

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أحمد زبانة بغليزان
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية
تخصص: تسويق الخدمات

العنوان:

دور التسويق الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي كمدخل لتحقيق رضا العميل
- دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمينات (saa) بالجزائر

إشراف الأستاذة:

د. قارة إبتسام

إعداد الطالبة:

مخلوف فاطمة

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة غليزان	أستاذ محاضر أ	د. قصاص فتيحة
مشرفا ومقررا	جامعة غليزان	أستاذ محاضر أ	د. قارة إبتسام
مناقشا	جامعة غليزان	أستاذ محاضر أ	د. دربالي سهام
مناقشا	جامعة غليزان	أستاذ محاضر أ	د. بن حراث العربي
مناقشا	جامعة مستغانم	أستاذ محاضر أ	د. عتيق عائشة
مناقشا	جامعة الشلف	أستاذ التعليم العالي	أ.د. حمدي معمر

السنة الجامعية: 2024 - 2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

نحمد الله ونشكره عز وجل الذي منّ علينا بفضله وما توفيقه إلا بالله عليه توكلت وإليه أنيب.

"رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحاً ترضاه وأصلح لي في ذريتي إني تبت إليك وإني من المسلمين".

الحمد لله حمداً يليق بجلاله وعظيم سلطانه حمداً يوافي نعمه ما ظهر منها وما خفي وبكل أسمائه الحسنی.

أسمى وخالص عبارات الشناء والعرفان والشكر:

- للأستاذة المشرفة الدكتورة الفاضلة قارة ابتسام على كل الجهد المبذول، ونصائحها القيمة وحرصها على إثراء وإتمام هذا العمل.
- للأستاذ فاتح مجاهدي والأستاذ بن قدور عابد.
- إلى كل من ساهم معنا وشجعنا في إنجاز هذا العمل.
- إلى كل إطارات الشركة الوطنية للتأمينات على كل النصائح والإرشادات التي قدموها لي ونخص بالذكر الأستاذ شمام سمير نائب المدير العام المكلف بالمالية وإدارة المخاطر.
- إلى أعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم قبول مناقشة وتصويب هذا العمل.

كل واحد باسمه ومقامه لهم خالص عبارات الشكر والعرفان.

فهرس المحتويات:

ص	
II	شكر وتقدير
III	فهرس المحتويات
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال
IX	قائمة الملاحق
X	الملخص
أ-ي	مقدمة
01	الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة
02	تمهيد
03	I- ماهية التسويق الداخلي وأهميته في تحسين الأداء الوظيفي
03	I - 1. ماهية التسويق الداخلي
06	I - 1- 1. أهمية وأهداف التسويق الداخلي ونموذج تطبيقه
07	I - 1- 2. عوامل نجاح التسويق الداخلي
09	I - 1- 3. علاقة التسويق الداخلي ببعض المفاهيم الإدارية
11	I - 1- 4. الربط بين التسويق الداخلي والتسويق الخارجي
12	I - 1- 5. أنشطة التسويق الداخلي
15	I- 2. أبعاد التسويق الداخلي
17	I - 2- 1. التوظيف
17	I - 2- 2. التدريب
18	I - 2- 3. التحفيز
19	I - 2- 4. التمكين
21	I - 2- 5. الاتصال الداخلي
22	I - 2- 6. دعم القيادة أو الإدارة العليا
22	I - 2- 7. البيئة المادية المريحة للعمل
23	I- 3. مساهمة التسويق الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي
23	I - 3- 1. مساهمة التوظيف في تحسين الأداء الوظيفي
24	I - 3- 2. مساهمة التدريب في تحسين الأداء الوظيفي
25	I - 3- 3. مساهمة التحفيز في تحسين الأداء الوظيفي

26	I-3-4. مساهمة التمكين في تحسين الأداء الوظيفي
27	I-3-5. مساهمة الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي
29	II- أهمية أداء العاملين وعلاقته بالتسويق الداخلي
29	II-1. مفهوم الأداء، أبعاده والمصطلحات ذات الصلة به
30	II-2. أنواع الأداء
31	II-3. علاقة الأداء بالكفاءة والفعالية
34	II-4. ماهية أداء العاملين والعوامل المؤثرة فيه
37	II-4-1. العوامل المؤثرة على أداء العاملين
39	II-4-2. محددات أداء العاملين
40	II-3. أهمية التقييم لتحسين أداء العاملين
41	II-3-1. أهمية تقييم أداء العاملين والعوامل المحددة له
47	II-3-2. المسؤولون عن عملية تقييم أداء العاملين وطرق قياسه
56	II-3-3. علاقة التسويق الداخلي بأداء العاملين
59	III- محددات رضا العميل وأهم متطلبات تحقيقه
59	III-1- مفهوم وخصائص رضا العميل
59	III-1-1. تعريف رضا العميل وأهميته
62	III-1-2. خصائص رضا العميل
62	III-2- محددات وأبعاد رضا العميل وطرق قياسه
62	III-2-1. محددات رضا العميل
64	III-2-2. أبعاد رضا العميل
65	III-2-3. طرق وأساليب قياس رضا العميل
68	III-3. سلوكيات رضا العميل والعوامل المؤثرة فيه
68	III-3-1. متطلبات تحقيق رضا العميل والعوامل المؤثرة فيه
70	III-3-2. سلوكيات الرضا وأدوات تحسينه
74	III-3-3. علاقة متغيرات الدراسة برضا العميل
77	IV- الدراسات السابقة
77	IV-1. الدراسات باللغة العربية
83	IV-2. الدراسات باللغات الأجنبية
85	IV-3. مناقشة الدراسات السابقة وموضوع الدراسة الحالية
88	خلاصة

89	الفصل الثاني: منهجية الدراسة
90	تمهيد:
91	I - تأثير خصوصية النشاط التأميني على الأداء الوظيفي
91	I - 1. أسس التأمين وأهم عناصره
93	I - 2. صعوبة قياس الأداء الوظيفي في شركة التأمين
94	I - 3. أهمية نظم تقييم الأداء الوظيفي في شركة التأمين
97	II - تقديم الشركة الوطنية للتأمينات (saa)، تنظيمها وأهم أنشطتها
97	II - 1. مسار تأسيس الشركة الوطنية للتأمينات
99	II - 2. نشاط الشركة وأهم منتجاتها وخدماتها التأمينية
102	II - 3. تنظيم الشركة الوطنية للتأمينات وإدارة مواردها البشرية
107	III- التصميم المنهجي للدراسة الميدانية
107	III-1. مجتمع وعينة الدراسة وخصائصه
111	III-2. تحديد المنهج المستخدم وأدوات الدراسة
115	III-3. تصميم أداة القياس واختبارات الصدق والثبات
120	خلاصة
121	الفصل الثالث: تحليل البيانات وعرض ومناقشة النتائج
122	تمهيد
123	I- دراسة وتحليل اتجاهات المستجوبين حول متغيرات الدراسة
123	I - 1. تحليل وعرض النتائج المتعلقة بالتسويق الداخلي في الشركة الوطنية للتأمينات (saa) بالجزائر
128	I - 2. تحليل وعرض النتائج المتعلقة بالأداء الوظيفي في الشركة الوطنية للتأمينات (saa) بالجزائر
130	I - 3. تحليل وعرض النتائج المتعلقة برضا العميل في الشركة الوطنية للتأمينات (saa) بالجزائر
135	II - اختبار ومناقشة فرضيات الدراسة باستخدام منهجية PLS
135	II - 1. النمذجة باستخدام المعادلات الهيكلية
136	II - 2. لغة النمذجة بالمعادلات الهيكلية
138	II - 3. تطبيق منهجية (PLS) على نموذج الدراسة
157	III - اختبار ومناقشة فرضيات الدراسة
170	خلاصة
171	خاتمة
179	الملاحق
192	المراجع

قائمة الجداول:

العنوان	ص
الجدول رقم I - 1: أهداف التسويق الداخلي ومجالات تطبيقها	06
الجدول رقم I - 2: عناصر أنشطة التسويق الداخلي	16
الجدول رقم I - 3: محددات الأداء الوظيفي	39
الجدول رقم I - 4: مؤشرات قياس أداء العاملين	50
الجدول رقم I - 5: الفجوة البحثية	87
الجدول رقم II - 1: خصائص الخدمة التأمينية وآثارها على الأداء الوظيفي	93
الجدول رقم II - 2: نموذج مقترح لتحديد أهداف المسير في شركة التأمين	95
الجدول رقم II - 3: نموذج مقترح لتحديد مؤشرات تقييم الأداء في المديرية الجهوية و الوكالات العامة	96
الجدول رقم II - 4: حصة كل فرع من رقم الأعمال المحقق خلال سنة 2022	101
الجدول رقم II - 5: تطوّر أهم الفئات من العاملين في الشركة الوطنية للتأمينات بين سنتي 2021 و 2022	104
الجدول رقم II - 6: عملية التوظيف في الشركة الوطنية للتأمينات لسنة 2022	104
الجدول رقم II - 7: حجم العينة لمجتمع معلوم حسب (Kredj & Morgan, 1970)	108
الجدول رقم II - 8: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر	109
الجدول رقم II - 9: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية	110
الجدول رقم II - 10: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي	111
الجدول رقم II - 11: المصادر المستعملة في الاستبانة	115
الجدول رقم II - 12: معاملات الارتباط للاتساق الداخلي بين كل عبارة من عبارات بعد التسويق الداخلي وجميع عبارات محور التسويق الداخلي	116
الجدول رقم II - 13: معاملات الارتباط للاتساق الداخلي بين كل عبارة من عبارات بعد الأداء الوظيفي وجميع عبارات محور الأداء الوظيفي	117
الجدول رقم II - 14: معاملات الارتباط للاتساق الداخلي بين كل عبارة من عبارات بعد الأداء الوظيفي وجميع عبارات محور رضا العميل	117
الجدول رقم II - 15: معاملات الثبات لمحور التسويق الداخلي	118
الجدول رقم II - 16: معاملات الثبات لمحور الأداء الوظيفي	118
الجدول رقم II - 17: معاملات الثبات لمحور رضا العميل	119
الجدول رقم II - 18: قيمة ألفا كرونباخ لكل محاور الدراسة	119
الجدول رقم III - 1: اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة - بعد التوظيف -	123
الجدول رقم III - 2: اتجاهات أفراد عينة الدراسة - بعد التدريب -	124
الجدول رقم III - 3: اتجاهات أفراد عينة الدراسة - بعد التحفيز -	124
الجدول رقم III - 4: اتجاهات أفراد عينة الدراسة - بعد التمكين -	125
الجدول رقم III - 5: اتجاهات أفراد عينة الدراسة - الاتصال الداخلي -	126
الجدول رقم III - 6: اتجاهات أفراد عينة الدراسة - دعم القيادة أو الإدارة العليا -	126

127	الجدول رقم III – 7. اتجاهات أفراد عينة الدراسة- البيئة المادية المريحة للعمل -
128	الجدول رقم III – 8. اتجاهات أفراد عينة الدراسة - بعد أداء المهام-
129	الجدول رقم III – 9. اتجاهات أفراد عينة الدراسة- بعد الأداء السياقي-
129	الجدول رقم III – 10. اتجاهات أفراد عينة الدراسة – بعد السلوك غير المنتج أو العكسي-
131	الجدول رقم III – 11. اتجاهات أفراد عينة الدراسة - بعد خدمات وأنشطة الشركة -
131	الجدول رقم III – 12. اتجاهات أفراد عينة الدراسة - بعد أسلوب تقديم الخدمة -
132	الجدول رقم III – 13. اتجاهات أفراد عينة الدراسة - بعد اهتمام الشركة بالعميل -
133	الجدول رقم III – 14. اتجاهات أفراد عينة الدراسة - بعد الرضا عن الشركة بشكل عام -
136	الجدول رقم III – 15. معاني رموز وأشكال النمذجة بالمعادلات الهيكلية في برنامج PLS
139	الجدول رقم III – 16. ترميز متغيرات الدراسة
140	الجدول رقم III – 17. اختبار معامل التحميل
142	الجدول رقم III – 18. قيم معيار ألفا كرونباخ
143	الجدول رقم III – 19. قيمة معامل Rho A
144	الجدول رقم III – 20. قيم معيار الموثوقية المركبة Composite Reliability
145	الجدول رقم III – 21. متوسط التباين المستخرج Average Variance Extracted (AVE)
146	الجدول رقم III – 22. تحليل التحميلات المتقاطعة Cross loading
148	الجدول رقم III – 23. اختبار فورنل- لاركر Fornell & Larker
148	الجدول رقم III – 24. معامل التداخل الخطي VIF
150	الجدول رقم III – 25. نتائج معاملات مسار نموذج الدراسة
152	الجدول رقم III – 26. معامل التحديد R^2
154	الجدول رقم III – 27. حجم الأثر F^2
155	الجدول رقم III – 28. جودة التنبؤ Q^2
156	الجدول رقم III – 29. مؤشر Goodness Of Fit The Model GOF
157	الجدول رقم III – 30. نتائج تحليل معامل المسار وحجم التأثير للفرضية الرئيسية الأولى H_1
158	الجدول رقم III – 31. نتائج اختبار معاملات الانحدار الخطي المتعدد وفقا لاختبار T
161	الجدول رقم III – 32. نتائج تحليل معامل المسار وحجم التأثير للفرضية الرئيسية الثانية H_2
162	الجدول رقم III – 33. نتائج اختبار معاملات الانحدار الخطي المتعدد وفقا لاختبار T
165	الجدول رقم III – 34. نتائج تحليل معامل المسار وحجم التأثير للفرضية الرئيسية الثالثة H_3
166	الجدول رقم III – 35. نتائج اختبار معاملات الانحدار الخطي المتعدد وفقا لاختبار T
167	الجدول رقم III – 36. الأثر المباشر
167	الجدول رقم III – 37. الأثر غير المباشر
168	الجدول رقم III – 38. نتائج مجال الثقة للعلاقة غير المباشرة

قائمة الأشكال:

ص	العنوان
د	الشكل رقم 01. أنموذج الدراسة
ي	الشكل رقم 02. هيكل الدراسة
03	الشكل رقم I - 1: مثلث تسويق الخدمات
11	الشكل رقم I - 2: الربط بين التسويق الداخلي والتسويق الخارجي
15	الشكل رقم I - 3: أبعاد التسويق الداخلي
18	الشكل رقم I - 4: فكرة التدريب
24	الشكل رقم I - 5: توافق احتياجات المنصب وقدرات العاملين
33	الشكل رقم I - 6: الأداء من منظور الكفاءة والفعالية
33	الشكل رقم I - 7: مثلث الأداء
34	الشكل رقم I - 8: مصفوفة الكفاءة والفعالية
38	الشكل رقم I - 9: مراحل تقييم أداء الموارد البشرية
46	الشكل رقم I - 10: كيفية تشغيل برنامج تقييم الأداء
49	الشكل رقم I - 11: مراحل تقييم الأداء
55	الشكل رقم I - 12: استخدامات مخرجات تقييم أداء العاملين
62	الشكل رقم I - 13: خصائص الرضا
63	الشكل رقم I - 14: التفاعل بين العميل والمؤسسة
66	الشكل رقم I - 15: نتائج إهمال المؤسسة لشكاوى العملاء
69	الشكل رقم I - 16: نموذج كانو (Kano) لمتطلبات رضا العملاء
72	الشكل رقم I - 17: السلوكيات الناجمة عن الرضا أو عدم الرضا
99	الشكل رقم II - 1: شركات التأمين الناشطة في الجزائر
101	الشكل رقم II - 2: حصة كل فرع تأمين من رقم الأعمال الإجمالي للشركة
102	الشكل رقم II - 3: حصة الشركة الوطنية للتأمينات حسب الفروع
102	الشكل رقم II - 4: المراتب التي تحتلها الشركة بخصوص حصتها بالنسبة لكل فرع لسنة 2022
103	الشكل رقم II - 5: توزيع العاملين على أهم المهن في الشركة خلال سنة 2022
104	الشكل رقم II - 6: عدد العاملين في الشركة الوطنية للتأمينات خلال الفترة من 2020 إلى 2022
105	الشكل رقم II - 7: الهيكل التنظيمي الجديد للشركة الوطنية للتأمينات
109	الشكل رقم II - 8: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر
110	الشكل رقم II - 9: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية
111	الشكل رقم II - 10: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي
137	الشكل رقم III - 1: خطوات معالجة نموذج المعادلات الهيكلية
142	الشكل رقم III - 2: قيم معيار ألفا كرونباخ

143	الشكل رقم III – 3. قيمة معامل Rho A
144	الشكل رقم III – 4. قيم معيار الموثوقية المركبة Composite Reliability
146	الشكل رقم III – 5. متوسط التباين المستخرج Average Variance Extracted (AVE)
149	الشكل رقم III – 6. معاملات المسار لنموذج الدراسة
151	الشكل رقم III – 7. نتائج معاملات مسار نموذج الدراسة
153	الشكل رقم III – 8. قيم معامل التحديد R-square
153	الشكل رقم III – 9. قيم معامل التحديد المعدل R-square Adjusted
154	الشكل رقم III – 10. حجم الأثر F ²

قائمة الملاحق

ص	العنوان
180	الملحق رقم 01: معاني الرموز والمختصرات
182	الملحق رقم 02: استبانة الدراسة
191	الملحق رقم 03: قائمة الخبراء المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص

ملخص الأطروحة باللغة العربية الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير التسويق الداخلي بأبعاده السبعة المتمثلة في (التوظيف، التدريب، التحفيز، التمكين، الاتصال الداخلي، دعم القيادة أو الإدارة العليا، البيئة المريحة للعمل) على رضا العميل بأبعاده الأربعة (خدمات وأنشطة الشركة، أسلوب تقديم الخدمة، اهتمام الشركة بالعميل، الرضا عن الشركة بشكل عام) بوجود الأداء الوظيفي بأبعاده الثلاثة (أداء المهام، الأداء السياقي، السلوك غير المنتج أو العكسي) في الشركة الوطنية للتأمينات (saa) بالجزائر، حيث تمثل مجتمع الدراسة في العاملين بالشركة والبالغ عددهم (3268)، وحددت عينة الدراسة بناء على طريقة حجم العينة لمجتمع معلوم للباحثين (مورجان وكريجي، 1970) حيث بلغت (346) مفردة، وبعد إعداد و توزيع الاستبانات بطريقة العينة القصدية تم استرجاع (370) استبانة ليتم في النهاية الاحتفاظ بـ (352) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وتم معالجة البيانات بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS v.29) و برنامج (Smart PLS 4) المناسب لمنهجية الانحدار الجزئي للمعادلات الهيكلية (PLS).

توصلت نتائج الدراسة إلى أنه يوجد تأثير مباشر للتسويق الداخلي على الأداء الوظيفي ورضا العميل، ويوجد كذلك تأثير مباشر للأداء الوظيفي على رضا العميل بالشركة محل الدراسة، كما تبين أن للأداء الوظيفي دور وساطة في العلاقة غير المباشرة بين التسويق الداخلي ورضا العميل في الشركة الوطنية للتأمينات (saa) بالجزائر.

كلمات مفتاحية: تسويق داخلي، أداء وظيفي، رضا العميل، الشركة الوطنية للتأمينات، الجزائر.

ملخص الأطروحة باللغة الأجنبية

Abstract:

This study aims to identify the impact of internal marketing with its five dimensions (recruitment, training, motivation, empowerment, internal communication, leadership or senior management support, and a comfortable work environment) on customer satisfaction with its four dimensions (company services and activities, service delivery method. The company's interest in the customer, satisfaction with the company in general) in the presence of the job performance of employees in its three dimensions (task performance, contextual performance, and unproductive or counterproductive behavior) at the National Insurance Company (saa) in Algeria. The study community consisted of (3268) employees, and based on the sample size method of a community known by researchers (Morgan and Craigie, 1970) the study sample was estimated at (346) single, and according to the target sample method, (370) questionnaires were retrieved, and in the end (352) stadyable questionnaires were recovered. We used the program of the Statistical Package for the Social Sciences (Spss v.29) and Smart PLS 4 software suitable for partial structural equation regression (PLS) methodology.

The results of the study found that there is a direct effect of internal marketing on job performance and customer satisfaction, and there is a direct effect of job performance on customer satisfaction with the company under study. It was also shown that job performance has a mediating role in the indirect relationship between internal marketing and customer satisfaction at the National Insurance Company (saa) in Algeria.

Keywords: Internal marketing, job performance, customer satisfaction, National Insurance Company, Algeria.

مقدمة

مقدمة:

تعتبر العملية التسويقية الداخلية استثماراً قوياً في الموارد البشرية، حيث يتم تعزيز الوعي والفهم لدى العاملين بأهمية الدور الذي يؤديه في تلبية احتياجات العملاء وتحقيق توقعاتهم. حيث تبين كثير من الدراسات أهمية ودور التسويق الداخلي كمفهوم لإدارة الموارد البشرية في تنمية وتطوير المؤسسات ونجاحها، وتعتبر الموارد البشرية من أهم العوامل المحددة لنجاح وتطور هذه المؤسسات لذلك وجب تحسين وتدعيم رضاهم الوظيفي بما يسمح بتنفيذ أدائهم ويحرك دافعيتهم للعمل أكثر وأكثر، الأمر الذي دفع المؤسسات إلى مواكبة هذا التوجه والبحث في أحسن الاستراتيجيات التي توفر المناخ الملائم للعامل لتحسين أدائه.

فأداء العامل وكفاءته يكون في الغالب ناتج عن مجموعة من المحفزات والتي تنعكس بالضرورة على أداء ونجاح المؤسسة التي يعمل بها وبذلك فهو يساهم ويساعد في تحسين أدائها الذي يضمن نموها ونجاحها في ظل التحديات الخارجية كالمنافسة والتطورات التكنولوجية المتسارعة، خاصة منها المؤسسات الخدمية التي أصبح اهتمامها منصبا على مدى إمكانياتها على تنمية وتطوير التسويق الداخلي والاهتمام بكفاءة العاملين بها، الأمر الذي يتطلب العمل المتواصل في تهيئة العاملين والتعرف على حاجاتهم ورغباتهم وتطويرهم والعمل على المحافظة عليهم بشتى الأساليب والوسائل، ليكونوا على درجة عالية من الرضا باعتباره عاملاً مهماً من عوامل نجاح مؤسسات الأعمال.

فمفهوم التسويق الداخلي يركز على كيفية بناء علاقات داخلية من خلال معاملة العاملين كعملاء أوليين، ولقد امتد مفهوم التسويق الداخلي ولم يقتصر على تسويق الخدمات فقط بل أصبح نموذجاً لجميع المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق أداء متميز. كما أن التسويق الداخلي يهتم بكيفية عمل جميع العاملين وأعضاء المؤسسة التنظيمية كفريق واحد لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال توجيه دعم العاملين والتزامهم تجاه العمل.

ويشير مفهوم التسويق الداخلي إلى تصميم السياسات والبرامج الموجهة إلى العاملين بالمؤسسة (العملاء الداخليين)، بهدف تحقيق مستويات عالية من الرضا لديهم، والذي بدوره يمكن أن يؤدي إلى الارتقاء بمستوى جودة الخدمة المقدمة للعملاء الخارجيين، أي أن الاعتراف بأهمية دور العاملين في تسويق الخدمة يستوجب من الإدارة النظر إليهم على أنهم يمثلون السوق الأول للمؤسسة وأن وظائفهم تمثل منتجات داخلية لها، والتي يجب تصميمها وتطويرها بما يتفق وحاجاتهم، ورغباتهم ومن ثم زيادة درجة رضاهم، وتنطوي سياسات التسويق الداخلي وبرامجه على بعض الأنشطة المخططة والموجهة للعاملين بها والمتعلقة بالتوظيف والتدريب، التحفيز، التمكين والعلاقات بين العاملين والاتصالات ووضوح الأدوار.

فالكثر من الباحثين يوصون بضرورة معاملة العاملين كعملاء داخليين، وأن المؤسسات التي تدير عملائها الداخليين بشكل فعال سوف تتفاعل بكفاءة مع عملائها الخارجيين.

وتعد عملية تقييم أداء العاملين عملية منظمة تعتمد عليها المؤسسات لتوفير المعلومات التي تساعد المديرين في تسهيل مهامهم الإدارية لتطوير وتوجيه أداء العاملين من جهة، وتمكينهم من وضع الاستراتيجيات المناسبة والكفيلة بتحسين طرق وإجراءات العمل من جهة أخرى. ولذلك أصبحت عملية تقييم الأداء من السياسات الإدارية المهمة التي تلزم المؤسسة متابعة أداء العاملين بشكل مستمر ودوري، والوقوف على نقاط القوة والضعف في أدائهم وانعكاساتها على العامل والإدارة العليا وفعالية المؤسسة ككل. فقطاع خدمات التأمين باعتبار أهميته ودوره في التنمية الاقتصادية للبلد سواء على مستوى الفرد أو المجتمع أو المؤسسات بما توفره من ضمانات للأفراد والقطاعات الإنتاجية والخدمية المختلفة، لا بد عليه من القيام بدوره كاملاً باعتماد مفاهيم حديثة تؤكد على زيادة اهتمام شركات التأمين بعملائها الداخليين والعناية بهم والتركيز عليهم لرفع

قدراتهم ومهاراتهم وتحسين مستوى أدائهم في تقديم الخدمات التأمينية بما يسمح بتحقيق رضا العميل الخارجي وبذلك زيادة أداؤها ككل.

نتيجة لهذه التحديات أصبح من الضروري على شركات التأمين السعي إلى التقرب من العميل بكل الوسائل المتاحة لتوعيته بأهمية التأمين وزرع ثقافة تأمينية لديه من خلال تسويق الخدمة التأمينية، لترقى إلى مستوى تلبية حاجات ورغبات العملاء أو تفوق توقعاتهم المتعلقة بكل جوانب الخدمة ومتطلباتها.

01. إشكالية الدراسة:

على أساس ما تقدم، تبرز معالم إشكالية البحث، والتي يمكن بلورتها في السؤال الجوهرى التالي:
إلى أي مدى يساهم التسويق الداخلي في تحقيق رضا العميل من خلال تحسين الأداء الوظيفي في الشركة الوطنية للتأمينات (saa) بالجزائر؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيسى مجموعة من الأسئلة الفرعية التكميلية النظرية والميدانية لتبسيط معالجة موضوع الدراسة وتحليله بطريقة منهجية من أجل الوصول للأهداف المسطرة كما يلي:

- ما هي أهم الممارسات المتبعة والتي تعكس واقع التسويق الداخلي في الشركة الوطنية للتأمينات (saa) بالجزائر؟
- ما طبيعة علاقة الارتباط بين التسويق الداخلي والأداء الوظيفي بشركة التأمين محل الدراسة؟
- ما طبيعة علاقة الارتباط بين الأداء الوظيفي ورضا العميل بشركة التأمين محل الدراسة؟
- كيف يساهم التسويق الداخلي في تحقيق رضا العميل بوجود الأداء الوظيفي كمتغير وسيط؟
- فيما تتمثل أهم مداخل تقييم الأداء الوظيفي المتاحة أمام الشركة الوطنية للتأمينات (saa) بالجزائر؟

02. أنموذج الدراسة:

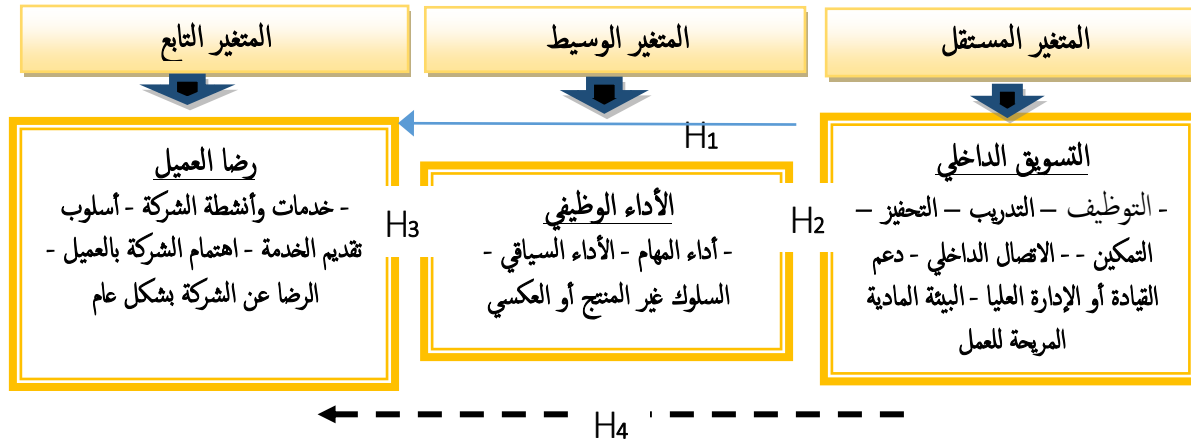
يوضح أنموذج الدراسة الوارد في الشكل أدناه العلاقات المفترضة بين متغيرات الدراسة، حيث تم بناء أنموذج الدراسة بناء على مراجعة الدراسات السابقة وإشكالية دراستنا والتي على أساسها يكون:

المتغير المستقل: التسويق الداخلي بأبعاده السبعة (التوظيف، التدريب، التحفيز، التمكين، الاتصال الداخلي دعم القيادة أو الإدارة العليا والبيئة المادية المريحة للعمل).

المتغير الوسيط: الأداء الوظيفي بأبعاده الثلاثة (أداء المهام، الأداء السياقي، السلوك غير المنتج أو العكسي).

المتغير التابع: رضا العميل بأبعاده الأربعة (خدمات وأنشطة الشركة، أسلوب تقديم الخدمة، اهتمام الشركة بالعميل، الرضا عن الشركة بشكل عام).

الشكل رقم 01. نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مراجعة الدراسات السابقة

03. فرضيات الدراسة:

إن بناء فرضيات الدراسة قائم أساساً على الأسئلة التي انبثقت من مشكلة الدراسة، وهذا من خلال عملية المواءمة بين ما تم الاطلاع عليه في الدراسات السابقة وأنموذج الدراسة الحالية، وعليه فإن الدراسة تنطلق من الفرضيات الرئيسية الآتية والتي مفادها:

الفرضية الرئيسية الأولى H1: يوجد أثر مباشر ذو دلالة معنوية لأبعاد التسويق الداخلي (التوظيف، التدريب، التحفيز، التمكين، الاتصال الداخلي، دعم القيادة أو الإدارة العليا والبيئة المادية المريحة للعمل) على رضا العميل في الشركة الوطنية للتأمينات (saa) بالجزائر.

وتتفرع هذه الفرضية إلى الفرضيات الفرعية الآتية:

- H1.1: يوجد أثر مباشر ذو دلالة معنوية لبعد التوظيف على رضا العميل في الشركة الوطنية للتأمينات (saa) بالجزائر.
- H1.2: يوجد أثر مباشر ذو دلالة معنوية لبعد التدريب على رضا العميل في الشركة الوطنية للتأمينات (saa) بالجزائر.
- H1.3: يوجد أثر مباشر ذو دلالة معنوية لبعد التحفيز على رضا العميل في الشركة الوطنية للتأمينات (saa) بالجزائر.
- H1.4: يوجد أثر مباشر ذو دلالة معنوية لبعد التمكين على رضا العميل في الشركة الوطنية للتأمينات (saa) بالجزائر.
- H1.5: يوجد أثر مباشر ذو دلالة معنوية لبعد الاتصال الداخلي على رضا العميل في الشركة الوطنية للتأمينات (saa) بالجزائر.
- H1.6: يوجد أثر مباشر ذو دلالة معنوية لبعد دعم القيادة أو الإدارة العليا على رضا العميل في الشركة الوطنية للتأمينات (saa) بالجزائر.
- H1.7: يوجد أثر مباشر ذو دلالة معنوية لبعد البيئة المادية المريحة للعمل على رضا العميل في الشركة الوطنية للتأمينات (saa) بالجزائر.

الفرضية الرئيسية الثانية H2 : يوجد أثر مباشر ذو دلالة معنوية لأبعاد التسويق الداخلي (التوظيف ، التدريب ، التحفيز ، التمكين ، الاتصال الداخلي ، دعم القيادة أو الإدارة العليا والبيئة المادية المريحة للعمل) على الأداء الوظيفي في الشركة الوطنية للتأمينات (saa) بالجزائر .

وتتفرع هذه الفرضية إلى الفرضيات الفرعية الآتية:

- H2.1 : يوجد أثر مباشر ذو دلالة معنوية لبعد التوظيف على الأداء الوظيفي في الشركة الوطنية للتأمينات (saa) بالجزائر .
- H2.2 : يوجد أثر مباشر ذو دلالة معنوية لبعد التدريب على الأداء الوظيفي في الشركة الوطنية للتأمينات (saa) بالجزائر .
- H2.3 : يوجد أثر مباشر ذو دلالة معنوية لبعد التحفيز على الأداء الوظيفي في الشركة الوطنية للتأمينات (saa) بالجزائر .
- H2.4 : يوجد أثر مباشر ذو دلالة معنوية لبعد التمكين على الأداء الوظيفي في الشركة الوطنية للتأمينات (saa) بالجزائر .
- H2.5 : يوجد أثر مباشر ذو دلالة معنوية لبعد الاتصال الداخلي على الأداء الوظيفي في الشركة الوطنية للتأمينات (saa) بالجزائر .
- H2.6 : يوجد أثر مباشر ذو دلالة معنوية لبعد البيئة المادية المريحة للعمل على الأداء الوظيفي في الشركة الوطنية للتأمينات (saa) بالجزائر .
- H2.7 : يوجد أثر مباشر ذو دلالة معنوية لبعد دعم القيادة أو الإدارة العليا على الأداء الوظيفي في الشركة الوطنية للتأمينات (saa) بالجزائر .

الفرضية الرئيسية الثالثة H3 : يوجد أثر مباشر ذو دلالة معنوية لعناصر الأداء الوظيفي (أداء المهام ، الأداء السياقي ، السلوك غير المنتج أو العكسي) على رضا العميل في الشركة الوطنية للتأمينات (saa) بالجزائر .
وتتفرع هذه الفرضية إلى الفرضيات الفرعية الآتية:

- H3.1 : يوجد أثر مباشر ذو دلالة معنوية لأداء المهام على رضا العميل في الشركة الوطنية للتأمينات (saa) بالجزائر .
- H3.2 : يوجد أثر مباشر ذو دلالة معنوية للأداء السياقي على رضا العميل في الشركة الوطنية للتأمينات (saa) بالجزائر .
- H3.3 : يوجد أثر مباشر ذو دلالة معنوية للسلوك غير المنتج أو العكسي على رضا العميل في الشركة الوطنية للتأمينات (saa) بالجزائر .

الفرضية الرئيسية الرابعة H4: يوجد أثر غير مباشر ذو دلالة معنوية للتسويق الداخلي على رضا العميل في الشركة الوطنية للتأمينات (saa) بالجزائر بوجود الأداء الوظيفي كمتغير وسيط .

04. أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من:

- الأهمية التي حظي بها مفهوم التسويق الداخلي حيث تسعى لدراسة العلاقة بين التسويق الداخلي ورضا العميل بوجود الأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة في الشركة الوطنية للتأمينات (saa) بالجزائر ، بحيث يعتبر هذا المفهوم محوريا في مجال إدارة الموارد البشرية لضمان الأداء الأفضل للخدمة التأمينية .
- أهمية ودور تحسين الأداء الوظيفي بالشركة كأحد أهم العوامل المساهمة في رضاهم واستقرارهم داخل الشركة .

- إعطاء مقترح تحسيسي لمتخذي القرار في الشركات الجزائرية والخدمات خاصة بضرورة إيلاء أهمية للتسويق الداخلي واعتباره آلية فعالة في تحسين الأداء الوظيفي لضمان ولائهم للمؤسسة التي ستحظى بالبقاء والنمو والاستمرارية.
- كما تستمد الدراسة أهميتها من عدم وجود دراسات وبحوث تناولت متغيرات دراسة العلاقة بين التسويق الداخلي وتحسين الأداء الوظيفي كمدخل لتحقيق رضا العميل في شركات التأمين الجزائرية (حسب علم الباحثة)، حيث أن الدراسات السابقة ربطت بين التسويق الداخلي ومجموعة من المفاهيم والمتغيرات مثل جودة الخدمة، الرضا الوظيفي.
- تقديم نموذج واختباره وفق أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) والذي يعد من أهم الأساليب الإحصائية ذات الدقة العالية في النتائج المتوصل إليها.

05. أهداف الدراسة:

- إن الغرض الرئيسي لهذه الدراسة يتركز أساسا على تحديد ودراسة العلاقة السببية بين أبعاد التسويق الداخلي وأبعاد الأداء الوظيفي ورضا العميل الخارجي، والتعرف على واقع تطبيق التسويق الداخلي في الشركة الوطنية للتأمينات (saa) بالجزائر من وجهة نظر العاملين بها ومدى تأثير هذا الواقع على تحسين أدائهم الوظيفي سعيا نحو إرضاء عملاء الشركة، حيث تسعى الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف يمكن إبرازها كما يلي:
- إبراز وتوضيح مختلف المفاهيم النظرية المتعلقة بالتسويق الداخلي، الأداء الوظيفي ورضا العميل.
- إبراز الدور الفاعل لآلية التسويق الداخلي كأساس لتحسين الأداء الوظيفي بهدف الوصول لتحقيق رضا العميل.
- توضيح أهم مداخل تقييم الأداء الوظيفي المتاحة أمام الشركة الوطنية للتأمينات (saa) بالجزائر.
- تبيان مدى وجود الفروق في العلاقة بين التسويق الداخلي وتحسين الأداء الوظيفي في الشركة الوطنية للتأمينات (saa) بالجزائر.
- دراسة مدى تأثير التسويق الداخلي على الأداء الوظيفي ورضا العميل الخارجي بالمؤسسة محل الدراسة من خلال تحديد وتحليل علاقة الارتباط بين المتغيرات، وهي دراسة من شأنها أن تكون بادرة إضافية للأبحاث القادمة.
- تقديم مجموعة من التوصيات والاقتراحات للشركة محل الدراسة والتي من شأنها أن تساعد في إرساء و تفعيل التسويق الداخلي كآلية لتحسين الأداء الوظيفي و تحقيق رضاهم ورضا العملاء والارتقاء بهم لمستوى أعلى في أداء الخدمة التأمينية.

06. مبررات ودوافع اختيار الموضوع:

توجد العديد من المبررات والدوافع الذاتية والموضوعية التي أدت بنا إلى اختيار هذا الموضوع، ونلخص أهمها فيما يلي:

- الأسباب الشخصية (الذاتية):** تتعدد الأسباب الشخصية التي دفعت بنا لإجراء هذه الدراسة ولعل أبرزها:
- الميل الشخصي والرغبة الذاتية في التعمق أكثر بالمواضيع المتعلقة بالاهتمام بالعامل كمورد بشري ثمين وجب التركيز عليه من جميع الجوانب التي ترفع من معنوياته وقيمه حتى يتسنى له استغلال مواهبه وقدراته اللامحدودة أثناء أدائه الوظيفي.
- محاولة منا لتوسيع المهارات الأكاديمية والبحثية في مجال تسويق الخدمات بحكم التخصص ولتطوير معارفنا التسويقية والتعمق أكثر في مجال الإدارة التسويقية من منظور الموارد البشرية، حيث أصبح نجاح الشركات وضمان بقائها مرهون بمدى تبنيتها لهذه التوجهات الحديثة.

الأسباب الموضوعية: تم اختيار هذا الموضوع للبحث والدراسة للعديد من الأسباب الموضوعية منها:

- اختصت دراستنا التطبيقية بالشركة الوطنية للتأمينات كون هذه الشركة تعتبر أكبر الشركات العاملة في مجال خدمات التأمين في الجزائر، سواء من حيث قيمة رأسمالها أو قيمة رقم أعمالها السنوي أو حتى عدد العاملين بها مقارنة بباقي شركات التأمين.
- أهمية الفئة المستهدفة وهي العاملون بمختلف مستوياتهم الإدارية في الشركة والتي ستحتل بتبني كل القيم التسويقية الإدارية الفعالة، وبالتالي فإن النتائج المتوصل إليها ستساهم في تحسين مستوى أداء الشركة.
- محاولة تدعيم وإثراء البحوث والدراسات التي تهتم بمفاهيم التسويق، الأداء والعميل، فموضوع دراستنا يبحث في الدور الذي يقوم به التسويق الداخلي بمختلف أبعاده ومدى مساهمته في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الجزائرية وصولاً لتحقيق رضا العميل.

07. حدود الدراسة:

لما كانت طبيعة الدراسة أو البحث تتطلب من الباحث الالتزام بنطاق موضوعي معين فإن الحدود التي لا يسع الباحث تجاوزها تنوعت وتمثلت فيما يلي:

- **الحدود الموضوعية:** تحددت هذه الدراسة بدراسة موضوع مدى تأثير ممارسات التسويق الداخلي (التوظيف، التدريب، التحفيز، التمكين، الاتصال الداخلي، دعم القيادة أو الإدارة العليا والبيئة المادية المريحة للعمل) على تحقيق رضا العميل من خلال تحسين الأداء الوظيفي (أداء المهام، الأداء السياقي، السلوك غير المنتج أو العكسي) في الشركة الوطنية للتأمينات (saa) بالجزائر.
- وقد تم التطرق لأهم عناصر متغيرات الدراسة (التطرق لأهم المفاهيم الأساسية المتعلقة بالتسويق الداخلي، الأداء الوظيفي ورضا العميل).

- **الحدود الزمانية:** تم إجراء الدراسة الميدانية خلال الفترة الممتدة من بداية سنة 2021 إلى غاية مارس 2024 حيث تم إجراء الدراسة عبر مراحل مختلفة كما يلي:

- **المرحلة الأولى:** في هذه المرحلة تم الاتصال بالسيد المدير العام للشركة الوطنية للتأمينات (saa) سنة 2021 أين تمت الموافقة على إجراء الدراسة الميدانية بالشركة، ومن خلاله تم إجراء مقابلة أولية والتحدث عن موضوع دراستنا الحالية (دور التسويق الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي كمدخل لتحقيق رضا العميل) لنختم المقابلة بموافقة مبدئية للقيام بالدراسة ولتقديم المعلومات اللازمة والإحصائيات والوثائق التي تخدم موضوع دراستنا.

- **المرحلة الثانية:** تمثلت في زيارات متعددة قمنا بها على مستوى وكالات الشركة على مستوى ولاية غليزان وولاية الشلف أين وقفنا على سير العمل وتقديم الخدمات التأمينية للعملاء، كما حاولنا الاطلاع وفهم أهم المنتجات التأمينية التي تسوقها الشركة.

- **المرحلة الثالثة:** تم برمجة حصص عمل مع السيد نائب المدير العام المكلف بالمالية وإدارة المخاطر، حيث قدم لنا كثير من التوضيحات المتضمنة تنظيم الشركة وكيفية عملها وأهم الإجراءات المتبعة بخصوص إدارة العاملين وكذا كيفية إدارة المخاطر المختلفة لضمان سيرورة الشركة وتنافسيتها بالإضافة إلى الحفاظ على ريادةها في سوق التأمين الجزائري.

كما تم التواصل كذلك مع السيدة مديرة إدارة المخاطر وكذا مديرة الموارد البشرية بالمديرية المركزية حيث تم تقديم لنا كل التوضيحات اللازمة بخصوص آليات إدارة المخاطر في الشركة وتبيان أهمية ودور المورد البشري في العملية، مع ضرورة الاهتمام به وبالنسبة لكل المحاور، كما ناقشنا كذلك استراتيجية الشركة المعتمدة بالنسبة لكل محاور الدراسة.

- **المرحلة الرابعة:** بعد معرفة عدد العاملين بالشركة والبالغ عددهم 3268 إلى غاية 2022/12/31 وتحديد العينة المناسبة المقدرة على الأقل 346 عامل للدراسة والتي ستكون قابلة للقياس والتعميم تم توزيع (370) استبانة على العينة المستهدفة سواء على مستوى المديرية العامة أو عبر مختلف المديريات الجهوية للشركة ووكالاتها (وسط، شرق، غرب وجنوب) خلال الفترة الممتدة من 2023/10/15 إلى غاية 2024/02/25.

- **المرحلة الخامسة:** تم إعادة جمع أغلبية الاستبانات الموزعة في حدود (365) استبانة ليتم فرزها والاحتفاظ بـ (352) من أجل تبويبها وتحليلها في البرامج الإحصائية لمعرفة إجابات الأفراد المستجوبين.

- **الحدود المكانية:** أجريت الدراسة بالشركة الوطنية للتأمينات (saa) بالجزائر على مستوى المديرية العامة ومختلف مديرياتها الجهوية (شرق، غرب، شمال وجنوب).

- **الحدود البشرية:** طبقت الدراسة على العاملين في الشركة الوطنية للتأمينات (saa) بالجزائر.

08. المنهج المستخدم في الدراسة:

إن معالجة إشكالية الدراسة واختبار فرضياتها يتطلب من الباحث الاعتماد على منهج معين، وقد تم استخدام المنهج الاستنباطي باستخدام الأسلوب الوصفي من خلال التعريف بمتغيرات الدراسة وأسسها النظرية ووصف الظاهرة المدروسة، وكذا الأسلوب التحليلي من خلال تحليل وتفسير نتائج الدراسة المتوصل إليها وهذا نظرا لطبيعة الموضوع والمتمثل في دور التسويق الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي كمدخل لتحقيق رضا العميل، كما أنه اعتمدنا على أسلوب دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمينات (saa) بالجزائر، وقد تم تدعيم الدراسة بدراسة ميدانية شملت العاملين المتضمنين في العينة المختارة بالشركة وهذا بغية تحليل الموضوع بشكل دقيق ومنهجي أكاديمي.

وقد اعتمدنا على العديد من الأدوات من أجل الحصول على البيانات والنتائج المرجوة تمثلت فيما يلي:

- **الدراسة النظرية:** وهذا من خلال المسح المكتبي والاطلاع على مجموعة من الدراسات النظرية المتعلقة بموضوع الدراسة، بالاعتماد على الكتب وأطروحات الدكتوراه وحتى الدوريات والمقالات والمؤتمرات، من داخل وخارج الوطن ومختلف اللغات.

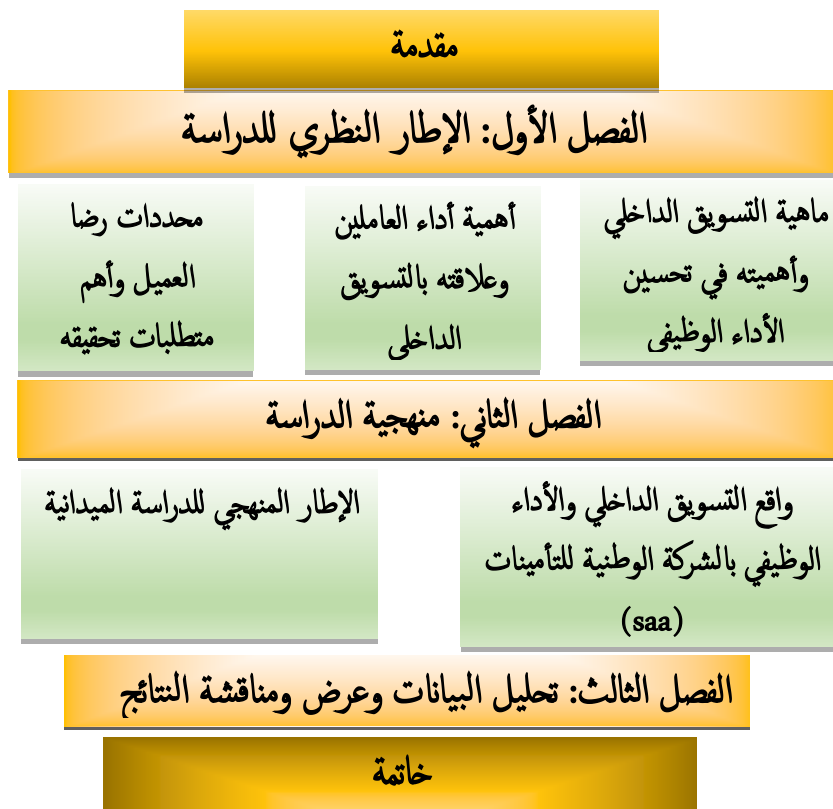
- **الدراسة الميدانية:** تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات وهذا لاختبار فرضيات الدراسة وبغية الإطاحة بالجوانب الأساسية لموضوع الدراسة من خلال الاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية IBM SPSS V.29 وبرنامج Smart PLS4 المناسب لمنهجية الانحدار الجزئي للمعادلات الهيكلية لمعالجة البيانات.

كما تم الاعتماد على المقابلة مع بعض الإطارات العليا من مختلف المصالح بالشركة الوطنية للتأمينات بغية الحصول على مجموعة من المعلومات والإحصائيات المتعلقة بموضوع الدراسة.

09. محاور الدراسة:

تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول وهذا من أجل تغطية مضامين الدراسة النظرية والتطبيقية حيث اهتم الفصل الأول بالأطر النظرية المتعلقة بأدبيات الدراسة المفاهيمية والخاصة بكل من التسويق الداخلي والأداء الوظيفي ورضا العميل، بينما خصص الفصل الثاني من الأطروحة للدراسة الميدانية ضمن الإطار المنهجي من خلال معرفة دور التسويق الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي في الشركة الوطنية للتأمينات (saa) كمدخل لتحقيق رضا العميل، في حين أن الفصل الثالث فقد تناول تحليل البيانات وعرض ومناقشة النتائج. ويمكن توضيح تقسيمات الدراسة من خلال الهيكل المقدم في الشكل التالي:

الشكل رقم 02. هيكل الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مراجعة الدراسات السابقة

10. صعوبات الدراسة:

كأي دراسة بحثية، فقد واجهتنا بعض الصعوبات والمعوقات أثناء القيام بإعداد أطروحة الدكتوراه سواء ما تعلق منها بالجانب النظري أو الجانب التطبيقي، وتكمن أهمها فيما يلي:

- قلة الدراسات السابقة التي ترتبط بالتسويق الداخلي، الأداء الوظيفي ورضا العميل مجتمعة في شركات التأمين.
- خصوصية بعض المعلومات في الشركة تسبب في عدم الإدلاء بها.
- نقص استجابة أفراد عينة الدراسة أثناء فترة الدراسة الميدانية، وهذا بسبب انشغالهم الدائم مما شكل عائقا في عدم التعاون وبذل الجهد لتوفير المعلومة وتزويدنا بها.
- صعوبة التنقل بين مكاتب الجامعات الجزائرية للحصول على المادة العلمية خاصة في السنة الأولى من البحث بسبب الأزمة الصحية العالمية (جائحة كورونا Covid-19) بداية من 2020 بداية البحث وتوقف أغلب نشاطات المكاتب بالجامعات.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

تمهيد:

بدأ الاهتمام بمفهوم التسويق الداخلي كأحد الاتجاهات الحديثة في تسويق الخدمات والذي يعتمد على إيجاد ميزة تنافسية للمؤسسة اعتماداً على الابتكار والتميز الداخلي للوصول مباشرة إلى العملاء الخارجيين، وذلك من خلال الاهتمام بالعاملين بالمؤسسة (العملاء الداخليين) من خلال تطبيق برامج تتعلق بالتوظيف، التدريب، التحفيز، التمكين، الاتصال الداخلي بالمؤسسة، دعم القيادة أو الإدارة العليا والبيئة المادية المريحة للعمل.

ظهر مفهوم التسويق الداخلي بدأ مع بزوغ أدبيات تسويق الخدمات، حيث يشير كوتلر Kotler إلى أن المؤسسات الخدمية واجهت صعوبات كثيرة باستخدام أسلوب التسويق التقليدي، على عكس المؤسسات الإنتاجية أين يتم تقديم الإنتاج بشكل جيد ويوضع على الرفوف بانتظار وصول العملاء إليه، الأمر الذي أدى مع تطور مفهوم التسويق بالعلاقات إلى تبني التسويق الداخلي والذي ينصب اهتمامه على اختيار أفضل العاملين، وخاصة الذين يعملون في الخط الأمامي (Front-Line) من ذوي الاتصال المباشر بالعملاء من أجل تحقيق أفضل تفاعل معهم.

نتناول من خلال هذا الفصل أربعة محاور، نعالج في المحور الأول ماهية التسويق الداخلي وأهميته في تحسين الأداء الوظيفي حيث سنوضح أهم عوامل نجاح التسويق الداخلي وعلاقته ببعض المفاهيم الإدارية، بالإضافة إلى أبعاد التسويق الداخلي والتي تشمل التوظيف، التدريب، التحفيز، التمكين، الاتصال الداخلي، دعم القيادة أو الإدارة العليا والبيئة المادية المريحة للعمل. كما سنبين كذلك مساهمة التسويق الداخلي من خلال أبعاده في تحسين الأداء الوظيفي.

أما في المحور الثاني فسننتقل إلى أهمية أداء العاملين وعلاقته بالتسويق الداخلي، حيث سنبين أهم العوامل المؤثرة في الأداء وعلاقته ببعض المفاهيم الإدارية، كما سنوضح أهمية تقييم أداء العاملين والعوامل المؤثرة فيه.

في المحور الثالث سنبين محدّدات رضا العميل وأهم متطلّبات تحقيقه حيث سنوضح علاقة متغيرات الدراسة برضا العميل، أما في المحور الرابع فسنحاول الإشارة إلى أهم الدراسات التي عالجت هذا الموضوع في حدود ما استطعنا الوصول إليه سواء كانت دراسات باللغة العربية أو باللغات الأجنبية، هذه الدراسات حاولنا الارتكاز عليها لبناء نموذج دراستنا.

وصولاً إلى المحور الرابع سنقدم فيه أهم الدراسات السابقة باللغة العربية وباللغات الأجنبية على حد سواء.

I- ماهية التسويق الداخلي وأهميته في تحسين الأداء الوظيفي

بدأ مفهوم التسويق الداخلي في الظهور بداية الثمانينات على يد كل من Berry و Parassuraman وبدأ هذا المفهوم يتبلور ويزداد من حيث الأهمية إلى أن أصبح من الموضوعات الهامة التي تثير اهتمام العديد من الباحثين بهدف تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.

I - 1. ماهية التسويق الداخلي

التسويق الداخلي عملية إدارية تعمل على تكامل الوظائف المختلفة داخل المؤسسة من خلال التأكد من أن العاملين يمتلكون الخبرة والدراية الكافية عن الأنشطة التي يقومون بها وأن هذه الأنشطة تشبع احتياجات العملاء الخارجيين، إضافة إلى التأكد من أن كل العاملين تم تحفيزهم وإعدادهم لأداء عملهم بكفاءة¹.
فالتسويق الداخلي يقصد به فلسفة لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة من وجهة نظر تسويقية تهدف إلى:

- التأكد من أن جميع العاملين لديهم الدافعية للعمل والاستعداد والتوجه نحو العميل الخارجي.
- التأكد من أن جميع العاملين في المستويات الإدارية المختلفة يدركون أنشطة المؤسسة في إطار البيئة التي تدعم رضا العميل الخارجي².

ويعتبر مفهوم التسويق الداخلي من أهم المفاهيم المعبرة والذي يؤدي إلى التميز وتحقيق التوليفة الثلاثية المتكونة من أهداف العميل الداخلي، أهداف العميل الخارجي، بما يؤدي إلى تحقيق أهداف وغايات المؤسسة. وعليه يركز هذا المفهوم على قواعد وأسس علمية مدروسة يجب احترامها وعدم الأخذ بها عشوائياً عن طريق التطبيق الجيد والسليم لمثلث تسويق الخدمات المتكون من الإدارة الجيدة للعلاقة مع العميل التي تمثل جوهر التسويق الداخلي * التسويق التفاعلي * التسويق بالعلاقات³

والشكل الموالي يمثل مثلث تسويق الخدمات:

الشكل رقم I-1: مثلث تسويق الخدمات



المصدر: نجية زباني وآخرون، التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية في المنظمات الخدمية، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، جامعة الجلفة، المجلد 1، العدد 2، سنة 2015، ص 246.

¹ شيماء إبراهيم سعد الدين، مروة عبد الوهاب، نيفين جلال عيد، أثر التسويق الداخلي في تنمية أداء العاملين بالشركات السياحية المصرية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، المجلد 20، العدد 2، قسم الدراسات السياحية، كلية السياحة والفنادق، جامعة قناة السويس، 2021، ص 335-324.

² شيماء إبراهيم سعد الدين، مرجع سابق، 2021، ص 335-324.

³ رشيدة عداد، عدنان رشاش، التسويق الداخلي من المفهوم إلى التطبيق، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية جامعة البليدة 02، المجلد 3، العدد 8، سنة 2017، ص 125-114.

ويمثل التسويق الداخلي تلك الإجراءات التي تمارسها المؤسسة من أجل تطوير قدرات عمالها وتحسينها، وإثارة الدافعية لديهم من أجل تقديم الخدمة للعميل الخارجي بجودة عالية، فكل الجهود الممارسة تترجم اهتمام المؤسسة بالعميل الداخلي والحرص على أدائه وتطويره بما يخدمه ويخدم علاقته بالعميل الخارجي.

لقد تعددت واختلفت التفسيرات والتعاريف الخاصة بالتسويق الداخلي لأهميته في تطوير العلاقة بين المؤسسة والعملاء الخارجيين، مما أدى إلى تطوره والمساهمة في تنوع الأنشطة التي تندرج ضمن هذا المفهوم، وفيما يلي بعض التعاريف:

عرف Berry (Barry, 1981, p51) التسويق الداخلي على أنه "التعامل مع العاملين كعملاء داخليين والتعامل مع الوظائف على أنها منتجات داخلية، وذلك بتصميمها وتطويرها وفق رغبات واحتياجات العملاء الداخليين"¹.

وفي تعريف قدمه Zeithaml et al. (Zeithaml, 2000, p23) على أنه "اختيار وتوظيف العاملين المناسبين وتدريبهم وتحفيزهم ومكافأتهم مع توفير لهم المعدات والتكنولوجيا المناسبة بهدف التزويد في الخدمة ذات الجودة العالية"².

وأضاف Mulhern & Schthiz (Mulhern & Schthiz, 2000, p13) بأنه "تمكين العاملين في مختلف الوظائف بهدف أخذ انطباع إيجابي لدى العملاء الخارجيين نحو الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة"³.

هذا وقد أشار McGrath (McGrath, 2009, p36) على أنه "أسلوب لأنظمة الحوافز والمكافآت الموجهة للعاملين بغية تحسين جودة الخدمة المقدمة للعملاء وتنمية العلاقات التفاعلية بينهم"⁴.

كما عرفه (Kotler) بأنه " العمل على استقطاب وتدريب وتحفيز العاملين من أجل خدمة العملاء على أحسن وجه"⁵.

من خلال ما سبق، يمكن تقديم تعريف للتسويق الداخلي على أنه "مجموعة من الأنشطة المتكاملة التي تندرج ضمن إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر تسويقية تعمل على استقطاب، تدريب، تحفيز وتمكين العملاء الداخليين وتلبية حاجاتهم ورغباتهم من أجل تحقيق الرضاء والولاء للمؤسسة التي ينتمون إليها مما يؤهلهم لتقديم وأداء خدمة للعملاء الخارجيين ذات جودة عالية".

وقد تطوّر مفهوم التسويق الداخلي عندما بدأ المسوقون في قطاع الخدمات اتخاذ إجراءات مؤسسة لتسويق خدماتهم للعاملين في المقام الأول منطلقين في ذلك من أن العاملين في هذا القطاع يمارسون الجزء الأكبر والأهم من وظيفة التسويق. ولقد اقترح (بيري Berry) أن تتبنى إدارات المؤسسات الخدمية الاستراتيجيات التسويقية حيث يكون اتصالها مع العاملين أكثر فاعلية وكفاءة للحصول على ولائهم والتزامهم بتقديم أفضل خدمة للعملاء.

من خلال مراجعة أدبيات التسويق الداخلي، يتضح بأنه توجد ثلاثة أشكال مختلفة ميزت التطور والتقدم الذي طال مفهوم التسويق الداخلي وهي:

أولاً. مرحلة تحفيز العامل وتحقيق الرضاء الوظيفي

¹ أيمن عبد الله محمد أبوبكر، أثر ممارسات التسويق الداخلي على رضاء العاملين: دراسة حالة بنك أبو ظبي الإسلامي، فرع مدينة العين، الإمارات، مجلة العلوم والتقانة في العلوم الاقتصادية، المجلد 16، العدد 1، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا عمادة البحث العلمي، 2015 ص 11.

² Zeithaml, V.A, Bitner, M.J, Gremler, DD, *Service Marketing Integrating Customer Focus Across The Firm*, New York, MC G raw-Hill Erwin, 2000, P23

³ أيمن عبد الله محمد أبوبكر، مرجع سابق، 2015، ص 12.

⁴ McGrath, Gary E., "Internal Market Orientation As an Antecedent to Industrial Market Service Quality", Unpublished Dissertation of Doctor of Business. 2009, P36

⁵ أسعد أبو رمان، علاء الدين أحمد، العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي في الفنادق الأردنية، مجلة تنمية الراءدين، الأردن مجلد 34، العدد 109، 2012، ص 55.

تتمحور معظم النصوص حول التسويق الداخلي وتركز على مسألة تحفيز العامل وبلوغه مرحلة الرضا، والسبب الأهم وراء هذا الأمر هو حقيقة أن مفهوم التسويق الداخلي تكمن في جهود تحسين نوعية الخدمة من خلال إرضاء العاملين، وتكمن أهمية الرضا الوظيفي في أنه يقود إلى تحقيق رضا العملاء، ويتم ذلك عن طريق استقطاب أفضل العاملين والاحتفاظ بهم وتحفيزهم الأمر الذي سيؤدي إلى تحقيق أعلى مستويات الجودة في تأدية الخدمة وبالتالي إرضاء العملاء.¹

ثانياً. مرحلة التوجه بالمستهلك

الخطوة الثانية التي عرفها تطور مفهوم التسويق الداخلي، كانت مع إسهامات جرونرو (Gronroos) حيث أشار إلى الدور الذي يلعبه عاملو الخط الأمامي في إدارة العلاقة مع العملاء لكونهم مسؤولين على إشباع حاجات ورغبات العملاء أو المستهلكين من خلال عملية التفاعل التي تتم بينهم، وبذلك فهو يركز على مفهوم التسويق التفاعلي Interactive Marketing، الذي يتيح للمؤسسة فرص تسويقية هامة. ومن أجل الاستفادة من الفرص التسويقية المتاحة، يجب أن تعمل المؤسسة على أن يكون لديها:

- عاملين لديهم توجه بالمستهلك والسوق (Market, Customer orientation)؛
- عاملين لديهم ذهنية بيعية (Salesmindedness)؛
- وجود تكامل وتناسق بين مختلف الوظائف داخل المؤسسة (يقصد عاملو الخط الأمامي والخط الخلفي) مع تفعيل العلاقات مع العملاء؛
- استخدام التسويق كأساليب وتقنيات داخل المؤسسة.

ثالثاً. مرحلة تنفيذ الاستراتيجية وإدارة التغيير

بدأت هذه المرحلة من خلال اتجاه عدد من الكتاب إلى توضيح دور التسويق الداخلي كوسيلة لتنفيذ استراتيجية المؤسسة وإدارة العاملين نحو تحقيق الأهداف التنظيمية. وتظهر تلك الرؤية إلى التسويق الداخلي كآلية للتنفيذ يساعد على تحقيق التكامل الوظيفي عبر الوظائف المختلفة الموجودة بالمؤسسة. ومن هنا يتبين دور التسويق الداخلي في تحقيق التكامل بين الوظائف التسويقية وباقي الوظائف الأخرى بالمؤسسة. ولكن القول بأن هذا المدخل يرى بأن التنفيذ الفعال لاستراتيجيات أي مؤسسة يحتاج أولاً إلى جهود تسويقية داخلية تسعى إلى القضاء على التعارض والصراعات الداخلية التي قد تحدث بين الوظائف المختلفة وتحاول في نفس الوقت إيجاد اتصالات جيدة تساهم في تفعيل التنسيق اللازم بين هذه الوظائف. إن مثل هذه الإضافات والتوسعات على مفهوم التسويق الداخلي قد تجعل منه أداة لتنفيذ أي استراتيجيات تنظيمية بغض النظر عما إذا كانت موجهة إلى داخل المؤسسة أو خارجها. وتبعاً لذلك فإن التسويق الداخلي يتم النظر إليه كميكانيزم يمكنه من:²

- تخفيض درجة الانعزالية بين الأقسام والإدارات المختلفة؛
- تقليل الصراعات التي قد تحدث داخل أو بين الوظائف التنظيمية؛
- التغلب على مقاومة التغيير.

إن هذا من شأنه أن يعمل على توسيع نطاق تطبيق مفهوم التسويق الداخلي ليشمل أي نوع من المؤسسات سواء كانت تقدم خدمة أو تنتج سلع مادية. كما تكشف لنا ثانياً هذه المرحلة اتساع نطاق التسويق الداخلي بصورة أكبر من مجرد

¹ ناصر الدين بن أحسن، تكامل أنشطة التسويق الداخلي وإدارة جودة الخدمات وأثره على رضا الزبون، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، 2015، ص.24.

² محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر، 2008، ص.151.

تحفيز عاملي المؤسسة تجاه الاهتمام والوعي بمصالح المستهلك، ليشمل أيضا تحفيز وإثارة دافعية العاملين غير الدائمين. نحو القيام بسلوكيات من شأنها تعظيم جودة أداء الخدمة التي يتم نقلها إلى المستهلكين النهائيين.

ويعمل التسويق الداخلي على تحسين جودة الخدمة الداخلية من خلال تحقيقها للميزة التنافسية والرضا الوظيفي للعاملين من خلال التأثير على معظم عمليات إدارة الموارد البشرية، حيث يقوم التسويق الداخلي بتنقيف رسالة المؤسسة وقيمها واستراتيجيتها من خلال برنامج التسويق الداخلي، والطلب على إيجاد العمال المناسبين لتلبية المطالب الداخلية لإدارات التشغيل، ومع ذلك فإن فحص البيئة التنظيمية الداخلية تتم صياغته بواسطة إدارة المعلومات فيما يتعلق بالثقافة والدور المناسب، علاوة على ذلك يتأثر الحفاظ على دور الموارد البشرية في عمليات الاختيار والتوظيف بإرشادات إدارة المعلومات أيضا.¹

باعتبار أن التسويق الداخلي هو امتداد لإدارة الموارد البشرية، فإن المؤسسة التي تملك القدرة على توفير بيئة تنظيمية ملائمة تسمح للعاملين بالتفاعل الإيجابي فيما بينهم وبين المؤسسة، الأمر الذي يساعد على جعل العاملين فعالين أكثر في إنتاج وتقديم منتجات تركز على خدمة العميل وجودة الخدمة أو السلعة عند تسليمها.

ويعمل التسويق الداخلي على خلق رؤية مشتركة في المؤسسة وبين جميع مستوياتها، ويساعد أيضا جميع العاملين على فهم مهمة المؤسسة وأهدافها، كما يسهم التسويق الداخلي في اكتساب والمحافظة على العاملين من خلال الرضا والتحفيز والعدالة التنظيمية كذلك يساهم في تحسين الجودة وتطوير عمليات الابتكار وتحسين صورة المؤسسة.²

I - 1- 1. أهمية وأهداف التسويق الداخلي ونموذج تطبيقه

إن الهدف من التسويق الداخلي بشكل عام هو خلق قوة عمل مستقرة ومتطورة في المؤسسة تتصف بروح معنوية عالية وإحساس مهم بالمسؤولية، مما يقلل من مستوى دوران العمل وزيادة رضا العاملين وبناء بيئة تنظيمية مستقرة، تؤثر إيجابا في تحقيق أهداف المؤسسة.³

وتسعى المؤسسات من خلال التسويق الداخلي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المتكاملة والمتناسقة وذلك على المستويين الاستراتيجي والتكتيكي في آن واحد. كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم I - 1: أهداف التسويق الداخلي ومجالات تطبيقها

مستويات الهدف	التطبيقات
الهدف العام	جعل العاملين أكثر تفهما وتحفيزا واهتماما بالعملاء.
الهدف على المستوى الاستراتيجي	- خلق البيئة الداخلية التي تدعم الشعور بالعمل وتفتح العقلية البيعية بين الأفراد؛ - دعم الطرق الإدارية؛ - دعم سياسة الأفراد؛ - دعم سياسة التدريب الداخلي ودعم إجراءات التخطيط والرقابة؛ - يجب تطوير الخدمة كاملة وأن تقبل داخليا قبل طرحها في السوق كما يجب تفعيل قنوات الاتصال الداخلية والبيع الشخصي.

¹ ماريّا محمد حماد الطراونة وآخرون، تأثير ممارسات التسويق الداخلي على المنة التنظيمية، جامعة مؤتة، الأردن، الملة المصرية للدراسات التجارية، 2021، ص 09.

² علي حسين عبد الزهرة، أثر المرح في مكان العمل في تحقيق التسويق الداخلي، ملة الاقتصاد والعلوم الإدارية، الملة 27، رقم 126، الجامعة التقنية للإدارة، بغداد، 2021، ص 415.

Journal of Economics and Administrative Sciences Vol.27 (N°. 126) 2021, pp. 410-431.

³ Forman.S.K. and Money.A.H, *Internal Marketing : Concepts, Measurement and application, Journal Marketing, Management, Vol 11.N08,1995, P755*

- يجب على العاملين أن يفهموا لماذا يتوقع منهم أن يتصرفوا بطريقة معينة أو يجب عليهم دعم موقف معين، مثال الخدمة الأساسية أو الخدمة الداعمة؛ - يجب عليهم قبول الخدمات والنشاطات الأخرى التي يتوقع منهم دعمها عند اتصالهم بالعملاء.	الهدف على المستوى التكتيكي
---	--

المصدر: هاني حامد الضمور، **تسويق الخدمات**، دار وائل للنشر، الأردن، 2004، ص 343.

وبصفة عامة يهدف التسويق الداخلي إلى تحقيق ما يلي:

- ضمان قبول العاملين للأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، ونظام وأساليب العمل المطبقة وكافة السياسات التي تمثل إطار العمل داخل المؤسسة¹؛
- ضمان أن العاملين قد تم استثارة دافعيتهم للتوجه بالعمل واحتياجاته والتأكد من ترسيخ الفهم الكامل للآراء في ذهن العاملين لإنجاز وظائفهم بكفاءة²؛
- جذب والحفاظ على العاملين ذوي الكفاءات والخبرات المتميزة.
- ويطبق التسويق الداخلي داخل المؤسسة لإدارة عملية التفاعل بين المؤسسة والعاملين بها وتدعيم دافعيتهم، والعمل على التأكد من أن لدى العاملين دراية بالأنشطة التي يقومون بها وأنه قد تم إعدادهم وتحفيزهم بطريقة تضمن تحسين أدائهم وسلوكياتهم باستمرار.

إن أهم التحديات التي تواجه المؤسسة الناجحة في تحسين جودة خدماتها هي قدرتها على رفع أداء العاملين فيها وجعل مواقفهم إيجابية تجاه العمل وذلك بخلق وسط يشعر العاملون فيه بقدر من الرضا والدافعية على أساس مطالبهم واحتياجاتهم وبالتالي يصبح بمقدورهم تحديد وتقديم ما يرضي العملاء الخارجيين، ومن هنا تتجلى أهمية التسويق الداخلي والتي يمكن إدراجها ضمن العناصر التالية³:

- تحفيز ورضا العاملين؛
 - التوجه نحو العملاء ونحو رضاهم؛
 - التكامل والتنسيق في النشاطات؛
 - استخدام مدخل التسويق داخليا وخارجيا؛
 - تطبيق استراتيجية مؤسسية محددة وشاملة.
- ومن هذا المنظور يكتسي التسويق الداخلي أهمية بالغة في المؤسسات الخدمية من حيث إشباع حاجات ورغبات العاملين بها وتحقيق أهدافها، واعتباره مطلبا أساسيا لنجاح كل مساعي التسويق الخارجي.

I - 1- 2. عوامل نجاح التسويق الداخلي

يعتمد نجاح التسويق الداخلي على التعاون والتكامل بين قسمي التسويق وإدارة الموارد البشرية، فهما الأساس في تحقيق النجاح للتسويق الداخلي، ويرتكز ذلك على الجوانب التالية:

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

¹ محمد فريد الصحن، **قراءات في إدارة التسويق**، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2002، ص 407.

² بودي عبد القادر، بن حيمه نصيرة، **أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي**، مجلة الابتكار والتسويق، جامعة طاهري محمد بشار، الجزائر، المجلد 05، العدد 1، 2018، ص 195.

³ ناصر الدين بن أحسن، **مرجع سبق ذكره**، ص 24.

- **المتابعة والتقييم:** من المستحسن ان تكون سياسات إدارة الموارد البشرية متوافقة مع الهدف العام، إذ يمكن تقويمها مقارنة بمستويات الأداء المعيارية ومدى إسهامها في الأهداف. حيث تقوم الإدارة بقياس نظام الاتصالات الداخلية التي تتوفر لديها لitem مقارنتها بالمعيار المحدد لها وصولاً إلى قياس دورها في تحقيق الأهداف¹.

- **فرق العمل والمشاركة في اتخاذ القرار:** فريق العمل هو مجموعة صغيرة من العاملين لديهم مهارات متكاملة وملتمزمون بهدف مشترك.

وفرق العمل جماعة محدودة العدد يتعاون أفرادها في ظل الشعور بالوحدة والمسؤولية الجماعية لتحقيق هدف مشترك، ومشاركة العاملين في تحديد المشكلات بواسطة فرق العمل تمكنهم من إجراء التغيرات واتخاذ القرارات المناسبة، إذ أن المرؤوسين أكثر قدرة من الإدارة العليا في تحديد المشكلات التي تواجههم في أدائهم لأعمالهم وإيجاد الحلول المناسبة على الدوام وذلك لممارسة الأعمال بشكل يومي.

وتتيح عملية تشكيل فرق العمل مراجعة أهداف المؤسسة واتخاذ القرارات اللازمة لتطويرها وإيجاد روح العمل كفريق واحد وتحمل المخاطر بشكل جماعي.

وتعد مشاركة العاملين في العمل الجماعي من أهم الجوانب التي تساعد على زيادة الولاء للمؤسسة وأهدافها، كما يعتبر أداة فعالة لتشخيص المشكلات وإيجاد الحلول المثلى.

- **تنشيط نظام الحوافز:** يعتبر التحفيز من المهام الأساسية للتسويق الداخلي، ويعتبر ضمن الآليات ذات التأثير المباشر على سلوك وإنتاجية العاملين وكذا تحسين أدائهم داخل المؤسسة.

ويتم تصنيف الحوافز إلى نوعين أساسيين هما²:

- **الحوافز المادية:** تعتبر من أكثر أنظمة الحوافز شيوعاً نظراً لاعتبارها مصدر إشباع عدد من الحاجات الأولية أو الدوافع الأساسية لدى العامل، ومن أمثلة الحوافز المادية:

* المكافآت والزيادات الدورية كزيادة الأجر؛

* المشاركة في الأرباح وتخصيص جزء منها للعاملين؛

* أقلمة الحوافز المادية مع بيئة العمل، كربط الأجر بالإنتاج وتخصيص نسبة من الوفورات التي تنتج عن تقليل تكاليف الإنتاج. وعرفها (زويلف) بأنها الأجر والعلاوات السنوية والزيادات في الأجر المقابلة لزيادات نفقات المعيشة. وذكر (ليوبولد) أن الحوافز المادية المالية تشكل من الأجر على أساس الساعة أو الأسبوع أو السنة. وكذلك المزايا مثل التأمين الصحي والمشاركة بالأرباح وبرامج العناية بالطفولة ونظام الإجازات. ويأخذ التحفيز المادي عدة أشكال من أهمها التالي كما ذكرها (مرعي): الأجور والمرتبات، التعويضات، الهدايا ذات القيمة المادية، الزيادات السنوية.

- **الحوافز المعنوية:** وتعتبر مكملة ومرافقة للحوافز المادية لضمان تحقيق مستوى أفضل للأداء، ونظراً لاختلاف دوافع العاملين وميولاتهم فإن تبني نظام حوافز فعال هو كفيلاً بتطوير بيئة معنوية تضم وسائل تحفيز تتلاءم مع دوافع العاملين ورغباتهم، ومن أمثلة الحوافز المعنوية ضمان العمل واستقراره، الحوافز الاجتماعية المعنوية، التقدم الوظيفي (مكافأة مدة الخدمة)، المشاركة في اتخاذ القرارات، العمل الجماعي والعلاقات الاجتماعية، المركز والمكانة وتحقيق الذات.

ولإرساء أنظمة حوافز فعالة يشترط ما يلي:

- عدالة الحوافز وكفايتها؛

¹ دعبول، محمد زاهر وأيوب محمد، **مبادئ تسويق الخدمات**، دار الرضا، دمشق، 2003، ص 220.

² هاني حامد الضمور، **مرجع سبق ذكره**، ص 343.

- الاستمرارية في توفيرها ومنحها للعاملين؛
- ارتباطها المباشر بدوافع العاملين؛
- بعدها عن التحيز والعلاقات الشخصية؛
- تكيفها مع توقعات العاملين؛
- أقلمتها مع بيئة العمل؛
- ارتباطها بجهود العاملين لتحقيق الكفاية الإنتاجية.

وتشمل الحوافز المعنوية الترقية، وتقدير جهود العاملين، إشراك العاملين بالإدارة، وضمان استقرار العمل. ويمكن سرد بعض أشكال التحفيز المعنوي كما ذكرها (العقيلي) على النحو التالي: فرص التقدم والترقية وتكون كحافز فعال إذا تم ربطها مع الأداء والإنتاجية وتقدير جهود العاملين وذلك من خلال منح شهادات تقدير وثناء للعاملين.

كما يمكن تقسيم الحوافز إلى حوافز إيجابية وأخرى سلبية¹.

I - 1- 3. علاقة التسويق الداخلي ببعض المفاهيم الإدارية

لقد ارتبط مفهوم التسويق الداخلي ببعض المفاهيم الإدارية والتي سنطرق إلى البعض منها كما يلي:

أولاً. التسويق الداخلي وإدارة الموارد البشرية

إن أغلب الأنشطة التي قدمها الباحثون عند تقديمهم لمفهوم التسويق الداخلي، هي في الواقع تشكل صلب اهتمام إدارة الموارد البشرية، وهذا ما أثار الجدل حول حدود أنشطة وأدوار كل من التسويق الداخلي وإدارة الموارد البشرية والعلاقة بينهما، في تحقيق الأهداف المرغوبة. حيث يرى بعض الباحثين أن الأنشطة التقليدية التي كانت تقوم بها إدارة الموارد البشرية يجب أن تكون ضمن أنشطة التسويق الداخلي².

ومن هذا المنطلق يتبين أن الفرق بين التسويق الداخلي وإدارة الموارد البشرية يكمن في كون الثاني يركز على إدارة العاملين وأدائهم الذي يعود بالفائدة على المؤسسة، أما مفهوم التسويق الداخلي يركز على العاملين كعملاء وجب معرفة حاجاتهم ورغباتهم والعمل على إشباعها وإرضائهم بما يعود في النهاية بالفائدة على الطرفين المؤسسة والعاملين.

ثانياً. التسويق الداخلي والتسويق بالعلاقات

يعتبر التسويق بالعلاقات أسلوباً تفاعلياً للتسويق، حيث يعتمد على التعاون والثقة وبناء عليه يتوقف نجاح واستمرار أي مؤسسة في نشاطها وعلى مدى إمكانياتها وقدرتها على خدمة أسواقها، وذلك من خلال تطبيق المفاهيم التسويقية الحديثة، حيث أهمية تطبيق هذه المفاهيم على عملاء المؤسسة بغرض إقناعهم وتحقيق احتياجاتهم ورغباتهم تتضح من خلال قيام العاملين داخل المؤسسة بتحويل أفكار واستراتيجيات المؤسسة إلى واقع عملي، ولكي يتم ذلك فإنه من الضروري إقناعهم بالأفكار والخطط التي تقوم المؤسسة بإنتاجها والحصول على تأييدهم لها من خلال تطبيق وتبني مفهوم التسويق الداخلي على مستوى المؤسسة والذي ينطلق من قاعدة مفادها أن الاهتمام يأتي أولاً بالعاملين داخل المؤسسة، وتستند هذه القاعدة إلى

¹ محمد حسين عبد المحسن أبو سنينة، أثر التسويق الداخلي في الالتزام التنظيمي مع وجود الرضا الوظيفي متغيراً وسيطاً، دراسة في عينة من العاملين في المستشفيات الأردنية الخاصة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، 2013، ص ص 23-24.

² محمد الأخضر محجوبي، أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والمصادقية في المؤسسة الخدمية، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص تسويق الخدمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2009، ص ص 20-21.

أنه إذا لم تسوّق المفاهيم والنظم والتوجيهات بجانب السلع والخدمات إلى العاملين داخل المؤسسة، فإن نجاح هذه الأخيرة في جذب العملاء الخارجيين والحفاظ عليهم يعتبر أمراً صعب التحقيق¹.

ثالثاً. التسويق الداخلي وإدارة الجودة الشاملة

إدارة الجودة الشاملة هي مجموعة المبادئ والأفكار التي تؤدي إلى تعقب أفكار العملاء، وفهم حاجاتهم، وأن تعمل إدارة الموارد البشرية على تحسين الجودة من خلال تحفيز الموارد البشرية، وتغيير ثقافتهم باتجاهات إيجابية تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة².

فطبيعة العلاقة بين التسويق الداخلي وإدارة الجودة الشاملة تتمثل في كون أن إدارة الجودة الشاملة أحد المفاهيم الإدارية المهمة والذي جاء لتسليط الضوء على مفهوم الجودة وكيفية تحقيقها لضمان نجاح المؤسسة وتطبيق هذا المفهوم يتميز بأنه يشمل كل العاملين في المؤسسة بهدف تحسين وتطوير كفاءتهم، وكذلك تهتم إدارة الجودة الشاملة بالعمل الخارجي من خلال عملية التحسين المستمر.

وتسعى المؤسسات إلى تبني هذا المفهوم لإدراكها بأهميته وفاعليته، فهو بالنسبة لها يعني عملية التكامل بين كل النشاطات والوظائف والعمليات داخل المؤسسة من أجل تحقيق التحسين المستمر في التكاليف، الجودة، الوظائف وتسليم الخدمات التي ترضي العميل سواء الخارجي (طالب الخدمة) أو الداخلي (مقدم الخدمة)³. إن التسويق وإدارة الجودة الشاملة قائمان على فلسفة الأعمال التي تستهدف رضا العملاء وتحقيق ربحية المؤسسة على المدى البعيد كما يساعد على تحقيق الهدفين معا وذلك من خلال:

- تكامل كل الوظائف وإزالة الحواجز التنظيمية التي تعيق الفعالية؛
 - تحفيز العاملين نحو إدراك الجودة وإدراك أهمية خدمة العميل؛
 - تحسين أداء العلاقات الداخلية التي تمر عبرها عملية تسليم الخدمة للعميل النهائي؛
- ومما سبق يتضح أن التسويق الداخلي الناجح يسهل الانتقال إلى تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

رابعاً. التسويق الداخلي والثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة من القيم والمعتقدات التي يلتزم بها جميع أعضاء المؤسسة، لتكون بمثابة معايير تحدد ما هو مرغوب أو غير مرغوب من السلوك، وما هو صح أو خطأ وقد تختلف القيم الثقافية للتنظيم عن قيم بعض العاملين أو المؤسسات الأخرى، وبذلك تعتبر ميزة تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات. وتعرف الثقافة التنظيمية على أنها "مزيج من القيم والاعتقادات والافتراضات والمعاني والتوقعات التي يشترك فيها أفراد مؤسسة أو جماعة أو تنظيم معين، ويستخدمونها في توجيه سلوكهم وحل المشكلات".

ويعرفها (Robbins) على أنها "القيم المشتركة التي تؤثر على السلوك"، وتعرف أيضاً على أنها "مجموعة من القيم والمعتقدات التي تشكل كيفية تفكير أعضاء المؤسسة وإدراكاتهم، بما يؤثر على أسلوب ملاحظتهم للأشياء داخل المؤسسة وخارجها، مما ينعكس على ممارسات الإدارة وأسلوبها في تحقيق أهداف المؤسسة واستراتيجياتها".

¹ حكيم بن جروة وخليدة دلهوم، إمكانية تطبيق أبعاد تسويق العلاقات مع الزبون في الرفع من أداء المؤسسة التنافسي، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد الثاني، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2015، ص.ص 97-98

² عبد العزيز بدر النداوي، عولمة إدارة الموارد البشرية، عمان، دار المسيرة، 2009، ص.100.

³ محمد الأخضر محجوبي، مرجع سابق، 2009، ص.15.

ومن خلال ما سبق يتضح أن ثقافة المؤسسة تتكون من ثلاثة عناصر تنظيمية:

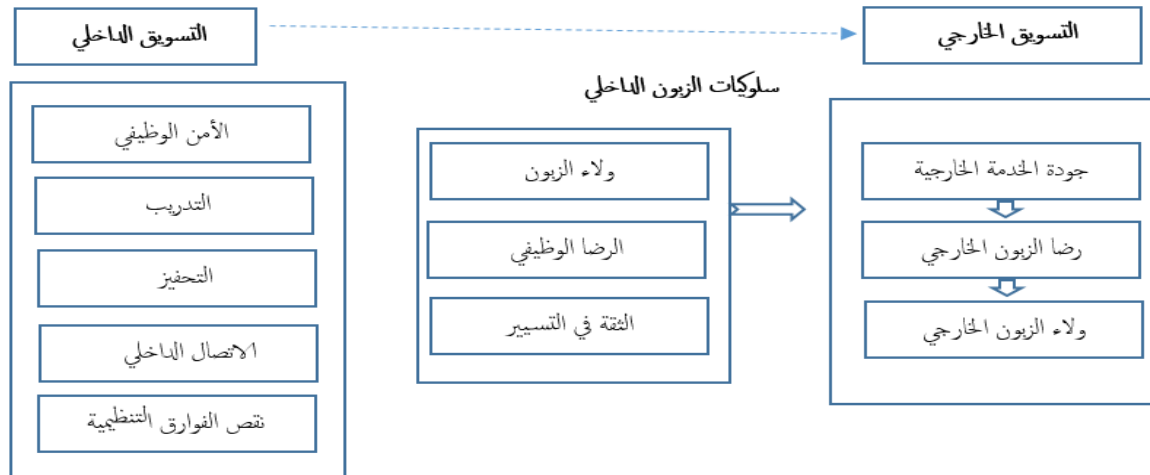
- القيم والأفكار التي تبلورت لدى العاملين؛
- الخبرة التي يكتسبها العاملون نتيجة تفاعلهم المستمر مع بيئتهم التي تحيط بهم سواء كانت بيئة داخلية أو خارجية؛
- القدرات والمهارات الفنية التي اكتسبها العامل في حياته.

وانطلاقاً من هذه النقاط يمكن الحديث عن بناء وتغيير الثقافات التنظيمية، والبحث عن الطريقة التي يمكن بها بناء وتغيير ثقافة معينة، ومن هذه النقطة بالذات يمكن طرح الكيفية أو طبيعة العلاقة بين التسويق الداخلي والثقافة التنظيمية. وعلى اعتبار أن الثقافة عبارة عن بناء وتموقع ذهني لبعض القيم والسلوكيات فهي تحتاج إلى جهود وتكامل بعض العناصر من أجل إقامة هذا البناء والقيام بعملية التموقع، ولن يتم ذلك إلا من خلال أنشطة وبرامج التسويق الداخلي. ومن زاوية أخرى نجد أن فلسفة التسويق الداخلي تنشأ بفعل القيم الأخلاقية المكتسبة لدى العاملين، حيث أن طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة تشكل الوعاء الذي ينشأ فيه التسويق الداخلي وفي سياقه تتم ممارسة برامج، وعليه يمكن القول أن طبيعة العلاقة بين التسويق الداخلي والثقافة التنظيمية هي علاقة تأثير وتأثر أي الثقافة القوية يمكن بناؤها وتغييرها من خلال برامج التسويق الداخلي وفي نفس الوقت طبيعة الثقافة السائدة تؤثر في طريقة تبني فلسفة التسويق الداخلي.

I - 1- 4. الربط بين التسويق الداخلي والتسويق الخارجي

إن عملية إنتاج الجودة في المؤسسة تتوقف على مدى جودة وكفاءة الموارد البشرية، ونخص بالذكر الموارد البشرية العاملة في المكتب الأمامي (Fontline Emplpyees) التي تعنى بتقديم الخدمة للمستفيد وتكون مسؤولة عن أحداث تسويقية مهمة في سيرة إنتاج الخدمة، ومن ثم فإن رضا العميل سوف يكون محصلة نهائية لنجاح سيرة إنتاج الخدمة، ومن ثم فقد أضحت إدارة الموارد البشرية مفتاح النجاح في العامل الذي يمكن من استدامة الميزة التنافسية للمؤسسة، هذا ما يؤسس لعلاقة الارتباط بين التسويق الخارجي والتسويق الداخلي، ونوضح هذا المعنى في الشكل الموالي:

الشكل رقم I-2: الربط بين التسويق الداخلي والتسويق الخارجي



المصدر: ناصر الدين بن أحسن، مرجع سبق ذكره، ص 35.

يتضمن الشكل مكونين أساسيين هما التسويق الداخلي والتسويق الخارجي، كما يلاحظ من خلاله أن تحقيق الارتباط بين هذين المكونين لا يتأتى إلا من خلال تفعيل دور العميل الداخلي وتأمين سلوكياته الموجهة نحو العميل الخارجي، وتحقيق رضا العميل الداخلي وولائه يتم من خلال ممارسات وأنشطة تسيير الموارد البشرية المتأثرة من المكتب الخلفي

والمتمثلة في التدريب والتحفيز والتمكين والأمن الوظيفي والاتصال الداخلي، تعد الأولوية الأولى بالنسبة للمؤسسة لضمان مستوى جودة خدمة تؤدي إلى تحقيق رضا العميل الخارجي ومن ثم تحقيق ولائه.

I - 1- 5. أنشطة التسويق الداخلي

إن مفهوم التسويق الداخلي لا يمثل فقط فلسفة ينبغي على المؤسسة أن تعتنقها، بل هو فلسفة وأنشطة تحتاج إلى جهد وعمل من أجل تبني مفهوم التسويق الداخلي وتجسيده على أرض الواقع في المؤسسة، والعديد من الباحثين حين حاولوا تعريف مفهوم التسويق الداخلي أرادوا بلورة مجموعة من النشاطات والإجراءات تمكن من تطبيق هذا المفهوم في المؤسسات، وهناك من أشار إلى التحفيز، الاتصال الداخلي، التطوير والتدريب، تمكين العاملين، القيادة، التنسيق والتكامل بين الوظائف... وغيرها من الأنشطة التي يرى أغلب الباحثين أنها تمثل عناصر أو مكونات لا بد منها في تطبيق التسويق الداخلي، ولكن الأنشطة التي تقصدها في هذا المقام هي تلك الأنشطة التي تحاكي أنشطة التسويق الخارجي وهذا ما ذهب إليه كل من (كولنز وباين Collins & Bane) و(رفيق أحمد) حين ربطوا بين مفهوم التسويق الداخلي وتطبيق أدوات وأنشطة التسويق الخارجي داخل المؤسسة والتي تشمل بحوث التسويق، تجزئة السوق، مراقبة النشاط التسويقي.

أولاً. السوق الداخلي

الفكرة الأساسية للسوق الداخلي هو كونه أول سوق تتعامل معه المؤسسة والذي يتكون من مجموع العاملين في كافة المستويات والوظائف، على اعتبار أن العامل هو مستهلك داخلي، والوظائف هي منتجات داخلية، وأحد أهم الأفكار الأساسية في مفهوم السوق الداخلي هو مفهوم التبادل بين العاملين (العميل الداخلي) والمؤسسة. وقد أشار إلى هذا المعنى (أدم سميث) في كتاباته، حين اعتبر أن العامل يبيع جهده إلى المؤسسة، وأن سعر البيع يمثل الأجر الذي يتقاضاه. وتشير أدبيات الموارد البشرية إلى العديد من النظريات، التي تحاول أن تشرح طبيعة العلاقة بين المؤسسة والعامل أو العامل، ومن بينها نظرية العدالة أو التوازن لأدامز (Adamz 1963)، حيث أشار إلى أن العامل يقيم الوظيفة أو العمل بالمقارنة بينما يقدمه في سبيل هذا العمل وما يحصل عليه من هذا العمل (input-out put) بمعنى أن العامل يقدم (الجهد البدني أو الذهني، الوقت، الالتزام والولاء للمؤسسة ...) وفي المقابل يحصل على جملة من المنافع المادية وغير المادية¹.

ومن خلال جهود التسويق الداخلي، ينبغي على المؤسسة إدارة هذا التبادل، بما يحقق التوازن المطلوب، والذي يؤدي في النهاية إلى تحقيق رضا العاملين، وتقليل الصراعات بين الوظائف، ودعم التنفيذ الفعال للاستراتيجيات، وتحسين العلاقات مع العملاء في السوق الخارجي. وعلى الرغم من أهمية مفهوم السوق الداخلي واعتبار العامل كعميل داخلي، فإن بعض الكتابات تشير إلى مشاكل محتملة عند الأخذ بهذا الاتجاه، ومن ضمن المشاكل تلك التي أثارها كل من (رفيق وأحمد) نلخصها كما يلي:

- واحدة من أهم المشاكل في هذا الاتجاه هو أن المنتجات (الوظيفة) التي تباع أو تسوق إلى العاملين قد لا يكون مرغوب فيها، أو قد لا يكونون بحاجة إليها بنفس الشكل الذي يحتاج فيه المستهلك الخارجي إلى منتج معين يقوم بشرائه لسد حاجة غير مشبعة لديه.
- على عكس ما هو متاح للمستهلك الخارجي من حرية الاختيار، فإنه في كثير من الأحيان قد لا يتوفر لدى العاملين حرية الاختيار أو المفاضلة بين المنتجات (الوظائف).

¹ James Christopher Ryan, *Old knowledge for new impacts: Equity theory and workforce nationalization*, Journal of Business Research, Volume 69, Issue 5, May 2016, pp 1587-1592.

- بالنظر إلى عقد العمل الذي يربط العامل بالمؤسسة، قد تفرض عليه القيام بأساليب جديدة في العمل، وهنا عكس ما يجري في السوق الخارجي، العامل ليس لديه الاختيار بل عليه أن يقبل المنتج (الوظيفة) تحت طائلة الاضطرار أو بالتعرض إلى التوقيف أو إلى عقوبات تنص عليها عقود العمل أو لوائح المؤسسة.
- على عكس السوق الخارجي الذي تسوده المنافسة، وتعدد الاختيارات، ففي المنظمة على العامل أن يتبع سياسة عمل واحدة والتي تعتمد عليها المؤسسة.
- مشكلة أخرى يثيرها التعامل مع العامل كعميل وهي قضية "العميل هو الملك" بمعنى هل الأولوية تكون في التركيز على إشباع حاجات ورغبات العميل الخارجي أم في التركيز على إشباع حاجات ورغبات العاملين أولاً؟

ولكن بالرغم من هذه الانتقادات والتحفظات يمكن القول أن قضية التعامل مع السوق الداخلي هو تعامل يقتضي مراعاة خصوصية هذا السوق فبالنسبة لـ:

- الانتقاد الأول يمكن القول أن المؤسسة هي في الأصل لا تسعى إلى تصريف المنتجات الداخلية (الوظائف) ولكن تسعى إلى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، واعتبار العامل كعميل ليس من باب البيع والشراء فحسب، بل من منطق التبادل، بمعنى عند تشكيل أو تصميم الوظائف (مواصفات الوظيفة ومواصفات شاغل الوظيفة) فإنه ينبغي على تلك المواصفات أن تراعي توقعات واحتياجات العامل المراد تشغيله في تلك الوظيفة من باب عدالة أو توازن التبادل .

- العامل أو العميل الداخلي ليس له حرية اختيار مطلقة، ولكن لديه حرية الاختيار في حدود المنتجات أو الوظائف التي تلائم أو توافق مؤهلاته وإمكانياته وتلبى طموحاته وتوقعاته، أو العامل له الحرية منذ البداية في أن يقبل أو يرفض وإمكانه الانسحاب أو المغادرة نحو جهة أخرى، ولكن في ظل ظروف الندرة لا يمتلك العاملون حرية كبيرة في الاختيار، وهي الوضعية التي كانت سائدة في سوق السلع والخدمات إبان اقتصاد الندرة حيث كان كل ما ينتج يباع، وفي ظروف وحدود معينة يسري في المؤسسات اليوم.

- أما بخصوص "العميل هو الملك" فالمؤسسة إذا أدركت أن سبب تواجدها هو العميل الخارجي، عليها أن تدرك أن الطريق المؤدي إليه هو العاملين، ولذلك عليها أن تسعى إلى تعبئة الطريق بشكل صحيح وتحديد من هو الأول العميل أم العامل، يقول أحد مؤسسي شركة تويوتا "العميل يأتي ثانياً" في إشارة إلى ضرورة الاهتمام بالعاملين.

وعليه فإن خصوصية السوق الداخلي تقتضي خصوصية التعامل معه وخصوصية القوانين التي تحكمه، وهذا لا يمنع إمكانية محاكاة أنشطة التسويق الخارجي وسحبها على السوق الداخلي، وفيما يلي توضيح لأهم أنشطة التسويق الداخلي:

ثانياً. بحوث التسويق الداخلي

تكمن بحوث التسويق في البحث والاستخدام للمعلومات من كل المصادر المتاحة واختبارها للحاجات المتعلقة بالتسويق (مهما كان نوع التسويق) وفي بحوث التسويق الداخلي يجب جمع المعلومات وتحليلها باستمرار، من كافة المستويات الإدارية في المؤسسة ومن سوق التوظيف، وفي الغالب يعتمد بحوث التسويق من أجل مشكلة ما يراد حلها، وعلى مستوى السوق الداخلي فإنها تساهم في تحديد الفرص الداخلية والخارجية، وخاصة إذا أجريت بالتوازي مع بحوث

التسويق الخارجي، وهي بذلك تساعد على اتخاذ القرارات المناسبة وتكشف الأمور التي من المحتمل أن يكون لها تأثير على نجاح مختلف برامج المؤسسة.¹

وتحتاج المؤسسة إلى تجميع معلومات حول الأشياء والقيم التي هي محل التبادل في السوق الداخلي، وهي إلى ثلاثة أنواع رئيسية تتركز على:²

- معرفة تصورات العاملين اتجاه مساهمتهم في الوظيفة (ما هو المطلوب منهم تقديمه؟)
 - معرفة تصورات العاملين اتجاه ما ينتظرونه من الوظيفة والمؤسسة.
 - معرفة تصورات العاملين اتجاه توازن عملية التبادل الداخلي (هل يعتقد العامل أنه يقدم أكثر مما يأخذ؟).
- وهذه الجوانب مهمة جدا في معرفة توقعات العميل الداخلي، كون أن أي عامل يعتقد أنه يقدم أشياء وفي المقابل يتوقع أن يحصل على أشياء أخرى، وأداء والتزام وولاء العامل للمؤسسة يكون حسب ترجيحه لهذا التبادل، فإذا كان العامل يرى أن ما يقدمه أكثر مما يحصل عليه، سوف يتقاعس أو حتى قد يقرر المغادرة، وإذا كان العكس، فإنه سوف يندفع أكثر في العمل وتزداد درجة ولائه والتزامه تجاه المؤسسة، والمؤسسة الناجحة هي التي تعرف كيف تدير هذا التبادل بفاعلية من خلال تجميعها وتحليلها لمثل هذه المعلومات.

وعلى العموم فإن مواضيع بحوث التسويق الداخلي تشمل الآتي:

- اتجاهات العاملين نحو المؤسسة ورسالتها الأساسية.
 - مستويات الرضا الوظيفي وتقييم المهارات والحاجة للمعرفة والتعليم.
 - حاجات ورغبات العاملين.
- ويتم تجميع البيانات والمعلومات بنفس الطرق المعروفة في بحوث التسويق الخارجي من خلال الاستمارات المقابلات كذا أسلوب الملاحظة.

ثالثا. تجزئة قطاعية للسوق

يتكون السوق من مجموعات غير متجانسة من العملاء أو المستهلكين المحتملين، وقد يصعب أن يتطابق فردين ولكن قد يشتركون في بعض الخصائص ويختلفون في أخرى، ولأنه من الصعب التعامل مع كل عامل على حدا فإنه أيضا من غير المعقول اعتبار كل العاملون أو العملاء متطابقين في الحاجات والرغبات والدوافع، ومن هنا ظهرت الحاجة إلى تقطيع أو تجزئة السوق بغرض تحديد الفروق والاختلافات بين الأفراد المستهدفين، وتقسيمهم إلى قطاعات يتشابه فيها كل قطاع معين في الرغبات والحاجات والدوافع، وبالتالي يمكن تصميم برنامج يلائم كل قطاع.

وإذا كان قانون تجزئة السوق أمر جد مطلوب، فإنه في السوق الداخلي أكثر إلحاحا، لأنه يزيد من فاعلية ودقة وملاءمة الجهود التي تستهدف كل قطاع، وتجزئة السوق لا تعني على الإطلاق تشتيت كتل المؤسسة، على أساس أن الهيكل التنظيمي في حد ذاته يجرأ ويقسم المؤسسة إلى مجموعات وأقسام، وبالرغم من أهمية التقسيم التنظيمي، إلا أنه في كثير من الأحيان يؤدي إلى مشاكل وصراعات بين الأقسام والوظائف، والتسويق الداخلي يعمل على تخفيف حدة هذا التضارب فيما بينها.

¹ محمد الأخضر محجوبي، مرجع سبق ذكره، ص 26.

² هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص 345.

الحديث عن تجزئة السوق الداخلي هو حديث عن معايير وأسس التجزئة والتقسيم، التي تحتل عدة مداخل فهناك من يرى أن تقسيم مجتمع عاملي المؤسسة والعاملين بها ينظر له من الجوانب التالية¹:

- التقسيم الجغرافي؛

- التقسيم الديموغرافي؛

- التقسيم البسيكو غرافي؛

- التقسيم السلوكي.

فالتقسيم الجغرافي يفترض أن احتياجات وخصائص الأفراد تختلف من مكان لآخر، بمعنى حاجات ودوافع العاملين في وظيفة معينة داخل محيط جغرافي معين، قد تختلف مع نفس الوظيفة في محيط جغرافي آخر، وهذا التقسيم يفيد المؤسسات التي تمتلك فروع أو وحدات في مناطق جغرافية مختلفة.

والتقسيم الديموغرافي يقوم على أساس الخصائص الديمغرافية مثل السن، الجنس، الديانة، الدخل. هذا التقسيم قد يكون مهم بالنسبة للمستهلك الخارجي، أما على مستوى السوق الداخلي قد يؤدي إلى بعض المشاكل، ولكن قد يحتاج إليه إذا كان للمؤسسة خطة للتقاعد عند فئات عمرية مختلفة.

أما التقسيم البسيكوغرافي (النفسي): فيعتمد على بعض الأسس النفسية مثل نمط الحياة، القيم، التوجهات. ومن أشهر التقسيمات النفسية، التقسيم المعروف بقياس (VALS) وهو جمع بين القيم (Valus) ونمط الحياة (Life Styl)، ويركز هذا المدخل لتقسيم السوق إلى قطاعات تضم ما يفكر فيه العامل ويعتقد به، والقيم التي يتمسك بها وتحرك سلوكه. أما التقسيم السلوكي فيفترض أن السلوك الذي حدث في الماضي هو أفضل مؤشر للتنبؤ بالسلوك في المستقبل، وقد يفيد هذا المدخل في التقسيم بصفة خاصة عند القيام برصد مكافآت وتحفيزات تناسب سلوك العاملين.

لذلك فإن تقطيع أو تجزئة السوق، ليس هدف في حد ذاته، ولكنه يساعد المؤسسة على تصميم برامج تسويقية توافق احتياجات وتوقعات كل قطاع أو مجموعة، وبصفة عامة ينبغي على المؤسسة أن تطور برامج مرنة بشكل كافٍ تمكنها من الوصول إلى كافة القطاعات ومجموعات العملاء الداخليين، وتحفيزهم وتحقيق رضاهم وإدماجهم في استراتيجية ورؤية المؤسسة.

I- 2. أبعاد التسويق الداخلي

يمكن التعرف على أبعاد التسويق الداخلي من خلال الإجابة على السؤالين التاليين:

- من الذي يقوم بالتسويق؟ (هل المؤسسة ككل أم قسم معين داخلها؟)
- إلى من توجه جهود التسويق الداخلي؟ (هل لكل العاملين؟ أم لقسم داخل المؤسسة).

I- 3. الشكل رقم 3. أبعاد التسويق الداخلي

¹ محمد عبد العظيم أبو النجا، إدارة التسويق: مدخل استراتيجي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2011، ص 173.

إلى من توجه جهود التسويق الداخلي؟

من الشكل يتضح أن هناك أربع خلايا:

الخلاية الثانية: تقوم المؤسسة ككل بتسويق خدماتها إلى قسم داخلها، مثلاً أن يعطي المستشفى اهتماماً كبيراً لقسم التمريض بها عن طريق زيادة الحوافز المقدمة له.

الخلاية الرابعة: المؤسسة ككل هي التي تقوم بالتسويق وهي كذلك السوق، فالعاملين هم عملاء والأعمال والأنشطة هي المنتجات، لذلك يجب التأكد من أن التسويق الداخلي يستقطب ويختار أفضل العاملين الذين يمثلون الوسيلة الفعالة لتقديم الخدمات للعملاء الخارجيين.

ومن خلال ما سبق نجد أن أغلب الباحثين يقترحون أو يقدمون بعض الأنشطة والإجراءات على اعتبار أنها مكونات أو عناصر تساهم في تطبيق التسويق الداخلي على أرض الواقع، وبالتالي يبنون أبحاثهم ودراساتهم على أساس تلك الأنشطة، كما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم I -2. عناصر أنشطة التسويق الداخلي

المصدر:

Keller, S, et al, *The Impact of Internal Marketing Efforts in Distribution Services Operations*, Journal of Business Logistics, Vol27, 2006, p112.

ولكن هناك إجماع على إمكانية تطبيق مختلف تقنيات وأساليب التسويق على السوق الداخلي أو داخل المؤسسة. وبناء على ذلك، يمكن لنا أن نتصور نموذجاً يجمع بين أهم الأنشطة والإجراءات التي ظهر أنها تلعب دوراً مهماً في تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسات الخدمية.

تعتبر إجراءات التسويق الداخلي الركيزة الأساسية لنجاح المؤسسات الخدمية في تحقيق أهدافها المتمثلة في تحقيق رضا عمليها ورضا عملاءها من جهة أخرى، وإجراءات التسويق الداخلي هي الطريقة المتبعة من قبل المؤسسات الخدمية والمبنية على أسس علمية وموضوعية في كيفية اختيار العاملين وتدريبهم وتحفيزهم وترقيتهم ومكافأتهم، وكل ما يتعلق ببناء علاقات جديدة بين إدارات هذه المؤسسات وعمالها¹.

ويتضمن التسويق الداخلي الأبعاد التالية:

I-2-1. التوظيف

تعد سياسة التوظيف والتي تشمل الاستقطاب والاختيار والتعيين إحدى أهم الأبعاد الرئيسة للتسويق الداخلي والتي يفترض إنجازها بكفاءة وفاعلية عالية، إذ أن النجاح في هذا الإنجاز سينعكس على النشاطات الأخرى في المؤسسة والتي من بينها النشاطات التسويقية. إذ أن الخطأ والتساهل في سياسة التوظيف في مؤسسات الخدمات سوف يكون له انعكاسات على الكثير من الأنشطة الأخرى كالتمرير والتطوير والحوافز وتقويم الأداء، من هنا تعد سياسة التوظيف الصحيحة مفتاح نجاح مؤسسات الأعمال والوسيلة التي تمكنها من تحقيق الميزة التنافسية والممثلة بنوعية الموارد البشرية.

تعتبر المهارات والقدرات التي يمتلكها مقدم الخدمات من العناصر الأساسية الضامنة لجودة الخدمات التي تهم العملاء في المؤسسات الخدمية، ونتيجة للخصائص المميزة للخدمات فإن ذلك يتطلب أن يكون مقدم الخدمة على درجة عالية من المهارة، ويتمتع بأسلوب جيد في الاتصال وبناء العلاقات المميزة مع العملاء. وبالتالي فإن على إدارة المؤسسات أن تكون حريصة على اختيار أفضل العناصر التي ستقدم العرض المتميز لخدمات المؤسسة للعملاء، فضعف مهارات مقدمي الخدمات، وافتقارهم للرغبة في العمل وتدني إحساسهم بالمسؤولية حياله تعد من المشكلات الرئيسة التي تقود إلى تدني مستوى جودة الخدمات. وعليه فإنه من الضروري أن يتوافر في المؤسسة مجموعة من العاملين الذين يمتلكون الاتجاه الإيجابي والمقدرة على تحقيق الجودة في الخدمات.

إن التطبيق الواضح لأهمية العاملين المتصلين بالعملاء في العديد من مؤسسات الخدمات يتعلق بتوظيف واختيار وتدريب البرامج التي يجب أن تكون منسجمة مع متطلبات الخدمات المطلوب تقديمها. وهذا يتطلب تحديد وضع المواصفات الدقيقة للوظائف بالإضافة إلى الصفات الواجب توفرها في العاملين الذين سيتولون مهام الاتصال بالعملاء.

I-2-2. التدريب

يعتبر نشاط التدريب من الأنشطة الأساسية والمهمة في إدارة الموارد البشرية، وتتفق إدارات الموارد البشرية في الدول الغنية والنامية أمثالاً باهظة في تدريب الموارد البشرية وتنميتها، أملاً في أن تؤدي تلك الجهود التدريبية إلى رفع كفاءة العاملين بها، ورفع إنتاجيتهم، مما يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة².

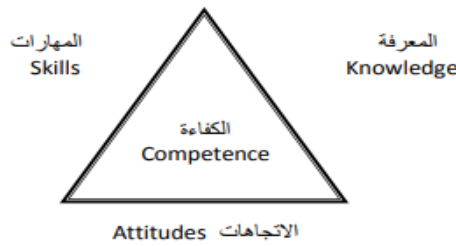
¹ ناصر الدين بن أحسن، مرجع سبق ذكره، ص 15.

² عطا الله عزت أبو عودة، واقع التسويق الداخلي في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) وأثره على جودة الخدمات المقدمة - قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية - غزة، 2014، ص 67.

ويحتل التدريب أهمية كبيرة في أنشطة المؤسسات الخدمية من خلال تحسين أساليب العمل وتغيير السلوك ورفع كفاءات العاملين وأدائهم ومستوى مهاراتهم في التعامل مع العملاء. ويعد التدريب الوسيلة التي تساعد العاملين والمديرين على اكتساب المهارات والخبرات التي يتوجب تمتعهم بها للوصول إلى الجودة المنشودة في الخدمات، فالهدف من التدريب لا يقتصر على تعليم العاملين وإكسابهم المهارات فحسب بل وتمكينهم من تحقيق أهداف المؤسسة والتخلص من الأخطاء عند تأديتهم لأعمالهم الوظيفية.

وقد أشار (Lovelock & Wirtz, 2004) إلى أن تطوير العاملين يتم من خلال تدريبهم على نحو مستمر وتمكينهم والعمل على رفع روح الفريق فيما بينهم لضمان فاعليتهم وتقتهم بمهارتهم عند تقديم الخدمة للعميل. والشكل التالي يوضح فكرة التدريب:

الشكل رقم I-4. فكرة التدريب



المصدر: حميد عبد النبي الطائي، وآخرون، **تسويق الخدمات**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 355.

فالتدريب هو تنفيذ مجموعة من الإجراءات أو العمليات لغرض اكتساب وتطوير المهارات والمعرفة والاتجاهات للعاملين في المؤسسة بهدف رفع مستوى الأداء وجودة الخدمات بما يحقق نتائج إيجابية للمؤسسة والعاملين على حد سواء. كما يعرف التدريب على أنه: "عملية مستمرة محورها العامل في مجمله، تهدف إلى إحداث تغييرات سلوكية، ذهنية محددة، لمقابلة احتياجات حالية أو مستقبلية، يتطلبها العمل الذي يؤديه في المؤسسة التي يعمل فيها"¹. تجدر التفرقة بين التدريب والتعليم من الناحية النظرية، حيث أن التعليم يرتبط بتنمية المعرفة والفهم العام، أما التدريب فيرتبط بالوسائل والإجراءات الخاصة بأداء وظيفة معينة مع ملاحظة أنه في الحياة العملية يصعب وضع حدود فاصلة بين كل من التدريب والتعليم، وإن كانت الحاجة إلى التعليم تزداد كلما اتجهنا إلى الوظائف الإدارية العليا.

I-2-3. التحفيز

تعتبر الحوافز إحدى مقومات العمل في المؤسسة، باعتبارها الطريقة التي من خلالها تعبر المؤسسة للعامل عن مدى تقديرها لأدائه المتميز وعمله المتقن، مما يساعدها على تحقيق أهدافها، وذلك بجانب توافر الإمكانيات المادية وخبرة العاملين داخل المؤسسة كل في مجاله، بالإضافة إلى اعتبار الحوافز من أهم عوامل المساهمة في خلق الرضا الوظيفي الذي هو جوهر التسويق الداخلي.

يقصد بالتحفيز تلك المجهودات التي تبذلها الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم، وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية وخلق حاجات جديدة لديهم والسعي نحو إشباع تلك الحاجات شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية والتجديد².

¹ حسن أحمد الطعاني، **التدريب الإداري المعاصر**، عمان، دار المسيرة، 2007، ص 15.

² محمد الصيرفي، **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**، دار قنديل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص 403.

ويعرف الحافز *incentive* على أنه "مجموعة العوامل الخارجية التي تهيئها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية بما يزيد من كفاءة أدائها وأعمالهم على نحو أكبر وأفضل، وذلك بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم وغاياتهم، وبما يحقق أهداف المؤسسة"¹

- يحقق النظام الجيد للحوافز نتائج مفيدة من أهمها:
- زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج أو جودة إنتاج؛
- تخفيض الفاقد في العمل، ومن أمثلة ذلك تخفيض التكاليف؛
- إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها، وبالأخص ما يسمى بالتقدير والاحترام والشعور بالمكانة؛
- إشعار العاملين بروح العدالة داخل المؤسسة؛
- تحسين صورة المؤسسة أمام المجتمع؛
- تنمية روح التعاون بين العاملين، وتنمية روح الفريق والتضامن؛
- جذب العاملين إلى المؤسسة، ورفع روح الولاء والانتماء؛

- كما يكتسي التحفيز أهمية بالغة نوجزها فيما يلي:
- تعتبر الحوافز أحد المتغيرات المستقلة الهامة المؤثرة على أداء العاملين؛
- تفيد دراسة الحوافز في معرفة وتحليل مسببات السلوك الإنساني في المؤسسات؛
- تساعد دراسة الحوافز في التوقع بالسلوك الإنساني في المستقبل وبالتالي الاستعداد لتقويمه، والتعامل معه وتوجيهه لصالح المؤسسة؛
- في ظل تزايد المنافسة وبالتالي رغبة المؤسسات في مضاعفة الكفاءة الإنتاجية والفاعلية التنظيمية، تزداد أهمية الحوافز كعامل حاسم لمضاعفة الأداء وترشيد النفقات؛
- تعتقد الشخصية الإنسانية حيث لم يعد صحيحاً أن الإنسان مخلوق اقتصادي رشيد، يمكن التأثير عليه بالمال كما يرى أصحاب المدرسة الكلاسيكية، وإنما هناك جوانب كثيرة ومتداخلة تؤثر على رغبة الإنسان في العمل مما يزيد من أهمية دراسة الحوافز.
- إن فهم الإدارة لحوافز العاملين، يمكنها من الإدارة لهم ورفع إنتاجيتهم ومعنوياتهم؛
- تساعد الحوافز في تفسير السلوك وتحديد قوته واتجاهه وتدعيمه.

I-2-4. التمكين

- إن تفويض الصلاحيات يعد أمراً حيوياً، لأنه من أفضل الطرق التي تهدف إلى تقديم خدمات جيدة شريطة أن يرتبط مع بذل جهد أكبر في نشاط الموارد البشرية خاصة عند اختيار العاملين والاحتفاظ بهم وتدريبهم، ونشر المعلومات الداخلية.
- إن عملية التمكين والمشاركة في اتخاذ القرارات لا يمكن تحقيقها إلا من خلال العمل على إزالة الحواجز التنظيمية وتوحيد الأهداف وإيجاد بيئة تنظيمية تركز على العمل الجماعي وتشجيع مشاركة العاملين.
- إن الغاية من التمكين خلق الولاء والتزام العاملين بأهدافها، وتوظيف أقصى طاقاتهم من أجلها. ويهدف إلى التغلب على البيروقراطية وتحقيق الاندماج الوظيفي. وكذلك فإن تطبيقه يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي وخفض تكلفة دوران العاملين وغياهم ما يؤدي إلى تحسين أداء العمل¹.

¹ مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، عمان، دار جرير، 2007، ص 280.

إن تمكين العاملين في مواقع اتخاذ القرار وتشجيع مشاركتهم يساهم في زيادة الاستجابة السريعة لأي تغيرات في البيئة وبهذا يساهم في زيادة الرضا الوظيفي².

ويعرف كل من *Anderson* و *Geroy* التمكين على أنه: "العملية التي يتم بها تزويد العاملين بالتوجهات الضرورية والمهارات التي تؤهلهم للاستقلالية في اتخاذ القرارات، وكذلك منحهم السلطة لجعل هذه القرارات مقبولة ضمن بيئة المؤسسات".

ويمكن تعريف التمكين على أنه منح الحرية الكافية للعامل والمتعلقة بتوسيع نطاق تفويض السلطة والتصرف والإدارة مما يزيد من استقلاليته في اتخاذ القرارات الفعالة ضمن بيئة تنظيمية تسمح بتعزيز الرضا والمشاركة والدافعية للعمل.

ويتفق عدد كبير من الخبراء على أن التمكين *Empowerment* يتحقق عندما تشجع الإدارة العاملين على التفكير بطريقة رجال الأعمال وليس على طريقة العاملين، وتقوم بدعهم عندما يفعلون ذلك، ومن أجل ممارسة سياسة تمكين العاملين فإنه لا بد على حد التعبير الأمريكي "walk to the talk" فكل أفعالهم وأقوالهم لا بد وأن تؤيد سلوكيات تمكين العاملين، بما يؤدي لزيادة المساحة لهم في التصرف والعمل بصورة مستقلة.

وهناك فرق كبير بين تفويض السلطة والتمكين، ففي تفويض السلطة نجد أن هذه الأخيرة تمنح من قبل الإدارة العليا في حين أن التمكين عبارة عن حالة ذهنية والتزام بالعقل والروح من قبل العامل، ونجد المسير في التفويض الذي فوض مهامه إلى مستوى أدنى هو صاحب الأفكار والمبادرة ويتحمل المسؤولية في أداء المهام³.

يفترض لنجاح المؤسسة تشجيع مبدأ العمل الجماعي والمشاركة في صنع القرار، وإن تفويض الصلاحيات والمشاركة في عملية اتخاذ القرارات لا يمكن تحقيقها إلا بإزالة الحواجز التنظيمية وتوحيد الأهداف وإيجاد بيئة تنظيمية تركز على العمل الجماعي وتشجع مشاركة العاملين في تحقيق أهداف المؤسسة، والأهم من ذلك كله توافر الرغبة لدى الإدارة العليا في منح العاملين صلاحيات تؤهلهم لاتخاذ القرارات ذات الصلة بالمشكلات القائمة⁴.

ويكتسي التمكين أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة والعاملين على حد سواء:

فبالنسبة للعاملين، تظهر أهمية التمكين من حيث كونه يشعر العاملين بالمسؤولية، وحس عال بالملكية، والرضا عن الإنجاز، كما أنه يمنحهم سلطة واسعة في تنفيذ مهامهم، ويزيد الصلة بينهم، إذ أن منطق العمل باستراتيجية التمكين يستوجب العمل بمنطق الفريق وأن إدراك هذه الأمور شيء مهم بالنسبة للمؤسسة⁵.

ويساهم التمكين في إطلاق العنان للأفراد لتفعيل معرفتهم وقدراتهم الابتكارية، ويمنحهم الطاقة والمقدرة على العمل باستمرار، كما يؤدي إلى زيادة التزامهم.

وذكر *Yulk* أنه عندما يحس العاملون بتمكينهم، هناك نتائج مفيدة تشمل التزام قوي اتجاه العمل، مشاركة كبيرة في تنفيذ المسؤوليات بشكل مبدع.

أما بالنسبة للمؤسسة، فالتمكين يساهم في تنمية طريقة تفكير المديرين، مع تركهم لمرعاة الأمور ذات التأثير في حياة المؤسسة، وإتاحة وقت أكبر أمامهم للتركيز في الشؤون الاستراتيجية ووضع الرؤى وصياغة الرسالة والغايات بعيدة

¹ الشوابكة رائد ضيف الله، أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد للعاملين في أمانة عمان الكبرى، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010، ص 24.

² بودي عبد القادر، بن جيمة نصيرة، مرجع سبق ذكره، ص 198.

³ Yahia s. Melhem, *Prerequisites of Employee Empowerment The case of jordanian Mobile Phone Companies*. Jordan Journal of Business Administration, Volume 2, No 4, 2006, P586.

⁴ سلوى محمود محمود مطاحن، تطبيق التسويق الداخلي في الشركات الصناعية في الأردن، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010 ص 31.

⁵ زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة، دار اليازوري، 2009، ص 29.

المدى، ورسم الخطط طويلة الأجل، ويجعل التمكين من الإدارة أكثر حماسا ونجاحا، وتتمكن من تحسين استخدام وتوظيف الموارد.

I-2-5. الاتصال الداخلي

يقوم نظام الاتصال الفعال على تسهيل وتنفيذ العديد من المهام الحيوية داخل المؤسسة، ومنها عملية الاتصال الداخلي التي تعتبر عملية تبادلية للمعلومات والآراء والأفكار بين العاملين، وبالتالي خلق علاقات تفاعلية إيجابية على كل المستويات الإدارية وصولا إلى العملاء الخارجيين وحصولهم على المعلومات والخدمات التي تلبي حاجاتهم وتوقعاتهم. إن وجود اتصال تفاعلي متبادل للمعلومات بين الإدارة والعاملين يتوجب وضع آلية يتم فيها نشر المعلومات التسويقية فيما بينهم، وتعد أدوات الاتصال بالعاملين الجانب المحسوس والأكثر أهمية في التسويق الداخلي، إذ نلاحظ أن أغلب المؤسسات وخاصة الخدمية تعطي اهتماما كبيرا لتطوير برامج الاتصال الداخلي من أجل تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية عن العمل والخدمات¹.

كما يعترف الاتصال الداخلي على أنه شبكة العمل التي يمكن من خلالها جمع وانتقال المعلومات وهي عملية ضرورية لصنع القرار الفعال بالإضافة إلى إسهامه في خدمة العملاء بجودة عالية فيوفر جمع المعلومات الضرورية للعاملين². إن نظام المعلومات التسويقية عبارة عن مجموعة من الإجراءات والأساليب لتجميع وتحليل ونشر المعلومات بشكل منظم، وتعد المعلومات عنصرا أساسيا في اتخاذ القرارات التسويقية الفعالة في المؤسسة، وينبغي أن يتوافر نظاما فعالا للمعلومات التسويقية يربط بين العاملين وإدارة المؤسسة³.

وغالبا ما تكون وسيلة الاتصال ذات الفاعلية الأكثر والتأثير الأكبر بالعملاء هي العاملين أنفسهم الذين يقومون بتقديم الخدمات، أي الاتصال المباشر بالعملاء، الأمر الذي يتطلب توفير معلومات كافية ودقيقة عن الخدمات الجديدة التي تنوي المؤسسة الترويج عنها وإطلاع العاملين عليها، حتى يتمكنوا من إيصال المعلومات الضرورية عنها، ولأجل ذلك يتوجب على المستويات الإدارية كافة أن تتفهم وتساهم في ضمان أن العاملين يقومون بأدوارهم ويؤدون مهامهم المنوطة بهم من أجل تحقيق السلوك المتوقع للعملاء، مدعين في نفس الوقت بمختلف النشرات المطبوعة التي يتوجب على الإدارة استعمالها كجزء من عملية الاتصال⁴.

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

- تجميع المعلومات؛

- وسيلة للتأثير في الآخرين، أي عمليات التوجيه والتحفيز؛

- الحفاظ على العلاقات الاجتماعية بين العاملين داخل المؤسسة.

وبناء على ذلك يفترض أن يساهم نظام المعلومات التسويقية في نشر المعلومات للعاملين وليكونوا قادرين على تقديم الخدمات للعملاء، وهذا يتطلب من الإدارة توفير المعلومات التسويقية على أن تكون كما ونوعا وأن تتميز بالدقة بحيث تشمل الخدمات التي تنوي المؤسسة الترويج لها ليكونوا على دراية بها حتى تساهم في تقديم المنافع للعملاء.

¹ جاسم، درمان سليمان وجاسم، حسان ثابت، "أثر إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين"، دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية في محافظة نينوى، مجلة تنمية الريفين، العدد 85، المجلد 29، 2007، ص 65-49.

² بكار آمال، دور التسويق الداخلي في تعزيز الالتزام التنظيمي لمستخدمي مكاتب بريد الجزائر، جامعة طاهري محمد، بشار، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 5، العدد 1، ص 789.

³ عطا الله عزت أبو عودة، مرجع سبق ذكره، ص 22.

⁴ بودي عبد القادر، بن جيمة نصيرة، مرجع سبق ذكره، ص 197.

I- 2- 6. دعم القيادة أو الإدارة العليا

تشير الإدارة العليا إلى العاملين في مناصب عليا مثل رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي والرئيس والمدير التنفيذي وغيرهم من كبار العاملين في المؤسسات الذين يضمنون توفير الموارد لإنجاز المشاريع بنجاح. ويعتبر دور دعم الإدارة العليا أمراً بالغ الأهمية وقد تم تسليط الضوء على نقص الدعم من الإدارة العليا باعتباره أحد الاهتمامات الرئيسية في المشاريع، علاوة على ذلك، تلعب الإدارة العليا دوراً مهماً في تخطيط المشروع وتنفيذه لضمان اكتمال المشروع بنجاح إلى جانب دورها المتعلق بالقيادة والابتكار¹. من الضروري أن يشمل الإشراف الجانب المعنوي بالإضافة إلى جانب المسؤولية عن الأداء، فلا يقتصر دور المشرف على مسؤوليته عن أداء مجموعة من العاملين ولكنه أيضاً مسؤول عن خلق وتنمية جو معنوي مناسب يهيئ للعاملين أن يعملوا معاً بفاعلية تجاه تحقيق الأهداف المخططة، وبالتالي يكون حافزاً للمرؤوسين على الأداء الفاعل ويحقق درجة عالية من الرضا عن العمل. كما أن العلاقات الجيدة للمسؤول مع الزملاء تساهم في إشباع الحاجات الاجتماعية وسيادة روح الفريق مما يزيد من جو التآلف وروح التعاون والتفاعل الإيجابي بين جماعات العمل وبالتالي سهولة الإشراف والقيادة والتعاملات المتبادلة بينهم في إطار العمل أو خارجه. وتتجلى العلاقة بين التسويق الداخلي وبعد دعم القيادة للإدارة العليا من خلال إمكانية المشاركة في اتخاذ القرارات كفريق واحد وتبني اللامركزية في التسيير مما يعزز العلاقة الإيجابية سواء بين المؤسسة والعاملين أو العاملين فيما بينهم كمظهر لنجاح تفعيل التسويق الداخلي.

I- 2- 7. البيئة المادية المريحة للعمل

بيئة العمل: هي كل ما يحيط بالمؤسسة من ظروف سواء داخلية أو خارجية وتشمل جميع العناصر المؤثرة تأثيراً مباشراً على العاملين وتشمل الظروف المادية والمعنوية والمكانية والزمانية. ويمكن تعريف بيئة العمل المادية على أنها الظروف المادية في بيئة العمل والمتمثلة في سبيل الراحة التي توفرها المنشأة من أثاث وإدارة وتكييف وتنظيم المكاتب التي يعمل بها العاملين في المؤسسة، حيث انعدام توفير بيئة سليمة للعاملين يؤثر على سلوكهم وعلى أدائهم في العمل، كما أن الظروف المادية تعتبر محببة ومفضلة للعاملين فهي تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي وتحسين الأداء. ويرى (محمد محمود، 2015) أن مفهوم بيئة العمل ظهر ليواكب المتغيرات والتطور الحاصل في المؤسسات، وكما يساهم في التقليل من التوتر والقلق الذي يصاحب العاملين في عملهم ويهدد من استمراريتهم، لذلك سعت المؤسسات لتوفير خدمات ومزايا تتلاءم مع طبيعة العمل من خلال تطبيق استراتيجية جودة بيئة العمل التي تساهم في زيادة الرضا الوظيفي للعاملين، ورفع معدل التزامهم، وبذلك يزيد من قدرة المؤسسات على تحقيق التنافس والحفاظ والاستدامة على فعالية الأداء².

¹ Riaz Ahmed, Simon P. Philbin, *It takes more than the project manager: The importance of senior management support for successful social sector projects*, London South Bank University, UK, Project Leadership and Society, Volume 3, December 2022, p03

² العنود عبد الله محمد العمري، أثر جودة بيئة العمل على أداء العاملين في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، المجلد الثالث، الإصدار السابع والعشرون، جامعة جدة، المملكة العربية السعودية، 2022، ص 263.

ينص مفهوم التسويق الداخلي على أن المؤسسة تسعى إلى رضا العاملين لديها ويكون هذا من خلال توفير محيط مادي أو بيئة عمل مادية تسمح لهم بإنجاز المهام المطلوبة، أي أن بعد المحيط المادي علاقته تتجسد في مفهوم التسويق الداخلي ذاته ولا نستطيع تبني التسويق الداخلي أو القول بأن مؤسسة تتبنى تسويقاً داخلياً ولا تراعي محيط العمل¹.

I-3. مساهمة التسويق الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي

أدرت العديد من المؤسسات ولاسيما الخدمية منها تدريجياً المنافع التي يمكن أن تحصل عليها من تطبيق مفهوم التسويق الداخلي الذي من خلاله تحصل المؤسسة على العاملين ذوي قدرات ومهارات عالية قادرين على تحمل المسؤولية وتقديم خدمات ذات مستوى عال من الجودة إلى العملاء، إذ أنه من المعلوم أن رضا العملاء الخارجيين يتأثر بالرضا الداخلي للعاملين، من هنا يعد التسويق الداخلي متطلباً أساسياً للتسويق الخارجي الناجح².
فالتسويق الداخلي يعزز أداء العاملين في المؤسسة، ويعمل على تنمية مهاراتهم وقدراتهم لكي يكونوا قادرين على تقديم أفضل الخدمات وخلق علاقات طيبة مع عملائهم، ومن ثم تحقيق هدف رضا العملاء الذي بدوره يحقق الربحية.
إن التمتع في مفهوم التسويق الداخلي يقودنا إلى اعتبار أن العملاء هم محور وأساس تجسيد سياسات وبرامج التسويق الداخلي بالمؤسسة، ذلك لأن إرضاء العملاء الخارجيين إنما هو نتاج إرضاء المؤسسة لعملائها الداخليين، وعلى هذا الأساس سنتناول في هذا المحور مضمون هذه العلاقة في العناصر الأساسية وفق المطالب التالية:
هناك عدة مساهمات للتسويق الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي، يمكن إيجازها كما يلي:

I-3-1. مساهمة التوظيف في تحسين الأداء الوظيفي

إن عملية اختيار وتوزيع الموارد البشرية داخل المؤسسة يجب أن تحظى بعناية واهتمام فائقين وذلك حسب قدرات وإمكانات كل عامل وما تقتضيه الوظيفة الملائمة له وفق مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب، الأمر الذي ينعكس إيجاباً في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.
وكما يجب أن يكون هناك توافق مشترك بين متطلبات الوظيفة وقدرات وإمكانات الشخص بحيث يكون هناك استثمار أفضل لقدرات الشخص وشعوره بالرضا نظراً لتوافق قدراته مع طبيعة الوظيفة التي عين فيها. فمن ناحية أخرى إذا تم توظيف الشخص بناء على التوافق المشار إليه، فإن ذلك يخفف من الأعباء التدريبية ويزيد من فاعلية أداء الشخص³.
فتوظيف العاملين حسب (Kotler، 1998) هو نشاط يقوم به قسم الموارد البشرية يمكنه الاستفادة من مفاهيم إدارة المعلومات أنه ينطوي على اختيار العاملين ليكونوا جزءاً من الشركة، عندها يجب على المؤسسة تحديد وتعظيم الالتزام بالقيم بين المؤسسة وتلك الخاصة بالعاملين الجدد.

وتقوم ممارسة تقسيم العملاء الداخليين (العاملين) على تجزئة السوق الداخلي وهو تجميع العاملين وفقاً لاحتياجاتهم وخصائصهم ورغباتهم، حيث قدم أحمد ورفيق (2002) احتمالين للتجزئة، وهما: أحدهما يشير إلى الاتصال مع العملاء الخارجيين، أي العاملين الذين لديهم ومن ليس لديهم اتصال بهم، والآخر يتعلق بالجوانب الوظيفية للعاملين. وهذا ما يساهم

¹ سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 1999، ص ص 177-178.

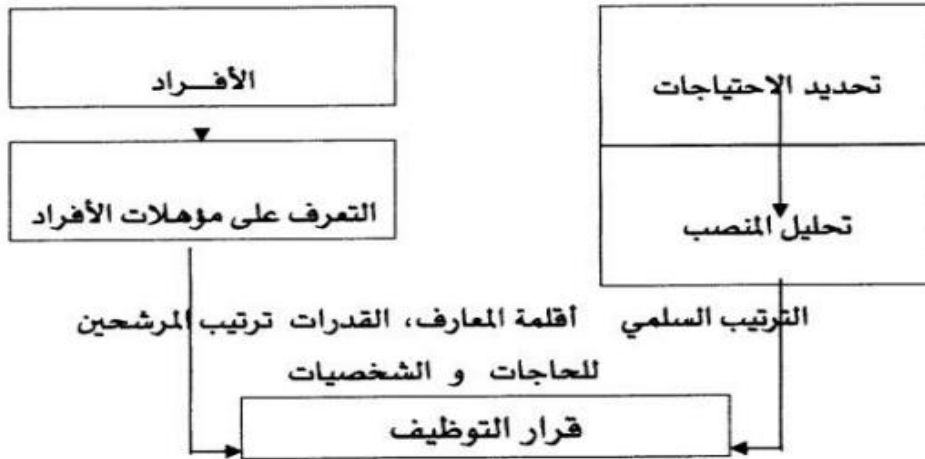
² درمان سليمان صادق، حسان ثابت جاسم، أثر إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين، دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية في محافظة نينوى، مجلة تنمية الرافدين 85(39)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، 2007، ص ص 49-65.

³ عطا الله عزت أبو عودة، مرجع سبق ذكره، ص 16.

إلى حد كبير في تلبية توقعات كل جزء بشكل أكثر ملاءمة، أين يتم تحديد احتياجات ورغبات العاملين من خلال أبحاث السوق، والتي يمكن استخدامها أيضاً للتحكم في تأثير سياسات إدارة العاملين¹. يمكن النظر إلى التوظيف على أنه عملية تهدف إلى إيجاد التطابق بين احتياجات المنصب وقدرات العاملين، أي تحقيق التوافق بين ما هو مطلوب وما هو متوفر، كما يبينه الشكل الموالي:

الشكل رقم I - 5. توافق احتياجات المنصب وقدرات العاملين

المؤسسة سوق العمل



المصدر: إسماعيل حجازي، معالم سعاد، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013، ص 40.

وهناك نمطين مختلفين للتوظيف هما التوظيف الداخلي والتوظيف الخارجي اللذان يضمن عدة طرق متاحة للمؤسسة قد تختلف حسب المصدر وعملية الاختيار وتخضع لعوامل تتعلق بالمؤسسة تتمثل أساساً في إمكانيات كل مؤسسة وخصائصها وأهدافها.

ويرى (Berry) ضرورة أن يستخدم المديرون مبادئ التسويق لغرض جذب العاملين والاحتفاظ بهم، بالإضافة إلى بحث وتطوير نوع من الفهم لحاجات العاملين بنفس طريقة التعامل في تحديد حاجات العملاء، حيث أنه توجد علاقة ارتباط وثيقة بين تنمية مهارات وقدرات العاملين من جهة وإشباع حاجات ورغبات العملاء من جهة أخرى².

I- 3- 2. مساهمة التدريب في تحسين الأداء الوظيفي

يهدف التدريب كعنصر ضمن التسويق الداخلي إلى تطوير وتحسين أداء العاملين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم في التعامل مع العملاء وكيفية خدمتهم بشكل يرضيهم، وكذلك يهدف إلى تنمية قيمهم وتوجهاتهم نحو ضرورة خدمة هؤلاء العملاء وتحقيق الجودة داخليا وخارجيا، لأن تحقيقها سيعود بالفائدة عليهم وعلى المؤسسة³.

¹ Bohnenberger, Maria C. Schmidt, Serje, Damacena, Cláudio & Batle-Lorente, Francisco Julio, *Internal Marketing: A Model for Implementation and Development. Dimensión Empresarial*, vol.17 no.1 Barranquilla Jan./Mar. 2019, p 05.

² صالح عمرو كرامة الجري، أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي من وجهة نظر موظفي البيع في مجموعة الاتصالات الأردنية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، سوريا، 2006، ص 43.

³ ساعد قرمش زهرة، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية، دراسة حالة مركب تكرير البترول سكيكدة، مذكرة ماجستير في اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2007، ص 127.

يمكن للمؤسسة أن تعتمد على معدلات الغياب من أجل تقييم فعالية البرامج التدريبية الموجهة وبالأخص إلى العاملين الذين يسجلون معدلات غياب مرتفعة، ويرجع سبب تغيبهم بالدرجة الأولى إلى قلة مهاراتهم، كما يعبر معدل الغياب عن درجة تكيف وتأقلم العاملون مع عملهم، وعن درجة رضاهم عن وظيفتهم¹.

يعتبر التدريب من أكثر الاستثمارات التي تدر عائداً على الشركة في الأجل الطويل كما أنه المسؤول عن إحداث التوازن بين العامل ووظيفته من خلال اكتسابه المعلومات التي تعينه على أداء عمله على أكمل وجه بالإضافة إلى إكسابه مهارات جديدة وتعديل اتجاهاته وتحسين سلوكه الوظيفي².

يمكن إجراء تدريب العاملين حتى يعرفوا "ماذا"، وبشكل أساسي، "لماذا" يجب القيام بالمهام، الأمر الذي يساعد في تطوير المهارات ومدى الحساسية لإدراك احتياجات العملاء، وبالتالي المساهمة في توجيههم، كما يرتبط تطوير العاملين أيضاً بإنشاء ثقافة المعرفة لدى العملاء.

يسعى التدريب إلى تحسين المهارات الوظيفية وزيادة المعرفة، وتطوير أداء المهام المحددة بشكل أفضل. حيث تشير الكثير من الدراسات إلى أن التدريب هو استثمار يسهم في زيادة إنتاجية العاملين، وأنه عملية منهجية تقدم التعلم للعاملين، وأداة لتعديل السلوك وإجراء تغيير دائم في المهارات، والمعرفة والمواقف، وتحسين الأداء الوظيفي ويحسن جودة الحياة العملية والتنظيمية للعاملين، ويرفع مستوى الرضا الوظيفي، ويقوي القدرة التنافسية للمؤسسات ويعزز فرص بقائها³. لهذا فإن السمة المميزة المنشودة من وراء تدريب العاملين تهدف إلى إقرار السلوكيات الإيجابية واتخاذ المواقف والقرارات الصحيحة وإتقان مهارات الاتصال بما يجعلهم يؤدون أعمالهم بكفاءة عالية⁴.

I-3-3. مساهمة التحفيز في تحسين الأداء الوظيفي

إن أهمية التحفيز كبعد من أبعاد التسويق الداخلي يساهم بشكل أو بآخر على رضا العاملين وتحسين أدائهم الوظيفي في المؤسسة. وتؤكد الدراسات أن الرواتب المنخفضة والحوافز القليلة التي لم تعد تلبي الاحتياجات الأساسية لدى العاملين تؤدي إلى عدم رضاهم وبالتالي تعود سلباً على المؤسسة (دوران العمل، حوادث العمل.... إلخ)⁵. ولقد أكدت الدراسات والأبحاث أن الدخل المالي إذا كان مناسباً للعامل فإنه يحقق درجة عالية من الرضا المطلوب والكافي لتحسين الأداء وكذلك المركز الذي يتيح له فرص الترقية والنمو إضافة إلى نمط الإشراف السائد ودرجة الرقابة التي تفرض على أوجه النشاط التي يمارسها العامل.

فكلما ارتفع مستوى الأداء الوظيفي للعامل زاد رضاه الوظيفي نظراً لما تتضمنه الوظائف العليا من إشباع لمختلف حاجات العامل، مما قد يعزز فكرة أن هناك علاقة طردية بين الحوافز وتحسين الأداء الوظيفي، كما أن الرضا الوظيفي قد يزيد بارتفاع مستوى المؤهل العلمي وذلك بسبب ارتفاع الرضا عن كل الحوافز الممنوحة من أمن وظيفي، سياسات التدريب، الحوافز المادية وظروف العمل المادية، الأجر وجماعات العمل.

¹ ساهل سيدي محمد، آفاق تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسات المصرفية العمومية الجزائرية مع الإشارة إلى بنك الفلاحة والتنمية الريفية، رسالة دكتوراه، تخصص تسويق، جامعة تلمسان، 2004-2005، ص 214.

² شيماء إبراهيم سعد الدين، مروة علي عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص 324-335.

³ أسامة عارف سعيد، دور التدريب عن بعد في تحسين الأداء الوظيفي، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، المجلد 12، العدد 5، 2022، ص 552-565.

⁴ صالح عمرو كرامة الجريري، مرجع سبق ذكره، 2006، ص 46.

⁵ مالك محمد المجالي، أمين عابد البشاشة، هاني محمد المجالي، تأثير أبعاد التسويق الداخلي على رضا العاملين وأثره على أدائهم، (البنوك التجارية العاملة في محافظة الكرك)، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 12، العدد 3، جامعة الأردن، ص 601.

الممارسات التي تتعلق بالحوافز المالية والاعتراف بالعاملين من خلال نظام أجور مناسب. عادة ما تستخدم مؤسسات الخدمات أنظمة المكافآت، مثل المكافآت والجوائز للعاملين الذين يعملون مباشرة مع العملاء الخارجيين. يمكن أيضًا استخدام هذه الممارسة لتحفيز جميع العاملين، يعني نظام الأجور المناسب أنه يعكس على الأقل متوسط الصناعة التي تشارك فيها المؤسسة. عندما يكون للعاملين اتصال مباشر مع العملاء، كما هو الحال في المؤسسات الخدمية، فمن الضروري الاعتراف بهم. عدم الرضا المتعلق بالمشاكل المالية يمكن أن ينتقل على الفور إلى العملاء.

ويساعد تقييم أداء العاملين على التخطيط للموارد البشرية، فيرتبط التخطيط ووضع السياسات التشغيلية والتطويرية بشكل جوهري بالأسس السليمة لعملية التقييم لأداء العاملين، ويساعد على رفع الروح المعنوية للعمال لشعورهم بتقدير واهتمام المسؤولين بجهودهم. كما يشعر العاملون بمسؤولياتهم مما يدفعهم لبذل جهد أقصى لتأدية عمله على أحسن وجه لكسب رضا رؤسائه. ويعتبر أيضًا وسيلة لضمان عدالة المعاملة باستخدام الأساليب الموضوعية للتقييم تمكن العامل من الحصول على الترقية والمكافآت على أساس الجهد المبذول، بالإضافة إلى تقييم سياسات الاختيار والرقابة وتحديد الاحتياجات التدريبية واستمرارية الرقابة والإشراف.

ويعتمد نظام الحوافز المادية على جعل جميع العاملين يقومون بالأعمال المطلوبة، في الوقت المطلوب فيه، وبالصورة والشكل المطلوبين، وباستخدام أنظمة الحوافز الجماعية المادية، والتي تعني في الواقع نظام الأجور، سواء العلنية، أو السرية لتحقيق عمليات التحفيز¹.

يشكل إنشاء نظام عادل للتعويضات والتحفيزات تحديًا كبيرًا للمؤسسات، حيث تدعي الكثير من المؤسسات أن الأجر القاعدي لعاملها أعلى من أدائهم، ولكن هذا ليس صحيحًا في الواقع، حيث تحاول بعض المؤسسات التأكيد على فكرة روح الفريق الواحد (العمل الجماعي) ولكنها تستمر في مكافأة العاملين لقاء تحقيق الإنجازات الفردية (Feldman, 2000) وعليه فإن مثل هذه التناقضات يمكن أن تسبب الإحباط والسخرية من قبل العاملين (Sinha & Sinha, 2012) ويصبح من الصعب إقناعهم بجدوى ذلك، خاصة عندما لا يشهدون زيادة معتبرة في الرواتب مقابل تمتع قادة المؤسسات بمكافأة كبيرة².

I-3-4. مساهمة التمكين في تحسين الأداء الوظيفي

إن مشاركة العاملين في الصلاحيات والسلطة من شأنه أن يجعلهم على دراية كافية بما يتوجب عليهم القيام به من أعمال وهم يتسمون بقدر كاف من السعي لتحسين الأداء الوظيفي، ذلك لأنهم بصدد المشاركة في المعلومات التي تساعدهم على القيام بمختلف الأنشطة بصورة أكثر وضوحًا للوصول إلى نتائج إيجابية وتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية على حد سواء.

فهناك علاقة وطيدة بين تمكين العاملين ضمن التسويق الداخلي لتحسين الأداء الوظيفي، وذلك بتدعيم الفرد بفعاليته الذاتية من خلال التعرف على العوامل التي تزيد شعوره بالقوة والتأثير والمشاركة في اتخاذ القرارات والمسؤولية عن النتائج.

¹ محسن أحمد الخضير، إدارة توازن الأداء المصرفي، دار إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، 2016، ص 279.

² كمال مولوح، فوزية مقراش، إسماعيل مولوح، أثر ممارسات التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي للأطباء في المستشفيات العمومية: دراسة ميدانية، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد 5، العدد 2، جامعة حسينة بن بوعلي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الشلف، الجزائر، 2019، ص 131.

وتظهر علاقة التمكين الإداري بالأداء الوظيفي من خلال التأثير على كفاءة العاملين داخل المؤسسة، فالعاملون الممكنون هم أكثر نشاطاً وإنتاجية من غيرهم لأنهم يمتلكون معرفة كاملة عن عملهم مما يجعلهم قادرين على التخطيط له وتحسينه، إذ يعمل تفويضهم سلطات إنجاز الأعمال والمهام على إشباع حاجاتهم، وبالتالي تحسين إقبالهم على العمل وكذا زيادة معدلات رضاهم الوظيفي وولائهم، ومن ثم التأثير على رغبتهم في البقاء في عملهم، فالتمكين يوفر ميزة توافق قدرات العاملين مع أساليب العمل الجديدة مما يرفع مستوى أدائهم، من خلال تفعيل جهودهم مما يمنحهم الفرصة لإبراز دورهم الوظيفي. كما ينبغي على العاملين تقبل مسؤوليات واسعة في مجال العمل وما يقتضيه من تدريب مكثف، أما المديرون فعليهم تقبل إمكانية تفويض مهام أعمالهم اليومية لمروسيهم وتمكينهم، فتكليف العاملين بأعمال تفوق قدراتهم ولا تلائم مهاراتهم وخبراتهم يجعلهم في موقف غير ملائم، مما ينعكس على الأداء الوظيفي، كما أن التحكم، السيطرة، الإشراف المباشر، والمساءلة المشددة على الأخطاء يحد من اجتهادات العاملين في سبيل الإبداع والابتكار، وبالتالي يؤثر على أدائهم الوظيفي¹. ويعتبر Spreitzer (1997)، أن العاملين المتمكنين يكونون أكثر رضاء عن وظائفهم ولديهم شعور متزايد بالكفاءة الذاتية من خلال المشاركة في صنع القرار وتشجيعهم على استخدام مجموعة واسعة من المهارات والقدرات للتعامل مع مختلف المواقف².

يحتاج المديرون إلى زيادة مستويات تمكين العاملين لزيادة الرضا الوظيفي، وبعد تنفيذ أساليب التمكين، سيشعر العاملون أولاً بأنهم أكثر أهمية، ويفكرون بمزيد من الحرية، ويتصرفون أكثر بشكل مستقل في وظائفهم، والمشاركة في القرارات المتعلقة بالأعمال، وبالتالي سيؤدون وظائفهم بشكل أفضل ويقللون من الأخطاء لأنهم متحمسون لوظائفهم، وسيقومون بإنشاء أعمال ذات أداء أعلى³.

فالعاملون المتمكنون هم أكثر رضاء عن وظائفهم، ويكون لديهم شعور متزايد بالكفاءة الشخصية من خلال المشاركة في صنع القرار ويتم تشجيعهم على استخدام مجموعة واسعة من المهارات والقدرات لمعالجة مشكلات مختلفة. كما أن هناك أهداف مؤسسية لا يمكن تحقيقها دون إشراك العاملين فيها، فالمؤسسة تحتاج إلى معلوماتهم، وخبراتهم ومهاراتهم، وكذلك إلى جهودهم المشتركة من أجل تحقيق الأهداف، كما أن تمكين العاملين يؤدي إلى تحسين الوضع النفسي للعاملين، حيث تتحسن نظرتهم الذاتية لأنفسهم من خلال زيادة تقدير ما يقومون به من عمل، مما ينعكس إيجاباً على مستوى الإنتاجية⁴.

I-3-5. مساهمة الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي

أشارت الدراسات إلى أن الاتصالات الفعالة مع العاملين تعمل على تحسين هويتهم مع مؤسستهم وبناء ثقافة الانفتاح والثقة. (Sinha & Sinha, 2012). حيث تقدم المؤسسات بشكل متزايد معلومات عن القيم والمهام والاستراتيجيات والأداء التنافسي والتغييرات وهو ما قد يؤثر على حماس (حرص واهتمام) العاملين. (Gopinath & Becker 2000)⁵. وتلجأ العديد من المؤسسات إلى انتهاز أفضل طرق الاتصال التي تضمن توفير المعلومات وإيصالها للعاملين من خلال المصادر المتنوعة والأكثر مصداقية وبالتالي استخدامها في الوقت المناسب وبشكل ثابت ودائم.

¹ تلخو سعيده، علاقة التمكين الإداري بالأداء الوظيفي، مجلة أبعاد اقتصادية، مجلد 4، رقم 1، جامعة امحمد بوقرة، 2014، ص 332-306.

² Mustafa.k., *Mediating effect of job satisfaction in relationship between psychological empowerment and job performance*, Theoretical and Applied Economics, Volume XXII, No.3(604), Autumu 2015, pp.111-136.

³ Mehmet.U, *THE EFFECT OF EMPOWERMENT ON EMPLOYEES' JOB SATISFATION :A RESEARCH ON KONYA INDUSTRIAL ZONE*, MANAS Journal of Social Stuiies, vol 7, No 1, 2018, p598.

⁴ جيلالي بهاز، تمكين العاملين وأثره على الأداء الوظيفي دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، الوكالة التجارية غرداية، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، المجلد 8، العدد 1، جامعة غرداية، الجزائر، 2022، ص 325-334.

⁵ كمال مولوج، فوزية مقراش، مرجع سبق ذكره، ص 131.

إن المؤسسة التي تقوم على إيجاد نظم اتصالات داخلية فعالة تؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين بها وفهم أهدافها ورسالتها المنشودة، ويكون الاتصال الداخلي قائماً على جميع عمليات الاتصال منها الرسمية وغير الرسمية، وهذا على مستوى جميع المستويات الوظيفية للمؤسسة.

وبهذا كلما تم إشباع حاجات الفرد في مجال العمل، مستفيداً من مزيج حوافز مناسب كلما أسهم ذلك في تحسين أدائه، وساعد على إثارة دافعيته نحو الأداء الفعال للعمل وولائه للمؤسسة.

فيما يتعلق بممارسات إدارة المعلومات، يعد تطوير العاملين أحد أكثر الممارسات المعتمدة، حيث لا يقتصر الاهتمام بتعلم المهمة الموكلة للعامل فحسب، بل يتعلّق بمجموعة العوامل التي تطوّر العاملين بطريقة أكثر تكاملاً، حيث يظهر ذلك في الأنشطة المختلفة التي تروج لها المؤسسات، وكل ما له علاقة بتحسين المهام اليومية، وأساليب العمل الجديدة، وزيادة المعرفة بالعملاء الخارجيين واحتياجاتهم، وقيمهم، وممارسات وسياسات المؤسسات، وتحسين جودة العاملين من الحياة¹.

فال اتصال هو ممارسة يمكن تصنيفها إلى داخلية وخارجية، ويرتبط الاتصال الداخلي - مثل أهداف وغايات المؤسسات - بالمعلومات التي تقدمها المؤسسات بشكل أساسي إلى عاملها، من ناحية أخرى، يتم توفير الاتصال الخارجي للعملاء والمجتمع من خلال الإعلانات أو إعلانات الصحف. على أن يتم تقديم معلومات جديدة عن المؤسسة للعاملين ثم للعملاء الخارجيين على حد سواء. قد يكون الاتصال موجوداً أيضاً بين المديرين والعاملين وبين المديرين فيما يتعلّق باحتياجات العاملين، الأول يتميز بعمليات الاتصال المعتادة المكوّنة من المعلومات المتعلقة بالعمل والتنظيم والأهداف والتخطيط والتي يمكن نقلها عن طريق الاتصالات المباشرة والصحف والتقارير، والثاني يشير إلى عملية الاتصال التي تحدث بين المستويات الهرمية العليا عندما يقومون بتحليل احتياجات العاملين.

¹ Bohnenberger, Maria C., Schmidt, Serje, Damacena, Cláudio & Batle-Lorente, Francisco Julio, *Internal Marketing: A Model for Implementation and Development. Dimensión Empresarial*, vol.17 no.1 Barranquilla Jan./Mar. 2019, p 09.

II- أهمية أداء العاملين وعلاقته بالتسويق الداخلي

إن نجاح المؤسسات مرتبط بكفاءة مواردها البشرية، لذلك اهتم الباحثون في موضوع الأداء لأهميته بالنسبة للعاملين والمؤسسة على حد سواء، فالمؤسسات تسعى للارتقاء بأداء عاملها من خلال تدريبهم وتحفيزهم للوصول إلى أهدافهم، وهذا بالاعتماد على معايير الأداء المحددة.

II- 1. مفهوم الأداء، أبعاده والمصطلحات ذات الصلة به

يعود مصطلح الأداء في الأصل إلى اللغة اللاتينية بلفظ (Performance) والتي تعني إعطاء في حين أن معناه في اللغة العربية هو تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة أو بمعنى درجة الأهداف التي وضعت للعامل أو الفريق أو المؤسسة، ومطلوب تحقيقها (معجم المعاني الجامع) ويعرف كذلك على أنه "إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز"¹. فالأداء حسب ما سبق يتحقق من خلال إنجاز الأعمال أو المهام المطلوب تنفيذها والتي وضعت من طرف المؤسسة للوصول إلى الأهداف المسطرة.

أما من ناحية تقييم الأداء ونتيجة لاعتبار أن عملية قياس الأداء كأحد وظائف إدارة الموارد البشرية فإنه قد تم استخدام مصطلحات عديدة تدل على نفس العملية لتقييم أداء العاملين، في حين أن استخدام كتاب الفكر الإداري العربي لهذه المصطلحات يقود إلى الاستنتاج بأن عملية قياس وتقييم الأداء هي عملية مركبة². تتضمن عملية التقييم ثلاث عمليات فرعية:

- تحديد مستوى الأداء المتحقق إن كان جيدا أو ضعيفا، بمعنى إعطاء الأداء قيمة، وتسمى هذه العملية بالتقييم.
- تعزيز نقاط القوة أو معالجة نقاط الضعف في الأداء المتحقق، ويطلق على هذه العملية بالتقويم.
- قياس الأداء المتحقق مقارنة بمعايير موضوعية ويطلق على هذه العملية بالقياس.

وقد تطرّق العديد من الباحثين إلى مفهوم الأداء الوظيفي من مختلف جوانبه نذكر منها³:

- وهو أيضا "نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة"⁴

- أما في الإدارة فقد عرف الأداء في معجم المصطلحات الإدارية بأنه: "عملية إدارية يتم من خلالها تحديد كفاءة العاملين ومدى إسهامهم في إنجاز الأعمال المنوطة بهم وكذلك الحكم على سلوك العاملين وتصرفاتهم أثناء عملهم".

- كذلك عرفها أحمد صقر عاشور "الأداء هو قيام العامل بالمهام والأنشطة المختلفة التي يتكوّن منها عمله"⁵.

ويلقي توماس جلبرت (Thomas Gilbert) الضوء على مصطلح الأداء ويشير بأنه لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الانجاز والأداء، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به العاملون من أنشطة في المؤسسة التي يعملون بها، كعقد الاجتماعات، أو تصميم نموذج، أو التفيتش. أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف العاملون عن العمل (السلوك)، أي أنه

¹ سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية، جامعة ورقلة 09-08 مارس 2005، الجزائر، ص 35.

² شاويش مصطفى، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 86.

³ كتاب المحاسبة إبراهيم محمد، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار جرير، الأردن، 2013، ص 104.

⁴ عائش مسعود الأكلي، محمد علي الزارعي، تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للأفراد العاملين بمديرية سجون منطقة الباحة، مجلة العلوم

الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 6، العدد 25، كلية الإدارة جامعة الباحة، المملكة العربية السعودية، 2022، ص 1-29.

⁵ عاشور أحمد صقر، إدارة القوى العاملة، بيروت، دار النهضة العربية، 1983، ص 50.

أخرج نتائج كتقديم خدمة محددة أو نتائج سلعة ما، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز أي أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً، على أن تكون هذه النتائج قابلة للقياس مع الميل إلى إبراز الإنجاز أو النتائج وذلك لصعوبة الفصل بين السلوك من ناحية وبين الإنجاز والنتائج من ناحية أخرى¹.

II- 2. أنواع الأداء

يتطلب تصنيف الأداء وتحديد أنواعه اختيار المعيار الدقيق والعملي الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف هذه الأنواع والمعايير التي يتم على أساسها تصنيف الأداء، وهي:²

- أولاً- معيار الشمولية، فحسب معيار الشمولية الذي يقسم الأهداف إلى كلية وجزئية، يمكن تقسيم الأداء إلى:
 - الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد من خلال الإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة لأهدافها الشاملة كالاستمرارية، الأرباح، النمو،... إلخ
 - الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن يصنف حسب الوظائف إلى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة العاملون..... إلخ، وتجدر الإشارة إلى أن الأداء الكلي للمؤسسة هو نتيجة تفاعل أداء مختلف أنظمتها الفرعية.
- ثانياً- معيار الطبيعة: حيث يتم تصنيف الأداء إلى اقتصادي، اجتماعي، سياسي وتقني... إذ لا يمكن للمؤسسة تحقيق أهدافها باعتماد أداء دون الآخر لاعتبار التكامل بينهم، فمثلاً لن يتحقق الأداء الاقتصادي دون وجود أداء تكنولوجي.
- الأداء الاقتصادي: يتمثل في الفوائد الاقتصادية التي تحققها المؤسسة مثل الأرباح، القيمة المضافة مقابل تقليل التكاليف وتدنية استخدام مواردها مثل العمل، المواد الأولية³.
- الأداء الاجتماعي: يتمثل في تحقيق الأهداف الاجتماعية التي ترسمها المؤسسة أثناء عملية التخطيط التي يجب أن يتزامن تحقيقها مع تحقيق الأهداف الأخرى وخاصة منها الاقتصادية.
- الأداء التكنولوجي: يتمثل في تحقيق الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة والتي تكون في أغلب الأحيان أهدافاً استراتيجية مثل السيطرة على مجال تكنولوجي معين.
- الأداء السياسي: يتجسد الأداء السياسي للمؤسسة في تحقيق أهدافها السياسية والتي يمكن أن تعود عليها بالنفع لأنها تعتبر كوسائل لتحقيق أهدافها الأخرى.

ثالثاً- المعيار الوظيفي: ينقسم الأداء في هذه الحالة حسب الوظائف المسندة إلى المؤسسة مع التركيز على الوظائف الأساسية في المؤسسة والتي يمكن حصرها في الوظائف التالية: وظيفة مالية، وظيفة الإنتاج، وظيفة الموارد البشرية، وظيفة التسويق، وظيفة التموين، وظيفة البحث والتطوير.

¹ المحاسنة إبراهيم محمد، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار جرير، الأردن، 2013، ص 105.

² ماجد إبراهيم شاهين، مدى فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء والتمتع التنظيمية، دراسة مقارنة بين الجامعة الإسلامية والأزهر، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، 2010، ص 44.

³ شفيخي مليكة، مساهمة حوكمة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين لتحقيق رضا الزبائن، أطروحة دكتوراه في علوم التسويق، تخصص تسير وتمية الموارد البشرية، جامعة مصطفى اسطمبولي معسكر، 2022، ص 71.

- **أداء الوظيفة المالية:** يتمثل هذا الأداء في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة وتحقيق التوازن المالي وبناء هيكل مالي فعال يحقق معدل مردودية جيد وتكاليف منخفضة.
- **أداء وظيفة التسويق:** يتحدد من خلال قدرة وظيفة التسويق على بلوغ الأهداف بأقل تكاليف ممكنة، مثل تحسين المبيعات وتحقيق رضا العملاء.
- **أداء وظيفة الإنتاج:** يظهر هذا الأداء في قدرة المؤسسة على إنتاج منتجات بجودة عالية وتكاليف منخفضة والتحكم في معايير الجودة المطلوبة في المنتجات.
- **أداء وظيفة الموارد البشرية:** يصعب تحديد أداء المورد البشري لأنه عنصر متغير يصعب تحديد كفاءته وفعاليتها، لذلك يعتمد قياسه على مجموعة من المؤشرات مثل عائد العاملون، عدد الحوادث والإجراءات التأديبية وغيرها من المؤشرات التي تبقى إلى حد ما غير كافية لتقييم أداء العاملين بسبب العوامل النفسية مثل الضغط والتوتر.
- **أداء وظيفة الترميم:** يظهر أداء هذه الوظيفة في قدرتها على توفير المواد بجودة عالية وفي الآجال المناسبة وتحقيق استغلال جيد لأماكن التخزين.
- **أداء وظيفة البحث والتطوير:** يظهر أداء هذه الوظيفة في مدى قدرتها على توفير الجو الملائم للاختراع والابتكار، عدد الاختراعات، سرعة التجديد مقارنة بالمنافسين.
- رابعا- **مقياس الأجل:** وينقسم الأداء حسب هذا المقياس إلى طويل، متوسط وقصير الأجل، وهذا النوع من التصنيف يعتبر صعب التطبيق ولا يمكن الاعتماد عليه بصفة دقيقة وذلك لصعوبة الفصل بين الآجال وتحديد موعدها مسبقا إلا بصفة تقريبية.

II-3. علاقة الأداء بالكفاءة والفعالية

ارتبط المفهوم الواسع للأداء بالعديد من المصطلحات الأخرى المرادفة والمستخدم في أدبيات نظريات الإدارة منها الكفاءة والفعالية، وكون أن أغلب هذه المصطلحات تستخدم عادة للتعبير عن مستويات أداء المؤسسة فإنه لا بد من الوقوف عند هذه المصطلحات ومدى ترابط المفاهيم فيما بينها. حيث أشار Separi et Alazard في تعريفه للأداء إلى اجتماع كل من الفعالية والكفاءة في توليفة واحدة¹.

أولا- الفعالية: ينظر الباحثون في علم الإدارة إلى الفعالية على أنها أداة من أدوات مراقبة الأداء في المؤسسة وكيفية أداء الأعمال فيها، وأن فعالية المؤسسة تقاس بحجم الأرباح المحققة فيها.

ويعتبر مفهوم الفعالية أكثر شمولاً من الكفاءة فهو يسلط الضوء على مخرجات أو نتائج الأداء، وبذلك تصبح الفعالية "محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمؤسسة بما تحتويه من أنشطة إدارية وما يؤثر فيه من متغيرات داخلية وخارجية"². وهذا "لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة"³.

وقد أكد Peter F. Drucker أن "الفعالية هي أساس النجاح، بينما الكفاءة هي الحد الأدنى المطلوب من أجل البقاء، وبعد ذلك يتم تحقيق النجاح" حيث واصل التمييز بين مفهوم الكفاءة والفعالية حسب أهميتهما بالنسبة للمؤسسة. مشيراً إلى أن تحقيق النجاح يكون عبر الفعالية التي تركز على النتائج، بينما تمثل الكفاءة المحرك الذي يديم نجاح المؤسسة وتمحور حول العمليات التي تحقق تلك النتائج⁴.

¹ Alazard.C, Separi.S, *control de gestion : manuel et applications*, 2ème éd ,Dunod, paris, 2010, p13.

² سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2004، ص201.

³ عبد السلام أبو حقف، أساسيات التنظيم والإدارة، الجزء الأول، الطبعة الثالثة، دار المعرفة، عمان، الأردن، 2001، ص25.

⁴ فائزة لعرف، راجح بوقرة، إثباتية البنك ما بين الكفاءة والفعالية، مدخل مفاهيمي، مجلة الدراسات الاقتصادية، المجلد 19 العدد 01 (2021)، ص 123-111.

يعرفها آخر بأنها "القدرة على تحقيق أهدافها في شكل زيادة حجم المبيعات والحصة السوقية ورضا العملاء وتنمية الموارد البشرية وتحقيق النمو"¹.

في حين حدد مدخل النظم مفهوم الفعالية بأنها "مدى قدرة المؤسسة كنظام اجتماعي، على تحقيق الأهداف المرجوة، دون أن يكون في ذلك إضعاف لوسائلها ومواردها، أو إجهاد لقدرات وطاقات عاملها"، حيث ركزت نماذج النظم بصورة عامة على بعض الجوانب المهمة في قياس الفعالية تمثلت في قدرة المؤسسة على تأمين مدخلاتها اللازمة لعملياتها ونشاطاتها، وكفاءة عمليات الإنتاج، ومرونة المؤسسة في التكيف مع المتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية، والروح المعنوية"².

فالفعالية هي مؤشر يستعمل في قياس الأداء، ويعبر عن العلاقة النسبية بين النتائج المحققة والأهداف المخططة التي تفسر القدرة على تحقيق الأهداف بالشكل الصحيح، وذلك بمقارنة مقدار الأداء المحقق بالنسبة إلى الأداء المطلوب³. يمكن القول أن الفعالية هي تحقيق للنتائج والوصول للأهداف بغض النظر عن الجهود المبذولة للوصول إليها أو التكاليف المستعملة.

ثانياً- الكفاءة: ارتبط مفهوم الكفاءة في الفكر الاقتصادي الرأسمالي بالمشكلة الاقتصادية الأساسية، والمتمثلة في كيفية تخصيص الموارد المحدودة والمتاحة للمجتمع، من أجل تلبية حاجات ورغبات العاملين المتجددة والمتكررة. ويمثل مفهوم كفاءة المؤسسة معيار الرشد في استخدام الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة، وتقديم الخدمات حيث أن المؤسسة الهادفة للنمو والتطور لابد أن تضمن إمكانية استمرار التدفق البشري والمادي لكي تعمل بشكل فاعل ومستمر⁴.

وهناك تعريف آخر ينظر للكفاءة على أنها "الحصول على ما هو كثير نظير ما هو أقل، أي بقاء التكلفة في حدودها الدنيا والأرباح في حدودها القصوى وهي مفهوم يقتصر على استخدام الموارد الإنتاجية المتاحة للمؤسسة، أي أنه يرتبط بالدرجة الأولى بعنصر التكلفة والعلاقة بين المدخلات والمخرجات"⁵. كما يمكن تقديم التعريف التالي لمفهوم الكفاءة: "الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة لتحقيق حجم أو مستوى معين من النواتج أو المخرجات"⁶.

وعليه فإن الكفاءة هي أداء الأعمال بشكل صحيح أما الفعالية فهي القيام بالأشياء الصحيحة بالشكل الصحيح، ومعنى هذا أن الكفاءة تنصب على أداء الأشياء بشكل منظم ودقيق، وإعداد كل شيء بحيث تتم خطوات العمل بشكل منظم، وتوفير النفقات والتقليل من الهدر في استخدام الموارد. أما الفعالية فهي ذات مفهوم أوسع فهي لا تحرص على أداء الأعمال بشكل صحيح فقط، بل تبحث عن الأمور الصحيحة بالشكل السليم الصحيح، فمعنى هذا أن الفعالية ترتبط بالأهداف ارتباطاً وثيقاً، فهي لا تحرص على إنجاز أي هدف مهما كان تأفها، بل يجب أن يكون هدفاً ذا معنى، وهي ترتبط أيضاً بتحقيق النتائج، أو أن تحوّل الجهد إلى نتائج ملموسة.

¹ سناء خليل، الغالي ابن براهيم، تحليل مؤشرات الفعالية التسويقية لمؤسسات التوزيع الدولية-دراسة حالة (كارفور)، مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد 13 العدد 01، 2023، ص 593-566.

² فائزة لعرف، راجح بوقرة، مرجع سبق ذكره، ص 111-123.

³ بوذراع أمينة، دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين، دراسة عينة من البنوك التجارية الجزائرية، شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2013، ص 68.

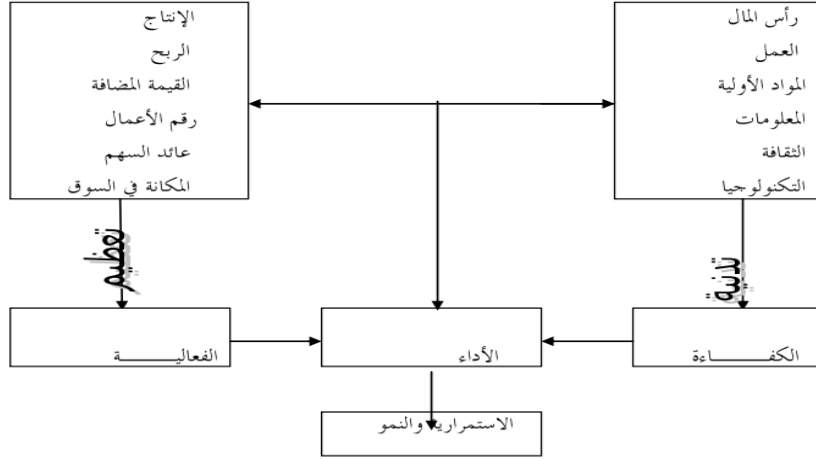
⁴ فائزة لعرف، راجح بوقرة، مرجع سابق، ص 111-123.

⁵ كتاب المحاسبة إبراهيم محمد، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار جريب، الأردن، 2013: ص 110، 111.

⁶ عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، 2001، ص 24.

ثالثا- العلاقة بين الكفاءة والفعالية: مما سبق يتضح أن هناك ارتباطا قويا بين الكفاءة والفعالية وذلك نتيجة التكامل فيما بينهما، فالكفاءة هي أحد عناصر الفعالية، ونجاح المؤسسة في الأداء، وهو يتوقف من ناحية على مدى تعظيم المخرجات وتحقيق النتائج (الفعالية)، ومن ناحية أخرى على تدنية المدخلات وترشيد استخدام الموارد دون المساس بالأهداف المسطرة (الكفاءة). ويمكن تلخيص هذا الطرح من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم I-6. الأداء من منظور الكفاءة والفعالية

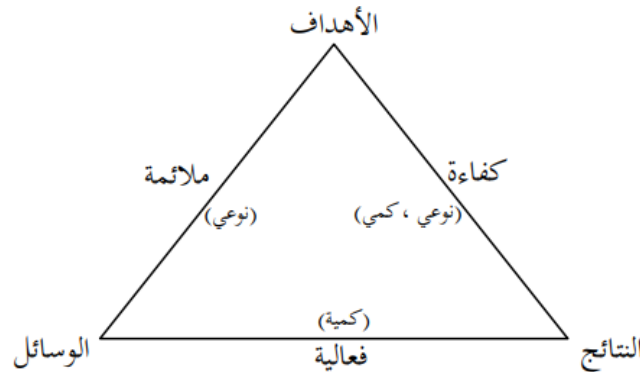


المصدر: عبد المليك مزهودة، مفهوم الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 01، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر 2001، ص 88.

يتبين من الشكل أعلاه أن هناك علاقة وطيدة بين الكفاءة والفعالية، كما أن المؤسسة تعمل دائما على إيجاد توافق وملاءمة بين هذين المفهومين، بالرغم من إمكانية تحقيق مستوى الكفاءة أكثر من مستوى الفعالية أو العكس، إلا أنه يبقى على المؤسسة التأكد من تحقيق توافق بين ثلاث عناصر محورية تتضمن كل من الأهداف، ومدى ملائمة الاستخدام الأمثل للإمكانيات المتاحة لتحقيق الأهداف من جهة، وكذلك مدى تناسب استغلال الموارد المتاحة مع النتائج المحققة وتحديد مدى قربها أو بعدها عن الأهداف المحددة.

كما يمكن التعبير عن الأداء من خلال المعايير الكمية والنوعية والتي تشمل في طياتها جوانب الإنتاجية بالإضافة إلى مدى ارتباط دقة الأهداف المحددة بطبيعة وكمية الوسائل المستخدمة أو التكلفة الضرورية لذلك ومساهمة تلك الأهداف في بلوغ النتائج المرجوة. كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم I-7. مثلث الأداء



المصدر: بوخاري بولرباخ، اقتراح نموذج لقياس أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، علوم اقتصادية، جامعة شلف، 2017، ص 11.

فقدرة المؤسسات على البقاء والنمو مبنية أساساً على قدرتها على تحقيق عنصري الكفاءة والفعالية، وإنجاز الأهداف المسطرة وبشكل صحيح، في حين أن المؤسسات تكون مهددة بالانهيار والزوال بسبب غياب عنصري الكفاءة والفعالية والذي يعني عدم استطاعتها أداء الأعمال بشكل صحيح أو أنه لم يتم القيام بالأشياء الصحيحة على أحسن وجه، أما المؤسسات التي تفتقد لعنصر الكفاءة على حساب الفعالية فإنها بذلك تستطيع البقاء والنمو من خلال بلوغ أهدافها ولكن بأداء متدني واستخدام غير كفؤ للموارد، إلا أنه في المؤسسات التي تراعي عنصر الكفاءة ولا تتمتع بالفعالية تكون مهددة بالفشل بسبب عدم قدرتها على تحقيق أهداف أصحاب المصلحة بالرغم من استخدامهما الكفؤ لمواردها إلا أنها كانت بصدد بلوغ أهداف خاطئة ونتائج غير مرسومة.

وتظهر الحالات السابقة للوضعيات المختلفة لعنصري الكفاءة والفعالية السائدة في المؤسسات كما هو موضح في المصفوفة التالية:

الشكل رقم I-8. مصفوفة الكفاءة والفعالية



Source: John Lee Thompson, *Management Strategic: awareness and change*, 2nd édition, Chapman and Hall Pub, London, 1994, p160.

إن من الأهمية بمكان التفريق بين الأداء والفعالية باعتبار أن الفعالية لا تشير إلى سلوك ما وتحقيق نتائج مباشرة، بل هي محصلة لعوامل أخرى قد تكون خارج سيطرة العامل مثل الوضع الاقتصادي في البلد، ونوعية المواد الخام المستخدمة، وأسلوب القيادة في المؤسسة وغير ذلك من العوامل¹.

II-4. ماهية أداء العاملين والعوامل المؤثرة فيه

¹ عبد البارى إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2008، ص 277.

يقصد بالأداء الوظيفي "تنفيذ العامل لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المؤسسة، أو الجهود التي ترتبط وظيفته بها، يعني النتائج التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها العامل للمؤسسة"¹.

كما أن هناك من ينظر إلى الأداء الوظيفي على أنه:²

أنه "مجموعة من السلوكيات الإدارية ذات العلاقة، والمعبرة عن قيام العامل بأداء مهامه، وتحمل مسؤولياته، وتتضمن جودة الأداء وحسن التنفيذ والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة فضلا عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المؤسسة، والالتزام بالنواحي الإدارية للعمل والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص وفعالية".

كما أشار درة والصباغ على "أنه السلوك الذي يقيم في إطار مدى إسهامه في تحقيق أهداف المؤسسة" وهو "تحقيق الشروط أو الظروف التي تعكس نتيجة أو مجموعة نتائج معينة لسلوك شخص معين، أو مجموعة أشخاص" واعتباره تفاعل بين السلوك والإنجاز أو أنه السلوك والنتائج التي تحققت معا، مع الميل إلى إبراز الإنجاز أو النتائج، وذلك لصعوبة الفصل بين السلوك من ناحية وبين الإنجاز والنتائج من ناحية أخرى³.

كما عرفه (العديلي، 1995) بأنه "الحصول على حقائق، أو بيانات محددة من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله، ومسلكه في فترة زمنية محددة، وتقدير مدى كفاءته الفنية والعملية والعلمية، للنهوض بأعباء المسؤوليات، والواجبات المتعلقة بعمله في الحاضر والمستقبل"⁴.

كذلك عرف أحمد صقر عاشور الأداء الوظيفي بأنه "قيام العامل بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء العامل عليها، وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول ونوعية الجهد ونمط الأداء"⁵.

ويعتبر الأداء دالة لمزيج من متغيرات العامل من ناحية، وخصائص المؤسسة التي يعمل فيها من ناحية أخرى، فالأداء يتأثر بعوامل داخلية تتعلق بالعامل منها (الحاجات، الخصائص الجسمية، الحالة المزاجية، الدوافع،..... إلخ) وعوامل خارجية تتعلق بالمؤسسة منها (أهدافها، ثقافتها، نمط القيادة، السياسات المتبعة،.....)⁶ إضافة إلى تأثير الزمان والمكان وكذلك العوامل الفيزيائية على العامل وأدائه.

إن الأداء لا يعتبر هدفا جليا لابد من الوصول إليه، بقدر ما هو أداة أو وسيلة لتحقيق غاية هي الوصول إلى النتائج أو الحصول على المخرجات، وبهذا ينظر إلى الأداء على أنه إسقاط عملي لكل ما تم التطرق إليه خلال مختلف مراحل التخطيط.

ومن هنا يتضح أن هناك عوامل تؤدي إلى رفع مستوى الأداء وأخرى إلى تدنيته وتختلف درجة تأثير كل عامل عن الآخر حسب أهميته وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة⁷.

يمكن تعريف إدارة الأداء للعاملين بأنها عملية مستمرة تنطوي على تحديد مستوى الأداء الوظيفي المطلوب الالتزام به من قبل العامل، وقياسه وتطويره، وذلك من خلال العمل على ربط أهداف العامل بأهداف المؤسسة ورسالتها. ويمكن القول بأن إدارة الأداء تنطوي على أمرين مهمين:

¹ ماجد إبراهيم شاهين، مرجع سبق ذكره، 2010، ص 39.

² عصمت سليم، القرالة، الحكمانية في الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2011، ص 49.

³ عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ، مرجع سبق ذكره، 2008، ص 277.

⁴ مبارك عبودي وآخرون، تقويم الأداء الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي في ضوء رؤية المملكة 2030م، مجلة الدراسات والبحوث البيئية، المجلد 10، العدد3، جامعة المناقل للعلوم والتكنولوجيا، السعودية، 2020، ص 415-445.

⁵ عاشور أحمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية، دار المعرفة، 1986، ص 25.

⁶ الفروخ، فايز عبد الرحمان، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار الجليس، الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 45.

⁷ درة والصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، الأردن، 2008، ص 277.

1- **الاستمرارية:** بمعنى أن إدارة الأداء هي عبارة عن عملية لا تنتهي، وتنطوي على وضع أهداف الأداء، ومراقبة درجة التقدم في تحقيقها، وتقديم التغذية العكسية للعامل بخصوص مستوى أدائه، فضلاً عن إرشاده بصورة مستمرة، ومن ثم العمل على وضع أهداف جديدة.

2- **الإرتباط بالأهداف التنظيمية:** بمعنى أنه يتوجب على المدير التأكد من أن الأنشطة التي يؤديها مرؤوسيه، والمخرجات التي يحققونها منسجمة تماماً مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة بما يساعدها في اكتساب الميزة التنافسية. وهذا يعني أن عملية إدارة الأداء الوظيفي تعمل على الربط المباشر بين الأداء الوظيفي للعاملين والأهداف التنظيمية¹.

ومن تعريفات إدارة الأداء التي أوردها الباحثون في هذا الشأن ما يلي²:

يربط Gary dessler بين عملية إدارة الأداء وبين تحليل الوظيفة المعتمدة على القدرات والمهارات اللازمة لإنجاز هذه الوظيفة، ويرى أن إدارة الأداء تعني تدريب وتقييم ومكافأة العاملين نحو الاكتساب السريع للمهارات والمعارف والقدرات اللازمة لإنجاز وتحقيق الأهداف المطلوبة منهم.

كما يرى دززر أيضاً أن إدارة الأداء هي العملية التي من خلالها يتأكد صاحب العمل من توجه العاملين لديه نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، أي إدارة الأداء عبارة عن منهج متكامل موجه بالأهداف نحو توجيه وتدريب وتقييم وتحفيز العاملين نحو الأداء الفعال.

كما تعرف على أنها اتجاه منظم للتطوير يتم من خلال عمليات مستمرة، تبدأ بتحديد أهداف استراتيجية ثم قياس للنتائج الفعلية التي تم تحقيقها، وصولاً إلى مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف الموضوعة مع تحليل تلك النتائج من أجل تطوير وتحسين الأداء.

تعرف إدارة الأداء بأنها تلك العملية التي يضمن من خلالها المدراء أن أنشطة العامل وفرق العمل ومخرجاتها تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، وهذا يعني وضع نظام لجعل المستخدمين يعملون بأعلى قدر من الفعالية والكفاءة³. ويسعى نظام إدارة الأداء إلى البحث عن السبل الذي يؤدي إلى مساعدة العامل على الاستمرار في التطور ليصبح أفضل في أدائه اتجاه البيئة. أما تقييم الأداء فهو إجراء يهدف إلى تقييم التقدم المحرز للعامل من خلال تقييم أو قياس الأداء الفعلي له بصفة منتظمة.

أما أرمسترنغ Armstrong فيرى أن إدارة الأداء البشري هي عبارة عن:

- عملية نظامية تعمل على تحسين الأداء التنظيمي من خلال تطوير أداء العامل، والحصول على أفضل النتائج للمؤسسة، ضمن الأهداف المخطط لها.
- عملية توجيه ودعم العاملين بالمؤسسة للعمل بفعالية وكفاءة بشكل يتماشى مع احتياجات المؤسسة.
- مدخل استراتيجي متكامل يعمل على تحقيق أهداف المؤسسة والعاملين على حد سواء.
- توفير تغذية عكسية ومؤقتة عن أداء العاملين للمشرفين والمدراء⁴.

¹ صلاح محمد شيخ ديب، ديمة ماخوس، محمد عادل نيري، دراسة العلاقة بين فظام إدارة الأداء وأداء العاملين، دراسة ميدانية في جامعة قشوين، 2021، مجلة جامعة نشرين، العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (43) العدد (4)، اللاذقية، سورية، 2021، ص 478.

² نورة بن وهبة، استراتيجيات تحسين إدارة الأداء في ظل التطوير التنظيمي بين الإطار النظري والواقع العملي، دراسة حالة المؤسسة الاقتصادية أرسيلور ميتال الجزائر، مجلة التراث، العدد 30، المجلد الأول، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشاذلي بن جديد، الطارف، الجزائر، 2019، ص 155.

³ بلهامل محمد عبد الفتاح، إدارة الموارد البشرية في قانون الوظيفة العمومي بين تقييم الأداء الوظيفي ونظام إدارة الأداء، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، مجلة دراسات وأبحاث، المجلة العربية للأبحاث والدراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد 13 عدد 4، 2021، ص 721.

⁴ Armstrong Michael, *Perfomance management key strategies and practical guidelines*(4th ed). united kingdom: KOGAN 2009, p10.

- من جهة أخرى فإن إدارة الأداء تعني الجهود الهادفة من قبل المؤسسات والوزارات والشركات المختلفة لتخطيط وتنظيم وتوجيه الاداء الفردي والجماعي ووضع معايير ومقاييس واضحة ومقبولة كأهداف يسعى الجميع لقبولها، فإنها تقوم على¹:
- قياس الأداء والذي يهدف إلى قياس الأعمال التي تمت فعلا أو التي ستتم، وذلك باستخدام المعايير الرقابية التي سبق أن تقررت.
- تقييم الأداء والذي هو مقارنة ميدانية وفعلية بين الإنجاز الفعلي الذي تم أدائه، وبين ما يجب أن ينجز، وذلك بهدف التعرف والوقوف على مستوى وحجم نوعية الأداء الذي تم.
- تحسين وتطوير الأداء: وهذا بعد رصد نتائج التنفيذ وتقييمها بالقياس إلى الأهداف والمعدلات المحددة.

II- 4- 1. العوامل المؤثرة على أداء العاملين

لابد من الوقوف على أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء الوظيفي المعياري، وتبين أن هناك بعض العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي أهمها²:

1- عوامل إدارية تنظيمية:

- عدم توفر مناخ يساعد على العمل والإنتاجية في المؤسسة.
- صراع في الشخصيات بين العامل وبين رئيسه أو بين العامل وزملائه.
- عدم تحديد مهام الوظيفة تحديدا دقيقا.
- الإشراف السيء والنقص في التدريب.
- عدم تحديد واجبات العامل.
- نقص في الموارد المادية أو تأخر في وصولها.

2- عوامل بيئية خارجية: أهمها:

- الاضطراب السياسي.
- صراع بين القيم والاتجاهات التي يحملها العامل وبين القيم والاتجاهات السائدة في المجتمع.
- الأحوال الاقتصادية وظروف سوق العمل.
- تشريعات حكومية.
- سياسات النقابات.

3- عوامل تتعلق بالعامل نفسه: وأهمها:

- نقص في رغبته ودافعيته إضافة إلى كسله.
- ضعف في شخصيته أو قصور في قدراته العقلية.
- تغيب مستمر عن العمل.
- شرب الخمر وتناول المخدرات.
- مرض عقلي أو جسدي بالإضافة إلى مشكلات عائلية.

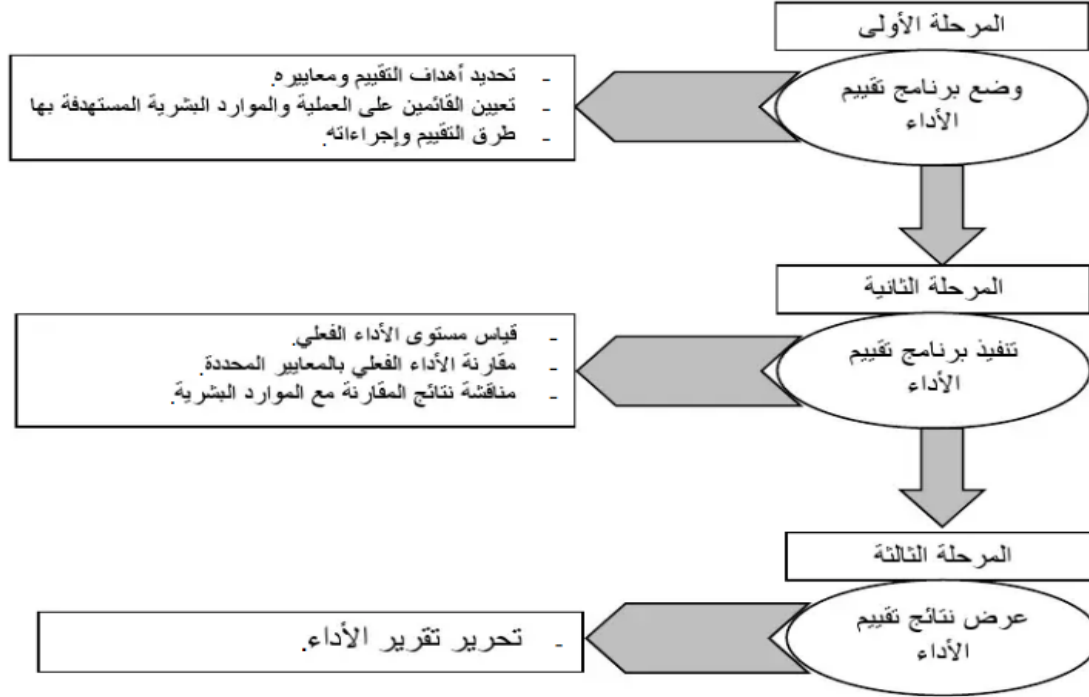
¹ هوان بوعبد الله، شاعة عبد القادر، تقييم الأداء الفندقي باستخدام مؤشرات قياس الأداء، دراسة حالة فندق قصر المنصور بمستغانم، الاستراتيجية والتنمية، المجلد 10 العدد 04، 2020، ص 145-131.

² عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباح، مرجع سبق ذكره، 2008، ص 423-424.

هذا وبعد استعراض أهم الأسباب والعوامل التي تؤثر على الأداء والتي تؤدي إلى تدني فاعليته، أصبح من اللازم على الإدارة أن تبحث في هذه الأسباب والتي من خلالها يمكن إرساء بعض الإجراءات الضرورية من أجل تحسين أداء العاملين.

يرى نيجيل هاريسون (Nigel Harrison) أن عملية تحسين أداء العاملين تتم من خلال سبع عمليات رئيسية وعلى ثلاث مراحل كما هو موضح في الشكل التالي¹:

الشكل رقم I-9. مراحل تقييم أداء الموارد البشرية



المصدر: حمود حيمر، تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة، دراسة حالة بعض المنظمات

الإقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة سطيف، الجزائر، 2018، ص 110.

من خلال الشكل أعلاه نستنتج أن تحسين أداء العاملين عبارة عن مجموعة من العمليات المتتالية والمتكاملة تدعم المؤسسة في تحقيق المستوى المطلوب (المستهدف أو المخطط) للأداء عن طريق الاستغلال الأمثل للموارد والأنشطة بكفاءة وفعالية تتجسد في الوصول إلى النتائج المراد الوصول إليها ناتجة عن الأداء الفعلي خلال فترة زمنية محددة.

لكن عندما تواجه المؤسسة مشكلات في الأداء تتضح أن هناك فجوة بين الأداء الفعلي والأداء المستهدف تستوجب البحث في أسباب حدوثها وتتطلب تظافر جميع الجهود والأطراف والمستويات في المؤسسة حتى يتم الإحاطة بها من مختلف الجوانب بتوفير المعلومات اللازمة لذلك وتشخيص مشكلة الأداء بجميع أبعادها وبالتالي إمكانية الوصول إلى مجموعة من الاقتراحات والحلول الممكنة لتحسين الأداء والتقليل من الفجوة الأدائية عن طريق تحليلها واختيار أفضل الاحتمالات أو المراحل لعلاجها.

بعدها يتم وضع مدخل علاجي كخطة أولية لتطبيق ما تم التوصل إليه من تعديلات وتغييرات تختلف حسب عمق المشكلة وأبعادها والتي قد تكون سطحية أو جذرية، مع وجوب المتابعة المستمرة لمدى تطبيق برنامج العمل الذي تم إعداده لتحسين

¹ حمود حيمر، أهمية عملية تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسات ومعوقاتهما - دراسة حالة الموارد البشرية العاملة. بإدارة مؤسسة صيدال لصناعة الأدوية بقسنطينة، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة، مجلة حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، المجلد 05، العدد 1، 2018،

الأداء ومتابعة الموقف للتأكد من نجاعة القرار الذي تم اختياره من بين البدائل المصادق عليها من قبل المؤسسة، وبالتالي التأكد من إمكانية المواصلة في خطة العمل من عدمها وبالتالي اللجوء إلى بدائل ومسارات تحسينية أخرى للأداء. وقد قسم لويس غوميز (Luis R. Gomez) وآخرون عملية تحسين أداء الموارد البشرية إلى أربع خطوات رئيسية هي¹:

1- استكشاف مشكلة ضعف الأداء: حيث تعتبر هذه الخطوة أساسية بالنسبة لنجاح عملية تحسين أداء العاملين، ويتم خلالها تحديد أسباب حدوث فجوات الأداء، الأمر الذي يؤدي إلى إمكانية حدوث صراعات تنظيمية بين الإدارة والعاملين، حيث يمكن إرجاع سبب حدوث مشكلة ضعف الأداء (فجوة الأداء) إلى القدرات والدافعية وظروف العمل، فالقدرات تضم الخصائص المعرفية للعاملين وكفاءاتها، بالإضافة إلى خصائصها الفيزيولوجية، أما الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية مثل الأجور والحوافز المادية والعقوبات، إضافة إلى المتغيرات الذاتية (الحاجات)، إلى جانب ظروف العمل التي تتمثل في خصائص المؤسسة وإمكانياتها كالألات، النظام الإداري والأنشطة الوظيفية.

2- تحليل أسباب مشكلة ضعف الأداء: بعد التحديد الدقيق لأسباب مشكلة ضعف أداء العاملين، تأتي مرحلة تحليل الأسباب، واتخاذ الإجراءات الضرورية للتحكم في الوضع، بالأخذ بالحسبان كل من القدرات والدافعية، وظروف العمل، مثل برمجة تدريب متخصص لتحسين القدرات السلوكية للعاملين مع ضرورة محاورتهم حول أبعاد مشكلة ضعف الأداء، الأمر الذي سيساعد على تقليل الصراعات التنظيمية بين الإدارة والعاملين.

3- وضع خطة عمل وتمكين الموارد البشرية من الحل: تساهم خطة العمل في التقليل من مشكلات الأداء لدى العاملين ووضع الحلول لها وإزالة جميع العراقيل التي تحول بينها وبين تحقيق الغايات المحددة وإرساء سبل التعاون بين الإدارة والعاملين من جهة والاستشاريين الاختصاصيين في مجال تطوير وتحسين الأداء من جهة أخرى.

4- توجيه الاتصال نحو الأداء وتوفير التغذية العكسية: تتطلب عملية تحسين أداء العاملين تبادل المعلومات والأفكار فيما بينها على اختلاف مستوياتها الوظيفية حول مشكلة ضعف الأداء، خاصة ما تعلق منها بمصدر المعلومات ومحتواها، الأمر الذي يساهم في إيجاد الحلول المناسبة وفي الوقت المناسب.

من خلال استعراضنا لأهم الخطوات التي تساهم في تحسين أداء العاملين تبين أن الوصول إلى تحقيق هذا الهدف لا بد من تظافر جهود جميع الأطراف الفاعلين في المؤسسة، وبالتالي تعم الاستفادة خلال مراحل التحسين مما يساهم في رفع الكفاءة والفعالية، انطلاقاً من تحديد مشكلة ضعف الأداء، وصولاً إلى الحل المناسب لها، وبالتالي ستتضح ملامح خطة العمل الجديدة بالموازاة مع اتخاذ القرارات المناسبة لذلك.

II- 4- 2. محددات أداء العاملين

تعددت العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي باختلاف وجهات نظر الكثير من الباحثين، فدرجة تأثير الأداء الوظيفي لعامل معين ببعض العناصر ليست بنفس الدرجة بالنسبة لأداء عامل آخر والذي قد يتأثر أدائه الوظيفي بعوامل مغايرة نسبياً حسب وجهة نظره أو القائمين عليه في المؤسسة. وفيما يلي بعض توجهات الباحثين لتصنيف محددات الأداء الوظيفي:

الجدول رقم I- 3. محددات الأداء الوظيفي

(Shields, 2007, p21) ²	(Kirkpatrick, 2006, p06) ¹	(Iskandar, 2014, p74) ²	(درة والصباغ، 2008، صفحة 305) ³	(الفروخ، 2010، صفحة 45) ⁴	(عكاشة، 2008، صفحة 34) ⁵
-----------------------------------	---------------------------------------	------------------------------------	--	--------------------------------------	-------------------------------------

¹ Luis Gomez and others, *Managing human resources*, 5th edition, Pearson education, New Jersey, United States of America, 2007, p 225-229.

² Shields, John, *managing employee performance and reward*, Cambridge University Press, New York, 2007, p21.

الخصائص الشخصية	أهمية الوظيفة	القدرات والخصائص الفردية	كفايات العامل	الدافعية الفردية	المعرفة بمتطلبات الوظيفة
ثقافة العمل	توضيح المتوقع من العامل وتبليغه بنتائج أدائه	الجدد وأداء الواجبات	متطلبات العمل (الوظيفة)	بيئة العمل	نوعية العمل
العوامل الاجتماعية	التدريب، مساعدة العامل على تحسين أدائه ومكافأته عليه	إدراك الدور	بيئة التنظيم	القدرة على أداء العمل	كمية العمل المنجز
العوامل البيئية	بناء علاقة مع العامل والحفاظ عليها				المشاركة والوثوق

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على المصادر المذكورة في الجدول.

ينظر إلى الأداء الحقيقي الفعال لأي عامل على أنه محصلة تفاعل لعدد من العوامل المتداخلة فيما بينها مع اختلاف درجة تأثير كل عامل منها باختلاف أهميته لدى العامل أو المؤسسة التي ينتمي إليها، الأمر الذي سينعكس على نوعية النتائج المحققة كون الأداء هو وسيلة للوصول إلى غاية متوخاة في المؤسسة⁶.

هذا ويرى بعض الباحثين أن هناك أسباباً تقف وراء صعوبة تحديد العوامل التي تحكم الأداء منها ما يلي⁷:

- أن محددات أداء فئة معينة ليست هي محددات أداء فئة أخرى.
- إن محددات أداء العاملين في مؤسسة معينة ليست بالضرورة هي نفسها محددات أداء العاملين في مؤسسة أخرى.
- إن العوامل البيئية الخارجية لها أثر سلبي أو إيجابي في تحديد محددات الأداء

فالتباين في الأداء ناتج في الأصل عن متغيرات عديدة منها الفيزيولوجية، المادية، التنظيمية، الاجتماعية، البيئية والتقنية وهو تفاعل لسلوك العامل وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده، وقدراته، ويعمد أغلب المديرين إلى التأثير على السلوك والأداء من خلال التوجيه والإرشاد، وثم مجموعة أخرى من المحركات تتبع إتمام العمل ولها أثر رجعي على الجهود والسلوك والأداء اللاحق. ففي ظروف مماثلة سيكون جهد العامل وسلوكه وأدائه يحدث استجابة لمؤثرات بيئية وجوانب شخصية ودوافع وقدرات وإدراك وتعليم لازمة جميعاً لحدوث الفعل وأن هذه العوامل ترتبط بعضها ببعض ارتباطاً وثيقاً وتؤثر على السلوك والأداء⁸.

II-3. أهمية التقييم لتحسين أداء العاملين

¹ Kirkpatrick, Donald, *Improving employee performance through appraisal and coaching*, 2nd ed., amacom, USA , 2006 , P06.

² Iskandar Muda and al, *Factors Influencing Employees' Performance: A Study on the Islamic Banks in Indonesia*, International Journal of Business and Social Science, vol 5(02), Center for Promoting Ideas, USA, 2014, p 73- 80.

³ عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ، مرجع سبق ذكره، 2008، ص 305.

⁴ عبد الرحمان الفروخ، فايز، التعلم التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان، الأردن، 2010، ص 45.

⁵ أحمد محمد عكاشة، أسعد، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، 2008، ص 34.

⁶ Kirkpatrick, Donald, *OPCit.*, amacom, USA , 2006 , P06.

⁷ السكران، ناصر محمد إبراهيم، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2004، ص 53.

⁸ شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين- دراسة حالة جامعة "محمد بوقرة" بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة امحمد بوقرة، ماجستير تسيير المنظمات، بومرداس، الجزائر، 2010، ص 69.

يعد تقييم الأداء أحد أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، حيث تقوم بتحديد مستوى الإنجاز الفعلي لأفراد المؤسسة في فترة زمنية سابقة، وبذلك فهي توفر المعلومات التي تساعد المديرين في تطوير أداء العاملين، وتمكينهم من التخطيط لتحسين الأداء، كما أن تقييم أداء العاملين يساهم أيضا في إبراز الكفاءات وتنمية المهارات، وتحسين العلاقات بين المستخدمين ورؤسائهم.

II-3-1. أهمية تقييم أداء العاملين والعوامل المحددة له

تحتل عملية تقييم الأداء حيزا كبيرا من اهتمام كل من القيادات الإدارية، مسؤولي إدارات الموارد البشرية، وحتى العاملين أنفسهم، وذلك لما يعود عليهم من قرارات مترتبة عن عملية تقييم الأداء وما تتضمنه من نتائج إيجابية أو سلبية على المؤسسة والعاملين بها على حد سواء.

أولا. ماهية تقييم الأداء الوظيفي

يمكن تعريف تقييم الأداء بأنه "عملية إصدار حكم عن أداء وسلوك العاملين في العمل، ويترتب عن إصدار الحكم قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالعاملين أو ترقيتهم أو نقلهم إلى عمل آخر داخل المؤسسة أو خارجها، أو تنزيل درجتهم المالية، أو تدريبهم وتمييزهم أو تأديبهم أو فصلهم والاستغناء عنهم"¹

ويقصد بتقييم أداء العاملين "دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للعامل في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر، أو ترقيته لوظيفة أخرى"²

وتقييم الأداء حسب Gary Dessler هو "تحديد لمدى مساهمة كل عامل في إنجاز الأعمال الموكلة إليه، وضمان الحفاظ على التوازن اللازم بين متطلبات الوظيفة وقدرات العامل الذي يشغلها أو سيرقى إليها"³

وينظر إلى تقييم الأداء على أنه وسيلة لقياس كفاءة أداء العاملين، ومدى مساهمتهم في إنجاز الأعمال المرتبطة بهم، وكذا التعرف على قدراتهم ومدى تحقيقهم للمستويات المطلوبة في إنتاجيتهم واستعدادهم للتطور والتقدم والإبداع، وللحكم على سلوكياتهم وتصرفاتهم أثناء العمل.⁴

كما أن قياس الأداء يعني: الحصول على حقائق أو بيانات محددة من شأنها أن تساعد على تحليل، وفهم وتقييم أداء العامل لعمله ومسلكه فيه، في فترة زمنية محددة، وتقدير مدى كفاءته الفنية العملية للقيام بالواجبات المتعلقة بعمله الحالي وفي المستقبل"⁵

وتعد مفاهيم التقييم والتقويم والقياس هي الأكثر استخداما في هذا المجال، ونتيجة لانتشار استخدام مفهومي قياس وتقييم الأداء ضمن وظائف إدارة العاملين، ظهرت مشكلة استخدام المصطلحات للدلالة على نفس العملية "تقييم الأداء" بسبب الترجمة الحرفية المباشرة من اللغة الإنجليزية إلى اللغة العربية، ويقود التفحص الدقيق للمصطلحات الثلاثة السابقة إلى الاستنتاج بأن عملية قياس وتقييم الأداء هي عملية مركبة وبالتالي تتضمن ثلاث عمليات فرعية:⁶

¹ عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباح، مرجع سبق ذكره، 2008، ص 259.

² عبد الباقي، صلاح الدين محمد، إدارة الموارد البشرية، مدخل تطبيقي معاصر، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2004، ص 367.

³ ديسلر جاري، إدارة الموارد البشرية، دار المريح، الرياض، المملكة السعودية، 2003، ص 270.

⁴ بودراع أمية، دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين، دراسة عينة من البنوك التجارية الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة المسيلة، 2013، ص 78.

⁵ شاويش، مصطفى نجيب، مرجع سبق ذكره، 2005، ص 86.

⁶ كتاب المحاسنة إبراهيم محمد، مرجع سبق ذكره، 2013: ص ص 113-115.

أ- القياس: يشير هذا المفهوم إلى التعبير عن مستوى أداء العامل في استخدام الأرقام أو الرموز، مع الأخذ بعين الاعتبار طبيعة الأداء "السمة" المقاسة إن كان تصنيفاً أو رتبياً أو فئات أو نسبياً، وهو ما يعرف بمستويات القياس، حيث أن القياس ضروري لكل من التقييم والتقويم، حيث يوفر قاعدة من البيانات تجمع عادة طول فترة التقييم (سنة، فصل،.....) وتكون موثقة عادة فيما يسمى بسجل الأداء التراكمي أو ما يسمى أحياناً بصحيفة العامل، إذا فالقياس سابق على التقييم والتقويم، إذ يتم الحكم على أداء الأشخاص العاملين وإعطاء قيمة لهذا الأداء في ضوء المعلومات التي تم جمعها بأدوات القياس والتي يعتبر بناؤها وتطويرها من مهمات القياس.

ب- التقييم: ويشير إلى إعطاء مستوى الأداء قيمة تعبر عن مستوى الأداء المحقق إذا كان جيداً أو ضعيفاً أو متدنياً أو مرتفعاً أو مقبولاً أم مرض أو غير مرض، في ضوء المعلومات التي وفرتها عملية القياس بمعنى إعطاء الأداء قيمة، أو وضعه على سلم تدرج كما يعرف في علم القياس، وهذا يتضمن توفر معلومات حول كمية أو مقدار الأداء، والتي توفرها عملية القياس، حيث يتم تصنيف أو ترتيب أو مقارنة بهذه القيمة والتي تمثل العامل الذي يمتلك الأداء بين أقرانه، ويطلق على هذه العملية التقييم أو التقدير (Valuate).

ج- التقويم: ويعتبر هذا المفهوم هو الأمثل ويشير إلى إصدار الحكم مع تضمين ذلك بقرار يتم اتخاذه في شأن مستوى الأداء المحدد، والذي يمثل عامل مثل إخضاعه لدورة تدريبية، أو ترقية أو تجميده أو وضعه تحت المراقبة، كما تشير إلى تعزيز نقاط القوة أو معالجة نقاط الضعف في الأداء، ويطلق على هذه العملية التقويم (Evaluation) بمعنى أن يتم الحكم على العامل من خلال القيمة التي أعطيت لأدائه والتي منحت له اعتماداً على إجراءات عملية القياس، واعتماداً على ذلك يتم اتخاذ القرار المناسب.

وفي ضوء ما تقدم، يمكن تحديد المراكز الأساسية لمفهوم تقييم الأداء كالتالي:

- أنها عملية محورية يتم من خلالها الحصول على البيانات والحقائق والمعلومات المتعلقة بمستوى أداء العامل وسلوكه، مما يساعد على التعرف على مدى مساهمته، كفاءته أو قصوره في إنجاز الأعمال المنوطة به.
- أنها عملية مستمرة تتطلب المتابعة والإشراف وقائمة على مبدأ التنمية والتطوير.
- أنها عملية أو وسيلة تساعد على اتخاذ قرارات هامة منها المتعلقة بالعاملين مثل رفع أجر أو الحصول على ترقية.
- تقييم الأداء يساهم في تحديد نقاط القوة والضعف لدى العاملين مما يساهم في اكتشاف الموارد المتميزة وتحديد مجال إبداعها مقابل التخلص من مختلف جوانب القصور والضعف.
- تقييم الأداء من الطرق التحفيزية للعامل التي تساعده على تقديم ما لديه من كفاءة.
- كما أنه لا يمكن الحكم على طريقة تقييم معينة على أنها جيدة، مهما كان الهدف وظروف التقييم، فقد تكون الطريقة التي تقدم الخدمات في إطار نشاط استشاري غير صالحة أو غير صالحة تماماً عندما يتعلق الأمر باتخاذ قرارات التوظيف منها حالة الاستبيانات ذات الاهتمامات الوظيفية.

علاوة على ذلك، قد تكون بعض الأساليب غير مناسبة للمشكلة المطروحة وللعينة المطلوبة، كأن لا تقوم الطريقة بالتمييز بين المرشحين جيداً لأنها ليست دقيقة وتفصيلية بما يكفي، أو هي طريقة تعطي معلومات تكون في الأصل بحوزتنا مسبقاً، كما أن هناك طرقاً سيئة، كذلك غير الأمينة، أي التي تعطي نتائج متغيرة، لا سيما وفقاً لمن يستخدمها، وتلك التي لا يبررها نموذج نظري واضح والتي ثبت أنها غير قادرة على التنبؤ بالسلوك، وتكون بعد ذلك بمثابة أساس لاتخاذ قرارات تعتبر

جيدة.¹

¹ Claude Lévy-Leboyer, *évaluation du personnel objectifs et méthodes*, 7eme édition, éditions d'Organisation, Paris, 2011, P 134.

كل طرق التقييم لها أهداف محددة، وهي جيدة فقط بقدر ما تتيح تقييم المعايير ذات الصلة، تلك التي تحدد مدى ملائمة المنصب أو الوظيفة التي يتم النظر فيها. ومن الواضح أن الطريقة بدون جودة القياس لن تكون أبدًا طريقة جيدة لأنها لا توفر معلومات موثوقة ومن الضروري اختيار الطريقة أو الطرق الصحيحة لمراعاة جانبيين آخرين على الأقل، من ناحية تكلفتها والتي يجب مقارنتها بفائدتها، وهذه التكلفة تشمل الحاجة المحتملة لتطوير طرق محددة وتدريب مستخدميها. ومن ناحية أخرى، قبولهم، أي حقيقة أنه من السهل أو الصعب قبول المرشحين.

فتقييم الأداء يبين:

- صلاحية العامل الجديد للوظيفة، من حيث درجة الكفاءة واختباره أثناء العمل الفعلي مما يساعد على اتخاذ قرار التثبيت أو التسريح.
- يساعد على الاسترشاد بالتقويم عند النقل والترقية، بحيث يحدد التقويم للعاملين الذين يستحقون المكافأة، ومستوى أدائهم المطلوب واحتياجاتهم التدريبية، ونقاط قوتهم وضعفهم، ونتيجة لذلك يتم تحديد الدورات التدريبية الملائمة.
- يساعد على الاسترشاد بالتقويم عند منح المكافأة للعاملين الذين يستحقون العلاوات بحسب درجة إلتقانهم لأعمالهم.
- الحكم على مدى سلامة الاختيار والتعيين في الوظيفة والمهام الموكلة للعامل.

ومن بين الأسباب الأساسية وراء تحديد مستوى الأداء هي اتخاذ العديد من قرارات النقل والترقية، ومراجعة وإعادة النظر في سلوك المرؤوسين، ومراجعة خطط ونظم العمل، وتحسين وتطوير مستويات الأداء.

وتجدر الإشارة أن مجالات استخدام تقييم الأداء تتمثل فيما يلي:¹

- **تخطيط الموارد البشرية:** تساعد عملية تقييم الأداء على في عملية التخطيط للموارد البشرية.
- **التعيين:** يعتبر تقييم الأداء مؤشر لعمليات الاختيار والتعيين في المؤسسة، حيث تعتبر نتائجه معيارا هاما للحكم على مدى سلامة تعيين العامل في الوظيفة التي تتناسب مع كفاءاته وقدرته.
- **الترقية والنقل:** فتقييم الأداء يكشف عن قدرة العاملين والتي يترتب عليها إما ترقية أعلى من وظائفهم أو نقل العامل إلى الوظيفة التي تناسب قدرته.
- **إجراء تعديلات في الرواتب والأجور:** فتقييم الأداء يساهم في اقتراح المكافآت المالية التي تتناسب مع العاملين على ضوء المعلومات المتحصل عليها من خلال اقتراح نظام حوافز معين.

ثانيا. أهمية تقييم أداء العاملين

وتتضح أهمية تقييم الأداء الوظيفي من خلال النقاط التالية:

- تزويد المؤسسة بمؤشرات عن أداء العاملين والمشاكل التي تواجههم في أعمالهم.
- تمكين العاملين من معرفة نقاط القوة والضعف في أعمالهم والعمل على التخلص من جوانب القصور والضعف.
- يعتبر طريقة لمعرفة جوانب الضعف في الأنظمة والإجراءات والقوانين وطرق العمل والمعايير المطبقة ومدى صلاحيتها.
- يفيد في تقليل معدل الدوران الوظيفي والسلبيات في سلوك العاملين من غياب وإهمال، وعدم الحماس للعمل كمكون له دور في التعرف على الكفاءات الكامنة غير المستغلة للعاملين.
- يعتبر أسلوب تطبقه المؤسسات لاستخدام الموضوعية والعدالة في التعامل مع العاملين بإتباع معايير واقعية محددة، كما يفيد في رفع الروح المعنوية للعاملين وتوطيد الصلات والعلاقات بين الإدارة والعاملين.

¹ بلهامل محمد عبد الفتاح، إدارة الموارد البشرية في قانون الوظيفة العمومي بين تقييم الأداء الوظيفي ونظام إدارة الأداء، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، مجلة دراسات وأبحاث المجلة العربية للأبحاث والدراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد 13 عدد 4 جويلية 2021، ص 717.

- يشكل فرصة للعاملين لتنفيذ أخطائهم والعمل على الابتعاد عنها وتنمية مهاراتهم وتحقيق ما يسعون له من ترقية والحصول على مكافآت و تعويض مجزي.
- يساهم في تعديل معايير الأداء وزيادة أداء العاملين المؤسسة بشكل عام، كما يساهم في رسم خطة للأيدي العاملة للمؤسسة وما تحتاجه من تنمية وتدريب وتوفير المكافآت والحوافز للعاملين¹.
- ويمكن لتقييم الأداء أن يساهم في تطوير أداء العاملين. وزيادة الإحساس بالمسؤولية من خلال إدراك العامل أن أداءه يخضع للتقييم، بالإضافة إلى تحقيق الفاعلية التنظيمية من خلال تحسين مستوى الخدمات المقدمة من المؤسسة بشكل عام. ويساهم كذلك تقييم الأداء في توفير التغذية العكسية عن عمليات إدارة العاملين بما تتضمنه من توظيف وتدريب وتصميم الوظائف وتخطيط القوى العاملة.

ثالثاً. معايير تقييم الأداء الوظيفي

يقصد بمعايير تقييم الأداء تلك الجوانب التي تقوم بتقييمها في أداء العاملين مما يسهل إرساء قاعدة للمستويات أو معدلات الإنجاز التي تضعها المؤسسة وعلى أساسها يتم تحديد فيما إذا كان الأداء جيداً ومرضياً أم لا، ويعتبر ضبط هذه المعايير أمراً ضرورياً لنجاح عملية تقويم الأداء فيها، لأنه يشكل منطلقاً واحداً لكل الأطراف أصحاب العلاقة في التقييم، من توجيه المديرين إلى العوامل التي تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء من جهة، وكذلك مساعدة العاملين وتسهيل معرفتهم بما هو مطلوب منهم أثناء أدائهم لتحقيق أهدافهم ومن ثمة أهداف المؤسسة من جهة أخرى².

فعملية تقييم الأداء عملية معقدة تشابك فيها كثير من العوامل المتعلقة بالرؤساء والمشرفين، وبالمرؤوسين، والمناخ السائد في التنظيم، وبحضارة المجتمع نفسه. ولهذه العملية جوانب متعددة منها كون أن تقييم الأداء يرتبط باستمرار بالنتائج، أي بنتائج الأعمال التي يقوم بها العاملون في الوظيفة، كما أنه يرتبط كذلك بسلوك العاملين والذي قد يكون إيجابياً أو سلبياً مما يؤثر على النتائج المحققة، إضافة إلى كون عملية تقييم الأداء عملية ذات مساس عاطفي شخصي بالعامل المقيم، وتشمل عمليات أخرى في إدارة العاملين وقد تتجاوز إلى الممارسات التي تقع خارج النطاق الوظيفي وتحدث نتائج معينة ذات علاقة بالعمل الوظيفي³.

وتختلف نوع معايير التقييم بين المدخل التقليدي الذي يحرص على الاعتماد على الأحكام والآراء الشخصية للمديرين في تقييم خصائص وسمات العاملين وبين المداخل الحديثة التي تركز على تنمية وتطوير طاقات ومهارات العاملين والأهداف المنجزة، على اعتبار أن تقييم الأداء هو نظام ذو توجه تنموي تطوري. إلا أن هناك اتفاق على أهم خصائص معايير تقييم الأداء الفعالة، منها ما يلي⁴:

- أن تكون المعايير صادقة (Valid) وذا ارتباط قوي بالعوامل وبمخرجات الوظيفة التي تقيم.
- أن تكون المعايير موضوعية غير متحيزة فتقيس سمات الشخص وليس الشخص نفسه.
- أن تكون المعايير متصلة بأهداف المؤسسة.
- أن تكون المعايير معايير عملية يمكن قياسها وتحديدها.
- أن تركز على الجوانب الأساسية وليس الثانوية من الوظيفة التي تقيم.
- أن تأخذ بعين الاعتبار قدرات العامل والمهام التي يمكن أن تنجزها، وليس المهام التي لا يمكن السيطرة عليها و التحكم بها.

¹ <https://e3arabi.com/money-and-business>, consulté le 04/11/2022.

² خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003، ص 202.

³ عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ، مرجع سبق ذكره، 2008، ص 260.

⁴ عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ، مرجع سابق، ص 268.

ويمكن تحديد هذه المعايير بناءً على مدخلين هما: **مدخل تحليل العمل وتوصيف الوظائف**، **مدخل الخبرة**.¹ يقصد بتحليل الوظائف Job Analysis "التحديد الكامل لمعالم كل وظيفة عن طريق الدراسة العلمية لكل وظيفة على حدة، وملاحظة وتسجيل كافة الحقائق والبيانات التي توضح واجبات ومسؤوليات الوظيفة، والظروف المحيطة بها والشروط الواجب توافرها فيمن يشغل الوظيفة، وتفرغ هذه البيانات في كشوف تحليل الوظائف تمهيداً لوصفها".² والغرض العام من التحليل الوظيفي هو توثيق متطلبات العمل والعمل المنجز من الوظيفة وتحليل المهام يتم كأساس لإجراء التحسينات في وقت لاحق، بما في ذلك تعريف مجال العمل، وصف الوظيفة، تطوير تقييم الأداء، اختيار العاملين، اختيار نظم ومعايير الترقية والتدريب، التقييم والدفاع القانوني لعمليات الاختيار، وخطط التعويض المطلوبة.³ ويقصد بتوصيف الوظائف "Job Description" إعداد قائمة مكتوبة تحدد الأعمال والمهام والواجبات التي تشتمل عليها الوظيفة، وتحتوي على الظروف المحيطة بأداء العمل، وكذلك الأهداف ومعايير الأداء الخاصة بهذه الوظيفة. وبناءً على ذلك نجد أن تحليل وتوصيف الوظائف يعتبر أساس عمليات وأنشطة تخطيط القوى العاملة، ورسم سياسات العاملين التي تمكن من تحقيق أقصى استفادة ممكنة من الموارد البشرية المتاحة. فتحليل الوظائف يقوم على جمع وتسجيل وتنظيم كافة البيانات والمعلومات المحددة لخصائص الوظيفة، والمتمثلة في الواجبات والمهام والأنشطة التي تحتوي عليها، إلى جانب تحديد الشروط الواجب توافرها في شاغل الوظيفة تمهيداً لوصفها في إطار إعداد متطلبات الوظيفة. ويساهم تحليل وتوصيف الوظائف في تحديد المعايير والأسس الموضوعية لتقييم أداء العاملين، وذلك من خلال مقارنة ما هو مقترح أدائه بالأداء الفعلي للعامل للحكم على مستوى أدائه الوظيفي.

رابعاً. العوامل المحددة الخاضعة للتقييم:

يجب أن تكون العوامل التي تقيم مرتبطة بالعمل ويمكن تقديرها. أكثر نتائج التقييم دقة تلك التي تركز على العوامل التي يمكن ملاحظتها مثل: أسلوب العاملين أثناء العمل، النتائج التي يحققونها، والعوامل المكونة لشخصية العامل خاصة التفاعل والتعامل مع الآخرين.

1- **تقييم النتائج:** النتائج في العادة هي المحصلة النهائية للأداء، "فهي توضح ما يراد تحقيقه من العامل الخاضع للتقييم من إنجازات، ومخرجات يمكن قياسها وتقييمها من حيث الكم، الجودة، التكلفة، الزمن، العائد، حيث تمثل هذه الإنجازات الأهداف المطلوبة منه، وهي في الغالب الهدف الأول للتقييم، ومن السهل في معظم الأحيان قياس النتائج لأنها أرقام مختصرة، مثل وحدات الإنتاج، أو المبيعات، أو الدخل، أو الوقت المحدد للإنجاز، أو التكلفة، أما الوظائف التي تقدم خدمات وليس إنتاجاً سلعياً، فيمكن استخدام الحكم الشخصي لتقييم الإنتاج".⁴

2- **تقييم السلوك:** بالرغم من أنه لا يمكن تقييم عوامل السلوك بموضوعية مثل النتائج، إلا أنها سهلة ويمكن تقييمها من خلال النظر إلى طرق العمل والإجراءات، بالإضافة إلى عادات العمل، ومن أمثلة عوامل السلوك:

- القيادة: مدى رغبة العامل في توجيه الآخرين، وكذلك رغبة الآخرين في تقبل ودعم مجهوداته القيادية.
- التفويض: مقدرة العامل على تحديد وتوزيع العمل على العاملين المؤهلين وتفويضهم الصلاحية المطلوبة لإنجاز العمل بنجاح.

¹ محمود سمالي، سعيدة بن عمارة، نعيم بن عمارة، الأساليب الحديثة في تقييم الأداء التدريسي للأستاذ الجامعي بين المأمول وواقع التنفيذ في الجزائر، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المجلد 5 العدد 2، الجزائر، ديسمبر 2019، ص ص 05-23.

² محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية، العبيكان للنشر، الطبعة الرابعة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2012، ص 45.

³ <https://ar.wikipedia.org> , consulté le 12/11/2022.

⁴ محمود سمالي، سعيدة بن عمارة، نعيم بن عمارة، مرجع سبق ذكره، ص ص: 05-23.

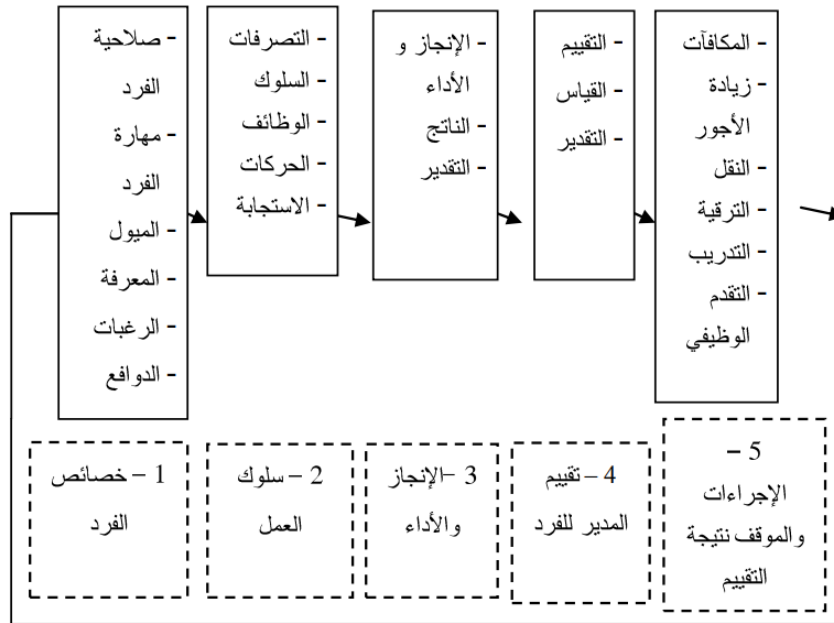
- اتخاذ القرارات: الاهتمام برغبة العامل في الحكم على الأمور واتخاذ الإجراءات وتحمل مسؤولية هذه الأحكام والإجراءات.
- حل المشكلات: تكمن في مهارة العامل في تحديد أسباب المشكلة، والبحث عن المعلومات المرتبطة بها، والاهتمام بها، والاهتمام بالبدائل والمخاطر ونتائج الإجراء المقترح.
- الدقة في المواعيد: مدى محافظة العامل على الحضور والانصراف في المواعيد المحددة.

3- تقييم الشخصية: يقصد بمعايير الصفات الشخصية تلك المزايا الإيجابية التي يتحلى بها العامل أثناء قيامه بعمله حتى يتمكن من تأديته بنجاح، مثل الفهم، الانتباه، دافعية العمل، الاتزان الانفعالي، الأمانة¹.

فالمزايا الشخصية عنصر أساسي للنجاح، ولكن من الصعب تقويمها للأسباب التالية:

- غموض الفقرات التي تصف الشخصية يؤدي إلى تقويم غير موضوعي، مما يجعله غير ثابت وغير صادق.
- عدم وجود اتفاق على العوامل الشخصية التي تساهم في أداء العامل.
- معظم تقويمات الشخصية تنقصها المحددات السلوكية، كما أن العاملين غير قادرين على تغيير هذه العوامل أو حتى تغيير تأثيرها على الأداء، إضافة إلى أن اشتغال تقييم الأداء على العوامل الشخصية يؤدي إلى الحساسية والسلوك الدفاعي من قبل العاملين بدلا من تحسين الأداء. تتحكم هذه العوامل في تقويم العمل إذا كان العمل المؤدى يصعب قياسه كميا والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم I - 10. كيفية تشغيل برنامج تقييم الأداء



المصدر: عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية للنشر، بيروت، لبنان، 1997، ص 370،

371.

يبين الشكل أعلاه أن للعامل سمات وخصائص شخصية تقود إلى سلوك وتصرفات أثناء العمل والتي تؤثر على أداء العمل أو الإنجاز الوظيفي، حيث يختص المدير بتقييم هذا الإنجاز والسلوك الوظيفي مما يترتب على ذلك اتخاذ إجراءات معينة متعلقة بالعاملين الذين تم تقييم إنجازهم وتصرفاتهم، وفقا لهذا الاتجاه ندرك أن الخصائص والصفات المميزة للعامل (القدرات والمهارات، درجة التعليم، الاتجاهات، الميول، القيم والمعتقدات) ينتج عنها تصرف أو سلوك معين، يؤثر بدوره على الأداء، والذي يفترض بالمدير أن يقيمه بطريقة موضوعية وفق لتلك الخصائص والسلوكيات.

¹ زهير ثابت، كيف تقيم الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، مصر، 2007، ص 39.

يحتاج الأداء إلى تقييم بهدف تطوير خطط العاملين لمعرفة نقاط قوتهم وضعفهم، كما يساهم ويساعد المؤسسات لتمكين من من تحديد الراتب وتقديم الترقيات المناسبة لهم وتقييم سلوك العاملين. فنتائج أداء العمل يمكن أن تشمل الجانب الكمي من حجم العمل بالإضافة إلى الجانب النوعي بالإضافة إلى دور القيادة العليا في الإشراف وتنفيذ الأهداف المسطرة. ويشمل تقييم الأداء كذلك على مجموعة من العناصر أهمها¹:

- المعرفة الوظيفية: مستوى المعرفة المتعلقة بمهام العمل التي ستؤثر بشكل مباشر على كمية ونوعية نتائج العمل.
- المبادرة: مستوى المبادرة أثناء مهام العمل، وخاصة فيما يتعلق بمعالجة المشكلات المستجدة.
- الكفاءة: مستوى القدرة والسرعة في تلقي تعليمات العمل والتكيف مع أساليب العمل الحالية وظروف العمل.
- الموقف: مستوى الروح المعنوية والسلوك الإيجابي في تنفيذ المهام.
- الأداء الوظيفي: الانضباط والالتزام بالمواعيد.

كما أن العامل سيشعر بالراحة في بيئة عمل مناسبة يمكن أن تشعرهم بقدراتهم على حل المشكلات وبكل كفاءة واستقلالية وظيفية وهو ما سيؤثر على أدائهم للعمل.

II-3-2. المسؤولون عن عملية تقييم أداء العاملين وطرق قياسه

من بين مسائل تقييم العامل هي من يقوم بمسؤولية التقييم، وفي نفس الوقت تواجه هذا المسؤول مجموعة من المشاكل عند قيامه بعمله (تقييم أداء العاملين)،

أولاً. المسؤولون عن عملية تقييم أداء العاملين

ويمكن أن يتم تقييم الأداء الوظيفي للعاملين بواسطة أي طرف من الأطراف التالية:

أ- التقييم من قبل الخبراء:

هناك مؤسسات تستعين بأطراف خارجية مستقلة كمكتب استشارات متخصص ليجري تقييم العامل، وغالبا ما يستخدم هذا الأسلوب لتقييم أحد أعضاء الإدارة العليا الذي قد يكون مرشحا لوظيفة أعلى أو إذا كانت هناك تقييمات متناقضة له، في هذه الحالة قد تعهد المؤسسة بالعملية على بيت استشارة خارجي تتعامل معه لتقوم بالعملية.

ب- الرئيس المباشر:

الشائع أن مسؤولية التقييم تقع على عاتق الرئيس المباشر، وهذا مبني على الفرضية القائلة بأن الرئيس المباشر هو أقدر الناس على ملاحظة سلوك مرؤوسيه وتقييمهم بحكم الاتصال المباشر والمستمر بهم ولقد وجهت الانتقادات إلى دور الرئيس في عملية التقييم لأن ذلك يعطيه سلطة مطلقة في الحكم على مرؤوسيه من جهة، ومن جهة أخرى فإن الرئيس المباشر يجهل بعض الأنماط السلوكية عن مرؤوسيه والتي قد تكون أكثر وضوحا لدى زملائه، لذا يلجأ إلى هذه الطريقة خاصة في المؤسسات الأكثر مهنية ويشترط في استعمالها شرطين أساسيين:

- مستوى مرتفع من الثقة المتبادلة بين الأشخاص.
- أن تتوفر لدى الزملاء المعلومات الكافية لتقدير طرق العمل وسلوك زميلهم.

¹ Ketut Setia SAPTA, Muafi MUAFI, Ni Made SETINI, *The Role of Technology, Organizational Culture, and Job Satisfaction in Improving Employee Performance during the Covid-19 Pandemic*, journal of Asian Finance, Economics and Business, Vol 8 No 1, 2021, P 495–505.

وهناك من يرى أن مسؤولية تقييم الأداء الوظيفي تقع على عاتق المرؤوسين، أو يتم التقييم ذاتيا أو النظراء في العمل، أو يتم التقييم من قبل مجموعة مقيمين أو من قبل العملاء كما يلي:

ج- المرؤوسين:

يطبق هذا الأسلوب على نطاق واسع في الجامعات والمؤسسات التعليمية والتدريبية، ومن فوائده مساعدة المشرف على تحسين أدائه، من خلال معرفة نقاط ضعفه، وكذلك بتعريف الإدارة العليا بالمستوى القيادي للمشرفين والمسؤولين، مما يجعله أكثر حرصا على أدائه وسلوكه، إلا أن هذا الأسلوب لا يخلو من احتمال نفور الرؤساء والشعور بالقلق والتوتر والخوف، وقد تستغل هذه المواقف من المرؤوسين في تحقيق مكاسب على حساب الرؤساء، كما قد توفر لهم عنصر ضغط قد يسيء إلى عملية التقييم بأكملها لو أسيء فهم وتطبيق هذا الأسلوب.

د- التقييم الذاتي:

إن الذي يقوم بالتقييم وقياس الأداء هنا هو العامل نفسه الذي يخضع للتقييم، خاصة إذا كان هذا العامل قد سبق واشترك في تحديد الأهداف الممكن تحقيقها، إن الغاية من اختيار العامل نفسه ليقوم بالقياس هو أنه أدرك الناس جميعا بحقيقة أدائه، ومهمة الرئيس المباشر في هذه الحالة تكون في إبداء ملاحظاته حول التقييم، يتميز هذا الأسلوب في أنه ينمي المقدرة لدى العاملين بالاعتماد على النفس ويساعدهم في تطوير أدائهم الذاتي، وزيادة خبرتهم في العمل، وفهمهم لهم وتنمية ملكية التقدير والحكم لديهم، إلا أنه يؤخذ له أنه لا يوفر الموضوعية الكافية في القياس والتقييم، وذلك لأن دافع الأنانية يدفع العامل إلى المغالاة في تقدير إنجازاته أمام الإدارة ورئيسه المباشر، وبالتالي فاستخدام العامل الخاضع للقياس لتقييم نفسه يتطلب منه وعيا وموضوعية، واللدان قد لا يتوفران لدى جميع العاملين.

هـ- النظراء في العمل:

يقصد بالنظير الزميل في نفس العمل والمستوى والمجموعة التي يعمل فيها العامل الذي يتم تقييمه وقياس أدائه، ويرجع السبب في إسناد مهمة التقييم للنظراء في العمل ذلك لأن لديهم معلومات كافية عن سلوك وأداء وإنجاز العامل نتيجة احتكاكهم المستمر به، إلا أنه في النهاية لا ينصح بالاعتماد بشكل كبير على النظراء خشية أن تكون هناك صراعات داخلية بينهم، تؤدي في نهاية الأمر إلى أن تكون نتائج القياس غير موضوعية، لذلك ينصح أن يكون رأي النظراء إرشاديا، يساعد المقيم الأصلي بإعطائه صورة متكاملة مما يساعده في الوصول إلى حكم موضوعي عن كفاءة العامل الذي يقيس أدائه.

و- مجموعة مقيمين:

تعني وجود لجنة من الرؤساء يقومون بوضع تقييم مشترك من بينهم لكل مرؤوس على حدى، وهذه الطريقة تفترض أن الرؤساء على قرب من كل مرؤوس ولديهم المعلومات الكافية للتقييم وهو أمر ليس متوفر بشكل دائم، مما قد يحيل عملية التقييم إلى حصيلة جهل مشترك، ولذلك تميل بعض المؤسسات إلى جعل كل رئيس يقوم بملء نموذج التقييم كل على حدى، ثم يتم جمع وتبويب كل النماذج في جدول واحد، يساعد ذلك على إعطاء التقييم الشكل الفخم الذي يبعد عن الفردية، وأنه أمر يمس التنظيم كله وليس رئيسا واحدا.

ي- التقييم من قبل العملاء:

تستخدم بعض المؤسسات تقييم العملاء لبعض العاملين لديها، خاصة الذين يعتبر حسن تعاملهم مع العملاء العنصر الأهم في أدائهم، وهذا يشمل الباعة والمُسوقين.

فالمعمِل يعتبر الشخص الوحيد الذي يتمكن من ملاحظة سلوك العامل والحكم على أدائه، ومن ثم يعتبر أفضل مصدر للحصول على المعلومات بشأن الأداء، حيث تبنت العديد من المؤسسات الخدمية أنظمة لتقييم الأداء تستند إلى وجهات نظر العملاء في أداء العاملين¹.

ويعتبر العملاء الزاوية الجيدة للمؤسسة لكي ترى نفسها بوضوح لأنه كما يقال المعمِل أولاً، فالعملاء يستشعرون بدقة قوة المؤسسة أو ضعفها، ويعتبرون أهم مصدر للمعلومات عن درجة الجودة ومؤشرات تحسن أداء المؤسسة، فمن خلال المعمِل تبدأ عملية التغذية العكسية بعد تلقيه للمنتج سواء كان سلعة أو خدمة كتعبير منه عن رأيه ودرجة رضائه مما يساعد المؤسسة على اتخاذ القرارات المناسبة مستقبلاً.

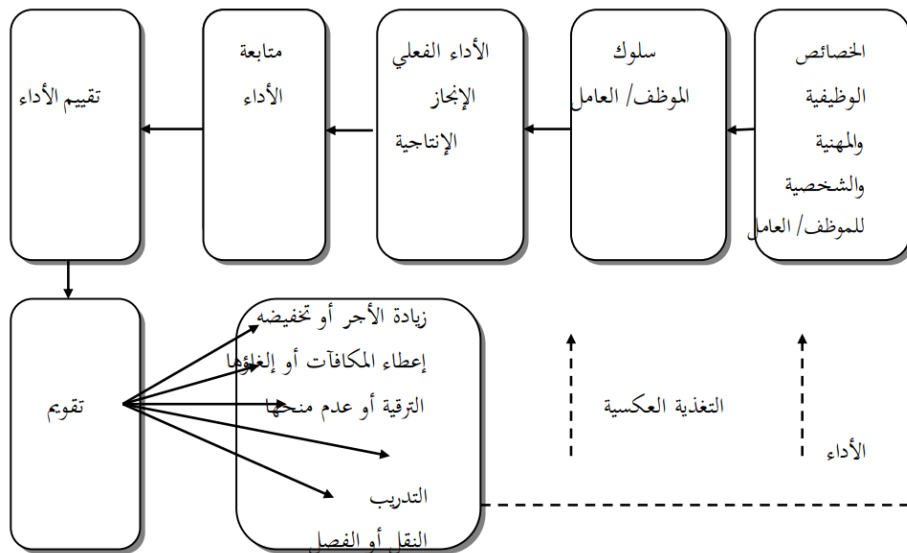
ثانياً. طرق وخطوات تقييم أداء العاملين

ولما كان العاملون بطبيعتهم الفطرية يطمحون دوماً إلى الرقي والتطور في مناصبهم وحياتهم اليومية كان لابد من تقييم أعمالهم. حيث تعتبر عملية تقييم الأداء جزءاً من إدارة العاملين وتعرف بأنها "عملية تقدير كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه".

كما أن عملية تقييم الأداء هي وظيفة مؤسسة ومستمرة وضرورية لتسيير العاملين وترتبط باستراتيجية العمل وأسلوب المؤسسة. وتعد عملية تقييم الأداء بأنها استعداد والتزام المدراء بتحسين الأداء، سواء على مستوى العاملين أو على مستوى فرق ومجموعات العمل².

والشكل الموالي يبين أهم المراحل التي يجب اتباعها لتقييم أداء العاملين:

الشكل رقم I - 11. مراحل تقييم الأداء



المصدر: حمّاش علي، تخطيط المسار الوظيفي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة، مجلة القبس للدراسات النفسية والإجتماعية، العدد الثامن، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة، 2020، ص 104.

¹ جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 446.

² بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، ماجستير تنمية وتسيير الموارد البشرية، الجزائر، 2009، ص 81.

وتختلف معايير ومؤشرات قياس الأداء المتبعة في مؤسسة ما عن المؤسسات الأخرى حسب حجم ونوع الأنشطة منها الرئيسية والمساعدة، فالمعيار العام للأداء يأخذ بعين الاعتبار وضع جميع الإمكانيات والموارد المتاحة (المدخلات) الضرورية لتحقيق النتائج المتوقعة، وتحديد المستويات وربطها بالمسؤوليات.

قبل التطرق إلى معايير ومؤشرات قياس الأداء لابد من معرفة الفرق بين المعيار والمؤشر، من حيث أن: "المعيار" يمثل الحكم على النتائج باستعمال النسب وصولاً إلى الأداء المستهدف، ويعتمد على أسس وقواعد لقياس خدمات معينة

وتقييمها، وبين معدل العائد، أما المؤشر فيركز على تحليل النتائج التي يتم التوصل إليها من استعمال النسبة، ويعتمد على متغيرات الظاهرة المدروسة، ويؤشر إلى ارتفاع الناتج أو انخفاض الناتج¹.

إن أداء العاملين هو متغير كامن لا يمكن قياسه مباشرة لذلك لابد من تطوير مؤشرات لقياسه بالاعتماد على الأبعاد المختلفة له وفي هذا الصدد طور Koopmans and al (2011) مجموعة من المؤشرات التي يمكن استخدامها لقياس أداء العاملين والتي هي موضحة في الجدول الموالي.

الجدول رقم I – 4. مؤشرات قياس أداء العاملين

المؤشر	البعد
أداء المهام المسندة، كمية العمل، جودة العمل، المهارات المهنية، معرفة عملية، تحديث المعرفة، العمل بدقة، التخطيط، التنظيم، الإدارة، اتخاذ القرارات، حل المشكلات، التواصل شفها وكتابيا، متابعة ومراقبة الموارد	أداء المهمة Task performance
المهام الإضافية، المبادرة، الحماس، الاهتمام بالواجبات، الإبداع، المثابرة، التحفيز، التفاني، الاستباقية، التعاون ومساعدة الآخرين، الآداب، التواصل الفعال، الالتزام التنظيمي، مهارات التعامل مع الآخرين	الأداء السياقي Contextual performance
إنشاء أفكار جديدة ومبتكرة، تكييف الأهداف والخطط مع المواقف، تعلم المهام وتكنولوجيا جديدة، المرونة والتفتح على الآخرين، فهم المجموعات والثقافات الأخرى، الثبات والهدوء، التحليل بسرعة، التصرف بشكل مناسب	الأداء التكيفي Adaptive performance
السلوك خارج المهمة، فترات الراحة الطويلة الحضور، الغياب، الشكوى، التأخير، القيام بالمهام بشكل غير صحيح، الحوادث، الإهانة أو التثيرة حول زملاء العمل، الجدل مع زملاء العمل، تجاهل السلامة، إساءة استخدام الامتيازات، العدوان، السرقة	سلوك العمل غير المنتج Counterproductive work behavior

Source : Koopmans, L et al. *Conceptual frameworks of individual work performance – a systematic review*, Journal of Occupational and Environmental Medicine, 2011, 53(8), p 856-866.

تشير هذه المؤشرات إلى ضرورة إيلاء الأهمية لكل الجوانب المتعلقة بقيم المؤسسة ومهمتها ورؤيتها بالكامل، وضرورة فهم وتحديد طبيعة العمل وسلوك القائم بالعمل وعلاقتها بالبيئة المحيطة متعددة الأبعاد مما يسمح بمقارنة الأهداف المراد الوصول إليها بالنتائج المحققة، وبذلك يتم تطوير المقاييس المناسبة والموضوعية لتقييم أداء العاملين وهذا تبعاً لطبيعة نشاط كل مؤسسة وحجمها وغيرها من العوامل المحددة لهذه المقاييس.

فهناك العديد من الطرق التي يمكن للمؤسسة من خلالها إجراء تقييم للأداء، وقد تستخدم أكثر من طريقة في نفس الوقت لتقييم أداء العامل، وهي مصنفة إلى طرق كلاسيكية وأخرى حديثة، ونذكر منها مايلي:

1- الطرق الكلاسيكية أو التقليدية لتقييم أداء العاملين

¹ محمد، دياب، عبد الجبار الموسوي صفاء، خليل شمتو سمير، *أساسيات تقييم كفاءة أداء المؤسسات الفندقية*، عمان، دار الايام للنشر والتوزيع، 2015، ص 53.

أ. طريقة الترتيب البسيط (Simple Hanking Method)

تعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق المستخدمة في تقييم أداء العاملين، بحيث يقوم كل رئيس مباشر طبقاً لهذه الطريقة بترتيب مرؤوسيه تنازلياً من الأحسن إلى الأسوأ كفاءة في قائمة، ولا يتم الاعتماد هنا على معايير أو خصائص، وإنما يتم الترتيب على أساس الأداء العام، ويتم التوصل إلى قائمة ترتيب العاملين بحسب أدائهم¹. وتعتبر طريقة الترتيب من أبسط الطرق التي يمكن اعتمادها لتقييم أداء العاملين، حيث يقوم الرئيس المباشر أو المدير بترتيب العاملين بالتسلسل تنازلياً أو تصاعدياً يبدأ من الأداء الأحسن وصولاً إلى الأداء السيء أو العكس حسب كفاءة كل عامل وأدائه ليتم الحصول على قائمة ترتيب العاملين الخاضعين للتقييم بالاعتماد على عناصر عامة للتقييم كالمواظبة، تحمل المسؤولية، كمية الإنتاج، العلاقة مع الرؤساء، والعلاقة مع الزملاء. غير أن ما يؤخذ على طريقة التقييم بالترتيب البسيط هو أنها غير موضوعية وتخضع لحكم القائم بالتقييم وإمكانية تحيزه إضافة إلى أنها لا توضح نواحي العجز أو القصور في أداء العامل، كما يصعب تطبيقها في المؤسسات التي يكون لديها عدد كبير من العاملين.

ب. طريقة التدرج (Grading Method)

تقوم هذه الطريقة من خلال تصنيف الأداء إلى درجات معينة حيث تشير كل درجة إلى أداء محدد (مثلاً مرضي، غير مرضي، مميز) وهذا حسب ما تضعه الإدارة أو المسؤول عن عملية التقييم، ويتم تقييم العاملين من خلال مقارنة أدائهم الفعلي بهذه التصنيفات الموضوعة مسبقاً للحكم على أدائهم ووضع كل عامل في الدرجة المناسبة لأدائه. وتعتمد هذه الطريقة على عدد من خصائص السلوك والأداء، ويطلب من المشرف اختيار درجة توفر كل خاصية في العامل المطلوب تقييمه².

ت. طريقة التدرج البياني (Graphic Rating Scales)

تعتبر هذه الوظيفة من أبسط الطرق وأكثرها شيوعاً، ويقاس أداء العامل هنا وفق معايير محددة مثل نوعية الأداء، كمية الأداء، المعرفة بطبيعة العمل، المظهر، التعاون، إلخ... وتحدد الدرجات على أساس (01 إلى 05) أو (01 إلى 03)، حيث يمثل 01 أقل درجة للتقويم و05 أو 03 أعلى درجة، ورغم سهولة هذه الطريقة وانخفاض تكاليف إعدادها إلا أنها تفترض أوزان واحدة لكل الخصائص رغم اختلاف أهمية هذه الخصائص عن بعضها البعض، كما أن المعايير خاضعة للجدل وليست دقيقة إلى جانب احتمال تحيز المشرف القائم بعملية التقويم، وأخيراً قد لا ترتبط بعض الخصائص الموضحة في النموذج بالوظيفة المراد تقويمها³.

ث. طريقة المقارنة المزدوجة أو الثنائية (Paired Composions Method)

¹ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الطبعة السابعة، دار المعرفة، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 376.

² محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، المجموعة العربية للتدريب والنشر، دار الكتب المصرية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2013، ص 23.

³ Merale Metauvie, *Problems with implementation of performance mesurment systems in the public sector where performances linked to pay*, a literature review from UK PHD student in industrial relations roads annex university of kent, 2005, P 06.

في هذه الطريقة يعطي كل عامل الفرصة لكي يتم مقارنته بباقي العاملين في نفس القسم، ويتكون وفقاً لذلك ثنائيات من المقارنات، ويتحدد في كل منهما أي عامل أفضل ويتجميع هذه المقارنات يمكن التعرف على ترتيب العاملين تنازلياً حسب أدائهم العام وحسب المقارنات التي تمت¹.

ج. طريقة قوائم المراجعة (Check Lists Method)

يتم إعداد هذه القوائم بالتعاون بين إدارة العاملين والرؤساء المباشرين. وهي قوائم تشرح جوانب كثيرة من سلوك المرؤوسين في العمل، والصفات الواجب توافرها فيهم. ويتم وضعها في قائمة، وعلى إدارة العاملين أن تحدد أهمية كل عنصر في تأثيره على أداء الوظيفة. وتوضع قيمة كل عنصر أو صفة أمامه حسب أهميته، بحيث لا يعرف هذه القيم إلا مدير إدارة العاملين وما على الرئيس المباشر إلا أن يحدد تلك الصفات التي تتوافر في أداء مرؤوسيه، ثم يقوم مدير العاملين بعد ذلك بوضع القيمة المقابلة لكل عنصر يتوافر في أداء المرؤوسين².

ح. طريقة التوزيع الإجباري (Forced Choice Method)

تستند هذه الطريقة إلى منطق الترتيب ولكن في هذه الحالة وفقاً للمجموعات وليس الأداء الفردي حيث يقسم الرئيس مجموعات المرؤوسين حسب موقعهم على ما يشبه منحى التوزيع الطبيعي، حيث تتركز الظواهر حول الوسط وتقل عند الأطراف وهكذا يكون معظم المرؤوسين في المستوى المتوسط وأقلهم في المستويين الأعلى والأدنى، ويوزع الرئيس مرؤوسيه وفقاً لنسب يحددها ليكون 10% منهم في مرتبة أقل من المتوسط، 20% مرتبة متوسط، و 40% في مرتبة جيد، و 20% في مرتبة جيد جداً، و 10% في مرتبة ممتاز³.

في هذه الطريقة يكون كل رئيس مجبراً (نسبياً) على توزيع مرؤوسيه على درجات قياس الكفاءة بشكل تحدده المؤسسة. وهو توزيع يرى أن غالبية الناس يأخذون درجة وسيطة من المقياس، وتأخذ نسبة الناس في الانخفاض كلما بعدنا عن هذه الدرجة الوسيطة، سواء بالارتفاع أو بالانخفاض⁴.

2- الطرق الحديثة لتقييم أداء العاملين:

أ. طريقة التدرج البياني السلوكي ((Behaviorally Anchored Rating Scales (BARS):

يتم في هذه الطريقة إدخال العامل السلوكي في تقييم أداء العاملين، وهي تعكس بذلك المستويات المتباينة لسلوكيات العامل من خلال بعض الوقائع السابقة في العمل، حيث تقوم على مقارنة أداء العامل مقابل أمثلة محددة للسلوك مستمدة من واقع العمل الفعلي تركز على تقييمات عددية أو مقاييس معروفة مثل ممتاز، جيد جداً، ضعيف... إلخ، ويتم ربط أداء العامل الفعلي بالأداء المطلوب. وتتمثل مهمة المقيم في تحديد العبارة التي تعكس سلوك العامل بدلاً من السمات الشخصية ليتم تقييم الأبعاد تمهيداً لإتمام عملية التقييم النهائية للعامل. كما أنه لا يمكن استخدام هذه الطريقة إلا في تقييم الأعمال التي يمكن ملاحظتها ظاهرياً وليست القدرات المعنوية الفكرية والإبداعية.

ب. طريقة الملاحظات السلوكية

¹ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 416.

² أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 417.

³ أحمد أبو السعود محمد، الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين، الناشر منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 61.

⁴ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 416.

تعتمد هذه الطريقة على تحديد المهام الرئيسية لوظيفة معينة، ويكون تقييم العامل مبني على أساس مدى تكرار السلوك المطلوب لأداء مهمة رئيسية بفعالية، ليتم تحديد الأبعاد السلوكية المتوقعة للأداء، وكل بعد من أبعاد العمل يحتوي على مواقف متعددة من خمسة أوزان أو درجات تجمع في الأخير لغرض استنتاج الدرجة النهائية في تقييم العاملين بصفة تلقائية.

وتتميز هذه الطريقة بأنها مبنية على السلوك الملاحظ بدلا من السلوك المتوقع للعامل وفق مقياس محدد للمهام الرئيسية لوظيفة معينة.

ت. طريقة مراكز التقييم

يقصد بمراكز التقييم "العملية أو الإجراء الذي يتم من خلاله تقييم مهارات العامل أو المجموعة من قبل العديد من المقيمين، ويستعملون عددا من الأدوات منها: الاختبارات، المحاكاة، ملاحظة السلوكيات والمقابلات.... وغيرها من الأدوات"¹.

كما أن هذه الطريقة تقوم على مجموعة متكاملة من المهام والأنشطة التي تختبر مدى ملاءمة المرشح لمنصب معين، تستخدمها العديد من المؤسسات لتحديد خيارات الإدارة من المرشحين الملائمين للمناصب الوظيفية العليا والهامة، بحيث يتكون مركز التقييم من تقييم موحد للسلوك بناء على عدة جوانب بما في ذلك عمليات المحاكاة المتعلقة بالوظيفة لتقييم سلوكيات المرشحين المتعلقة بالكفاءات الأكثر أهمية للوظيفة².

وقد تعهد من خلال مراكز التقييم إلى العاملين مهمة القيام بمحاكاة بعض المهام أو الواجبات مثل المناقشات الجماعية بدون قائد، تمثيل الأدوار، حل المشكلات، اتخاذ القرارات، مواجهة الضغوط وصراعات العمل، وبعد ذلك يتولى المقيمون تحليل سلوك العاملين وتقييم مهاراتهم وقدراتهم الإدارية المحتملة³.

وتتميز هذه الطريقة بكونها توفر مقياسا موضوعيا لمهارات العاملين، مع توفير معلومات محددة وقيمة عن نواحي القوة والضعف لدى العاملين، وبهذا يمكن أن تكون عاملا مساعدا في تصميم خطط تنمية العاملين، إضافة إلى كون اتسام طريقة مراكز التقييم بالاعتمادية والصلاحيّة والقبول لدى المديرين والعاملين على حد سواء.

ث. طريقة التقرير المكتوب (Essay Method)

هي طريقة تقوم على مبدأ بسيط يتمثل في قيام المدير بكتابة تقرير مفصل حول العامل المراد تقييمه حيث يوضح فيه كل الجوانب الخاصة بالعامل في مكان العمل سواء تعلق الأمر بالمهارات التي يمتلكها، طبيعة سلوكياته ومواقفه في العمل، طريقة أدائه للمهام الموكلة إليه، علاقاته مع الزملاء، الفرص المتاحة له من أجل الترقية والتقدم الوظيفي وكل ما يوضح الرؤية بخصوص نقاط القوة التي يتمتع بها ونقاط الضعف الموجودة لديه ومدى إمكانية تحسينها وتطويرها⁴.

كما تعتبر طريقة التقرير المكتوب الأكثر استعمالا في القطاعات الإدارية، حيث كثيرا ما يقيم أداء العامل في آخر العام بتقرير يعده المسؤول المباشر يبيّن فيه رأيه حول أدائه وقد يكون التقرير وصفاً إنشائياً ومختصراً، وقد يكون تفصيلياً بحيث يشتمل على وصف للمهام التي قام بأدائها، نقاط القوة والضعف فيها والنتائج العامة لعمله⁵.

¹ زعرور نعيمة وآخرون، متطلبات تطبيق مراكز التقييم كآلية لتقييم المهارات بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة الدراسات الاقتصادية المعقدة، رقم 2017/05، جامعة بسكرة، الجزائر، 2017، ص 54.

² <https://hbrarabic.com>, consulté le 19/11/2022.

³ حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر الجامعية، جامعة قالمة، الجزائر 2004، ص 33.

⁴ راوية حسن، إدارة الموارد البشرية "رؤية مستقبلية"، مصر، الإسكندرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، 2000، ص 221.

⁵ منير نوري، فريد كورتل، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة العربية الأولى، عمان، 2011، ص 131، 130.

ج. طريقة الإدارة بالأهداف

يتم من خلال هذه الطريقة الاعتماد على تقييم العامل في ضوء درجة تحقيقه للأهداف التي سبق الاتفاق عليها بالمشاركة مع رئيسه، وتبدأ تلك الطريقة بتحديد مجالات النتائج لكل وظيفة، ثم تحدد مقاييس لكل مجال من مجالات النتائج، وبلي ذلك وضع أهداف لكل وظيفة عن طريق ترجمة مقاييس النتائج إلى أهداف محددة زمنياً وقابلة للقياس. وبعد وضع الأهداف وإنجاز العمل، يتم قياس النتائج وتُقارن بالأهداف، ويعتمد التقييم على درجة تحقيق العامل للنتائج المتوقعة أو الأهداف المحددة سلفاً¹

تقوم طريقة الإدارة بالأهداف على مبدأ أن العاملين في المؤسسة، يميلون إلى معرفة وفهم النواحي المتوقعة منهم القيام بها، وراغبين في المشاركة بعملية اتخاذ القرارات التي تمس حياتهم ومستقبلهم. كما يرغبون بالوقوف على مستويات أدائهم باستمرار.

ومن خلال مدى تحقيق العاملين للأهداف المرجوة في فترة زمنية محددة يتم تقييم أدائهم بغض النظر عن كيفية الإنجاز وسلوكياتهم في العمل وطريقة أدائهم للمهام الموكلة إليهم، والاهتمام بما استطاعوا الوصول إليه من نتائج. يتم تصميم عملية تقييم أداء العاملين في المؤسسة من خلال الإدارة بالأهداف طبقاً للخطوات التالية:

- تحديد أهداف كمية يمكن قياسها.
- اشتراك كل من الرئيس ومروؤسيه في تحديد الأهداف.
- وضع خطة عمل لبلوغ الأهداف.
- تحديد المعايير التي يتم بناء عليها قياس نتائج الأداء.

ولضمان نجاح مدخل الإدارة بالأهداف في تقييم أداء العاملين لابد من المتابعة المستمرة من قبل الرئيس المباشر المكلف بعملية التقييم لأداء مروؤسيه الخاضعين للتقييم في كل مراحل عملهم ومدى إنجازهم للأهداف المتفق عليها سابقاً فيما بينهم، وذلك لضمان الرقابة المستمرة والوقاية التي تضمن عدم الانحراف عن تلك الأهداف، إضافة إلى ضرورة اتسام المعايير الموضوعية بالمرونة وذلك حتى يتسنى للقائم بعملية التقييم إحداث بعض التعديلات اللازمة متى استدعى الأمر ذلك بعيداً عن الجمود في اتخاذ القرارات.

ح. طريقة إدارة الجودة الشاملة

تعتبر أسلوب متكامل لتسيير العاملين وضمنان لالتزامهم، ففي مجال وضع نظام خاص بتقييم العاملين تقوم بدمج وتركيب صفات وسلوكيات العامل بنتائج العمل من خلال توفير مجموعة من المعلومات الوصفية (نحصل عليها من المدراء، العاملين والعلماء) والمعلومات الموضوعية (نحصل عليها من الأساليب الإحصائية المستعملة في الرقابة على الجودة) لقياس وتقييم الأداء حسب جودة العمل حيث تعمل على التحسين المستمر في جميع الميادين والجوانب التي تتكون منها المؤسسة وبالتالي ضمان تحسين أداء العمال و تزويدهم بالمعلومات الكافية حول مجالات التحسين الممكنة في أدائهم، كما تعتمد أيضاً على الخصائص الذاتية في التقييم مثل التعاون، القدرة على العمل ضمن مجموعات وفرق عمل وغيرها من الصفات التي يصعب ربطها بالوظيفة مباشرة².

ثالثاً. متطلبات نجاح عملية تقييم أداء العاملين

¹ محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سبق ذكره، 2013، ص 25.

² المرسي جمال الدين محمد، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2003، ص 440.

- إن نجاح عملية تقييم الأداء يتطلب توفر مجموعة من الشروط، نذكر منها ما يلي¹:
- **تحديد الهدف:** لتتم عملية التقييم بشكل جيد يجب على المؤسسة تحديد أهدافها بشكل دقيق وواضح.
 - **وضع برنامج لإنجاز الأعمال:** يتم إعداد خطة متكاملة لإنجاز الأعمال بشكل تفصيلي لكل مجال من مجالات المؤسسة، توضح فيها جميع الموارد المتاحة لها وكيفية استخدامها.
 - **تحديد مراكز مسؤولية:** يجب تحديد مسؤولية كل مركز من العملية الإنتاجية لغرض المساءلة وتوضيح أسباب الانحرافات التي تقع خلال عملية التنفيذ.
 - **تحديد معايير الأداء:** ونعني بها مجموعة من المقاييس والنسب التي يقاس بها الانجازات التي تحقّقها المؤسسة خلال نشاطها السنوي.
- إلى جانب ذلك ضرورة وجود تناسب بين معايير الأداء والأهداف المحددة لها سلفاً، فالأداء الذي تتطابق نتائجه مع الأهداف والمعايير التي حددت لقياسه يعتبر أداءً مناسباً وبالتالي ناجحاً.
- إضافة إلى إرساء بؤادر ثقة وتعاون العاملين مع نظام التقييم وشعورهم بعدالته وإشراك ممثلين عنهم في وضع برنامج للتقييم ومراجعة النتائج ومنحهم حق الطعن في التقديرات التي يشعرون بعدم عدالتها².
- اهتمام الإدارة العليا بالنظام المختار وتأييده والافتناع بفائدته والمساهمة في التخطيط والتنفيذ وشعور العاملين بهذا الاهتمام.
 - كفاءة نماذج تقييم الأداء الوظيفي، حيث يجب أن تتضمن هذه التقارير كافة البيانات والمعلومات والعناصر الضرورية لقياس وتحديد مستوى أداء العامل، بما يتلاءم مع نوعية وطبيعة العمل أو المجموعة الوظيفية التي ينتمي إليها.
 - يجب أن يتضمن نظام تقييم أداء العاملين استخدام أسلوب تقييم النتائج الذي يركز على تخطيط الأداء وأسلوب تقييم السلوك الذي يركز على الصفات والسمات السلوكية.

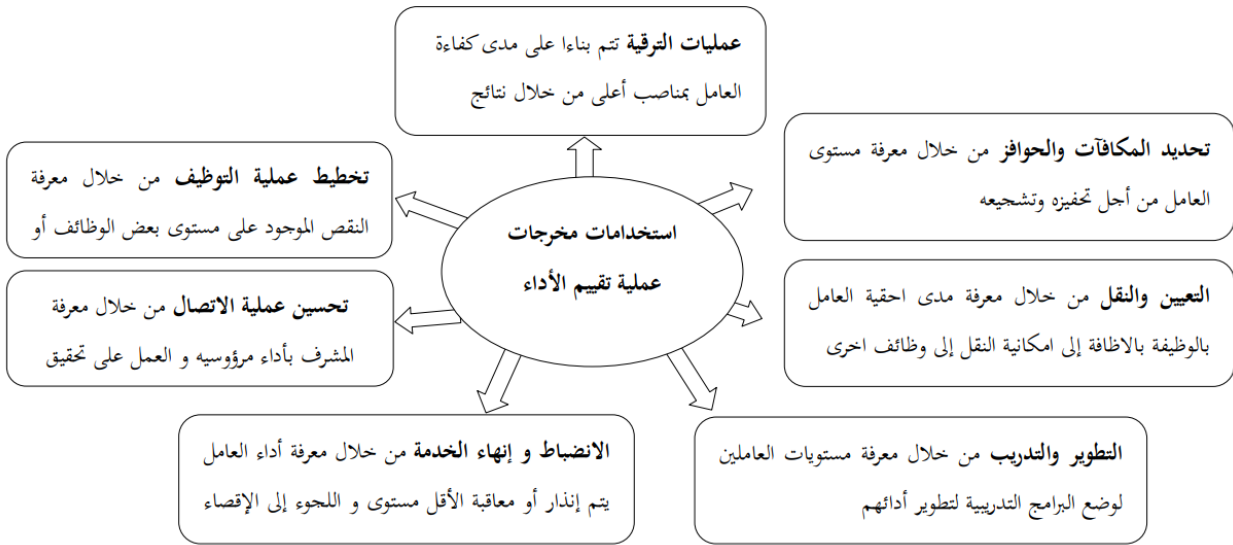
وتتميز عملية تقييم أداء العاملين بدرجة عالية من الحساسية مما تؤثر على طبيعة الحكم على عامل معين، ومن أهم الصعوبات أو المشكلات التي تواجه عملية تقييم أداء العاملين ما يلي³:

الشكل رقم I - 12. استخدامات مخرجات تقييم أداء العاملين

¹ علي سماي، ليلي أولاد إبراهيم، تقييم أداء شركات التأمين باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دراسة ميدانية، دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 7، العدد 3، جامعة الأغواط، 2016، ص 148.

² خالد رجم، محمد نجيب سويقات، قداش سمية، تشخيص واقع نظام تقييم أداء العاملين في الجامعة، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد الثامن، العدد الثاني، جامعة أم البواقي، 2021، ص 95-119.

³ خالد رجم، محمد الأمين شري، هدى الله دباش، تحليل العلاقة بين نظام تقييم العامل وأدائه في المؤسسة الاقتصادية: حالة فرع توزيع الكهرباء والغاز بورقلة، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 7، العدد 2، جامعة ورقلة، الجزائر، 2018، ص 13.



المصدر: خالد رجم، أثر نظام معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2012، ص 18.

II-3-3. علاقة التسويق الداخلي بأداء العاملين

التسويق الداخلي عملية إدارية تعمل على تكامل الوظائف المختلفة داخل المؤسسة من خلال التأكد من أن العاملين يمتلكون الخبرة والدراية الكافية عن الأنشطة التي يقومون بها وأن هذه الأنشطة تشبع احتياجات العملاء الخارجيين، إضافة إلى التأكد من أن كل العاملين تم تحفيزهم وإعدادهم لأداء عملهم بكفاءة¹.

يعمل التسويق الداخلي على تحسين جودة الخدمة الداخلية من خلال تحقيقها للميزة التنافسية والرضا الوظيفي للعاملين من خلال التأثير على معظم عمليات إدارة العاملين، حيث يقوم التسويق الداخلي بتتقيف رسالة المؤسسة وقيمها واستراتيجيتها، والطلب على إيجاد العمال المناسبين لتلبية المطالب الداخلية لإدارات التشغيل، ومع ذلك فإن فحص البيئة التنظيمية الداخلية تتم صياغته بواسطة إدارة المعلومات فيما يتعلق بالثقافة والدور المناسب، علاوة على ذلك يتأثر الحفاظ على دور العاملين في عمليات الاختيار والتوظيف بإرشادات إدارة المعلومات أيضا².

باعتبار أن التسويق الداخلي هو امتداد لإدارة العاملين، فإن المؤسسة التي تملك القدرة على توفير بيئة تنظيمية ملائمة تسمح للعاملين بالتفاعل الإيجابي فيما بينهم وبين المؤسسة، الأمر الذي يساعد على جعل العاملين فعالين أكثر في إنتاج وتقديم منتجات تركز على خدمة العميل وجودة الخدمة أو السلعة عند تسليمها.

ويعمل التسويق الداخلي على إيجاد رؤية مشتركة في المؤسسة وبين جميع مستوياتها، ويساعد أيضا جميع العاملين على فهم مهمة المؤسسة وأهدافها، كما يساهم التسويق الداخلي في اكتساب والمحافظة على العاملين من خلال الرضا والتحفيز والعدالة التنظيمية كذلك يساهم في تحسين الجودة وتطوير عمليات الابتكار وتحسين صورة المؤسسة³.

أولا. التسويق الداخلي والدور الوظيفي للعاملين

¹ شيماء إبراهيم سعد الدين، مروة عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص 324-335.

² ماري محمد حماد الطراونة وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 09.

³ علي حسين عبد الزهرة، مرجع سبق ذكره، ص 415.

على المؤسسة أن تعمل باتجاه المعرفة الدقيقة بجوانب العملاء، الأمر الذي يمكنها من تفعيل عملياتها الوظيفية، فالإدارة تدعم الجهد التسويقي عبر وسائل التعيين والتدريب، ووظيفة التسويق تزود إدارة الموارد البشرية بالمعلومات المتعلقة بدراسات قياس رضا العملاء، لاستخدامها في أنظمة تقويم العاملين ودمجها في عمليات إدارة الجودة الشاملة.¹

ويعتبر التسويق الداخلي عملية إدارية تسعى لتحقيق التكامل والتنسيق بين الوظائف داخل المؤسسة، كما يمكن وصف التسويق الداخلي بأنه فلسفة لإدارة العاملين بالمؤسسة، من وجهة نظر تسويقية، من خلال:²

- التأكد من أن كل العاملين في المستويات التنظيمية يفهمون النشاط الرئيسي للمؤسسة والأنشطة المختلفة بداخلها وذلك في إطار من البيئة التي تدعم رضا العميل الخارجي.
- التأكد من أن كل العاملين لديهم الاستعداد والدافعية للعمل على التوجه بخدمة العميل الخارجي، ومغزى هذه الفلسفة أنه إذا كانت الإدارة تريد من العاملين بذل جهد كبير مع العميل الخارجي، فإنها يجب أن تكون مستعدة لبذل جهد كبير مع العاملين بها.

ثانيا. التسويق الداخلي والدور الاجتماعي للعاملين

يتم إدارة عملية التبادل والتفاعل بين المؤسسة والعاملين بها من خلال تطبيق التسويق الداخلي وذلك بمراعاة مصلحة ورفاهية الأفراد والمجتمع على حد سواء لتلبية احتياجاتهم الاجتماعية المتنامية مثل الأمن والانتماء وعلاقات الصداقة والتواصل الإيجابي.

تعمل إدارة العاملين عن طريق التسويق الداخلي على غرس وتعزيز روح المسؤولية الاجتماعية لدى العاملين، فالمؤسسات حتى وإن كان تعظيم الأرباح لصالح المساهمين يبقى هو هدفها الأسمى، إلا أنها مطالبة بمعرفة واجباتها ومسؤولياتها تجاه المجتمع.

ثالثا. التسويق الداخلي والدور الشخصي

تعمل برامج التسويق الداخلي على خلق شعور لدى العامل بمدى أهمية المهام والوظائف التي يقوم بها من أجل تحقيق الأهداف المشتركة للمؤسسة وللعاملين، وبالتالي تتغير نظرتهم لمعنى العمل الذي يقوم به مما يجعله يسعى إلى التميز في العمل وتحقيق الذات وإشباع الحاجات العليا وعدم الاكتفاء بالحاجات المادية فقط.³

من المهم التأكيد على أهمية التسويق الداخلي بين العاملين ودوره في التأثير على مواقفهم وأدائهم والتزاماتهم، حيث أن التوجه الرئيسي لمفهوم التسويق الداخلي يكون من خلال اعتناء الإدارة العليا بعاملها وبحثها في قياس اتجاهات ردود أفعالهم ومعرفة ظروف عملهم المادية والاجتماعية والنفسية والإدارية والعمل على تحسينها، وإيجاد المناخ التنظيمي الجيد الذي يضمن الشعور الإيجابي والروح المعنوية الحالية مما يؤثر على القدرة على تقديم أفضل السلع والخدمات.⁴

إن حرص المؤسسة على تحقيق أهداف العاملين الشخصية وإشباع احتياجاتهم كفيل بجعلهم أكثر ولاء لعملهم بها لأن العامل في هذه الحالة يتولد لديه شعور بالانتماء لهذه المؤسسة نتيجة حصوله على الحماية وتحسين شروط العمل والتحفيز على البقاء فيها وبالتالي الاحتفاظ به مما ينعكس إيجابا على أدائه للدور المنوط به، وبهذه الصورة فإن التسويق

¹ سلوى محمود مطاحن، مرجع سبق ذكره، ص 28-29

² نبيل حليلو، عريف عبد الرزاق، التسويق الداخلي للمورد البشري: المفهوم والأهمية، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 2018/33، الجزائر، ص 90.

³ شيماء إبراهيم سعد الدين، مروة عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص 324-335.

⁴ سالم حسين، حملاوي ربيعة، قياس علاقة التسويق الداخلي بالأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الخدمية، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، المجلد 11، جامعة الجزائر، 2020، ص 149.

الداخلي يزيد من الالتزام الوظيفي كنتيجة للرضا الوظيفي وبالتالي الوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة من خلال مدخل إشباع احتياجات العملاء الخارجيين وتحقيق رضاهم.

III- محددات رضا العميل وأهم متطلبات تحقيقه

اهتمت العديد من البحوث والدراسات بتطوير الخدمات الجديدة، فركزت على عمليات تصميم الخدمات وتحديد أبعادها الهيكلية، واهتمت أبحاث ودراسات أخرى بالموضوعات التنظيمية المرتبطة بأدوات وطرق تنظيم تلك الخدمات وتحليل حاجات العملاء، لكن لم تعط هذه البحوث الاهتمام الكافي لتحسين أداء العاملين وتحسين ظروف بيئة العمل، والتي تشكل الأساس لتقديم الخدمات والحصول على رضا العميل وولائه، ومن ثمة يصبح تحليل ظروف بيئة العمل ودراسة العوامل الحاكمة الواجب التأكد منها وتوفيرها أمراً ضرورياً.

حيث أصبح الاهتمام بهذا الجانب لقياس اتجاهات ردود أفعال العاملين إضافة إلى ظروف عملهم المادية والاجتماعية والإدارية والنفسية إلى جانب اهتمام المديرين بهذا العامل المهم المتمثل بالجوانب النفسية للعاملين، ومن الأمور التي جسدت ثورة في مجال إدارة العاملين إذ بدأوا ينظرون إلى رضا العامل باعتباره عنصراً أساسياً من عناصر التحفيز على العمل من خلال الاهتمام بالعوامل والمؤثرات التي تدفع من شعور العاملين بالرضا الوظيفي لما لذلك من علاقة إيجابية في أدائهم وإنجازاتهم في العمل.

ويهتم موضوع الرضا الوظيفي بدراسة وتحليل المكونات والأساليب التي تستند إليها الإدارة في المؤسسات بقصد توفير حياة وظيفية أفضل للعاملين مما يساهم في رفع أداء المؤسسة ويحقق الإشباع لحاجاتهم و رغباتهم. فكلما تميزت بيئة العمل بالقبول والرضا من العاملين (وهذا ما نسميه التسويق الداخلي) كلما زاد الرضا الوظيفي للعاملين وبالتالي الحصول على أداء أفضل وبالتالي ازدياد ولاء العملاء¹.

III-1. مفهوم وخصائص رضا العميل

يعتبر رضا العملاء بمثابة حكم المستهلكين على الأداء المتصور لمنتج أو خدمة بما يتماشى مع توقعاتهم، فضلاً عن مستوى المتعة المكتسبة من الوفاء المرتبط بالاستهلاك.

III-1-1. تعريف رضا العميل وأهميته

وتقوم المفاهيم التسويقية الحديثة على ربط التسويق بالاستجابة للعملاء، وتلبية حاجاتهم المتعددة، وتحديد القطاعات المستهدفة بشكل دقيق، وتحديد العملاء سواء منهم الحاليون أو المحتملون، بتوجيه مختلف الوسائل والإمكانات المتاحة لتحقيق رضا العملاء وتلبية حاجاتهم. يعد رضا العملاء مؤشراً حقيقياً على نجاح مؤسسات الأعمال، وبالتالي أصبح لزاماً على المؤسسات الاهتمام الكافي بهذا المفهوم لما له من أهمية للمؤسسة في تحقيق تكرار عملية الشراء بالإضافة إلى نصح الآخرين بالشراء، وبالتالي تسويق هذه الجهة بطريقة غير مباشرة إضافة إلى تحقيق القيمة للعملاء².

يعتبر مفهوم الرضا أوسع من جودة الخدمة، إذ يمثل تقييم العميل للخدمة من خلال قدرتها على تلبية حاجاته وتوقعاته، وقد عرف الرضا بأنه تقييم العملاء للمنتج أو الخدمة من خلال قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجاتهم وتوقعاتهم، ومنه فإن عدم الرضا ناتج عن فشل المنتج أو الخدمة في تلبية حاجات العملاء وتوقعاتهم³.

في حين عرفه الطائي والعلاق على أنه "إجمالي خبرة شراء واستهلاك سلعة أو خدمة عبر فترة زمنية معينة"¹.

¹ أحمد حواورة، سليمان شقيقات، يوسف صبيح، تأثير التسويق الداخلي في ولاء العملاء من خلال الرضا الوظيفي، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم التسويق، 2011، ص 82.

² Kotler, Philips, **Marketing Management Analysis**, plementation and control, Engle wood cliffs, New Jersey, published by Prentice-Hall, 11th ed USA, 2003, P61.

³ ماري منور، رضا الزبون كمؤشر للخدمة الفندقية، دراسة ميدانية بفنادق ولاية تيارت المدينة، مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد 16، العدد 1 مكرر، جامعة تلمسان، الجزائر، 2021، ص 34.

ويمكن التمييز بين مفهومين لمصطلح الرضا، الأول ينظر إلى الرضا على أنه حالة نفسية، ويعرف بأنه الحكم التقييمي الصادر من طرف العميل بعد عملية شراء محددة، والمفهوم الثاني ينظر إلى الرضا على أنه حالة تراكمية أي أنه عملية تقييم شاملة تعتمد على عملية الشراء الكلية أو تجربة استهلاك لسلعة أو خدمة معينة خلال فترة محددة.²

وقد عرّف (Kotler and Keller, 2009, 789) رضا العميل بأنه "شعور الشخص بالسعادة أو خيبة الأمل والناتج عن مقارنة الأداء المدرك للمنتج بتوقعاته عن ذلك المنتج".³

وكذلك هناك ثلاث مستويات من المشاعر يمكن أن تنتج عن تلك المقارنة التي أعطت حكما واضحا عن السلعة أو الخدمة، فإذا كان أداء المنتج أقل من توقعات العميل فإن العميل سيكون غير راض، وإذا كان الأداء مساويا لتوقعات العميل، فإن العميل سيكون راضيا، أما إذا كان الأداء أعلى من توقعات العميل، فإن رضا العميل سيكون مرتفعا جدا.⁴

وعليه فإن إرضاء العميل بصورة مستمرة تجعله مرتاحا ويبقى مخلصا للمؤسسة وبالتالي يزداد ولاءه تجاهها.⁵

وقد أشار كل من Flavian, Guinaliu, and Gurrea إلى رضا العميل بأنه مدى اعتقاد العميل باتخاذ القرار الصحيح بالتعامل مع المؤسسة نتيجة أن تجربته معها تعد مرضية له بشكل عام عن مستوى الخدمة المقدمة له وعن طريق معاملاته مع المؤسسة.⁶

استعرض الباحثون تعريف رضا العميل من ثلاث جهات نظر، **المنظور الأول** هو منظور التوقعات والإدراك والذي يقوم على أن رضا العميل هو حكم شامل لدرجة توافق أداء الخدمة أو السلعة مع توقعات العميل، ومفهوم رضا العميل في هذه الدراسات يمثل الفرق بين التوقعات قبل الحصول على الخدمة والإدراك بعد الحصول عليها. بينما يمثل **المنظور الثاني** لرضا العميل **المنظور النفسي** حيث يمثل تقديم الخدمة كونه مصدر لسعادة العميل فيتحقق الرضا أو يكون مصدرا للإحباط فيتحقق عدم الرضا. أما **المنظور الثالث** لتعريف العميل فهو **منظور التقييم الزمني** والذي يمثل تقييمات العميل الشاملة لكافة جوانب الخدمة وتقديمها وخبرة العميل مع الخدمة المتراكمة عبر الزمن، حيث لا يكتفي العميل بتقييم جانب واحد من جوانب الخدمة أو تقييمها لمرة واحدة عند الحصول عليها، بل يقوم بتقييم خبرته مع الخدمة من خلال تجارب متوالية عبر الزمن.⁷

كما عرف في تعريف حديث حسب (Miranda, Tavares, & Queiró) بأنه "شعور العميل بالسعادة أو خيبة الأمل الناتجة عن مقارنة أداء المنتج مع توقعاته عن المنافع التي يحصل عليها".⁸

يمكن إذن تعريف رضا العميل بأنه شعور ناتج عن عملية تقييم العميل للخدمات المقدمة ومدى ملاءمتها للمستوى المتوقع في تلبية رغباته الشخصية.

1 حميد عبد النبي الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 253.

² Anderson, E. *Customer satisfaction, market share, and profitability: findings from Sweden*, journal of marketing, (58), 1994, PP 53-66.

³ Kotler, P. and Keller, K. L. *Marketing management* (13th end). New Jersey: Pearson Education, 2009, P789.

⁴ Oliver, R. (1997). *Satisfaction: A Behavioural Perspective on the Consumer*. New York, NY: McGraw Hil. P08.

⁵ الربيعاوي، سعدون حمود جثير، العبادي، فارس أحمد عبد، دور عوامل الخدمة المادية في تحقيق رضا الزبون، مجلة العلوم الإدارية والإقتصادية، 2019، ص 41-65.

⁶ حسن عيد لبيب، تحليل اتجاهات المديرين والعملاء نحو دور إدارة توقعات العملاء في تحقيق رضا العميل "دراسة تطبيقية على قطاع البنوك التجارية العامة و مراكز الخدمات البريدية والجيزة بمحافظة القاهرة والجيزة"، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد 21، العدد 04، جامعة بورسعيد، 2020، ص 391.

⁷ عبد الحميد نظمي بسيوني، طلعت أسعد عبد الحميد، تامر إبراهيم عشري، أثر الذكاء الوجداني للموظفين الأماميين على الكلمة المنطوقة بتوسط رضا العميل: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية في مصر، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، كلية التجارة، جامعة كفر الشيخ، المنصورة، المجلد 07، العدد 12، الجزء 02، 2021، ص 942.

⁸ حمزة بعلي، بن جلول خالد، تقييم جودة الخدمات الفندقية وأثرها على رضا زبائن بعض المؤسسات الفندقية بولاية عنابة، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة، المجلد 23، العدد 1 جوان 2022، ص 13-34.

وتعتمد المؤسسات لضمان بقائها ونموها في السوق على المفتاح الرئيسي والمتمثل في تحقيق رضا العميل من خلال تلبية احتياجاته ورغباته، وذلك بتقديم منتجات من سلع أو خدمات عالية الجودة وبأسعار تنافسية تكون عند مستوى توقعاته أو تفوق ذلك المستوى، مما يساهم في تكوين لدى العميل مجموعة من المشاعر الإيجابية المرتبطة بما قبل وبعد عملية التبادل أو الشراء الأمر الذي يمهّد لضمان علاقات طويلة المدى بين العميل والمؤسسة.

ويعتبر الرضا الوظيفي أحد العناصر الرئيسة للرضا العام الذي يمد الإنسان بالطاقة اللازمة التي تمكنه من القدرة على أداء عمله والاستمرار فيه، بل وحتى تطويره والإبداع فيه، ويساهم الرضا الوظيفي في رفع الروح المعنوية للعامل. ويشير الرضا الوظيفي بشكل عام إلى المشاعر التي يشعر بها العامل بشأن وظيفته، وكيف يتفاعل معها (Shiu & yu, 2010). حيث يقود عدم رضا العامل عموماً إلى تدمره من العمل مما يدفعه إلى التغيب المستمر عن العمل، كما يؤدي إلى ترك العمل والاستقالة منه، وإلى التمارض (أي اللجوء إلى تبرير غيابه بالمرض)، وكثرة الشكاوى والتي تعتبر جهاز إنذار مبكر لإدارة العاملين، وإلى الإضرابات عن العمل، كما يؤثر عدم الرضا على درجة احتفاظ المؤسسة بالعمل، وبالتالي ارتفاع تكاليف التدريب مما ينعكس على الجودة والتكلفة.

يتفق كل من ماسلو وبورتر على أن الرضا الوظيفي رهن إشباع الحاجات السيكولوجية، أما الأستاذ **فروم** فيرى أن الرضا الوظيفي هو المدى الذي توفره الوظيفة لشاغليها من نتائج ذات قيم إيجابية أي أن عبارة الرضا هي مرادف للتكافؤ، بمعنى المساواة في الشعور بالانسجام والارتياح الذي تحقّقه نتائج الوظيفة للعامل في مقابل ما يجب عليه من جهود ومهام يبذلها أو يتحملها ويعرف بأنه عبارة عن حالة عاطفية إيجابية أو سارة ناتجة عن تقييم عمل العامل أو خبراته العملية. حيث يتم التمييز بين نوعين من الرضا:

- **المؤثر الخارجي:** وهذا النوع من الرضا يتم قياسه من خلال مستوى الأجور والمزايا الإضافية والقيادة والعلاقات الشخصية المتبادلة والسياسات والإجراءات.
- **المؤثر الداخلي (الدافعية):** وهذا النوع من الرضا يتم قياسه من خلال الأحاسيس الداخلية التي تتولد من الشعور بالإنجاز والمشاركة في أعمال هادفة، وتلقي التقدير والعرفان واكتساب المزيد من المسؤولية.

والرضا الوظيفي هو تعبير عن السعادة التي تتحقق عن طريق العمل، وبالتالي فهو مفهوم يشير إلى مجموعة من المشاعر الوظيفية أو الحالة النفسية التي يشعر بها العامل نحو عمله، ويتحقق الرضا الوظيفي عندما يتساوى / أو يفوق ما يتوقع العامل الحصول عليه من العمل أو ما يقدمه من إسهامات¹.

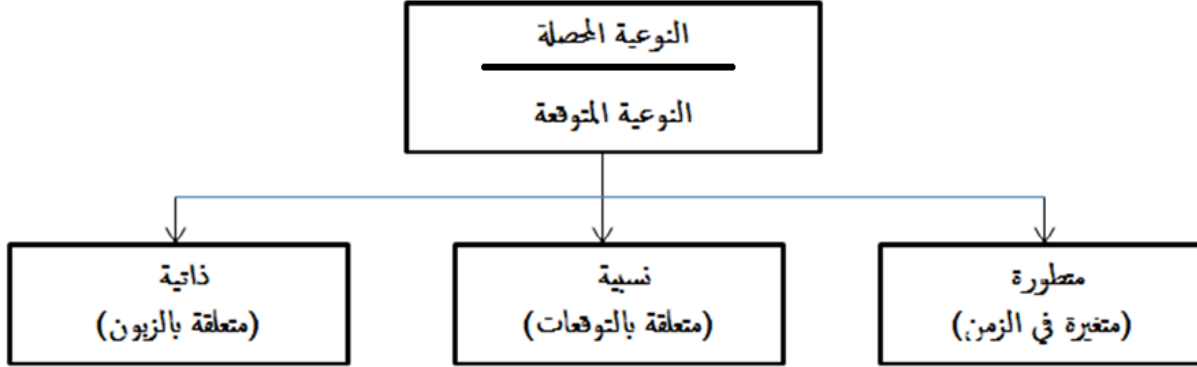
وفي هذا الإطار كشفت دراسة **الشمري** (2009) عن وجود فروقات دالة إحصائية في زيادة معدل أداء العاملين تعزى إلى كل من: مدى قبول العامل لوظيفته (مدى شعوره بالنجاح وأهميته وظيفته)، بيئة العمل الداخلية (مكان العمل والعلاقة بين العاملين، والعلاقة بين العامل ومروّوسيه)، مدى الرضا عن الأجر والحوافز والترقيات. إضافة إلى ذلك كشفت دراسة دياب (2002) أن أهم العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي لأطباء الأسنان في وزارة الصحة فالمؤسسات غير الحكومية بقطاع غزة تتمثل في العمر وسياسة المؤسسة، ثقافة وفلسفة العمل في المؤسسة، جدول العمل، نظام الحوافز والمكافآت، عدد سنوات الخبرة، حجم العمل، كما تبين عدم رضا الأطباء عن سياسة المؤسسة الصحية في التوظيف، التعليم المستمر، الترقيات والرواتب، نظام الاتصال، نظام الإدارة والإشراف وعدم معرفتهم بفلسفة ونظم وقوانين المؤسسة التي يعملون بها².

¹ شنوفي نور الدين، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، حالة: المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2005، ص 193.

² كمال مولوح، فوزية مقراش، إسماعيل مولوح، مرجع سبق ذكره، 2019، ص 133.

III-1-2. خصائص رضا العميل

يمكن التعرف على طبيعة الرضا من خلال الخصائص الموضحة في الشكل الموالي¹:
الشكل رقم I-13. خصائص الرضا



Source : Daniel ray, *Mesurer et développer la satisfaction client*, éd d'Organisation, paris, 2001, P 24

ويتميز الرضا بثلاث خصائص هي:

- **الذاتية:** يتميز الرضا بخاصية الذاتية ويرتكز على عنصرين وهما: طبيعة ومستوى الانتظارات والتوقعات الشخصية للعميل من جهة، والإدراك الذاتي للخدمات المقدمة من جهة أخرى، حيث تعتبر وجهة نظر العميل هي الركيزة الأساسية لتقييم الرضا، فلا وجود للواقعية والموضوعية في طريقة تقييم الجودة من طرف العميل، فطريقة تقييمه لجودة الخدمة مرتكزة على توقعاته السابقة، كما يوجد اختلاف كبير في تقييم الجودة من طرف العميل، وهذا يرجع إلى الاختلاف النمطي بين العملاء، فالخدمة التي قد يراها العميل متميزة قد يراها آخر أنها أقل جودة.

- **النسبية:** الرضا لا يتعلق بحالة مطلقة ودقيقة، حيث أنه يعتبر عنصر نسبي، يعني أن كل عميل يقوم بالمقارنة من خلال نظراته لمعايير وعروض السوق، ورغم ذاتية الرضا إلا أنه يوجد اختلاف في توقعات العملاء لنفس الخدمة الأمر الذي ينتج عنه اختلاف في تقييم هذه الخدمة. الأمر الذي يستوجب ضرورة تقديم خدمة أكثر توافقاً مع توقعات العملاء وليس المهم أن تكون أحسن خدمة مقدمة.

- **التطور:** تشمل خاصية التطور مستوى التوقع من جهة ومستوى الأداء المدرك من جهة أخرى، فسلوك المستهلك وتوقعاته تعرف تطوراً من وقت لآخر، وهذا يرجع إلى تطور أذواق وحاجيات العملاء خاصة مع وجود المنافسة الشديدة وتطور أنظمة عملية تقديم الخدمة.

III-2. محددات وأبعاد رضا العميل وطرق قياسه

اختلفت الدراسات حول أبعاد ومؤشرات قياس رضا العميل، ويمكن توضيحها على النحو التالي:

III-2-1. محددات رضا العميل

يمكن حصر رضا العميل في ثلاثة عناصر أساسية هي:

¹ حورية براهمي وآخرون، أثر التسويق الإلكتروني على رضا الزبون، الملتقى العلمي الدولي المعاصر للعلوم التربوية والاجتماعية والانسانية والادارية والطبيعية "نظرة بين الحاضر والمستقبل"، شبكة المؤتمرات العربية، تركيا، 2019، ص 208.

أولاً. التوقعات: تتمثل توقعات أو أفكار العميل بشأن احتمالية ارتباط أداء الخدمة بخصائص ومزايا معينة متوقع الحصول عليها من

طرف مقدمها¹. وعندما يقوم العميل بالتعامل مع مؤسسة ما قصد تلبية حاجاته، فهو يتطلع إلى أن يجد فيها كل المؤشرات التي تمكنه من الاعتماد عليها في أداء الخدمة التي يريدها وبدرجة عالية من الصحة والدقة فالعميل يتوقع أن تقدم له خدمة دقيقة من حيث الالتزام بالوقت والأداء تماماً مثلما تم وعده².

وتتحدد الجوانب الأساسية للتوقع الذي يكونه العميل عن الخدمة فيما يلي³:

- توقع حول طبيعة وأداء الخدمة: وهي المنافع التي يتوقع العميل الحصول عليها من شراء واستخدام الخدمة نفسه.
- التكلفة المتوقعة: وهي التكاليف التي يتوقع العميل أن يتحملها من أجل الحصول على الخدمة.
- المنافع الاجتماعية المتوقعة: هو رد الفعل المتوقع للأفراد الآخرين وذلك عند شراء الفرد للخدمة.

ثانياً. الأداء الفعلي: وتتمثل في مستوى الأداء الذي يدركه العميل عند الحصول على الخدمة بالإضافة إلى الخصائص الفعلية للخدمة. ويعتبر الأداء المدرك عن مستوى الأداء الذي يحصل عليه العميل نتيجة استهلاكه للخدمة، وتكمن الأهمية الأساسية للأداء الفعلي في كونه يعتبر معياراً لتحديد مدى تحقق التوقعات التي كونها العميل بخصوص الخدمة التي كانت محل اختيار من بين مجموع البدائل⁴.

ثالثاً. المطابقة: إن عملية المطابقة تتحقق بتساوي الأداء الفعلي للمنتج مع الأداء المتوقع، أما حالة عدم المطابقة فهي درجة انحراف أداء الخدمة عن مستوى التوقع الذي يظهر قبل الحصول عليها.

يمكن اعتبار أن العميل الراضي يكون لديه ولاء اتجاه علامة أو شركة معينة بحيث يشتري المزيد من السلع ويكون أقل حساسية تجاه أسعار منتجات المؤسسة أو العلامة، ولا يهتم كثيراً بالمنافسين كما يقترح بعض الأفكار المبتكرة ويساهم في نشر الكلمة المنطوقة الإيجابية عن الشركة أو العلامة⁵.

على مدى سنوات، كان الباحثون مهتمين جداً (وقبل كل شيء) بمفهوم الجودة المدركة، وهو أحد المفاهيم القريبة من الرضا والتي يقصد بها الجودة التي يدركها العميل وليس الجودة التي يحددها الخبراء بموضوعية، والجودة المدركة تنتج عن تقييم العميل عند استخدامه لمنتج ما على أن هذا التقييم يحدد رضاه، لذا فإن التفاعل بين العميل والمؤسسة يتعلق بمختلف أنواع الجودة والتي تم إدراجها في الرسم البياني التالي:

الشكل رقم I - 14. التفاعل بين العميل والمؤسسة

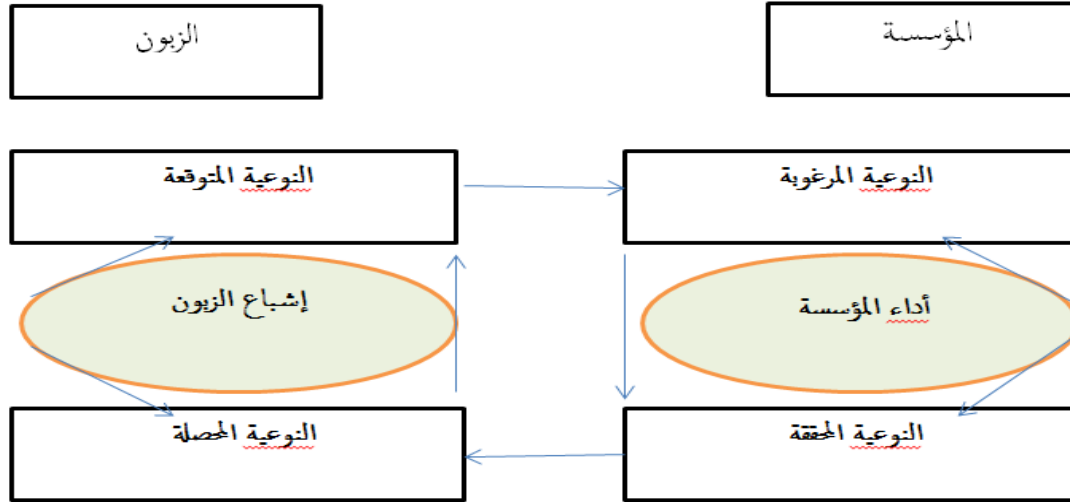
¹ ماريث منور، مرجع سبق ذكره، ص 34.

² هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، 2005، ص 444.

³ محمد فريد الصحن، مرجع سبق ذكره، 2002، ص 64.

⁴ محمد فريد الصحن، طارق طه أحمد، إدارة التسويق في بيئة العولمة والإنترنت، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 122.

⁵ عطا الله لحسن، أثر أبعاد المسؤولية الاجتماعية على رضا ولاء الزبون بالعلامة التجارية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 12، العدد 2، جامعة سعيدة، الجزائر 2019، ص 570-582.



Source : Medjdoub Abdelhamid, Benbertal Abdelkader, *L'interaction entre la satisfaction et la qualité des services-Etude normative et références aux cas du marketing des services*, EL-Manhel Economique, volume: 04, Numéro: 02, October Université El Oued , Algérie, 2021, P585,

كان في الأصل لدى العميل توقعات (الجودة المتوقعة) تستمع إليها المؤسسة وتشعرها (الجودة المطلوبة، ما تهدف إليه في نهاية عملياتها الداخلية لتكون قادرة على تلبية توقعات العميل)، ثم تحاول المؤسسة تلبية هذا الطلب من خلال تحويل هذه الجودة المرغوبة إلى جودة محققة، وبالتالي يتم نقلها من خلال عملية تسمح للعميل ببناء تصوره للجودة المدركة، وأخيراً، تتم مقارنة الجودة المدركة مع التوقعات، مما يؤدي في الواقع إلى توليد شعور الرضا لدى العميل. يتيح لنا هذا الرسم البياني التمييز بين نوعين من المؤشرات التي غالباً ما يتم الخلط بينها، حيث يعتبر المؤشر الأول هو مؤشر الجودة الداخلي الذي يهدف إلى قياس أداء المؤسسة، والتوازن بين الجودة المحققة والجودة المرغوبة، في حين أن الثاني هو قياس رضا العملاء الذي يقيم الفجوة بين الجودة المتوقعة وتلك المدركة.

2-2-III. أبعاد رضا العميل

اختلفت الدراسات حول أبعاد ومؤشرات قياس رضا العميل، حيث تم تصنيف مفهوم رضا العميل بأنه ثنائي البعد يركز على التقييم المعرفي والشعوري لتجربة استهلاكية معينة، حيث عمد بعض الباحثين إلى الجمع بين البعد المعرفي والشعوري ضمن علاقة سببية (الرضا الشعوري ناتج عن الرضا المعرفي)، ويظهر المفهومين كما يلي¹:

1- **البعد المعرفي:** كان *Oliver* أول من اهتم بدراسة البعد المعرفي لرضا العميل من خلال نموذج (عدم تأكيد التوقعات) الذي ظهر سنة 1980 والذي يقوم أساساً على مبدأ مقارنة بين التوقعات والتجربة (الأداء الفعلي)².

¹ عيسى مراقة، سهام مخلوف، أهمية جودة الخدمة في تحقيق الرضا لدى العميل، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 12(1)، جامعة الحاج لخضر بباتنة، 2017، ص 392.

² Riadh Ladhari, *La satisfaction du consommateur, ses déterminants et ses conséquences*, Revue de l'Université de Moncton, vol 36, N°2, 2005, p171-201

2- **البعد الشعوري:** حسب *Vanhamme. J* فإن هذا البعد جاء لتغطية النقص الذي كان يعاني منه نموذج (عدم تأكيد التوقعات)، والذي استند كلياً على البعد المعرفي وأهمل تأثير ردود الفعل الشعورية، وفي هذا الصدد ظهرت عدة دراسات اهتمت فيها بالبعد الشعوري لرضا العميل إذ عمل الباحثون فيها على اقتراح بعض المتغيرات ذات طبيعة عاطفية كالتفاؤل، السرور، الاستياء، . وهذا بهدف توسيع رؤية نموذج (عدم تأكيد التوقعات) الذي اقتصر في بادئ الأمر على الجانب المعرفي إذ أن هذه المتغيرات العاطفية تختلف باختلاف طبيعة الخدمات محل التجربة.

III-2-3. طرق وأساليب قياس رضا العميل

إن قياس الرضا هو عبارة عن الجهود التي تقوم بها المؤسسة للوقوف على مدى رضا عملائها عما تم تقديمه لهم من خدمات وبرامج بهدف إجراء التعديلات المؤسسية والبرمجية اللازمة بحيث تصبح أكثر استجابة لاحتياجات وتطلعات أفراد المجتمع والقاعدة الشعبية التي تخدمها¹.
يوجد طرق وأساليب مختلفة لقياس رضا العميل نذكر منها القياسات الدقيقة، الدراسات الكيفية (النوعية) والدراسات الكمية.

1- القياسات الدقيقة:

والتي بدورها تنقسم إلى:

- **الحصة السوقية:** والتي يتم قياس الحصة السوقية بالاعتماد على تحديد مجموعة العملاء أو تجزئة السوق، حيث يتم الحصول على عدد العملاء الذين تربطهم علاقة طويلة الأمد مع المؤسسة ومقدار الأعمال المنجزة مع عملائها وتنوعها سواء الإجمالي أو الخاص بكل عميل، ويمكن أن تعبر نسبة الزيادة في المبيعات عن ارتفاع مستويات الرضا، في حين أن هذا المقدار من الأعمال المنجزة مع العملاء قد يتقلص في حالة شعور العميل بعدم الرضا عما تقدمه المؤسسة له بالإضافة إلى كمية المشتريات.

بالرغم من أن الحصة السوقية تعتبر من مؤشرات الأداء الأكثر اهتماماً من قبل متخذي القرار على مستوى المؤسسات إلا أن هذه الطريقة يمكن حصرها في المدى القصير لأن الزيادة في المبيعات وارتفاع مستويات الرضا يمكن أن يكون نتيجة عوامل أخرى تجلت على المدى البعيد، لذلك فإنه لا بد على المؤسسة الاعتماد على الحصة السوقية للتقييم بدقة أكثر تزامناً مع المبيعات مقارنة بالمنافسين.

- **معدل الاحتفاظ بالعملاء (أقدمية العملاء):** حيث تهتم المؤسسات في الوقت الراهن بالاحتفاظ بعملائها الحاليين، نظراً لأن اتجاه المؤسسات للحصول على عملاء جدد يمثل (6-8) مرات أكثر من تكلفة الاحتفاظ بالعملاء الحاليين².
وتكسب المؤسسات العميل وتحفظ به من خلال اهتمامها بجودة الخدمات التي تقدمها له، وحرصها على دعم الثقة بينها وبين العميل، والمحافظة على السرية والخصوصية في التعامل مع العملاء، وتعزيز مراكز الاتصال بينها وبينهم، وتهدف جميع هذه الجهود إلى كسب رضا العميل، لكونه العامل الأهم لاحتفاظ المؤسسة بالعميل.

وقد عرف كوتلر التسويق بأنه علم وفن اكتساب، الحفاظ وتطوير العملاء المربحين وهو المفهوم الذي تعمل عليه المؤسسات الناجحة على المدى البعيد، حيث تشهد عناوين العديد من الأعمال الحديثة على هذا الوعي منها "عملاء مدى الحياة"،

¹ محمد فريد الصحن، التسويق، الدار الجامعية، ط1، القاهرة، 2000، ص128.

² إيمان محمود شاذلي، أثر العدالة المدركة على الاحتفاظ بالعميل "الدور الوسيط لثقة ورضا العميل"، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد 46، العدد 3، المعهد العالي للإدارة والسكرتارية- مصر القديمة، 2022، ص400-351.

"ملكية السوق"¹ وهذا لا يعني أن العميل يرغب في الانتماء إلى شخص ما، ولكن بالمقابل هدف المؤسسة هو الاحتفاظ بهذا العميل وكسب ولائه. كما أنه أشار إلى ضرورة جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات بعناية عن كل عميل لوحده، مع الاعتناء بجميع الجهود الاتصالية التي تمارسها مع العملاء، مما يمكنها من الاحتفاظ بهم.

- **جلب عملاء جدد:** بحيث تسعى المؤسسة لتوسيع قاعدتها من العملاء سعيًا منها نحو النمو المستمر والذي يتجلى في عدد العملاء الجدد الذين تم استقطابهم أو حجم النشاط المنجز مع العملاء الجدد أو إجمالي رقم الأعمال المنجز مع العملاء الجدد.

- **تطور عدد العملاء:** تعكس الزيادة في عدد العملاء ارتفاع مستويات الشعور بالرضا لديهم عن منتجات المؤسسة من سلع وخدمات استطاعت أن تلبي أو تفوق مستوى توقعاتهم، مما يؤثر بالإيجاب على عدد العملاء المرتقبين من خلال الصورة التي تنقل لهم عن المؤسسة ومنتجاتها، أي أن هذه الصورة ستسمح بجلب عملاء جدد بالإضافة إلى الاحتفاظ بالعملاء الحاليين.

بالإضافة إلى المقاييس السابقة هناك مقاييس وطرق أخرى مستخدمة في القياسات الدقيقة مثل المردودية، عدد المنتجات المستهلكة من قبل العميل، معدل إعادة الشراء وغيرها.

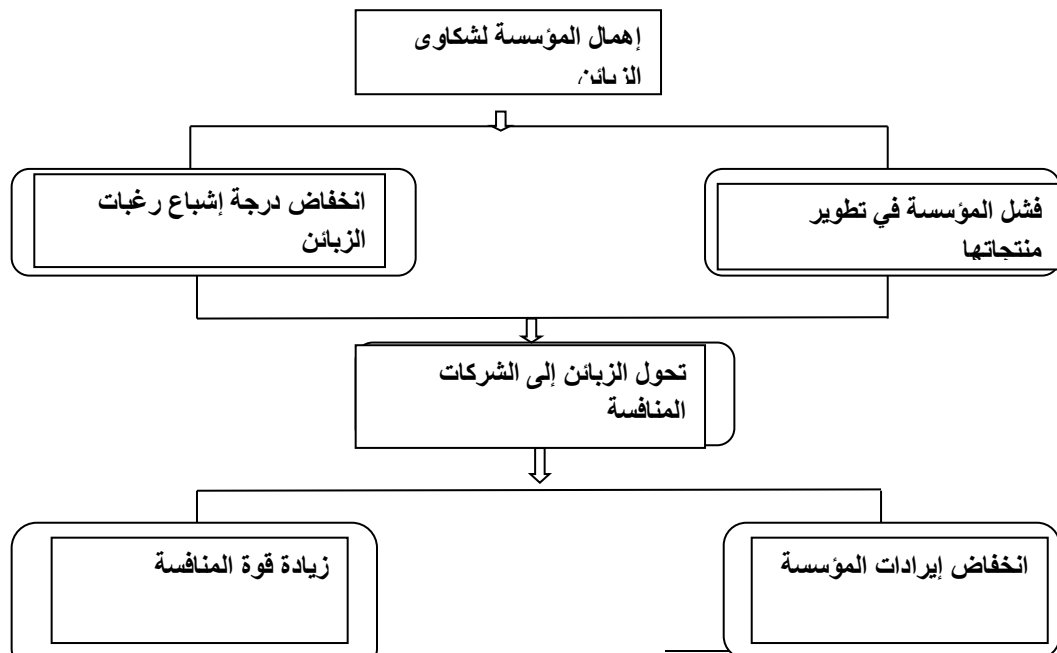
2- الدراسة الكيفية:

ترامنا مع هذه المكانة لا نجد القياسات الدقيقة تعبر حقيقة عن شعور العميل بالرضا أو عدم الرضا لأنها لا تأخذ بعين الاعتبار توقعاته ولا حتى مشاركته، وهذا بعكس القياسات التقريبية (البحوث الكيفية) التي تعتمد على دراسة شكاوى العملاء، بحوث العميل الخفي، بحوث حول العملاء المفقودين وبحوث قياس رضا العميل.

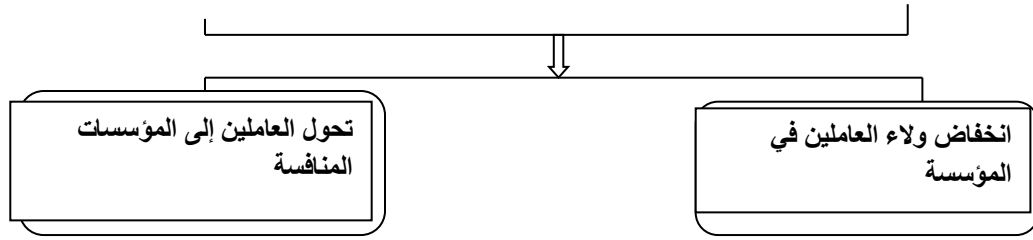
- **دراسة شكاوى العملاء:** ويقصد بشكاوى العميل تلك التوقعات التي لم يتم إشباعها أو الوفاء بها من طرف المؤسسة من خلال ما توفره من سلع وخدمات، وبذلك تصبح الشكاوى عبارة عن تعبير عن عدم رضا العميل عن النتائج التي تحصل عليها مقارنة بما كان متوقعا الحصول عليه سابقا طالبا بذلك أخذه بعين الاعتبار، وهو الأمر الذي يتوجب على المؤسسة الاهتمام به واعتباره تغذية عكسية تترجم وجود فجوة بين توقعات العميل وما تحقق في الواقع، مما يسمح بتدارك الانحرافات وأوجه القصور فيما تقدمه من سلع أو خدمات بما فيها فرصة لإعادة التواصل مع هذا العميل.

أما في حال تجاهل المؤسسة شكاوى العملاء فإن ذلك سيؤدي إلى تبعات سلبية كتحويل العملاء إلى المنافسين وعزوفهم عن التعامل مع المؤسسة، وهذا ما يظهر جليا من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم I - 15. نتائج إهمال المؤسسة لشكاوى العملاء



¹ Kotler Philip, *le marketing selon Kotler*, Village Mondial, Imprimerie Floch, France 2005, p141, 144



المصدر: منى يوسف شفيق، **التسويق بالعلاقات**، الطبعة الثانية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، سنة 2009، ص 44.

- بحوث العميل الخفي:

العميل الخفي هي تقنية أخرى يستعان بها في قياس رضا العميل، بما أن إدراك العميل ومنه إرضاءه مرتبط بجودة المنتجات (السلع أو الخدمات)، فبحوث العميل الخفي تعمل على مطابقة الشروط المثلى التي ترضي العميل مع تلك المتوفرة أي أن الغرض منها ليس معرفة رضا وعدم رضا العميل بصفة مباشرة¹.

- بحوث قياس رضا العميل:

تعد صناديق الاقتراحات وسجل الشكاوى غير كافية لإعطاء قياس دقيق عن رضا العميل حيث هناك نسبة كبيرة من العملاء غير الراضين لا يفضلون التعبير عن عدم رضاهم ولا حتى تقديم احتجاجات، فهم يكتفون بتغيير العلامة دون أن تعلم المؤسسة سبب هذا التحول، وعليه على المؤسسة استعمال طرق قياس كمية والتي تتجسد في استخدام بحوث الرضا من خلال الاستقصاء لمعرفة مدى رضا العميل عن جودة المنتج المقدم من سلعة أو خدمة من طرف المؤسسة، بالإضافة إلى معرفة نية العميل في إعادة الشراء من عدمه².

- بحوث العملاء المفقودين:

عندما يعزف عدد من العملاء عن التعامل مع المؤسسة فإنه يتحتم على هذه الأخيرة محاولة البحث والتعرف على أسباب التحول والعمل على إزالتها للتقليل من معدلات فقدان العملاء. ويتم ذلك من خلال معاودة التواصل معهم من خلال الحوارات لأخذ آرائهم وانطباعاتهم وانشغالاتهم ذات العلاقة بالسلع والخدمات المقدمة لهم حتى يتسنى للمؤسسة إجراء التعديلات اللازمة لاسترجاع الثقة بينها وبين عملائها المفقودين.

وهناك أربع خطوات لتحقيق ما سبق³:

- 1- تعريف وتحديد معدلات الاحتفاظ بالعملاء.
- 2- معرفة وتجميع البيانات حول العوامل والمؤثرات التي أدت بالعملاء إلى التخلي عن التعامل مع المؤسسة وكذا تشخيص وتوضيح هذه المؤثرات بالطريقة التي تمكننا من معرفة الإجراءات التي يجب اتخاذها والتصرفات الواجب اتباعها بغرض محاولة إعادة إرضائهم والتقليل من معدلات فقدانهم.

¹ علي عبد الله ، قياس رضا العميل الخارجي عن الجودة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الخامس عشر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2008، ص 34.

² علي عبد الله، مرجع سابق، ص 35.

³ محمد فريد الصحن، إدارة التسويق، الدار الجامعية، مصر، 1996، ص 80.

- 3- على المؤسسة أن تقدر الأرباح التي تفقدها حينما يتخلى عنها عملاء بدون مبرر.
- 4- على المؤسسة أن تعرف ما هي التكلفة التي سوف تتحملها لكي تقلل من معدل فقدان، فإذا كانت التكلفة أقل من الربح المفقود فالمؤسسة تتحمل هذه التكلفة لأنها ستعود عليها بالفائدة بالإضافة إلى حصولها على رضا العميل وولائه.

3- الدراسة الكمية:

- تلجأ المؤسسة في هذه الحالة إلى استعمال طرق قياس كمية كبيرة والتي تتجسد في بحوث الرضا من خلال الاستقصاء لمعرفة مدى رضا العميل عن الخدمة المقدمة وكذا نية العميل في إعادة شراء منتج من نفس العلامة ومعرفة النظرة الإيجابية أو السلبية التي يقدمها العملاء الحاليين للعملاء المرتقبين¹.
- ويمر البحث الكمي بالمراحل الآتية:²
- تحديد أهداف البحث.
 - اختيار العينة: ليس بإمكان أي مؤسسة أن تقوم بإحصاء آراء المجتمع ككل لأن العملية ستدوم طويلا وتكون مكلفة، وعليه تقوم بإجراء سبر آراء لعينة من المجتمع ثم تقوم بتعميمها على المجتمع ويتم تحديد العينة وفق مراحل بدءا بتعيين المجتمع المدروس، ثم تحديد نقاط البحث، ثم طريقة سحب العينة وصولا إلى تحديد من سيوجه لهم الاستقصاء³.
 - تحديد طرق الاستقصاء.
 - إعداد الاستبيان.
 - تجميع البيانات وتحليل النتائج وعرضها.

III-3. سلوكيات رضا العميل والعوامل المؤثرة فيه

يتحقق رضا العميل بتلبية حاجاته وتوقعاته المرتبطة بمجموعة من المتطلبات التي يجب توفرها في الخدمة أو السلعة والتي تؤثر في نفس الوقت على هذا الرضا.

III-3.1. متطلبات تحقيق رضا العميل والعوامل المؤثرة فيه

أولا. متطلبات تحقيق رضا العميل: يقسم نموذج كانو (Kano) لرضا العملاء والموضح في الشكل الموالي متطلبات الخدمة من حيث مدى تأثيرها على رضا العملاء إلى ثلاث أنواع كالاتي⁴:

- **المتطلبات الأساسية:** يتوقع أن تكون هذه المتطلبات موجودة في الخدمة وبالتالي لا حاجة للتعبير عنها، أما إذا لم يتم تلبية هذه المتطلبات فإن العميل لن يكون راضيا، كما أن وجودها لن يزيد من مستوى رضا العميل.
- **متطلبات الأداء:** تكون باتجاه واحد، أي مستوى رضا العميل يتناسب طرديا مع درجة تلبية هذه المتطلبات، فكلما كانت درجة

تلبية عالية كلما كان مستوى الرضا عالي والعكس صحيح، وهذه المتطلبات يطلبها العميل بصراحة. ويتم تمثيله بخط مستقيم كما هو مبين في الشكل التالي:

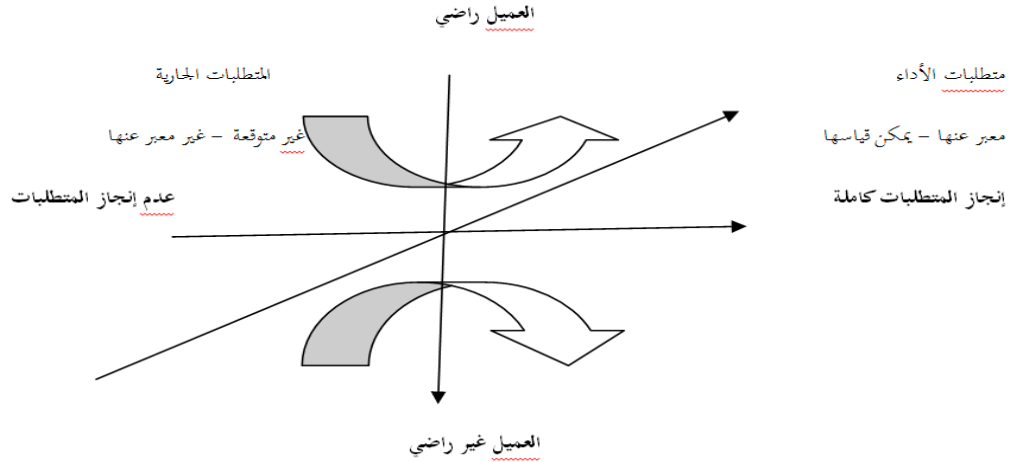
¹ كريمة بكوش، تحقيق رضا العميل الخارجي من خلال الموارد البشرية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البلدة، 2006، ص 100.

² محمد فريد الصحن، مصطفى أبوكرك، بحوث التسويق مدخل تطبيقي لفاعلية القرارات التسويقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 93.

³ Jean philippe faivre, *Concevoir et réaliser une enquête de satisfaction des clients*, AFNOR, paris, 2000, p63.

⁴ محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2004، ص 80.

الشكل رقم I-16. نموذج كانو (Kano) لمتطلبات رضا العملاء



المصدر: محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2004، ص 85.

- المتطلبات الجاذبة: إن هذه المتطلبات تحتل أكبر درجة من التأثير على رضا العملاء وحسب طبيعة هذه المتطلبات فإنها غير معبر عنها من قبل العميل وكذلك فهي غير متوقعة منه.

ثانيا. العوامل المؤثرة في رضا العميل:

يعتبر رضا العميل هو خطوة البداية نحو بناء علاقة طويلة المدى بين المؤسسة والعميل والحصول على ولائه، لذلك نجد أن المؤسسات إلى جانب جهودها التسويقية و بموازاة ذلك فهي تتسابق على إرضاء عملائها، حيث تشير الدراسات الحديثة لجمعية المستهلك الأمريكي أن تكلفة استقطاب عملاء جدد تساوي 5 أضعاف تكاليف الحفاظ على العملاء الحاليين .

كما أن إرضاء العميل يبقى أمراً نسبياً تؤثر عليه مجموعة من العوامل المختلفة منها:

- جودة المنتج والقيمة المدركة لدى العميل: بحيث أصبحت نظرية القيمة المدركة للعملاء مؤخراً مجالاً رائداً للبحث، حيث وجد عدد كبير من الباحثين أن المؤسسة تحتاج إلى فهم قيمة المنتجات والخدمات من منظور العميل للحصول على ميزة تنافسية، ولا يتم تحديد هذه القيمة من وجهة نظر المؤسسات ولكن يتم إدراكها وتحديدها بواسطة العملاء لذلك يعد التوجه بالقيمة المدركة للعملاء عاملاً حاسماً في فهم سلوك الشراء لدى المستهلكين¹.

و تعتقد (Moore, 1996) أن المفاضلة بين المزايا المحددة والخسائر المحددة التي يمكن للعملاء إدراكها هي القيمة المدركة للعميل والتي تتضمن الفوائد المتصورة للمنتجات منها خصائص السلعة وخصائص الخدمة و الدعم الفني المحتمل المتعلق باستخدام منتجات محددة وبالمقابل تتضمن خسائر الإدراك النفقات المختلفة والتكاليف المحتملة المرتبطة بسلوك المستهلك².

¹ محمد جبوري، عبد اللطيف محمد بوضلاح، دور رضا الزبون كمقياس وسيط لقياس أثر جودة الخدمة البنكية و القيمة المدركة على الولاء باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية للربعات الصغرى الجزئية، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 06، عدد 1، مكرر 01، جامعة سعيديّة، الجزائر، 2020، ص ص 651-670.

² Kotler, keller, Manceau. *Marketing Management*. 15th Edition, edition Pearson, France House, 2015, P 189.

كما اعتبر فيليب كوتلر أن الفرق بين إجمالي قيمة العميل وإجمالي تكلفة العميل هو القيمة المتصورة للعميل حيث تشير القيمة الإجمالية للعميل إلى سلسلة من المزايا التي يحصل عليها العملاء من سلعة معينة ؛ تشير التكلفة الإجمالية للعميل إلى الوقت والطاقة وتكاليف المال الناتجة عن العملاء أثناء عملية الشراء غالبا ما يختار العملاء المنتجات ذات القيمة الأعلى والأقل تكلفة كعنصر الشراء المفضل.

- **مواصفات المنتج:** لذا يمكن القول أن حالة الرضا تتحقق عندما تتمكن المؤسسة من إشباع حاجات العميل، وتقديم خدمات ومنتجات بالجودة التي يتوقعها العميل.

III-2-3. سلوكيات الرضا وأدوات تحسينه

يعبر الرضا عن سلوك وممارسة يديها العميل اتجاه الخدمة، فينتج عن ذلك مجموعة من السلوكيات والعلاقات تحرص المؤسسة على إعطائها الطابع الإيجابي، وذلك بالاعتماد على مجموعة من الطرق والوسائل التي تسمح بتعظيم الرضا مما يسمح يساهم في زيادة ربحية المؤسسة.

أولا. السلوكيات الناتجة عن حالة الرضا:

ييدي العميل الراضي مجموعة من الاستجابات تترجم حالة ومستوى الرضا الذي نتج عن اقتناء الخدمة، وتتمثل هذه السلوكيات فيما يلي:

- **سلوك تكرار الشراء:** يعرف سلوك تكرار الشراء بأنه سلوك المستهلك الإيجابي تجاه عملية الشراء، بقصد إعادته مع توصية الغير للقيام بنفس العملية، كما تشير نية إعادة الشراء إلى إمكانية شراء المستهلك مستقبلا، وهو ما يدل على درجة ولائه تجاه العملية الشرائية¹.

كما يمكن اعتبار تكرار الشراء بأنه ما يتوقع أن يقتنيه العميل من نفس الخدمة أو المنتج مرة أخرى، بمعنى أنها احتمالية استخدام العلامة مرة أخرى مستقبليا، حيث تعتبر النوايا السلوكية هي وسيطا بين الولاء السلوكي والاتجاهات والتي تظهر إما في صورة:

- استعداد لشراء العلامة التجارية لأول مرة؛

- الالتزام بتكرار شراء العلامة التجارية الراهنة.

يقوم العميل في كثير من الأحيان بتكرار الشراء وييدي استعدادا لبذل جهد أكبر مقابل القيمة التي يحصل عليها من اقتناء المنتج، لكن قيام العميل بتكرار الشراء غير كافي للحكم على ولاء العميل.

وحسب مفهوم (داي) (Day) فإنه يرى " أنه حتى إذا تحققت تلك الشراءات المتكررة، فإن هذا غير كاف للحكم على ولاء العميل، ولكن يجب تحقق ذلك السلوك والموقف الإيجابي تجاه العلامة التجارية ويصبح الولاء بهذا المنطق نتيجة لموقف تفضيلي مستمر يصل بالعميل إلى حد الدفاع بإصرار عما تقدمه المؤسسة وذلك مهما كانت البدائل والمؤثرات"².

¹ سنية محمد أحمد سليمان سبع، تأثير التسويق العرقي على سلوك تكرار الشراء والولاء للعلامة التجارية، دراسة تطبيقية على عملاء الملابس الرياضية بمحافظة الدقهلية، المجلة العلمية التجارة والتمويل، العدد الثالث ج 2 ، ، كلية التجارة، جامعة طنطا، 2022، ص 503.

² بن حمو نجا، بودي عبد القادر، تفعيل التوجه بالزبون للرفع من تافسية المؤسسة، مجلة البشائر الاقتصادية، العدد الثالث، جامعة بشار، الجزائر، 2016، ص 187.

- **سلوك ولاء العميل:** تعددت الأبحاث والدراسات في محاولة ضبط مفهوم سلوك الولاء الذي يبدية العميل تجاه العلامة أو المؤسسة أو المحل ، حيث يرى Brown ولاء العميل أنه "توقع شراء علامة ما في غالب الأحيان انطلاقاً من خبرة إيجابية سابقة"¹. أي أن العميل الذي يتميز بالولاء هو العميل الذي يشتري نفس العلامة عدة مرات وبشكل متتالي، وبذلك يكون اعتقاد إيجابي تجاه هذه العلامة.

كما يعرف ولاء العميل حسب كوتلر على أنه "درجة اعتقاد إيجابي للعميل بالنسبة للعلامة والالتزام تجاهها والنية في مواصلة شرائها" والوضعية المثلى لسلوكيات العميل التي تسعى المؤسسة لتحقيقها والتي تعبر بصفة جيدة عن ولاء العميل هي التي تجمع البعد السلوكي والبعد الاعتقادي عند مستوى تعلق مرتفع وتكرار سلوك شراء مرتفع².

- **سلوك التحدث بكلام إيجابي (الاتصال من الفم إلى الأذن الإيجابي):** يعد سلوك التحدث بكلام إيجابي عن المنتج من أهم السلوكيات الإيجابية الناجمة عن الرضا إذ يقوم العميل بتخزين الشعور والانطباع الإيجابي الناتج عن تجربته الاستهلاكية في ذاكرته لينقلها إلى العاملين الذين من حوله، يشكل هذا النوع من الاتصال وسيلة إعلامية مجانية وذات فعالية كبيرة في جذب عملاء جدد للمؤسسة، كونه يؤدي إلى:

- إعطاء مصداقية أكبر للمعلومات الإيجابية التي يتحصل عليها.
- * تشكل خبرة العميل الراضي من العوامل التي تؤثر في بناء اعتقادات الآخرين.
- توجيه سلوكيات الآخرين في اتجاه إيجابي نحو المنتج أو العلامة.

ثانياً. السلوكيات الناتجة عن حالة عدم الرضا:

- **التحول إلى المنافسين:** يعد تحول العميل رد فعل سلوكي ناتج عن حدوث عن عدم الرضا عن السلعة أو الخدمة مما ينتج عنه حالات هروب العميل، لذا يجب على المؤسسة الوصول إلى لا عيب أو رضا بنسبة 100% وهذا عن طريق القضاء عن كل أسباب التحول والتي نذكر منها³:
- عدم إظهار اهتمام العملاء الداخليين الذين يحتلون الواجهة الأمامية بالعميل نتيجة لعدم رضا العملاء الداخليين مما سينعكس سلباً على رضا العملاء الخارجيين.
- استغراق وقت طويل للاستجابة لمتطلبات العميل.
- عدم توفر السلعة أو الخدمة وفق ما هو مطلوب بالإضافة إلى أن مستوى الجودة متقارب مع مستوى المنافسين مع سعر أعلى.
- عدم قدرة المؤسسة على الوفاء بوعودها كأن نجد فجوة بين جودة المنتج التي وعدت بها المؤسسة والجودة التي يتميز بها المنتج فعلاً.
- عدم القدرة على التعامل مع شكاوى العملاء بطريقة ترضيهم.
- تقديم أذكار بشكل مستمر حول الأخطاء التي تقع أثناء تقديم المنتج.

¹ نوري منير، لجلط إبراهيم، التحالف مع العملاء ذوي الولاء مدخل لإدارة رأس المال الفكري للمنظمة، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصادية الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 14/13 ديسمبر، 2011، ص 11.

² Kotler & Armstrong, *principles of marketing*, tenth ed, Prentice Hall, New Jersey, 2004, P 19.

³ كشيده حسيبة، قياس رضا الزبون عن جودة المنتجات لتحقيق التميز التنافسي، مجلة دراسات اقتصادية، مجلد 10، رقم 02، 2010، ص 35-56.

- **سلوك الشكاوى:** يعد سلوك الشكاوى رد فعل يحدث نتيجة عدم الرضا الذي يشعر به العميل عن السلعة أو الخدمة بسبب وجود أخطاء عند تقديم الخدمة أو المنتج مثل التأخير في تسليم المنتج أو الخدمة، تقديم سلعة أو خدمة لم يطلبها العميل، عدم توفير ما يطلبه العميل في الوقت والمكان المتفق عليه. فالمؤسسة الحديثة أدركت ازدياد أهمية شكاوى العملاء وتبين لها أن تلك الشكاوى وسيلة فعالة لتحقيق احتياجات العملاء وسماع آرائهم وتعليقاتهم المختلفة فيما يتعلق بالسلعة والخدمات الخاصة وبالتالي أصبحت المؤسسة تنفق الكثير من المال والجهد لتشجيع العملاء للتعبير بكل الوسائل الممكنة عن شكواهم وتعليقاتهم المختلفة.

وللقيام بعملية معالجة الشكاوى هناك ثلاث طرق:

- تشجيع العملاء لتقديم الشكاوى من خلال تسهيل التعبير عن عدم الرضا ولا يتحقق هذا إلا بإعلام العميل أين يوجه اقتراحاته وشكاويه وهذا لا يكفي بل يجب أن تكون معروفة بالنسبة للعميل ومتوفرة وسهلة الوصول إليها.
- معالجة الشكاوى والاقتراحات بعناية بحيث يبدأ الأمر بالإصغاء وتسجيل وتشخيص المشكلة والتصرف باتخاذ قرار صحيح.
- استغلال عدم الرضا للتطور أي استغلال المعلومات المجمعة حول الشكاوى لاستغلالها في التحسين.

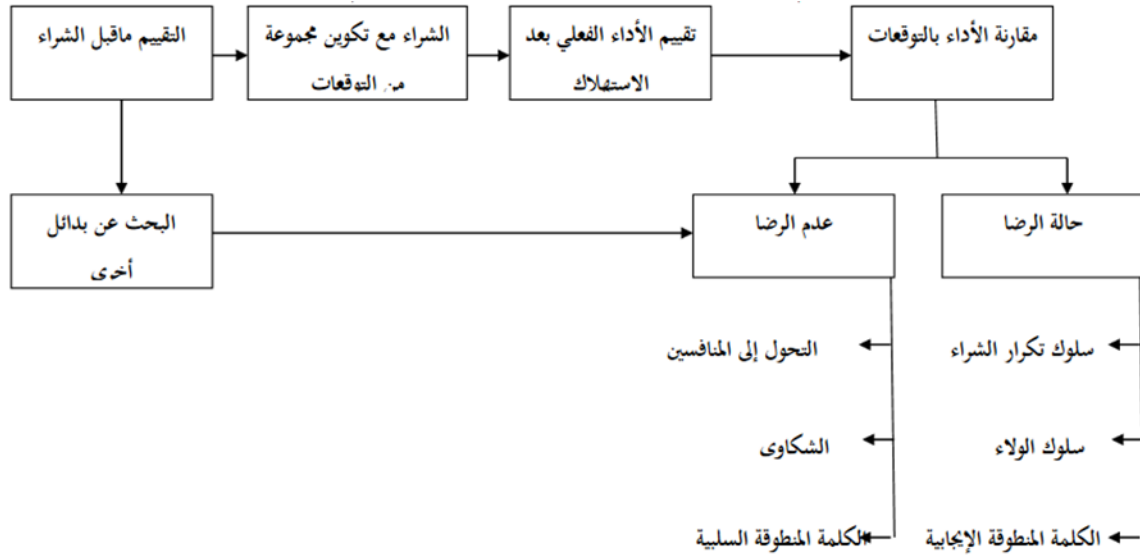
- **سلوك غياب رد الفعل:** هناك بعض العملاء لا يلجؤون إلى تقديم الشكاوى كرد فعل بعد تلقي المنتج سواء كان سلعة أو خدمة، وفي هذه الحالة تواجه المؤسسة إمكانية فقدان هذا العميل.

- **سلوك الكلمة السلبية من الفم إلى الأذن:** كما وضح (kotler 1991) من خلال نقله عن مجموعة من الباحثين أن العملاء غير الراضين عن منتج أو خدمة ما، يقومون بنشر الكلمة السلبية من الفم إلى الأذن إلى أحد عشر شخصا من معارفهم بينما العملاء الراضون يمكن أن ينشروا كلمة إيجابية من الفم إلى الأذن إلى ثلاثة فقط من معارفهم¹.

والشكل التالي يلخص كافة السلوكيات الناجمة عن الرضا أو عدمه.

الشكل رقم I – 17. السلوكيات الناجمة عن الرضا أو عدم الرضا

¹ بوزيان حسان، أثر جودة الخدمة على رضا الزبون، دراسة ميدانية على مؤسسة اتصالات الجزائر في مدينة العلمة (سطيف)، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، 2013، ص 78.



المصدر: عائشة مصطفى المنيوي، سلوك المستهلك: المفاهيم والاستراتيجيات، مكتبة عين شمس، الطبعة الثانية، القاهرة، 1998 ص 134.

ثالثاً. أدوات تحسين رضا العميل:

لتحسين رضا العميل يمكن اتباع مجموعة من الخطوات أهمها:

- التحوّل من حالة عدم الرضا إلى حالة الرضا (تقليص الفجوات بين العرض والتوقعات): في مجال الخدمات تتولد حالة عدم الرضا من مجموعة من الفجوات نتيجة الفروقات بين التوقعات والأداء الفعلي، والتي يجب تقليصها للعودة إلى حالة الرضا وهذا يتوقف على قدرة المؤسسة على اكتشاف الفجوات المتولدة بين التوقعات والأداء وإمكانية تقليصها.
- متابعة العميل: تهدف متابعة العميل واستمرار الاتصال بينه وبين المؤسسة إلى بناء علاقة قوية يمكن تطويرها في شكل علاقات شخصية وفردية باعتبار أن لكل عميل خصوصياته.

- **تحسين الجودة المدركة:** فحسب نموذج جودة الخدمة المدركة والرضا Model of Perceived Service quality and Satisfaction (Spreng and Mackoy) والذي فحص علاقة جودة الخدمة المدركة برضاء العميل وكذا تحليل أثر عدة متغيرات على رضا العميل، وهي التوقعات، الأداء المدرك، الأداء المرغوب، مدى التطابق، عدم التطابق لتوقعات العملاء نحو الجودة الكلية للخدمة.

واقترح النموذج ضرورة تقييم جودة الخدمة وفق عشر خصائص وهي: (ملاءمة المكان والأثاث، المودة من جانب مقدمي الخدمة، الإنصات لأسئلة العملاء، عامل الخدمة يقدم النصح للعميل (البعد الاستشاري)، منح المعلومات الصحيحة والدقيقة للعميل (المعرفة المهنية)، مقدم الخدمة المتناسك المنسجم المتكيف مع العملاء، مقدم الخدمة الذي يساعد العميل في التخطيط طويل المدى، مقدم الخدمة الاستشاري يساعد في اختيار التصرفات الصحيحة للعميل، الاستشاري المهتم بالحياة الشخصية للعميل، والمكتب المهني الاحترافي¹.

كما أنه يجب أن يكون للتوقعات عن جودة السلع والخدمات أثر إيجابي على رضا العميل، كون أن هذه التوقعات تجسّد المعرفة المتراكمة للسوق فيما يتعلّق بجودة المنتج المقدّم، وهي تلعب دوراً مهماً في طبيعة العلاقة المستمرة بين المؤسسة وقاعدة عملائها بحيث تكون الجودة المستقبلية المتوقعة ناجمة عن رضا العميل ومدى الحفاظ عليها وارتباطها بالعلاقات طويلة الأجل مع العملاء. بالإضافة إلى ذلك، تحتوي التوقعات على معلومات تستند إلى تجربة الاستهلاك الفعلية،

¹ حسن عيد لبيب، تحقيق رضا العميل، دراسة تطبيقية على قطاع البنوك التجارية العامة ومراكز الخدمات البريدية بمحافظة القاهرة والجيزة، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد 21، العدد الرابع، جامعة بور سعيد، أكتوبر 2020، ص 394.

بل وحتى المعلومات المتراكمة حول مصادر هذه المعلومات، مثل الإعلان، وكلمة الفم المنطوقة، ومختلف الوسائط الإعلامية العامة، والتجارب السابقة. وبالتالي يجب أن تؤثر المعلومات الإيجابية حول الجودة السابقة على رضا العملاء بشكل إيجابي. ويمكن اعتبار أن القيمة هي نسبة الجودة المدركة بالنسبة للسعر، والذي يؤثر بدوره على رضا العملاء، إذا ما تم النظر إلى الجودة من حيث صلتها بتصور العميل الحالي للسلعة أو الخدمة، مع الأخذ بعين الاعتبار أن رضا العملاء يعتمد على الخبرة الحالية ولكن أيضًا جميع التجارب السابقة، بالإضافة إلى التجارب المستقبلية أو المتوقعة وهو العامل الذي يمكن اعتباره كداعم تجريبي كبير للجودة يسبق إرضاء العميل¹.

III-3-3. علاقة متغيرات الدراسة برضا العميل

استحوذ رضا العميل على أهمية كبيرة في عمليات وأنشطة المؤسسة عبر مختلف أقسامها، فمن منطلق العميل "هو الملك"، وباعتماد المؤسسة على إقامة علاقات دائمة ومتميزة مع عملائها وتقديم خدمات ذات جودة عالية، أصبح الرضا خلال إدارة العلاقة مع العميل الإلكتروني ومعياريهما للحكم على أدا المؤسسة. رضا عملاء المؤسسة عنها ذو أهمية كبيرة تبرز فيما يلي 2:

- رضا العملاء يضمن الاستمرار في التعامل مما يؤدي إلى تخفيض تكاليف التحول إلى المؤسسة منافسة، (خفض المرونة السعريّة للعملاء الحاليين).

- جذب عملاء جدد، من خلال تحدث عملائها عن المزايا التي تقدمها مما يؤدي إلى تخفيض تكاليف جذب عملاء جدد، (فالعميل الراضي وسيلة ترويجية مجانية وفعالة).

- تحقيق ميزة تنافسية في سوق شديد التنافسية.

- الرضا مقياس لجودة المنتجات (السلع/الخدمات) المقدمة للعملاء.

- التقرب والتعرف أكثر على عملائها المريحين.

- رضا العملاء يساهم في تعظيم أرباح المؤسسة.

وتقوم المفاهيم التسويقية الحديثة على ربط التسويق بالاستجابة للعملاء، وتلبية حاجاتهم المتعددة، وتحديد القطاعات المستهدفة بشكل دقيق، وتحديد العملاء سواء منهم الحاليون أو المحتملون، بتوجيه مختلف الوسائل والإمكانيات المتاحة لتحقيق رضا العملاء وتلبية حاجاتهم. وبعد رضا العملاء مؤشرا حقيقيا على نجاح المؤسسات، وهو السبيل الرئيسي الذي يمكن المؤسسات من تحقيق أهدافها المختلفة، حيث يتحقق رضا العملاء من خلال قيامهم بالشراء، وكذلك إعادة وتكرار الشراء، بالإضافة إلى نصح الآخرين بالشراء، وبالتالي تسويق هذه الجهة بطريقة غير مباشرة³.

أولا. علاقة التسويق الداخلي بتحقيق رضا العميل:

يعد إرضاء العملاء أمرا مهما للغاية في عالم الأعمال اليوم، فوفقا لـ (Khedkar, 2015) تعد قدرة مزود الخدمة على خلق درجة عالية من الرضا أمرا بالغ الأهمية لتمييز المنتجات وتطوير علاقة قوية مع العملاء ورضا العملاء يجعلهم مخلصين

¹ Eugene W. Anderson, Claes Fornell, Donald R. Lehmann, *Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden*, Journal of Marketing, Vol. 58, No. 3, Published by: American Marketing Association, (Jul., 1994), PP. 53-66.

² بورناز حياة، برجم حنان، مساهمة إدارة العلاقة مع الزبون الإلكترونية في تحقيق رضا الزبون، دراسة حالة مؤسسة موبيليس، جامعة باجي مختار، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، عنابة، الجزائر، مجلة الأبحاث الاقتصادية، المجلد 16، العدد 02، 2021، ص ص 362-381.

³ سامية غالب سيف، أثر تطوير المنتج في تحقيق رضا العميل دراسة ميدانية على مستهلكي منتج مشروبات عصائر راني مدينة تگز، مجلة السعيد للعلوم الإنسانية والتطبيقية، مركز التعليم المستمر، جامعة تگز، اليمن، المجلد 6، العدد 1، 2023، ص 153.

لمقدم الخدمة وبين (Anderson et al , 2004) على الرغم من أن إنشاء عملاء راضين ومخلصين أمر مكلف إلا أن ذلك قد يكون مربحاً على المدى الطويل للشركة. لذلك يجب على الشركة التركيز على تحسين جودة الخدمة وفرض سعر عادل ومناسب لإرضاء عملائها مما يساعد المؤسسة في نهاية المطاف على الاحتفاظ بعملائها، وأن المؤسسات التي تنجح في بيئات السوق التنافسية هي تلك التي تجعل رضا العملاء عنصراً رئيسياً في استراتيجية أعمالهم، المؤسسات التي تقدم تجارب مذهلة للعملاء تخلق بيئات عالية حيث يكون الرضا مرتفعاً ويدافع عن العميل بشكل كبير¹.

كما يقصد بالتنسيق بين الإدارات التنظيمية المختلفة أنه كيف يمكن للمؤسسة من استثمار مواردها الداخلية في خطاها لاستحداث القيمة الفائقة لعملائها في سوقها المستهدفة، وهذا العنصر بدوره يتكون من عنصرين آخرين هما المشاركة والانتفاع في المعلومات المتوفرة والتكامل بين الأقسام والإدارات الأخرى. إن المفتاح الرئيسي لتحقيق هذا التعزيز هو من خلال تطبيق أساليب وأدوات ومفاهيم التسويق داخل المؤسسة وهذا ما يعرف بالتسويق الداخلي، حيث يركز مفهوم التسويق الداخلي على معادلة بسيطة وهي: **العاملون المشبعون = العملاء المشبعون**²

إن برامج التسويق الداخلي الفعالة تسهم بصورة إيجابية في نجاح الاستراتيجية التسويقية للمؤسسة من خلال اختيار أكفأ العناصر للعمل في المؤسسة وتدريبهم بأفضل الطرق وتوضيحهم للقيام بأعمالهم باستقلالية. فمن خلال برامج التسويق الداخلي تستطيع المؤسسات تطوير قابليات أفرادها وتنمية روح العمل الجماعي مما ينعكس على كفاءة الاتصال بين العملاء والعاملين وتحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء³.

فالعملاء الذين يتلقون الرعاية الجيدة من طرف مقدمي الخدمات وينصرفون دائماً وهم في أعلى درجات الرضا سيمثلون موقف دعائي جيد للمؤسسة وسيشيدون بها أمام الآخرين، وبذلك سيساهم التسويق الداخلي من خلال العاملين أولاً، ثم من خلال العملاء لاحقاً في نجاح المؤسسة ونموها⁴.

ويستخدم التسويق الداخلي المنظور التسويقي لإدارة العاملين في المؤسسة وتنمية مهاراتهم وقدراتهم كي يكونوا قادرين على تقديم أفضل الخدمات وخلق علاقات قوية مع العملاء ينتج عنه تحقيق هدف المؤسسة الذي يتمثل في رضا العملاء والذي بدوره يحقق الربحية للمؤسسة⁵.

إن التسويق الداخلي يهتم بما هو أكثر من التعامل مع العاملين كعملاء، مما يعني أن المؤسسة يجب أن تسعى باستمرار لتطوير برامج واستراتيجيات تعزز رضا العاملين بنفس المقدار المعطى لخطط التسويق الخارجية والتي يفترض دائماً أن تكون حديثة ومطورة لتلبية طلبات العملاء الخارجيين⁶.

¹ أحمد غازي مهدي، سعدون حمود جثير، علاقة وائر التسويق الداخلي في رضا الزبون دراسة استطلاعية لعينة من مديري المصارف الخاصة في بغداد، Journal of Economics and Administrative Sciences Vol.26 (NO. 122)، pp. 57-66، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2020.

² الشريف بتقة، سمراء دومي، التوجه السوقي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية بين الضرورة والاختيار، دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات بولاية سطيف، مجلة الباحث، العدد 12، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2013، ص73.

³ صالح عمرو كرامة الجريري، أثر التسويق الداخلي وجودة الخدمات في رضا الزبون، دراسة تطبيقية لعينة من المصارف اليمنية، أطروحة دكتوراه في علوم إدارة الأعمال، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، 2006، ص55.

⁴ سالم حسين، حملاوي ربيعة، مرجع سبق ذكره، ص153.

⁵ حميد عبد النبي الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص346.

⁶ هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، 2009، ص 386.

وعليه فإن العاملين يمارسون دورا هاما في تحديد مستوى جودة الخدمات التي يقدمونها، فهم بمثابة الروح المبدعة والدافعة نحو إرضاء العملاء الخارجيين عن طريق العرض التسويقي الذي يقدمونه. تختلف الأهمية النسبية للتسويق الداخلي في المؤسسة حسب طبيعة أدوار العاملين وعلاقتهم بالعملاء، حيث تزيد لدى عاملي الواجهة الأمامية Front office المتعاملين مع الجمهور مباشرة، مقارنة بالذين يقدمون الخدمات في المكاتب الخلفية التي لا تتعامل مع الجمهور مباشرة Back office. وهو ذات الأمر الذي يؤثر على دقة وسرعة وجودة الخدمات المقدمة.

ثانيا. علاقة أداء العاملين بتحقيق رضا العميل:

وفقاً (Heskett, 1997)، فإن العاملين الأوفياء والعاملين المخلصين يخلقون قيمة للعملاء وهذا يؤدي إلى رضا العملاء عن المؤسسة، مما يؤدي إلى ولائهم لها. فكلما زاد إدراك العملاء لقيمة الخدمة، زاد احتمالهم بالشعور بالرضا عن الخدمة. فرضا العملاء هو حجر الزاوية في جميع أنشطة التسويق تكمن أهمية رضا العملاء في قدرته على التأثير في سلوك ما بعد الشراء.

يرى زيتمل وآخرون (Zeithaml & et al, 2006, 373-375) أنه لا يمكن أن يتم إجراء أي تطوير في جودة الخدمات الداخلية إلا بعد أن يتم قياسها وذلك بفحص وتدقيق خدمات العملاء الداخليين، كتحديد احتياجاتهم وحساب وقياس أدائهم، من أجل القيام بإجراء التحسينات اللازمة لخدمة العملاء الخارجيين وإرضائهم¹. إن رضا العميل يستمد في المراحل الأولى من اتجاهات وسلوكيات مقدم الخدمة، عندما يكون متفائلا ومتحمسا ومستعدا لمساعدة العملاء، فإن هذا يدعم من فرص البيع وتكرار التعامل².

ويعتبر تحسين أداء العاملين والوصول به إلى الكفاءة والفعالية المطلوبة أمرا حاسما في جاهزية العامل في أن يكون في مستوى نجاح إيصال الخدمة للعميل بالجودة العالية التي تكون عند مستوى توقعاته أو تفوق ذلك مما تحقق له رضاه، وبالمقابل يساهم رضا العميل في تحسين الصورة الذهنية لمؤسسة الخدمة من خلال تدعيم الكلمة المنطوقة الإيجابية للعميل كوسيلة إعلانية للمؤسسة Favorable Customer Word-of-Mouth advertising والتوصية الإيجابية للمؤسسة Willingness to recommend the company لتبدأ بعد ذلك بوادر الطلب الجديدة على الخدمة كتنغذية عكسية تكون دافعا إيجابيا للعاملين وتحفيزهم في الاستمرار في تحسين أدائهم الوظيفي أكثر وزيادة انتمائهم وولائهم للمؤسسة.

¹ أحمد غنيم أبو الخير، التسويق الداخلي وعلاقته بمستوى تحقيق الإنهاء بالعمل لدى العاملين في جامعة القدس المفتوحة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإنسانية والاجتماعية، العدد السادس والأربعون، 2018، ص 13.

² محمد خثير، أسماء مرابي، العلاقة التفاعلية بين أبعاد جودة الخدمة ورضا الزبون بالمؤسسة، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، جامعة خميس مليانة، المجلد 03، العدد 04، 2017، ص 41.

IV- الدراسات السابقة

سنقدم في هذا المحور أهم الدراسات السابقة التي تم الاعتماد عليها وذات العلاقة بموضوع دراستنا هي في حدود علمنا ومن خلال تسليط الضوء على أهم الأهداف التي سعت هذه الدراسات لتحقيقها واستعراض أهم النتائج المتوصل إليها، حيث تم ترتيب الدراسات السابقة ترتيباً زمنياً من الأقدم إلى الأحدث على النحو التالي:

1- IV الدراسات باللغة العربية

- دراسة (عبد الله محمد مهدي صالح، 2023)، مقال بعنوان: "إجراءات التعويض للتأمين ضد الحريق ودورها في رضا الزبون- بحث تطبيقي في شركتي التأمين الوطنية والعراقية العامة-".

هدف البحث إلى تشخيص تأثير الإجراءات التعويضية للتأمين ضد الحريق المتبعة من قبل شركات التأمين على رضا العميل وكسب ثقة العملاء، واعتمد الباحث المنهج الاستطلاعي الوصفي التحليلي وإعداد استبيان لجمع البيانات لغرض الدراسة. وخلصت النتائج إلى أنه من أسباب تأخر إجراءات حسم التعويضات هو قلة عدد العاملين في قسم التعويضات في الشركتين وكثرة عدد المعاملات المقدمة، وأن سرعة واستغلال الوقت في إجراءات التعويض يعد أفضل وسيلة لكسب رضا العميل. جاءت التوصيات المقدمة في هذه الدراسة مركزة على ضرورة إشراك العاملين في شركة التأمين، وخصوصاً قسم التعويضات في دورات تدريبية لزيادة مهاراتهم ومعلوماتهم داخل وخارج العراق. كما اقترح الباحث أن تقوم شركة التأمين بطرح استبانة للعملاء المعوزين (أثناء استلام التعويض) من أجل تثبيت مقترحاتهم، والمعوقات التي واجهتهم أثناء تقديم طلب التعويض ومحاولة الشركة تذليل تلك المعوقات.

- دراسة (العود عبد الله محمد العمري، 2022) بعنوان " أثر جودة بيئة العمل على أداء العاملين في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية - دراسة ميدانية على موظفي جامعة جدة".

سعيًا لتحقيق برنامج جودة الحياة لأحد برامج رؤية 2030، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر جودة بيئة العمل كمتغير مستقل بأبعاده (الدعم المعنوي، العلاقات الاجتماعية، مشاركة العاملين، الأمان الوظيفي، الاتصال المفتوح، والظروف المادية للعمل) على الأداء الوظيفي بأبعاده (الإلتزام التنظيمي، الانضباط الوظيفي، إنجاز المهام) كمتغير تابع على العاملين في جامعة جدة.

اعتمدت الدراسة على استخدام المنهج الوصفي من خلال توزيع استبانة إلكترونية على عينة من العاملين في جامعة جدة تكونت من إداريين وأكاديميين.

أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين المتغير المستقل (جودة بيئة العمل) وبين المتغير التابع (الأداء الوظيفي) مما يؤكد وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لجودة بيئة العمل على الأداء الوظيفي بأبعاده، فيما عدا العلاقات الاجتماعية حيث تبين أنه ليس لها أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية على الأداء الوظيفي.

- دراسة (شيخي مليكة، 2022): أطروحة دكتوراه بعنوان: " مساهمة حوكمة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين وتحقيق رضا الزبائن".

هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير حوكمة الموارد البشرية على رضا العميل بوجود الأداء الوظيفي كمتغير وسيط بالمؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية، وذلك بالاعتماد على النمذجة بالمعادلات الهيكلية وباستخدام برنامج Smart PLS3 لتحليل البيانات التي تم جمعها بتوزيع استمارة الاستبيان على عينة من مدراء الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة.

وقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير موجب لحوكمة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي وعلى رضا العميل، إضافة إلى وجود تأثير إيجابي للأداء الوظيفي على رضا العميل بالمؤسسات محل الدراسة، كما أظهرت النتائج أن الأداء الوظيفي يلعب دور الوساطة بين حوكمة الموارد البشرية ورضا العميل بالمؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية، توصي الدراسة بضرورة تبني المؤسسات الاقتصادية العمومية أو الخاصة لمبادئ حوكمة الموارد البشرية كخطوة لإرساء العدالة والشفافية في التعامل مع مواردها البشرية ورفع كفاءتها بهدف تحسين أدائها.

- دراسة (خديجة يحي عبد الصمد، 2021)، مقال بعنوان (الرشاقة التنظيمية للبنوك الإسلامية وأثرها في رضا العميل). استهدف البحث قياس مستوى الرشاقة التنظيمية للبنوك الإسلامية، ومدى تأثيرها في رضا عملاء البنوك الإسلامية، والتعرف على مدى اختلاف درجات رضا عملاء البنوك الإسلامية، وقد أجريت الدراسة على عينة من مديري البنوك الإسلامية مكونة من (135) مفردة، وعينة من عملاء تلك البنوك مكونة من (385) مفردة وزعت عليهم استبانة صممت لغرض جمع بيانات الدراسة.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود درجة مرتفعة نسبيا من الرشاقة التنظيمية للبنوك الإسلامية محل البحث، ووجود درجة مرتفعة من الرضا لدى عملاء تلك البنوك، وأن أكثر الأبعاد تأثيرا في رضا العميل هو توقع التغييرات المرتبطة بالعملاء. أوصت الباحثة بضرورة الاهتمام بالدعاية والإعلان عن جميع الخدمات والأنشطة التي تقدمها البنوك الإسلامية من خلال وسائل النشر المختلفة المحلية والدولية، كذلك حتى يتم الحصول على تأثير فعال للرشاقة التنظيمية على رضا العميل يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار أولويات تأثير أبعاد الرشاقة التنظيمية في رضا عملاء البنوك الإسلامية محل الدراسة.

- دراسة (ماريف منور، 2021) بعنوان: "رضا الزبون كمؤشر للخدمة الفندقية- دراسة ميدانية بفنادق ولاية تيارت". هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستويات كل من رضا العميل والخدمة الفندقية، وعن مدى وجود علاقة ارتباطية بينهما، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وعلى الاستبيان كأداة لجمع المعلومات المتعلقة بمتغيري رضا العميل والخدمة الفندقية. تم إجراء الدراسة على عينة من (64) عميلا وافدا على الفنادق المقصودة بالدراسة. أسفرت نتائج الدراسة عن مستويات متوسطة لكل من رضا العميل والخدمة الفندقية، وعن وجود علاقة ارتباطية بينهما. كما تم ارجاع سبب عدم تحقيق رضا العميل إلى عوامل مختلفة منها بشرية (نقص على مستوى الكفاءات، غياب المهنية في المؤسسة الفندقية الناتجة عن عدم تبني سياسة تكوينية للموارد البشرية)، وأخرى مادية (وضعية هياكل الاستقبال المتكاملة والمرتفعة الثمن بالنسبة للعميل، انعدام النظافة والصيانة خاصة على مستوى الإطعام، غياب الأمن الصحي، عدم الالتزام بالمواعيد المعطاة للعميل).

- دراسة (حسن عيد لبيب، 2020)، مقال بعنوان: "تحليل اتجاهات المديرين والعملاء نحو دور إدارة توقعات العملاء في تحقيق رضا العميل - دراسة تطبيقية على قطاع البنوك التجارية العامة و مراكز الخدمات البريدية والجيزة بمحافظة القاهرة والجيزة".

تمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في تحديد أثر إدارة توقعات العملاء على رضا العميل، ولتحقيق هذا الغرض، فقد تم اختيار عينتين عشوائيتين من المديرين والعملاء، ليتم جمعها عن طريق المقابلات الشخصية، واستخدم الباحث البرنامج الإحصائي Spss، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين إدارة توقعات العملاء ورضا العميل، كما اقترحت الدراسة توصيات لتحسين رضا العميل من خلال التطبيق الفعال لأبعاد إدارة توقعات العملاء.

- دراسة (بكار آمال، 2019): مقال حول " دور التسويق الداخلي في تعزيز الالتزام التنظيمي لمستخدمي مكاتب بريد الجزائر".

هدفت الباحثة من خلال دراستها معرفة مدى توافر الالتزام التنظيمي لدى عملي مكاتب بريد الجزائر- بشار، باعتماد فلسفة التسويق الداخلي المتمثلة في أبعاده المختارة في هذه الدراسة (الاتصال، التدريب، ونشر المعلومات)، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي بالتطرق إلى كلا المفهومين وتحليل العلاقة بينهما، كما تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية Spss، وطريقة SCORING لحساب نسب الإجابات .

وخلصت النتائج إلى أن بعد نشر المعلومات له الدور الكبير في تعزيز الالتزام التنظيمي كأحد أبعاد التسويق الداخلي في مكاتب بريد الجزائر .

من أهم التوصيات المقدمة في هذه الدراسة كانت حول ضرورة إعطاء الأهمية للتدريب من أجل معرفة مدى توافقه مع تطلعات واحتياجات المستخدمين من وجهة نظرهم، وكذلك ضرورة تفعيل كل من الاتصال الرسمي وغير الرسمي لتوطيد العلاقات داخل المكتب البريدي بما يناسب توجهات المستخدمين.

- دراسة (كمال مولوح، فوزية مقراش، إسماعيل مولوح، 2019) بعنوان: "أثر ممارسات التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي للأطباء في المستشفيات العمومية- دراسة ميدانية"

حيث كان الغرض من الدراسة هو استكشاف أثر ممارسات التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي للأطباء المستشفيات العمومية، حيث تم استخدام الاستبيان كطريقة لجمع البيانات الأولية، وقد تم جمع ما مجموعه (63) استبياناً باستخدام عينة ميسرة. أشارت نتائج البحث إلى أن لأبعاد التسويق الداخلي (الاتصال، التحفيز والتدريب) تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي للأطباء في المستشفيات العمومية كما بينت عدم وجود تأثير للتمكين على الرضا الوظيفي. ومن الموصي به من هذه الدراسة هو الاهتمام الكافي بالتسويق الداخلي، ويتوقع من نتائج البحث أنها ستساعد مدراء المستشفيات (العامة والخاصة) على تبني سياسات مناسبة لزيادة الرضا الوظيفي للأطباء.

- دراسة (بودي عبد القادر وبن حيمة نصيرة، 2018)، بعنوان: "أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي".

الغرض من هذا البحث هو دراسة أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي في الصندوق الوطني للتقاعد بشار، كما هدفت إلى تحديد وقياس أثر مكونات التسويق الداخلي (اختيار العاملين، التطوير، التحفيز، الاتصال الداخلي، التمكين) في العلاقة بين التسويق الداخلي والرضا الوظيفي. تم تصميم استبيان لتحديد البيانات الأولية فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة، وتم توزيع الاستبيان على جميع عمال الصندوق الوطني للتقاعد بوكالة بشار البالغ عددهم 35 عاملاً. تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SpssV20)، حيث أظهرت النتائج أن التسويق الداخلي له أثر إيجابي على الرضا الوظيفي.

- دراسة (حمود حيمر، 2018) مقال بعنوان: "أهمية عملية تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسات ومعوقاتها- دراسة حالة الموارد البشرية العاملة بإدارة مؤسسة صيدال لصناعة الأدوية بقسنطينة-".

سعت هذه الدراسة لمعرفة مدى أهمية عملية تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسات من خلال الإطلاع على واقع أداء العاملين بمؤسسة صيدال، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، بالإضافة إلى منهج دراسة الحالة. حيث توصلت إلى مجموعة من النتائج مفادها أن تحسين أداء الموارد البشرية لا يكون من خلال التأثير المباشر في كفاءتها فقط، وإنما

يمكن تحقيقه عن طريق تحسين الوظائف وظروف العمل، وأن ضعف نظام التحفيز المعتمد من طرف مؤسسة صيدال بقسنطينة أحد أهم معوقات تحسين أداء مواردها البشرية.

قدم الباحث مجموعة من التوصيات تمحورت حول ضرورة إعادة النظر في نظام الأجور والتعويضات لدى المؤسسة، ومحاولة ربطه بنتائج تقييم الأداء، حتى يمكن من دفع مواردها البشرية لتحسين أدائها، إلى جانب توفير الوسائل المادية اللازمة للعمل، إضافة إلى ضرورة تحديد متطلبات الوظائف بدقة، وأخذها بعين الاعتبار عند إجراء مسابقات الانتقاء والتوظيف بمؤسسة صيدال.

- دراسة (أحمد عبد الحميد أمين، 2018) بعنوان: "أثر استقطاب الموظفين (العادي- الإلكتروني) على الأداء الوظيفي - دراسة تطبيقية على شركات التأمين في مدينة المنصورة-".

هدف هذا البحث إلى دراسة أثر استقطاب العاملين على الأداء الوظيفي، تم الاعتماد على استبانة خصصت لغرض جمع البيانات تم توجيهها إلى عينة من العاملين بشركات التأمين عن طريق المقابلة الشخصية مكونة من (213) مفردة، وتحليل هذه البيانات تم استخدام البرنامج الإحصائي Spss .

أوضحت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير إيجابي بين استقطاب العاملين (العادي- الإلكتروني) و الأداء الوظيفي، وفي ضوء هذه النتائج تم تقديم مجموعة من التوصيات لتدعيم الاستقطاب بنوعيه منها العمل على وضع سياسات وإجراءات من شأنها ممارسة وتعزيز العمل على الاستقطاب الإلكتروني في الشركة لما له من مساهمة في تقليل تكلفة الاستقطاب بالشركة.

- (دراسة سمير محمود العيسى، 2018) بعنوان "العلاقة بين عناصر التسويق الداخلي ورضا العملاء في المصارف الإسلامية، دراسة ميدانية على البنك العربي الإسلامي الدولي في مدينة الزرقاء، الأردن".

هدفت الدراسة إلى تبيان العلاقة بين عناصر التسويق الداخلي لمقدم الخدمة ورضا العملاء في المصارف الإسلامية، وقد شملت الدراسة كلا من متغيرات (الاختيار، التدريب والتطوير، التحفيز، تفويض الصلاحيات، الاتصالات الداخلية، ورضا العملاء)، وتم الاعتماد على الأسلوب الوصفي التحليلي، لملاءمته طبيعة الدراسة، واستخدم الباحث الأساليب الإحصائية الملائمة من خلال برنامج spss.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع عناصر التسويق الداخلي ورضا العملاء في البنك العربي الإسلامي الدولي في مدينة الزرقاء، حيث حاز متغير التدريب والتطوير على الأهمية الأعلى بين متغيرات الدراسة من وجهة نظر العاملين، بينما حاز متغير تفويض الصلاحيات على المرتبة الخامسة والأخيرة من حيث الأهمية من وجهة نظرهم، وأن عملاء المصرف راضون عما تقدمه فروع المصرف لهم.

- دراسة (محمد سليم خليل الشورى، وليد خالد إبراهيم نصير، فرج مزيد فرج الديهاني، 2016) : مقال بعنوان: " تأثير ممارسات التسويق الداخلية على الالتزام التنظيمي لموظفي شركات التأمين في الأردن".

هدفت الدراسة إلى تبيان أثر التسويق الداخلي على التنظيم وأداء العاملين في الشركة الأردنية للتأمين، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في شركات التأمين في الأردن، وتم أخذ عينة تتكون من 400 عامل بها عن طريق استخدام استبانة مبنية على الدراسات السابقة ولتحقيق هدف الدراسة واختبار الفرضيات تم استخدام البرنامج الإحصائي Spss.

وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن كل ممارسات التسويق الداخلي (التحفيز، الاتصال الداخلي، التدريب، التوظيف) لها تأثير على أداء العاملين في شركات التأمين في الأردن. بناءً على هذه النتائج ينصح الباحثون المدراء متخذي القرار في شركات

التأمين في الأردن بتعزيز ممارسة البرامج التدريبية من خلال إشراك الموظفين في برامج التدريب الخارجية والداخلية وتعزيز مبدأ التبادل الخبرات بين العاملين القدامى والجدد.

- دراسة (ناصر الدين بن أحسن، 2015): أطروحة دكتوراه بعنوان "تكامل أنشطة التسويق الداخلي وإدارة جودة الخدمات وأثره على رضا الزبون".

حيث ركزت الدراسة على ممارسات التسويق الداخلي في المؤسسة الخدمية بالإضافة على الجهود المبذولة في تسيير جودة الخدمة من أجل خلق رضا العميل. تم الاعتماد على الاستبانة في جمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة. وقد خلصت الدراسة إلى أن مؤسسة اتصالات الجزائر تولي أهمية للاتصال الداخلي أكثر مقارنة بكل من عنصر التمكين وثقافة الخدمة والتحفيز، حيث جاء تقييمهم متوسطاً من قبل أفراد عينة الدراسة، مما دفع الباحث إلى التوصية بضرورة الاهتمام أكثر بهذه الأبعاد في المؤسسة لأهميتها البالغة في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين.

- دراسة (نجية زباني وزملاؤها، 2015) بعنوان التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية في المنظمات الخدمية. حاول الباحثون من خلال هذه الدراسة تبيان مدى تأثير التسويق الداخلي في استحداث سياسة لتنمية الموارد البشرية من خصوصاً ما تعلق منها بتحفيز العاملين وتكوينهم وتأهيلهم باستمرار والرفع من مهاراتهم وكفاءتهم لتحقيق رضا العميل وأهداف المؤسسة. إضافة إلى البحث في العلاقة الطردية المتواجدة ما بين أداء العاملين في قطاع الخدمات ورضا العميل وسياسات إدارة الموارد البشرية الخاصة بتنمية مهارات وكفاءات القائمين على العروض الخدمية. وقد أوصى الباحثون من خلال هذه الدراسة القائمون على مؤسسات الأعمال بوجوب الاهتمام وباستمرار باستقطاب وانتقاء أحسن العاملين من سوق العمل وإدخالهم في دورات تدريبية بغرض تحسين أدائهم وتطوير سلوكياتهم في التعامل مع العملاء مما يؤمن رضاهم.

- دراسة (حوراء ثامر مهدي حسن، 2015)، بعنوان: "التسويق الداخلي وجودة الخدمة وتأثيرهما في تحقيق رضا الزبون- دراسة استطلاعية للمصارف الأهلية في كربلاء".

هدفت الدراسة إلى تبيان كيفية تطبيق مفهوم التسويق الداخلي ومدى تأثيره في تحقيق رضا العميل لدى المصارف الأهلية المبحوثة، والبحث في كيفية المساعدة في رفع مستوى جودة الخدمة المصرفية المقدمة من قبل هذه المصارف والذي ينعكس بدوره على تحقيق رضا العميل. ونظراً لأهمية المصارف الأهلية في دعم وتطوير الاقتصاد الوطني، فقد أجريت الدراسة في هذه المصارف، وتم الحصول على المعلومات اللازمة للجانب العملي من خلال الاستبانة التي أعدت لهذا الغرض وزعت على عينة مقسمة إلى (74) مدير وعامل و (65) عميل.

توصلت النتائج إلى عدم وجود اهتمام بمفهوم التسويق الداخلي بوصفه من الموضوعات الحديثة والمهمة بالنسبة للمصارف المبحوثة لاهتمامه بالعاملين وتحفيزهم من أجل خدمة العملاء بأفضل الطرق الممكنة، وبالمقابل ظهر اهتمام واضح من قبل أفراد العينة سواء المديرين والعاملين من جهة والعملاء من جهة أخرى بأبعاد جودة الخدمة لأنها تقوم على مساعدة المصارف المبحوثة على تقديم خدمة بمستوى عال من الجودة المميزة، تكون قادرة من خلالها على الوفاء بحاجات ورغبات عملائها بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم.

- دراسة (أحمد حوارة، وسليمان شقيقات، يوسف صبيح، 2011) بعنوان: "تأثير التسويق الداخلي في ولاء العملاء من خلال الرضا الوظيفي".

تناولت الدراسة تحليل العلاقة والأثر بين إجراءات التسويق الداخلي في عدة عناصر ومنها معرفة مهام الوظيفة، البرامج التدريبية، الأجر المناسب، الاتصال داخل المؤسسة، العمل الجماعي ونشر المعلومات التسويقية المتعلقة بأداء العاملين وتناولت الرضا الوظيفي من خلال ظروف العمل، وطبيعة الإشراف، نظام الحوافز والكفاءات فرص الترقية والمكانة الاجتماعية وضمانات الاستقرار والسلامة والأمن الوظيفي، القيام بالواجبات الوظيفية والمناخ التنظيمي المريح، وتناولت أيضاً ولاء العملاء من وجهة نظر العاملين، حيث تم انتقاء عينة من (153) مؤسسة مالية في مدينتي نابلس وجنين، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد العاملين في هذه المؤسسات.

وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة بين إجراءات التسويق الداخلي والرضا الوظيفي، وأن إجراءات التسويق الداخلي تؤثر في ولاء العملاء من خلال الرضا الوظيفي.

كما قدمت الدراسة بعض التوصيات للمصارف عينة الدراسة وأهمها العمل على استمرار برامج التسويق الداخلي التي تؤدي إلى رضا العاملين الذي ينعكس على أدائهم وبالتالي رضا وولاء العملاء.

- دراسة (ماجد إبراهيم شاهين، 2010) رسالة ماجستير بعنوان: "مدى فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية - دراسة مقارنة بين الجامعة الإسلامية والأزهر-"

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية في كل من الجامعة الإسلامية والأزهر، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي للدراسة وتوزيع استبانة لجمع البيانات على مجتمع بلغ (250) مفردة.

توصلت الدراسة إلى وجود رضا على نظام تقييم الأداء المطبق وعلى عدالته لدى العاملين في الجامعة الإسلامية، مع عدم توفر متطلبات كل من الفعالية والعدالة في نظام تقييم الأداء المطبق في جامعة الأزهر، إضافة إلى وجود رضا غير كاف حول نظام الحوافز وكذلك الكيفية التي يتم بموجبها متابعة الأداء الوظيفي في كلا الجامعتين.

وقد قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة تطوير نظام تقييم الأداء في جامعة الأزهر بما يحقق الفاعلية والعدالة مع العمل على أتمتة العمليات الإدارية، وضرورة وضع نظام تقييم فعال لتشجيع العاملين على الأداء الجيد من خلال ربط الإنجاز المتحقق بالكفاءات والترقيات والحوافز.

- دراسة (سلوى محمود محمود مطاحن، 2010) رسالة ماجستير بعنوان "تطبيق التسويق الداخلي في الشركات الصناعية في الأردن.

هدفت هذه الدراسة إلى قياس مستوى تطبيق أبعاد التسويق الداخلي في مؤسسات صناعة الأثاث في عمان من وجهة نظر العاملين فيها وإسهامها في توفير بيئة عمل مستقرة وآمنة للعاملين، وتشكلت عينة الدراسة من (14) مؤسسة يزيد عدد العاملين فيها عن (100) عامل. وتوصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها أن هذه المؤسسات تقوم على تطبيق بعض أبعاد التسويق الداخلي، ولكنها لا تتوجه نحو مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ولا تطبق نظام رواتب وحوافز عادل، وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات لمسيرتي وقادة مؤسسات الدراسة.

- دراسة (ناصر محمد إبراهيم السكران، 2004)، بعنوان "المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي- دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض-".

حيث تمثل هدف الدراسة في التعرف على مستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر ضباط قوات الأمن الخاصة والتعرف على توجهاتهم نحو المناخ التنظيمي وعلاقة ذلك بأدائهم الوظيفي مما يساعد على تفسير السلوك التنظيمي للعاملين وإمكانية التنبؤ به مستقبلاً، وهذا بدوره يساعد على فهم أداء المؤسسة ذاتها.

قام الباحث باستخدام عدد من الأساليب الإحصائية لوصف عينة الدراسة وباستخدام البرنامج الإحصائي Spss. وقد تم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى وجود توجهات إيجابية مرتفعة لدى أفراد العينة نحو كل محور من المحاور الثلاثة للمناخ التنظيمي على حدا والمتمثلة في الاتصالات، ونظم وإجراءات العمل، والهيكل التنظيمي للمؤسسة، وكذلك الأمر بالنسبة لمحور الأداء الوظيفي.

وقد أوصى الباحث من خلال هذه الدراسة بضرورة اهتمام المسؤولين في قطاع قوات الأمن الخاصة على اختلاف مستوياتهم الوظيفية بمكونات وعناصر المناخ التنظيمي دون التمييز بينها والتي قد يكون لها إما تأثيراً إيجابياً أو سلبياً على الفعاليات والأنشطة الإنسانية والاقتصادية لهذا القطاع. وضرورة الوقوف على العوامل التي من شأنها خلق توجهات سلبية نحو المناخ التنظيمي السائد بها.

IV-2. الدراسات باللغات الأجنبية

- دراسة (Nemteanu, M.-S.; Dabija, D.-C, 2021): مقال بعنوان:

"The Influence of Internal Marketing and Job Satisfaction on Task Performance and Counterproductive Work Behavior in an Emerging Market during the COVID-19 Pandemic"

اهتمت هذه الدراسة بمعرفة تأثير التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي وأداء المهام وسلوك العمل الذي يؤدي إلى نتائج عكسية في سياق جائحة كوفيد-19 في الأسواق الناشئة.

واستناداً إلى دراسة بحثية كمية أجريت على 850 عاملاً، أظهرت نتائجها أن التسويق الداخلي يؤثر بشكل قوي وكبير على الرضا الوظيفي، مقارنة بتأثير كل من أداء المهام وسلوك العمل الذي يؤدي إلى نتائج عكسية جاء أقل أهمية. وأن الرضا الوظيفي يحفز أداء المهمة بطريقة هامة وإيجابية، مما يساهم في الحد من سلوكيات العمل التي تؤدي إلى نتائج عكسية. يسلط هذا البحث الضوء على آثار التوجه التسويقي الداخلي على الرضا الوظيفي، وتأثيرات هذا الأخير على الأداء الوظيفي وسلوكيات العمل التي تؤدي إلى نتائج عكسية.

- دراسة (Saheb Imani, Pantea Foroudi, 2020) مقال بعنوان:

" Improving employees performance through internal marketing and organizational learning : Mediating role of organisational innovation in an emerging market."

بينت الدراسة وجود علاقة محددة بين التسويق الداخلي والتعلم التنظيمي كمحركات رئيسية للابتكار التنظيمي، الذي يبنى أداء العاملين في سياق صناعة البترول. تم فحص نموذج لأبعاد الابتكار التنظيمي في استطلاع أجري بين المديرين والمتخصصين العاملين في صناعة النفط في إيران، حيث تم استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية عبر Smart PLS للوصول إلى الاستنتاجات المتعلقة بالتأثيرات والعلاقات المختلفة.

وأشارت النتائج أن التسويق الداخلي والتعلم التنظيمي هما المحركان الرئيسيان للابتكار التنظيمي، حيث يعملان على بناء أداء العاملين. كما أوضحت النتائج أنه من الممكن تحسين مستوى أداء العاملين حتى من خلال الدور الوسيط الجزئي التكميلي للابتكار التنظيمي. بالإضافة إلى ذلك، تقدم هذه الدراسة مساهمة إدارية في فهم التسويق الداخلي والتعلم التنظيمي والابتكار في أداء العاملين.

- دراسة (Yu-Ting Huang ، 2019): مقال بعنوان:

"Internal Marketing and Internal Customer: A Review, Reconceptualization, and Extension, Journal of Relationship Marketing"

انطلقت الدراسة من أن مفهوم التسويق الخارجي يمكن تطبيقه داخل المؤسسة، وهذا النوع من التسويق الداخلي يمكن في تطوير الاستراتيجيات التنظيمية وتحسين جودة الخدمة. وبعد التأثير على العملاء أمرًا ضروريًا إذا أردنا أن نفهم كيف يؤثر التسويق الداخلي على تجربة العملاء.

يركز التسويق الخارجي الناجح على العملاء في قيادة استراتيجية الإدارة. التسويق الداخلي الناجح يركز على العامل؛ مع الهدف النهائي المتمثل في بناء استراتيجيات خدمة فعالة تخدم العملاء الخارجيين.

وهدفت الدراسة إلى دراسة تأثير التسويق الداخلي بأبعاده (التوظيف، التدريب، الاتصال الداخلي، نظام المكافآت، أبحاث السوق الداخلية، تطوير الخبرة، الأنشطة الترويجية) على أداء العاملين بالمؤسسة، وتم التوصل إلى أن المؤسسة والعميل الداخلي هما في الواقع مفهومان مترابطان وهذه العلاقة المتبادلة تبرر الحاجة إلى ممارسة التسويق داخليًا. كما أن سلوك العاملين يرتبط بكفاءة وفعالية الاتصال ويؤثر على أدائهم والتزامهم داخل المؤسسة.

- دراسة (Christine De Meyer-Heydenrych Leigh De Bruin, Mornay Roberts-Lombard and ، 2019): مقال بعنوان:

" Internal Marketing, service quality and perceived customer satisfaction"

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف مدى تأثير التسويق الداخلي على قدرة العاملين على تقديم جودة الخدمة في الصناعة المصرفية الإسلامية في سلطنة عمان. بالإضافة إلى ذلك، تم تحديد تأثير جودة الخدمة المدركة على رضا العملاء المتوقع. أظهرت النتائج أن الترقية الداخلية والعمليات الداخلية الهدف الداخلي هي عوامل تمكين لقدرة العاملين الملموسة على تقديم جودة الخدمة في الصناعة المصرفية الإسلامية في سلطنة عمان. بالإضافة إلى ذلك، وجد أن جودة الخدمة لها تأثير إيجابي قوي على رضا العملاء المتصور في البنوك الإسلامية.

كما توصلت هذه الدراسة أن المنتج الداخلي، والسعر الداخلي، والترويج الداخلي، والعملية الداخلية، والهدف الداخلي هي عوامل مؤثرة على جودة الخدمة، والأخير له علاقة مباشرة مع رضا العملاء المتوقع في الخدمات المصرفية الإسلامية. يمكن لهذه النتائج أن توجه قطاع الخدمات المصرفية الإسلامية في سلطنة عمان حول كيفية تعزيز التسويق الداخلي لجودة الخدمة، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق نتائج إيجابية لرضا العملاء.

- دراسة (Koopmans, L et al, 2011): مقال بعنوان:

Conceptual Frameworks of Individual Work Performance. A Systematic Review "

هدفت الدراسة إلى تحديد الأطر المفاهيمية لأداء العمل الفردي، تمت الدراسة على 18 إطار وظيفي محدد (ينطبق على مهن محددة)، من خلال الاعتماد على الأبعاد الأربعة المتمثلة في كل من أداء المهام، الأداء السياقي، سلوك العمل الذي يؤدي إلى نتائج عكسية، والأداء التكيفي، تم إجراء مراجعة منهجية في الجوانب الطبية والنفسية، وقواعد البيانات الإدارية، وكذلك اقتراح إطار مفاهيمي إرشادي لأداء العمل الفردي، واعتبار أن أداء العمل الفردي يرتبط ارتباطًا وثيقًا بالفريق والمؤسسة ليشمل بذلك العمل الجماعي والمستويات التنظيمية الأخرى، كما يمكن أن يكون هذا الإطار بمثابة الأساس النظري للبحث والممارسة المستقبلية.

- دراسة (Maria Rotundo, Paul R. Sackett, 2002): مقال بعنوان:

« The Relative Importance of Task, Citizenship, and Counterproductive Performance to Global Ratings of Job Performance: A Policy-Capturing Approach »

تناولت هذه الدراسة الأهمية النسبية لمكونات الأداء الوظيفي والمتمثلة في مهمة العاملين، المواطنة والأداء العكسي، حيث أشارت تحليلات الانحدار داخل المواضيع إلى أن الأوزان المعطاة لمكونات الأداء الثلاثة تختلف بين المقيمين، وأشارت النمذجة الخطية الهرمية إلى أن المتغيرات الديموغرافية كانت كذلك لا علاقة لها بأوزان المقيمين. الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو تقديم نظرة دقيقة حول كيفية استخدام المقيمين للمعلومات عن مكونات الأداء عند تقييم الأداء العام، وصممت هذه الدراسة لمقارنة استراتيجية التصنيف للمديرين في وظائف مختلفة. وقد توصلت نتائج هذا البحث إلى أن المكونات الثلاثة جميعها مهمة ولكن بدرجات مختلفة. على الرغم من أن المهام والأداء الذي يأتي بنتائج عكسية هو السائد، إلا أن مدى تأثيرهما يعتمد على الجهة التي تقدم التقييم، وبهذا فإن الدراسة الحالية تساهم في نظرية الأداء الوظيفي من خلال تقديم الأدلة التجريبية التي تحدد الأهمية النسبية للمهمة، والمواطنة، والأداء العكسي.

IV-3. مناقشة الدراسات السابقة وموضوع الدراسة الحالية

انطلاقاً من هذه الدراسات السابقة التي أمكننا الاطلاع عليها نجد أن معظم الدراسات أكدت على أهمية تفعيل وتبني التسويق الداخلي، وأخرى أكدت على ضرورة متابعة وتحسين الأداء الوظيفي، وأن نتائج الدراسات التي تناولت التسويق الداخلي، توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين متغيرات التسويق الداخلي، الأداء الوظيفي ورضا العميل في كثير من النشاطات سواء كانت في مؤسسات جزائرية أو خارجية، لكنها لم تتناول مجال الخدمات التأمينية في الجزائر، القطاع الذي نعتبره جد مهم في مجال الخدمات المالية عموماً وخدمات التأمين على وجه الخصوص باعتبار دوره الكبير في تعبئة الادخار وإعادة توجيهه في التنمية الاقتصادية وكذا مساهمته في توفير أدوات الحماية اللازمة لمختلف الفاعلين الاقتصاديين. ففي حدود معرفتنا لم نجد أي دراسة تبين العلاقة بين التسويق الداخلي ورضا العميل بوجود الأداء الوظيفي في شركات التأمين العاملة في الجزائر، مما دفعنا إلى محاولة تقديم الإضافة العلمية اللازمة عند معالجتنا للموضوع والتطبيق على أكبر شركة تأمين في الجزائر وهي الشركة الوطنية للتأمينات.

ونسعى من خلال دراستنا إلى معرفة مدى مساهمة التسويق الداخلي في تحقيق رضا العميل مع وجود الأداء الوظيفي كعنصر وسيط بالشركة الوطنية للتأمينات (saa)، والتي تهدف للكشف عن مدى وجود علاقة بين التسويق الداخلي ورضا العميل الخارجي، ومعرفة مستوى تطبيق إجراءات التسويق الداخلي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الشركة محل الدراسة، كما جاءت الدراسة الحالية استكمالاً للدراسات السابقة ومحاولة لمعرفة أثر أبعاد التسويق الداخلي على كل من الأداء الوظيفي ورضا العميل كل على حدا بالشركة الوطنية للتأمينات، وكذلك معرفة إمكانية وجود تأثير مباشر لأبعاد الأداء الوظيفي للعاملين على رضا العميل من عدمه، وصولاً إلى معرفة هل لأبعاد التسويق الداخلي تأثير غير مباشر على رضا العميل عن الشركة الوطنية للتأمينات (saa) بالجزائر بوجود الأداء الوظيفي كمتغير وسيط.

وسنحاول مناقشة واستعراض أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة مدعومة بالفجوة البحثية التي نسعى لتغطيتها من خلال هذه الدراسة كما يلي:

- من حيث الموضوع: من خلال استعراض الدراسات السابقة وجدت الباحثة أن منها ما تناول موضوع التسويق الداخلي مثل: دراسة (محمد سليم خليل الشورى، وليد خالد إبراهيم نصير، فرح مزيد فرح الديهاني، 2016)، دراسة (أحمد حواورة، وسليمان شقيقات، يوسف صبيح، 2011)، دراسة (نجية زباني وزملاؤها، 2015).

ومنها ما تناول موضوع الأداء الوظيفي مثل: دراسة (Maria Rotundo, Paul R. Sackett, 2002)، دراسة (Koopmans, L et al, 2011)، دراسة (ناصر محمد إبراهيم السكران، 2004)، دراسة (ماجد إبراهيم شاهين، 2010)، دراسة (حمود حيمر، 2018).

ومنها ما تناول موضوع رضا العميل مثل: دراسة (حسن عيد لبيب، 2020)، دراسة (خديجة يحي عبد الصمد، 2021)، دراسة (عبد الله محمد مهدي صالح، 2023)، دراسة (ماريف منور، 2021).

- **من حيث المكان:** تنوعت أماكن إجراء الدراسة الميدانية للدراسات السابقة، فمنها ما طبقت بالبيئة المحلية ومنها ما طبقت بالبيئة الأجنبية مثل دراسة (Maria Rotundo, Paul R. Sackett, 2002)، كما تلتقي دراستنا مع دراسة (حوراء ثامر مهدي حسن، 2015) من ناحية التطرق لمتغيري التسويق الداخلي ورضا العميل، ومع دراسة (شيخي مليكة، 2022) من ناحية التطرق لمتغيري أداء العاملين ورضا العميل.

- **من حيث الفترة الزمنية:** تعتبر الدراسات السابقة حديثة نسبياً، فقد أجريت هذه الدراسات خلال الفترة (2002-2022).

- **من حيث أداة الدراسة:** اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة من حيث استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، ماعدا دراسة (نجية زياني وزملاؤها، 2015)، ودراسة (Koopmans, L et al, 2011).

- **من حيث مجتمع وعينة الدراسة:** تكوّن مجتمع الدراسات السابقة من العاملين بالمؤسسات (الاقتصادية الصغيرة والمتوسطة) أو المجتمعات، غير أن الاختلاف يكون في طبيعة العاملين المستهدفين، منهم (الخبراء، الإطارات، المسؤولون، المدراء، جميع العاملين)، كما قد اعتمدت بعض الدراسات على العديد من المؤسسات (الاقتصادية، الصغيرة والمتوسطة) مثل دراسة (حوراء ثامر مهدي حسن، 2015)، دراسة (عبد الله محمد مهدي صالح، 2023)، دراسة (خديجة يحي عبد الصمد، 2021)، دراسة (بوخاري بولرباح، 2017)، دراسة (Maria Rotundo, Paul R. Sackett, 2002).

- **من حيث النتائج المتوصل إليها:** اتفقت جميع الدراسات على النتائج التالية:

- أهمية وضرورة الاهتمام بتنفيذ أبعاد التسويق الداخلي بالمؤسسة دون إهمال بعد على حساب الآخر.
- وجود علاقة بين التسويق الداخلي وبعض المتغيرات مثل: الالتزام التنظيمي، الرضا الوظيفي، ولاء العملاء، الأداء الوظيفي، رضا العميل.
- أظهرت جميع الدراسات اهتماماً بالغاً بموضوع أداء العاملين وعلاقتها بالعديد من المتغيرات التي تخدم أهداف المؤسسة.

- **أوجه استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:**

- إثراء الدراسة الحالية في الجانب النظري من خلال الكم الكبير من المعلومات التي تحتويها الدراسات السابقة.
- تحديد مجتمع وعينة الدراسة المناسبة لإجراء الدراسة الحالية.
- تحديد وضبط أبعاد متغيرات الدراسة.
- معرفة نوع البرامج والأساليب الإحصائية المناسبة والتي تساعد في إتمام الدراسة الميدانية.
- تحديد المنهج المناسب لإجراء الدراسة وهو المنهج الوصفي للجانب النظري ومنهج دراسة الحالة للجانب التطبيقي.

- أوجه اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

اختلفت الدراسات السابقة من حيث عدد الأبعاد المكونة لمتغير التسويق الداخلي فمنهم من اكتفى بثلاث متغيرات وفق دراسة (بكار آمال، 2019) و دراسة (كمال مولوج، فوزية مقراش، إسماعيل مولوج، 2019). أما أغلب الدراسات فقد اتفقت على خمسة أبعاد لمتغير التسويق الداخلي ، وذلك حسب ما جاء في دراسة كل من (ناصر الدين بن أحسن، 2015)، دراسة (حوراء ثامر مهدي حسن، 2015) ودراسة (بودي عبد القادر وبن جيمة نصيرة، 2018)، ومنها ما اعتمدت على ستة متغيرات لمتغير التسويق الداخلي مثل دراسة (أحمد حواورة، وسليمان شقيقات، يوسف صبيح، 2011).

يتضح من خلال ما سبق أن الدراسة الحالية بصدد معالجة فجوة بحثية مقارنة بما ورد في الدراسات السابقة كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم I-5. الفجوة البحثية

الدراسات السابقة	الفجوة البحثية	الدراسة الحالية
ركزت الدراسات السابقة على تأثير ممارسات التسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي، وعلى الرضا الوظيفي أو أداء المهام، التسويق الداخلي وإدارة جودة الخدمات وأثره على رضا العميل خاصة في البنوك، تأثيره في ولاء العملاء، نظام تقييم أداء العاملين وأثره على الأداء الوظيفي والولاء.	تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث الهدف ومجال التطبيق، حيث لا يوجد دراسة ركزت على العلاقة بين التسويق الداخلي (بهذه الأبعاد) ورضا العميل بوجود الأداء الوظيفي بالشركة الوطنية للتأمينات (saa).	تهتم الدراسة الحالية بمعرفة مدى مساهمة التسويق الداخلي في تحقيق رضا العميل مع وجود الأداء الوظيفي كعنصر وسيط بالشركة الوطنية للتأمينات (saa).
ركزت الدراسات السابقة على العديد من المؤسسات الاقتصادية أو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مرة واحدة.	الدراسة الحالية أكثر دقة في التوصيات المقدمة للمؤسسة والنتائج المتوصل إليها، باعتبار أنها تختص بمتابعة ودراسة مؤسسة واحدة وهي أكبر شركة تأمين رائدة في الجزائر.	تتركز الدراسة الحالية على قطاع خدمات التأمين (الشركة الوطنية للتأمينات saa).
اعتماد أغلب الدراسات السابقة على برنامج الحزم الإحصائية SPSS	تحاول الدراسة الحالية تغطية النقص الناتجة عن الاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية فقط خاصة في تحليل الانحدار والعلاقة بين المتغيرات، حيث أن برنامج الحزم الإحصائية SPSS مبني على افتراض أن النتائج المتوصل إليها تكون صحيحة ليقوم الباحث بمناقشتها في حين أن برنامج.	تم الاعتماد في الدراسة الحالية برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS24 وبرنامج Smart PLS4 المناسب لمنهجية الانحدار الجزئي للمعادلات الهيكلية.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة

خلاصة:

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل الأول، والذي تم تقسيمه إلى ثلاثة محاور وهي: المحور الأول والمعنون بماهية التسويق الداخلي وأهميته في تحسين الأداء الوظيفي، حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة فروع، وقد تناول الفرع الأول ماهية التسويق الداخلي وأهميته في تحسين الأداء الوظيفي، أما الفرع الثاني فقد تضمن أبعاد التسويق الداخلي، في حين تطرقنا في الفرع الثالث إلى مساهمة التسويق الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي.

أما المحور الثاني الذي تمثل في أهمية أداء العاملين وعلاقته بالتسويق الداخلي فقد تم تقسيمه كذلك إلى ثلاثة فروع، تناول الفرع الأول مفهوم الأداء، أبعاده والمصطلحات ذات الصلة به، واحتوى الفرع الثاني ماهية أداء العاملين والعوامل المؤثرة فيه، وصولاً إلى أهمية التقييم لتحسين أداء العاملين في الفرع الثالث.

أما فيما يتعلق بالمحور الثالث والمتعلق بمحددات رضا العميل وأهم متطلبات تحقيقه، فقد تم تقسيمه كذلك إلى ثلاثة فروع، حيث كان الفرع الأول عبارة عن مدخل لرضا العميل، أما الفرع الثاني فقد تضمن محدّدات وأبعاد رضا العميل وطرق قياسه، وأخيراً تم التطرق إلى سلوكيات رضا العميل والعوامل المؤثرة فيه.

من خلال ما سبق يمكن استخلاص أن التسويق الداخلي أصبح يشكل عنصراً مهماً في نشاط المؤسسة من خلال دوره في اجتذاب أفضل العاملين، والاحتفاظ بهم من خلال توفير العمل الذي يتطلب دراسة متطلبات التدريب، التي تلبي احتياجات العاملين، وتحفيزهم، وفرص التمكين، وتوفير الاتصالات الداخلية لتسهيل المعاملات بين الأفراد والجماعات، وتوفير أجواء البيئة المادية المريحة للعمل، ويندرج هذا كله ضمن أولويات دعم القيادة أو الإدارة العليا في إطار الاهتمام بالعاملين مما يساهم في الرضا الوظيفي للعميل الداخلي وبالتالي تحقيق مستويات أعلى من الأداء للوصول في الأخير إلى إرضاء وإشباع رغبات العميل الخارجي.

الفصل الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد:

تحكم الصناعة التأمينية بعض الأسس والضوابط التي تميز قطاع الخدمات المالية عموماً والخدمات التأمينية على وجه الخصوص، فتقديم خدمات تأمينية ذات جودة يتطلب الإعتدال وبشكل كبير على مبادئ التسويق من خلال التوجه بالتسويق الداخلي كمدخل لتحسين الأداء الوظيفي وبذلك تحسين أداء الشركات التأمينية. فدراسة أهمية ودور التسويق الداخلي كدافع لتحقيق الرضا الوظيفي، وبذلك تحسين أداء وجودة الخدمات التأمينية تعتبر بمثابة متغير استراتيجي رئيسي للمنافسة وعنصراً فعالاً للنجاح في ممارسة هذا النشاط، بحيث يكون الهدف النهائي تحقيق أداء تأميني متميز.

وتكتسي عناصر التسويق الداخلي مدخلاً مهماً لتحسين أداء شركات التأمين وله أهمية كبيرة وذلك لمجموعة من الأسباب، أهمها كون تحديد ومعرفة هذه العناصر بالنسبة للقائمين على تسيير شركات التأمين تعتبر كمؤشرات لنجاح واستمرار الشركة، وعن طريقها يمكن التحسين المستمر لأدائها وأداء الصناعة التأمينية ككل.

نتناول في هذا الفصل المحاور التالية:

- يتضمن أولها تبيان تأثير خصوصية النشاط التأميني على الأداء الوظيفي حيث سنبين من خلاله أسس التأمين وأهم عناصره، كما سنوضح صعوبة قياس أداء العاملين في شركة التأمين والأهمية التي تكتسبها نظم تقييم الأداء الوظيفي في شركة التأمين.

- أما المحور الثاني فسيتيم من خلاله تقديم الشركة الوطنية للتأمينات (saa)، تنظيمها وأهم أنشطتها كما نبين بأن هناك العديد من طرق وأدوات تحسين أدائها المستمر، والتي يمكن أن تتبعها شركات التأمين، كالاكتفاء على مدخل إدارة الجودة الشاملة، التحكم في إدارة أخطار الصناعة التأمينية، والتي تتركز في مجملها على عنصر تنمية العاملين وتحقيق رضاهم.

- في حين نتناول في المحور الثاني التصميم المنهجي للدراسة الميدانية في الشركة الوطنية للتأمينات بحيث سنوضح مجتمع وعينة الدراسة وخصائصه، تحديد المنهج المستخدم وأدوات الدراسة، تصميم أداة القياس واختبارات الصدق والثبات.

I - تأثير خصوصية النشاط التأميني على الأداء الوظيفي

نشأ التأمين مع فكرة التعاون، وتطور إلى أن وصل إلى الصورة التي هو عليها حاليا، حيث يعتبر وسيلة للحماية من الخطر، بالإضافة إلى أنه يعمل على تعبئة المدخرات وتمويل الاقتصاد، كما أن خصوصية الصناعة التأمينية تتطلب ضرورة التعامل بنوع من الحيطة والحذر مع مؤشرات الأداء الوظيفي. لذا لا بد من معرفة أهم الأسس، والمبادئ التي يقوم عليها التأمين.

I - 1. أسس التأمين وأهم عناصره

تختلف أسس التأمين بين الأسس الاقتصادية، الأسس القانونية والأسس الفنية.

- فبالنسبة للأسس الاقتصادية للتأمين: فهي تعتمد على نظريتين، تختلف حول معيار تحديد هذا الأساس، فمنهم من يرجعها إلى فكرة الحاجة والبعض الآخر يرجعها إلى فكرة الضمان. فأصحاب فكرة الحاجة يرون أن التأمين ناتج عن الحاجة للحماية والأمن، أما أصحاب فكرة الضمان فيرون أن الخطر يسبب للإنسان حالة عدم ضمان اقتصادية، والتأمين هو الذي يحقق من الناحية المادية ضمان لهذا المركز الاقتصادي المهدد¹.

- أما بالنسبة للأسس القانونية للتأمين: فيرتكز على أن الخطر هو المعيار القانوني المحدد للتأمين، الذي ينتج عنه ضرر والذي يسببه الخطر، فالتأمين هو نظام للحماية من أخطار محتملة الوقوع في المستقبل. والهدف من التأمين هو التعويض عند وقوع الخطر.

- وبخصوص الأسس الفنية للتأمين: تعتمد هذه النظرية على أسس فنية بإحداث عملية تعاون بين المشتركين في العملية، حيث يقوم المؤمن بتنظيم العملية وتجميع المخاطر المتشابهة وإجراء المقاصة وفق قوانين الإحصاء². فالتأمين يقيم نوعا من التعاون بين مجموعة من الأشخاص قد يتعرضون لنفس الخطر، بحيث يوزع نتائج الأخطار التي تلحق بأي أحد منهم على الباقيين والمقاصة بين المخاطر تعني بتوزيع عبء المخاطر على المؤمن لهم، بحيث يجب أن تتجانس من حيث طبيعة الخطر وموضوعه، من حيث قيمة الخطر ومن حيث مدة التأمين والتي لا بد وأن تكون متقاربة إلى حد ما. لتحديد قيمة الأقساط الواجبة الدفع تستعين شركة التأمين بقواعد الإحصاء، والتي تقترب نتائجها إلى الصحة كلما كثرت البيانات المرتبطة بالخطر أو ما يعرف بقانون الأعداد الكبيرة³.

يقوم عقد التأمين على مجموعة من المبادئ أهمها⁴:

- حسن النية المتبادلة بين الطرفين.

- المصلحة التأمينية بين المؤمن له وشركة التأمين وذلك باستبعاد عنصر المغامرة من عملية التأمين.

- التعويض بحيث يجب أن توفي شركة التأمين بالتزاماتها اتجاه المؤمن له في حالة وقوع الخطر بدفع مبلغ التعويض.

كما يتميز عقد التأمين بمجموعة من الخصائص منها¹:

¹ حساني حسين، مدخل في اقتصاد الخطر والتأمين، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2023، ص 31.

² Yvonne Lambert-Faivre, **Droit des assurances**, 10^e édition, Dalloz delta, Lyon, 1998, p35.

³ أحمد محمد لطفي أحمد، نظرية التأمين المشكلات العملية والحلول الإسلامية، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2007، ص 49.

⁴ قارة ابتسام، سلوك المستهلك الجزائري في سوق التأمينات، العلاقة بين العوامل المؤثرة في قرار الاستهلاك التأميني، دراسة حالة بعض ولايات الغرب الجزائري، أطروحة دكتوراه، جامعة تلمسان، 2016، ص 25.

- عقد التأمين عقد رضائي، لا ينعقد إلا بموافقة إرادتي طرفي العقد بالتوافق الإيجابي.
- عقد التأمين عقد ملزم للجانبين، فالمؤمن له يلتزم بدفع الأقساط أما شركة التأمين فتلتزم بتعويض الخسارة.
- عقد التأمين عقد معاوضة، فالمؤمن له يدفع القسط التأميني مقابل تعويضه عن الخطر في حالة وقوعه.
- عقد التأمين عقد إذعان، لأن الطرف القوي ممثلاً في شركة التأمين يملئ شروطه والمؤمن له يرضخ ويخضع لهذه الشروط.
- عقد التأمين عقد قانوني منظم في نصوص وأحكام قانونية يعمل بها في حالة نزاع أو خلاف بين الطرفين.
- عقد التأمين عقد احتمالي لأن الخطر المضمون غير مؤكد الوقوع.
- عقد التأمين من العقود المستمرة أي من عقود المدة.

لابد من وجود مجموعة من العناصر لتنفيذ العملية التأمينية أهمها طرفي العقد، الخطر، القسط ومبلغ التأمين.

أولاً. المؤمن له: وهو ذلك الشخص، طبيعي أو معنوي، المعرض للخطر والذي يسدّد الأقساط التأمينية ويتلقّى الخدمة في حالة تحقّق الخطر.

ثانياً. شركة التأمين: وهو الطرف الذي يلتزم بدفع التعويض عن الخسائر المحقّقة والمحددة في العقد مقابل قسط التأمين.

ثالثاً. الخطر: وهو العنصر الأساسي الذي يقوم عليه عقد التأمين، فإذا زاد الخطر بطل عقد التأمين، ولهذا الأخير عدّة تعاريف في مجال التأمين، فهو حادث مستقبلي يحتمل الوقوع، لا يتوقّف على إرادة أي من الطرفين. وهو الخسارة المادية المحتملة نتيجة وقوع حادث معين.

و حسب (Daniel Bernoulli) في كتابه "Specimen theoriae novae de mensura sortis" سنة (1738)،

حاول إعطاء صيغة رياضية للخطر كما يلي:

$$R = \sum_{i=1}^n P_i C_i$$

بحيث R هو قيمة الخطر، P_i هو احتمال وقوع الحادث e_i ، و C_i هي الخسائر الناتجة عن وقوع كل حادث e_i .

- وحتى يكون الخطر قابلاً للتأمين لابد من توفّر بعض الشروط³:
- أن يكون الخطر يحتمل الوقوع مستقبلاً، فإذا هلك الشيء قبل إبرام العقد بطل العقد.
- أن يكون الخطر مبني على فكرة الاحتمال، حيث لا يجب أن يكون أكيد الوقوع أو مستحيل الوقوع. فالحادث الأكيد الوقوع لا يُعد خطراً وبالتالي لا يجوز تأمينه.
- أن يكون الخطر مشروعاً غير مخالف للقوانين، النظام العام أو الآداب العامة.
- أن يكون الخطر المؤمن عليه خارج عن إرادة الطرفين المتعاقدين.

رابعاً. القسط: هو الثمن المقابل الذي يلتزم المؤمن له بدفعه من أجل تغطية الخطر الذي يأخذه المؤمن على عاتقه. وهو تعبير عن الخطر بقيمة مالية. يقدر هذا المبلغ بناءً على دراسات إحصائية، ويعتمد على عدة عوامل لحساب قيمته. ويتحدّد

¹ جورج ريجدا، مبادئ إدارة الخطر والتأمين، دار المريح، المملكة العربية السعودية، 2006، ص 51.

² www. Wikipédia.com, l'encyclopédie libre, **risque**, un article consulté le 15/12/2023.

³ جورج ريجدا، مرجع سبق ذكره، 2006، ص 54.

القسط من عدة عوامل أهمها درجة الخطر المؤمن منه، العوامل المساعدة على وقوع الخطر، عدد مرات تكرار الحوادث واتجاهاتها ومقدار خبرة شركات التأمين في المجال¹.

خامسا. مبلغ التأمين: هو المبلغ الذي تلتزم شركة التأمين بدفعه للمؤمن له في حالة تحقق الخطر.

I- 2. صعوبة قياس الأداء الوظيفي في شركة التأمين

تتميز الخدمة التأمينية بمجموعة من الخصائص تميزها عن غيرها من الخدمات، ويصعب معها إدراك وتحديد مدخلات ومخرجات عملياتها التأمينية وبذلك صعوبة تحديد مدى الجهد والمساهمة التي يمكن أن يقدمها العامل في شركة التأمين لتحقيق هذه الخدمة. فوظيفة العامل في شركة التأمين تستلزم المعرفة والتحكم في التقنيات التكنولوجية وفي شبكة التوزيع، وفي القيود التنظيمية، المنافسة والعملاء. ومعظم مهام العاملين في شركات التأمين تتركز على المعرفة والكفاءة لإيجاد قيم مضافة للشركة التي يعمل بها.

وتختلف خدمات التأمين عن غيرها من العمليات الإنتاجية بخاصية لا ملموسية منتجاتها، بمعنى استحالة لمس، تذوق وسماع الخدمة، مما يؤدي إلى:

- تأثير كبير للسلطة الحكومية على النشاط من خلال وضع قواعد تنظيمية لابد من احترامها.
- يشكل عنصر المخاطرة جزءا مهما من النشاط التأميني لابد من العامل أخذه بعين الاعتبار.
- لا يمكن معرفة مردودية المنتجات التأمينية وبذلك مردودية وفعالية العاملين في شركات التأمين إلا بعد سنوات من تقديم الخدمة قد تصل في بعض الأحيان إلى عشر أو حتى عشرين سنة².
- يؤثر التطور الاقتصادي والاجتماعي بصفة كبيرة على أداء العاملين عند قيامهم بتقديم خدمات التأمين.
- عنصر الثقة هو أساس العملية التأمينية مما يستدعي جهد ومصادقية كبيرين للعامل إضافة إلى إمكانياته المعرفية والمهنية.
- كما أن الخصائص التي يبينها الجدول الموالي، تؤثر بدرجة كبيرة على أداء العاملين في شركة التأمين.

الجدول رقم 1-II-1. خصائص الخدمة التأمينية وآثارها على الأداء الوظيفي

أثرها	خصائص
- ضغط الرأي العام.	- منتج يحمل معاني نفسية اجتماعية و دينية.
- صعوبة إتباع إستراتيجية التميز للمنتج. - البحث عن صور مختلفة بالتركيز، ليس فقط على المنتج، و لكن على مجموع كل الشركة خصوصا المورد البشري.	- انعدام الحماية القانونية للإبداع التأميني.
- صعوبة مراقبة جودة الخدمات المقدمة من قبل العاملين.	- جودة الخدمة ليست واحدة.
- اختلاف في مفهوم الأداء و معايير تقييم العاملين.	
- قيود كثيرة في التسويق مع صعوبة في تحديد السعر و النوعية ³ . - صعوبة تقييم الخدمات المنافسة.- البحث عن علاقات ثقة بين العاملين في الشركة و المؤمن له بهدف إنماء ملموسية الخدمة ⁴ .	- المنتجات غير ملموسة.
- ضرورة التكوين المستمر للعاملين وتوظيف المتخصصين منهم.	- ضرورة المعرفة التأمينية.

المصدر. إعداد الباحثة بالاعتماد على مقابلة إطارات الشركة الوطنية للتأمينات.

¹ حساني حسين، مرجع سبق ذكره، ص 41.

² على سبيل المثال، دراسة مردودية منتج تأمين المسؤولية المدنية العشرية RCD يتطلب مدة زمنية لا تقل عن عشر سنوات، و لدراسة مردودية منتج التأمين ضد الكوارث الطبيعية CAT NAT يتطلب مدة زمنية لا تقل عن 20 سنة.

³ هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، رام الله، 2002، ص 28.

⁴ Kotler Philip et Dubois Bernar, **marketing management**, 9eme edition, public union, 1990, p446.

تسبب هذه الخصائص في ثقل كبير يتحمله العامل في شركة التأمين والإهتمام أكثر بمختلف عناصر أدائه حتى يتمكن من تقديم خدمة تأمينية ذات قيمة كما يتوقعها المؤمن له.

من أهم العوامل التي ساعدت في تعزيز دور الأداء الوظيفي في شركة التأمين:

- التطور التكنولوجي المرتبط بالخدمات المالية الذي يشجع الفاعلين في القطاع على البحث عن الفرص الأكثر ربحية، إضافة إلى تخفيض تكاليف دخول منافسين جدد من خلال التسهيلات التكنولوجية، تفعيل الشفافية وتعزيز قدرات العاملين في مجال الاتصال.

- أدى تزايد المنافسة إلى الاتساع في تقديم خدمات تأمينية جديدة وجودة أفضل.

- التوسع الكبير في قائمة الخدمات المالية زادت من الضغوط على العاملين في شركة التأمين، بحيث أصبحت هذه الأخيرة تسعى إلى ابتكار خدمات مالية تأمينية جديدة لتعزيز تنافسيتها.

فبالرغم من خضوع العاملين في شركة التأمين، كغيرها من المؤسسات الاقتصادية الأخرى، لنفس مقاييس الأداء المعروفة، لكنه يختلف باختلاف خصوصية نشاط الصناعة التأمينية، منتجاتها وعلاقاتها مع عملائها وكذا بصعوبة تحديد مدخلات ومخرجات الصناعة التأمينية، فأداؤهم مرتبط بمتغيرات أخرى. ونتيجة لذلك، يمكن متابعة أداء العاملين في شركة التأمين من خلال عدة أبعاد وخصائص، ككوعية الخدمة وجودتها ودرجة إشباعها لتوقعات العملاء، مدة الحصول على العقود ومدة التعويض، تكلفة العمليات التأمينية.

I - 3. أهمية نظم تقييم الأداء الوظيفي في شركة التأمين

تهدف عملية تقييم الأداء الوظيفي في شركة التأمين إلى تحقيق الاستثمار الفعّال للقدرات والمهارات البشرية من خلال اعتماد استراتيجيات ملائمة لتحسين أدائها، ويجب أن تشمل هذه الإستراتيجية دراسة وتحليل نظام الموارد البشرية، وتحديد نقاط قوتها لتدعيمها ونقاط ضعفها لمعالجتها، وضع الأهداف وتقييم مدى تحقيق هذه الأهداف.

فتنمية الأداء الوظيفي تقوم على مبدأ المشاركة الجماعية داخل الشركة بهدف تحقيق تميز في الأداء لتحقيق رضا العميل. فاستقطاب أفضل المهارات وتنظيم دورات لتكوينها، ووضع نظام متكامل لتقييم أدائها لتحفيزها، قد يحقق الرضا الوظيفي للعامل والذي يعتبر كعامل استراتيجي لنجاح شركة التأمين.

تقييم الأداء الوظيفي هي عملية فحص منظمة لإنجازات الفرد العامل على مدى فترة زمنية محددة بأسلوب متناسق بهدف التوصل إلى اتفاق حول أفضل السبل التي تؤدي إلى تحسين مستوى الإنجاز وتحديد مستويات جديدة في العمل¹. ويهدف هذا التقييم إلى تقديم معلومات مفيدة للإدارة لمساعدتها على اكتشاف الانحرافات في ضعف الأداء الوظيفي ومن ثم السعي لتصحيح هذه الانحرافات بالتدريب والتحفيز والتطوير.

ولتقييم الأداء الوظيفي يمكن استخدام عدة أساليب منها التحليل الوظيفي، بحيث يتم إجراء هذا التحليل بقيام أخصائي إدارة موارد بشرية بجمع أفضل العاملين أداء و الذين يعرفون مهام تلك الوظائف لتحديد أفضل السلوكيات والعناصر التي تقود

¹ مجيد الكرفي، تقيّم الأداء باستخدام النسب المالية، 388 معيار لتقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية المختلفة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 32.

لنجاح في أداء الوظيفة¹. وتبرز أهمية هذا التحليل في تحديد وربط نظم معلومات الأداء ببعضها لتحديد أداء الفرد (المواظبة، السلوك، التكيف...) إلى أداء جماعات العمل التي يتكون منها الهيكل التنظيمي وتنتهي عند أداء الشركة ككل.

تتعدّد الأساليب الحديثة لتقييم أداء العاملين في شركة التأمين بحيث يمكن التفريق بين نوعين من العاملين، الإطارات المسيّرة في الإدارة العليا، والمستخدمين الناشطين في المديريات الجهوية والوكالات العامة.

أولا. تقييم الأداء الوظيفي للإطارات المسيّرة لشركة التأمين

قدّم "رادين REDDIN" أسلوبا لتقييم الأداء الوظيفي للمسيّرين والذي يتشكل من ثلاث أبعاد، درجة الاهتمام بالعمل وتحقيق الأهداف، درجة الاهتمام بالعمال والعلاقات الإنسانية، ودرجة الاهتمام بالفعالية². فالمسيّر صاحب الأداء العالي هو ذلك المسيّر الذي يختار السلوك المناسب الذي يحقق أكبر مخرجات ممكنة من خلال تغطية كافة أبعاد ومتطلبات وظيفته.

تحولّ نظام عمل الإطارات المسيّرة لشركات التأمين إلى النظام التعاقدّي والذي يأخذ بعين الاعتبار قواعد عمل تنظيمية واقتصادية بعدما كان يخضع لنظام عمل الموظفين السامين للدولة، فالدولة بالنسبة لشركات التأمين العمومية لابد أن تحدّد سياسة لتحقيق أهدافها التي نلخصها في النقاط التالية³:

- البحث عن الإطارات المؤهلة الضرورية للقيادة والتي تحقق الفعالية والمردودية لشركة التأمين.
- تحقيق التوازن بين اهتمامات طرفي العقد.

إن اقتراح نظام مبسّط وحلول تقنية خاصة بتقييم الأداء الوظيفي لمسيّري القطاع التأميني لابد وأن يمر بالمراحل التالية:

- تحديد بنود عقد العمل: بحيث لابد من توضيح سلطات الإطار المسيّر، حقوقه، واجباته، وكيفية تقييم أدائه، العقوبات في حالة الإخلال بنود العقد.

- أجر معدّل دوريا: وهذا للحفاظ على المسيّر من إغراءات سوق العمل، فلابد من التفكير في أجر يخضع لمتغيرات سوق العمل.

- تحديد الأهداف: بما يسمح للمسيّر بتحديد مجموعة من الأهداف للتابعين له مباشرة وإيجاد مؤشّرات لتقييم تحقيق هذه الأهداف.

وفيما يلي نموذج مقترح لتحديد أهداف المسيّر في شركة التأمين⁴:

الجدول رقم II-2. نموذج مقترح لتحديد أهداف المسيّر في شركة التأمين

المؤشرات	
الإنتاج	نمو الإنتاج، نمو حصة السوق، الحصة في فرع التأمين
التعويضات	انخفاض مخزون ملفات الحوادث
التسيير المالي	نمو حجم الإيداعات المالية ومردوديتها

¹ أحمد أبو السعود محمد، الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين، منشأة المعارف، مصر، 2004، ص 52.

² نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية - حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، 2005، ص 167.

³ حسب أحد الدراسات غير المنشورة للمجلس الوطني للتأمينات، وزارة المالية الجزائرية.

⁴ حسب أحد الدراسات غير المنشورة للمجلس الوطني للتأمينات، وزارة المالية الجزائرية.

إنتاجية رأس المال	الربح الصافي / رأس المال الخاص
قواعد الحذر	نمو هامش التأمين، المؤونات التقنية و نموها، نمو إعادة التأمين
إنتاجية العمل	الإنتاج/تكاليف المستخدمين

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على أحد الدراسات غير المنشورة للمجلس الوطني للتأمينات، وزارة المالية الجزائرية.

ثانيا. تقييم الأداء الوظيفي في المديرية الجهوية والوكالات العامة لشركة التأمين:

يعتبر العامل من أهم الموارد التي تساهم في تحسين الأداء العام لشركة التأمين، فعملية التقييم المستمر والدائم تعتبر ضرورية لقياس القدرات والمهارات الفردية للعاملين بما يساعد على الكشف عن الكفاءات والمهارات الفردية. والجدول الموالي يوضح أهم المؤشرات التي تعتمد عليها شركات التأمين لتقييم أداء العاملين بها.

الجدول رقم 3-II-3. نموذج مقترح لتحديد مؤشرات تقييم الأداء في المديرية الجهوية والوكالات العامة.

الوحدة	مؤشرات الأداء
المديرية الجهوية	- قيمة الإنتاج للمديرية - نمو حصة السوق - انخفاض مخزون الملفات (الملفات المسواة/ الملفات الواجبة التسوية) - محفظة المديرية من مختلف فروع التأمين. - مخزون الملفات.
الوكالات العامة	- الحصول على أسواق جديدة - نمو الإنتاج للوكالة - مخزون الملفات.

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق داخلية للشركة الوطنية للتأمينات.

ويشمل الأداء الوظيفي في شركة التأمين أداء فرق العمل والمجموعات والتي تشكلت بفعل تفاعل العديد من العوامل كالبينة التنظيمية، التكنولوجيا وخبرة الأفراد فيما بينهم، والتي سمحت لهم بامتلاك كفاءات نوعية وخاصة كفريق عمل.

فتقييم الأداء الوظيفي للكفاءات الجماعية في شركة التأمين يمكن أن يأخذ بعين الاعتبار المؤشرات التالية:

- روح التعاون والتكامل المهني.
- القدرة الجماعية على التنظيم والابتكار.
- علاقة الاتصال بين المجموعة التي تساهم في انتقال المعلومات وبالنجاعة والفاعلية المطلوبة.
- من خلال تحديد الأداء الجماعي للفرق يمكن التعرف على طبيعة البيئة المناسبة لتوظيف واستغلال قدرات ومهارات هذه الجماعات من حيث وسائل العمل والحوافز اللازمة للوصول إلى المستوى المطلوب من الأداء الوظيفي لهذه الجماعات.

II - تقديم الشركة الوطنية للتأمينات saa، تنظيمها وأهم أنشطتها

كغيرها من الشركات، عرفت الشركة الوطنية للتأمينات خلال السنوات الأخيرة عدة تحديات وعديد الفرص التي ميزت البيئة الإقتصادية العالمية والمحلية خصوصا مع تبعات جائحة كورونا (covid 19) ومختلف الأزمات السياسية الدولية الناتجة عن الحروب والنزاعات والتي كان لها الأثر الواضح على سوق التأمين الجزائري عموما والشركة الوطنية للتأمينات على وجه الخصوص فبعد معدلات نمو جد متواضعة لسوق التأمين الجزائري استطاعت شركات التأمين سنة (2022) تحقيق نمو بـ (6.02 %) مقارنة بالسنة التي سبقتها، واستطاعت بذلك الشركة الوطنية للتأمينات أن تحقق زيادة في رقم أعمالها سنة (2022) مقارنة بالسنة التي سبقتها تقدر بـ (2.5 %) بحجم رقم أعمال يصل إلى 29.52 مليار دج¹.

وبالنظر إلى البيئة التنافسية الحادة التي تميز سوق التأمين في الجزائر كان على الشركة الوطنية للتأمينات أن تسعى دوما لتعزير قدراتها التنافسية وهذا من خلال تبني استراتيجيات متعددة لتحسين الأداء المستمر سواء تلك التي تركز على أسس تسويقية من خلال توقع حاجات ورغبات العملاء ثم السعي لتبليتها، أو استخدام التكنولوجيات الجديدة للمعلومات والاتصال في عمليات تصميم وتوزيع منتجات التأمين، واتخاذ القرارات أو القدرة على التعامل مع المتغيرات الداخلية والخارجية للشركة، كل هذه المداخل تركز على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين باعتبارهم الركيزة الأساسية لأي توجه نحو تحسين الأداء.

II – 1. مسار تأسيس الشركة الوطنية للتأمينات

تأسست الشركة الوطنية للتأمينات في 12 سبتمبر 1963 برأسمال مختلط، جزائري بنسبة (61 %) و (39 %) لمصر. في 27 ماي 1966، أتمت الشركة في إطار احتكار الدولة لمختلف عمليات التأمين. وفي 21 ماي 1975، ومع ظهور قانون التخصص، احتكرت الشركة كل من فرع تأمين السيارات، الأخطار البسيطة وتأمينات الحياة. تعتبر الشركة حاليا من أكبر الشركات التأمينية في الجزائر والثانية على مستوى المغرب العربي، الثالثة على مستوى الدول العربية والسادسة إفريقيا، برأسمال إجمالي يقدر بـ 30 مليار دج سنة 2022 بما يعادل حوالي 275 مليون دولار أمريكي مقرها الرئيسي باب الزوار، الجزائر العاصمة حيث تم تغيير مقرها الاجتماعي سنة 2016 من ساحة الشهداء إلى باب الزوار. ويشمل نشاطها الفروع التأمينية التالية: تأمين السيارات، تأمين الأخطار المتعددة، تأمين النقل، تأمين الأخطار الفلاحية². تملك الشركة 528 نقطة بيع على المستوى الوطني منها 304 وكالة مباشرة و 234 وكيل عام وأكثر من 02 مليون مؤمن له 3268 موظف في مختلف المستويات والتأهيل سنة 2022³.

أهم التغيرات التي شهدتها الشركة منذ نشأتها يمكن تلخيصها في النقاط التالية⁴:

أولا. الاحتكار والتخصص

قررت الحكومة الجزائرية تأمين قطاع التأمينات بإعطائه الاحتكار للشركة الوطنية للتأمينات والشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين سنة 1966، حيث اعتبرت الشركة الوطنية للتأمينات بأنها شركة تابعة للدولة، والتي لم يكن هدفها

¹ Rapport d'activité annuel de la SAA 2022.

¹ Rapport d'activité annuel de la SAA 2022

³ Rapport d'activité annuel de la SAA 2022.

⁴ بالاعتماد على الموقع الرسمي للشركة <https://www.saa.dz/>، تم الاطلاع عليه يوم 2024/02/27

الرئيسي تحقيق الأرباح، كان المطلوب منها الانتشار في جميع أنحاء الوطن بهدف التقرب من المؤمن لهم والمساهمة في ترقية الشغل. اقترن اسم الشركة بالتأمين على السيارات، حيث تخصصت في توزيع هذا المنتج خلال فترة التخصص 1976/1989 في السوق الجزائري.

ثانيا. التحول إلى الشركة الاقتصادية

خلال فترة التخصص، ورثت الشركة، تسيير فرع أخطار الخواص، فكان لابد عليها أن تكون منتشرة في كامل التراب الوطني، سواء على مستوى الحدود أو في العمق الجزائري أو حتى في الصحاري والتي يمكن أن تبعد في بعض الأحيان بمئات الكيلومترات عن أقرب مدينة، الأمر الذي أدى إلى تحمل تكاليف ضخمة وكذلك عدد كبير من المستخدمين مقارنة بباقي الشركات التي تخصصت في فروع تأمينية أخرى تقنية لا تتطلب كثيرا من المستخدمين.

ابتداء من تغيّر الشركة يوم 27 فيفري 1989 إلى شركة عمومية، أعطت دفعا جديدا نحو البحث عن تحقيق الفعالية الاقتصادية، فمنذ سنة 1990 و خاصة منذ إنشاء أول شركة خاصة سنة 1995، بدأ طرح إشكالية المردودية والأداء، فوجب أخذ الاحتياطات الكافية للدخول في اقتصاد السوق، بالتسيير الحسن، الشفافية و سياسة اجتماعية متأقلمة خاصة فيما يخص أجور المستخدمين وإدارة المورد البشري عموما بما يساعد على تحقيق رضاهم الوظيفي، لكن المشكل الكبير في الشركة هو توفرها على عدد كبير من المستخدمين والبعض منهم تنقصهم الكفاءة اللازمة.

ثالثا. مخطط الإصلاح والتقويم الداخلي

بدأ مخطط الإصلاح والتقويم الداخلي سنة (1997) من خلال التشخيص المتواصل بما يساعد في تحديد مختلف الأنشطة الأكثر فعالية لتحقيق النمو المطلوب وهذا لن يكون إلا بالتشخيص المتواصل لنقاط القوة والضعف. فبداية من هذه السنة، تم وضع مخطط التقويم الداخلي لمواجهة شراسة المنافسة والنتائج السلبية لنشاط الشركة. فوجب أخذ قرارات مهمة فيما يخص تسيير وإدارة المورد البشرية للشركة سواء ما تعلق منه بالتوظيف بتحديد أجور العمال المهرة وكيفية تحسين الأداء وضمان مردودية أعلى للنشاط¹.

يجب التأكيد مبدئيا على أهمية التركيز على النشاط الاستراتيجي للشركة، فالشركة كان مطلوبا منها ضمان كل الأخطار دون الأخذ بعين الاعتبار عامل المردودية مع مراعاة العوامل التاريخية التي ورثتها الشركة (التأمين على السيارات) الفرع الذي يشهد نتائج تقنية سلبية. فالتأمين على السيارات لا يخضع إلى نفس القواعد التي تخضع لها الفروع الأخرى، حيث لا يعكس تسعير القيمة الحقيقية للخطر خاصة تسعير ضمان المسؤولية المدنية، الذي يعتبر إجباري يجب احترامه، الأمر الذي يتناقض مع قواعد السوق المفتوح.

لكن من جهة أخرى يمكن اعتبار بأن منتج التأمين على السيارات هو منتج جيد لاستغلاله في عملية تسويق منتجات أخرى حيث العميل هو الذي يأتي إلى الوكالة، عكس حالة المنتجات الأخرى حيث يجب البحث عن العملاء وإقناعهم للقيام بعملية الشراء.

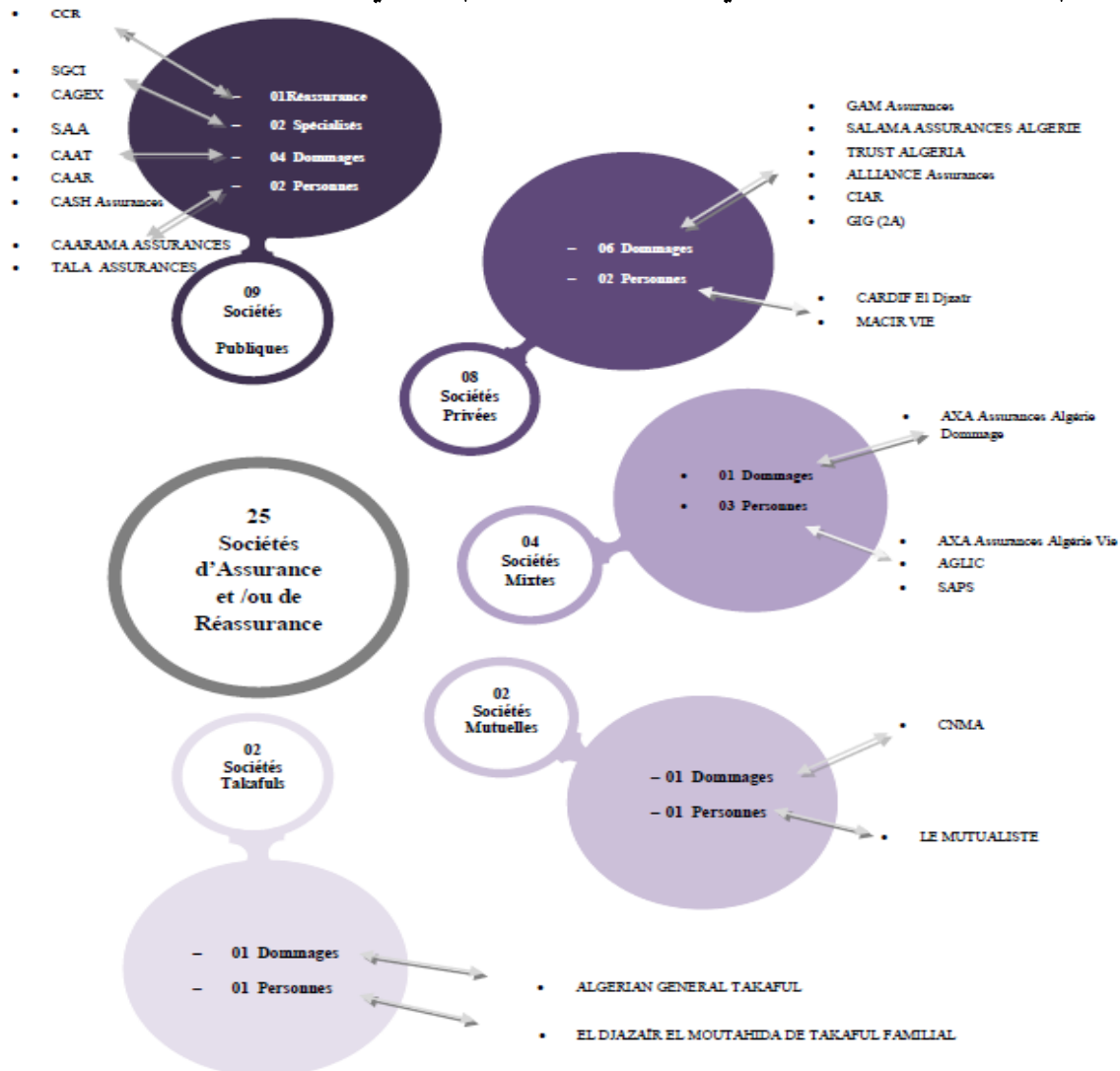
ورغم الصعوبات التي لاقتها الشركة مع المرور إلى استقلالية الشركات بداية من سنة (1990) والتي تزايدت بانفتاح القطاع على الخواص، حيث شهدت الشركة خسارة سنة (1997)، إلا أنّ الشركة الوطنية للتأمينات حافظت على موقعها الأول في السوق.

¹ بالإعتماد على وثائق داخلية للشركة الوطنية للتأمينات.

ولازالت الشركة الوطنية للتأمينات واحدة من أكبر شركات التأمين في الجزائر برقم أعمال يقدر بـ 29.52 مليار دج سنة (2022) بحصة 19 % من سوق التأمينات الجزائري سنة 2022. وهذا في حين أن سوق التأمين في الجزائر حقق ما قيمة 155.8 مليار دج كرقم أعمال إجمالي¹.

وقد تأقلمت الشركة مع كل التحوّلات المستمرة التي شهدتها سوق التأمين الجزائري من خلال التغير المستمر في استراتيجيتها ومحفظتها، حيث ركزت مجهوداتها في كل مرحلة نحو تطوير نظام معلوماتها، التنظيم، تطوير المنتجات التأمينية والذي توجّ بالحفاظ على ريادتها في سوق التأمين الجزائري من بين 25 شركة تأمين وإعادة تأمين ناشطة في الجزائر بمختلف تخصصاتها التسويقية كما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم II-1. شركات التأمين الناشطة في الجزائر (انظر الملحق رقم 01 معاني الرموز والمختصرات)



المصدر: بالإعتماد على التقرير السنوي لسوق التأمين الجزائري، وزارة المالية، 2022.

II-2. نشاط الشركة وأهم منتجاتها وخدماتها التأمينية

¹ بالإعتماد على التقرير السنوي لسوق التأمين الجزائري، وزارة المالية، 2022.

- يشير مصطلح الخدمة إلى ما تقدمه الشركة إلى عملائها الحاليين أو المرتقبين من ضمانات، وهي خدمة تأمينية غير ملموسة. كما لا بد من الإشارة إلى أن المنتجات التأمينية تخضع لمجموعة من الخصائص أهمها:
- عدم الملموسية للمنتجات التأمينية والتي تظهر عند استهلاك الخدمة، بمعنى أن العميل لا يمكنه الحصول على الخدمة أو رؤيتها أو الشعور بها ما لم يقيم بشرائها، لذا يجب على إدارة شركة التأمين أن تسعى إلى التخفيض من التعقيد في الخدمة التأمينية.
 - توزيع المنتجات التأمينية مرتبط بشروط تنظيمية وتشريعية وجبائية خاصة.
 - عدم القابلية للتخزين، إذ أن الخدمات لا يمكن تخزينها، بحيث تُقدّم المنتجات التأمينية مباشرة للعملاء، فالعلاقة منتج/مستهلك هي علاقة مباشرة.
 - التغير والاختلاف الكبير في الخدمات التأمينية نظرا لتأثير مجموعة من العوامل، أهمها مهارات وقدرات العاملين، حيث تضع شركات التأمين مجموعة من الإجراءات لتدريب العاملين وتحسين مهاراتهم.

أهم منتجات التأمين التي تسوقها الشركة هي:

- **التأمين على السيارات:** حيث صدر في 30 جانفي 1974 أول نص قانوني متعلق بالزامية تأمين السيارات¹، والذي ينص في المادة الأولى منه: "التأمين إجباري لكل السيارات التي لها محركات وتنتقل على الطريق العمومي، سواء كان لها عجلتان أو ثلاثة أو أربعة أو أكثر، وكذلك بالنسبة للمقطورات النصفية". وهذا التأمين يشمل ضمان المسؤولية المدنية للمؤمن له، التأمين على هيكل السيارة وضمان خسارة الاصطدام، ضمان السرقة والحرق وضمان كسر الزجاج، ضمان التعاقد لصالح الركاب في السيارة، تأمينات المساعدة.
- يمثل فرع التأمين على السيارة حصة 65 % من مجموع محفظة الشركة وقد بلغ مجموع رقم الأعمال المحصّل في هذا الفرع ما قيمته 19.2 مليار دج بزيادة قدرها 07 % مقارنة بالسنة الماضية 2021.
- ما يميز هذا الفرع كذلك هو النتائج التقنية السالبة ل ضمان المسؤولية المدنية للفرع بسبب مجموعة من العوامل أهمها:

- سياسة وقائية غير كافية للتقليل من حوادث المرور.
- سعر غير مناسب لهذا النوع من المخاطر بالنسبة ل ضمان المسؤولية المدنية فهو محدّد من قبل الهيئة الوصية.
- ارتفاع أسعار قطع الغيار و تكلفة اليد العاملة المستعملة في تصليح السيارات.
- ارتفاع قيم التعويضات الممنوحة بقرار من العدالة، وخاصة بالنسبة للأضرار الجسدية،
- **التأمين على الأخطار البسيطة:** وتشمل الحريق، والمسؤولية المدنية وأخطار السرقة وأخطار أضرار المياه وغيرها، وأهمها خطر الحريق، بحيث نص المشرّع الجزائي على أن التأمين على الحريق يضمن من جميع الأضرار التي تنسب فيها النيران².
- وقد سجل هذا الفرع حوالي 3 مليار دج كرقم أعمال خلال سنة 2022 بالنسبة للشركة.
- **التأمين على الأخطار الزراعية،** بحيث تضمن الشركة الأخطار التي يمكن أن تلحق بالمحاصيل الزراعية، كالبرد، العاصفة، الجليد، الفيضانات والثلج حسب الاتفاق المنصوص عليه في العقد.

¹ L'Ordonnance n° 74/15 du 30 janvier 1974 relative à l'obligation d'assurance des véhicules automobiles et au régime d'indemnisation des dommages, JORADP N° 15 (19/02/1974).

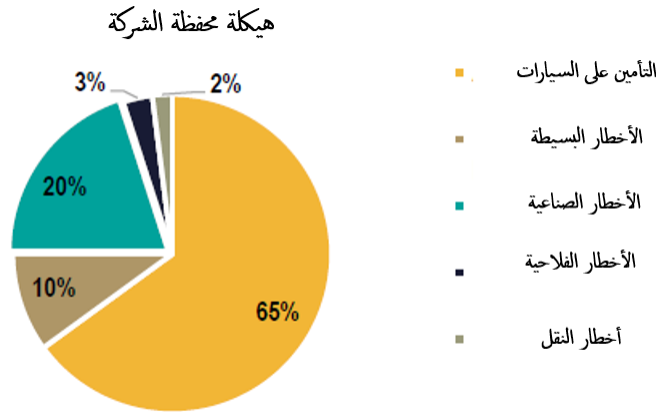
² المادة 44 من الأمر 07-95 الصادر في 25 جانفي 1995 المتعلق بالتأمينات المعدل والمتمم، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، عدد 15 (2006/03/12).

حيث سجل هذا الفرع سنة 2022 نموا يقدر بـ 16 % مقارنة بسنة 2021 برقم أعمال قدره 767 مليون دج لنفس السنة.

- **تأمينات النقل**، وهي تشمل، تأمين البضائع المنقولة بحراً¹، تأمين البضائع المنقولة جواً²، وتأمين البضائع المنقولة براً. حيث سجل هذا الفرع سنة 2022 نموا يقدر بـ 13 % مقارنة بسنة 2021 برقم أعمال قدره 549 مليون دج لنفس السنة.

ويبقى فرع التأمين على السيارات مسيطرا على محفظة نشاط الشركة خلال سنة 2022 بحصة 65 % ، من إجمالي رقم الأعمال، فهذا الفرع له ثقل كبير على النتائج الإجمالية للشركة حيث يؤثر على مردوديتها والتي تعتبر ضعيفة في كثير من السنوات. لكن من جهة أخرى، يمكن اعتبار هذا المنتج كأداة تسويقية وجذب للزبائن. يمكن من خلاله تقديم منتجات تأمينية أخرى لهم. والشكل الموالي يوضح حصة كل فرع تأمين من رقم الأعمال الإجمالي للشركة.

الشكل رقم II - 2. حصة كل فرع تأمين من رقم الأعمال الإجمالي للشركة.



المصدر: الشركة الوطنية للتأمينات، إحصائيات خاصة بسنة 2022

الجدول رقم II - 4. حصة كل فرع من رقم الأعمال المحقق خلال سنة 2022

الوحدة: مليار دج

فرع التأمين	رقم الأعمال	حصة كل فرع %
السيارات	19,19	65%
الأخطار البسيطة	2,95	10%
الأخطار الصناعية	5,90	20%
الأخطار الفلاحية	0,77	3%
أخطار النقل	0,55	2%
المجموع	29.52	100%

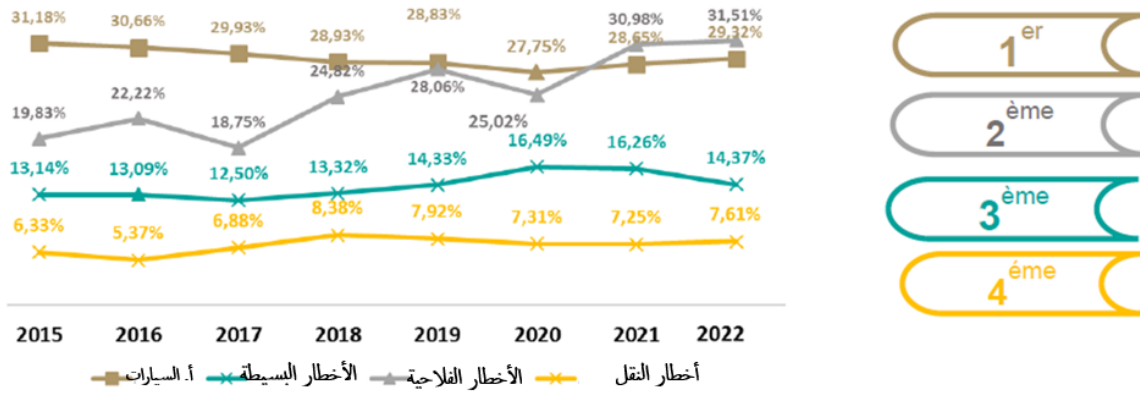
¹ المادة 144/136 من الأمر 07-95 الصادر في 25 جانفي 1995 المتعلق بالتأمينات المعدل والمتمم، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، عدد 15 (2006/03/12) ..

² المادة 153 من الأمر 07-95 الصادر في 25 جانفي 1995 المتعلق بالتأمينات المعدل والمتمم، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، عدد 15 (2006/03/12) ..

المصدر: الشركة الوطنية للتأمينات، إحصائيات خاصة بسنة 2022

يظهر من الجدول أن حصة التأمين على السيارات تبقى مسيطرة مقارنة بباقي الفروع التأمينية بحوالي 65 % أما فرع التأمين الفلاحي فتبقى حصته متواضعة ب 03 %، وهذا نتيجة لكون الشركة تعتبر تاريخيا مسوقة لتأمينات السيارات وحافظت على هذا المعطى لغاية اليوم. وتجدر الإشارة كذلك أن الشركة حافظت على مراتبها الأولى بخصوص حصتها من الفروع التأمينية خلال السنوات الأخيرة كما يوضحه الشكل الموالي:

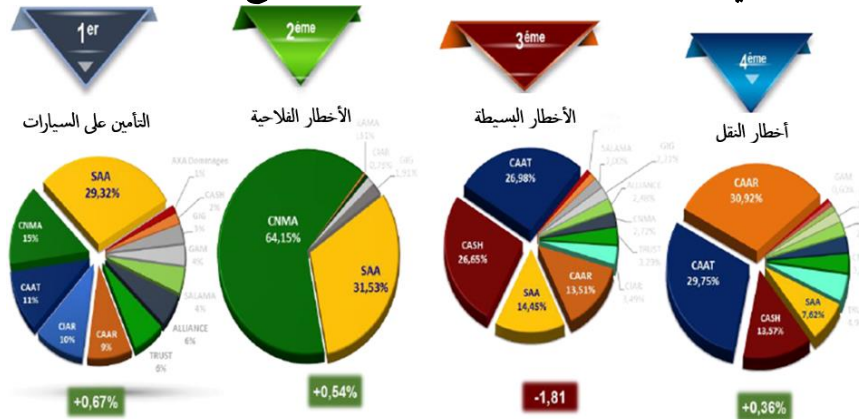
الشكل رقم II - 3. حصة الشركة الوطنية للتأمينات حسب الفروع.



المصدر: الشركة الوطنية للتأمينات، إحصائيات خاصة بسنة 2022

كما أن الشكل الموالي كذلك يوضح المراتب التي تحتلها الشركة بخصوص حصتها بالنسبة لكل فرع.

الشكل رقم II - 4. المراتب التي تحتلها الشركة بخصوص حصتها بالنسبة لكل فرع لسنة 2022



المصدر: الشركة الوطنية للتأمينات، إحصائيات خاصة بسنة 2022

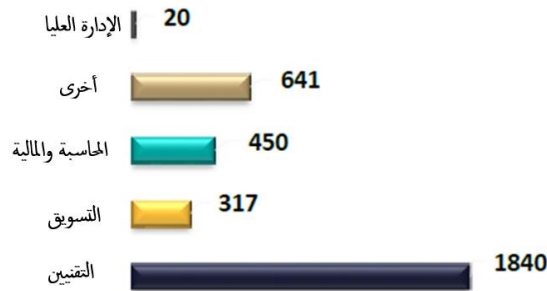
II - 3. تنظيم الشركة الوطنية للتأمينات وإدارة مواردها البشرية

تملك الشركة الوطنية للتأمينات 538 نقطة بيع على المستوى الوطني بالإضافة إلى 251 شبك بنك تأمين (Bancassurance) وأكثر من 02 مليون مؤمن له ويقوم على نشاطها 3268 موظف في مختلف المستويات والتأهيل وتعتبر أكبر شركة كذلك من حيث عدد العاملين، مما يستلزم تحديث نشاطها ووظائفها بشكل دائم، وكذا البحث في السبل الكفيلة لتنمية مهارات المورد البشري سواء من حيث التوظيف والتكوين أو التحفيز.

والشكل الموالي يوضح توزيع العاملين على أهم المهن في الشركة خلال سنة 2022.

الشكل رقم II-5. توزيع العاملين على أهم المهن في الشركة خلال سنة 2022.

توزيع العاملين على أهم المهن



المصدر: الشركة الوطنية للتأمينات، إحصائيات خاصة بسنة 2022

أما فيما يخص التحفيز، فتعتمد الشركة على نظام للتحفيز الجماعي وكذا التحفيز الفردي الخاص بكل فئة مهنية، وهذا من خلال نوعان من العلاوات: علاوة الأداء الفردية¹ PPI، وعلاوة الأداء الجماعية² PPC. هذا النظام يركز خصوصا على مدى تحقيق أهداف الإنتاج وجودة الخدمات وكذا درجة تحصيل الحقوق.

كما تقوم الشركة باستمرار في إطلاق عدّة مشاريع إصلاحية ضمن مخططاتها الاستراتيجية، تشمل إعادة التنظيم المستمر للشركة، ولنظم المعلومات المسيرة لها لمواكبة التطورات التكنولوجية في المجال. وهذا بهدف مواجهة التحديات المستمرة ورفع مستويات أدائها.

تهدف إدارة أداء الموارد البشرية في الشركة الوطنية للتأمينات إلى تفعيل القدرات والمهارات البشرية من خلال اعتماد استراتيجيات ملائمة لتحسين أدائها، يجب أن تشمل هذه الاستراتيجية دراسة وتحليل نظام الموارد البشرية، وتحديد نقاط قوتها لتدعيمها ونقاط ضعفها لمعالجتها، وضع الأهداف وتقييم مدى تحقيق هذه الأهداف. فتنمية الموارد البشرية تقوم على مبدأ المشاركة الجماعية داخل الشركة من خلال إيجاد بيئة يتم فيها تحسين وتطوير مستمر لمهارات وكفاءات المورد البشري للشركة لتحقيق رضا المورد البشري.

كما أن استقطاب أفضل المهارات البشرية ووضع نظام متكامل لتقييم أدائها لتحفيزها، قد يحقق الرضا الوظيفي بهدف التوصل إلى اتفاق حول أفضل السبل التي تؤدي إلى تحسين مستوى الإنجاز والعمل.

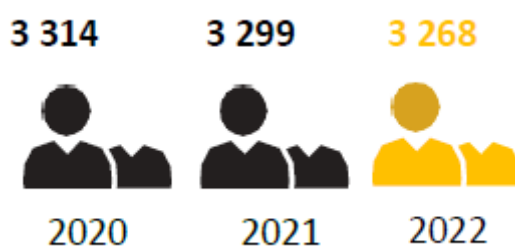
أهم المؤشرات المرتبطة بالعاملين في الشركة الوطنية للتأمينات يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

¹ PPI : prime de performance individuelle.

² PPC : prime de performance collective.

- هناك توجه نحو الإنخفاض في عدد العاملين في الشركة كما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم II- 6. عدد العاملين في الشركة الوطنية للتأمينات خلال الفترة من 2020 إلى 2022.



المصدر: الشركة الوطنية للتأمينات، المديرية العامة، 2022.

- يمثل عدد الإناث العاملين في الشركة حوالي 45 % من إجمالي العاملين في الشركة.
- معدل السن للعاملين في الشركة 40 سنة مع اقدمية متوسطة لهم تصل إلى 14.45 سنة.
- معدل تأطير عالي يصل إلى 66 % سنة 2022 مقارنة بمعدل كان 64 % سنة 2021.
- والجدول الموالي يبين تطوّر أهم الفئات من العاملين في الشركة الوطنية للتأمينات.

الجدول رقم II- 5. تطوّر أهم الفئات من العاملين في الشركة الوطنية للتأمينات بين سنتي 2021 و 2022.

الفئات المهنية	العدد		النمو	
	31/12/2021	31/12/2022	%	العدد
الإطارات المسيرة	2	3	50%	1
الإطارات العليا	810	811	0,1%	1
الإطارات الوسطى	1 296	1 336	3%	40
الإطارات	1 008	954	-5%	-54
التنفيذ	183	164	-10%	-19
المجموع	3 299	3 268	-1%	-31

المصدر: الشركة الوطنية للتأمينات، المديرية العامة، 2022.

- وقد شهدت سنة 2022 توظيف 77 عاملا بالشركة الوطنية للتأمينات من مختلف الأصناف كما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم II- 6. عملية التوظيف في الشركة الوطنية للتأمينات لسنة 2022.

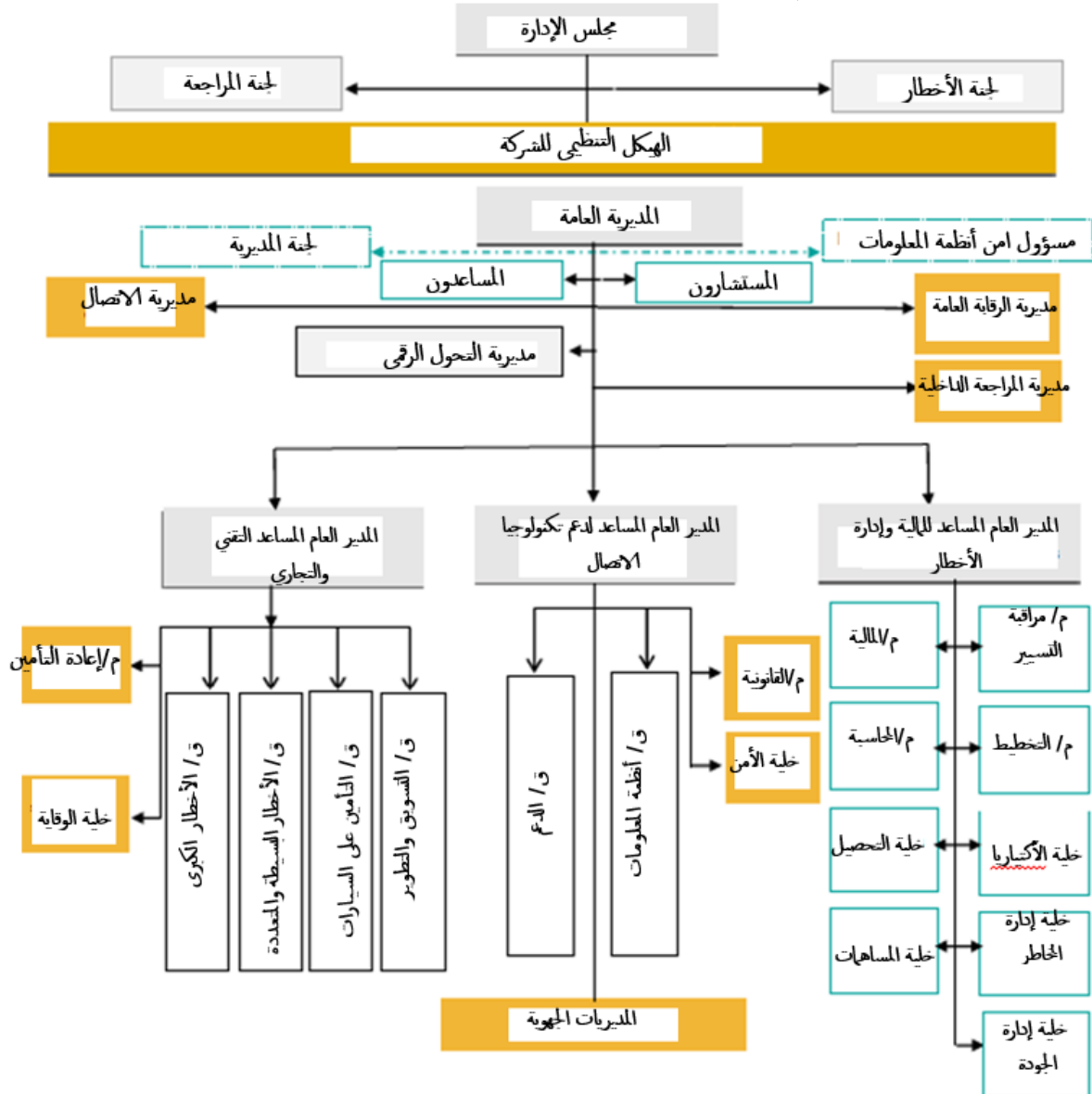
التوظيف	الإناث	الذكور	المجموع
الإطارات العليا	5	7	12
الإطارات الوسطى	23	7	30
الإطارات	17	12	29
التنفيذ	3	3	6
المجموع	48	29	77

المصدر: الشركة الوطنية للتأمينات، المديرية العامة، 2022.

- وقد شهدت كذلك سنة 2022 ترقية 344 عاملا بالشركة بما نسبته 11 % من مجموع العاملين، حيث شملت هذه الترقية كل المستويات، كما انها عرفت نموا يقدر بـ 17 % مقارنة بسنة 2021.
- بخصوص التكوين، فإن الشركة الوطنية للتأمين عرفت تحقيق عمليات تكوين مستمرة، حيث تم تسجيل 763 عامل تم تكوينهم خلال سنة 2022 بمبلغ إجمالي يقدر بـ 44 مليون دج.

من أجل ضمان تحقيق الأهداف المسطرة تم وضع تنظيم هيكلي جديد، والذي وُضع بحيث يتمكن من تحقيق الأهداف الإستراتيجية من تحسين للتنافسية والمردودية للشركة كما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم II- 7. الهيكل التنظيمي الجديد للشركة الوطنية للتأمينات



المصدر: الشركة الوطنية للتأمينات، المديرية العامة، 2022.

يبن الهيكل التنظيمي تقسيم الشركة على أساس استراتيجيتها السوقية، حيث تم تقسيمها إلى ثلاث مديريات عامة فرعية، المديرية العامة المكلفة بالنشاط التقني والتجاري والتي تقسم بدورها إلى 04 أقسام استراتيجية، والمديرية العامة

الفرعية المكلفة بالدعم وخدمات الإعلام الآلي والتكنولوجيا والتي تقسم بدورها إلى قسمين استراتيجيين، والمديرية العامة الفرعية المكلفة بالمالية وإدارة المخاطر والتي تقسم إلى أربع مديريات مركزية كما هو موضح في الشكل أعلاه، كما يحتوي كل قسم على مديريات فرعية لدعم نشاطه، هذا على مستوى المديرية العامة، مع إسقاط هذا التقسيم على مستوى 16 مديرية جهوية والتي تضم كل واحدة منها عدد من الولايات، وكل مديرية جهوية تسير عدد من الوكالات تصل في بعض الأحيان إلى ثلاثون وكالة. وتغطي شبكة التوزيع للشركة الوطنية للتأمينات 58 ولاية.

تم تصميم هذا الهيكل التنظيمي بهدف مواجهة التحديات وللرفع من مستويات أداء الشركة والتحكم في المصاريف العامة والحفاظ على المرتبة الأولى في السوق. كما أن طريقة تدرجه في المستويات تضمن التدفق السلس والمستمر للمعلومات ضمن نظام اتصال يشكل روح الهيكل التنظيمي. تقوم الشركة الوطنية للتأمينات بتقسيم وظائفها وفق هذا الهيكل وذلك حسب ما تمليه مستويات اتخاذ القرارات في حدود الصلاحيات الممنوحة لكل مستوى مما يضمن نوعاً من المرونة في تفويض الصلاحيات.

III- التصميم المنهجي للدراسة الميدانية

نسعى من خلال هذه المحاور من الدراسة الميدانية لمعرفة دور التسويق الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي كمدخل لتحقيق رضا العميل بالشركة الوطنية للتأمينات (saa) بالجزائر، حيث سنحاول عرض منهجية البحث والتي تتوافق مع فرضيات الدراسة من أجل إيجاد حل لمشكلة الدراسة.

وقد تم التطرق إلى العناصر الآتية: مجتمع وعينة الدراسة وخصائصه من خلال معرفة مجتمع الدراسة، أسباب اختيار عينة الدراسة، طبيعة وحجم عينة الدراسة، وأخيرا خصائص العينة المنتقاة للدراسة، كما تم التطرق كذلك إلى تحديد المنهج المستخدم وأدوات الدراسة، بالإضافة إلى تصميم أداة القياس واختبارات الصدق والثبات، وأخيرا التطرق لأساليب المعالجة الإحصائية التي تم الاعتماد عليها لإجراء هذه الدراسة.

III-1. مجتمع وعينة الدراسة وخصائصه

إن البحث العلمي قائم على مجموعة من الأسس والقواعد التي يتم في إطارها تحديد المنهج المتبع الذي يتماشى مع طبيعة الموضوع المختار للدراسة، بالإضافة إلى تحديد الأدوات المستخدمة لتحليل البيانات والذي لا يكتمل إلا بتحديد مجتمع وعينة الدراسة دون أن ننسى الخصائص المميزة لعينة البحث من المجتمع المستهدف.

أولا. مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بالشركة الوطنية للتأمينات حيث قدر عددهم إلى غاية (2022/12/31) بـ 3268 عامل)، موزعين على مختلف مديريات ووكالات الشركة والتي سبق توضيحها سابقا. ولقد تم الاعتماد في دراستنا على العينة القصدية من أجل تحقيق أعلى ثقة في نتائج الدراسة، حيث أن إجابات أفراد العينة المحددين تعتبر ملائمة أكثر لموضوع الدراسة، خاصة وأن الدراسة بحاجة للعديد من المعلومات من المجتمع المطلوب لتحديد خصائصهم المتعددة.

وبناء على ذلك فقد تم حساب حجم العينة المطلوبة لإجراء هذه الدراسة وفق معادلة (Kredj & Morgan, 1970) اللذين قاما بتقديم جدول لتحديد الحد الأدنى لحجم العينة المطلوب لمتغيرات الدراسة، وقد استخدمنا الصيغة الرياضية التالية¹:

$$n = x^2 Np(1-p) / d^2(N-1) + x^2 P(1-P)$$

حيث تفسر رموز المعادلة كما يلي:

n = حجم العينة المطلوب.

X² = قيمة مربع كاي الجدولية بدرجة حرية تساوي الواحد وبمستوى ثقة محددة (1-α) %.

N = حجم المجتمع.

P = نسبة الظاهرة في المجتمع.

¹ أحمد عبد اللطيف مشعل، دراسة تحليلية لحساب حجم العينة الأمثل في البحوث الميدانية الزراعية، المجلة المصرية للاقتصاد الزراعي، المجلد 28، العدد 02، قسم بحوث تقدير الإنتاج الزراعي بالعينات، معهد بحوث الاقتصاد الزراعي، مصر، 2018، ص 491.

d = هامش الخطأ وهو الحد الأعلى لمقدار الخطأ المسموح به في التقدير وعادة تأخذ إحدى القيم 1%، 5% أو 10%. وبالتعويض في المعادلة تحصلنا على حجم العينة الممثلة للمجتمع المدروس، حيث:

$$346 = n$$

كما تم التحقق من حجم العينة بشكل مضبوط بالرجوع إلى الجدول الموالي للباحثين (Kredj & Morgan, 1970)، والذي يقدم حجم العينة المناسب في حالة حجم المجتمع المعلوم، كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم II -7. حجم العينة لمجتمع معلوم حسب (Kredj & Morgan, 1970)¹

Table 3.1									
Table for Determining Sample Size of a Known Population									
N	S	N	S	N	S	N	S	N	S
10	10	100	80	280	162	800	260	2800	338
15	14	110	86	290	165	850	265	3000	341
20	19	120	92	300	169	900	269	3500	346
25	24	130	97	320	175	950	274	4000	351
30	28	140	103	340	181	1000	278	4500	354
35	32	150	108	360	186	1100	285	5000	357
40	36	160	113	380	191	1200	291	6000	361
45	40	170	118	400	196	1300	297	7000	364
50	44	180	123	420	201	1400	302	8000	367
55	48	190	127	440	205	1500	306	9000	368
60	52	200	132	460	210	1600	310	10000	370
65	56	210	136	480	214	1700	313	15000	375
70	59	220	140	500	217	1800	317	20000	377
75	63	230	144	550	226	1900	320	30000	379
80	66	240	148	600	234	2000	322	40000	380
85	70	250	152	650	242	2200	327	50000	381
90	73	260	155	700	248	2400	331	75000	382
95	76	270	159	750	254	2600	335	100000	384
Note: N is Population Size; S is Sample Size					Source: Krejcie & Morgan, 1970				

Source : Uma Sekaran, *Research methods for business: A skill building approach*, ,Fourth ed . New York: John Wiley & Sons., 2004, p294)

يضم مجتمع الدراسة جميع العاملين بالشركة الوطنية للتأمينات والبالغ عددهم 3268 إلى غاية 2022/12/31 موزعين على مجموعة من الأصناف الوظيفية كما هي موضحة سابقا. وبما أن مجتمع الدراسة معلوم والمقدر بـ 3268 عامل حسب الإحصائيات المقدمة فإن عينة الدراسة حسب الجدول أعلاه تقدر على الأقل بـ 346 عامل بالشركة الوطنية

¹ Uma Sekaran, *Research methods for business: A skill building approach*, ,Fourth ed . New York: John Wiley & Sons., 2004, p294.

للتأمينات، وبناء على ذلك فقد قمنا بتوزيع 370 استبانة على جميع عناصر عينة الدراسة (الملحق رقم 02) وهذا بعد تحكيمها من قبل مختصين في المجال (الملحق رقم 03)، وهذا من خلال المقابلة الشخصية مع العاملين واستخدام مختلف وسائل التواصل المتاحة، إضافة إلى استخدام الاستبانة الإلكترونية بالإعتماد على تطبيق Google forms، حيث امتدت فترة توزيع الاستبانة واسترجاعها من 2023/10/15 إلى 2024/02/25، أين تم استرداد 365 استبانة، وبعد تفحص الاستبانات تم استبعاد (13) استبانة نظرا لعدم تحقق الشروط المطلوبة لصلاحياتها للدراسة، وبالتالي فإن عدد الاستبانات الصالحة للدراسة بلغ (352) استبانة، وهو عدد مناسب مقارنة بحجم العينة المطلوب في هذه الدراسة وهو (n=346).

ثانيا. خصائص عينة الدراسة

إن أفراد عينة الدراسة المتمثلة في العاملين في الشركة الوطنية للتأمينات بالجزائر تنقسم بمجموعة من الخصائص والتي يمكن الإشارة إليها كما يلي:

- العمر: يبين الجدول الموالي توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر كما يلي:

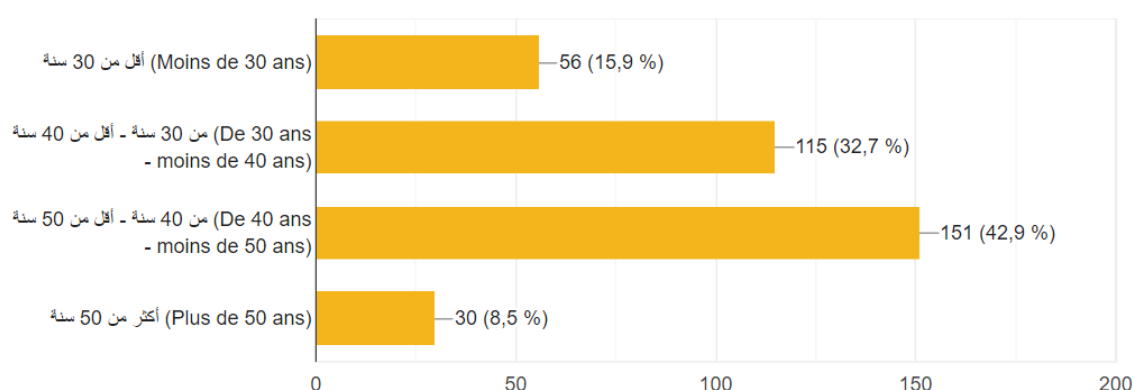
الجدول رقم II - 8. توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر

الفئة العمرية	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	56	15.9
من 30 سنة - أقل من 40 سنة	115	32.7
من 40 سنة - أقل من 50 سنة	151	42.9
أكثر من 50 سنة	30	8.5
المجموع	352	% 100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS V 29

الشكل رقم II - 8. توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر

352 réponses



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS V 29

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن أغلب العاملين بالشركة الوطنية للتأمينات تراوحت أعمارهم ما بين الفئة العمرية [من 40 إلى 50 سنة] بنسبة (42.9%)، تليها الفئة العمرية [من 30 إلى 40 سنة] بنسبة (32.7%)، بينما بلغت الفئة العمرية [أقل من 30 سنة] ما نسبته (15.9%)، وأخيرا بلغت نسبة العاملين ذوي الفئة العمرية [أكثر من 50 سنة] ما نسبته (8.5%).

تدل هذه النتائج على تنوع الفئات العمرية لأفراد عينة الدراسة، مع ارتفاع نسبة العاملين الذين تتراوح أعمارهم ما بين [40 - 50 سنة]، ثم تليها الفئة العمرية [30 - 40 سنة] مما يؤكد أن الشركة الوطنية للتأمينات تعتمد بشكل أكبر على الفئات العمرية المتوسطة.

الخبرة المهنية: يبين الجدول أدناه توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية كما يلي:

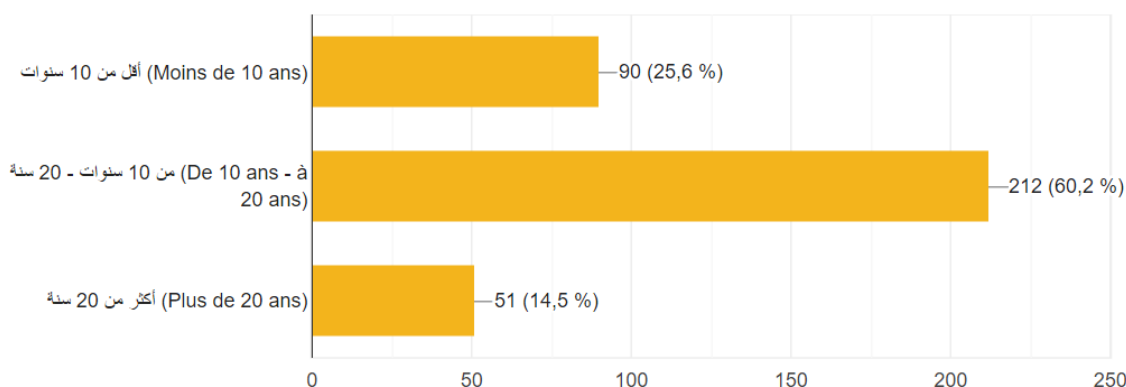
الجدول رقم II - 9. توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية

الفئة العمرية	التكرار	النسبة %
أقل من 10 سنوات	90	25.6
من 10 سنوات - 20 سنة	212	60.2
أكثر من 20 سنة	50	14.2
المجموع	352	100%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS V 29

الشكل رقم II - 9. توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية

352 réponses



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS V 29

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن ما نسبته (60.2%) من العاملين بالشركة الوطنية للتأمينات ذوي خبرة تتراوح ما بين [10-20 سنة]، ثم تليها الفئة ذات الخبرة أقل من 10 سنوات بنسبة (25.6%)، وأخيرا نجد الفئة العمرية [أكثر من 20 سنة] بنسبة (14.2%).

تشير هذه النتائج إلى اعتماد الشركة الوطنية على العاملين ذوي الخبرة التي تفوق (10 سنوات) وهذا بسبب طبيعة نشاط الشركة والتي يستوجب عليها استقطاب وتوظيف اليد العاملة الخبيرة المساعدة والمؤهلة لاتخاذ القرارات المناسبة التي تدعم تحسين مركز الشركة مقارنة مع المؤسسات المنافسة لها.

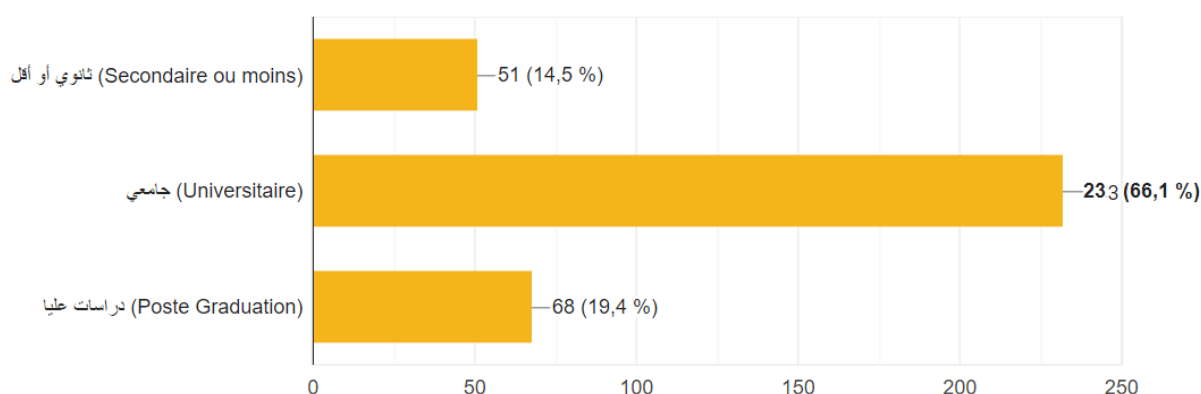
- المؤهل العلمي: يبين الجدول الموالي توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي كما يلي:

الجدول رقم II - 10. توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي

النسبة %	التكرار	الفئة العمرية
14.5	51	ثانوي أو أقل
66.1	233	جامعي
19.4	68	دراسات عليا
100	352	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS V 29

الشكل رقم II - 10. توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS V 29

يوضح الجدول والشكل أعلاه أن نسبة 66.1 (%) من العاملين ذوي مستوى جامعي بالشركة الوطنية للتأمينات، ثم تليها فئة الحاملين لشهادة الدراسات العليا بنسبة 19.4 (%)، وأخيرا فئة الثانوي أو أقل بنسبة 14.5 (%).
تعكس النتائج السابقة أن الشركة الوطنية للتأمينات بالجزائر تعتمد كثيرا على فئة الجامعيين، كما أنها تحاول استقطاب الفئة ذات الدراسات العليا باعتبار أنها مؤسسة ناشطة في قطاع خدمات التأمين والذي يتطلب المؤهلات العلمية لخريجي الدراسات العليا.

2-III. تحديد المنهج المستخدم وأدوات الدراسة

يعتمد كل باحث في جمع وتبويب وتحليل البيانات على مجموعة من الأدوات وهذا من أجل بلوغ حقائق علمية صحيحة للمشكلة المدروسة، وعلى هذا الأساس لابد من تحديد المنهج المستخدم والتعريف بالأدوات المستخدمة لجمع بيانات الدراسة.

أولا. المنهج المستخدم في الدراسة

من أجل الإجابة عن إشكالية الدراسة وتأكيد صحة فرضيات الدراسة من عدمها وتحليل العلاقة بين التسويق الداخلي (المتغير المستقل) و رضا العميل (المتغير التابع) وتفسيرها مع وجود عنصر الأداء الوظيفي كعنصر وسيط، فقد اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي والإحصائي لأهمية هذا المنهج في القدرة على تجميع البيانات والمعلومات وتحليلها وتفسيرها باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية، وهذا بقصد التعرف على دور التسويق الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي كمدخل لتحقيق رضا العميل - دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمينات (saa) بالجزائر.

ثانيا. الأدوات المستخدمة في الدراسة

إن نتائج الدراسة تتوقف إلى حد كبير على الكيفية المستخدمة في جمع البيانات، بالإضافة إلى الأدوات المنهجية المستخدمة للقيام بهذا الغرض، حيث أن أدوات جمع البيانات تعد من الوسائل الضرورية للحصول على المعلومات الخاصة بالظاهرة المدروسة بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها والتي تتعلق بدور التسويق الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي كمدخل لتحقيق رضا العميل. وأخذا بعين الاعتبار الوقت لإجراء هذه الدراسة الميدانية والإمكانيات المادية المتاحة، وكذا لعدم توافر بيانات منشورة مرتبطة بالموضوع، إضافة إلى صعوبة الحصول عليها عن طريق المقابلات الشخصية أو الملاحظة المباشرة، وجدنا أن الأداة الأكثر ملائمة وفعالية لتحقيق أهداف الدراسة هي "الاستبيان". حيث تم تصميم الاستبانة بالاعتماد على بعض الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع، وكذا بالاعتماد على خبرة بعض إطارات الشركة الوطنية للتأمينات وهي الشركة محل الدراسة.

- **الاستبانة:** تعتبر الاستبانة من بين أدوات جمع المعلومات، وقد تم إعدادها بعدما تم تحديد أبعاد متغيرات الدراسة ومكوناته الأساسية، ومعرفة أهمية المعلومات المطلوبة وعلاقتها بموضوع الدراسة والتعرف على مجتمع الدراسة، بالإضافة إلى تحديد العينة المناسبة والتي تمثل المجتمع، فقد تم تقسيم الاستبانة إلى أربعة محاور، فالمحور الأول تم تخصيصه للأسئلة المتعلقة بالبيانات الشخصية والوظيفية كالعمر، سنوات الخبرة والمؤهل العلمي، أما المحور الثاني فهو يختص بالتسويق الداخلي ويضم (25) عبارة موزعة على سبعة أبعاد وهي: التوظيف، التدريب، التحفيز، تفويض الصلاحيات، الاتصال الداخلي، دعم القيادة أو الإدارة العليا، البيئة المادية المريحة للعمل. أما المحور الثالث فقد خصص للأداء الوظيفي بالشركة محل الدراسة ويضم (13) عبارة موزعة على ثلاث أبعاد وهي: أداء المهام، الأداء السياقي، السلوك غير المنتج أو العكسي، أما المحور الرابع فقد تطرق إلى رضا العميل ويضم (11) عبارة موزعة على أربعة أبعاد وهي: خدمات وأنشطة الشركة، أسلوب تقديم الخدمة، اهتمام الشركة بالعميل، الرضا عن الشركة بشكل عام.

- **المقابلة:** تم اعتماد المقابلة تدعيما للاستبانة الموجهة للعاملين بالشركة الوطنية للتأمينات بهدف جمع المعلومات والبيانات اللازمة حول موضوع الدراسة، وذلك بغية محاولة الإلمام بواقع التسويق الداخلي والأداء الوظيفي بالشركة محل الدراسة.

كما تم الاستعانة بمجموعة من الوثائق المقدمة من الشركة محل الدراسة كالهيكल التنظيمي والعديد من الإحصائيات المتعلقة بطبيعة الخدمة التأمينية بالشركة الوطنية للتأمينات.

ثالثا. أساليب المعالجة الإحصائية

يهدف معالجة البيانات المجمعة تم استخدام مجموعة من البرامج الإحصائية المناسبة من أجل الإجابة على تساؤلات الدراسة ولتحليل البيانات فقد تم استخدام ما يلي:

1/ برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V 29) وذلك لحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لمعرفة اتجاهات إجابات أفراد العينة وتقدير مستوى الأهمية لمتغيرات الدراسة، وحساب مقاييس النزعة المركزية ممثلة في التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة. واستخدام معامل ألفا كرونباخ من أجل قياس ثبات أداة الدراسة. وحساب معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الاتساق الداخلي للاستبيان من خلال إيجاد الارتباط بين عبارات الاستبيان والبعد الذي تنتمي إليه.

2/ برنامج (Smart PLS 4) وقد تم الاعتماد على أسلوب النمذجة بالمعادلات الهيكلية بهدف اختبار فرضيات الدراسة وتحديد العلاقة والأثر بين متغيرات الدراسة، والتأكد من صحة نموذج البحث وجودة مطابقته وفق منهجية انحدار المربعات الصغرى الجزئية.

المقياس المستخدم: استخدمت الباحثة مقياس ليكرت الخماسي التالي في محاور الدراسة.

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

ولتحديد قيم المتوسط الحسابي، وفي أي فئة يتم إدراجها فيتم ذلك من خلال إيجاد طول المدى (4=1-5) ثم قسمة المدى على عدد الفئات (0.8=5/4)، وبعد ذلك تضاف القيمة (0.80) إلى الحد الأدنى للمقياس فتصبح كما يلي:

- (1.00، 1.80) غير موافق بشدة (منخفض جدا).
- (1.81، 2.60) غير موافق (منخفض).
- (2.61، 3.40) محايد (متوسط).
- (3.41، 4.20) موافق (مرتفع).
- (4.21، 5.00) موافق بشدة (مرتفع جدا).

رابعاً: اختبار فرضية التوزيع الطبيعي

تكتب هذه الفرضية كما يلي:

فرضية العدم H_0 : بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

الفرضية البديلة H_1 : بيانات الدراسة لا تتبع التوزيع الطبيعي.

وفق نظرية الحد المركزية نجد أن التوزيعات الاحتمالية تؤول إلى التوزيع الطبيعي في حالة العينات التي يزيد حجمها عن (30) مشاهدة، فإنه يمكن القول أن بيانات الدراسة (352) تتبع التوزيع الطبيعي بغض النظر عن توزيعها الأصلي¹.

¹ أسامة ربيع أمين، التحليل الإحصائي للمتغيرات المتعددة باستخدام برنامج spss، قسم الإحصاء والرياضة، كلية التجارة، جامعة المنوفية، مصر، 2008. ص 107.

وعليه نقبل الفرضية الصفريّة H_0 والتي تنص على أن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي ونرفض الفرضية البديلة H_1 التي تنص على أن بيانات الدراسة لا تتبع التوزيع الطبيعي.

III-3. تصميم أداة القياس واختبارات الصدق والثبات

تعد استبانة الدراسة الموضحة في الملحق من أهم المصادر للحصول على البيانات المتعلقة بالجزء الميداني، فكلما تم تصميم وبناء الاستبانة بشكل دقيق كلما انعكس ذلك على نتائج الدراسة، وقد تم تصميمها بالاعتماد على مجموعة من الدراسات السابقة الموضحة في الجدول أدناه مع إجراء بعض التعديلات عليها لتتواءم مع الدراسة. كما تم اختبار أداة الدراسة للتأكد من أنها تقيس ما صممت لأجله، وذلك باستخدام نوعين من الاختبارات (الصدق الظاهري والصدق البنائي) والذي سيتم توضيحه لاحقاً.

الجدول رقم II – 11. المصادر المستعملة في الاستبانة

مصادر فقرات الأبعاد	العبارات وفق تسلسلها في الاستبيان	الأبعاد	محاور الدراسة
(أحمد عبد الحميد أمين، 2018)، (سلوى محمود محمود مطاحن، 2010) (Saheb Imani, Pantea Foroudi, 2020)	03-02-01	التوظيف	التسويق الداخلي
(ناصر الدين بن أحسن، 2015): (Nemteanu, M.-S.Dabija, D.-C., (Saheb Imani, Pantea Foroudi, 2020) 2021) (أحمد حواورة، وسليمان شقيقات، يوسف صبيح، 2011)	-07-05-04 08-06	التدريب	
(ناصر الدين بن أحسن، 2015)، (محمد عبد المقصود، 2020) (أحمد حواورة، وسليمان شقيقات، يوسف صبيح، 2011)، (سلوى محمود محمود مطاحن، 2010)	-10-09-11	التحفيز	
(Saheb Imani, Pantea Foroudi, 2020)، (كمال مولوح، فوزية مقراش، إسماعيل مولوح، 2019) - (ناصر الدين بن أحسن، 2015)، (أحمد حواورة، وسليمان شقيقات، يوسف صبيح، 2011)، (Nemteanu, M.-S.Dabija, D.-C., 2021) - (ناصر الدين بن أحسن، 2015)	-13-12-15-14	التمكين	
(أحمد حواورة، وسليمان شقيقات، يوسف صبيح، 2011)، (Nemteanu, M.-S.Dabija, D.-C., 2021) - (ناصر الدين بن أحسن، 2015)	-18-17-16 19	الاتصال الداخلي	
دراسة (العنود عبد الله محمد العمري، 2022) - (Nemteanu, M.-S.; Dabija, 2021)	22-21-20	دعم القيادة أو الإدارة العليا	
(سلوى محمود محمود مطاحن، 2010)، (خديجة يحي عبد الصمد، 2021) - (Leigh De - Christine De Meyer-Heydenrych - Bruin, Mornay Roberts-Lombard and :2019)	25-24-23	البيئة المادية المريحة للعمل	
دراسة (العنود عبد الله محمد العمري، 2022) - (أحمد عبد الحميد أمين، 2018)، (Nemteanu, M.-S.Dabija, D.-C., 2021) - (علا ميني، شبلي سويطي، 2019) (Koopmans L et al, 2011)	-28-27-26 29	أداء المهام	الأداء الوظيفي
(Koopmans L et al, 2011) - (سعيد علي نغاس، 2022)	-32-31-30 33	الأداء السياقي	
(Nemteanu, M.-S.Dabija, D.-C., 2021) (شبيخي مليكة، 2022)، (Koopmans L et al, 2011)	-36-35-34 38-37	السلوك غير المنتج أو العكسي	
(حسن عيد لبيب، 2020)، (خديجة يحي عبد الصمد، 2021)	41-40-39	خدمات وأنشطة الشركة	رضا العميل

(خديجة يحي عبد الصمد، 2021)	44-43-42-46-45	أسلوب تقديم الخدمة
(خديجة يحي عبد الصمد، 2021)	49-48-47-50	اهتمام الشركة بالعمل
(حسن عيد ليب، 2020)، (كمال مولوج، فوزية مقراش، إسماعيل مولوج، 2019)، (خديجة يحي عبد الصمد، 2021) - (Nemteanu, M.-S.Dabija, D.-C, 2021)	53-52-51-56-55-54	الرضا عن الشركة بشكل عام

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مجموعة الدراسات السابقة

أولاً. الصدق الظاهري للاستبانة

يقصد بالصدق الظاهري مدى انتماء العبارة إلى المجال الذي تنسب إليه ومدى شمولية الاستبانة لمشكلة وأهداف الدراسة، ويعنى به صدق محتوى الاستبانة وهذا للتأكد من أن مقاييس الاستبانة تخدم أهداف الدراسة وقد تم عرضها على مجموعة من المحكمين ذوي الخبرة والاختصاص، كما هو مشار إليهم في الملحق، حيث طلب منهم دراسة الاستبانة وإبداء آرائهم فيها من حيث التأكد من مدى مطابقة الفقرات لكل بعد من الأبعاد، وتعديل فقرات المقياس التي تحتاج إلى تعديل لتتلاءم مع تلك الأبعاد، وإضافة أو حذف أي عبارات لتناسب موضوع الدراسة وتساهم في إتمام أداة القياس، إضافة إلى تقويم الصياغة العلمية واللغوية لعبارات الاستبانة ومختلف الملاحظات، وقد قمت بدراسة جميع ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم وأجريت أغلب التعديلات اللازمة في ضوء توصياتهم وآرائهم، مثل تعديل محتوى بعض العبارات لتصبح أكثر بساطة وملائمة. فالقيام بالتعديلات المشار إليها من قبل المحكمين هو بمثابة الصدق الظاهري للاستبانة وهذا لتكون صالحة لقياس ما صممت من أجله.

ثانياً: الصدق البنائي للإستبانة (الاتساق الداخلي)

يتم من خلال الصدق البنائي للاستبانة تحديد مدى التجانس الداخلي لأداة الدراسة، أي مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه هذه العبارة. وذلك من خلال القيام بحساب معاملات ارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات محاور الأداة وجميع عبارات المحور الذي ينتمي إليه، والجداول الآتية توضح ذلك:

الجدول رقم II – 12. معاملات الارتباط للاتساق الداخلي بين كل عبارة من عبارات بعد التسويق الداخلي وجميع عبارات محور التسويق الداخلي

محور التسويق الداخلي													
التوظيف		التدريب		التحفيز		التمكين		الاتصال الداخلي		دعم القيادة أو الإدارة العليا		البيئة المادية المريحة للعمل	
رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
01	0.865**	04	0.795**	09	**	12	0.752**	16	0.770**	20	0.899**	23	0.847**
					0.883								
02	0.903**	05	**	10	**	13	0.784**	17	0.659**	21	0.943**	24	0.790**
			0.811		0.907								

0,845**	25	0,900**	22	0,803**	18	0,784**	14	** 0,800	11	0,855 **	06	0.792**	03
-			-	0,716**	19	0,695**	15	-		0,629 **	07	-	
	-			-		-				0,757**	08		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS V 29

*دال عند مستوی (0.05)

****دال عند مستوی (0.01)**

يتضح من خلال السابق رقم () أن جميع معاملات الارتباط للعبارات الخاصة بالاستبانة المتعلقة بمحور التسويق الداخلي جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,01).

الجدول رقم II - 13. معاملات الارتباط للاتساق الداخلي بين كل عبارة من عبارات بعد الأداء الوظيفي وجميع عبارات محور الأداء الوظيفي

محور الأداء الوظيفي						
سلوك غير المنتج أو العكسي		الأداء السياقي		أداء المهام		
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	
0,466**	34	0,217**	30	0,731**		26
0,385**	35	0,163**	31	0,681**		27
0,323**	36	0,106*	32	0,723**		28
0,488**	37	0,208**	33	0,696**		29
0,476**	38					

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS V 29

*دال عند مستوی (0.05)

****دال عند مستوی (0.01)**

يتضح من خلال السابق رقم () أن جميع معاملات الارتباط للعبارات الخاصة بالاستبانة المتعلقة بمحور الأداء الوظيفي جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,01) ماعدا العبارة رقم 32 التي جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05).

الجدول رقم II - 14. معاملات الارتباط للاتساق الداخلي بين كل عبارة من عبارات بعد الأداء الوظيفي وجميع عبارات محور رضا العميل

محور رضا العميل							
الرضا عن الشركة بشكل عام		اهتمام الشركة بالعميل		أسلوب تقديم الخدمة		خدمات وأنشطة الشركة	
رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط

0,741**	51	0,754**	47	0,722**	42	0,653**	39
0,758**	52	0,823**	48	0,766**	43	0,791**	40
0,826**	53	0,705**	49	0,735**	44	0,682**	41
0,798**	54	0,745**	50	0,784**	45	-	-
0,757**	55	-	-	0,701**	46	-	-
0,730**	56	-	-	-	-	-	-

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS V 29

*دال عند مستوى (0.05)

**دال عند مستوى (0.01)

يتضح من خلال السابق رقم () أن جميع معاملات الارتباط للعبارات الخاصة بالاستبانة المتعلقة بمحور رضا العميل جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,01).

ثالثاً: ثبات أداة الدراسة (الإستبانة)

يتم التأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ لتحديد درجة الاعتمادية على الاستبانة في الحصول على البيانات اللازمة، وقد تم حساب معامل الثبات للأداة باستخدام معامل الارتباط ألفا كرونباخ حيث تكون نتيجة المقياس مقبولة إحصائياً إذا كانت قيمة ألفا كرونباخ أكبر من (0.7)، وكلما اقتربت من (1) دلت على درجة ثبات عالية لأداة الدراسة وقيمة معامل ألفا كرونباخ¹. كما تظهر مختلف قيم ألفا كرونباخ من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم II – 15. معاملات الثبات لمحور التسويق الداخلي

المحور	البعد	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
التسويق الداخلي	التوظيف	03	0,815
	التدريب	05	0,830
	التحفيز	03	0,830
	التمكين	04	0,740
	الاتصال الداخلي	04	0,717
	دعم القيادة أو الإدارة العليا	03	0,901
	البيئة المادية المريحة للعمل	03	0,768
	التسويق الداخلي بكل أبعاده	25	0,943

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS V 29

تبين نتائج الجدول أعلاه أن قيمة ألفا كرونباخ قد تراوحت ما بين (0.717-0.943) لمختلف أبعاد التسويق الداخلي ولمحور التسويق الداخلي ككل وهي قيم مقبولة إحصائياً، أما قيمة ألفا كرونباخ لمحور الأداء الوظيفي فهو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم II – 16. معاملات الثبات لمحور الأداء الوظيفي

¹ Uma Sekaran **Research methods for business: A skill building approach**, Fourth ed , New York: John Wiley & Sons, 2004, P 311.

المحور	البعد	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
الأداء الوظيفي	أداء المهام	04	0,825
	الأداء السياقي	04	0,713
	السلوك غير المنتج أو العكسي	05	0,718
	الأداء الوظيفي بكل أبعاده	13	0,820

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS V 29

تبين نتائج الجدول أعلاه أن قيمة ألفا كرونباخ قد تراوحت ما بين (0,713- 0,825) لمختلف أبعاد الأداء الوظيفي ولمحور الأداء الوظيفي ككل وهي قيم مقبولة إحصائياً، أما قيمة ألفا كرونباخ لمحور رضا العميل فهو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم II – 17. معاملات الثبات لمحور رضا العميل

المحور	البعد	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
رضا العميل	خدمات وأنشطة الشركة	03	0,871
	أسلوب تقديم الخدمة	05	0,796
	اهتمام الشركة بالعميل	04	0,752
	الرضا عن الشركة بشكل عام	06	0,859
	رضا العميل بكل أبعاده	18	0,920

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS V 29

تبين نتائج الجدول أعلاه أن قيمة ألفا كرونباخ قد تراوحت ما بين (0,752-0,920) لمختلف أبعاد رضا العميل ولمحور رضا العميل ككل وهي قيم مقبولة إحصائياً، أما قيمة ألفا كرونباخ لكل محاور الدراسة فهو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم II – 18. قيمة ألفا كرونباخ لكل محاور الدراسة

عدد العبارات	قيمة ألفا كرونباخ
56	0,958

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS V 29

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة ألفا كرونباخ لكل محاور الدراسة (التسويق الداخلي والأداء الوظيفي ورضا العميل) قد بلغت (0,958) وتعتبر هذه القيمة مؤشراً لصلاحية الدراسة (الاستبانة) للتطبيق بغرض تحقيق أهدافها من خلال الإجابة على عبارات الدراسة، مما يشير إلى إمكانية ثبات نتائج الدراسة التي يمكن أن تسفر عنها عند تطبيقها.

خلاصة:

تطرقنا في هذا الفصل إلى تأثير خصوصية النشاط التأميني على الأداء الوظيفي، حيث أثرت هذه الخصوصية على كيفية وطريقة تقييم الأداء الوظيفي في شركة التأمين بسبب مجموعة من الصعوبات، ثم بينا أهمية تبني نظم حديثة تتناسب وخصوصية الصناعة التأمينية لتقييم الأداء الوظيفي في شركة التأمين. مع ضرورة الفصل بين تقييم الأداء الوظيفي للإطارات المسيرة لشركة التأمين والذين يخضعون لقواعد خاصة بحكم وضعيتهم وصفتهم، وبين تقييم الأداء الوظيفي في المديريات الجهوية والوكالات العامة لشركة التأمين.

وقد قمنا بتقديم الشركة الوطنية للتأمينات، والتعرف على واقع التسويق الداخلي بها، وتوضيح أثره على الأداء الوظيفي ورضا العميل، حيث تبين أنها تستخدم أبعاد التسويق الداخلي لكن دون إدراك واعتماد استراتيجي موجه من قبل الشركة بل كعناصر لا بد من وجودها في أي تنظيم مؤسسي يحمل نفس طبيعة نشاط الشركة. وهذا ما يدفعنا لمعرفة آراء العاملين بالشركة حول رضاهم تجاه الشركة ودرجة تبنيها لفلسفة التسويق الداخلي ودرجة تأثيره على الأداء الوظيفي ورضا العملاء.

وقد قمنا باختيار البرامج الإحصائية المناسبة من أجل الإجابة على تساؤلات الدراسة وتحليل البيانات، وقد ثبتت صلاحية الدراسة للغرض الذي بنيت لأجله، حيث تم التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة إلى جانب الصدق البنائي لها إذ ثبت مدى التجانس الداخلي (الاتساق الداخلي) للاستبانة، وهو الأمر الذي يمكننا من مواصلة تطبيق الدراسة الميدانية.

الفصل الثالث:

تحليل البيانات وعرض ومناقشة النتائج

تمهيد

يتناول هذا الفصل نتائج التحليل الإحصائي التي توصلت إليها الدراسة الميدانية بعد استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V.29)، حيث أشارت النتائج إلى إجابات عينة الدراسة عن متغيراتها من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة والأهمية النسبية لها، وكذا استخدام برنامج نمذجة المعادلات الهيكلية (Smart-PLS4) وما له من أهمية في وصف العلاقات الإحصائية الوسيطة بين متغيرات الدراسة، بدءاً بتقييم نموذج القياس (Assessment of Measurement Model (Outer Model)، مروراً عبر مرحلتين أساسيتين هما المصادقية التقاربية (Convergent Validity)، والمصادقية التمايزية (Discriminant Validity).

ثم بعد ذلك سيتم الإشارة إلى تقييم النموذج الهيكلي (Assessment of Measurement Model (Outer Model) لدراسة القدرات التنبؤية للنموذج المقترح للدراسة والعلاقة بين المتغيرات، وهذا من خلال مجموعة من المعايير على غرار معامل التحديد (R-square)، معامل (حجم الأثر F^2)، جودة التنبؤ $Predictive Relevance-Q^2$ ، وجودة المطابقة $Goodness Of Fit The Model GOF$.

في الأخير سيتم اختبار ومناقشة فرضيات الدراسة عن طريق إيجاد الارتباط بين المتغيرات ومعاملات المسار (Path Coefficient) من خلال توضيح مقدار الأثر المباشر (The direct Effects) والأثر غير المباشر (The Indirect Effects) الموجود بين متغيرات الدراسة.

I- دراسة وتحليل اتجاهات المستجوبين حول متغيرات الدراسة

سنحاول من خلال هذا العنصر تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة واتجاهاتهم بالنسبة لمحاور الدراسة بالشركة الوطنية للتأمينات بالجزائر، حيث قمنا بتحليل وعرض النتائج المتعلقة بالتسويق الداخلي بالشركة الوطنية للتأمينات (saa)، ثم التطرق لتحليل وعرض النتائج المتعلقة بالأداء الوظيفي بشركة التأمينات (saa) لتتطرق بعدها إلى تحليل وعرض النتائج المتعلقة برضا العميل عن الشركة الوطنية للتأمينات (saa)، وبعدها تم تحليل وعرض النتائج المتعلقة برضا العميل بشركة التأمينات (saa) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، كما هو موضح على النحو التالي:

I- 1. تحليل وعرض النتائج المتعلقة بالتسويق الداخلي في الشركة الوطنية للتأمينات (saa) بالجزائر

إن تحليل مستوى ممارسات التسويق الداخلي في الشركة الوطنية للتأمينات بالجزائر من وجهة نظر العاملين بها، يتطلب منا القيام بحساب المتوسطات الحسابية وتحديد الانحرافات المعيارية، بالإضافة إلى تحديد الأهمية النسبية لكل عبارة من عبارات الإستبانة المقدمة، وهذا بغية معرفة اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة بالنسبة لهذا المحور، كما توضحه الجداول أدناه.

الجدول رقم III - 1. إتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة - بعد التوظيف-

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التقدير
1	تركز الشركة على اختيار العاملين ذوي الكفاءة	2,26	1,09	02	منخفضة
2	تستخدم الشركة شروطا واضحة في التوظيف بمعايير عادلة لجميع	2,39	1,12	01	منخفضة
3	لدى الشركة وصف واضح للوظائف	2,25	1,03	03	منخفضة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	2.30	1.09		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 29

يشير الجدول أعلاه إلى إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بعد التوظيف من محور التسويق الداخلي. فقد جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم (02) بمتوسط حسابي بلغ (2,39) وهو أعلى من المتوسط العام والبالغ (2,30)، وانحراف معياري بلغ (1,12)، فيما حصلت العبارة رقم (01) على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (2,26)، وانحراف معياري بلغ (1,09)، وفي المرتبة الثالثة العبارة رقم (03) بمتوسط حسابي بلغ (2,25)، وانحراف معياري قدره (1,03) وهي أقل من المتوسط العام والبالغ (2,30).

وجاء المتوسط المرجح العام لبعء التوظيف (2,30) والذي يمثل في ميزان تقديرات مقياس ليكرت الخماسي "غير موافق"، وانحراف معياري قدر به (1,08) ما يسمح بتقييم اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو بعد التوظيف بدرجة موافقة منخفضة.

كما يبين الجدول أيضا التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول التوظيف بالشركة الوطنية للتأمينات بفقراتها وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول مستوى اهتمام الشركة بعد التوظيف، كما يشير الجدول كذلك إلى وجود تقارب في قيم المتوسطات الحسابية. وبشكل عام يتضح أن مستوى الاهتمام بعد التوظيف في الشركة الوطنية للتأمينات من وجهة نظر عينة الدراسة كان منخفضا، فهم غير موافقين على سياسة التوظيف المنتهجة من قبل المسؤولين ويرجع الأمر إلى معايير الاختيار غير الواضحة وبشروط غير محددة بالنسبة للجميع بل هي محتكرة لدى المسؤولين القائمين على العملية، وعدم إتاحة المعلومات للجميع بما يقلل الشفافية تجاه الموضوع.

الجدول رقم III - 2. إتجاهات أفراد عينة الدراسة - بعد التدريب-

رقم العبارة	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التقدير
4	تقوم الشركة بإعداد وتنفيذ برامج تدريبية دورية للعاملين	2,32	1,10	03	منخفضة
5	تعتبر البرامج التدريبية المتاحة في الشركة كافية	2,86	1,14	01	متوسطة
6	توضع البرامج التدريبية وفقا للاحتياجات الوظيفية الموجودة في الشركة	2,45	1,04	02	منخفضة
7	يساهم التدريب في رفع كفاءتي في إنجاز الأعمال	1,86	0,96	04	منخفضة
8	يتم تقييم مدى تحقيق التدريب للأهداف المراد بلوغها	2,45	0,98	02	منخفضة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	2.38	1.04		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 29

يشير الجدول أعلاه إلى إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بعد التدريب من محور التسويق الداخلي، فقد جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم (05) بمتوسط حسابي بلغ (2,86) وهو أعلى من المتوسط العام والبالغ (2,38)، وانحراف معياري بلغ (1,14)، في حين تساوى متوسط العبارتين " (06) و(08) بقيمة (2,45) في المرتبة الثانية، بينما المرتبة الثالثة كانت من نصيب العبارة رقم (04) بمتوسط حسابي قدره (2,32) بانحراف معياري بلغ (1,10)، أما العبارة رقم (07) فقد جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدر بـ (1,86) وانحراف معياري بلغ (0,96)، وهو أقل من المتوسط العام البالغ (2,38).

وجاء المتوسط الحسابي العام بعد التدريب بقيمة (2,48) بانحراف معياري قدر بـ (1,08) ما يسمح لنا بتقييم اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو بعد التدريب بدرجة موافقة منخفضة. فهم يعتبرون أن البرامج التدريبية غير كافية بالطريقة التي تتناسب مع متطلبات وظائف العاملين، وعلى أكساب الفرد المعارف والمهارات والقدرات التي تساعده على تحقيق الأداء المطلوب للوظيفة الحالية، والسبب يعود إلى أن البرامج التدريبية غير موزعة بشكل كاف على جميع المستويات وإنما تخصص لبعض الفئات كالإطارات والتي يعول على ترقية لشغل مناصب أعلى، إضافة إلى نسبة تنفيذ البرامج التدريبية غير الكافية بسبب الإمكانيات المالية المخصصة لهذا الشأن بالشركة حسب ما وضحته تقارير التسيير المشار إليها في الدراسة.

الجدول رقم III - 3. إتجاهات أفراد عينة الدراسة - بعد التحفيز-

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف	الترتيب	درجة التقدير
-------------	---------	-----------------	----------	---------	--------------

9	الحوافز تتناسب مع مستوى أدائي في العمل	2,81	1,19	02	متوسطة
10	يوجد في الشركة نظام حوافز ومكافآت عادل	3,08	1,24	01	متوسطة
11	أُتلقى المدح والثناء من مديري كلما أحسنت في عملي	2,62	1,19	03	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	2.83	1.20		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 29

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد التحفيز جاءت بدرجة موافقة متوسطة، وذلك حسب المتوسط الحسابي العام والذي بلغ (2.83) وانحراف معياري قيمته (1.20)، فغالبية أفراد العينة يؤكدون على اهتمام الشركة بنظام التحفيز لكن بمستوى متوسط، حيث شهدت العبارة رقم (10) أعلى متوسط حسابي (3,08)، وانحراف معياري (1,24)، مما يعني أن أفراد العينة يوافقون بدرجة متوسطة على مستوى الحوافز الذي تقدمه الشركة الوطنية للتأمينات للعاملين بها، ثم تليها العبارتين (09) و(11) بمتوسط حسابي (2,81) و(2,62) وانحراف معياري قدره (1,19) و(1,19) على الترتيب، فغالبية أفراد العينة يرون أن الحوافز لا تتناسب مع مستوى أدائهم كما يجب، وكذا جانب تلقي المدح والثناء بالمستوى المرغوب فيه من قبل المديرين عند تحسينهم لعملهم وتقائهم فيه، مما يعني أن الشركة الوطنية للتأمينات لا تحفزهم بالشكل الكافي، ويعود السبب إلى أنه وفي السنوات الأخيرة شهدت الشركة ركوداً كبيراً في النتائج المالية المحققة بسبب الوضع الاقتصادي والاجتماعي والعالمي الذي واکب فترة الوباء (Covid19)، وهذه الأوضاع لم تسمح للشركة بوضع نظام تحفيزي خاصة في جانبه المادي من خلال رفع الأجور أو نظام العلاوات سواء كانت فردية أو جماعية.

الجدول رقم III - 4. اتجاهات أفراد عينة الدراسة - بعد التمكين-

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التقدير
12	يفوض المشرفون الصلاحيات اللازمة للعاملين للقيام بأعمالهم	2,37	0,93	03	منخفضة
13	لدي صلاحيات لاتخاذ القرارات التي تسرع الاستجابة لحاجات الزبائن	2,54	1,03	02	متوسطة
14	تتيح لي الإدارة إبداء الرأي في حل المشكلات وطرح الأفكار	2,65	1,17	01	متوسطة
15	في حال غيابي يقوم أحد الزملاء بأداء مهامى بدون تردد	2,36	1,18	04	منخفضة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	2.48	1.08		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 29

يوضح الجدول أعلاه اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد التمكين، حيث يوجد تقارب في توجهات أفراد العينة حول العبارتين رقم (14) و (13) بمتوسط حسابي بلغت قيمته (2,65) و(2,54) بانحراف معياري قدره بـ (1,17) و (1,03) على الترتيب، حيث يوافق أفراد العينة على أنهم يتمتعون بصلاحيات لاتخاذ القرارات التي تسرع الاستجابة لحاجات العملاء مع إمكانية الأخذ بآرائهم في حل المشكلات وطرح الأفكار، وحسب العبارتين (12) و(15) فإن أفراد العينة لا يوافقون فكرة إمكانية تفويض المشرفين الصلاحيات اللازمة للعاملين للقيام بأعمالهم وكذا إمكانية قيام أحد الزملاء بأداء مهامهم في حال غيابهم وهذا بسبب محدودية التمكين من طرف المسؤولين، بالرغم من أهمية اللجوء إلى التمكين الذي يعتبر مفتاح الإصلاح الإداري في حال وجود مشكلة ما لأن العاملين بالشركة هم الأقرب إلى العمل وأساليب العمل وإيجاد البدائل المناسبة لاتخاذ القرار المناسب، وهذا ما يؤكد المتوسطان الحسابيان لكل من هاتين العبارتين والذين قدرا بـ (2,37) و(2,36) بانحرافين معياريين بلغا (0,93) و(1,18) على الترتيب.

وجاء المتوسط الحسابي العام لبعد التمكين بقيمة (2.48) بانحراف معياري قدر بـ (1.08) ما يسمح لنا بتقييم اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو بعد التمكين بدرجة موافقة منخفضة.

الجدول رقم III - 5. إتجاهات أفراد عينة الدراسة- الاتصال الداخلي-

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التقدير
16	يسود بالشركة نظام جيد للاتصالات يسمح بتوفير كافة المعلومات التي تحتاجها في وظيفتي	2.48	1.21	01	منخفضة
17	إذا تعرضت لمشكلة ما في عملي يمكنني الاتصال بسهولة برئيسي المباشر	1.83	0.83	04	منخفضة
18	تقوم إدارة الشركة بتوضيح أدوار العاملين ومختلف المهام الموكلة لهم	2.26	1.07	02	منخفضة
19	التنسيق بين الأقسام يسهل انسيابية العمل	1.96	0.87	03	منخفضة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	2.13	0.99		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 29

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الاتصال الداخلي جاءت بدرجة موافقة منخفضة وذلك حسب المتوسط الحسابي العام والذي بلغ (2.13) وبانحراف معياري قيمته (0.99)، حيث جاءت العبارة (16) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.48) وانحراف معياري قدر بـ (1.21)، حيث لا يوافق أفراد العينة على نظام الاتصالات السائد بالشركة الوطنية للتأمينات الأمر الذي يعيق انسيابية المعلومات التي يحتاجها العاملون بالشركة، ثم تليها العبارة (18) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (2.26) وانحراف معياري قدر بـ (1.07) بدرجة موافقة منخفضة تجاه توضيح الإدارة للأدوار والمهام الموكلة للعاملين، ثم تليها العبارتين (19) و(17) بمتوسطين حسابيين قدرا بـ (1.96) و(1.83) وبانحرافين معياريين بلغا (0.87) و(0.83) على الترتيب وبدرجة موافقة منخفضة، وهذا راجع لوجود عوائق تحول دون إمكانية الاتصال بسهولة بالمسؤولين المباشرين، إضافة إلى صعوبة انسيابية ومرونة العمل حتى في حال إمكانية التنسيق بين الأقسام نتيجة ضعف تفعيل الاتصال الداخلي. ويعود السبب لوجود ثقافة تنظيمية تقوم على سرية المعلومات حتى بين العاملين وما بين المصالح والمستويات الإدارية، وهذا ما يعيق فعالية التوجيه والتنسيق بين مختلف الأنشطة التنظيمية بالشركة، الأمر الذي يؤدي إلى تقادم المعلومات وعدم فاعليتها لدى العاملين واستغلالها في السرعة والكفاءة في توفير الخدمة التأمينية بالشركة.

الجدول رقم III - 6. إتجاهات أفراد عينة الدراسة- دعم القيادة أو الإدارة العليا -

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التقدير
20	يحترم المديرون العاملين ويعاملونهم معاملة حسنة	2.09	0.99	03	منخفضة
21	يستمع المديرون جيدا للعاملين	2.34	1.11	02	منخفضة

22	يساعد المديرون على توجيه العاملين وحل مشاكلهم الوظيفية	2.38	1.11	01	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	2.27	1.07		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 29

يوضح الجدول أعلاه أن اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد دعم القيادة أو الإدارة العليا جاءت ضمن درجة منخفضة، فقد بلغ أعلى متوسط حسابي (2.38) بانحراف معياري قدر بـ (1.11) للعبارة رقم (22) بدرجة موافقة متوسطة حول مشاركة المديرين العاملين ومساعدتهم في حل مشاكلهم الوظيفية. في حين بلغ المتوسطان الحسابيان للعبارتين (21) و(20) ما يعادل (2.34) و (2.09) وبانحرافين معياريين قدر بـ (1.11) و(0.99) على الترتيب بدرجة منخفضة، مما يدل على أن العاملين لا يتلقون الاهتمام والتقدير المطلوبين من طرف المديرين والاستماع الجيد لانشغالاتهم باعتبار أن المديرين لديهم من المؤهلات والصلاحيات ما يدعم العاملين ويرفع من معنوياتهم من خلال التواصل الجيد معهم والإشادة بمجهوداتهم، وهم يمثلون الصورة الرمزية للوحدة القيادية والإدارية، والعاملون غير راضون بسبب تشعب الهيكل التنظيمي وتفرعه إلى مستوى عدم إتاحة الفرص المناسبة لإشراف ونزول المسؤولين الدوري إلى المستويات التابعة لها للاهتمام بالانشغالات العاملين وتوجيههم وحل مشاكلهم الوظيفية خاصة أنهم غير راضين عن سياسة التمكين وكذا سياسة الاتصال الداخلي المتبعة بالشركة. وقد أظهرت إجابات الأفراد حول بعد دعم القيادة أو الإدارة العليا درجة موافقة منخفضة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (2.27) وانحراف معياري عام قدره (1.07).

الجدول رقم III - 7. اتجاهات أفراد عينة الدراسة- البيئة المادية المريحة للعمل -

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التقدير
23	توفر الإدارة بيئة عمل محفزة للعاملين	2.66	1.20	02	متوسطة
24	أشعر بالرضا عن مستوى الضوضاء في بيئة العمل	2.85	1.26	01	متوسطة
25	أشعر أنني أعمل في بيئة صحية آمنة	2.41	1.20	03	منخفضة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	2.64	1.22		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 29

يوضح الجدول أعلاه أن اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد البيئة المادية المريحة للعمل تقع ضمن درجة الموافقة متوسطة، حيث يرى العاملون بالشركة الوطنية للتأمينات أن بيئة العمل بالشركة لا ترقى إلى مستوى التحفيز والشعور بالراحة بالمستوى المطلوب، إضافة إلى تحفظهم تجاه الشعور بالرضا عن مستوى الضوضاء في بيئة العمل بالشركة إضافة إلى سياسة المكاتب المفتوحة التي تجعل العاملين غير مرتاحين أثناء تأدية مهامهم اليومية، وهذا ما يؤكد المتوسطان الحسابيان للعبارتين (24) و (23) اللذان بلغا (2.85) و(2.66) بانحرافين معياريين قدر بـ (1.26) و(1.20) على الترتيب. كما أن العاملون لا يوافقون على بيئة العمل بالشركة لأنها ليست في مستوى أن تكون صحية وآمنة وهذا من خلال ما اختبروه في سنوات عملهم من ضمنها فترة جائحة كورونا، لذلك فالاهتمام بالدليل المادي يعتبر عاملا مهما ليس بالنسبة للعاملين بالشركة فقط وإنما كذلك بالنسبة للعميل الخارجي على حد سواء، فهو الذي يوفر كل أسباب الراحة والرفاهية الداعمة خاصة في مجال تسويق الخدمات، وهذا ما تظهره درجة الموافقة المنخفضة حول العبارة رقم (25) بمتوسط حسابي بلغ (2.41) وانحراف معياري قدر بـ (1.20) .

وقد أظهرت إجابات الأفراد حول بعد البيئة المادية المريحة للعمل درجة موافقة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (2.64) وانحراف معياري عام قدره (1.22).

I- 1.1. مقارنة الوسط المرجح لأبعاد التسويق الداخلي لمعرفة ترتيب الأبعاد الأكثر استجابة من طرف العينة:

بناء على ما ورد في الجداول أعلاه ومن خلال مقارنة الوسط المرجح لأبعاد التسويق الداخلي من وجهة نظر العاملين بالشركة الوطنية للتأمينات، وجدت أن أكثرها استجابة من طرف العينة جاءت مرتبة كما يلي:

أولاً: بعد التحفيز بمتوسط حسابي قدره (2.83) وانحراف معياري يقدر بـ (1.20).

ثانياً: بعد البيئة المادية المريحة للعمل بمتوسط حسابي قدره (2.64) وانحراف معياري يقدر بـ (1.22).

ثالثاً: بعد التمكين بمتوسط حسابي قدره (1.07) وانحراف معياري يقدر بـ (1.08).

رابعاً: بعد التدريب بمتوسط حسابي قدره (2.38) وانحراف معياري يقدر بـ (1.04).

خامساً: بعد التوظيف بمتوسط حسابي قدره (2.30) وانحراف معياري يقدر بـ (1.09).

سادساً: بعد دعم القيادة أو الإدارة العليا بمتوسط حسابي قدره (2.27) وانحراف معياري يقدر بـ (1.07).

سابعاً: بعد الاتصال الداخلي بمتوسط حسابي قدره (2.13) وانحراف معياري يقدر بـ (0.99).

I- 2. تحليل وعرض النتائج المتعلقة بالأداء الوظيفي في الشركة الوطنية للتأمينات (saa) بالجزائر

إن تحليل مستوى ممارسات الأداء الوظيفي في الشركة الوطنية للتأمينات بالجزائر من وجهة نظر العاملين بها، يتطلب منا القيام بحساب المتوسطات الحسابية وتحديد الانحرافات المعيارية، بالإضافة إلى تحديد الأهمية النسبية لكل عبارة من عبارات الإستبانة المقدمة، وهذا بغية معرفة اتجاهات أفراد عينة الدراسة بالنسبة لهذا المحور، والجداول الموالية توضح نتائج ذلك.

III - 8. اتجاهات أفراد عينة الدراسة - بعد أداء المهام-

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التقدير
26	أشعر بارتياح عند أداء مهامي	1.61	0.70	03	منخفضة جدا
27	أثقيد بما هو مطلوب مني من إجراءات عند القيام بعملي	1.65	0.64	02	منخفضة جدا
28	أثناء أوقات العمل ألتزم بمكان عملي ولا أعادته والتزم بمواعيد الدخول والخروج	1.65	0.70	02	منخفضة جدا
29	لا ألتقي ملاحظات سلبية حول أدائي من رؤسائي	1.86	0.78	01	منخفضة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	1.69	0.70		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 29

يوضح الجدول أعلاه أن اتجاهات إجابات أفراد العينة حول بعد أداء المهام جاءت منخفضة جدا، فحسب المتوسطات الحسابية للعبارات رقم (27) و(28) و(26) التي بلغت (1.65) و(1.65) و(1.61)، وانحرافات معيارية قدرت بـ (0.64) و(0.70) و(0.70) على الترتيب، فإن العاملون لا يشعرون بالارتياح عند أدائهم لمهامهم بالشركة وهو الأمر ذاته ما يدفعهم لعدم الالتزام بمكان عملهم وبمواعيد الدخول والخروج، إضافة إلى عدم التقيد التام بما هو مطلوب من إجراءات عند القيام بعملهم. أما ما يتعلق بالملاحظات السلبية التي يتلقاها العاملون من رؤسائهم حول أدائهم فقد أبدوا ردودا بعدم الموافقة مما يعكس أن

الرؤساء لا يترددون في تقديم الملاحظات السلبية للعاملين كلما كان هناك خلل في أداء مرؤوسيه، وهذا ما يثبتته المتوسط الحسابي في الترتيب الأول للعبارة رقم (29) الذي بلغ (1.86) وهو أعلى نسبيا من المتوسط الحسابي العام بانحراف معياري قدر بـ (0.78). خاصة وأن العاملون يرون بأن اهتمام المسؤولين مركز حول النقد وتقديم الملاحظات السلبية على حساب الانصات لانشغالاتهم واهتماماتهم لحل مشاكلهم، ويرجعون سبب الانحرافات في أداء العاملين للمهام عن مساره التنظيمي الطبيعي يعود إلى تأخر القرارات والإجراءات اللازمة لتسهيل مزاولة العاملين لمهامهم، خاصة ما يتعلق بإعطاء بعض التسهيلات المرتبطة برفع سقف قرارات منح التعويضات للوكالات وبالتالي تمكينهم من القيام بالمهام المطلوبة بالسرعة والجودة المناسبين. وقد أظهرت إجابات الأفراد حول بعد أداء المهام أنها جاءت منخفضة جدا، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (1.69) وانحراف معياري عام قدره (0.70).

الجدول رقم III – 9. إتجاهات أفراد عينة الدراسة- بعد الأداء السياقي-

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التقدير
30	أقدم المساعدة لزملائي من أجل تأدية وظائفهم	1.59	0.64	04	منخفضة جدا
31	أحث الزملاء على بذل أقصى طاقاتهم في العمل	1.99	0.86	03	منخفضة
32	أطوع للقيام بمهام عمل إضافية	2.08	0.96	02	منخفضة
33	أفكر في العمل وأنا بعيد عن مقر عملي	2.49	1.22	01	منخفضة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	2.03	0.92		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 29

يوضح الجدول أعلاه أن توجه أفراد عينة الدراسة حول بعد الأداء السياقي تقع ضمن درجة الموافقة المنخفضة، حيث بلغ أدنى متوسط حسابي (1.59) للعبارة رقم (30) وبانحراف معياري قدره (0.64) وهذا يدل على عدم وجود اهتمام ورغبة العامل في تقديم المساعدة لزملائه من أجل تأدية وظائفهم نتيجة غياب الدافع لذلك، كما بلغ المتوسطات الحسابية لكل من العبارات (33) و(32) و(31) ما يقدر بـ (2.49) و(2.08) و(1.99) بانحرافات معيارية قدرت بـ (1.22) و(0.96) و(0.86) على الترتيب، حيث يرى أفراد عينة الدراسة أنهم لا ينشغلون بالتفكير في العمل وهم بعيدون عن مقر عملهم، كما أنهم ليسوا على استعداد لبذل أقصى طاقاتهم في العمل، ولا التطوع للقيام بمهام عمل إضافية عن المهام الممنوحة بهم نتيجة تفضيل الأداء ضمن السياق الفردي. فأفراد عينة الدراسة يرون أن المساهمة في دعم العمل في سياق جماعي هو تدخل في أعمال الآخرين ويمكن أن ينتج عنه مشاكل إضافية وهي خروج عن مسار العمل المخطط بهم وزيادة المسؤولية والالتزام أكثر إضافة إلى عدم وجود مقابل مادي كملاوات مقابل الجهد الإضافي المبذول بالشركة. وقد أظهرت إجابات الأفراد حول بعد الأداء السياقي أنها جاءت منخفضة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (2.03) وانحراف معياري عام قدره (0.92).

الجدول رقم III – 10. إتجاهات أفراد عينة الدراسة – بعد السلوك غير المنتج أو العكسي-

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحس الحي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التقدير
34	أبتعد عن المجاملات في تقييم أداء الآخرين	2.17	0.86	01	منخفضة
35	تحدثنا مع أشخاص من خارج الشركة حول الجوانب السلبية لأعمالنا	2.11	0.66	03	منخفضة
36	اشتكيننا من قضايا غير مهمة في العمل	2.14	0.67	02	منخفضة
37	عندي استعداد لتبادل المعلومات المتعلقة بالعمل مع الزملاء	1.76	0.69	04	منخفضة جدا
38	تدفعني النتائج السلبية للتقييم إلى تصحيح مكانم الضعف عندي بتطوير مهاراتي	1.76	0.69	04	منخفضة جدا
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	1.99	0.71		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 29

يبين الجدول أعلاه أن اتجاهات إجابات أفراد العينة حول بعد السلوك غير المنتج أو العكسي جاءت منخفضة، وهو ما يؤكد المستوى العام للمتوسط الحسابي الذي قدر بـ (1.99) وانحراف معياري بلغ (0.71)، حيث يمكننا القول أن أفراد عينة الدراسة لا يستبعدون المجاملات عند تقييم أداء الآخرين مما ينعكس سلبا على نتائج التقييم، كما أنهم لا يؤيدون فكرة الشكاوى من قضايا غير مهمة في العمل، ولا يتحدثون مع أشخاص من خارج الشركة حول الجوانب السلبية لأعمالهم وإنما يكون ذلك على مستوى الشركة فقط، كما، وهذا ما تؤكد المتوسطات الحسابية للعبارة (34) و(36) و(35) التي بلغت (2.17) و(2.14) و(2.11) بانحرافات معيارية قدرت بـ (0.86) و(0.67) و(0.66)، في حين أن العاملين أبدوا عدم استعدادهم لتبادل المعلومات المتعلقة بالعمل مع الزملاء مما يعزز احتكار المعلومات وعدم السماح للتدفق المستمر للمعلومات فيما بينهم، واعتبار العامل ذلك ثغرة تسمح للآخرين بالتدخل في صلاحياته ويقلل من سلطته في منصبه. وأن النتائج السلبية للتقييم لا تدفعهم إلى تصحيح مكانم الضعف عندهم بتطوير مهاراتهم وإنما يكون لها تأثير عكسي على أدائهم خاصة وأنهم غير راضين عن سياسة التحفيز من طرف الشركة، واعتبار ذلك التقييم يحرّمهم من الامتيازات والترقيات التي يمكن أن يستفيدوا منها. وهذا ما يؤكد المتوسطان الحسابيان للعبارتين (37) و(38) و الذين بلغا نفس القيمة (1.76) بانحرافين معياريين قدرا بنفس القيمة (0.69).

I- 1.2 مقارنة الوسط المرجح لأبعاد الأداء الوظيفي لمعرفة ترتيب الأبعاد الأكثر استجابة من طرف العينة:

بناء على ما ورد في الجداول أعلاه ومن خلال مقارنة الوسط المرجح لأبعاد الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بالشركة الوطنية للتأمينات، وجدت أن أكثرها استجابة من طرف العينة جاءت مرتبة كما يلي:

أولا: بعد الأداء السياقي بمتوسط حسابي بلغ (2.03) وانحراف معياري يقدر بـ (0.92).

ثانيا: بعد السلوك غير المنتج أو العكسي بمتوسط حسابي قدره (1.99) وانحراف معياري يقدر بـ (0.71).

ثالثا: بعد أداء المهام بمتوسط حسابي قدره (1.69) وانحراف معياري يقدر بـ (0.70).

I- 3. تحليل وعرض النتائج المتعلقة برضا العميل في الشركة الوطنية للتأمينات (saa) بالجزائر

إن تحليل مدى رضا العملاء عن الشركة الوطنية للتأمينات بالجزائر من وجهة نظر العاملين بها، يتطلب منا القيام بحساب المتوسطات الحسابية وتحديد الانحرافات المعيارية، بالإضافة إلى تحديد الأهمية النسبية لكل عبارة من عبارات الإستبانة المقدمة، وهذا بغية معرفة اتجاهات أفراد عينة الدراسة بالنسبة لهذا المحور، والجداول الموالية توضح نتائج ذلك.

الجدول رقم III – 11. اتجاهات أفراد عينة الدراسة - بعد خدمات وأنشطة الشركة -

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التقدير
39	لا توجد أخطاء في الخدمات التي تقدمها الشركة	2.23	0.87	01	منخفضة
40	تتسم المعلومات التي يحصل عليها العميل من الشركة بالدقة	2.04	0.79	02	منخفضة
41	تقدم الشركة مزيجا متنوعا من الخدمات يتوافق مع حاجات العملاء	1.97	0.79	03	منخفضة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	2.08	0.81		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 29

يبين الجدول أعلاه أن اتجاهات إجابات أفراد العينة حول بعد خدمات وأنشطة الشركة جاءت منخفضة، وهو ما يؤكد المستوى العام للمتوسط الحسابي الذي قدر بـ (2.08) وانحراف معياري بلغ (0.81)، حيث تبين أنه توجد أخطاء في الخدمات التي تقدمها الشركة من وجهة نظر عينة الدراسة وهذا راجع للصعوبات التي يواجهونها عند تعاملهم مع العملاء سواء عند تصحيح الأخطاء أو مواجهة شكاوي العملاء حول الخدمة التأمينية وهي ذاتها المشاكل التي يواجهونها عندا يطلبون الخدمة التأمينية، وهذا ما يؤكد المتوسط الحسابي للعبارة رقم (39) الذي جاء في الترتيب الأول وقدر بـ (2.23) وهو أعلى نسبيا من المتوسط العام بانحراف معياري بلغ (0.87)، في حين أن العبارتين (40) و(41) جاءتا بمتوسطين حسابيين متقاربين بلغا (2.04) و(1.97) على الترتيب وبنفس قيمة الانحراف المعياري الذي قدر بـ (0.79)، حيث يمكن القول أن الشركة لا تحرص على الدقة كما ينبغي في تقديم المعلومات للعميل أو جعله على اطلاع مستمر بكل جديد يخص منتجات الشركة، كما أنه على الشركة التنوع في مزيج الخدمات المقدمة لأنها لا تتوافق مع حاجات العملاء، ويعود السبب إلى غياب الثقافة التأمينية لدى المجتمع وبالتالي لا يوجد مجال للتفاعل بينهم وبين الشركة حتى يتم الاتفاق على نوع المنتجات المطلوبة والتي تناسب مع احتياجات العميل لاكتشاف الفرص السوقية واغتنامها عن طريق ابداع منتجات جديدة مبتكرة لسد هذه الفجوة السوقية في مجال خدمات التأمين.

الجدول رقم III – 12. اتجاهات أفراد عينة الدراسة - بعد أسلوب تقديم الخدمة -

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التقدير
42	تهتم الشركة بتقليص فترة انتظار العملاء	1.95	0.84	04	منخفضة
43	تستخدم الشركة الوسائل الحديثة للتواصل مع العملاء والاستماع إلى آرائهم	2.07	0.94	03	منخفضة
44	تتعامل الشركة بسرية مع المعلومات المتعلقة بكل عميل	1.79	0.86	05	منخفضة جدا
45	تقدم الخدمات بالاعتماد على المشاركة في إبداء الرأي	2.35	0.92	01	منخفضة
46	تميز عملية تقديم الخدمة في الشركة بالمرونة بما يتيح إمكانية تصميم الخدمة حسب رغبة العميل	2.13	0.85	02	منخفضة

0.88	2.06	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام
------	------	--

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 29

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد أسلوب تقديم الخدمة جاءت بدرجة موافقة منخفضة، وذلك حسب المتوسط الحسابي العام والذي بلغ (2.06) وانحراف معياري قيمته (0.88)، وقد جاءت في الترتيب الأول العبارة رقم (45) بمتوسط حسابي بلغ (2.35) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام وانحراف معياري قدر بـ (0.92)، حيث أن الشركة لا تولي اهتماما كبيرا لإبداء الرأي لعملائها قبل تقديم الخدمة لهم، وحسب المتوسطات الحسابية لكل من العبارات رقم (46) و(43) و(42) والتي بلغت القيم المتقاربة (2.13) و(2.07) و(1.95) بانحرافات معيارية قدرت بـ (2.13) و(0.94) و(0.84) على الترتيب يمكننا القول أن وجهة نظر العاملين بالشركة لا تؤيد فكرة اتسام عملية تقديم الخدمة بالمرونة بل يتم تقديم الخيارات المتاحة سابقا من طرف الشركة في تصميم الخدمة، كما أن العاملين يتوقعون استخدام الشركة لوسائل أكثر حداثة للتواصل مع العملاء بصفة مستمرة، مما يمكنهم من الاستماع إلى آرائهم وتكييف منتجات الشركة مع ما يناسب احتياجات العميل ويتلاءم مع دخله، كما أن الشركة لا تولي اهتماما كبيرا لتقليص فترة انتظار العميل، وهو الأمر الذي ركز عليه معظم العاملين بالشركة خاصة عاملوا الخط الأمامي بحكم تفاعلهم المباشر مع العميل فهم يجدون أنفسهم مضطرين لتقديم مبررات وأسباب طول فترة الانتظار، في حين أظهر المتوسط الحسابي للعبارة رقم (44) الذي قدر بـ (1.79) وانحراف معياري بلغ (0.86) أن العاملين غير موافقين بشدة على طريقة تعامل الشركة بالمعلومات المتعلقة بكل عميل .

الجدول رقم III - 13. إتجاهات أفراد عينة الدراسة - بعد اهتمام الشركة بالعميل -

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التقدير
47	تعمل الشركة على معالجة شكاوى العملاء أو اقتراحاتهم بشكل دائم	2.04	0.85	03	منخفضة
48	تقوم الشركة بتقديم برامج التوعية التأمينية للعملاء	2.12	0.91	02	منخفضة
49	يختار العميل الخدمة التأمينية وفقا لحاجاته	1.93	0.76	04	منخفضة
50	تتوفر لدى العملاء المعلومات الكافية عن الخدمة المطلوبة	2.17	0.91	01	منخفضة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	2.06	0.85		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 29

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد اهتمام الشركة بالعميل جاءت بدرجة موافقة منخفضة، وهو ما يؤكد المستوى العام للمتوسط الحسابي الذي قدر بـ (2.06) وانحراف معياري بلغ (0.85)، ويمكن القول أن اهتمام الشركة بالعميل لم يرق للمستوى المطلوب من وجهة نظر العاملين بالشركة الوطنية للتأمينات، وحسب المتوسطين الحسابيين للعبارتين (50) و(48) الذين بلغا القيمتين (2.17) و(2.12) بانحرافين معياريين قدرا بـ (0.91) و(0.91) على الترتيب، فإن الشركة لا تولي اهتماما على توفير المعلومات الكافية عن الخدمة المطلوبة لعملائها وهو العامل المهم لهم في اتخاذ قراراتهم من الاستفادة من خدمات الشركة من عدمها، وما يدعم ذلك من برامج التوعية التأمينية إلا أن الشركة لا تعمل بما فيه الكفاية على نشر الثقافة التأمينية التي تعتبر خطوة أولية مهمة للتعريف بخدمات ومنتجات الشركة مما يساعد على جذب عملاء جدد ومستقبليين لها. وبلغ المتوسطان الحسابيان للعبارتين رقم (47) و(49) القيمتين (2.04) و(1.93) بانحرافين معياريين قدرا بـ (0.85) و(0.76) على الترتيب، حيث تبين أن الشركة لا تولي اهتماما كبيرا لمعالجة شكاوى العملاء أو اقتراحاتهم

بشكل دائم خاصة أنها لا تعطيهم إمكانية المشاركة بآرائهم تجاه الخدمة المقدمة، كما أن عدم توفر المعلومات الكافية عن منتجات وخدمات الشركة لدى العميل يحول دون قدرته على اختيار الخدمة التأمينية التي تستجيب لاحتياجاته المتغيرة.

الجدول رقم III – 14. اتجاهات أفراد عينة الدراسة - بعد الرضا عن الشركة بشكل عام -

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التقدير
51	يستجيب العاملون بالشركة بسرعة للعميل	2.02	0.80	04	منخفضة
52	يتعاون العاملون بالشركة مع العميل	1.90	0.75	05	منخفضة
53	أشعر بالرضا في هذه الشركة	2.11	0.97	02	منخفضة
54	أفضل هذه الشركة عن غيرها من الشركات الأخرى	2.05	1.02	03	منخفضة
55	تتوافق خدمات الشركة مع توقعات العملاء	2.12	0.82	01	منخفضة
56	أنصح العملاء بخدمات الشركة	1.71	0.80	06	منخفضة جدا
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	1.98	0.86		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 29

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الرضا عن الشركة بشكل عام جاءت بدرجة موافقة منخفضة، وهو ما يؤكد المستوى العام للمتوسط الحسابي الذي قدر بـ (1.98) وانحراف معياري بلغ (0.86)، ويمكن القول أن مستوى الرضا عن الشركة بشكل عام لم يصل إلى مستوى توقعات العاملين، كما يمكننا القول أن خدمات الشركة لم تكن عند مستوى توقعات العملاء خاصة وأن الشركة لا تعطي أهمية لمشاركة آرائهم والأخذ بمقترحاتهم الأمر الذي يقلل من مستوى رضاهم، كما أبدى أفراد العينة عدم موافقتهم تفضيل هذه الشركة عن غيرها من الشركات الأخرى مما يعني إمكانية تحول العملاء سواء كانوا داخلين أو خارجيين عن الشركة، كما عبر أفراد العينة على رغبتهم في الاستجابة السريعة لمتطلبات العملاء لكن بدرجة منخفضة مما يتطلب من الشركة الأخذ بعين الاعتبار المتطلبات اللازمة لذلك، وهذا ما تؤكد المتوسطات الحسابية للعبارة رقم (55) و(53) و(54) و(51) التي بلغت (2.12) و (2.11) و (2.05) و (2.02) بانحرافات معيارية قدرت بـ (0.82) و (0.97) و (1.02) و (0.80) على الترتيب، في حين أبدى أفراد العينة رغبتهم في التعاون بالشركة مع العميل لكن بدرجة منخفضة وهذا ما يبينه المتوسط الحسابي للعبارة رقم (52) الذي بلغ (1.90) وانحراف معياري قدر بـ (0.75). كما جاء المتوسط الحسابي للعبارة رقم (56) بقيمة (1.71) وانحراف معياري قدر بـ (0.80) حيث أعرب أفراد العينة أنهم ينصحون العملاء بخدمات الشركة لكن بمستوى منخفض جدا نتيجة عدم رضاهم، وبذلك تكون الشركة غير مستفيدة من التسويق الشفهي (The word of the mouth) الذي يعتبر نوع من أنواع الترويج غير المدفوع، مما يشكل عائقا أمام قدرة الشركة على الحفاظ على عملائها الحاليين وكسب المزيد من العملاء المرتقبين، والذي قد يمس بسمعة الشركة أمام منافسيها في سوق التأمينات.

I- 1.3. مقارنة الوسط المرجح لأبعاد رضا العميل لمعرفة ترتيب الأبعاد الأكثر استجابة من طرف العينة:

بناء على ما ورد في الجداول أعلاه، ومن خلال مقارنة الوسط المرجح لأبعاد رضا العميل عن الشركة الوطنية للتأمينات، وجدت أن أكثرها استجابة من طرف العينة جاءت مرتبة كما يلي:

أولا: بعد خدمات وأنشطة الشركة بمتوسط حسابي قدره (2.08) وانحراف معياري يقدر بـ (0.81).

- ثانياً:** بعد أسلوب تقديم الخدمة بمتوسط حسابي قدره (2.06) وانحراف معياري يقدر بـ (0.88).
- ثالثاً:** بعد اهتمام الشركة بالعميل بمتوسط حسابي قدره (2.06) وانحراف معياري يقدر بـ (0.85).
- رابعاً:** بعد الرضا عن الشركة بشكل عام بمتوسط حسابي قدره (1.98) وانحراف معياري يقدر بـ (0.86).

II- اختبار ومناقشة فرضيات الدراسة باستخدام منهجية PLS

II- 1. النمذجة باستخدام المعادلات الهيكلية

أدى الاهتمام بتوسع استخدام نماذج المعادلات الهيكلية (Structural Equation Modeling SEM) لأهميتها في فحص علاقات سببية متعددة وقدرتها على معالجة التأثيرات الخطية الموجودة بين المتغيرات الكامنة (Latente) والتي تلعب دور المتغير التابع، أو المستقل، أو كلاهما¹.

ويعود أصل SEM إلى القرن 20 تزامنا مع تطوّر التحليل العاملي الاستكشافي والذي ينسب إلى (Charles Spearman 1904)، وبعدها بسنوات قليلة وبالخصوص في سنة 1918 أقدم الباحث في الوراثة البيولوجية (Sewell Wright 1918)، بتطوير أساسيات تحليل المسار واختراع ما يسمى بمخططات المسار والتي هي عبارة عن تمثيلات رسومية للآثار المباشرة وغير المباشرة التي لا تزال تستخدم إلى يومنا هذا، وبعدها تم إدماج تحليل العوامل ومقاربات هيكلية أو ما تسمى بتحليل المسار في نموذج واحد من برنامج الكمبيوتر من طرف ثلاثة مؤلفين (K. Joreskog, J. Keesling and D. Wiley) وكانت قادرة على تحليل هذا النموذج والتي تسمى حاليا SEM².

يمكن تعريف النمذجة بالمعادلات الهيكلية (البنائية) بأنها "مدخل إحصائي شامل لاختبار الفروض عن العلاقات بين المتغيرات الكامنة والمتغيرات المشاهدة، وتستعمل طريقة النمذجة الإحصائية على نحو واسع في العلوم السلوكية التي يكون محور اهتمامها عادة البنى النظرية التي تمثلها عوامل كامنة، وينظر لها كتوليفة تضم تحليل المسار وتحليل الانحدار المتعدد، والتحليل العاملي التوكيدي"³.

نمذجة المعادلات الهيكلية (Partial Least Squares Structural Equation Modeling) هي أحد أدوات الجيل الثاني الناشئة من منهجية تحليل البيانات متعددة المتغيرات. ينطوي التحليل المتعدد المتغيرات على تطبيق المناهج الإحصائية التي تحلل في وقت واحد متغيرات متعددة تمثل عادة القياسات المرتبطة بالأفراد أو الشركات أو الأحداث أو الأنشطة أو الحالات أو ماشابهها. هذه التقنيات من شأنها أن تمكن الباحثين من دمج متغيرات غير ملحوظة وقياسها بشكل غير مباشر بواسطة متغيرات تحتوي على مؤشرات، كما أنها تسهل حساب خطأ القياس (Measurement error)⁴. تستخدم نمذجة المعادلات الهيكلية القائمة على المربعات الصغرى الجزئية أساسا لتطوير النظريات في البحوث الاستكشافية، وذلك من خلال التركيز على شرح التغير في المتغيرات التابعة عند فحص نموذج البحث⁵.

¹ ستي أحمد، محددات الرضا الوظيفي وعلاقته بكل من الالتزام الوظيفي والنية في ترك العمل، دراسة إمبريقية لدى عينة من موظفي الإدارات العمومية لولاية سعيدة، رسالة دكتوراه في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الدكتور مولاي الطاهر، سعيدة، 2017، ص119.

² مداني شريف عبد الله، التسويق بالعلاقات والعوامل المؤثرة في تعزيز ولاء الزبائن اتجاه المؤسسات الخدمية، دراسة حالة متعاملي الهاتف النقال في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة غليزان، 2022، ص225.

³ خالد مدخل، عبد الحق طير، إشكالية تحديد نوع نموذج القياس في برنامج SmartPLS لتحليل البيانات، الملتقى الافتراضي للبيانات الضخمة والاقتصاد الرقمي كالية لتحقيق الإقلاع الاقتصادي في الدول النامية "الفرص، التحديات والآفاق"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، 2022، ص2.

⁴ جوزيف هار وآخرون، نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية PLS SEM، ترجمة زكرياء بلخامسة، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2020، ص23.

⁵ Hair, Joseph F, and others, **A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)** / Joe F. Hair, Jr., G. Tomas M. Hult, Christian M. Ringle, Marko Sarstedt, Third edition, Los Angeles, Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, SAGE , 2022 , p6.

من الوظائف الرئيسية للنمذجة بالمعادلات الهيكلية أنها تقوم بالفحص المتزامن للعديد من العلاقات السببية الافتراضية بما فيها العلاقات المتبادلة والوسيط الموجودة بين المتغيرات الكامنة. ومن بين أهداف طريقة المربعات الصغرى الجزئية (PLS) أنها تسعى إلى تعظيم الدقة التنبؤية (R^2) للمتغيرات الداخلية مع السماح في نفس الوقت بالاحتفاظ بمزيد من المؤشرات لكل بنية، لذلك تم اعتبارها أنها أفضل مقارنة للتحليل الاستكشافي مقابل التحليل التوكيدي¹. وقد تم اعتماد هذه الطريقة لدى الباحثين خاصة في مجال التسيير والتسويق نظرا للتقديرات الدقيقة التي تنتجها والتي تظهر مستويات ذات قوة إحصائية مقارنة بالطرق الأخرى.

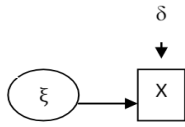
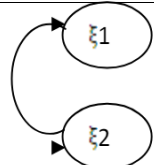
وفيما يلي أهم أنواع النماذج الموجودة في منهجية النمذجة بالمعادلات الهيكلية:

- أ- نموذج القياس (Measurement Model): يشار إليه أيضا (النموذج الخارجي Outer model): هو ذلك الجزء (وقد يكون الكل) من نموذج المعادلة الهيكلية، والذي يتعامل مع المتغيرات الكامنة ومؤشراتها حيث يحدد العلاقات بين متغيرات المشاهدة (المؤشرات) والمتغيرات غير المشاهدة (الكامنة)، كما أنه أيضا يصف صدق وثبات المتغيرات المشاهدة.
- ب- نموذج الهيكل (Structural Model): ويسمى أيضا (النموذج الداخلي Inner model)، يحدد نموذج البناء العلاقات السببية الموجودة بين المتغيرات الكامنة، فهو يحدد أي المتغيرات الكامنة يؤثر (بصورة مباشرة أو غير مباشرة) على المتغيرات في قيم متغيرات أخرى كامنة داخل النموذج. 2.

II- 2. لغة النمذجة بالمعادلات الهيكلية

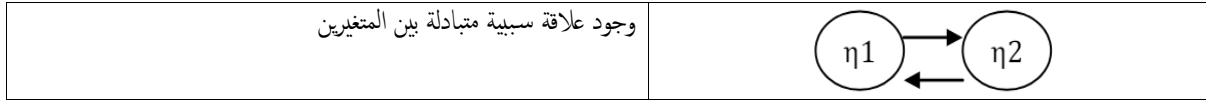
يتفق أغلب العلماء والباحثون عند استخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية على لغة موحدة عند تصميم النماذج واختبارها، ولغة النمذجة هي عبارة عن أشكال ورموز وأيضاً رسومات تحمل معاني مختلفة. وفيما يلي شرح مبسط للغة النمذجة:

الجدول رقم II – 15. معاني رموز وأشكال النمذجة بالمعادلات الهيكلية في برنامج PLS

الشكل	الوصف
	المربع يشير إلى المتغيرات الظاهرة (المشاهدة)
	الشكل الدائري يشير إلى المتغير الكامن (غير المشاهد) Variable Latente
	- خطأ النمذجة للمتغير المقاس δ - السهم الأفقي يدل على وجود علاقة سببية بين المتغيرين، أي أن المتغير الخارج منه السهم يؤثر في المتغير الذي يصل إليه السهم.
	وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين

¹ سيدري سارة، الاستثمار في المورد البشري كمحرك للأداء التسويقي في المؤسسة، دراسة حالة مجموعة من المؤسسات، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارة وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2022، ص 271.

² عتيق خديجة، التسويق بالعلاقات في المؤسسة المصرفية لبناء ولاء العميل، دراسة امبريقية لعينة من عملاء بنك الخليج، الجزائر، وكالة سعيدة، رسالة دكتوراه، تسويق الخدمات، مدرسة الدكتوراه، التسيير الدولي للمؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2018، ص 130.



المصدر: عتيق خديجة، التسويق بالعلاقات في المؤسسة المصرفية لبناء ولاء العميل، دراسة امبريقية لعينة من عملاء بنك الخليج، الجزائر، وكالة سعيدة، رسالة دكتوراه، تسويق الخدمات، مدرسة الدكتوراه، التسيير الدولي للمؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2017، ص 131.

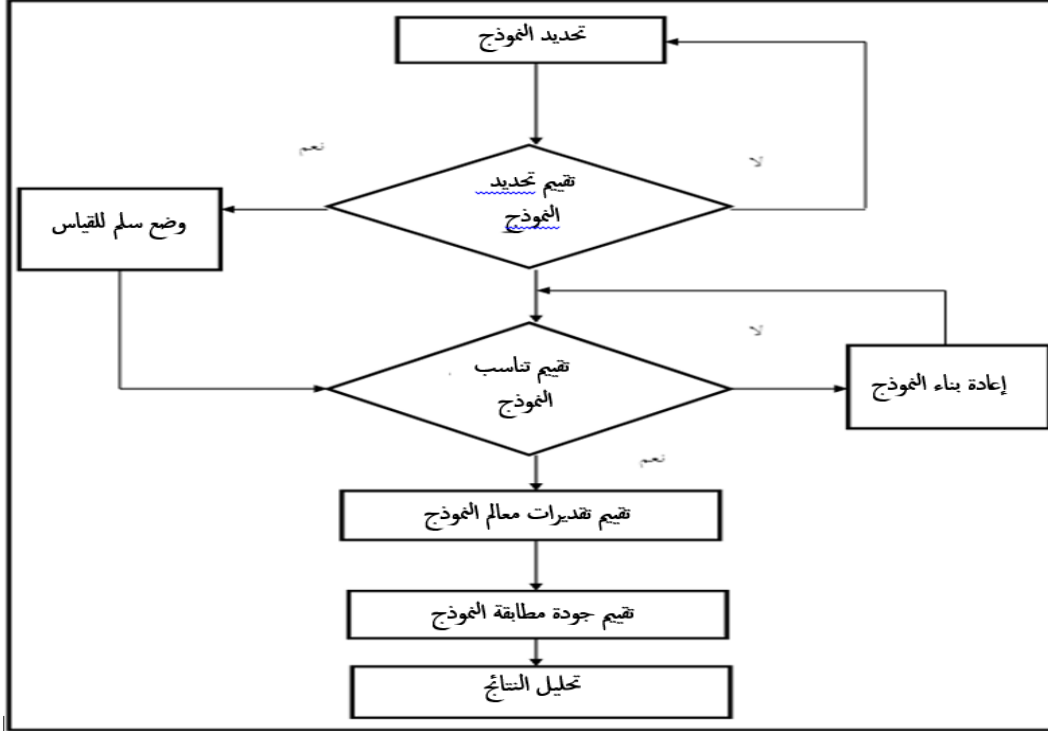
وتتطلب عملية معالجة نموذج المعادلات الهيكلية اتباع مجموعة من الخطوات الموضحة كما يلي¹:

- 1- بناء النموذج من خلال ترجمة فرضيات الدراسة بواسطة تمثيل بياني لمختلف العلاقات الموجودة بين المتغيرات.
- 2- تقييم عملية تحديد النموذج وذلك عن طريق التأكد من صحة العلاقات، وفي حالة عدم التأكد منها نرجع إلى الخطوة الأولى والمتمثلة في إعادة بناء النموذج.
- 3 - وضع واختبار سلم للقياس ومن ثم إعداد وجمع البيانات.
- 4 - تقدير معالم النموذج، ونجد فيها:
 - تقييم تناسب النموذج، وفي حالة وجود اختلال بين النموذج المحصل عليه والنموذج النظري نعود إلى الخطوة 5.
 - تفسير تقديرات معالم النموذج المحصل عليه.
 - تقييم جودة مطابقة النموذج باستخدام مجموعة من المؤشرات.
- 5 - إعادة تعديل النموذج.
- 6 - تحليل ومناقشة النتائج المحصل عليها.

مع التنبيه إلى أنه في المرحلة الأولى ينبغي على الباحثين تعريف نوع المتغيرات والعلاقات التي تدخل في النموذج وكذا التمييز بين المتغيرات الكامنة العاكسة (Reflective) والمكوّنة (Formative) لأنها تلعب دوراً أساسياً عند الاختيار بين طرق وتقنيات التقدير، وهذا الجانب من الخطوة الأولى قد يجهله العديد من الباحثين.

الشكل رقم III-1. خطوات معالجة نموذج المعادلات الهيكلية

¹ ستي أحمد، مرجع سبق ذكره، 2017، ص 125.



المصدر: ستي أحمد، محددات الرضا الوظيفي وعلاقته بكل من الالتزام الوظيفي والنية في ترك العمل، دراسة إمبريقية لدى عينة من موظفي الإدارات العمومية لولاية سعيدة، رسالة دكتوراه في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الدكتور مولاي الطاهر، سعيدة، 2017، ص 126.

II-3. تطبيق منهجية (PLS) على نموذج الدراسة

ترتكز منهجية (PLS) على الخوارزمية لتقدير النموذج المحدد فهي تستخدم نموذجين (نموذج داخلي وخارجي) في وقت واحد عند عملية التقدير، وتتطلب هذه الأخيرة حساب درجات المتغيرات الكامنة، وكل متغير كامن له تقدير خاص به والذي يتوافق مع الدرجة المحسوبة له¹.

ويتم وصف منهجية (PLS) من خلال نموذجين²:

- نموذج القياس والذي يعبر عن العلاقة ما بين المتغيرات الكامنة والمتغيرات المقاسة بين كل متغير كامن.
- النموذج الهيكلي والذي يعبر عن العلاقة ما بين المتغيرات الكامنة فيما بينها.

1- تقييم نموذج القياس (Assessment of Measurement Model (Outer Model)

يمر تقييم نموذج القياس عبر مرحلتين أساسيتين:

- المصادقية التقاربية (Convergent Validity): تعتمد هذه المرحلة على إجراء مجموعة من الاختبارات وهي:
 - معامل التحميل (Factor loading) ويسمى أيضا Individual Item Reliability .
 - الموثوقية المركبة (Composite Reliability) .

¹ ستي أحمد، مرجع سبق ذكره، 2017، ص 127.

² عتيق خديجة، مرجع سبق ذكره، 2018، ص 134.

- متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted).

■ المصدقية التمايزية (Discriminant Validity): ويتم في هذه المرحلة إجراء نوعين من الإختبارات:

- التباين بين الأسئلة (Cross Loading).

- تداخل المتغيرات مع بعضها البعض Variable Correlation- R² of AVE.

يكن الهدف من المرحلتين المذكورتين أعلاه هو التحقق من مدى قدرة الأسئلة المستعملة في قياس المتغيرات إضافة إلى قدرتها على قياس المطلوب تحت عدة ظروف.

1.1 المصدقية التقاربية (Convergent Validity)

اعتمدت الباحثة على بعض الاختصارات بهدف تشفير متغيرات الدراسة على برنامج Smart-Pls4، مع العلم أن هذه المتغيرات تأخذ الشكل الإنعكاسي (Reflective) وليس التكويني (Formative) بناء على ماجاء في الدراسات السابقة.

الجدول رقم III – 16. ترميز متغيرات الدراسة

الترميز	المتغيرات الكامنة
I-markt	التسويق الداخلي Internal marketing
Recrt (Rec1, Rec2, Rec3)	التوظيف Recruitment
Train (Trai1, Trai2, Trai3, Trai4, Trai5)	التدريب Training
Mot (Mot1, Mot2, Mot3)	التحفيز Motivation
Emprt (Emp1, Emp2, Emp3, Emp4)	التمكين Empowerment
I-com (Com1, Com2, Com3, Com4)	الاتصال الداخلي Internal communication
L-sup (Sup1, Sup2, Sup3)	دعم القيادة أو الإدارة العليا Leadership or senior management support
Conf-env (Conf1, Conf2, Conf3)	البيئة المادية المريحة للعمل Comfortable physical environment for work
Perfr	الأداء الوظيفي Job performance
Perf-task (Per1, Per2, Per3, Per4)	أداء المهام Performing tasks
Contx-per (Cont1, Cont2, Cont3, Cont4)	الأداء السياقي Contextual performance
Unpr-behv (Beh1, Beh2, Beh3, Beh4, Beh5)	السلوك غير المنتج أو العكسي counterproductive behavior
C-satis	رضا العميل Customer satisfaction
Comp-ser (ser1, ser2, ser3)	خدمات وأنشطة الشركة Company services and activities
Prov-ser (prov1, prov2, prov3, prov4, prov5)	أسلوب تقديم الخدمة Methode of Providing service
Comp-inters (inters1, inters2, inters3, inters4)	اهتمام الشركة بالعميل The company's interest in the customer
Satis-genrl (satis1, satis2, satis3, satis4, satis5, satis6)	الرضا عن الشركة بشكل عام Satisfaction with the company in general

المصدر: من إعداد الباحثة

1.1.1 معامل التحميل Factor Loading

الهدف من وراء هذا الاختبار يكمن في التعرف على إمكانية الأسئلة في قياس المتغير وقدرتها في التعبير¹، ويجب عن التساؤل هل عبارات الاستبيان تجيب بصدق وتقيس البعد الذي وضعت من أجله². ويشترط أن يكون معامل التحميل ذو دلالة إحصائية، وأن قيمته يجب أن تكون أكبر من أو تساوي 0.708 .

وفيما يلي إجراء اختبار معامل التحميل على نموذج الدراسة كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم III – 17. اختبار معامل التحميل

المتغيرات الكامنة	العبارات Items	معامل التحميل F .loading
التسويق الداخلي	Rec1	0.865
	Rec2	0.907
	Rec3	0.788
	Trai1	0.828
	Trai2	0.838
	Trai3	0.863
	Trai4	0.611
	Trai5	0.690
	Mot1	0.886
	Mot2	0.907
التدريب	Mot3	0.797
	Emp1	0.782
	Emp2	0.788
	Emp3	0.795
التحفيز	Emp4	0.652
	Com1	0.796
	Com2	0.657
	Com3	0.785
التمكين	Com4	0.700
	Sup1	0.899
	Sup2	0.944
	Sup3	0.899
الاتصال الداخلي	Conf1	0.880
	Conf2	0.738
	Conf3	0.858
	Per1	0.830
دعم القيادة أو الإدارة العليا	Per2	0.816
البيئة المادية المريحة للعمل		
الأداء الوظيفي		

¹ بن عوالي الجيلالي، القياس والإفصاح المحاسبي عن التكاليف البيئية وفق أبعاد التنمية المستدامة- دراسة قياسية باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية لعينة من المؤسسات الصناعية الكبيرة على مستوى الغرب الجزائري، أطروحة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان، الجزائر، 2021، ص180.

² جوير محمد، دور إدارة المعرفة في إرساء أنماط القيادة الإدارية الفعالة، دراسة حالة مديرية الصيانة لسوناطراك الأغواط، أطروحة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة غرداية، الجزائر، 2021، ص129.

0.832	Per3		
0.769	Per4		
0.798	Cont1		
0.867	Cont2		
0.770	Cont3	الأداء السياقي	
0.568	Cont4		
0.620	Beh1		
0.690	Beh2		
0.617	Beh3		
0.759	Beh4	السلوك غير المنتج أو العكسي	
0.752	Beh5		
0.884	ser1	خدمات وأنشطة الشركة	رضا العميل
0.909	ser2		
0.884	ser3		
0.710	prov1	أسلوب تقديم الخدمة	
0.758	prov2		
0.729	prov3		
0.787	prov4		
0.721	prov5		
0.769	inters1	اهتمام الشركة بالعميل	
0.818	inters2		
0.702	inters3		
0.738	inters4		
0.789	satis1	الرضا عن الشركة بشكل عام	
0.804	satis2		
0.705	satis3		
0.757	satis4		
0.768	satis5		
0.613	satis6		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Smart-PLS4

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن جميع قيم معامل التحميل للعبارات جيدة حيث أغلبها تخطت عتبة 70% (0.698)، ما عدا بعض العبارات إلا أنه تم الاحتفاظ بهذه العبارات لعدم تأثير حذفها على موثوقية الاتساق الداخلي ولا يؤدي إلى زيادة المقياس فوق العتبة.

2.1.1 موثوقية الاتساق الداخلي Internal Consistency Reliability

ويتم قياس موثوقية الاتساق الداخلي من خلال اختبارين (اختبار ألفا كرونباخ Chronbach's Alpha، والموثوقية المركبة Composite Reliability):

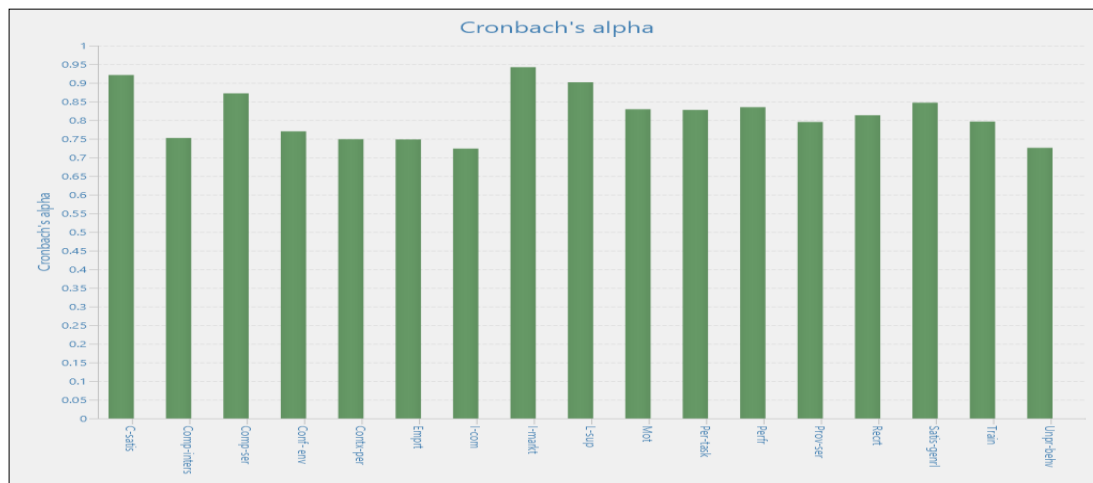
1.2.1.1 ألفا كرونباخ: يمثل متوسط الارتباط بين مؤشرات البناء بحيث تعتبر قيمة (0.7 أو أكثر) دليل على تجانس المؤشرات مع بعضها البعض ، وفيما يلي توضيح نتائج ألفا كرونباخ ومعيار Rho A :

الجدول رقم III – 18. قيم معيار ألفا كرونباخ

المتغيرات	Cronbach's Alpha
التوظيف Recrt	0.813
التدريب Train	0.828
التحفيز Mot	0.829
التمكين Emprt	0.748
الاتصال الداخلي I-com	0.724
دعم القيادة أو الإدارة العليا L-sup	0.902
البيئة المادية المريحة للعمل Conf-env	0.770
التسويق الداخلي I-markt	0.942
أداء المهام Perf-task	0.828
الأداء السياقي Contx-per	0.749
السلوك غير المنتج أو العكسي Unpr-behv	0.726
الأداء الوظيفي Perfr	0.835
خدمات وأنشطة الشركة Comp-ser	0.872
أسلوب تقديم الخدمة Prov-ser	0.795
اهتمام الشركة بالعميل Comp-inters	0.752
الرضا عن الشركة بشكل عام Satis-genrl	0.862
رضا العميل C-satis	0.921

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Smart-PLS4

الشكل رقم III – 2. قيم معيار ألفا كرونباخ



المصدر: برنامج Smart-PLS4

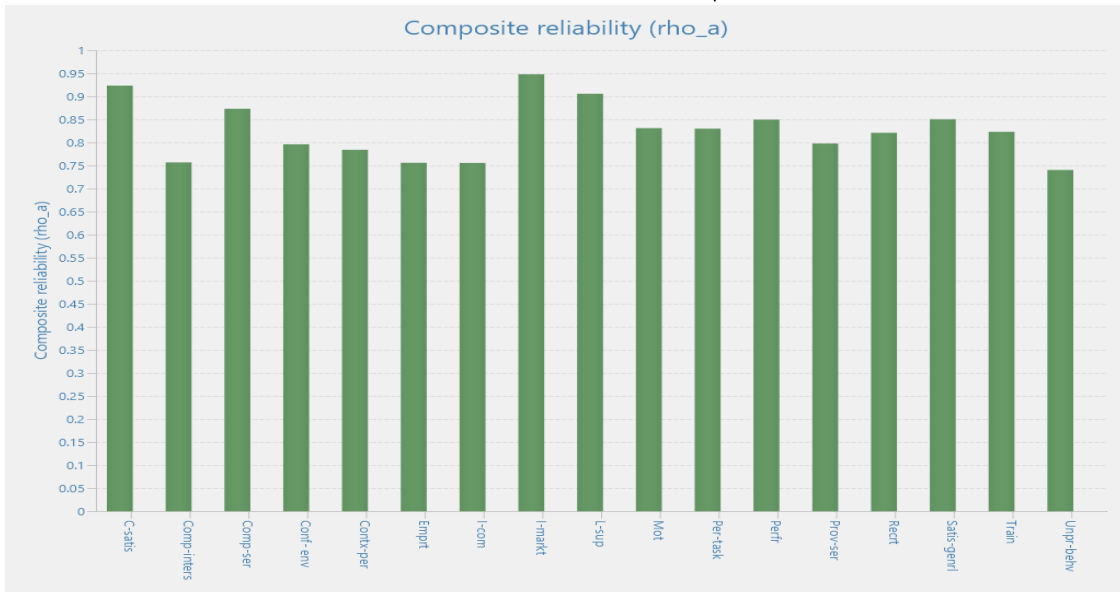
نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن كل قيم معاملات ألفا كرونباخ جاءت أكبر من (0.7) وهو ما يؤكد تجانس المؤشرات مع بعضها البعض ومقبولة من الجانب الإحصائي، وهذا ما يتطابق مع مؤشر الموثوقية المركبة. وللتأكد أكثر نستخدم معيار Rho A والذي يعتبر أكثر دقة من معامل ألفا كرونباخ، والجدول الآتي يوضح قيم معاملات Rho A لمتغيرات الدراسة:

الجدول رقم III – 19. قيمة معامل Rho A

المتغيرات	Rho A
التوظيف Rectr	0.821
التدريب Train	0.846
التحفيز Mot	0.831
التمكين Emprt	0.756
الاتصال الداخلي I-com	0.756
دعم القيادة أو الإدارة العليا L-sup	0.906
البيئة المادية المريحة للعمل Conf-env	0.796
التسويق الداخلي I-markt	0.948
أداء المهام Perf-task	0.830
الأداء السياقي Contx-per	0.784
السلوك غير المنتج أو العكسي Unpr-behv	0.740
الأداء الوظيفي Perfr	0.850
خدمات وأنشطة الشركة Comp-ser	0.873
أسلوب تقديم الخدمة Prov-ser	0.798
اهتمام الشركة بالعميل Comp-inters	0.757
الرضا عن الشركة بشكل عام Satis-genrl	0.865
رضا العميل C-satis	0.923

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Smart-PLS4

الشكل رقم III – 3. قيمة معامل Rho A



المصدر: مخرجات Smart-PLS4

يتضح لنا من خلال الجدول والشكل أعلاه أن جميع معاملات Rho A أكبر من (0.7) وهو ما يؤكد لنا أن جميع المتغيرات معنوية ومقبولة إحصائياً.

2.2.1.1 معيار الموثوقية المركبة Composite Reliability

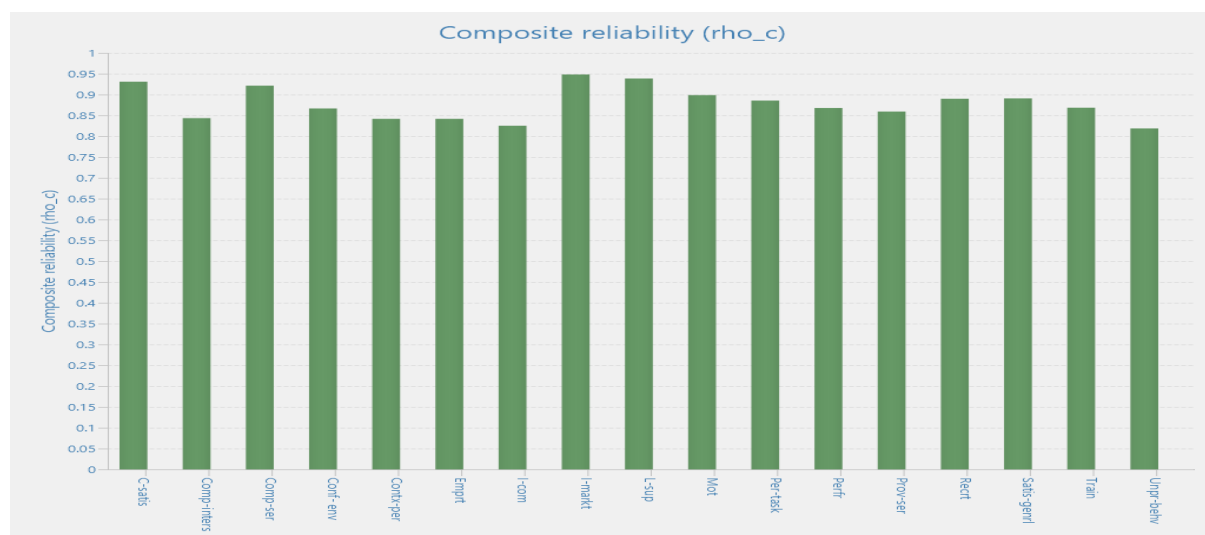
يهدف هذا المعيار أساساً إلى تحديد درجة تواجد الترابط بين المؤشرات (الأسئلة) الخاصة بنموذج الدراسة، ويشترط وفق معيار الموثوقية المركبة Composite Reliability أن تكون قيمة أكبر أو تساوي (0.70) .

الجدول رقم III – 20. قيم معيار الموثوقية المركبة Composite Reliability

المتغيرات	الموثوقية المركبة Composite Reliability
التوظيف Recrt	0.890
التدريب Train	0.880
التحفيز Mot	0.899
التمكين Emprt	0.842
الاتصال الداخلي I-com	0.825
دعم القيادة أو الإدارة العليا L-sup	0.939
البيئة المادية المريحة للعمل Conf-env	0.867
التسويق الداخلي I-markt	0.948
أداء المهام Perf-task	0.886
الأداء السياقي Contx-per	0.842
السلوك غير المنتج أو العكسي Unpr-behv	0.819
الأداء الوظيفي Perfr	0.868
خدمات وأنشطة الشركة Comp-ser	0.921
أسلوب تقديم الخدمة Prov-ser	0.859
اهتمام الشركة بالعميل Comp-inters	0.843
الرضا عن الشركة بشكل عام Satis-genrl	0.897
رضا العميل C-satis	0.931

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Smart-PLS4

الشكل رقم III – 4. قيم معيار الموثوقية المركبة Composite Reliability



المصدر: مخرجات Smart-PLS4

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن جميع قيم الموثوقية المركبة أكبر من (0.7) وبالتالي فهي معنوية ومقبولة إحصائياً، وهذا ما يدل على وجود ترابط عبارات الدراسة لقياس المتغيرات، وقادرة على قياس المتغيرات بكل موثوقية.

3.1.1 متوسط التباين المستخرج (AVE) Average Variance Extracted

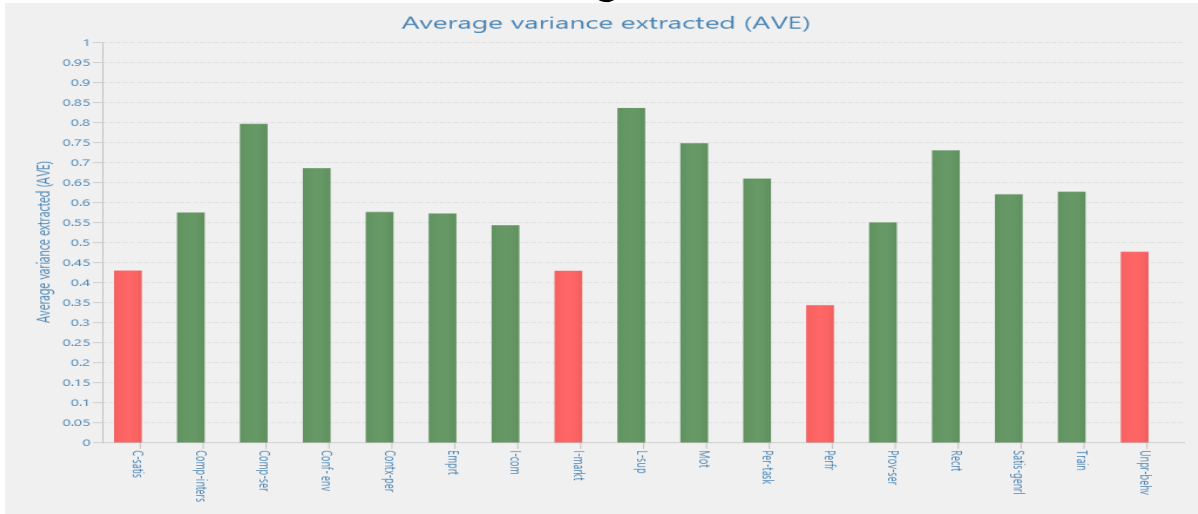
يعتبر AVE من أشهر المقاييس الشائعة لإثبات صحة التقارب على مستوى النموذج الهيكلي.

الجدول رقم III – 21. متوسط التباين المستخرج (AVE) Average Variance Extracted

المتغيرات	متوسط التباين المستخرج (AVE)
التوظيف Recrt	0.730
التدريب Train	0.599
التحفيز Mot	0.748
التمكين Emprt	0.572
الاتصال الداخلي I-com	0.543
دعم القيادة أو الإدارة العليا L-sup	0.836
البيئة المادية المريحة للعمل Conf-env	0.685
التسويق الداخلي I-markt	0.429
أداء المهام Perf-task	0.659
الأداء السياقي Contx-per	0.576
السلوك غير المنتج أو العكسي Unpr-behv	0.477
الأداء الوظيفي Perfr	0.343
خدمات وأنشطة الشركة Comp-ser	0.796
أسلوب تقديم الخدمة Prov-ser	0.550
اهتمام الشركة بالعميل Comp-inters	0.575
الرضا عن الشركة بشكل عام Satis-genrl	0.592
رضا العميل C-satis	0.430

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Smart-PLS4

الشكل رقم III - 5. متوسط التباين المستخرج (AVE)



المصدر: مخرجات Smart-PLS4

نلاحظ من خلال الجدول (III - 21) والشكل (III - 5) أن أغلب معاملات متوسط التباين المستخرج (AVE) معنوية ومقبولة إحصائياً حيث تجاوزت قيمها أكثر من (0.50) ماعدا المتغير الرئيسي (I-markt=0.429، و Perfr=0.343 و C-sats=0.430) فهو لا يؤثر مادامت جميع أبعادهم تجاوزت عتبة (0.50)، مما يدل على أن كل متغير كامن يفسر أكثر من نصف تباين مؤشرات وعلية فإنه يوجد توافق الأسئلة مع بعضها البعض فالصدق التقاربي قد تحقق في نموذج الدراسة.

2.1 المصدقية التمايزية (Discriminant Validity)

يشير معيار المصدقية التمايزية إلى درجة تباعد متغيرات الدراسة عن بعضها البعض، ويعني أن كل متغير يمثل نفسه ولا يمثل غيره من باقي متغيرات الدراسة بهدف التأكد من أن المتغيرات المستخدمة غير متكررة. عبارة أخرى تشير صلاحية التمايز إلى تنافر، تباعد وعدم وجود تداخل بين المتغيرات المكونة للنموذج على ألا يتعدى المدى 0.8 لتحقيق هذه الصلاحية. إثبات الصدق التمايزي يعني أن المبنى فريد في التقاطه لظواهر لا تمثلها المباني الأخرى في النموذج. ولحساب المصدقية التمايزية نستخدم على اختبارين أساسيين وهما التحميلات المتقاطعة Cross loading واختبار فورنل-لاركر Fornell & Larker.

1.2.1 تحليل التحميلات المتقاطعة Cross loading: وهو التحليل الذي يعكس التشبع غير المتقاطع مقابل التشبع المتقاطع: تشبع كل متغير مقاس على مفهومه أكبر مقارنة بتشبعاته التقاطعية على المفاهيم الأخرى. ويهدف هذا الاختبار إلى التأكد من أن المؤشرات (الأسئلة) المستخدمة لقياس متغير كامن معين لا تقيس متغير كامن آخر. والجدول الموالي يوضح التحميلات المتقاطعة الخاص بدراستنا:

الجدول رقم III - 22. تحليل التحميلات المتقاطعة Cross loading

	C-satis	Comp-int	Comp-ser	Conf-env	Contc-per	Emprt	I-Com	I-Markt	L-Sup	Mot	Perf-task	Perfr	Prov-ser	Recrt	Satis-gen	Train	Unpr-Beh
Beh1	0.252	0.217	0.255	0.119	0.246	0.127	0.234	0.148	0.077	0.117	0.219	0.443	0.202	0.064	0.195	0.113	0.620
Beh2	0.218	0.195	0.171	0.006	0.189	0.080	0.132	0.051	0.004	0.001	0.205	0.433	0.180	-0.014	0.189	0.074	0.690
Beh3	0.161	0.082	0.180	0.069	0.228	0.139	0.058	0.101	0.024	0.064	0.199	0.419	0.135	0.069	0.148	0.133	0.617
Beh4	0.311	0.277	0.259	0.025	0.351	0.140	0.107	0.100	0.047	0.046	0.287	0.569	0.245	0.070	0.267	0.122	0.759
Beh5	0.360	0.303	0.366	0.150	0.391	0.188	0.227	0.181	0.084	0.167	0.336	0.609	0.328	0.100	0.249	0.124	0.752
Com1	0.558	0.448	0.375	0.627	0.315	0.530	0.797	0.724	0.593	0.581	0.352	0.363	0.509	0.454	0.506	0.548	0.160
Com2	0.354	0.267	0.278	0.323	0.296	0.437	0.657	0.445	0.378	0.305	0.300	0.351	0.347	0.184	0.290	0.268	0.219
Com3	0.450	0.382	0.294	0.386	0.218	0.452	0.785	0.527	0.436	0.397	0.295	0.270	0.415	0.261	0.397	0.318	0.095
Com4	0.453	0.402	0.330	0.339	0.161	0.344	0.699	0.440	0.448	0.286	0.322	0.300	0.444	0.194	0.346	0.223	0.207
Conf1	0.581	0.515	0.321	0.880	0.339	0.578	0.545	0.803	0.731	0.625	0.383	0.360	0.527	0.563	0.535	0.618	0.082
Conf2	0.385	0.343	0.282	0.738	0.295	0.463	0.413	0.567	0.448	0.491	0.250	0.267	0.316	0.284	0.339	0.390	0.057
Conf3	0.513	0.406	0.324	0.858	0.309	0.460	0.513	0.708	0.609	0.555	0.430	0.387	0.448	0.486	0.496	0.536	0.131
Cont1	0.372	0.315	0.256	0.221	0.798	0.260	0.325	0.314	0.272	0.212	0.444	0.701	0.305	0.188	0.351	0.288	0.408
Cont2	0.423	0.348	0.322	0.359	0.867	0.327	0.307	0.416	0.406	0.372	0.424	0.690	0.335	0.304	0.397	0.283	0.319
Cont3	0.340	0.260	0.236	0.294	0.770	0.187	0.205	0.314	0.329	0.251	0.294	0.575	0.272	0.290	0.344	0.225	0.286
Cont4	0.274	0.222	0.193	0.304	0.568	0.186	0.174	0.317	0.208	0.297	0.162	0.415	0.241	0.273	0.250	0.335	0.246
Emp1	0.397	0.315	0.227	0.465	0.237	0.782	0.467	0.613	0.447	0.499	0.231	0.267	0.415	0.346	0.341	0.470	0.151
Emp2	0.415	0.364	0.252	0.388	0.169	0.788	0.442	0.557	0.381	0.445	0.229	0.233	0.347	0.315	0.397	0.406	0.140
Emp3	0.507	0.445	0.288	0.537	0.305	0.795	0.520	0.680	0.559	0.567	0.284	0.314	0.484	0.376	0.446	0.495	0.125
Emp4	0.451	0.438	0.298	0.432	0.255	0.652	0.400	0.544	0.439	0.433	0.205	0.279	0.385	0.342	0.384	0.386	0.196
Mot1	0.443	0.419	0.257	0.592	0.330	0.518	0.451	0.736	0.529	0.886	0.276	0.310	0.395	0.559	0.388	0.621	0.096
Mot2	0.426	0.410	0.241	0.578	0.280	0.589	0.521	0.750	0.540	0.907	0.223	0.250	0.388	0.528	0.366	0.584	0.060
Mot3	0.495	0.445	0.270	0.586	0.341	0.572	0.481	0.714	0.572	0.797	0.329	0.363	0.431	0.568	0.467	0.486	0.159
Per1	0.429	0.352	0.324	0.381	0.400	0.284	0.379	0.391	0.363	0.301	0.830	0.684	0.313	0.275	0.427	0.248	0.312
Per2	0.388	0.344	0.305	0.336	0.363	0.210	0.359	0.316	0.325	0.227	0.816	0.667	0.304	0.160	0.344	0.189	0.331
Per3	0.429	0.347	0.289	0.369	0.386	0.266	0.358	0.373	0.371	0.253	0.832	0.674	0.364	0.282	0.410	0.235	0.300
Per4	0.324	0.263	0.251	0.325	0.336	0.269	0.300	0.300	0.277	0.253	0.769	0.606	0.252	0.166	0.310	0.137	0.257
Rec1	0.378	0.326	0.176	0.508	0.359	0.359	0.281	0.632	0.440	0.546	0.242	0.315	0.329	0.865	0.381	0.591	0.119
Rec2	0.416	0.355	0.202	0.521	0.271	0.447	0.364	0.681	0.469	0.566	0.270	0.276	0.389	0.907	0.398	0.606	0.080
Rec3	0.348	0.285	0.133	0.379	0.237	0.362	0.379	0.587	0.404	0.522	0.185	0.199	0.306	0.787	0.377	0.522	0.024
Satis1	0.708	0.571	0.361	0.378	0.257	0.364	0.379	0.474	0.435	0.350	0.345	0.357	0.571	0.362	0.767	0.402	0.220
Satis2	0.744	0.635	0.370	0.403	0.392	0.410	0.415	0.498	0.441	0.359	0.392	0.462	0.589	0.335	0.794	0.439	0.289
Satis3	0.705	0.501	0.402	0.599	0.374	0.501	0.521	0.620	0.531	0.456	0.373	0.412	0.529	0.449	0.812	0.467	0.198
Satis4	0.597	0.419	0.276	0.450	0.324	0.391	0.396	0.475	0.384	0.341	0.296	0.353	0.411	0.336	0.759	0.395	0.195
Satis5	0.649	0.509	0.354	0.392	0.293	0.382	0.339	0.415	0.328	0.341	0.315	0.361	0.453	0.295	0.756	0.290	0.228
Satis6	0.616	0.455	0.332	0.368	0.429	0.346	0.433	0.427	0.329	0.315	0.403	0.489	0.443	0.295	0.725	0.342	0.302
Ser1	0.583	0.397	0.884	0.291	0.264	0.273	0.325	0.310	0.253	0.234	0.266	0.367	0.421	0.168	0.398	0.222	0.341
Ser2	0.615	0.420	0.909	0.406	0.354	0.327	0.405	0.404	0.340	0.307	0.341	0.436	0.450	0.207	0.427	0.299	0.325
Ser3	0.630	0.494	0.884	0.302	0.281	0.338	0.436	0.368	0.317	0.249	0.355	0.408	0.492	0.164	0.396	0.283	0.319
Sup1	0.552	0.474	0.313	0.651	0.393	0.503	0.532	0.705	0.900	0.502	0.397	0.391	0.524	0.433	0.494	0.448	0.088
Sup2	0.572	0.507	0.336	0.682	0.414	0.580	0.647	0.799	0.944	0.617	0.414	0.400	0.542	0.474	0.498	0.553	0.067
Sup3	0.552	0.482	0.286	0.679	0.310	0.583	0.582	0.779	0.899	0.607	0.322	0.303	0.559	0.498	0.476	0.541	0.044
Trai1	0.444	0.391	0.203	0.525	0.251	0.430	0.307	0.648	0.468	0.499	0.219	0.228	0.409	0.563	0.429	0.790	0.042
Trai2	0.434	0.363	0.260	0.550	0.297	0.524	0.419	0.693	0.455	0.565	0.185	0.250	0.387	0.520	0.407	0.816	0.092
Trai3	0.441	0.381	0.210	0.513	0.309	0.436	0.425	0.691	0.452	0.528	0.206	0.273	0.383	0.610	0.444	0.866	0.114
Trai4	0.339	0.320	0.204	0.334	0.218	0.308	0.288	0.452	0.354	0.246	0.234	0.305	0.319	0.356	0.279	0.590	0.269
Trai5	0.468	0.417	0.289	0.496	0.315	0.532	0.443	0.689	0.447	0.621	0.152	0.270	0.453	0.319	0.388	0.778	0.168
inters1	0.709	0.770	0.390	0.435	0.336	0.371	0.426	0.492	0.487	0.393	0.372	0.400	0.634	0.342	0.569	0.339	0.211
inters2	0.676	0.818	0.372	0.446	0.365	0.421	0.349	0.515	0.450	0.446	0.289	0.397	0.619	0.330	0.471	0.447	0.275
inters3	0.576	0.702	0.324	0.239	0.146	0.277	0.317	0.311	0.280	0.217	0.228	0.270	0.504	0.192	0.418	0.235	0.263
inters4	0.685	0.737	0.395	0.423	0.290	0.482	0.462	0.506	0.382	0.412	0.321	0.366	0.574	0.267	0.575	0.430	0.237
prov1	0.583	0.480	0.354	0.241	0.275	0.351	0.389	0.351	0.325	0.242	0.213	0.314	0.710	0.168	0.401	0.268	0.257
prov2	0.682	0.628	0.409	0.349	0.329	0.407	0.464	0.465	0.428	0.316	0.276	0.371	0.758	0.280	0.486	0.379	0.264
prov3	0.612	0.530	0.354	0.398	0.239	0.351	0.464	0.484	0.463	0.367	0.278	0.332	0.730	0.305	0.422	0.386	0.257
prov4	0.682	0.610	0.335	0.491	0.321	0.488	0.435	0.552	0.501	0.395	0.322	0.362	0.787	0.364	0.510	0.445	0.190
prov5	0.708	0.600	0.433	0.465	0.248	0.407	0.430	0.513	0.466	0.401	0.313	0.349	0.722	0.352	0.587	0.385	0.250

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Smart-PLS4

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن علاقة المؤشرات بمفهومها في حالة تمايز عن علاقتها بالمفاهيم الأخرى، أي أن التحميلات المتقاطعة أكبر من التحميلات الأخرى وهو ما يطلق عليه عدم وجود تداخل بين المتغيرات، والذي يدل على وجود المصدقية التمايزية.

2.2.1 اختبار فورنل- لاركر Fornell & Larker

ويسمى أيضا بمعيار تداخل الأبعاد مع بعضها البعض Variable Correlation-R2 of AVE وترتكز هذه الطريقة على مقارنة الجذر التربيعي لـ AVE لكل مفهوم انعكاسي (قيم الخلايا القطرية) أكبر من ارتباطاته ببقية المفاهيم الأخرى (المتغيرات الكامنة) للنموذج، مع ضرورة أن يفسر المتغير الكامن أكثر من المتغيرات الكامنة الأخرى.

والجدول الموالي يوضح اختبار فورنل- لاركر Fornell & Larker الخاص بمتغيرات الدراسة:

الجدول رقم III – 23. اختبار فورنل- لاركر Fornell & Larker

	C-satis	omp-inte	omp-se	Conf-env	ontx-pe	Emprt	I-Com	I-Markt	L-Sup	Mot	Perf-task	Perfr	Prov-se	Recrt	atis-gen	Train	npr-Beh
C-satis	0.655																
omp-inte	0.877	0.758															
Comp-ser	0.684	0.491	0.892														
Conf-env	0.605	0.517	0.373	0.828													
Contx-per	0.470	0.382	0.336	0.380	0.759												
Emprt	0.587	0.517	0.351	0.607	0.323	0.756											
I-Com	0.628	0.517	0.437	0.597	0.343	0.609	0.737										
I-Markt	0.699	0.609	0.405	0.847	0.446	0.796	0.751	0.655									
L-Sup	0.611	0.534	0.341	0.734	0.406	0.609	0.644	0.834	0.914								
Mot	0.526	0.491	0.296	0.677	0.366	0.648	0.561	0.849	0.632	0.865							
Perf-task	0.485	0.404	0.361	0.435	0.458	0.316	0.431	0.426	0.413	0.318	0.812						
Perfr	0.578	0.477	0.454	0.412	0.801	0.363	0.436	0.459	0.398	0.355	0.811	0.586					
Prov-ser	0.885	0.773	0.510	0.531	0.382	0.544	0.589	0.643	0.592	0.468	0.381	0.468	0.742				
Recrt	0.447	0.378	0.201	0.552	0.339	0.457	0.399	0.743	0.513	0.638	0.274	0.309	0.401	0.854			
Satis-genr	0.875	0.675	0.456	0.562	0.447	0.520	0.539	0.633	0.535	0.470	0.461	0.527	0.655	0.451	0.769		
Train	0.552	0.484	0.302	0.633	0.362	0.585	0.492	0.830	0.564	0.653	0.251	0.337	0.506	0.672	0.509	0.774	
Unpr-Beh	0.389	0.323	0.368	0.110	0.421	0.199	0.223	0.172	0.072	0.120	0.370	0.728	0.327	0.088	0.310	0.164	0.690

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Smart-PLS4

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الجذر التربيعي لقيم (AVE) لكل بناء (متغير كامن) أكبر من ارتباطه مع المتغيرات الكامنة الأخرى، وعليه فإن المؤشرات (أبعاد النموذج) تقوم بدراسة فقط المتغير الكامن والذي تدرج ضمنه.

2. تقييم النموذج الهيكلي (Assessment of Measurement Model (Outer Model)

بعد التأكد من صدق وموثوقية نموذج الدراسة وصلاحيته من خلال قياس المصادقية التقاربية والتميائية للنموذج، ننتقل إلى تقييم النموذج الهيكلي أو ما يسمى بـ (Assessment of Measurement Model)

1.2 تقييم التداخل الخطي

ويطلق على هذا الاختبار عامل تضخم التباين (Variance inflation factor) والذي يمثل مقدار الزيادة في الأخطاء القياسية الناتجة عن وجود ارتباط خطي بين المتغيرات، وتشير قيمة عامل تضخم التباين المسموح إلى أن تكون أكبر أو تساوي (5)¹

الجدول رقم III – 24. معامل التداخل الخطي VIF

المتغيرات	التسويق الداخلي	الأداء الوظيفي	رضا العميل
التوظيف Recrt	1.000		
التدريب Train	1.000		
التحفيز Mot	1.000		
التمكين Emprt	1.000		
الاتصال الداخلي I-com	1.000		
دعم القيادة أو الإدارة العليا L-sup	1.000		
البيئة المادية المريحة للعمل Conf-env	1.000		
التسويق الداخلي I-markt			
أداء المهام Perf-task		1.000	
الأداء السياقي Contx-per		1.000	

¹ Hair, Joseph F, and others, OPCit , 2022 , p194.

	1.000		السلوك غير المنتج أو العكسي Unpr-behv
		1.000	الأداء الوظيفي Perfr
1.000			خدمات وأنشطة الشركة Comp-ser
1.000			أسلوب تقديم الخدمة Prov-ser
1.000			اهتمام الشركة بالعمل Comp-inters
1.000			الرضا عن الشركة بشكل عام Satis-genrl
	1.267	1.267	رضا العميل C-satis

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Smart-PLS4

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن جميع المعاملات أقل من القيمة القصوى (05)، وهذا يدل على عدم وجود ارتباط خطي بين متغيرات النموذج.

2.2 معاملات المسار واختبار الفرضيات (Path Coefficient) Test Hypothèses

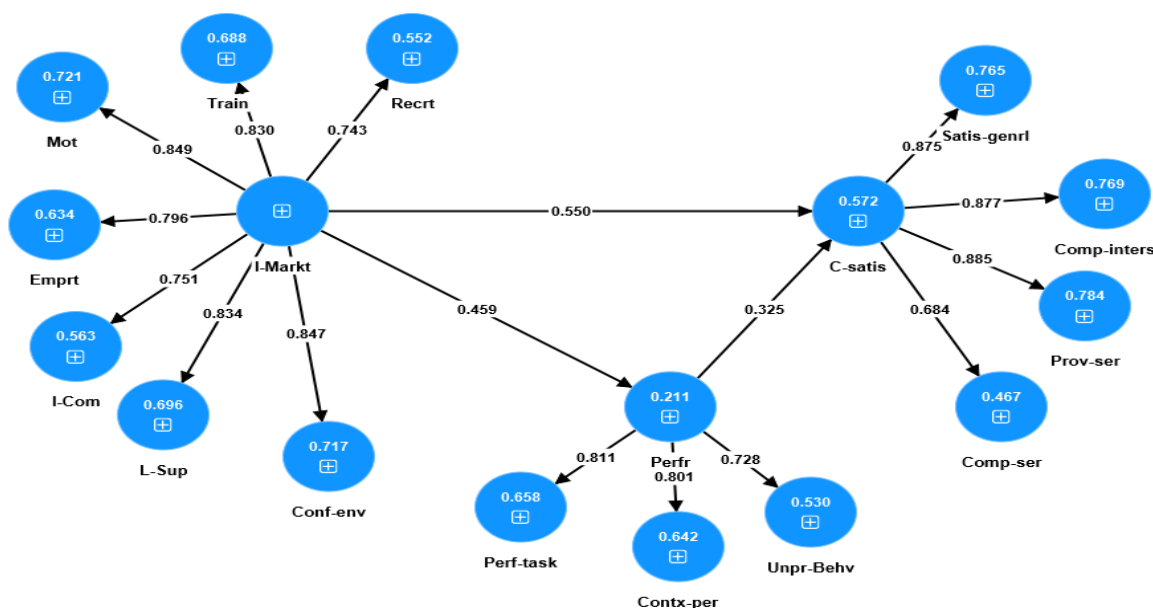
يمكننا هذا الاختبار من الحصول على تقديرات للعلاقات للنموذج الهيكلي، وهو ما يعرف في النمذجة بالمعادلات الهيكلية بمعامل المسار.

تختلف قيم معاملات المسار من مسار إلى آخر، حيث تتراوح قيمتها بين (-1) و (+1) بمعنى كلما اقترب معامل المسار من (+1) كلما كانت العلاقة إيجابية والعكس صحيح فكلما كان معامل المسار أقرب إلى الصفر كلما كانت العلاقة أضعف¹، بينما تحدد قوة المسار من خلال المستويات التالية:

- جيدة في حالة ما إذا كانت قيمة معاملات المسار أكبر من (0.4).
- متوسطة في حالة ما إذا كانت قيمة معاملات المسار تتراوح ما بين (0.2) و (0.4).
- ضعيفة في حالة ما إذا كانت قيمة معاملات المسار أقل من (0.2).

الشكل رقم III – 6. معاملات المسار لنموذج الدراسة

¹ مداني شريف عبد الله، مرجع سبق ذكره، 2022، ص 247.



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Smart-PLS4

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن جميع قيم معاملات المسار تفوق (0.4) وعليه يمكننا الحكم على أنها مسارات جيدة، وفيما يلي يمكننا التحقق من المعنوية الإحصائية لقيم المسارات وذلك عن طريق اختبار (T) Value واختبار (P) Vamue عند مستوى المعنوية (0.05)، كما هو موضح في الجدول الموالي:

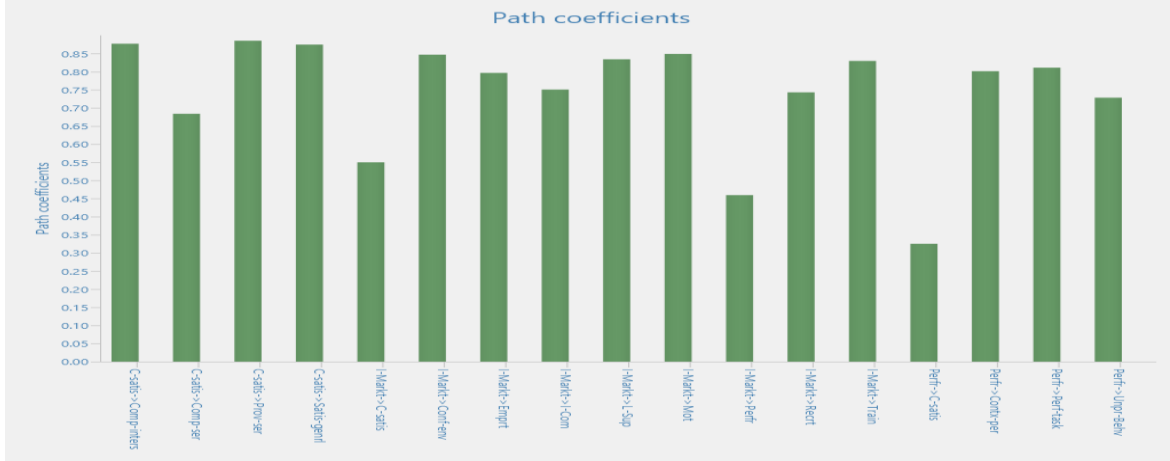
الجدول رقم III - 25. نتائج معاملات مسار نموذج الدراسة

P Values	T Values	Standard Deviation (STDEV)	Sample Mean (M)	معاملات المسار	العلاقات
0.000	23.538	0.032	0.743	0.743	التسويق الداخلي - > التوظيف
0.000	31.389	0.026	0.830	0.830	التسويق الداخلي - > التدريب
0.000	44.752	0.019	0.849	0.849	التسويق الداخلي - > التحفيز
0.000	34.009	0.023	0.798	0.796	التسويق الداخلي - > التمكين
0.000	26.414	0.028	0.752	0.751	التسويق الداخلي - > الاتصال الداخلي
0.000	38.777	0.022	0.834	0.834	التسويق الداخلي - > دعم القيادة أو الإدارة العليا
0.000	45.935	0.018	0.848	0.847	التسويق الداخلي - > البيئة المادية المريحة للعمل
0.000	12.940	0.043	0.551	0.550	التسويق الداخلي - > رضا العميل
0.000	8.744	0.053	0.459	0.459	التسويق الداخلي - > الأداء الوظيفي
0.000	34.242	0.024	0.812	0.811	الأداء الوظيفي - > أداء المهام
0.000	34.769	0.023	0.803	0.801	الأداء الوظيفي - > الأداء السياقي
0.000	21.418	0.034	0.730	0.728	الأداء الوظيفي - > السلوك غير المنتج أو العكسي
0.000	7.168	0.045	0.326	0.325	الأداء الوظيفي - > رضا العميل
0.000	17.062	0.040	0.684	0.684	رضا العميل - > خدمات وأنشطة الشركة
0.000	66.431	0.013	0.886	0.885	رضا العميل - > أسلوب تقديم الخدمة

0.000	56.817	0.015	0.877	0.877	رضا العميل – > اهتمام الشركة بالعميل
0.000	45.307	0.019	0.875	0.875	رضا العميل – > الرضا عن الشركة بشكل عام

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Smart-PLS4

الشكل رقم III – 7. نتائج معاملات مسار نموذج الدراسة



المصدر: مخرجات برنامج Smart-PLS4

يوضح لنا الجدول والشكل أعلاه مايلي:

❖ توجد علاقة إيجابية بين متغير التسويق الداخلي وأبعاده (التوظيف، التدريب، التحفيز، التمكين، الاتصال الداخلي، دعم القيادة أو الإدارة العليا والبيئة المادية المريحة للعمل)

اعتمادا على نتائج الجدول السابق نلاحظ بأن الارتباطات بين متغير التسويق الداخلي وأبعاده (التوظيف، التدريب، التحفيز، التمكين، الاتصال الداخلي، دعم القيادة أو الإدارة العليا والبيئة المادية المريحة للعمل) تراوحت ما بين (0.743) و(0.849) وهو ما يدل على وجود علاقة إيجابية وقوية بين متغير التسويق الداخلي وأبعاده ودالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، وهو ما يوضح لنا أن الأبعاد التي تم اعتمادها لتمثيل متغير التسويق الداخلي استنادا إلى العديد من الدراسات السابقة وهي (التوظيف، التدريب، التحفيز، التمكين، الاتصال الداخلي، دعم القيادة أو الإدارة العليا والبيئة المادية المريحة للعمل)، قامت بتمثيل متغير التسويق الداخلي بشكل جيد ومقبول، وتعد هذه الخطوة إيجابية في قياس أثر التسويق الداخلي على الأداء الوظيفي ورضا العملاء والحصول على نتائج أكثر مصداقية.

❖ توجد علاقة إيجابية بين متغير الأداء الوظيفي وأبعاده (أداء المهام، الأداء السياقي، السلوك غير المنتج أو العكسي)

من خلال نتائج الجدول السابق نلاحظ أن الارتباطات بين متغير الأداء الوظيفي وأبعاده (أداء المهام، الأداء السياقي، السلوك غير المنتج أو العكسي) تراوحت ما بين (0.728) و(0.801) وهو ما يؤكد على وجود علاقة ارتباط إيجابية وقوية بين متغير الأداء الوظيفي ودالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، وعليه يمكننا القول أن الأبعاد التي قمنا باعتمادها لقياس متغير الأداء الوظيفي وهي (أداء المهام، الأداء السياقي، السلوك غير المنتج أو العكسي) فقد قامت بتمثيل متغير الأداء الوظيفي بشكل جيد، ويمكنها إعطاء مصداقية أكبر في وصف العلاقة الوسيطة والأثر غير المباشر بين التسويق الداخلي ورضا العميل.

❖ توجد علاقة إيجابية بين متغير رضا العميل وأبعاده (خدمات وأنشطة الشركة، أسلوب تقديم الخدمة، اهتمام الشركة بالعميل، الرضا عن الشركة بشكل عام)

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن الارتباطات بين متغير رضا العميل و أبعاده (خدمات وأنشطة الشركة، أسلوب تقديم الخدمة، اهتمام الشركة بالعميل، الرضا عن الشركة بشكل عام) تراوحت ما بين (0.684) و(0.875) وهي ارتباطات عالية كثيرا تعكس العلاقة الإيجابية والقوية بين متغير رضا العميل وأبعاده ودالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، وهو ما يؤكد لنا أن الأبعاد (خدمات وأنشطة الشركة، أسلوب تقديم الخدمة، اهتمام الشركة بالعميل، الرضا عن الشركة بشكل عام) التي تم اعتمادها لقياس متغير رضا العميل استنادا إلى الدراسات السابقة مقبولة وصالحة لتمثيل متغير رضا العميل بشكل جيد، وبإمكانها المساهمة في الحصول على نتائج أكثر مصداقية حول العلاقة بين التسويق الداخلي ورضا العميل.

3.2 معامل التحديد R-square

معامل التحديد R^2 هو مقياس شائع يتم من خلاله تقييم النموذج الهيكلي، ووفقا لـ Falk & Miller 1992 تقبل نتيجة معامل التحديد R^2 إذا تجاوزت قيمة $R^2 > (0.10)$ ¹، وهو مقياس القوة التنبؤية للنموذج يمثل مجموع التأثيرات للمتغيرات الكامنة الخارجية على المتغير الكامن الداخلي.

الجدول رقم III – 26. معامل التحديد R^2

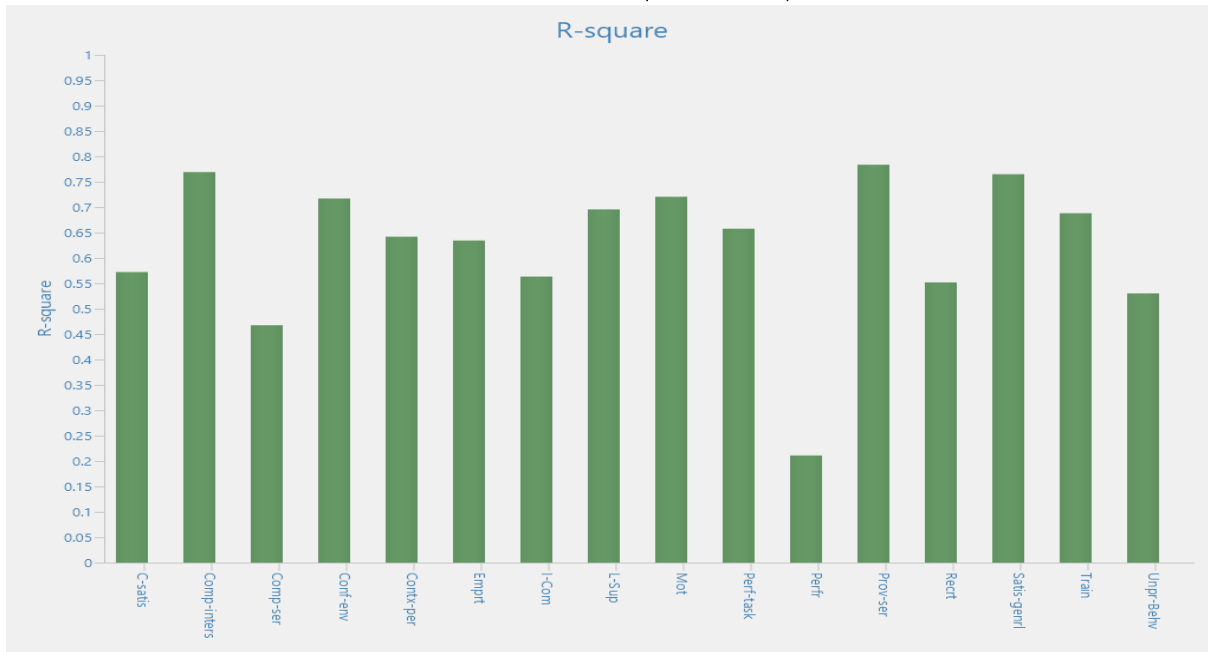
المتغيرات	R-square	R-square Adjusted	حجم التفسير (الأثر)
التوظيف Recrt	0.552	0.551	كبير
التدريب Train	0.688	0.687	كبير
التحفيز Mot	0.721	0.720	كبير
التمكين Emprt	0.634	0.633	كبير
الاتصال الداخلي I-com	0.563	0.562	كبير
دعم القيادة أو الإدارة العليا L-sup	0.696	0.695	كبير
البيئة المادية المريحة للعمل Conf-env	0.717	0.716	كبير
أداء المهام Perf-task	0.658	0.657	كبير
الأداء السياقي Contx-per	0.642	0.641	كبير
السلوك غير المنتج أو العكسي Unpr-behv	0.530	0.529	كبير
الأداء الوظيفي Perfr	0.211	0.209	معتدل
خدمات وأنشطة الشركة Comp-ser	0.467	0.466	معتدل
أسلوب تقديم الخدمة Prov-ser	0.784	0.783	كبير
اهتمام الشركة بالعميل Comp-inters	0.769	0.768	كبير

¹ بلقايد محمد جواد، دور المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال في الرفع من أداء الموارد البشرية، دراسة تطبيقية لعينة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2018، ص 201.

الرضا عن الشركة بشكل عام Satis-genrl	0.765	0.764	كبير
رضا العميل C-satis	0.572	0.570	كبير

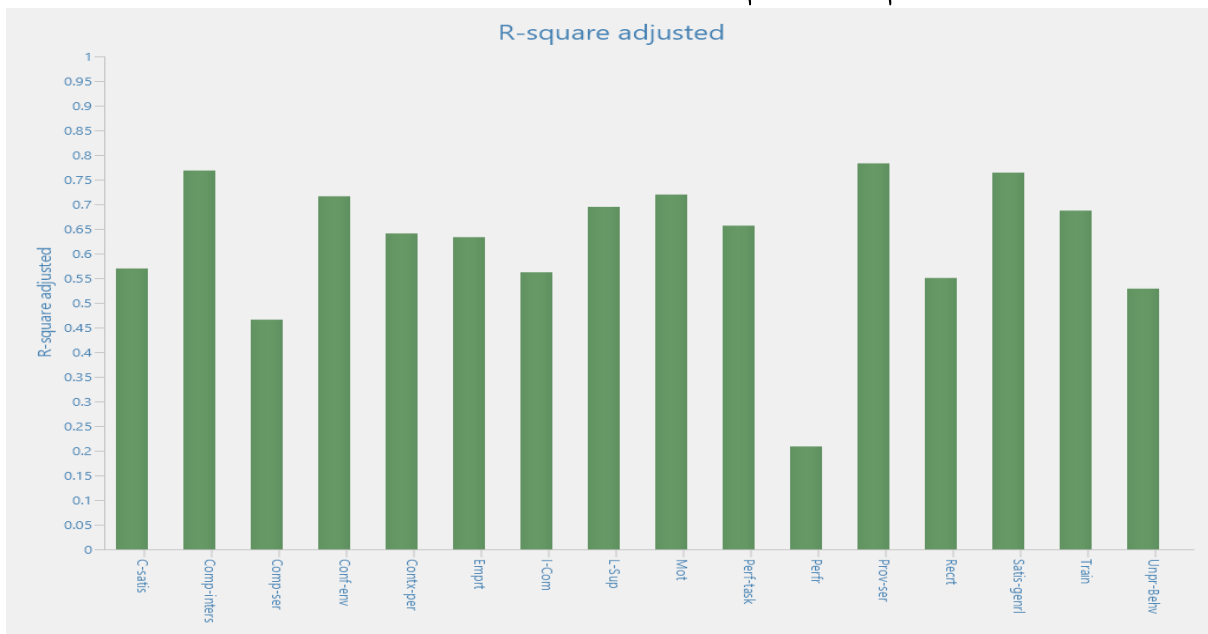
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Smart-PLS4

الشكل رقم III – 8. قيم معامل التحديد R-square



المصدر: مخرجات برنامج Smart-PLS4

الشكل رقم III – 9. قيم معامل التحديد المعدل R-square Adjusted



المصدر: برنامج Smart-PLS4

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن جميع معاملات R-square معنوية ومقبولة من الناحية الإحصائية، وغالبية قيم المعاملات تجاوزت (0.67) وبالتالي فهي قيمة تعكس حجم التأثير (التفسير) القوي.

ونلاحظ أيضا من خلال الجدول والشكل أعلاه أن قيمة R-square Adjusted بالكاد لا تختلف عن قيمة معامل R-square وهذا ما يؤكد على جودة النموذج ومعنويته.

4.2 حجم التأثير F-Square

- وحسب Joseph and Sarstedt يمكن الحكم على حجم الأثر (لا يوجد، صغير، متوسط، كبير) وفق ما يلي¹:
- لا يوجد حجم أثر في حالة كانت قيمة F^2 أقل من (0.02).
 - يوجد حجم أثر ضعيف في حالة كانت قيمة F^2 محصورة بين (0.02) و (0.15).
 - يوجد حجم أثر متوسط في حالة كانت قيمة F^2 محصورة بين (0.15) و (0.35).
 - يوجد حجم أثر كبير في حالة كانت قيمة F^2 أكبر من (0.35).

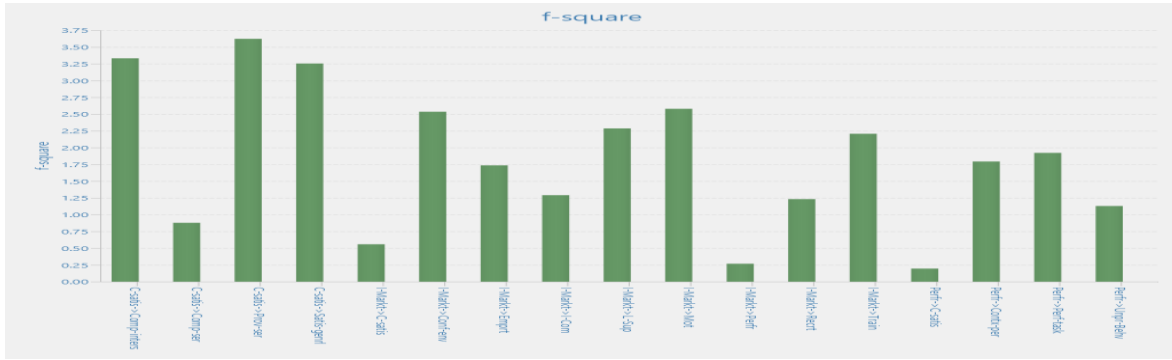
الجدول رقم III – 27. حجم الأثر F^2

المتغيرات	التسويق الداخلي	الأداء الوظيفي	رضا العميل	حجم التأثير
Recrt التوظيف	1.231			كبير
Train التدريب	2.206			كبير
Mot التحفيز	2.579			كبير
Emprt التمكين	1.735			كبير
I-com الاتصال الداخلي	1.290			كبير
L-sup دعم القيادة أو الإدارة العليا	1.286			كبير
Conf-env البيئة المادية المريحة للعمل	2.535			كبير
I-markt التسويق الداخلي				
Perf-task أداء المهام		1.921		كبير
Contx-per الأداء السياقي		1.792		كبير
Unpr-behv السلوك غير المنتج أو العكسي		1.129		كبير
Perfr الأداء الوظيفي	0.267			متوسط
Comp-ser خدمات وأنشطة الشركة			0.878	كبير
Prov-ser أسلوب تقديم الخدمة			3.622	كبير
Comp-inters اهتمام الشركة بالعميل			3.332	كبير
Satis-genrl الرضا عن الشركة بشكل عام			3.254	كبير
C-satis رضا العميل	0.558	0.195		كبير / متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Smart-PLS4

الشكل رقم III – 10. حجم الأثر F^2

¹ شيخي مليكة، مرجع سبق ذكره، 2022، ص 186.



المصدر: برنامج Smart-PLS4

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن حجم أثر التسويق الداخلي على رضا العميل بلغ (0.558) فهي قيمة أكبر من (0.35) وهذا ما يدل على وجود حجم أثر كبير لمتغير التسويق الداخلي على رضا العميل، بينما بلغ حجم أثر التسويق الداخلي على الأداء الوظيفي (0.267) والذي يدل على وجود تأثير متوسط للتسويق الداخلي على الأداء الوظيفي، في حين بلغ حجم تأثير الأداء الوظيفي على رضا العميل (0.195) والذي يفسر بوجود تأثير متوسط للأداء الوظيفي على رضا العميل. أما باقي معاملات F^2 معنوية ومقبولة إحصائياً بحكم أنها أكبر من 0.35 حسب (Cohen 1988)، والذي يبين لنا أهمية المتغيرات الكامنة في النموذج¹.

5.2 جودة التنبؤ Q^2 Predictive Relevance- Q^2

تم وضع العلاقة التنبؤية من قبل Stone-Geisser بالإضافة إلى معامل R^2 ، يمكن استخدام مؤشر العلاقة التنبؤية (Q^2) بشكل فعال كمعيار للتنبؤ، حيث يعتبر مؤشراً على القوة التنبؤية خارج العينة أو الملاءمة التنبؤية، كما يوضح مدى جودة إعادة تجميع البيانات التي تم جمعها تجريبياً بمساعدة النموذج. في حالة ما إذا كانت قيمة Q^2 أكبر من الصفر فإن نموذج الدراسة يمتلك القدرة على التنبؤ، وفي حالة ما إذا كانت قيمة Q^2 أقل من الصفر فإن النموذج يفتقر للأهمية التنبؤية.

الجدول رقم III – 28. جودة التنبؤ Q^2

المتغيرات	SSO	SSE	$Q^2 (= 1 - SSE/SSO)$
التوظيف Recrt	1056.000	636.231	0.398
التدريب Train	1408.000	856.761	0.392
التحفيز Mot	1056.000	493.993	0.532
التمكين Emprt	1408.000	907.945	0.355
الاتصال الداخلي I-com	1408.000	1000.424	0.289
دعم القيادة أو الإدارة العليا L-sup	1056.000	448.660	0.575
البيئة المادية المريحة للعمل Conf-env	1056.000	545.789	0.483
التسويق الداخلي I-markt	8800.000	8800.000	
أداء المهام Perf-task	1408.000	813.620	0.422
الأداء السياقي Contx-per	1408.000	900.234	0.361
السلوك غير المنتج أو العكسي Unpr-behv	1760.000	1330.251	0.244
الأداء الوظيفي Perf-fr	4576.000	4261.701	0.069

¹ سديري سارة، مرجع سبق ذكره، 2023، ص 289.

0.367	668.682	1056.000	Comp-ser خدمات وأنشطة الشركة
0.421	1018.206	1760.000	Prov-ser أسلوب تقديم الخدمة
0.435	796.020	1408.000	Comp-inters اهتمام الشركة بالعميل
0.460	950.824	1760.000	Satis-genrl الرضا عن الشركة بشكل عام
0.242	4803.144	6336.000	C-satis رضا العميل

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Smart-PLS4

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن جميع معاملات جودة التنبؤ Q^2 معنوية ومقبولة من الناحية الإحصائية وذلك لأنها أكبر من قيمة الصفر وهو ما يؤكد على أن المتغيرات الموجودة في نموذج الدراسة لها القدرة على التنبؤ.

6.2 جودة المطابقة Goodness Of Fit The Model GOF

وهو مقياس عام لجودة النموذج، ومن خلاله يتم التحقق من مستوى مطابقة النموذج.

الجدول رقم III – 29. مؤشر Goodness Of Fit The Model GOF

متوسط التباين المستخرج AVE	R-square	المتغيرات
0.730	0.552	Recrt التوظيف
0.599	0.688	Train التدريب
0.748	0.721	Mot التحفيز
0.572	0.634	Emprt التمكين
0.543	0.563	I-com الاتصال الداخلي
0.836	0.696	L-sup دعم القيادة أو الإدارة العليا
0.685	0.717	Conf-env البيئة المادية المريحة للعمل
0.429	-	I-markt التسويق الداخلي
0.659	0.658	Perf-task أداء المهام
0.576	0.642	Contx-per الأداء السياقي
0.477	0.530	Unpr-behv السلوك غير المنتج أو العكسي
0.343	0.211	Perfr الأداء الوظيفي
0.796	0.467	Comp-ser خدمات وأنشطة الشركة
0.550	0.784	Prov-ser أسلوب تقديم الخدمة
0.575	0.769	Comp-inters اهتمام الشركة بالعميل
0.592	0.765	Satis-genrl الرضا عن الشركة بشكل عام
0.430	0.572	C-satis رضا العميل
AVE=0.596	R ² = 0.623	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Smart-PLS4

ويحسب مؤشر GOF من خلال تطبيق القانون الآتي: $GOF = \sqrt{AVE * R^2}$

ويحسب مؤشر GOF من خلال تطبيق القانون الآتي: $GOF = \sqrt{0.596 * 0.623}$

وعليه فإن قيمة $GOF=0.609$ وهي قيمة أكبر من (0.36) وهو ما يدل على تميز نموذج الدراسة بجودة عالية من المطابقة.

III- اختبار ومناقشة فرضيات الدراسة

بعد التطرق لتحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة والتأكد من جودة مطابقة النموذج للدراسة بالاعتماد على النمذجة بالمعادلات الهيكلية، سيتم توضيح النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية بعد استخدام برنامج (Smart PLS4) وبرنامج (IBM SPSS V.29) في عملية التحليل والمعالجة الإحصائية، وباستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار صحة فرضيات الدراسة من عدمها وتوضيح مقدار الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة الذي يساعد في إعطاء كافة المؤشرات الإحصائية ذات الدلالة العلمية وهذا للإجابة عن كافة الأسئلة.

1. اختبار صحة الفرضية الرئيسية الأولى H_1 : "يوجد أثر مباشر ذو دلالة معنوية لأبعاد التسويق الداخلي (التوظيف، التدريب، التحفيز، التمكين، الاتصال الداخلي، دعم القيادة أو الإدارة العليا والبيئة المادية المريحة للعمل) على رضا العميل بالشركة الوطنية للتأمينات (saa) بالجزائر".
وللتأكد من صحة هذه الفرضية نستعرض الجدول الموالي:

الجدول رقم III – 30. نتائج تحليل معامل المسار وحجم التأثير للفرضية الرئيسية الأولى H_1

الفرضية	العلاقات	معاملات المسار	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	F ²	T Values	P Values	القرار
H_1	التسويق الداخلي – < رضا العميل	0.550	0.550	0.043	0.558	12.913	0.000	مقبولة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Smart-PLS4

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الارتباط بين المتغير المستقل (التسويق الداخلي) والمتغير التابع (رضا العميل) قد بلغ (0.550) وهو ما يدل على وجود علاقة قوية بين المتغيرين وهي موجبة، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05، وعليه تقبل الفرضية التي تنص على أنه يوجد أثر مباشر ذو دلالة معنوية لأبعاد التسويق الداخلي (التوظيف، التدريب، التحفيز، التمكين، الاتصال الداخلي، البيئة المادية المريحة للعمل ودعم القيادة أو الإدارة العليا) على رضا العميل بالشركة الوطنية للتأمينات (saa) بالجزائر، ونلاحظ أيضاً من خلال الجدول أن حجم التأثير F^2 بين التسويق الداخلي ورضا العميل قد بلغت قيمته (0.558) وهي قيمة أكبر من (0.35) وبالتالي نستنتج أن حجم التأثير بين المتغيرين كبير.

وبالاعتماد على ماسبق فإن انتهاج استراتيجية وسياسة التسويق الداخلي من طرف الشركة الوطنية للتأمينات ساهمت في تحقيق رضا عملائها والحفاظ عليهم، وبذلك توافق هذه النتيجة دراسة كل من (ناصر الدين بن أحسن، 2015)، (نجية زيانى وزملاؤها، 2015).

1.1. اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى H_1

■ $H_{1.1}$: يوجد أثر مباشر ذو دلالة معنوية لبعد التوظيف على رضا العميل في الشركة الوطنية للتأمينات (saa) بالجزائر.

- $H_{1.2}$: يوجد أثر مباشر ذو دلالة معنوية لبعد التدريب على رضا العميل في الشركة الوطنية للتأمينات (saa) بالجزائر.
 - $H_{1.3}$: يوجد أثر مباشر ذو دلالة معنوية لبعد التحفيز على رضا العميل في الشركة الوطنية للتأمينات (saa) بالجزائر.
 - $H_{1.4}$: يوجد أثر مباشر ذو دلالة معنوية لبعد التمكين على رضا العميل في الشركة الوطنية للتأمينات (saa) بالجزائر.
 - $H_{1.5}$: يوجد أثر مباشر ذو دلالة معنوية لبعد الاتصال الداخلي على رضا العميل في الشركة الوطنية للتأمينات (saa) بالجزائر.
 - $H_{1.6}$: يوجد أثر مباشر ذو دلالة معنوية لبعد دعم القيادة أو الإدارة العليا على رضا العميل في الشركة الوطنية للتأمينات (saa) بالجزائر.
 - $H_{1.7}$: يوجد أثر مباشر ذو دلالة معنوية لبعد البيئة المادية المريحة للعمل على رضا العميل في الشركة الوطنية للتأمينات (saa) بالجزائر.
- من أجل اختبار الفرضيات الفرعية سالفة الذكر تم استخدام اختبار T بهدف اختبار معنوية كل بعد من أبعاد التسويق الداخلي على رضا العميل، عند مستوى المعنوية (0.05).

الجدول رقم III – 31. نتائج اختبار معاملات الانحدار الخطي المتعدد وفقا لاختبار T

الفرضية	المتغيرات	معاملات الانحدار		Beta	T	Sig مستوى المعنوية	القرار
		B	الخطأ المعياري				
$H_{1.1}$	التوظيف	0.077	0.129	0.031	0.591	0.555	رفض
$H_{1.2}$	التدريب	0.470	0.157	0.168	2.995	0.003	قبول
$H_{1.3}$	التحفيز	-0.066	0.130	-0.030	-0.504	0.615	رفض
$H_{1.4}$	التمكين	0.551	0.151	0.198	3.661	0.000	قبول
$H_{1.5}$	الاتصال الداخلي	0.833	0.156	0.272	5.345	0.000	قبول
$H_{1.6}$	دعم القيادة أو الإدارة العليا	0.253	0.136	0.109	1.859	0.064	رفض
$H_{1.7}$	البيئة المادية المريحة للعمل	0.349	0.133	0.155	2.619	0.009	قبول

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 29

يوضح الجدول أعلاه درجة تأثير كل بعد من أبعاد التسويق الداخلي على رضا العميل والتي يمكن استخلاصها على النحو التالي:

$H_{1.1}$ – التوظيف: من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة T المحسوبة والتي بلغت (0.591) وهي أكبر من T الجدولية، باحتمال بلغ (0.555)، وهو أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha \geq 0.05$) مما يعني عدم وجود أثر للتوظيف على رضا العميل في الشركة الوطنية للتأمينات (saa)، أي رفض الفرضية الفرعية الأولى والتي تقترض أنه يوجد أثر مباشر ذو دلالة معنوية لبعد التوظيف على رضا العميل في الشركة الوطنية للتأمينات (saa) بالجزائر، تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (نجية زيان وزملاؤها، 2015)، بالرغم من أن هذه الفرضية مثبتة نظريا لكن في الواقع بالنسبة للشركة هي غير مثبتة، وهذا قد يكون ناتج عن أنها لم تصل بعد إلى مستوى يضمن تحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة ومؤهلات وخصائص الفرد المتقدم للوظيفة، والعاملون بالشركة غير راضين عن سياسة التوظيف المعتمدة من قبل المسؤولين الأمر الذي قد يؤثر على الأداء الوظيفي وعلى كفاءة تقديم الخدمة مما يؤثر على رضا العميل الخارجي.

H_{1.2} - التدريب: من خلال الجدول نلاحظ أنه يوجد تأثير بين بعد التدريب ورضا العميل، والذي تؤكد قيمة T المحسوبة والتي بلغت (2.995) وهي أكبر من T الجدولية، باحتمال بلغ (0.003) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05) مما يدل على أن بعد التدريب يؤثر على رضا العميل، وعليه نقبل الفرضية الفرعية الثانية H_{1.2} والتي تنص على أنه يوجد أثر مباشر ذو دلالة معنوية لبعـد التدريب على رضا العميل في الشركة الوطنية للتأمينات (saa) بالجزائر، حيث تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (ماريف منور، 2021)، حيث تم ارجاع سبب عدم تحقيق رضا الزبون إلى عوامل مختلفة منها عدم تبني سياسة تكوينية للموارد البشرية بالفنادق، ودراسة (نجية زباني وزملاؤها، 2015) التي توصلت لوجود تأثير للتكوين في استحداث سياسة لتنمية الموارد البشرية لتحقيق رضا العميل وأهداف المؤسسة.

ويرى العاملون بالشركة أنه هناك بعض البرامج التدريبية المتاحة لهم والتي من شأنها أن ترفع من كفاءتهم عند قيامهم بالمهام المنوطة بهم، وهم يشجعون على الاهتمام أكثر بالتدريب باعتباره استثمارا مهما يعود لصالح الشركة من خلال زيادة مهارات ومعارف العاملين وتساهم في تعديل وتوازن اتجاهات سلوكهم الوظيفي، الأمر الذي يكسبهم الخبرات والمهارات اللازمة لتقديم خدمة ذات مستوى عال من المواصفات والتوقعات التي يطلبها العميل.

H_{1.3} - التحفيز: من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة T المحسوبة والتي بلغت (-0.504) وهي أقل من T الجدولية، باحتمال بلغ (0.615) وهو أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha \geq 0.05$) مما يعني عدم وجود أثر للتحفيز على رضا العميل في الشركة الوطنية للتأمينات (saa)، أي رفض الفرضية الفرعية الثالثة والتي تفترض أنه يوجد أثر مباشر ذو دلالة معنوية لبعـد التحفيز على رضا العميل في الشركة الوطنية للتأمينات (saa) بالجزائر. وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (ناصر الدين بن أحسن، 2015) التي تبين فيها وجود تأثير للتحفيز على رضا العميل بمؤسسة بريد الجزائر. كما أنها تتفق مع دراسة (سلوى محمود محمود مطاحن، 2010) التي توصلت إلى أن الشركات الصناعية في الأردن لا تطبق نظام رواتب وحوافز عادل.

H_{1.4} - التمكين: من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة T المحسوبة والتي بلغت (3.661) وهي أكبر من T الجدولية، باحتمال بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، مما يعني وجود أثر للتمكين على رضا العميل في الشركة الوطنية للتأمينات (saa)، أي قبول الفرضية الفرعية الرابعة والتي تفترض أنه يوجد أثر مباشر ذو دلالة معنوية لبعـد التمكين على رضا العميل في الشركة الوطنية للتأمينات (saa) بالجزائر، حيث أنه إذا تغير بعد التمكين بدرجة واحدة يتغير رضا العميل بقيمة (0.551) في نفس الاتجاه. وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة (كمال مولوج وآخرون، 2019) التي توصل فيها إلى عدم وجود تأثير للتمكين على رضا العميل بالمستشفيات العمومية. وهذا يدل على أن الشركة تولي نوعا من الاهتمام لكن ليس بالمستوى المطلوب، وهذا لتوسيع قدرات وإمكانات الأفراد في المشاركة والتأثير والتحكم من خلال الصلاحيات والمسؤوليات الممنوحة لهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات، مما يتيح لهم فرص الإنجاز والإبداع في العمل مما يعزز لديهم الرضا الوظيفي والالتزام أكثر بالعمل بالشركة، مما ينعكس إيجابا على تحسين أدائهم التنظيمي في تقديم الخدمة التأمينية وتحقيق رضا العميل الخارجي.

H_{1.5} - الاتصال الداخلي: من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة T المحسوبة والتي بلغت (5.345) وهي أكبر من T الجدولية، باحتمال بلغ (0.000)، وهو أقل من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) مما يعني وجود أثر للاتصال الداخلي على رضا العميل في الشركة الوطنية للتأمينات (saa)، أي قبول الفرضية الفرعية الخامسة والتي تفترض أنه يوجد أثر مباشر ذو دلالة معنوية لبعـد الاتصال الداخلي على رضا العميل في الشركة الوطنية للتأمينات (saa) بالجزائر، حيث أنه إذا تغير بعد الاتصال الداخلي بدرجة واحدة يتغير رضا العميل بقيمة (0.833) في نفس الاتجاه. تتفق هذه النتيجة مع ما تم التوصل إليه في دراسة (ناصر الدين بن

أحسن، 2015) التي خلصت إلى أن مؤسسة اتصالات الجزائر تولي أهمية للاتصال الداخلي أكثر مقارنة بالعناصر الأخرى لما له من دور أساسي في هذه المؤسسة الخدمية.

وهذا ما يتجسد من خلال مساهمة الاتصال الداخلي وما يحتويه من قواعد بيانات وبرمجيات ونظم المعلومات والتكنولوجيا بتزويد العاملين بالمعلومات الداخلية والخارجية باستمرار، وإيجاد التفاعل بين مختلف المستويات والقيادة العليا، الأمر الذي يضفي الشفافية في العلاقات فيما بينهم ويكونون على اطلاع بالمستجدات المتعلقة بمختلف الأهداف والاستراتيجيات وكيفية المشاركة في تحقيقها، وكذا تسهيل اتخاذ القرارات المناسبة.

H_{1.6}- دعم القيادة أو الإدارة العليا : من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة T المحسوبة والتي بلغت (1.859) وهي أكبر من T الجدولية، باحتمال بلغ (0.064) وهو أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha \geq 0.05$) مما يعني عدم وجود أثر لدعم القيادة أو الإدارة العليا على رضا العميل في الشركة الوطنية للتأمينات (saa)، أي عدم قبول الفرضية الفرعية السادسة والتي تفترض أنه يوجد أثر مباشر ذو دلالة معنوية لبعده دعم القيادة أو الإدارة العليا على رضا العميل في الشركة الوطنية للتأمينات (saa) بالجزائر. وهذا ينافي ما ذهب إليه التأصيل النظري لما من أهمية لدعم القيادة أو الإدارة العليا في الوصول إلى تحقيق رضا العميل. وهذا سواء تعلق بالمهام المنوطة بهم أو حتى الوصول إلى الإبداع والابتكار وتوفير الإمكانيات والسياسات وتبني ومشاركة هذه العملية مع العاملين بمختلف مستوياتهم، مما يؤثر على الأداء، تمهيدا لتقديم خدمات ذات جودة ترضي العملاء أو تفوق توقعاتهم ومتطلباتهم المختلفة.

تختلف نتيجة هذه الفرضية عن نتيجة دراسة **(نجية زيانى وزملاؤها، 2015)** باعتبار التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الخدمية فقد توصلت إلى أنه في الوقت الذي تهدف فيه المؤسسات إلى تحقيق أهدافها التنموية من خلال زيادة رضا عملائها عليها ألا تغفل الدور القيادي والمسؤولية الملقاة على عاتق القائمين بأعمالها في بلوغ هذه الأهداف. فمن أولى خطوات تطوير التسويق الداخلي بالشركة تبدأ بفهم اتجاهات العاملين والإدارة نحو الشركة، والخدمات المقدمة لعملائها، ثم التوجه نحو الاهتمام بالتدريب وفرق العمل، وهذا انطلاقا من مرحلة التطبيق الاستراتيجي وإدارة التغيير وتركز على أن التسويق الداخلي هو الدافع أو المحرك لتطبيق استراتيجية المؤسسة، وبما أن العاملين بالشركة غير راضين عن مستوى دعم القيادة أو الإدارة العليا فهم مغيبون عن هذا الدور الفعال من الدعم ومشاركة العاملين فيما بينهم بمختلف المستويات الإدارية مما تسبب في وجود فجوة بين الإدارة العليا والمستويات الأخرى الأمر الذي يزيد من بقاء عدة أمور عالقة متعلقة باتخاذ القرارات المناسبة وحل المشاكل الإدارية في حينها وتعطيل الانتقال للخطوات التالية في سلسلة تحقيق الأهداف.

H_{1.7}- البيئة المادية المريحة للعمل: من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة T المحسوبة والتي بلغت (2.619) وهي أكبر من T الجدولية، باحتمال بلغ (0.009) وهو أقل من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) مما يعني وجود أثر للبيئة المادية المريحة للعمل على رضا العميل في الشركة الوطنية للتأمينات (saa)، أي قبول الفرضية الفرعية السابعة والتي تفترض أنه يوجد أثر مباشر ذو دلالة معنوية لبعده البيئة المادية المريحة للعمل على رضا العميل في الشركة الوطنية للتأمينات (saa) بالجزائر، حيث أنه إذا تغير بعد البيئة المادية المريحة للعمل بدرجة واحدة يتغير رضا العميل بقيمة (0.349) في نفس الاتجاه. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة **(ماريف منور، 2021)**، حيث تم إرجاع سبب عدم تحقيق رضا العميل إلى عوامل مختلفة منها الدليل المادي المعتمد من طرف الفنادق.

2. اختبار صحة الفرضية الرئيسية الثانية H_2 : يوجد أثر مباشر ذو دلالة معنوية لأبعاد التسويق الداخلي (التوظيف، التدريب، التحفيز، التمكين، الاتصال الداخلي، البيئة المادية المريحة للعمل ودعم القيادة أو الإدارة العليا) على الأداء الوظيفي في الشركة الوطنية للتأمينات (saa) بالجزائر.

للتأكد من صحة هذه الفرضية نستعرض الجدول الآتي:

الجدول رقم III - 32. نتائج تحليل معامل المسار وحجم التأثير للفرضية الرئيسية الثانية H_2

الفرضية	العلاقات	معاملات المسار	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	F ²	T Values	P Values	القرار
H_2	التسويق الداخلي - < الأداء الوظيفي	0.459	0.459	0.053	0.267	8.744	0.000	مقبولة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Smart-PLS4

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الارتباط بين المتغيرين (التسويق الداخلي) والأداء الوظيفي قد بلغ (0.459) وهو ما يدل على وجود علاقة جيدة بين المتغيرين وهي موجبة، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، وعليه تقبل الفرضية التي تنص على أنه "يوجد أثر مباشر ذو دلالة معنوية لأبعاد التسويق الداخلي (التوظيف، التدريب، التحفيز، التمكين، الاتصال الداخلي، البيئة المادية المريحة للعمل ودعم القيادة أو الإدارة العليا) على الأداء الوظيفي في الشركة الوطنية للتأمينات (saa) بالجزائر"، ونلاحظ أيضاً من خلال الجدول أن حجم التأثير F^2 بين التسويق الداخلي والأداء الوظيفي قد بلغت قيمته (0.267) وهي قيمة أقل من (0.35) وبالتالي نستنتج أن حجم التأثير بين المتغيرين متوسط.

وعليه فإن الالتزام بتطبيق ممارسات التسويق الداخلي المناسبة وباستمرار من شأنه أن يساهم في تحسين الأداء الوظيفي، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (محمد سليم خليل الشوري، وليد خالد إبراهيم نصير، فرج مزيد فرج الديهاني، 2016) ودراسة (Saheb Imani, Pantea Foroudi, 2020)، ودراسة (Yu-Ting Huang، 2019)، ودراسة (أحمد حوارة، وسليمان شقيقات، يوسف صبيح، 2011).

على عكس نتائج دراسة (Nemteanu, M.-S.; Dabija, D.-C, 2021) التي تبين من خلالها أنه لم يكن للتسويق الداخلي تأثير على الأداء الوظيفي بسبب الظروف الناتجة عن الأزمة الصحية العالمية كوفيد 19، وهذا الأمر من شأنه أن يغير تصورات العاملين بسبب حالة عدم التأكد والتأجيل المستمر للعودة للمكاتب لأداء مهامهم، وبالتالي أصبح العمل بمواعيد غير ثابتة و العمل عن بعد هو الوضع الطبيعي الجديد.

1.1.2 اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية H_2

- $H_{2.1}$: يوجد أثر مباشر ذو دلالة معنوية لبعد التوظيف على الأداء الوظيفي في الشركة الوطنية للتأمينات (saa) بالجزائر.
- $H_{2.2}$: يوجد أثر مباشر ذو دلالة معنوية لبعد التدريب على الأداء الوظيفي في الشركة الوطنية للتأمينات (saa) بالجزائر.
- $H_{2.3}$: يوجد أثر مباشر ذو دلالة معنوية لبعد التحفيز على الأداء الوظيفي في الشركة الوطنية للتأمينات (saa) بالجزائر.
- $H_{2.4}$: يوجد أثر مباشر ذو دلالة معنوية لبعد التمكين على الأداء الوظيفي في الشركة الوطنية للتأمينات (saa) بالجزائر.
- $H_{2.5}$: يوجد أثر مباشر ذو دلالة معنوية لبعد الاتصال الداخلي على الأداء الوظيفي في الشركة الوطنية للتأمينات (saa) بالجزائر.
- $H_{2.6}$: يوجد أثر مباشر ذو دلالة معنوية لبعد دعم القيادة أو الإدارة العليا على الأداء الوظيفي في الشركة الوطنية للتأمينات (saa) بالجزائر.

H_{2.7}: يوجد أثر مباشر ذو دلالة معنوية لبعد البيئة المادية المريحة للعمل على الأداء الوظيفي في الشركة الوطنية للتأمينات (saa) بالجزائر.

من أجل اختبار الفرضيات الفرعية سالفة الذكر تم استخدام اختبار T بهدف اختبار معنوية كل بعد من أبعاد التسويق الداخلي على الأداء الوظيفي عند مستوى المعنوية (0.05).

الجدول رقم III – 33. نتائج اختبار معاملات الانحدار الخطي المتعدد وفقا لاختبار T

القرار	Sig مستوى المعنوية	T	Beta	معاملات الانحدار		المتغيرات	الفرضية
				الخطأ المعياري	B		
رفض	0.662	-0.438	-0.032	0.102	-0.045	التوظيف	H _{2.1}
رفض	0.364	-0.909	-0.070	0.123	-0.112	التدريب	H _{2.2}
رفض	0.370	-0.898	-0.074	0.102	-0.092	التحفيز	H _{2.3}
رفض	0.305	1.028	0.076	0.118	0.122	التمكين	H _{2.4}
قبول	0.000	4.750	0.332	0.122	0.582	الاتصال الداخلي	H _{2.5}
رفض	0.001	-1.950	0.260	0.107	0.335	دعم القيادة أو الإدارة العليا	H _{2.6}
رفض	0.052	3.201	-0.157	0.105	-0.208	البيئة المادية المريحة للعمل	H _{2.7}

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 29

يوضح الجدول أعلاه درجة تأثير كل بعد من أبعاد التسويق الداخلي على الأداء الوظيفي والتي يمكن استخلاصها على النحو التالي:

H_{2.1}-التوظيف: من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة T المحسوبة والتي بلغت (-0.438) وهي أقل من T الجدولية، باحتمال بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) مما يعني عدم وجود أثر للتوظيف على الأداء الوظيفي في الشركة الوطنية للتأمينات (saa)، أي رفض الفرضية الفرعية الأولى والتي تفترض أنه يوجد أثر مباشر ذو دلالة معنوية لبعد التوظيف على الأداء الوظيفي في الشركة الوطنية للتأمينات (saa) بالجزائر.

وهي عكس ما توصلت إليه نتائج دراسة (أحمد عبد الحميد أمين، 2018) التي أوضح التحليل الإحصائي من خلالها إلى وجود تأثير إيجابي بين استقطاب العاملين والأداء الوظيفي، كما تختلف كذلك مع نتائج دراسة (محمد سليم خليل الشوري، وليد خالد إبراهيم نصير، فرج مزيد فرج الدهاني، 2016) التي أكدت وجود تأثير لبعد التوظيف على الأداء الوظيفي في الشركة الأردنية للتأمين.

H_{2.2} – التدريب: من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة T المحسوبة والتي بلغت (-0.909) وهي أقل من T الجدولية، باحتمال بلغ (0.364) وهو أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha \geq 0.05$) مما يعني عدم وجود أثر للتدريب على الأداء الوظيفي في الشركة الوطنية للتأمينات (saa)، أي رفض الفرضية الفرعية الثانية والتي تفترض أنه يوجد أثر مباشر ذو دلالة معنوية لبعد التدريب على الأداء الوظيفي في الشركة الوطنية للتأمينات (saa) بالجزائر. حيث تختلف هذه النتيجة مع ما تم التوصل إليه في دراسة (محمد سليم خليل الشوري، وليد خالد إبراهيم نصير، فرج مزيد فرج الدهاني، 2016) التي أكدت وجود تأثير لبعد التدريب على الأداء الوظيفي في الشركة الأردنية للتأمين.

وما يميز طبيعة نشاط الشركة الوطنية للتأمينات (خدمة التأمين) فإن سرعة واستغلال الوقت في إجراءات التعويض يعد أفضل وسيلة لكسب رضا العميل، ونتيجة لذلك أصبح من الضروري تعزيز ممارسة البرامج التدريبية من خلال إشراك العاملين في برامج التدريب الخارجية والداخلية وتعزيز مبدأ التبادل الخبرات بين العاملين القدامى والجدد الأمر الذي يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين بالشركة على اختلاف مستوياتهم التنظيمية.

H_{2.3} - التحفيز: من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة T المحسوبة والتي بلغت (-0.898) وهي أقل من T الجدولية، باحتمال بلغ (0.370) وهو أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha \geq 0.05$) مما يعني عدم وجود أثر للتحفيز على الأداء الوظيفي في الشركة الوطنية للتأمينات (saa)، أي رفض الفرضية الفرعية الثالثة والتي تفترض أنه يوجد أثر مباشر ذو دلالة معنوية لبعد التحفيز على الأداء الوظيفي في الشركة الوطنية للتأمينات (saa) بالجزائر، وهذا عكس ماتم التوصل إليه في دراسة (حمود حيمر، 2018)، التي خلصت إلى أن ضعف نظام التحفيز المعتمد من طرف المؤسسة محل الدراسة هو أحد أهم معوقات تحسين أداء عاملها. في حين أن نتائج هذه الفرضية تتوافق مع دراسة (ماجد إبراهيم شاهين، 2010)، كما أنها تتفق مع نتائج دراسة (سلوى محمود محمود مطاحن، 2010) التي توصلت إلى أن المؤسسات تقوم على تطبيق بعض أبعاد التسويق الداخلي، ولكنها لا تتوجه نحو تطبيق نظام رواتب وحوافز عادل بين العاملين.

وأفراد عينة الدراسة الحالية يرون أن الشركة لا تحفزهم بالشكل الكافي، إلا أن عدم تحسن أدائهم يعود إلى تأثير عوامل أخرى أكثر أهمية. كما يمكن إرجاع السبب إلى نظام تقييم أداء العاملين المطبق بالشركة محل الدراسة، ومدى ما يوفره هذا النظام من متطلبات العدالة في تقييم أداء العاملين مما يؤثر على رضاهم الوظيفي وبالتالي المساهمة في تحسين الأداء الوظيفي. فالمؤسسات التي تستخدم أنظمة تقييم الأداء والمكافأة تسجل نتائج أفضل في تحسين أداء العاملين مع تحسين الرضا الوظيفي لديهم.

H_{2.4} - التمكين: من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة T المحسوبة والتي بلغت (1.028) وهي أقل من T الجدولية، باحتمال بلغ (0.305) وهو أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha \geq 0.05$) مما يعني عدم وجود أثر للتمكين على الأداء الوظيفي بالشركة الوطنية للتأمينات (saa)، أي رفض الفرضية الفرعية الرابعة والتي تفترض أنه يوجد أثر مباشر ذو دلالة معنوية لبعد التمكين على الأداء الوظيفي في الشركة الوطنية للتأمينات (saa) بالجزائر.

فالتمكين ينطوي على منح السلطة وتحمل المسؤولية في اتخاذ القرارات لدى العاملين أو يشاركون في اتخاذها مع الإدارة العليا، والتي لا تعطي أهمية لهذا البعد نظرا لطبيعة القرارات التي تحتاج إلى إشارات مؤهلين وذوي خبرة مهنية وأكاديمية تتناسب مع طبيعة نشاط الشركة الوطنية للتأمينات خاصة وأنها ومن وجهة نظر العاملين لم تعط الأهمية المناسبة لبعد التدريب لمختلف المستويات مما لا يعطيهم الصلاحيات أكثر للقيام بالأداء الوظيفي وتحسينه باستمرار وهو الأمر الذي أشار إليه معظم المستجوبين في الإجابة عن السؤال المفتوح والمتعلق بنظرته لكيفية مساهمته في تحقيق رضا العميل.

H_{2.5} - الاتصال الداخلي: من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة T المحسوبة والتي بلغت (4.750) وهي أكبر من T الجدولية، باحتمال بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) مما يعني وجود أثر للاتصال الداخلي على الأداء الوظيفي في الشركة الوطنية للتأمينات (saa)، أي قبول الفرضية الفرعية الخامسة والتي تفترض أنه يوجد أثر مباشر ذو دلالة معنوية لبعد الاتصال الداخلي على الأداء الوظيفي في الشركة الوطنية للتأمينات (saa) بالجزائر، حيث أنه إذا تغير بعد الاتصال الداخلي بدرجة واحدة يتغير الأداء الوظيفي بقيمة (0.582) في نفس الاتجاه.

وبالتالي فإن سلوك العاملين يرتبط بكفاءة وفعالية الاتصال ويؤثر على أدائهم والتزامهم داخل الشركة وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة (Yu-Ting Huang ، 2019).

ويمكن القول أنه كلما اتخذت الشركة إجراءات لزيادة تفعيل نظام الاتصالات بطريقة مناسبة ومستمرة، كلما ساهم ذلك في تحسين الأداء الوظيفي أكثر مما هو عليه خاصة مع التطور المستمر لتكنولوجيا نظم المعلومات ونظم الاتصالات المختلفة. وتعتبر عملية الاتصالات الداخلية ضرورية ولازمة للعملية الإدارية بجوانبها المتعددة، فهي تساعد في عملية اتخاذ القرارات المناسبة وتكوين علاقات إنسانية سليمة بين الرؤساء والمرؤوسين، والعاملين فيما بينهم. واكتساب المعلومات يعزز من قدرات العاملين في التعامل مع المواقف والمشاكل، بما فيها تساؤلات العميل الخارجي الذي يسهل استيعاب مطالبه وتلبية حاجاته ورغباته، وتقديم الخدمات بأقل عراقيل أو أخطاء.

H_{2.6} - دعم القيادة أو الإدارة العليا: من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة T المحسوبة والتي بلغت (-1.950) وهي أقل من T الجدولية، باحتمال بلغ (0.001) وهو أقل من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) مما يعني عدم وجود أثر لدعم القيادة أو الإدارة العليا على الأداء الوظيفي بالشركة الوطنية للتأمينات (saa)، أي رفض الفرضية الفرعية السادسة والتي تفترض أنه يوجد أثر مباشر ذو دلالة معنوية لبعد دعم القيادة أو الإدارة العليا على الأداء الوظيفي في الشركة الوطنية للتأمينات (saa) بالجزائر. وتختلف هذه النتائج مع ما تم التوصل إليه في دراسة (نجية زباني وزملاؤها، 2015) وكما أن التأصيل النظري يثبت العكس، فإعداد وتنفيذ أي استراتيجية بالمؤسسة يحتاج إلى تعاون وتضافر وتنسيق جهود مختلف الأفراد في جميع الوظائف والمستويات الإدارية، والعاملون عندما يلمسون روح الالتزام والقيادة والتحسين المستمر لدى المديرين والمسؤولين فإنهم يسعون للاقتداء بهم والإقبال على العمل الجماعي الأمر الذي يسهل مشاركة القيادة العليا للعاملين ودعمهم لهم في حل مشاكلهم في حينها وقدرة استيعاب انشغالاتهم وبالتالي تلبية احتياجاتهم المختلفة، الأمر الذي ينعكس إيجابيا على تحسين أدائهم الوظيفي وشعورهم بالانتماء للمؤسسة.

والعاملون في الشركة محل الدراسة غير موافقين على مستوى مشاركة المديرين لهم ومساعدتهم في حل مشاكلهم الوظيفية. ويعود الأمر إلى نقص عدد الإطارات العليا بالشركة محل الدراسة وبالتالي انشغالهم بمهام الإدارة العليا والالتزامات المنوطة بهم قلل من فرص تواصلهم ومشاركتهم العاملين في مختلف المستويات، ويعتبر هذا سببا لعدم رضا العاملين عن دعم الإدارة العليا كما تم الإشارة إليه سابقا عند دراسة اتجاهات وآراء المستجوبين تجاه بعد دعم القيادة والإدارة العليا بالشركة.

H_{2.7} - البيئة المادية المريحة للعمل: من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة T المحسوبة والتي بلغت (3.201) وهي أكبر من T الجدولية، باحتمال بلغ (0.052) وهو أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha \geq 0.05$) مما يعني عدم وجود أثر للبيئة المادية المريحة للعمل على الأداء الوظيفي بالشركة الوطنية للتأمينات (saa)، أي رفض الفرضية الفرعية السابعة والتي تفترض أنه يوجد أثر مباشر ذو دلالة معنوية لبيئة المادية المريحة للعمل على الأداء الوظيفي في الشركة الوطنية للتأمينات (saa) بالجزائر، والعاملون غير راضين عن مستوى البيئة المادية بالعمل بالشركة، وأن الشركة لا تولي اهتماما بالجانب المادي في العمل باعتبار أن طبيعة النشاط لا يتطلب تجهيزات مادية كبيرة على عكس المؤسسات الصناعية. وهذا الأمر من شأنه أن يؤثر على السير الحسن للأداء الوظيفي بالشركة وبالتالي التأثير على رضا العميل الخارجي. وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة (العنود عبد الله محمد العمري، 2022) التي تؤكد وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لجودة بيئة العمل على الأداء الوظيفي بأبعاده.

وعندما يكون العامل يحوز على المهارات والقدرات والمعارف اللازمة مع توفر عنصر الدافعية والرغبة في العمل وتحقيق الأداء المطلوب هنا يمكن ارجاع السبب إلى تأثير البيئة المادية غير المريحة للعمل، فالعامل يقضي جل حياته في العمل مما يؤثر على حالته المعرفية والعاطفية وسلوكياته وقدراته، وكذلك على الإنتاجية التنظيمية، وما تتطلبه طبيعة نشاط الشركة وتفعيل العمل الجماعي لتقديم الخدمة التأمينية بالجودة المطلوبة وفي أحسن الآجال.

3. اختبار صحة الفرضية الرئيسية الثالثة H_3 : يوجد أثر مباشر ذو دلالة معنوية لعناصر الأداء الوظيفي (أداء المهام، الأداء السياقي، السلوك غير المنتج أو العكسي) على رضا العميل في الشركة الوطنية للتأمينات (saa) بالجزائر. للتأكد من صحة هذه الفرضية نستعرض الجدول الآتي:

الجدول رقم III – 34. نتائج تحليل معامل المسار وحجم التأثير للفرضية الرئيسية الثالثة H_3

الفرضية	العلاقات	معاملات المسار	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	F ²	T Values	P Values	القرار
H_3	الأداء الوظيفي — < رضا العميل	0.325	0.326	0.045	0.195	7.183	0.000	قبول

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Smart-PLS4

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الارتباط بين المتغير المستقل (الأداء الوظيفي) والمتغير التابع (رضا العميل) قد بلغ (0.325) وهو ما يدل على وجود علاقة متوسطة بين المتغيرين وهي موجبة، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، وعليه تقبل الفرضية التي تنص على أنه يوجد أثر مباشر ذو دلالة معنوية لأبعاد الأداء الوظيفي (أداء المهام، الأداء السياقي، السلوك غير المنتج أو العكسي) على رضا العميل في الشركة الوطنية للتأمينات (saa) بالجزائر، ونلاحظ أيضاً من خلال الجدول أن حجم التأثير F^2 بين التسويق الداخلي ورضا العميل قد بلغت قيمته (0.195) وهي قيمة أقل من (0.35) وبالتالي نستنتج أن حجم التأثير بين المتغيرين متوسط.

تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (شيخي مليكة، 2022) أن تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية ينعكس إيجابياً على رضا عملائها، و دراسة (نجية زباني وزملاؤها، 2015) التي توصلت إلى أن الهدف من العلاقة التي تربط مؤسسة الخدمات بعملائها يكمن في الإيفاء بوعودها، حيث تسعى إلى تحقيق رضاهم وتلبية حاجاتهم، وكل هذا لا يتحقق إلا من خلال العلاقة التفاعلية التي تحدث بين مورد الخدمة والعميل.

1.3. اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثالثة H_3

من أجل اختبار الفرضيات الفرعية سألقة الذكر تم استخدام اختبار T بهدف اختبار معنوية كل بعد من أبعاد الأداء الوظيفي على رضا العميل، عند مستوى المعنوية (0.05).

$H_{3.1}$: يوجد أثر مباشر ذو دلالة معنوية لأداء المهام على رضا العميل في الشركة الوطنية للتأمينات (saa) بالجزائر.

$H_{3.2}$: يوجد أثر مباشر ذو دلالة معنوية للأداء السياقي على رضا العميل في الشركة الوطنية للتأمينات (saa) بالجزائر.

$H_{3.3}$: يوجد أثر مباشر ذو دلالة معنوية للسلوك غير المنتج أو العكسي على رضا العميل في الشركة الوطنية للتأمينات (saa) بالجزائر.

من أجل اختبار الفرضيات الفرعية سالفة الذكر تم استخدام اختبار T بهدف اختبار معنوية كل بعد من أبعاد التسويق الداخلي على رضا العميل عند مستوى المعنوية (0.05).

الجدول رقم III - 35. نتائج اختبار معاملات الانحدار الخطي المتعدد وفقا لاختبار T

الفرضية	المتغيرات	معاملات الانحدار		Beta	T	Sig مستوى المعنوية	القرار
		B	الخطأ المعياري				
H _{3.1}	أداء المهام	1.817	0.175	0.476	10.366	0.000	قبول
H _{3.2}	الأداء السياقي	0.962	0.218	0.230	4.417	0.000	قبول
H _{3.3}	السلوك غير المنتج أو العكسي	0.708	0.192	0.169	3.684	0.000	قبول

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 24

يوضح الجدول أعلاه درجة تأثير كل بعد من أبعاد الأداء الوظيفي على رضا العميل والتي يمكن استخلاصها على النحو التالي:

H_{3.1} - أداء المهام : من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة T المحسوبة والتي بلغت (10.366) وهي أكبر من T الجدولية، باحتمال بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) مما يعني وجود أثر لأداء المهام على رضا العميل بالشركة الوطنية للتأمينات (saa)، أي قبول الفرضية الفرعية الأولى والتي تفترض أنه يوجد أثر مباشر ذو دلالة معنوية لبعد أداء المهام على رضا العميل في الشركة الوطنية للتأمينات (saa) بالجزائر، حيث أنه إذا تغير بعد أداء المهام بدرجة واحدة يتغير رضا العميل بقيمة (1.817) في نفس الاتجاه.

H_{3.2} - الأداء السياقي: خلال الجدول نلاحظ أن قيمة T المحسوبة والتي بلغت (4.417) وهي أكبر من T الجدولية، باحتمال بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) مما يعني وجود أثر للأداء السياقي على رضا العميل بالشركة الوطنية للتأمينات (saa)، أي قبول الفرضية الفرعية الثانية والتي تفترض أنه يوجد أثر مباشر ذو دلالة معنوية لبعد الأداء السياقي على رضا العميل في الشركة الوطنية للتأمينات (saa) بالجزائر، حيث أنه إذا تغير بعد الأداء السياقي بدرجة واحدة يتغير رضا العميل بقيمة (0.962) في نفس الاتجاه. تتفق هذه النتيجة مع ما تم التوصل إليه في دراسة (أحمد حواورة وآخرون، 2011) في أن لإجراءات التسويق الداخلي تأثير إلى رضا العاملين الذي ينعكس على أدائهم وبالتالي رضا وولاء العملاء للمؤسسات المالية في مدينتي نابل و جنين.

H_{3.3} - السلوك غير المنتج أو العكسي: خلال الجدول نلاحظ أن قيمة T المحسوبة والتي بلغت (3.684) وهي أكبر من T الجدولية، باحتمال بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) مما يعني وجود أثر للسلوك غير المنتج أو العكسي على رضا العميل بالشركة الوطنية للتأمينات (saa)، أي قبول الفرضية الفرعية الثالثة والتي تفترض أنه يوجد أثر مباشر ذو دلالة معنوية لبعد السلوك غير المنتج أو العكسي على رضا العميل في الشركة الوطنية للتأمينات (saa) بالجزائر، حيث أنه إذا تغير بعد السلوك غير المنتج أو العكسي بدرجة واحدة يتغير رضا العميل بقيمة (0.708) في نفس الاتجاه. تتفق نتيجة دراستنا مع ما

خلصت إليه دراسة (بكار آمال، 2019) التي بينت أنه يمكن تحقيق الحد من سلوكيات العمل التي تؤدي إلى نتائج عكسية والحفاظ على مستوى عالٍ من الرضا الوظيفي بين العاملين الذين هم في مواجهة مستمرة لتغيرات مختلفة، من خلال إدخال ممارسات جديدة بمساعدة التسويق الداخلي، مما يسمح لهم بتبني سلوكيات منتجة وداعمة لأهداف واستراتيجيات الشركة محل الدراسة.

فكلما عملت الإدارة العليا على تحسين الأداء الوظيفي والذي يتضمن بلوغ الرضا الوظيفي لدى العاملين، كلما ساهم ذلك في الحد من سلوك العمل الذي يؤدي إلى نتائج عكسية، مما يجعلهم أكثر كفاءة في إنجاز مهامهم، وفي الوقت ذاته سيكونون أكثر تجنباً للتحدث عن مؤسستهم، أو عرض أي سلوكيات سيئة السمعة.

4. اختبار صحة الفرضية الرئيسية الرابعة H_4 : يوجد أثر غير مباشر ذو دلالة معنوية للتسويق الداخلي على رضا العميل في الشركة الوطنية للتأمينات (saa) بالجزائر بوجود الأداء الوظيفي كمتغير وسيط. يقوم اختبار هذه الفرضية على:

H_0 : لا يوجد أثر غير مباشر ذو دلالة معنوية للتسويق الداخلي على رضا العميل في الشركة الوطنية للتأمينات (saa) بالجزائر بوجود الأداء الوظيفي كمتغير وسيط.

H_1 : يوجد أثر غير مباشر ذو دلالة معنوية للتسويق الداخلي على رضا العميل في الشركة الوطنية للتأمينات (saa) بالجزائر بوجود الأداء الوظيفي كمتغير وسيط. وللإجابة على هذه الفرضية نستعرض خطوتين لتحليل وجود الوسيط حسب (Preacher & Hayes, 2008):

الخطوة الأولى: الأثر غير المباشر The Indirect Effects: ويتم ذلك باستخدام إعادة المعاينة Bootstrapping للأثر غير المباشر للتسويق الداخلي على رضا العميل بوجود الأداء الوظيفي متغيراً وسيطاً، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم III – 36. الأثر المباشر

العلاقة	معاملات المسار	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Values	P Values
التسويق الداخلي - رضا العميل	0.550	0.551	0.043	12.913	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Smart-PLS4

الجدول رقم III – 37. الأثر غير المباشر

العلاقة	معاملات المسار	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Values	P Values
التسويق الداخلي - الأداء الوظيفي	0.149	0.149	0.027	5.517	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Smart-PLS4

نلاحظ من خلال الجدولين أعلاه وجود أثر غير مباشر متوسط للتسويق الداخلي على رضا العميل بوجود الأداء الوظيفي كمتغير وسيط، وأيضاً وجود أثر مباشر قوي للتسويق الداخلي على رضا العميل، إلا أن الملاحظ من نتائج الجدول

أن الأداء الوظيفي ساهم بوجود علاقة وساطة من خلال العلاقة غير المباشرة بين التسويق الداخلي ورضا العميل حيث بلغ معامل الارتباط (0.149) باحتمال قدر بـ (0.000)، في حين بلغ معامل الارتباط للعلاقة المباشرة بين التسويق الداخلي ورضا العميل (0.550) باحتمال بلغ (0.000).

الخطوة الثانية: فترة الثقة Confidence interval:

يتم في هذه الخطوة حساب الحد الأدنى والأعلى لمجال الثقة وذلك من خلال التعويض في المعادلة التالية¹:

○ حساب الأثر للعلاقة غير المباشرة = معامل المسار لـ (التسويق الداخلي —> الأداء الوظيفي) * معامل المسار لـ (الأداء الوظيفي —> رضا العميل).

$$\text{الأثر غير المباشر} = 0.459 * 0.325 = 0.149$$

○ حساب الحد الأدنى 95% (LL) = أثر العلاقة غير المباشرة — [1.96 * الانحراف المعياري لمعامل المسار لـ (التسويق الداخلي —> رضا العميل)]

$$\text{الحد الأدنى 95\% (LL)} = 0.149 - (1.69 * 0.043) = 0.077$$

○ حساب الحد الأعلى 95% (UL) = أثر العلاقة غير المباشرة — [1.96 * الانحراف المعياري لمعامل المسار لـ (التسويق الداخلي —> رضا العميل)]

$$\text{الحد الأعلى 95\% (UL)} = 0.149 + (1.69 * 0.043) = 0.221$$

والجدول الموالي يلخص النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم III – 38. نتائج مجال الثقة للعلاقة غير المباشرة

مسار التسويق الداخلي —> الأداء الوظيفي	مسار الأداء الوظيفي —> رضا العميل	العلاقة غير المباشرة	الانحراف المعياري (التسويق الداخلي —> رضا العميل)	قيمة T	مجال الثقة	
					UL 95%	LL 95%
0.459	0.325	0.149	0.043	12.913	0.077	0.221

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Smart-PLS4

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل المسار غير المباشر بين التسويق الداخلي ورضا العميل بوجود الأداء الوظيفي كوسيط ينتمي إلى مجال الثقة (0.077 – 0.221) باحتمال 95% وأن هذا المجال لا يشمل قيمة الصفر، وبناء على ذلك فإن الشرطين محققين وبالتالي نرفض الفرضية الصفية H_0 وقبل الفرضية البديلة H_1 والتي تنص على أنه يوجد أثر غير مباشر ذو دلالة معنوية للتسويق الداخلي على رضا العميل في الشركة الوطنية للتأمينات (saa) بالجزائر بوجود الأداء الوظيفي كمتغير وسيط. حيث أن ممارسات التسويق الداخلي تمكن من زيادة مستويات الرضا لدى العاملين وتحقيق التزامهم وهذا ما

يؤدي بدوره لتحسين مستويات الأداء الوظيفي وينعكس إيجاباً على كسب رضا العميل من خلال الاستجابة لتوقعاته وتلبية رغباته.

والنتائج المتوصل إليها أثبتت أن متغير التسويق الداخلي له تأثير مباشر وغير مباشر على رضا العملاء بوجود الأداء الوظيفي كمتغير وسيط حيث بلغت قيمة التأثير الكلي (بما فيه التأثير المباشر وغير المباشر) (70 %)، غير أن العلاقة غير المباشرة (بوجود الأداء الوظيفي كمتغير وسيط) بلغت قيمتها (15%) وهي أقل من القيمة المقابلة لها في العلاقة المباشرة والتي بلغت قيمتها (55%) ، حيث أن المتغير الوسيط الأداء الوظيفي ساهم بنسبة جزئية في العلاقة بين التسويق الداخلي ورضا العملاء، مما يعني أنه بإمكان الشركة الوطنية للتأمينات استغلال تحسين الأداء الوظيفي في بلوغ وزيادة تحقيق رضا العملاء الخارجيين، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (حوراء ثامر مهدي حسن، 2015) والتي توصلت إلى وجود تأثير للتسويق الداخلي وجودة الخدمة في تحقيق رضا العميل في المصارف المبحوثة.

وأن غياب اهتمام الشركة بتنفيذ أبعاد التسويق الداخلي يؤثر على الوفاء بحاجات ورغبات العملاء بنفس مستوى توقعاتهم، كما بينت نتائج الدراسة أيضاً وجود تأثير لممارسات التسويق الداخلي مجتمعة على رضا العميل بالشركة الوطنية للتأمينات، كما تبين أنه يوجد أربعة أبعاد يمكن الاستدلال على تأثيرها في رضا العميل والمتمثلة في (التدريب، التمكين، الاتصال الداخلي، البيئة المادية المريحة للعمل) أما الأبعاد الأخرى والمتمثلة في (التوظيف، التحفيز، دعم القيادة أو الإدارة العليا) فتأثيرها غير معنوي على رضا العميل بالشركة الوطنية للتأمينات.

وبالتالي يمكن الاستنتاج أن ممارسات التسويق الداخلي تؤثر على رضا العميل بالشركة الوطنية للتأمينات، وأن تحسين الأداء الوظيفي يمكن أن يلعب دوراً مهماً في التوسط في العلاقة بين التسويق الداخلي ورضا العميل بالشركة الوطنية للتأمينات، حيث يمكن القول أن الشركة إذا طبقت ممارسات التسويق الداخلي بشكل مناسب وباستمرار تستطيع بذلك الرفع من مستوى الأداء الوظيفي، والتقليل من التأثيرات التنظيمية غير المرغوب فيها، مما يدفع تلقائياً وكمية لذلك إلى كسب رضا العملاء تجاه الشركة لأن التحسين من أداء العاملين يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة بالكفاءة والسرعة المطلوبة وتحقيق رضا العملاء.

خلاصة

تطرقنا في هذا الفصل إلى أهمية تبني الشركة الوطنية للتأمينات لفلسفة التسويق الداخلي كاستراتيجية فعالة في تحسين الأداء الوظيفي كمدخل لتحقيق رضا العميل، حيث تم اسقاط هذه العلاقة على عينة من العاملين بالشركة بلغت (352) عنصراً. توصلت نتائج المعالجة الإحصائية لبيانات عينة الدراسة، وبالاتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS v.29) و برنامج (Smart PLS 4) المناسب لمنهجية الانحدار الجزئي للمعادلات الهيكلية (PLS)، إلى أن جميع المؤشرات الخاصة بتقييم نموذج القياس (Assessment of measurements model) وتقييم النموذج الهيكلي (Assessment of Structural Model) هي معنوية ومقبولة إحصائياً مما يدل على جودة النموذج المقترح للدراسة وإمكانية الاعتماد عليه لمعرفة وتحديد الارتباط بين متغيرات الدراسة. كما أشارت النتائج إلى وجود أثر إيجابي لأبعاد التسويق الداخلي (التوظيف، التدريب، التحفيز، التمكين، الاتصال الداخلي، البيئة المادية المريحة للعمل ودعم القيادة أو الإدارة العليا) في تحسين الأداء الوظيفي في الشركة الوطنية للتأمينات (saa) بالجزائر وتحقيق رضا العميل الخارجي، وجاء بعد الاتصال الداخلي في المرتبة الأولى كأحد الأبعاد الأكثر مساهمة في التأثير على رضا العميل، ويليه كل من بعد التمكين والتدريب على الترتيب، وجاء بعد البيئة المادية المريحة للعمل في المرتبة الأخيرة.

كما تبين من نتائج المعالجة الإحصائية وجود أثر إيجابي لأبعاد الأداء الوظيفي على رضا العميل بالشركة الوطنية للتأمينات محل الدراسة، كما أظهرت النتائج الدور الذي يمكن أن يؤديه الأداء الوظيفي كمتغير وسيط في تحقيق العلاقة بين أبعاد التسويق الداخلي ورضا العميل.

وأوضحت نتائج اختبار فرضيات الدراسة ما يلي:

- يوجد أثر مباشر ذو دلالة معنوية لأبعاد التسويق الداخلي على رضا العميل في الشركة الوطنية للتأمينات (saa) بالجزائر، فقد احتل بعد الاتصال الداخلي المرتبة الأولى كأحد الأبعاد الأكثر مساهمة في التأثير على رضا العميل، ويليه كل من بعد التمكين والتدريب على الترتيب، وجاء بعد البيئة المادية المريحة للعمل في المرتبة الأخيرة.
- يوجد أثر مباشر ذو دلالة معنوية للتسويق الداخلي بكل أبعاده على الأداء الوظيفي في الشركة الوطنية للتأمينات (saa) بالجزائر.
- يوجد أثر مباشر ذو دلالة معنوية لعناصر الأداء الوظيفي على رضا العميل في الشركة الوطنية للتأمينات (saa) بالجزائر.
- والملاحظ من نتائج الدراسة أن عنصر أداء المهام ساهم بشكل كبير في التأثير على رضا العميل ثم يليه كل من بعد الأداء السياقي وبعد السلوك غير المنتج أو العكسي على الترتيب.
- يوجد أثر غير مباشر ذو دلالة معنوية للتسويق الداخلي على رضا العميل في الشركة الوطنية للتأمينات (saa) بالجزائر بوجود الأداء الوظيفي كمتغير وسيط.
- والأهمية المستنتجة من نتائج الدراسة الميدانية هي أن وجود ممارسات التسويق الداخلي بالشركة محل الدراسة يعد من العوامل التي تضمن كسب رضا العميل.
- وتوصلت النتائج أيضاً إلى أن للأداء الوظيفي دور الوساطة في العلاقة بين التسويق الداخلي ورضا العميل، بمعنى أنه عند تطبيق ممارسات التسويق الداخلي بالشركة محل الدراسة فهذا سيزيد من مستويات الرضا لدى عملائها سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة وذلك بوجود الأداء الوظيفي كمتغير وسيط.

خاتمة

خاتمة:

يسعى قطاع الخدمات في الوقت الحالي إلى تحقيق تميز تنافسي من خلال تقديم خدمات عالية الجودة مع ضمان رضا العملاء. ومن الطرق الرئيسية لتحقيق ذلك هي الاهتمام بالتسويق الداخلي وتعزيز رضا العاملين لتحسين أدائهم، حيث يعتبر التسويق الداخلي مفهوماً يركز على تطبيق مبادئ وأساليب التسويق داخل المؤسسة نفسها، من خلال تحسين العلاقة بين العاملين إلى جانب تحسين أدائهم العام داخل المؤسسة وتعزيز تفاعلهم مع العملاء مما يؤثر بشكل مباشر على جودة الخدمة ورضا العملاء.

فالكثير من الشركات الخدماتية تحاول جاهدة للارتقاء بمستوى جودة الخدمات التي تقدمها لعملائها محاولة منها بلوغ التميز، وذلك باستخدام العديد من الاستراتيجيات من أجل تحسين مستويات أدائها، فتختار بذلك التوجه التسويقي الذي يولي الأهمية البالغة للأفراد العاملين بالشركة للرفع من قدراتهم ومهاراتهم، ومن ثم تحسين مستويات أدائهم، ومن بين التوجهات التسويقية المختارة ما نسميه بالتسويق الداخلي.

يؤدي التسويق الداخلي دوراً حيوياً في تحسين أداء العاملين وتحقيق رضا العميل تجاه الشركة، من خلال بناء ثقافة تسويقية داخلية قوية وتبني استراتيجيات تسويق داخلية فعالة، كما يسمح بتعزيز التعاون والتواصل وتحسين مستوى المهارات للعاملين وهذا بمتابعة تنفيذ نظام لقياس وتقييم الأداء بناء على مؤشرات ومعايير الجودة المحددة، ليتم مراجعة الأداء بانتظام وتوجيه الملاحظات البناءة للعاملين لتعزيز أدائهم، مما يؤدي إلى زيادة الكفاءة والفعالية، وصولاً في النهاية إلى تقديم خدمات متميزة ورضا العملاء.

نتيجة لهذه التحديات أصبح من الضروري على شركات التأمين السعي إلى التقرب من العملاء بكل الوسائل المتاحة لتوعيتهم بأهمية التأمين وزرع ثقافة تأمينية من خلال تسويق الخدمة التأمينية لترقى إلى مستوى تلبية حاجات ورغبات العملاء أو تفوق توقعاته المتعلقة بكل جوانب الخدمة التأمينية.

ولا يمكن استثناء أهمية تحسين الأداء الوظيفي في تعزيز رضا العميل خاصة، كما أن التحسين المستمر لعمليات الأداء يمكن الشركة من تحقيق نتائج إيجابية سواء على المستوى الداخلي ليشمل كل العاملين بها أو على المستوى الخارجي لكل من يتعامل معها. فتحقيق رضا العميل يتطلب تقديم خدمة عالية الجودة وتجربة ممتازة للعملاء، كما يستلزم تحسين عملية التواصل والتفاعل بين الشركة وعملائها، مما يمهّد لبلوغ علاقة قوية تترجم إلى الولاء. عندها تصبح خدمات الشركة تتجاوز توقعات العملاء وتجسد رضاهم. والعملاء الراضون ينشرون تجربتهم الإيجابية للآخرين، وهذا يؤدي إلى زيادة قاعدة العملاء وتحقيق نمو مستدام. وهذا ما يجعل تحسين الأداء الوظيفي عاملاً مهماً ومساعداً في تحقيق رضا العميل، وهذا ما تؤكد نتائج هذه الدراسة حيث أن التأثير غير المباشر للتسويق الداخلي على رضا العميل (بوجود الأداء الوظيفي متغيراً بسيطاً) بلغت قيمته (15%) إلى جانب العلاقة المباشرة التي قدرت بـ (55%)، وهو الأمر الذي يمكن أن تستفيد منه الشركات لتحقيق أهدافها في ضوء المنافسة القوية في قطاع الخدمات التأمينية خاصة وإمكانية نجاحه كذلك في باقي القطاعات الخدماتية والصناعية الأخرى عموماً.

ومن هنا انبثقت إشكالية دراستنا والمتمثلة في " ما مدى تأثير ممارسات التسويق الداخلي على تحقيق رضا العميل من خلال تحسين الأداء الوظيفي في الشركة الوطنية للتأمينات (saa) بالجزائر؟" وقد حاولنا معالجتها انطلاقاً من الطرح النظري لمتغيرات الدراسة، ثم القيام بعملية الإسقاط في الجانب الميداني على الشركة الوطنية للتأمينات (saa)، وانبثقت من الدراسة مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية نذكرها كما يلي:

أولاً. نتائج الجانب النظري

تم من خلال الجزء النظري إلقاء نظرة شاملة على مختلف المفاهيم المتعلقة بالتسويق الداخلي، الأداء الوظيفي ورضا العميل، وتوصلنا إلى ما يلي:

- ليس هناك اتفاق موحد بين الباحثين على تعريف موحد لموضوع التسويق الداخلي، ولا حتى فيما يتعلق بالأبعاد والممارسات والإجراءات المكوّنة لمفهوم التسويق الداخلي، إضافة إلى الاختلاف في نماذج تطبيقه داخل الشركات بصفة عامة والشركات الخدمية بصفة خاصة.

- التسويق الداخلي هو الطريقة التي يتم من خلالها التكفل بالعاملين داخل الشركة الوطنية للتأمينات على أنهم عملاء داخليين، استناداً إلى مجموعة من العناصر المتبعة من قبل إدارة الشركة كالتوظيف، التدريب، التحفيز، التمكين، الاتصال الداخلي، دعم القيادة أو الإدارة العليا والبيئة المادية المريحة للعمل، وغيرها من الممارسات التي تؤدي إلى تقديم خدمات مناسبة لعملاء هذه الشركة، وتوفير كل ما يلزم لدعم العاملين على أداء الوظائف بكفاءة وفعالية لتحقيق أهدافها وإرضاء عملائها.

- للتسويق الداخلي أهمية بالغة في توفير حاجات العاملين وإشباع رغباتهم وتحقيق أهداف الشركة، حيث يعمل على تحقيق الرضا الوظيفي والحد من السلوك غير المنتج أو العكسي، وتوفير بيئة داخلية تدعم الروح المعنوية وتنمي السلوكيات الإيجابية لديهم.

- يهدف التسويق الداخلي إلى إدارة العاملين داخل الشركة وتدعيم دافعتهم بغرض تحسين أدائهم وسلوكياتهم بطريقة تسهل وتضمن نجاح البرامج الداخلية والخارجية التي تم تخطيطها من قبل المؤسسة، كما يهدف التسويق الداخلي إلى جعل العاملين أكثر استيعاباً وتحفيزاً واهتماماً بالعملاء.

ثانياً. نتائج الجانب التطبيقي من الدراسة

تم من خلال البحث في إشكالية الدراسة والمتمثلة في: " ما مدى تأثير ممارسات التسويق الداخلي على تحقيق رضا العميل من خلال تحسين الأداء الوظيفي في الشركة الوطنية للتأمينات (saa) بالجزائر؟"، صياغة الأسئلة الفرعية ووضع مجموعة من الفرضيات التي ارتكزت عليها. ومن منطلق الاعتماد على المنهج الاستقرائي بأداتيه الوصف والتحليل، والبحث والتحصيل حول وجود أثر لأبعاد التسويق الداخلي على كل من الأداء الوظيفي ورضا العميل في الشركة الوطنية للتأمينات (saa)، وبعد القيام بالدراسة الميدانية، توصلنا إلى النتائج التالية:

- أظهرت نتائج اختبارات الثبات لمقياس التسويق الداخلي وتحسين الأداء الوظيفي، كل واحدة على حدا ومجموعة كأداة قياس للدراسة درجة ثبات عالية مما يؤكد صلاحية أداة الدراسة.

- بعد القيام بعملية تحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة الخاصة بالتسويق الداخلي، فقد احتل المرتبة الأولى بعد التحفيز بمتوسط حسابي بلغ (2.83) وانحراف معياري قدر بـ (1.20)، تختلف نتائج هاته الدراسة مع نتائج دراسة (ناصر الدين بن أحسن، 2015) التي تولي أهمية أكثر للاتصال الداخلي. ثم يليه بعد البيئة المادية المريحة للعمل ومن ثم التمكين والتدريب والتوظيف ودعم القيادة أو الإدارة العليا على الترتيب، ليحتل بعد الاتصال الداخلي المرتبة الأخيرة.

- كما يدل المتوسط العام لممارسات التسويق الداخلي لدى العاملين بالشركة الوطنية للتأمينات والمقدر بـ (2.23) وهو مؤشر متوسط، وهذا يعني عدم وجود اهتمام كبير بممارسات التسويق الداخلي من طرف الشركة محل الدراسة، وهذا ربما راجع لاهتمامها باستراتيجية التوسع عبر كامل التراب الوطني أكثر للوصول إلى العميل.

- بعد القيام بعملية تحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة الخاصة بالأداء الوظيفي، فقد احتل المرتبة الأولى بعد الأداء السياقي بمتوسط حسابي قدر بـ (2.03) والذي جاء بدرجة منخفضة، حيث تتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (شيعي مليكة، 2022) والتي تشير إلى الاهتمام بعد الأداء السياقي في المقام الأول ثم يليه سلوك العمل غير المنتج أو السلبي وصولاً إلى الجوانب المتعلقة بأداء المهام.

- كما يدل المتوسط العام لتبني تحسين الأداء الوظيفي من قبل العاملين بالشركة الوطنية للتأمينات والمقدر بـ (1.90) والذي جاء بدرجة منخفضة، وربما يعود السبب إلى أساليب التقييم المعتمدة من طرف الشركة من جهة، وعدم إيلاء أهمية كبيرة لتحفيز العاملين وتمكينهم بمناصبهم، وعدم تخفيف المركزية في بعض القرارات التي من شأنها تسريع المعاملات وتسهيل المهام أكثر مما هي عليه.

- بعد القيام بعملية تحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة الخاصة برضا العميل، فقد احتل المرتبة الأولى بعد خدمات وأنشطة الشركة بمتوسط حسابي قدره (2.08) والذي جاء بدرجة منخفضة، ثم جاء بعدها كل من بعدي أسلوب تقديم الخدمة واهتمام الشركة بالعميل على الترتيب، وصولاً إلى الرضا عن الشركة بشكل عام الذي جاء بمتوسط حسابي قدره (1.98).

- كما يدل المتوسط العام لتحقيق رضا العميل تجاه الشركة الوطنية للتأمينات والمقدر بـ (2.04) والذي جاء بدرجة منخفضة. والذي يدل على أن العاملين بالشركة غير موافقين عن مستوى رضا عملائهم عن خدمات وأنشطة الشركة ولا أسلوب تقديمها إلى جانب مستوى اهتمام الشركة بالعملاء مما أثر على الرضا عن الشركة بشكل عام.

- أظهرت نتائج الاختبارات صلاحية مقاييس الدراسة وجودة النموذج المقترح لها، وأن التسويق الداخلي يفسر ما قيمته 21% من الأداء الوظيفي بالشركة محل الدراسة ويفسر ما قيمته 57% من رضا العميل تجاه الشركة.

قمنا من خلال هذه الدراسة باختبار صحة الفرضية الأولى والتي مفادها: "يوجد أثر مباشر ذو دلالة معنوية لأبعاد التسويق الداخلي (التوظيف، التدريب، التحفيز، التمكين، الاتصال الداخلي، البيئة المادية المريحة للعمل ودعم القيادة أو الإدارة العليا) على رضا العميل في الشركة الوطنية للتأمينات (saa) بالجزائر"، والتي انبثقت من خلالها سبعة فرضيات فرعية، وبالاستناد إلى تحليل آراء العاملين عينة الدراسة اعتماداً على النمذجة بالمعادلات الهيكلية من خلال برنامج (Smart PLS4).

وخلصت الدراسة إلى:

- وجود أثر مباشر ذو دلالة معنوية لأبعاد التسويق الداخلي (التوظيف، التدريب، التحفيز، التمكين، الاتصال الداخلي، البيئة المادية المريحة للعمل ودعم القيادة أو الإدارة العليا) على رضا العميل في الشركة الوطنية للتأمينات (saa) بالجزائر، فقد احتل بعد الاتصال الداخلي المرتبة الأولى كأحد الأبعاد الأكثر مساهمة في التأثير على رضا العميل، ويليه كل من بعد التمكين والتدريب

على الترتيب، وجاء بعد البيئة المادية المريحة للعمل في المرتبة الأخيرة، وعليه فإن انتهاج الشركة الوطنية للتأمينات التوجه بالتسويق الداخلي أجدت نقعا في تعزيز وكسب رضا العميل.

- عدم وجود أثر مباشر ذو دلالة معنوية لبعد التوظيف على رضا العميل في الشركة الوطنية للتأمينات (saa) بالجزائر.
- وجود أثر مباشر ذو دلالة معنوية لبعد التدريب على رضا العميل في الشركة الوطنية للتأمينات (saa) بالجزائر.
- عدم وجود أثر مباشر ذو دلالة معنوية لبعد التحفيز على رضا العميل في الشركة الوطنية للتأمينات (saa) بالجزائر.
- وجود أثر مباشر ذو دلالة معنوية لبعد التمكين على رضا العميل في الشركة الوطنية للتأمينات (saa) بالجزائر.
- وجود أثر مباشر ذو دلالة معنوية لبعد الاتصال الداخلي على رضا العميل في الشركة الوطنية للتأمينات (saa) بالجزائر.
- عدم وجود أثر مباشر ذو دلالة معنوية لبعد دعم القيادة أو الإدارة العليا على رضا العميل في الشركة الوطنية للتأمينات (saa) بالجزائر.
- وجود أثر مباشر ذو دلالة معنوية لبعد البيئة المادية المريحة للعمل على رضا العميل في الشركة الوطنية للتأمينات (saa) بالجزائر.

قمنا من خلال هذه الدراسة باختبار صحة الفرضية الثانية وهذا بالاستناد إلى تحليل آراء العاملين عينة الدراسة اعتمادا على النمذجة بالمعادلات الهيكلية من خلال برنامج (Smart PLS4) والتي مفادها " يوجد أثر مباشر ذو دلالة معنوية لأبعاد التسويق الداخلي (التوظيف، التدريب، التحفيز، التمكين، الاتصال الداخلي، البيئة المادية المريحة للعمل ودعم القيادة أو الإدارة العليا) على الأداء الوظيفي في الشركة الوطنية للتأمينات (saa) بالجزائر"، والتي انبثقت من خلالها سبعة فرضيات فرعية.

وخلصت الدراسة إلى:

- وجود أثر مباشر ذو دلالة معنوية لأبعاد التسويق الداخلي (التوظيف، التدريب، التحفيز، التمكين، الاتصال الداخلي، البيئة المادية المريحة للعمل ودعم القيادة أو الإدارة العليا) على الأداء الوظيفي في الشركة الوطنية للتأمينات (saa) بالجزائر، حيث بلغ معامل الارتباط بينهما (0.459) والذي يعكس وجود علاقة متوسطة وإيجابية بين المتغيرين، وأن تبني الشركة الوطنية للتأمينات ممارسات التسويق الداخلي إلى حد ما قد أجدى نقعا في تحسين الأداء الوظيفي، ويعتبر بعد الاتصال الداخلي هو البعد الذي يعول عليه في التأثير على الأداء الوظيفي بالشركة على عكس الأبعاد الأخرى التي لم تؤد دورها بالشكل المرجو منها في تحسين الأداء الوظيفي.

- عدم وجود أثر مباشر ذو دلالة معنوية لبعد التوظيف على الأداء الوظيفي في الشركة الوطنية للتأمينات (saa) بالجزائر.
- عدم وجود أثر مباشر ذو دلالة معنوية لبعد التدريب على الأداء الوظيفي في الشركة الوطنية للتأمينات (saa) بالجزائر.
- عدم وجود أثر مباشر ذو دلالة معنوية لبعد التحفيز على الأداء الوظيفي في الشركة الوطنية للتأمينات (saa) بالجزائر.
- عدم وجود أثر مباشر ذو دلالة معنوية لبعد التمكين على الأداء الوظيفي في الشركة الوطنية للتأمينات (saa) بالجزائر.
- وجود أثر مباشر ذو دلالة معنوية لبعد الاتصال الداخلي على الأداء الوظيفي في الشركة الوطنية للتأمينات (saa) بالجزائر.
- عدم وجود أثر مباشر ذو دلالة معنوية لبعد دعم القيادة أو الإدارة العليا على الأداء الوظيفي في الشركة الوطنية للتأمينات (saa) بالجزائر.
- عدم وجود أثر مباشر ذو دلالة معنوية لبعد البيئة المادية المريحة للعمل على الأداء الوظيفي في الشركة الوطنية للتأمينات (saa) بالجزائر.

قمنا من خلال هذه الدراسة باختبار صحة الفرضية الثالثة وهذا بالاستناد إلى تحليل آراء العاملين في عينة الدراسة اعتمادا على النمذجة بالمعادلات الهيكلية من خلال برنامج (Smart PLS4) والتي مفادها: " يوجد أثر مباشر ذو دلالة معنوية

لعناصر الأداء الوظيفي (أداء المهام، الأداء السياقي، السلوك غير المنتج أو العكسي) على رضا العميل في الشركة الوطنية للتأمينات (saa) بالجزائر"، وقد خلصت الدراسة إلى إثبات صحة هذه الفرضية. والتي انبثقت من خلالها ثلاث فرضيات فرعية والتي تم إثباتها كما يلي:

- وجود أثر مباشر ذو دلالة معنوية لأداء المهام على رضا العميل في الشركة الوطنية للتأمينات (saa) بالجزائر .
 - وجود أثر مباشر ذو دلالة معنوية للأداء السياقي على رضا العميل في الشركة الوطنية للتأمينات (saa) بالجزائر.
 - وجود أثر مباشر ذو دلالة معنوية للسلوك غير المنتج أو العكسي على رضا العميل في الشركة الوطنية للتأمينات (saa) بالجزائر.
- والملاحظ من نتائج الدراسة أن عنصر أداء المهام ساهم بشكل كبير في التأثير على رضا العميل ثم يليه كل من بعد الأداء السياقي والسلوك غير المنتج أو العكسي على الترتيب.

قمنا من خلال هذه الدراسة باختبار صحة الفرضية الرابعة وهذا بالاستناد إلى تحليل آراء العاملين من عينة الدراسة اعتمادا على النمذجة بالمعادلات الهيكلية من خلال برنامج (Smart PLS4) والتي مفادها: "يوجد أثر غير مباشر ذو دلالة معنوية للتسويق الداخلي على رضا العميل في الشركة الوطنية للتأمينات (saa) بالجزائر بوجود الأداء الوظيفي كمتغير وسيط"، وقد خلصت الدراسة إلى إثبات صحة هذه الفرضية.

- كما أكدت نتائج الدراسة أن الأداء الوظيفي ساهم إلى حد ما في زيادة تحقيق رضا العميل، وأن تأثير التسويق الداخلي على رضا العميل بلغت نسبته (70%)، حيث يمكن لأبعاد التسويق الداخلي المساهمة بشكل مباشر في كسب تعزيز رضا العميل بنسبة (55%)، وزيادة هذه المساهمة عن طريق تحسين الأداء الوظيفي بنسبة (15%)، والذي يؤكد على أن أي زيادة في درجة تحسين الأداء الوظيفي بالشركة الوطنية للتأمينات تقابلها زيادة في مستوى رضا العميل تجاه هذه الشركة والعكس صحيح.
- تعتبر ممارسات التسويق الداخلي فلسفة واستراتيجية حديثة وفعالة في تحقيق رضا العميل مقارنة بالتوجهات التسويقية القديمة.
- يعتبر التوجه نحو التسويق الداخلي من قبل الشركة الوطنية للتأمينات أحد المداخل المهمة التي تمكنها من تحسين أداء العاملين تمهيدا للوصول إلى تحقيق رضا العميل.

- استمرار حياة الشركة مرهون بدرجة تحسين الأداء الوظيفي بها وتحقيق رضا العملاء تجاهها.
- تحسين الأداء الوظيفي عامل مهم يمكن استغلاله من طرف الشركة وغير كاف لتحقيق رضا العميل.
- أكدت نتائج الدراسة أن زيادة مستوى تحسين الأداء الوظيفي يساهم بنسبة معينة في تحقيق رضا العميل، حيث يمكن للشركة استغلال فرص تحسين الأداء الوظيفي من خلال دوره في الوساطة بين تفعيل ممارسات التسويق الداخلي ورضا العميل في الشركة.

- أصبح إدراك الشركة الوطنية للتأمينات يتضمن أن تحقيق رضا العميل لا يتأتى بمحض الصدفة أو العشوائية، وإنما هو نتيجة استراتيجيات ممنهجة وهادفة أبرزها إرساء ممارسات التسويق الداخلي كقاعدة لتحسين الأداء الوظيفي بالشركة.
- يعد أفراد القيادة العليا قدوة وجب عليهم إظهار تفانيهم تجاه العملاء الداخليين والعملاء الخارجيين على حد سواء، كما يجب أن تعكس تصرفات المديرين اليومية هذا الالتزام من خلال إشراك العاملين في التخطيط، الاهتمام بهم، الاستماع إليهم والاستجابة لاقتراحاتهم.

ثالثا. الاقتراحات والتوصيات

بالرغم من أهمية تسويق الخدمات التأمينية في الجزائر إلا أنه وبالنظر للإمكانيات التي يتوفر عليها الاقتصاد الوطني في المجال، تبقى مساهمة القطاع متواضعة جدا بمعدل أقل من 01 % من الناتج الداخلي الخام، هذه الوضعية ناتجة عن عدة عوامل سواء منها عوامل خارجية عن نشاط شركات التأمين أو عوامل داخلية لهذه الشركات، من بين أهم هذه العوامل العمل البشري الذي يلعب دورا هاما في تحسين أداء القطاع عموما وأداء الشركة الوطنية للتأمينات على وجه الخصوص. ويعتبر التسويق

الداخلي من بين أهم المداخل التي يمكن الإعتماد عليها لتحقيق الرضا الوظيفي وبذلك المساهمة أكثر في تحسين الأداء العام للشركة التأمينية.

بناء على النتائج المتوصل إليها وبعد الاطلاع على حيثيات الجانب النظري لمفهوم التسويق الداخلي، الأداء الوظيفي ورضا العميل، والتطرق للعلاقة والآثار المستخلصة بين المتغيرات، وبعد القيام بعملية إسقاط للمعلومات النظرية على الواقع والميدان التطبيقي في الشركة الوطنية للتأمينات (saa) بالجزائر، فيما يلي بعض التوصيات والاقتراحات التي من شأنها تحسين أداء الشركة محل الدراسة وبالتالي تحقيق رضا العامل والعميل على حد سواء ومنها:

- إيلاء الاهتمام والتركيز أكثر على موضوع التسويق الداخلي من قبل الشركة، وذلك من خلال تصميم ووضع استراتيجيات وسياسات وبرامج تتوافق مع احتياجات ورغبات واهتمامات العاملين بها وعمالها.
- تعزيز ثقافة التسويق الداخلي ببرامجه وسياساته، وذلك من خلال إبراز أهميته للعاملين.
- التركيز على أبعاد التسويق الداخلي، وعلى وجه الخصوص التوظيف، التدريب، التحفيز، التمكين ودعم القيادة العليا لضمان تقديم أفضل الخدمات.
- جذب واستقطاب الشركة للعاملين ذوي الفئات الإدارية العليا نظرا لأهمية دورهم في اتخاذ القرارات وتقديم الدعم من خلال الإشراف والقيادة والتفاعل مع العاملين بروح العمل الجماعي.
- اعتبار عنصر التدريب على أنه عملية مستمرة أيا كان المستوى التعليمي للعاملين وخبراتهم، من خلال تقديم برامج تدريبية تتناسب مع طبيعة نشاط الشركة وأهدافها واستراتيجياتها.
- ضرورة تطوير برامج الحوافز والمكافآت للعاملين وخاصة للذين يحققون أداءا متميزا لزيادة رضاهم وانتمائهم وولائهم للشركة.
- الاهتمام أكثر بتنوع نظام الحوافز بناء على متطلبات العاملين، سواء ما تعلّق منها بالمنافع المادية أو غير المادية، لزيادة دافعيتهم وسعيهم لتحقيق الأهداف التنظيمية، وتحسين مستوى أدائهم في العمل.
- ضرورة دعم ثقافة تمكين العاملين وتفويض الصلاحيات لهم من أجل إنجاز الخدمات المقدّمة مما يؤدي إلى إدماجهم أكثر وشعورهم بالانتماء والمسؤولية وتحفيزهم على العمل بشكل أفضل.
- تعزيز روابط الاتصال الداخلي بين العاملين لأنها تسهّل نقل المعلومات والوصول إليها بين العاملين مما ينعكس على أدائهم.
- الاهتمام بمساهمة العاملين بكافة مستوياتهم بالشركة الوطنية للتأمينات في اتخاذ القرار، والتعامل مع العاملين بشفافية كاملة، والاستماع إلى آرائهم ومقترحاتهم، بما يساهم في إنجاح هذه القرارات.
- الاهتمام أكثر بالدليل المادي بالشركة الذي يعتبر من العناصر المهمة في مجال تسويق الخدمات.
- مشاركة الشركة الوطنية للتأمينات في الفعاليات والملتقيات المتعلقة بالتسويق بمختلف اتجاهاته الحديثة والتي تقام في المؤسسات الجامعية.
- التقييم المستمر لمستوى جودة الخدمات المقدمة للعملاء وكذلك مستوى الرضا لديهم، مع ضرورة إعداد عاملين أكفاء متخصصين في عملية تقييم الأداء داخل الشركة.
- وضع دليل يحدد مهام كل عامل ومؤشرات الأداء المرتبطة به.
- ضرورة الإهتمام أكثر بالمسار المهني للعمال خصوصا أولئك الذين لم يستفيدو منذ مدة طويلة من عمليات الترقية في مناصبهم.
- لا بد من القيام بدوريات بشكل مستمر من قبل المسؤولين لتحفيز العمال بأهمية دورهم في تحسين أداء الشركة وتحسين موقعها في السوق.

- ضرورة القيام بدراسات بشكل دوري لتبيان مدى رضى العاملين وجمع مقترحاتهم وأرائهم لوضع استراتيجيات التحسين المستمر لأدائهم وبذلك اداء الشركة.
- ضرورة التسريع أكثر في عمليات الرقمنة ليس على المستوى الخارجي للشركة بل حتى على المستويات الداخلية.
- يجب على الشركة الوطنية للتأمينات إيجاد توليفة مناسبة من الإجراءات والأساليب التي تضم مختلف أبعاد التسويق الداخلي وتفعيلها بشكل يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي.

رابعا. آفاق الدراسة

من خلال الاطلاع على النتائج المتوصل إليها في الجزء التطبيقي والمتعلق بدراسة دور التسويق الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي كمدخل لتحقيق رضا العميل بالشركة الوطنية للتأمينات فقد اتضح أنه من الممكن تقديم مجموعة من المواضيع ذات الصلة بموضوع دراستنا الحالية والتي قد تكون مكتملة لها أو تزيد من إثرائها وتعميق نتائجها كما تستدعي البحث من قبل الباحثين، وهذا لما لها من فائدة تنعكس بالإيجاب على القطاع الخدمي بصفة عامة وقطاع الخدمات التأمينية بصفة خاصة، نذكر منها:

- التحول الرقمي وأثره على الأداء الوظيفي كمدخل لتعزيز ولاء العملاء في المؤسسات الخدمية.
- دور التسويق الداخلي في التمكين النفسي للموظفين في مؤسسات الرعاية الصحية.
- العلاقة بين التسويق الداخلي وجودة الخدمة في المؤسسات المصرفية.
- أثر أبعاد التسويق الداخلي في تحقيق الريادة المؤسسية.
- أهمية البيئة المادية للعمل في المؤسسات الخدمية وأثرها على الارتباط الوظيفي.

الملاحق

الملحق رقم 01: معاني الرموز والمختصرات

الرموز والمختصرات	المعنى
Alliance	اتحاد التأمينات Alliance Assurances
AMANA	أمانة التأمينات AMANA Assurances
AXA	هي فرع لشركة دولية للتأمينات مقرها الرئيس باريس بفرنسا. The abbreviation AXA stands for "Assurances Mutuelles " in French
CAAT	الشركة الجزائرية لتأمينات النقل وأصبحت تسمى لاحقا الشركة الجزائرية للتأمين Compagnie algérienne des Assurances Transports.
CAAR	الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين Compagnie algérienne des Assurances et de Réassurance.
CAARAMA	كرامة التأمين CAARAMA Assurance
CAGEX	شركة تأمين وضمان الصادرات Compagnie Assurance et Garantie à l'Exportation.
CARDIF	كارديف الجزائر CARDIF El-Djazair
CASH	الشركة تأمينات المحروقات Compagnie Assurances Hydrocarbures.
CCR	الشركة المركزية لإعادة التأمين. Compagnie Central de Reassurance
CIAR	الشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين. Compagnie Internationale d'Assurance et de Réassurance
CNMA	الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي Caisse Nationale de Mutualité Agricole
EL DJAZAIR TAKAFUL :	الجزائرية العامة للتكافل EL DJAZAIR TAKAFUL : ALGERIAN GENERAL TAKAFUL
El-Djazaïr El- Moutahida	الجزائرية المتحدو للتكافل العائلي El-Djazaïr El-Moutahida de Takaful Familial
GAM	العامة للتأمينات المتوسطية Général des Assurances Méditerranéen
GIG	مجموعة الخليج للتأمين Golf Insurance Group
Macir	مصير الحياة Macir Vie

Mutualiste	التعاونية
SAA	الشركة الجزائرية للتأمين وأصبحت تسمى لاحقا الشركة الوطنية للتأمين. Société Algérienne d'Assurance
SALAMA	سلامة للتأمينات الجزائر SALAMA Assurances Algérie
SGCI	شركة ضمان القروض العقارية Société de Garantie de Crédit Immobilier
TALA	تأمين الحياة الجزائر TAAMINE LIFE ALGÉRIE
Trust	الثقة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين Trust Algeria d'Assurance et de Réassurance

الملحق رقم 02: استبانة الدراسة



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة أحمد زبانة غليزان
Université Ahmed Zabana Relizane



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية

استبانة الدراسة

بإشراف المديرية العامة للشركة الوطنية للتأمينات (saa)

سيدتي، سيدي: تحية طيبة وبعد ،،،،

في إطار إعدادنا لأطروحة الدكتوراه الموسومة بـ :

"دور التسويق الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي كمدخل لتحقيق رضا العميل – دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمينات (saa) بالجزائر"

يشرفنا أن نرفق لسيادتكم هذه الاستبانة كأداة لجمع البيانات المتعلقة بالجزء التطبيقي من دراستنا، راجين منكم التكرم بالإجابة بكل دقة وموضوعية، وذلك من خلال وضع الإشارة (X) في الخانة المناسبة لكل فقرة بناء على درجة موافقتكم عليها، وإعطاء هذه الاستبانة الأهمية المناسبة لما لها من تأثير على نتائج الدراسة وإثراء هذا البحث والوصول إلى نتائج ذات مصداقية. علما أنه ستنتم معالجة إجاباتكم بكل سرية، ولن تستخدم إلا لأغراض علمية بحتة، وسوف نزودكم بالنتائج المتوصل إليها إن رغبتكم في ذلك.

شاكرين لكم مسبقا حسن تعاونكم....

الأستاذة المشرفة: د قارة إبتسام

الباحثة: مخلوف فاطمة



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة أحمد زبانه غليزان
Université Ahmed Zabana Relizane



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية

Questionnaire de l'étude

Sous couvert
de la Direction Générale de la Société Nationale d'Assurances (saa)

Madame, Monsieur, bonjour

Dans le cadre de préparation d'une thèse de doctorat portant : "*Le rôle du marketing interne dans l'amélioration de la performance fonctionnel des employés pour contribuer à la satisfaction de la clientèle - Etude de cas de la Compagnie nationale d'assurance (SAA) en Algérie*", nous avons l'honneur de vous soumettre ce questionnaire relatif à la partie pratique de notre étude et nous vous prions de bien vouloir répondre avec précision et objectivité.

Cela se fait en mettant un (X) dans la case appropriée pour chaque paragraphe en fonction du degré de votre accord. Nous vous prions de donner à ce questionnaire l'importance appropriée en raison de son impact sur les résultats de l'étude.

Notez que vos réponses seront traitées de manière confidentielle, et ne seront utilisées qu'à des fins purement scientifiques, et nous vous fournirons les résultats obtenus si vous le souhaitez.

Merci d'avance pour votre aimable coopération.

Doctorante
MEKHLouF Fatima

Directeur de la recherche
Dr / KARA Ibtissam

المحور الأول: البيانات الشخصية (Données personnelles)

العمر (l'Age):

	أقل من 30 سنة (Moins de 30 ans)
	من 30 سنة - أقل من 40 سنة (De 30 ans - moins de 40 ans)
	من 40 سنة - أقل من 50 سنة (De 40 ans - moins de 50 ans)
	أكثر من 50 سنة (Plus de 50 ans)

الخبرة المهنية (L'expérience professionnel):

	أقل من 10 سنوات (Moins de 10 ans)
	من 10 سنوات - 20 سنة (De 10 ans - à 20 ans)
	أكثر من 20 سنة (Plus de 20 ans)

المؤهل العلمي (Qualification):

	ثانوي أو أقل (Secondaire ou moins)
	جامعي (Universitaire)
	دراسات عليا (Poste Graduation)

المحور الثاني: التسويق الداخلي (Marketing interne)

الأبعاد (Dimensions)	N°	العبارات (Phrases)	موافق بشدة Tout à fait d'accord	موافق d'accord	محايد Neutre	غير موافق Pas d'accord	غير موافق بشدة Pas du tout d'accord
التوظيف (Recrutement)	1	تركز الشركة على اختيار العاملين ذوي الكفاءة La saa se concentre sur la sélection d'employés qualifiés					
	2	تستخدم الشركة شروطا واضحة في التوظيف بمعايير عادلة لجميع المترشحين La saa utilise des conditions d'emploi					

					claires avec des normes équitables pour tous les candidats		
					لدى الشركة وصف واضح للوظائف <i>La saa a des descriptions de poste claires</i>	3	
					تقوم الشركة بإعداد وتنفيذ برامج تدريبية دورية للعاملين <i>La saa prépare et met en œuvre des programmes de formation périodique pour les employés</i>	4	التدريب (Formation)
					تعتبر البرامج التدريبية المتاحة في الشركة كافية <i>Les programmes de formation disponibles dans la saa sont suffisants</i>	5	
					توضع البرامج التدريبية وفقا للاحتياجات الوظيفية الموجودة في الشركة <i>Les programmes de formation sont élaborés en fonction des besoins fonctionnels de la saa</i>	6	
					يساهم التدريب في رفع كفاءتي في إنجاز الأعمال <i>La formation contribue à accroître mon efficacité dans la conduite des tâches</i>	7	
					يتم تقييم مدى تحقيق التدريب للأهداف المراد بلوغها <i>La réalisation par la formation des objectifs à atteindre est évaluée</i>	8	
					الحوافز تتناسب مع مستوى أدائي في العمل <i>Les incitations récompensent mon niveau de performance au travail</i>	9	التحفيز (Motivation)
					يوجد في الشركة نظام حوافز ومكافآت عادل <i>La saa dispose d'un système d'incitation et de récompense équitable</i>	10	
					أتلقي المدح والثناء من مديري كلما أحسنت في عملي <i>Je reçois des compliments de mon patron chaque fois que je fais du bon travail</i>	11	
					يفوض المشرفون الصلاحيات اللازمة للعاملين للقيام بأعمالهم <i>Les superviseurs délèguent les pouvoirs nécessaires aux travailleurs pour effectuer leurs tâches</i>	12	التمكين (Délégation)
					لدي صلاحيات لاتخاذ القرارات التي تسرع الاستجابة لحاجات الزبائن <i>J'ai le pouvoir de prendre des décisions qui accélèrent la réponse aux besoins des clients</i>	13	
					تتيح لي الإدارة إبداء الرأي في حل المشكلات	14	

					وطرح الأفكار <i>La direction me permet de donner un retour sur la résolution de problèmes et le brainstorming</i>		
					في حال غيابي يقوم أحد الزملاء بأداء مهامتي بدون تردد <i>En mon absence, un collègue s'acquitte de mes fonctions sans hésitation</i>	15	
					يسود بالشركة نظام جيد للاتصالات يسمح بتوفير كافة المعلومات التي أحتاجها في وظيفتي <i>La saa dispose d'un bon système de communication qui me permet de fournir toutes les informations dont j'ai besoin pour mon travail</i>	16	الاتصال الداخلي (Communication interne)
					إذا تعرضت لمشكلة ما في عملي يمكنني الاتصال بسهولة برئيسي المباشر <i>Si je rencontre un problème dans mon travail, je peux facilement contacter mon supérieur</i>	17	
					تقوم إدارة الشركة بتوضيح أدوار العاملين ومختلف المهام الموكلة لهم <i>La direction de la saa clarifie les rôles des employés et les différentes tâches qui leur sont confiées</i>	18	
					التنسيق بين الأقسام يسهل انسيابية العمل <i>La coordination entre les départements facilite le flux de travail</i>	19	
					يحترم المديرون العاملين ويعاملونهم معاملة حسنة <i>Les managers respectent les employés et les traitent bien</i>	20	دعم القيادة أو الإدارة العليا (Soutien de la direction)
					يستمتع المديرون جيدا للعاملين <i>Les managers sont à l'écoute des salariés</i>	21	
					يساعد المديرون على توجيه العاملين وحل مشاكلهم الوظيفية <i>Les managers aident à guider les travailleurs et à résoudre leurs problèmes professionnels</i>	22	
					توفر الإدارة بيئة عمل محفزة للعاملين <i>La direction offre un environnement de travail stimulant</i>	23	البيئة المريحة للعمل (Environnement confortable pour le travail)
					أشعر بالرضا عن مستوى الضوضاء في بيئة العمل <i>Je suis satisfait du niveau de bruit dans l'environnement de travail</i>	24	

					أشعر أنني أعمل في بيئة صحية آمنة <i>Je sens que je travaille dans un environnement sain</i>	25
--	--	--	--	--	---	----

المحور الثالث: الأداء الوظيفي (Performance fonctionnel)

الأبعاد (Dimensions)	N°	العبارات (Phrases)	موافق بشدة Tout à fait d'accord	موافق d'accord	محايد Neutre	غير موافق Pas d'accord	غير موافق بشدة Pas du tout d'accord
أداء المهام Réalisation des tâches	26	أشعر بارتياح عند أداء مهامي <i>Je me sens à l'aise dans mes fonctions</i>					
	27	أتقيد بما هو مطلوب مني من إجراءات عند القيام بعملية <i>Je respecte les procédures qui me sont demandées lors de l'exécution de mes tâches</i>					
	28	أثناء أوقات العمل ألتزم بمكان عملي ولا أغادره وألتزم بمواعيد الدخول والخروج <i>Pendant les heures de travail, je reste sur mon lieu de travail et ne le quitte pas, et je respecte les heures d'entrée et de sortie</i>					
	29	لا أتلقي ملاحظات سلبية حول أدائي من رؤسائي <i>Je ne reçois pas de remarques négatives sur mes performances de la part de mes supérieurs</i>					
الأداء السياقي Performances contextuelles	30	أقدم المساعدة لزملائي من أجل تأدية وظائفهم <i>J'aide mes collègues à faire leur travail</i>					
	31	أحث الزملاء على بذل أقصى طاقاتهم في العمل <i>J'exhorte les collègues à faire de leur mieux au travail</i>					
	32	أطوع للقيام بمهام عمل إضافية <i>Je me porte volontaire pour faire du travail supplémentaire</i>					

					أفكر في العمل وأنا بعيد عن مقر عملي. <i>Je pense au travail pendant que je suis loin de mon lieu de travail.</i>	33	
					أبتعد عن المجاملات في تقييم أداء الآخرين <i>J'évite les compliments lorsque j'évalue la performance des autres</i>	34	السلوك غير المنتج أو العكسي <i>Comportement improductif ou contre-productif</i>
					تحدثنا مع أشخاص من خارج الشركة حول الجوانب السلبية لأعمالنا <i>Nous avons parlé à des personnes extérieures à la saa des aspects négatifs de notre activité</i>	35	
					اشتكيننا من قضايا غير مهمة في العمل <i>Nous nous sommes plaints des problèmes sans importance au travail</i>	36	
					عندي استعداد لتبادل المعلومات المتعلقة بالعمل مع الزملاء <i>Je suis prêt à partager des informations liées au travail avec des collègues</i>	37	
					تدفعني النتائج السلبية للتقييم إلى تصحيح مكانم الضعف عندي بتطوير مهاراتي <i>Les résultats négatifs de l'évaluation me poussent à aspirer à corriger mes faiblesses en développant mes compétences</i>	38	

المحور الرابع: رضا العميل (satisfaction du client)

الأبعاد (Dimensions)	N°	العبارات (Phrases)	موافق بشدة Tout à fait d'accord	موافق d'accord	محايد Neutre	غير موافق Pas d'accord	غير موافق بشدة Pas du tout d'accord
خدمات وأنشطة الشركة <i>Services et activités de la SAA</i>	39	لا توجد أخطاء في الخدمات التي تقدمها الشركة <i>Il n'y a pas d'erreurs dans les services fournis par la saa</i>					
	40	تتسم المعلومات التي يحصل عليها العميل					

					من الشركة بالدقة <i>Les informations que le client obtient de la saa sont exactes</i>		
					تقدم الشركة مزيجا متنوعا من الخدمات يتوافق مع حاجات العملاء <i>La saa offre une variété de services qui répondent aux besoins des clients</i>	41	
					تهتم الشركة بتقليص فترة انتظار العملاء <i>La saa cherche à réduire le temps d'attente des clients</i>	42	أسلوب تقديم الخدمة <i>Méthode de prestation de services</i>
					تستخدم الشركة الوسائل الحديثة للتواصل مع العملاء والاستماع إلى آرائهم <i>La saa utilise des moyens modernes pour communiquer avec les clients et les écouter</i>	43	
					تتعامل الشركة بسرية مع المعلومات المتعلقة بكل عميل <i>La saa traite de manière confidentielle les informations relatives à chaque client</i>	44	
					تقدم الخدمات بالاعتماد على المشاركة في إبداء الرأي <i>Les services sont fournis sur la base de la participation</i>	45	
					تتميز عملية تقديم الخدمة في الشركة بالمرونة بما يتيح إمكانية تصميم الخدمة حسب رغبة العميل <i>Le processus de prestation de services dans la saa est flexible, permettant la possibilité de concevoir le service selon le désir du client</i>	46	
					تعمل الشركة على معالجة شكاوى العملاء أو اقتراحاتهم بشكل دائم <i>La saa s'efforce toujours de répondre aux plaintes ou aux suggestions des clients</i>	47	اهتمام الشركة بالعميل <i>L'intérêt de la SAA pour le client</i>
					تقوم الشركة بتقديم برامج التوعية التأمينية للعملاء <i>La saa offre des programmes de sensibilisation à l'assurance aux clients</i>	48	
					يختار العميل الخدمة التأمينية وفقا لحاجاته <i>Le client choisit le service d'assurance en fonction de ses besoins.</i>	49	

					50	تتوفر لدى العملاء المعلومات الكافية عن الخدمة المطلوبة <i>Les clients disposent suffisamment d'informations sur le service requis</i>	
					51	يستجيب العاملون بالشركة بسرعة للعميل <i>Les employés de la saa répondent rapidement au client</i>	الرضا عن الشركة بشكل عام <i>Satisfaction à l'égard de la SAA en général</i>
					52	يتعاون العاملون بالشركة مع العميل <i>Les employés de la saa coopèrent avec le client</i>	
					53	أشعر بالرضا في هذه الشركة <i>je me sens bien dans la saa</i>	
					54	أفضل هذه الشركة عن غيرها من الشركات الأخرى <i>Je préfère la saa aux autres sociétés</i>	
					55	تتوافق خدمات الشركة مع توقعات العملاء <i>Les services de la saa sont en adéquation avec les attentes des clients</i>	
					56	أنصح العملاء بخدمات الشركة <i>Je conseille les clients sur les services de la saa.</i>	

باعتبارك موظفا في الشركة الوطنية للتأمينات (saa)، كيف يمكنك المساهمة في تحقيق رضا العميل؟

En tant que fonctionnaire de la Compagnie Nationale d'Assurances (saa), comment pouvez-vous contribuer à la satisfaction de vos clients ?

.....

.....

.....

الملحق رقم 03: قائمة الخبراء المحكمين للإستبانة من ذوي الخبرة والاختصاص

الاسم واللقب	الدرجة العلمية ومؤسسة الإنساب
فاتح مجاهدي	أستاذ التعليم العالي، مختص في التسويق، أستاذ باحث بجامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف
شارف نور الدين	أستاذ التعليم العالي، مختص في التسويق الإلكتروني، أستاذ باحث بجامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف
عميش عائشة	أستاذة التعليم العالي، مختصة في الإقتصاد والإحصاء، أستاذة باحثة بجامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف
ترقو محمد	أستاذ التعليم العالي، مختص في الإحصاء التطبيقي، أستاذ باحث بجامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف
حمزة مزيان	أستاذ التعليم العالي، مختص في التسويق، أستاذ باحث بجامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف
حسناوي مريم	أستاذة محاضرة، مختصة في التأمينات، أستاذ باحث بجامعة عين تموشنت.
خلوف ياسين	أستاذ محاضر، مختص في التأمينات، أستاذ باحث بجامعة تلمسان.
بن قدور عابد	أستاذ محاضر، مختص في التسويق، أستاذ باحث بجامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف
جمال بلبراهم	أستاذ محاضر، مختص في التسويق، أستاذ باحث بجامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف
ربيحة نمر	أستاذة محاضرة، مختصة في إدارة الأعمال، أستاذة باحثة بجامعة أحمد زبانه بغليزان
زينه عرايش	أستاذة محاضرة، مختصة في إدارة الأعمال، أستاذة باحثة بجامعة أحمد زبانه بغليزان
شمام سمير	نائب المدير العام مكلف بالمالية وإدارة المخاطر، الشركة الوطنية للتأمينات SAA.

قائمة المراجع:

I. المراجع باللغة العربية

1. الكتب

- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الطبعة السابعة، دار المعرفة، الإسكندرية، مصر، 1999.
- أحمد محمد لطفي أحمد، نظرية التأمين المشكلات العملية والحلول الإسلامية، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2007.
- أحمد أبو السعود محمد، الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين، الناشر منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 2004.
- إسماعيل حجازي، معالم سعاد، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013.
- أسامة ربيع أمين، التحليل الإحصائي للمتغيرات المتعددة باستخدام برنامج spss، قسم الإحصاء والرياضة، كلية التجارة، جامعة المنوفية، مصر، 2008.
- الفروخ، فايز عبد الرحمان، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار الجليس، الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- المحاسنة إبراهيم محمد، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار جرير، الأردن، 2013.
- المرسي جمال الدين محمد، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2003.
- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
- جورج ريجدا، مبادئ إدارة الخطر والتأمين، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2006.
- جوزيف هار وآخرون، نمذجة المعادلات الهيكلية بالمرجات الصغرى الجزئية PLS SEM، ترجمة زكرياء بلخامسة، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2020.
- حساني حسين، مدخل في اقتصاد الخطر والتأمين، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2023، ص 31.
- حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، عمان، دار المسيرة، 2007.
- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر الجامعية، جامعة قالمة، الجزائر 2004.
- حميد عبد النبي الطائي، وآخرون، تسويق الخدمات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003.
- درة والصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، الأردن، 2008.
- دعبول، محمد زاهر وأيوب محمد، مبادئ تسويق الخدمات، دار الرضا، دمشق، 2003.
- ديسلر جاري، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ، الرياض، المملكة السعودية، 2003.
- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية "رؤية مستقبلية"، مصر، الإسكندرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، 2000.
- زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة، دار اليازوري، 2009.
- زهير ثابت، كيف تقيم الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، مصر، 2007.

- سعد صادق بحيري، **إدارة توازن الأداء**، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2004.
- سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، **إدارة الموارد البشرية**، دار وائل للنشر، الأردن، 1999.
- شاويش مصطفى نجيب، **إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد**، عمان، دار الشروق، 2005.
- فيليب كوتلر، جاري أرمسترونج، تعريب د.م. سرور علي إبراهيم سرور، **أساسيات التسويق**، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2007.
- عائشة مصطفى المنيوي، **سلوك المستهلك: المفاهيم والاستراتيجيات**، مكتبة عين شمس، الطبعة الثانية، القاهرة، 1998.
- عاشور أحمد صقر، **إدارة القوى العاملة**، بيروت، دار النهضة العربية، 1983.
- عاشور أحمد صقر، **السلوك الإنساني في المنظمات**، الإسكندرية، دار المعرفة، 1986.
- عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ، **إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين**، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2008.
- عبد الباقي، صلاح الدين محمد، **إدارة الموارد البشرية، مدخل تطبيقي معاصر**، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2004.
- عبد السلام أبو قحف، **أساسيات التنظيم والإدارة**، الجزء الأول، الطبعة الثالثة، دار المعرفة، عمان، الأردن، 2001.
- عبد الرحمان الفروخ، فايز، **التعلم التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي**، دار جليس الزمان، الأردن، 2010.
- عبد العزيز بدر النداوي، **عولمة إدارة الموارد البشرية**، عمان دار المسيرة، 2009.
- عبد الغفار حنفي، **السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد**، الدار الجامعية للنشر، بيروت، لبنان، 1997.
- عصمت سليم، القرالة، **الحكمانية في الأداء الوظيفي**، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2011.
- كتاب المحاسنة إبراهيم محمد، **إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق**، الطبعة الأولى، دار جرير، الأردن، 2013.
- محسن أحمد الخضيري، **إدارة توازن الأداء المصرفي**، دار إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، 2016.
- محفوظ أحمد جودة، **إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات**، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2004.
- محمد الصيرفي، **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**، دار قنديل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
- محمد، دياب، عبد الجبار الموسوي صفاء، خليل شملطو سمير، **أساسيات تقييم كفاءة أداء المؤسسات الفندقية**، عمان، دار الايام للنشر والتوزيع، 2015.
- محمد بن دليم القحطاني، **إدارة الموارد البشرية**، العبيكان للنشر، الطبعة الرابعة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2012.
- محمد عبد العظيم أبو النجا، **التسويق المتقدم**، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر، 2008.
- محمد عبد العظيم أبو النجا، **إدارة التسويق: مدخل استراتيجي**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2011.
- محمد فريد الصحن، **إدارة التسويق**، الدار الجامعية، مصر، 1996.
- محمد فريد الصحن، **قراءات في إدارة التسويق**، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2002.
- محمد فريد الصحن، طارق طه أحمد، **إدارة التسويق في بيئة العولمة والإنترنت**، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2007.
- محمد فريد الصحن، **التسويق**، الدار الجامعية، ط1، القاهرة، 2000.
- محمد فريد الصحن، مصطفى أبوبكر، **بحوث التسويق مدخل تطبيقي لفاعلية القرارات التسويقية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- محمود عبد الفتاح رضوان، **تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، دار الكتب المصرية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2013.
- مجيد الكرفي، **تقويم الأداء باستخدام النسب المالية**، 388 معيار لتقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية المختلفة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.

- منير نوري، فريد كورتل، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة العربية الأولى، عمان، 2011.
- منى يوسف شفيق، التسويق بالعلاقات، الطبعة الثانية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2009.
- مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، عمان، الأردن، دار جرير، 2007.
- هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، الأردن، 2004.
- هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، رام الله، 2002، ص 28.

2. الأطروحات والرسائل الجامعية

- أحمد حواورة، سليمان شقيقات، يوسف صبيح، تأثير التسويق الداخلي في ولاء العملاء من خلال الرضا الوظيفي، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم التسويق، 2011.
- أحمد محمد عكاشة، أسعد، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، 2008.
- السكران، ناصر محمد إبراهيم، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2004.
- الشوابكة رائد ضيف الله، أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد للعاملين في أمانة عمان الكبرى، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010.
- بلقايد محمد جواد، دور المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال في الرفع من أداء الموارد البشرية، دراسة تطبيقية لعينة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2018.
- بن عوالي الجيلالي، القياس والإفصاح المحاسبي عن التكاليف البيئية وفق أبعاد التنمية المستدامة- دراسة قياسية باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية لعينة من المؤسسات الصناعية الكبيرة على مستوى الغرب الجزائري، أطروحة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والتجارة، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2021.
- بوخاري بولرباح، اقتراح نموذج لقياس أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، علوم اقتصادية، جامعة شلف، 2017.
- بودراع أمنية، دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين، دراسة عينة من البنوك التجارية الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة المسيلة، 2013.
- بوزيان حسان، أثر جودة الخدمة على رضا الزبون، دراسة ميدانية على مؤسسة اتصالات الجزائر في مدينة العلة (سطيف)، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، 2013.
- بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، ماجستير تنمية وتسيير الموارد البشرية، الجزائر، 2009.
- حمود حيمر، تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة، دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة سطيف، الجزائر، 2018.
- جوبر محمد، دور إدارة المعرفة في إرساء أنماط القيادة الإدارية الفعالة، دراسة حالة مديرية الصيانة لسوناطراك الأغواط، أطروحة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والتجارة، جامعة غرداية، الجزائر، 2021.
- خالد رجم، 2012، أثر نظام معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2012.

- ساعد قرمش زهرة، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية، (دراسة حالة مركب تكرير البترول سكيكدة)، مذكرة ماجستير في اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2007.
- ساهل سيدي محمد، آفاق تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسات المصرفية العمومية الجزائرية مع الإشارة إلى بنك الفلاحة والتنمية الريفية، رسالة دكتوراه، تخصص تسويق، جامعة تلمسان، 2004-2005.
- ستي أحمد، محددات الرضا الوظيفي وعلاقته بكل من الالتزام الوظيفي والنية في ترك العمل، دراسة إمبريقية لدى عينة من موظفي الإدارات العمومية لولاية سعيدة، رسالة دكتوراه في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الدكتور مولاي الطاهر، سعيدة، 2017.
- سديري سارة، الاستثمار في المورد البشري كمحرك للأداء التسويقي في المؤسسة، دراسة حالة مجموعة من المؤسسات، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارة وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2022.
- سلوى محمود محمود مطاحن، تطبيق التسويق الداخلي في الشركات الصناعية في الأردن، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010.
- شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين - دراسة حالة جامعة "امحمد بوقرة" بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة امحمد بوقرة، ماجستير تسيير المنظمات، بومرداس، الجزائر، 2010.
- شيخي مليكة، مساهمة حوكمة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين لتحقيق رضا الزبائن، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير وتنمية الموارد البشرية، جامعة مصطفى اسطمبولي معسكر، 2022.
- شنوفي نور الدين، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، حالة: المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2004-2005.
- صالح عمرو كرامة الجبري، أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي من وجهة نظر موظفي البيع في مجموعة الاتصالات الأردنية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، سوريا، 2006.
- عتيق خديجة، التسويق بالعلاقات في المؤسسة المصرفية لبناء ولاء العميل، دراسة امبريقية لعينة من عملاء بنك الخليج، الجزائر، وكالة سعيدة، رسالة دكتوراه، تسويق الخدمات، مدرسة الدكتوراه، التسيير الدولي للمؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2018.
- عطا الله عزت أبو عودة، واقع التسويق الداخلي في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) وأثره على جودة الخدمات المقدمة- قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية - غزة، 2014.
- قارة ابتسام، سلوك المستهلك الجزائري في سوق التأمينات، العلاقة بين العوامل المؤثرة في قرار المستهلك التأميني، دراسة حالة بعض ولايات الغرب الجزائري، أطروحة دكتوراه، جامعة تلمسان، 2016.
- كريمة بكوش، تحقيق رضا العميل الخارجي من خلال الموارد البشرية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2006.
- ماجد إبراهيم شاهين، مدى فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء والتمتع التنظيمية، دراسة مقارنة بين الجامعة الإسلامية والأزهر، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، 2010.
- محمد الأخضر محجوبي، أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والمصادقية في المؤسسة الخدمية، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص تسويق الخدمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2009.

- محمد حسين عبد المحسن أبو سنينة، أثر التسويق الداخلي في الالتزام التنظيمي مع وجود الرضا الوظيفي متغيرا وسيطا، دراسة في عينة من العاملين في المستشفيات الأردنية الخاصة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، 2013،
- مداني شريف عبد الله، التسويق بالعلاقات والعوامل المؤثرة في تعزيز ولاء الزبائن اتجاه المؤسسات الخدمية، دراسة حالة متعاملي الهاتف النقال في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة غليزان، 2022.
- ناصر الدين بن أحسن، تكامل أنشطة التسويق الداخلي وإدارة جودة الخدمات وأثره على رضا الزبون، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، 2015.
- نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية - حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، 2005.

3. المجلات (المقالات العلمية)

- أحمد عبد اللطيف مشعل، دراسة تحليلية لحساب حجم العينة الأمثل في البحوث الميدانية الزراعية، المجلة المصرية للاقتصاد الزراعي، المجلد 28، العدد 02، قسم بحوث تقدير الإنتاج الزراعي بالعينات، معهد بحوث الاقتصاد الزراعي، مصر، 2018.
- أحمد غازي مهدي، سعدون حمود جثير، علاقة واثر التشويق الداخلي في رضا الزبون دراسة استطلاعية لعينة من مديري المصارف الخاصة في بغداد، Journal of Economics and Administrative Sciences Vol.26 (NO. 122)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2020.
- أحمد غنيم أبو الخير، التسويق الداخلي وعلاقته بمستوى تحقيق الإنهاء بالعمل لدى العاملين في جامعة القدس المفتوحة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإنسانية والاجتماعية، العدد السادس والأربعون، 2018.
- الشريف بتقة، سمراء دومي، التوجه السوقي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية بين الضرورة والاختيار، دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات بولاية سطيف، مجلة الباحث، العدد 12، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2013.
- أسامة عارف سعيد، دور التدريب عن بعد في تحسين الأداء الوظيفي، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، المجلد 12، العدد 5، 2022.
- أسعد أبو رمان، علاء الدين أحمد، العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي في الفنادق الأردنية، مجلة تنمية الرافدين، الأردن مجلد 34، العدد 109، 2012.
- العنود عبد الله محمد العمري، أثر جودة بيئة العمل على أداء العاملين في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، المجلد الثالث، الإصدار السابع والعشرون، جامعة جدة، المملكة العربية السعودية، 2022.
- الريعاوي، سعدون حمود جثير، العبادي، فارس أحمد عبد، دور عوامل الخدمة المادية في تحقيق رضا الزبون، مجلة العلوم الإدارية والإقتصادية، 2019.

- أيمن عبد الله محمد أبوبكر، أثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا العاملين: دراسة حالة بنك أبو ظبي الإسلامي، فرع مدينة العين، الإمارات، مجلة العلوم والتقانة في العلوم الاقتصادية، المجلد 16، العدد 1، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا عمادة البحث العلمي، 2015.
- إيمان محمود شاذلي، أثر العدالة المدركة على الاحتفاظ بالعميل " الدور الوسيط لثقة ورضا العميل"، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد 46، العدد 3، المعهد العالي للإدارة والسكرتارية- مصر القديمة، 2022.
- بلهامل محمد عبد الفتاح، إدارة الموارد البشرية في قانون الوظيف العمومي بين تقييم الأداء الوظيفي ونظام إدارة الأداء، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، مجلة دراسات وأبحاث، المجلة العربية للأبحاث والدراسات في العلوم الإنسانية والإجتماعية، مجلد 13 عدد 4، 2021.
- بلهامل محمد عبد الفتاح، إدارة الموارد البشرية في قانون الوظيف العمومي بين تقييم الأداء الوظيفي ونظام إدارة الأداء، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، مجلة دراسات وأبحاث المجلة العربية للأبحاث والدراسات في العلوم الإنسانية والإجتماعية، مجلد 13 عدد 4 جويلية 2021.
- بكار آمال، دور التسويق الداخلي في تعزيز الالتزام التنظيمي لمستخدمي مكاتب بريد الجزائر، جامعة طاهري محمد، بشار، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 5، العدد 1.
- بن حمو نجا، بودي عبد القادر، تفعيل التوجه بالزبون للرفع من تنافسية المؤسسة، مجلة البشائر الاقتصادية، العدد الثالث، جامعة بشار، الجزائر، 2016.
- بودي عبد القادر، بن جيمة نصيرة، أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي، مجلة الابتكار والتسويق، جامعة طاهري محمد بشار، الجزائر، المجلد 05، العدد 1، 2018.
- بورناز حياة، برجم حنان، مساهمة إدارة العلاقة مع الزبون الإلكترونية في تحقيق رضا الزبون، دراسة حالة مؤسسة موبيليس، جامعة باجي مختار، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، عنابة، الجزائر، مجلة الأبحاث الاقتصادية، المجلد 16، العدد 02، 2021.
- تلخوخ سعيدة، علاقة التمكين الإداري بالأداء الوظيفي، مجلة أبعاد اقتصادية، مجلد 4، رقم 1، جامعة امحمد بوقرة، 2014.
- حسن عيد لبيب، تحقيق رضا العميل، دراسة تطبيقية على قطاع البنوك التجارية العامة ومراكز الخدمات البريدية بمحافظتي القاهرة والجيزة، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد 21، العدد الرابع، جامعة بور سعيد، أكتوبر 2020.
- حسن عيد لبيب، تحليل اتجاهات المديرين والعملاء نحو دور إدارة توقعات العملاء في تحقيق رضا العميل "دراسة تطبيقية على قطاع البنوك التجارية العامة ومراكز الخدمات البريدية والجيزة بمحافظتي القاهرة والجيزة"، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد 21، العدد 04، جامعة بورسعيد، 2020.
- جاسم، درمان سليمان و جاسم، حسان ثابت، "أثر إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين"، دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية في محافظة نينوى، مجلة تنمية الرافدين، العدد 85، المجلد 29، ص ص 49-65، 2007.
- جيلالي بهاز، تمكين العاملين وأثره على الأداء الوظيفي دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، الوكالة التجارية غرداية، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، المجلد 8، العدد 1، جامعة غرداية، الجزائر، 2022.
- حماش علي، تخطيط المسار الوظيفي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمة، مجلة القبس للدراسات النفسية والإجتماعية، العدد الثامن، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة، 2020.

- حمود حيمر، أهمية عملية تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسات ومعوقاتهما - دراسة حالة الموارد البشرية العاملة. بإدارة مؤسسة صيدال لصناعة الأدوية بقسنطينة، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف- ميلة، مجلة حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، المجلد 05، العدد 1، 2018.
- حكيم بن جروة وخليدة دلهوم، إمكانية تطبيق أبعاد تسويق العلاقات مع الزبون في الرفع من أداء المؤسسة التنافسي، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد الثاني، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2015.
- حمزة بعلي، بن جلول خالد، تقييم جودة الخدمات الفندقية وأثرها على رضا زبائن بعض المؤسسات الفندقية بولاية عنابة، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة، المجلد 23، العدد 1 جوان 2022.
- خالد رجم، محمد نجيب سويقات، قداش سميرة، تشخيص واقع نظام تقييم أداء العاملين في الجامعة، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد الثامن، العدد الثاني، جامعة أم البواقي، 2021.
- خالد رجم، محمد الأمين شريبي، هدى الله دباش، تحليل العلاقة بين نظام تقييم العامل وأدائه في المؤسسة الاقتصادية: حالة فرع توزيع الكهرباء والغاز بورقلة، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 7، العدد 2، جامعة ورقلة، الجزائر، 2018.
- درمان سليمان صادق، حسان ثابت جاسم، أثر إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين، دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية في محافظة نينوى، مجلة تنمية الرافدين 85(39)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، 2007.
- رشيدة عداد، عدنان رشاش، التسويق الداخلي من المفهوم إلى التطبيق، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية جامعة البليدة 02، المجلد 3، العدد 8، سنة 2017.
- زعرور نعيمة وآخرون، متطلبات تطبيق مراكز التقييم كآلية لتقييم المهارات بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة الدراسات الاقتصادية المعمقة، رقم 05/2017، جامعة بسكرة، الجزائر، 2017.
- سامية غالب سيف، أثر تطوير المنتج في تحقيق رضا العميل دراسة ميدانية على مستهلكي منتج مشروبات عصائر راني مدينة تيز، مجلة السعيد للعلوم الإنسانية والتطبيقية، مركز التعليم المستمر، جامعة تيز، اليمن، المجلد 6، العدد 1، 2023.
- سالم حسين، حملاوي ربيعة، قياس علاقة التسويق الداخلي بالأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الخدمية، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، المجلد 11، جامعة الجزائر، 2020.
- سناء خليل، الغالي ابن براهيم، تحليل مؤشرات الفعالية التسويقية لمؤسسات التوزيع الدولية-دراسة حالة (كارفور) ، مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد 13 العدد 01، 2023.
- سنية محمد أحمد سليمان سجع، تأثير التسويق العرقي على سلوك تكرار الشراء والولاء للعلامة التجارية، دراسة تطبيقية على عملاء الملابس الرياضية بمحافظة الدقهلية، المجلة العلمية التجارة والتمويل، العدد الثالث ج2، كلية التجارة، جامعة طنطا، 2022.
- شيماء إبراهيم سعد الدين، مروة علي عبد الوهاب، نيفين جلال عيد، أثر التسويق الداخلي في تنمية أداء العاملين بالشركات السياحية المصرية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، المجلد 20، العدد 2، قسم الدراسات السياحية، كلية السياحة والفنادق، جامعة قناة السويس، 2021.
- صلاح محمد شيخ ديب، ديمة ماخوس، محمد عادل نيري، دراسة العلاقة بين نظام إدارة الأداء وأداء العاملين، دراسة ميدانية في جامعة تشرين، 2021، مجلة جامعة تشرين، العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (43) العدد (4)، اللاذقية، سورية، 2021.
- عطا الله لحسن، أثر أبعاد المسؤولية الاجتماعية على رضا ولاء الزبون بالعلامة التجارية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 12، العدد 2، جامعة سعيدة، الجزائر 2019.

- علي عبد الله، قياس رضا العميل الخارجي عن الجودة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الخامس عشر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2008.
- كشيدة حبيبة، قياس رضا الزبون عن جودة المنتجات لتحقيق التميز التنافسي، مجلة دراسات اقتصادية، مجلد 10، رقم 02، 2010.
- كمال مولوح، فوزية مقراش، إسماعيل مولوح، أثر ممارسات التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي للأطباء في المستشفيات العمومية، دراسة ميدانية، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد 05، العدد 02، 2019.
- ماريف منور، رضا الزبون كمؤشر للخدمة الفندقية، دراسة ميدانية بفنادق ولاية تيارت المدينة، مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد 16، العدد 1 مكرر، جامعة تلمسان، الجزائر، 2021.
- محمد جبوري، عبد اللطيف محمد بوصلاح، دور رضا الزبون كمتغير وسيط لقياس أثر جودة الخدمة البنكية و القيمة المدركة على الولاء باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية للمربعات الصغرى الجزئية، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 06، عدد 1، مكرر 01، جامعة سعيدة، الجزائر، 2020.
- مالك محمد المجالي، أمين عابد البشابشة، هاني محمد المجالي، تأثير أبعاد التسويق الداخلي على رضا العاملين وأثره على أدائهم، (البنوك التجارية العاملة في محافظة الكرك، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 12، العدد 3، جامعة الأردن.
- عائض مسعود الأكلي، محمد علي الزارعي، تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للأفراد العاملين بمديرية سجون منطقة الباحة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 6، العدد 25، كلية الإدارة جامعة الباحة، المملكة العربية السعودية، 2022.
- عبد الحميد نظمي بسيوني، طلعت أسعد عبد الحميد، تامر إبراهيم عشري، أثر الذكاء الوجداني للموظفين الأميين على الكلمة المنطوقة بتوسيط رضا العميل: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية في مصر، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، كلية التجارة، جامعة كفر الشيخ، المنصورة، المجلد 07، العدد 12، الجزء 02، 2021.
- عبد المليك مزهودة، مفهوم الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 01، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر 2001.
- علي حسين عبد الزهرة، أثر المرح في مكان العمل في تحقيق التسويق الداخلي (بحث تطبيقي)، الجامعة التقنية الوسطى، معهد الإدارة، الرصافة، جامعة بغداد.
- Journal of Economics and Administrative Sciences Vol.27 (N°. 126) 2021
- علي سماي، ليلي أولاد إبراهيم، تقييم أداء شركات التأمين باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دراسة ميدانية، دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 7، العدد 3، جامعة الأغواط، 2016.
- عيسى مرزوقة، سهام مخلوف، أهمية جودة الخدمة في تحقيق الرضا لدى العميل، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 12 (1)، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2017.
- فائزة لعراف، راجح بوقرة، إنتاجية البنك ما بين الكفاءة والفعالية، مدخل مفاهيمي، مجلة الدراسات الاقتصادية، المجلد 19 العدد 01 (2021).
- ماري محمد حماد الطراونة وآخرون، تأثير ممارسات التسويق الداخلي على المناعة التنظيمية، جامعة مؤتة، الأردن، المجلة المصرية للدراسات التجارية، 2021.
- مالك محمد المجالي، أمين عابد البشابشة، هاني محمد المجالي، تأثير أبعاد التسويق الداخلي على رضا العاملين وأثره على أدائهم، (البنوك التجارية العاملة في محافظة الكرك)، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 12، العدد 3، جامعة الأردن.

- مبارك عبودي وآخرون، **تقويم الأداء الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي في ضوء رؤية المملكة 2030م**، مجلة الدراسات والبحوث البيئية، المجلد 10، العدد 3، جامعة المناقل للعلوم والتكنولوجيا، السعودية، 2020.
- محمد خثير، أسماء مرايمي، **العلاقة التفاعلية بين أبعاد جودة الخدمة ورضا الزبون بالمؤسسة**، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، جامعة خميس مليانة، المجلد 03، العدد 04، 2017.
- محمود سمالي، سعيدة بن عمارة، نعيم بن عمارة، **الأساليب الحديثة في تقويم الأداء التدريسي للأستاذ الجامعي بين المأمول وواقع التنفيذ في الجزائر**، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المجلد 5 العدد 2، الجزائر، ديسمبر 2019.
- نبيل حليلو، عريف عبد الرزاق، **التسويق الداخلي للمورد البشري: المفهوم والأهمية**، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 33/2018، الجزائر.
- نجية زياني وآخرون، **التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية في المنظمات الخدمية**، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، جامعة الجلفة، المجلد 1، العدد 2، سنة 2015.
- نورة بن وهيبة، **استراتيجيات تحسين إدارة الأداء في ظل التطوير التنظيمي بين الإطار النظري والواقع العملي**، دراسة حالة المؤسسة الاقتصادية أرسيلور ميتال الجزائر، مجلة التراث، العدد 30، المجلد الأول، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشاذلي بن جديد، الطارف، الجزائر، 2019.
- هوان بوعبد الله، شاعة عبد القادر، **تقييم الأداء الفندقي باستخدام مؤشرات قياس الأداء**، دراسة حالة فندق قصر المنصور بمستغانم، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 10 العدد 04، 2020.

4. الملتقيات العلمية:

- حورية براهيمي وآخرون، **أثر التسويق الإلكتروني على رضا الزبون**، الملتقى العلمي الدولي المعاصر للعلوم التربوية والاجتماعية والانسانية والادارية والطبيعية "نظرة بين الحاضر والمستقبل"، شبكة المؤتمرات العربية، تركيا، 2019.
- خالد مدخل، عبد الحق طير، **إشكالية تحديد نوع نموذج القياس في برنامج SmartPLS لتحليل البيانات**، الملتقى الافتراضي البيانات الضخمة والاقتصاد الرقمي كآلية لتحقيق الإقلاع الاقتصادي في الدول النامية "الفرص، التحديات والآفاق"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، 2022.
- سناء عبد الكريم الخناق، **مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية**، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية، جامعة ورقلة 09-08 مارس 2005.
- نوري منير، لجلط إبراهيم، **التحالف مع العملاء ذوي الولاء مدخل لإدارة رأس المال الفكري للمنظمة**، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصادية الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 13/14 ديسمبر، 2011.

5. القوانين

- الأمر 95-07 الصادر في 25 جانفي 1995 المتعلق بالتأمينات المعدل والمتمّم، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، عدد 15 (2006/03/12).

6. التقارير:

II-المراجع باللغة الأجنبية:

1. Ouvrages :

- Alazard.C, Separi.S, *control de gestion : manuel et applications*, 2ème éd ,Dunod, paris, 2010.
- Armstrong Michael, *Perfomance management key strategies and practical guidelines*(4th ed). united kingdom: KOGAN 2009.
- Claude Lévy-Leboyer, *évaluation du personnel objectifs et méthodes*, 7eme édition, éditions d'Organiation, Paris, 2011.
- Daniel ray, *Mesurer et développer la satisfaction client*, éd d'Organisation, paris, 2001.
- Kirkpatrick, Donald, *Improving employee performance through appraisal and coaching*, 2nd ed., amacom, USA , 2006 .
- Jean philippe faivre, *Concevoir et réaliser une enquête de satisfaction des clients*, AFNOR, paris, 2000.
- John Lee Thompson, *Management Strategic: awareness and change*, 2nd édition, Chapman and Hall Pub, London, 1994.
- Kotler & Armstrong, *principles of marketing*, tenth ed, Prentice Hall, New Jersey, 2004.
- Kotler Philip et Dubois Bernar, *marketing management*, 9eme edition, public union, 1990.
- Kotler, Philips, *Marketing Management Analysis*, plementation and control, Engle wood cliffs, New Jersey, published by Prentice-Hall, 11thed USA, 2003, P61.
- Kotler, P. and Keller, K. L. *Marketing management* (13th end). New Jersey: Pearson Education, 2009.
- Kotler Philip, *le marketing selon Kotler*, Village Mondial, Imprimerie Floch, France 2005.
- Kotler, keller, Manceau. *Marketing Management*. 15th Edition, edition Pearson, France House, 2015.
- Luis Gomez and others, *Managing human resources*, 5th edition, Pearson education, New Jersey, United States of America, 2007.
- McGrath, Gary E., “*Internal Market Orientation As an Antecedent to Industrial Market Service Quality*”, Unpublished Dissertation of Doctor of Business. 2009.
- Oliver, R. (1997). *Satisfaction: A Behavioural Perspective on the Consumer*. New York, NY: McGraw Hil.
- Riaz Ahmed, Simon P. Philbin, *It takes more than the project manager: The importance of senior management support for successful social sector projects*, London South Bank University, UK, Project Leadership and Society, Volume 3, December 2022.
- Shields, John, *managing employee performance and reward*, Cambridge University Press, New York, 2007.
- Zeithaml,V.A, Bitner, M.J, Gremler, DD, *Service Marketing Integrating Customer Focus Across The Firm*, New York , MC G raw-Hill Erwin, 2000.
- Yvonne Lambert-Faivre, *Droit des assurances*, 10^e édition, Dalloz delta, lyon, 1998, p35.

2. Revues:

- Anderson , E. *Customer satisfaction, market share , and profitability: findings from Sweden* , journal of marketing.(58), 1994.

- Bohnenberger, Maria C. Schmidt, Serje, Damacena, Cláudio & Batle-Lorente, Francisco Julio, **Internal Marketing: A Model for Implementation and Development. Dimensión Empresarial**, vol.17 no.1 Barranquilla Jan./Mar. 2019.
- Eugene W. Anderson, Claes Fornell, Donald R. Lehmann, **Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden, Journal of Marketing**, Vol. 58, No. 3, Published by: American Marketing Association, (Jul., 1994).
- Forman.S.K. and Money.A.H, **Internal Marketing : Concepts, Measurement and application, Journal Marketing, Management, Vol 11.N08,1995.**
- Hair, Joseph F, and others, **A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)** / Joe F. Hair, Jr.,G. Tomas M. Hult, Christian M. Ringle, Marko Sarstedt, Third edition, Los Angeles, Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, SAGE , 2022.
- James Christopher Ryan, **Old knowledge for new impacts: Equity theory and workforce nationalization**, Journal of Business Research, Volume 69, Issue 5, May 2016.
- Iskandar Muda and al, **Factors Influencing Employees' Performance: A Study on the Islamic Banks in Indonesia**, International Journal of Business and Social Science, vol 5(02), Center for Promoting Ideas, USA, 2014,.
- Ketut Setia SAPTA, Muafi MUAFI, Ni Made SETINI, **The Role of Technology, Organizational Culture, and Job Satisfaction in Improving Employee Performance during the Covid-19 Pandemic**, journal of Asian Finance, Economics and Business, Vol 8 No 1, 2021.
- Koopmans, L et al. **Conceptual frameworks of individual work performance – a systematic review**, Journal of Occupational and Environmental Medicine, 2011, 53(8).
- Medjdoub Abdelhamid, Benbertal Abdelkader, **L'interaction entre la satisfaction et la qualité des services-Etude normative et références aux cas du marketing des services**, EL-Manhel Economique, volume: 04, Numéro: 02, October Université El Oued , Algérie, 2021.
- Merale Metauvie, **Problems with implementation of performance mesurment systems in the public sector where performances linked to pay**, a literature review from UK PHD student in industrial relations roads annex university of kent, 2005.
- Mehmet.U, **THE EFFECT OF EMPOWERMENT ON EMPLOYEES'JOB SATISFATION :A RESEARCH ON KONYA INDUSTRIAL ZONE**, MANAS Journal of Social Stuies , vol 7, No 1, 2018.
- Mustafa.k., **Mediating effect of job satisfaction in relationship between psychological empowerment and job performance**, Theoretical and Applied Economics , Volume XXII,No.3(604), Autumu 2015.
- Riadh Ladhari, **La satisfaction du consommateur, ses déterminants et ses conséquences**, Revue de l'Université de Moncton, vol 36, N°2, 2005.
- Uma Sekaran, **Research methods for business: A skill building approach**, ,Fourth ed . New York: John Wiley & Sons., 2004.
- Yahia s. Melhem, **Prerequisites of Employee Empoerment The case of jordanian Mobile Phone Companies**. Jordan Journal of Business Administration, Volume 2, No 4, 2006

3. Lois:

- L'Ordonnance n° 74/15 du 30 janvier 1974 relative à l'obligation d'assurance des véhicules automobiles et au régime d'indemnisation des dommages, JORADP N° 15 (19/02/1974)

4. Sit Web:

<https://www.saa.dz/>

<https://www.cna.dz/>

<https://e3arabi.com/money-and-business>

<https://ar.wikipedia.org>

<https://hbrarabic.com>

[www://Wikipédia.com](http://www.Wikipédia.com)