.
- 7 . الداودي الشيخ. " تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"، مجلة الباحث، العدد 07، الصادرة بتاريخ 2009-2010. ص. 217
- 8 . الداودي الشيخ، مرجع سبق ذكره. ص. 218
- 9 . Kaplan, R. S. and Norton, D. P.. "The Balanced Scorecard–Measures That Drive Performance." **Harvard Business Review**, January/February 1992. P. 72
- . Berry, Leonard L.."The Employee as Customer", **Journal of Retail Banking**, 10 Vol. 3, March 1981. P.P. 8-25.
- 11 . Berry, Leonard L. "Big ideas in services marketing", **Journal of Service Marketing**, Vol. 1, No. 1. 1984. P.P.5-9.
- 12 . Ballantyne, D.. "The strengths and weaknesses of internal marketing", in: R. J. Varey, B. R. Lewis, **Internal Marketing: Directions for Management**, (London: Routledge, 2002). P. 46
- 13 . Pervaiz K. Ahmed; Mohammed Rafiq. **Internal marketing: Tools and concepts for customer-focused management**. (UK: Butterworth Heinemann, 2002). P. 4
- 14 Pervaiz, K. Ahmed; Mohammed Rafiq :2002, **Op. Cit.**, P. 5
15. Sincic, D.; Ploski N.. "“integrating internal communications, human resource management and marketing concepts into the new internal marketing philosophy”, **working paper series, university of Zagreb, Croatia**. No. P. 6
- 16 . Lewis, Robert. "Hospitality marketing: the internal approach", **Comal hotel and restaurant, Quarterly**, vol. 30, No. 3. 1989. P. 43
- 17 . Berry, Leonard L.: 1981. OP.CIT. P. 35
- 18 . IN: Mohamed Rafiq, Pervaiz K. Ahmed. " A meta-model of internal marketing", in: R. J. Varey, B. R. Lewis, (ed.), **Internal Marketing: Directions for Management**, (London: Routledge, 2002). P. 223
- 19 . Ibid. P. 223
- 20 . Piercy, Morgan in: D. Sincic, N. Ploski, **OP. CIT.**, P. 5
- 21 . IBID. P. 5
- 22 . Gilmore, Audrey. "Managerial interactions of internal marketing", in: R. J. Varey, B. R. Lewis, (ed.), **Internal Marketing: Directions for Management**, (London: Routledge, 2002). P. 76
- 23 . IBID. P. 76
- 24 . Ballantyne, D.: 2002, **OP.CIT.**, P. 43
- 25 . In: Sincic D.; Ploski N.. **OP. CIT.**, P. 5
- 26 . **Ballantyne, D. :2000. OP. CIT.**, P. 47
- 27 . IBID. P. 47
- 28 . Sincic D.; Ploski, N.. **OP. CIT.**, P. 5
- 29 . Varey, R. J. (2001), Internal marketing communication, in: *Marketing communication*, Taylor & Francis Ltd., Abingdon. P. P. 214-215
- 30 . **Ballantyne, D. :2000. OP. CIT.**, P. 47
- 31 . Audrey Gilmore. **OP. CIT.** P. 76

32. أبازيد، رياض. "أثر التمكين على سلوك المواطنة للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن"، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، العدد 24: 2، الصادر 2010. ص. 499
- 33 . Sincic D.; Ploski, N.. **OP. CIT.** P. 6
- 34 . Gilmore, Audrey. **OP. CIT.** P. 76
- 35 . Sincic D.; Ploski, N.. **OP. CIT.** P. 8
- 36 . Michael E. porter. **Competitive advantage: creating and sustaining superior performance**, (U.S.A: the free press, 1985). p. 5
- 37 . Grant R. M. dans : Éric LAMARQUE. "Avantage concurrentiel et compétences clés : expérience d'une recherche sur le secteur bancaire ", **journal le Finance Contrôle Stratégie**, Volume 4, N° 1, mars 2001. p. 65
- 38 . Prahalad, C. K.; Hamel , Gary. **computing for the future**, (U.S.A: Harvard business school press, 1994). P. 199
- Tarondeau, J. C.. **Le management des savoirs**, 2ème éd, (Paris :PUF, 2002). P. 39
19
- 40 . IBID. P. 199
- 41 . Strebler, M., Robinson, D. and Heron, P.. "Getting the Best Out of Your Competencies". **Brighton: Institute of Employment Studies**, University of Sussex, 1997. P.61
- 42 . Norizan M. S.; Ahmed P. K.; Rafik M.. "internal marketing ; using marketing like approaches to build business competencies in large Malaysian corporations", **asian academy of management journal**, vol. 7, No. 2, july 2002. P. 31
- 43 . Galpin, T. J.. "Making Strategy Work". **The Journal of Business Strategy**, vol. 18, January/February 1997, P.p. 12–14.
- 44 . Naver J. C., Slater S. F. "the effect of market orientation on business profitability", **Journal of Marketing**, 1990. P. P. 21-22
45. ثمار، يوسف. تحليل المحتوى للباحثين والطلبة الجامعيين، الطبعة الأولى، (الجزائر: طاكسيج-كوم للدراسات والنشر والتوزيع، 2007). ص. 9
- 46 . Paul, Henry ; Moscovici, Serge. "Problèmes de l'Analyse de contenu", **Langage**, N° 11, 1998, P 36.
- 47 . Baron, R. M. and Kenny, D. A. "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations". **Journal of Personality and Social Psychology**, vol. 51,(1986). P-P 1173–1182
- 48 . Rousseau, D. M.. "New hire perceptions of their own and their employer's obligations : a study of psychological contracts", **Journal of Organizational Behavior**, vol. 11, (1990). P. 390