

أثر تطبيق التسويق الداخلي على أداء المصارف التجارية العاملة في الجزائر

أ.د. فريد كورتل * أ. حلوز فاطمة **

ملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق التسويق الداخلي على أداء المصارف التجارية العاملة في الجزائر، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم وتطوير استبانة وتوزيعها على عينة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. مستوى إدراك عينة الدراسة لأبعاد التسويق الداخلي كان متوسطا، كما أن مستوى أداء المصارف جاء متوسطا أيضا.
 2. وجود أثر عالي ذو دلالة إحصائية لتطبيق التسويق الداخلي على أداء المصارف محل الدراسة
- وتوصي الدراسة بضرورة تهيئة الجو الملائم لتطبيق مفهوم التسويق الداخلي في هذه المصارف، والاهتمام بالاتصال الداخلي والتدريب والتحفيز لما لها بالغ الأثر على تعزيز أدائها.

الكلمات الدالة: التسويق الداخلي، الأداء التنظيمي

Abstract:

The study aimed at analyzing the effect of internal marketing on organizational performance at commercial banks operating in Algeria, and to achieve the above goals a questionnaire was designed and distributed to the sample. The study reached a set of findings:

1. The perceptions of the respondents to the internal marketing and organizational performance level were medium.
2. There was a major effect with statistical significant of internal marketing on organizational performance of the banks.

The study has recommended of the necessity of creating a healthy climate to enable banks apply the concept of internal marketing on it,

* أستاذ التعليم العالي - جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة.
** طالبة دكتوراه - جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة.

and take care to internal communication, training and motivation because of its strong effect on organizational performance.

Keywords: internal marketing, organizational performance

مقدمة:

يشهد العالم تحولات وتغيرات عديدة أثرت على عالم الأعمال وأعدت تشكيل ملامحه نتيجة للعولمة وما صاحبها من ثورة في أساليب الاتصال والتكنولوجيا، وزيادة حدة المنافسة على المستويين المحلي والدولي، الأمر الذي أدى إلى تغيير في سلوك المستهلك حيث أصبح أكثر وعيا وثقافة في استهلاكه وذا قدرة أكبر على انتقاء الخدمة الأفضل له؛

وإن أهم ما أحدثته التحولات العالمية الجديدة من تأثير واضح في عالم الإدارة هو الاهتمام المتنامي بالعنصر البشري، واعتباره موردا استراتيجيا وميزة تنافسية يصعب تقليدها ومحددا أساسيا لفعالية وكفاءة المنظمات، واستثمارا ناجحا في حالة ما إذا أرادت هذه الأخيرة التفوق والتميز عن نظيراتها. وقد واكب ذلك ظهور مفاهيم إدارية معاصرة لتتماشى مع هذه التغيرات؛

ويعد التسويق الداخلي من أبرز المفاهيم التي ترتقي بالعنصر البشري وتستخدم المنظور التسويقي لإدارة العاملين في المنظمات بغرض تنمية مهاراتهم وقدراتهم ليكونوا قادرين على تقديم أفضل الخدمات وبناء علاقات متميزة مع زبائنهم وتحقيق أهداف المنظمات وتعزيز تنافسيتها، كما يعتبر تطبيق التسويق الداخلي الركيزة الأساسية لدفع المنظمات الخدمية إلى الأمام وثبيت الخطى وتوجيهها نحو سلم النجاح.

وجاءت هذه الدراسة لقياس أثر تطبيق التسويق الداخلي على أداء المصارف التجارية العاملة في الجزائر، وذلك من خلال دراسة أبعاد التسويق الداخلي ومعرفة أثرها على أداء هذه المصارف.

مشكلة الدراسة:

بناء على ما سبق جاءت هذه الدراسة لطرح التساؤل التالي: هل يؤثر تطبيق التسويق الداخلي على أداء المصارف التجارية العاملة بالجزائر؟ وقد تفرعت من التساؤل الرئيس مجموعة من الأسئلة الفرعية:

1. ماهي تصورات عينة الدراسة حول مستوى أبعاد التسويق الداخلي وأداء المصارف التجارية العاملة في الجزائر؟

2. هل تؤثر أبعاد التسويق الداخلي على أداء المصارف التجارية العاملة في الجزائر؟ وأي بعد من هذه الأبعاد هو الأكثر تأثيراً على أداء المصارف التجارية العاملة في الجزائر؟

3. وهل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أداء المصارف تعزى إلى العوازل التالية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة العملية، المستوى الوظيفي، ونوع البنك) لعينة الدراسة.

أهداف الدراسة:

تمثلت أهداف الدراسة في النقاط التالية:

1. التعرف على تصورات عينة الدراسة حول كل من مستويات التسويق الداخلي وأداء المصارف محل الدراسة.
 2. تحليل الأهمية النسبية لأبعاد التسويق الداخلي حسب مستويات أداء المصارف محل الدراسة (منخفض، متوسط، عالي).
 3. تحليل ودراسة أثر التسويق الداخلي (الأبعاد مجتمعة) على أداء المصارف محل الدراسة.
 4. تحليل مستوى كل بعد من أبعاد التسويق الداخلي (التوظيف، التدريب، الاتصال الداخلي، التحفيز، التمكين) والتعرف على أي بعد من هذه الأبعاد هو الأكثر تأثيراً على أداء المصارف محل الدراسة.
 5. البحث عن الفروق ذات دلالة إحصائية في أداء المصارف تعزى إلى العوامل الديمغرافية والوظيفية لعينة الدراسة.
 6. استخلاص مجموعة من الاقتراحات والتوصيات المناسبة لتحسين مستوى أداء المصارف.
- أهمية الدراسة :**

تكتمل أهمية الدراسة من طبيعة القطاع المصرفي نظراً للدور الحيوي لهذا القطاع في تنمية المجتمع. كما تكتمل أهميتها من الأهمية القصوى لموضوع التسويق الداخلي في مجال الخدمات وبالتحديد في الخدمات المصرفية ودوره البارز في تعزيز أداء المنظمات وتنافسيتها.

كما تعتبر هذه الدراسة الأولى من نظيرها (حسب علم الباحثين) التي قامت بالبحث في أثر تطبيق التسويق الداخلي على أداء المصارف الجزائرية حيث أن الدراسات السابقة ربطت بين التسويق الداخلي ومجموعة من المفاهيم والمتغيرات مثل جودة الخدمة، التوجه التسويقي، ورضا الزبون، ولم تتناول أي دراسة أثر التسويق الداخلي على أداء المصارف.

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$ لتطبيق التسويق الداخلي على أداء المصارف التجارية العاملة في الجزائر.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أداء المصارف تعزى إلى العوامل التالية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة العملية، المستوى الوظيفي، ونوع البنك).

التعريفات الإجرائية:

التسويق الداخلي: مدخل تسويقي يركز على إقامة وتعزيز علاقات طيبة وطويلة الأجل بين المنظمة والعاملين لديها من خلال الاستخدام الفعال للأساليب والأدوات المناسبة في توظيف العاملين في المنظمة وتنمية وتطوير أدائهم ومهاراتهم وتحفيزهم وتعزيز العلاقات الداخلية معهم بالشكل الذي يعود بالفائدة لكلا الطرفين - المنظمة والعاملين فيها¹ وقد تم اختيار (التوظيف، التدريب، التحفيز، الاتصال الداخلي، التمكين) كأبعاد لهذا المفهوم كونها حظيت باهتمام وتركيز العديد من الباحثين في أدبيات الفكر التسويقي الحديث والمعاصر.

التوظيف: وهو سلسلة الإجراءات أو النشاطات التي يجب القيام بها لتزويد المنظمة بالكوادر البشرية اللازمة لشغل الوظائف من أجل تقديم الخدمة اللازمة.

التدريب: عملية تزويد العاملين بالمعارف والمهارات والسلوكيات اللازمة لأداء العمل وتحقيق إنتاجية عالية، وأيضا إذا تطلب الأمر تغيير السلوكيات والاتجاهات وتطويرها بما يساهم في نجاح المنشأة وتحقيق أهدافها².

التحفيز: نظم تضعها الإدارة لحث الفرد على القيام بسلوك معين أو الامتناع عن القيام بسلوك غير مرغوب فيه³.

الاتصال الداخلي: وسيلة للتعريف بالأهداف والقرارات وتوضيحها لجميع العاملين، وتوزيع العمل وحل مشكلاته وتبعية الجهود⁴.

¹ خالد حسن على الحريري، المنهج الإسلامي في التسويق الداخلي، المؤتمر الدولي العاشر للاقتصاد والتحويل الإسلامي، 23-24 مارس 2015، الدوحة-قطر، ص 7.

² محمد سمير احمد، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة، الاردن، ط1، 2009، ص 97

³ رشيد مناصرية واخرون، واقع تطبيق اجراءات التسويق الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة سوناطراك بحاسي مسعود، مجلة الباحث، عدد 14، 2014، ص 350

⁴ فريدة جعالة، الاتصال الداخلي و دوره في إنجاح التغيير التنظيمي : دراسة حالة المؤسسة العمومية

التمكين: عملية منح الأشخاص فرصة لاتخاذ قرارات ميدانية من خلال زيادة مستوى استقلاليتهم في اتخاذ القرار.¹

الأداء التنظيمي: محصلة قدرة المؤسسة في استغلال مواردها كافة وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها، فالأداء هو دالة لأنشطة المؤسسة كافة وهو المرآة التي تعكس وضع المؤسسة من جوانبها المختلفة، وهو الفعل الذي تسعى أطراف المؤسسة لتعزيزه، وبالتالي فإن الأداء يعكس نجاح أو فشل المؤسسة ومدى قدرتها على تحقيق أهدافها.²

الدراسات السابقة:

قام الباحثان (Isil Turkoz & Aysel Akyol، 2008)³ بقياس أثر التسويق الداخلي على أداء الفنادق خمس نجوم بتركيا. وتوصلت الدراسة إلى كون التسويق الداخلي يعزز رضا الزبائن بخلق رضا الموظفين والذي يقود إلى تحسين أداء المنظمة. وأنه يتوجب على المنظمات التي تطمح بأن تكون قيادية في صناعة معينة تبني وتطبيق مفهوم التسويق الداخلي.

كما توصل (George و Prokopis، 2009)⁴ في دراستهما عن أثر التسويق الداخلي على الأداء التنظيمي في تجارة التجزئة (supermarket chains) إلى وجود أثر ذو دلالة معنوية للتسويق الداخلي على كل من الأداء المالي وغير المالي للمنظمة. وأوصى الباحثان انه في حالة سعيهم إلى تحسين أدائهم المالي وغير المالي، عليهم التركيز على الجانب الإنساني لمنظمتهم من خلال: الاستطلاع بطريقة نظامية عن احتياجات ومواقف موظفيهم؛ مكافأة الموظفين من مختلف المستويات الإدارية الذين يسهمون في تقديم الخدمة وإرضاء الزبائن؛ توفير التغذية الراجعة حول طرق التقييم وكفاءة الموظفين؛ الاهتمام باحتياجات الموظفين، شكواهم واستفساراتهم؛ ومحاولة نشر مفهوم

للأشغال العمومية، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير عمومي، جامعة الجزائر3، 2012/2013، ص64

¹ محمد الكساسبة وآخرون، تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة، المجلة الاردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد1، 2009، ص27

² بوقابة زينب، التدقيق الخارجي وتأثيره على فعالية الأداء في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة المعمل الجزائري الجديد للبصريات، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2012، ص75

³ Isil Turkoz & Aysel Akyol, Internal Marketing and Hotel Performance, Anatolia: An International Journal of Tourism and Hospitality Research, 2008, 19:1, 149-154.

⁴ George Panigyrakis & Prokopis Theodoridis, Internal marketing impact on business performance in a retail context, International Journal of Retail & Distribution Management, V37, N7, 2009, pp. 600-628

"معاملة الموظفين لزملائهم في العمل كزبائن داخليين" داخل المنظمة.

وقد هدفت دراسة (Ziad Alkalha & all, 2012)¹ إلى البحث في أثر سياسات الموارد البشرية في الأداء التنظيمي للبنوك العاملة في الأردن. وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر لسياسات الموارد البشرية في الأداء التنظيمي. وقد كان العامل الأكثر تأثيراً من بين السياسات مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار، إلا أن هذه السياسة غير متبناة بشكل واسع من طرف هذه البنوك. كما أظهرت الدراسة أن سياسة التدريب والتطوير كان لها الأثر الأقل بين السياسات رغم إنباء البنوك أهمية كبيرة للبرامج التدريبية وتخصيص ميزانية معتبرة لها، وقد أرجع الباحثون السبب إلى مضمون البرامج أو المناهج المستخدمة.

كما أشارت دراسة (Khansa Zaman واخرون، 2012) إلى أن برامج التسويق الداخلي لها تأثير في تعزيز أداء المنظمات في القطاع المصرفي. حيث توصلت إلى أن العملاء الداخليين الراضين من خلال برامج التسويق الداخلي هم أكثر ميلاً نحو تعزيز أداء المنظمة، وأوضحت أن التدريب الفعال يسهم في أداء المنظمة، بالإضافة إلى السياسات الداخلية المؤيدة للموظفين التي تجعلهم يهتمون بالعمل من أجل ربحية المنظمة. وأشارت أن صناعة الخدمات تمثل تحدياً حاسماً لعمل المدراء بسبب مشاركة العنصر البشري في تقديم الخدمات.

وأكدت دراسة (Jui-Ho Chen و Shwu-Ing Wu، 2014)² على الأهمية البالغة للتسويق الداخلي في الصناعة الفندقية خاصة والصناعات الخدمية على وجه العموم.

وفي دراسة (Ahmed Ghoniem and Nahla El-Tabie، 2014)³ حول العلاقة بين التسويق الداخلي، ولاء الزبائن والأداء التنظيمي للبنوك التجارية في

¹ Ziad Alkalha & all, Investigating the Effects of Human Resource Policies on Organizational Performance: An Empirical Study on Commercial Banks Operating in Jordan, European Journal Of Economics, Finance And Administrative Sciences , Issue 51 ,2012.

² Jui-Ho Chen & Shwu-Ing Wu: The impact of customer relationship management and internal marketing on business performance: a comparison of lodging industries, Total Quality Management & Business Excellence, 2014.

³ Ahmed Ghoniem and Nahla El-Tabie, Effect of Internal Marketing Adoption on the Performance of the Commercial Banks in Egypt, World Journal of Social Sciences, V4. N3. 2014 Issue. Pp. 97-116

مصر. أوصى الباحثان بتوجيه الاهتمام أكثر لتعزيز أداء الموظفين من خلال اعتماد إستراتيجية التسويق الداخلي لجذب والاحتفاظ بالزبائن الخارجيين.

وتوصلت دراسة (Opoku وآخرون، 2014)¹ إلى أن أداء المصارف التجارية لا يقتصر فقط على أنشطة التسويق الخارجي فقط، وأنه يتوجب على هذه المصارف أن تحسن من فعالية أنشطة التسويق الداخلي لكي تعزز أداءها التنظيمي.

المفاهيم النظرية لموضوع الدراسة:

تركز معظم المنظمات اهتمامها على التسويق الخارجي فقط متجاهلة بذلك مفهوم التسويق الداخلي. وعلى الرغم من أن مجمل هذه المنظمات تؤكد على أن هدفها يتمحور حول تقديم خدمة ممتازة، إلا أن الأدلة تظهر أن جودة الخدمة المقدمة من طرف العديد من المنظمات هي أقل من توقعات الزبون وهذا نتيجة عدم وجود الالتزام ومهارات من طرف الموظفين الذين يتعاملون مع الزبائن. إلى جانب أن معظم المنظمات لا تفهم قيمة موظفيها وتتجاهل (تهمل) معاملتهم كزبائن داخليين مما يثبط همهم على تقديم خدمات ممتازة للزبائن.²

التسويق الداخلي وأبعاده:

يعد التسويق الداخلي مفهوم شائع في أدبيات التسويق الحديثة في وقتنا الراهن. وعلى الرغم من أن العديد من البحوث الرامية إلى تحديد هذا المفهوم، إلا أنه لحد الآن لم يتوصل المنظرون إلى الإجماع بشأن تعريف محدد مقبول للتسويق الداخلي. ومع ذلك، هناك العديد من وجهات النظر المختلفة التي حاولت تفسير مضمونه بقدر الإمكان.

فقد عرفه **kotler** على أنه مهمة توظيف وتدريب، وتحفيز الموظفين القادرين والراغبين في خدمة العملاء بشكل جيد. وهو يضمن أن كل فرد في المنظمة يعتقد مبادئ التسويق المناسبة، وخاصة الإدارة العليا. ويعترف المسوقون الأذكياء أن الأنشطة التسويقية في المنظمة يمكن أن تكون بنفس الأهمية -أو حتى الأكثر أهمية- من تلك الموجهة لخارج المنظمة. فليس من المعقول أن نعد بخدمة ممتازة قبل أن يكون موظفو المنظمة على استعداد لتقديمها.³

¹ Opoku, & All, an empirical study of the effect of internal marketing orientation on firm performance: the case of commercial banks in Ghana, 2014

² Abeer Attia & Nashwa Attallah, The Role Of Internal Marketing In Improving The Performance Of Travel Agencies With Application On Egypt, 2nd Ahtmm Conference Proceedings, Corfu, Greece, 2012.

³ Kotler & Keller, Marketing Management, 14th Edition, Prentice Hall, 2012,

كما عرف بأنه فلسفة لإدارة الموارد البشرية للمنظمة على أساس منظور التسويق.¹ حيث أنه يعد فلسفة إدارية تستخدم منهج التسويق الحديث لإقناع الموظفين بأهمية الاهتمام بكل من الزبائن الداخليين والخارجيين.² ويدور مفهوم التسويق الداخلي حول فكرة أن العاملين يمثلون السوق الداخلي للمنظمة. ويعتبر هذا السوق شريحة (شراخ) تحتاج المنظمة إلى إبلاغها، تعليمها، وتطويرها وتحفيزها من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، والتسويق الفعال لهذا السوق سوف يسهم بشكل كبير نحو تحقيق النجاح في السوق الخارجي.³ وبالنظر إلى ما وراء احتياجات الموظفين، يمنح التسويق الداخلي إشارة واضحة للسوق الداخلي بأن المنظمة تقدر موظفيها، وهذا سيكون البداية لدورة الأزدهار circle of reciprocity حيث أنه عندما تظهر المنظمة بأنها ملتزمة لموظفيها، هنا فقط يستجيب موظفيها ويصبحون ملتزمين بنجاحها.⁴

ووصف **Joseph** التسويق الداخلي بأنه توظيف، تحفيز، التواصل، وإدارة الموظفين باستخدام مناهج التسويق وإدارة الموارد البشرية من أجل التحسين المستمر للخدمات المقدمة للموظفين.⁵ كما يرى شفيق حداد وعلي علي (2008) أن التسويق الداخلي هو فلسفة إدارية لترتيب أوضاع المنظمة من الداخل قبل الشروع والتوجه إلى الزبائن في الخارج، وإذا ما نظرنا إلى العاملين في المنظمة كزبائن داخليين فيتحتم على الإدارة أن تقوم باتخاذ الإجراءات الصحيحة في عمليات الاختيار والتعيين للعاملين، وإجراء التدريب اللازم لهم، وتوفير الحوافز الموجهة باحتياجات العاملين، إضافة إلى دعوتهم للمساهمة في اتخاذ القرارات الإدارية والتسويقية، وتوفير جو مريح لهم أثناء

New Jersey, P21.

¹ Norizan M. Saad & All, Internal Marketing: Using Marketing-Like Approaches To Build Business Competencies And Improve Performance In Large Malaysian Corporations, Asian Academy Of Management Journal, V 7, N2, 2002,P29

² Norizan M. Saad & All, op cit,P30

³ Papolomou-Doukakis, Internal Marketing: A Means For Creating A Sales Or Marketing Orientation? The Case Of Uk Retail Banks, Journal Of Marketing Communications, V 8, 2002, P87

⁴ Ahmed & Rafiq, Commentary Internal Marketing Issues And Challenges, European Journal Of Marketing, V37,N9,2003, P1182

⁵ Shueh_ Chin Ting, The Effect Of Internal Marketing On Organizational Commitment: Job Involvement And Job Satisfaction As Mediators, Educational Administration Quarterly, V 47, N2, 2011, P 354.

العمل لأن الموظف السعيد يحقق سعادة لدى الزبائن أثناء تعامله معهم.¹ ويرى يحيى ملحم أنه ما يزال نموذج التسويق الداخلي يتطور من ناحية أكاديمية وتطبيقية نحو منهج نظري متقدم في البيئة الغربية بشكل خاص، علما بأن تناول هذا الموضوع في البيئة العربية ما زال محدودا جدا، حيث أن الدراسات التي تكتب في هذا المجال تكاد تكون محدودة للغاية. والسبب يكمن في الفجوة الحقيقية بين مفهوم التسويق الداخلي والممارسة الواقعية لمنظمتنا في الوطن العربي، حيث أن العلاقة بين الموظفين ما زال يسيطر عليها الفكر التقليدي والممارسة الإدارية التقليدية من خلال السلطة الهرمية، والتفكير البيروقراطي، وغياب دور التنظيم غير الرسمي، وغياب عمل الفريق. وحصص العلاقة بين الموظف والموظف الآخر على العلاقة الرسمية وما تنص عليه القوانين والتعليمات التي لا تسمح بمجال كافٍ من العلاقة على أساس التسويق الداخلي.²

مفهوم الأداء التنظيمي:

ركزت معظم تعاريف الأداء التنظيمي على قابلية وقدرة المنظمة على الاستخدام الفعال لمواردها المتاحة لتحقيق الانجازات بما يتفق مع الأهداف المرسومة للمنظمة، فضلا عن مراعاة ملاءمتها لمستخدميها.³ وقد عرفه **Aluko** على أنه تطبيق أو تنفيذ العمل، المهام والأهداف إلى مستوى معين من الرضا، وانه يتمثل في قدرة المنظمة لإرضاء التوقعات المرغوبة من طرف أصحاب المصالح الرئيسيين الثلاث الملاك، الموظفين والزبائن.⁴

غير أن هناك صعوبة في قياس الأداء التنظيمي وهذا راجع إلى التغير المستمر في ما يتم قياسه. أو بمعنى آخر يعود إلى عدم وجود هيكل موحد ومعياري لقياس الأداء التنظيمي.⁵ فقد أشار الباحثون أن المقاييس المالية في أواخر القرن العشرين أصبحت

¹ شفيق إبراهيم حداد وعلى عبد الرضا علي، اختبار صلاحية تطبيق مقياس التسويق الداخلي في بيئة الأعمال الأردنية (دراسة تحليلية لأبعاد التسويق الداخلي في البنوك التجارية في الأردن)، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 2008، المجلد 4، العدد 4، ص 400

² يحيى ملحم، التمكين: مفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ط2، 2009، ص 102

³ Hashem Jenatabad, An Overview Of Organizational Performance Index: Definitions And Measurements, E-Copy Available At: [Http://Ssrn.Com/Abstract=2599439](http://Ssrn.Com/Abstract=2599439)

⁴ Mohammed Ibrahim, Investigating The Use Of The Four Perspectives Of Balances Score Card (Bsc) As A Technique For Assessing Performance By Nigerian Banks, Journal Of Accounting And Taxation, V 7 (4), 2015, P63

⁵ Ziad Alkalha & all, Investigating the Effects of Human Resource Policies on Organizational Performance: An Empirical Study on Commercial Banks Operat-

مؤشرات غير ملائمة لأداء المنظمة ولقد أقروا بأن دور مقاييس الأداء المالية قد ضعف إثر التغييرات التي طرأت في التكنولوجيا، وقصر دورة حياة المنتج، والابتكارات في عمليات الإنتاج¹ وأكدوا حدوث تغيير نوعي من منهج قياس الأداء المالي التقليدي إلى منهج يدمج بين المقاييس المالية وغير المالية. حيث تملك المنظمات تشكيلة متنوعة من الأهداف والغايات وبالتالي فمن غير الممكن أن يقوم مقياس واحد أو حتى عدة مقاييس من نفس النوع بالتقييم الفعال لتحقيق وإحراز جميع أهداف وغايات المنظمة.² فالمنظمات تحتاج لقياس أداءها ليس فقط لضمان أنها تحقق أهدافها التنظيمية، بل أيضا لتشجيع الأفكار والابتكارات الجديدة، والحث على التغيير وحسن فهم الممارسات الجديدة.³ وحاليا يعتبر قياس الأداء المتوازن من أشهر نظم قياس الأداء التنظيمي.⁴

التسويق الداخلي والأداء التنظيمي

توصل العديد من الباحثين ان التسويق الداخلي يساعد على بلوغ الأداء التنظيمي عبر رضا الزبون الداخلي. وينعكس تأثيره من خلال حقيقة الدور الذي يلعبه التسويق الداخلي في ضمان أن جميع الموظفين يمتلكون المهارات والقدرات والوسائل والتحفيز المناسب من أجل تسليم القيمة التي وعدت المنظمة بتقديمها للزبائن.⁵ وقد تم الاعتراف بأهمية التسويق الداخلي من قبل الكثير من الباحثين كعنصر أساسي لخلق ثقة والتزام

ing in Jordan, European Journal Of Economics, Finance And Administrative Sciences , Issue 51 ,2012.

¹ Ahmed B & Abdel-Maksoud, Non-Financial Performance Measurement And Management Practices In Manufacturing Firms: A Comparative International Analysis, Studies In Managerial & Financial Accounting, 1st Ed, Jai Press, UK 2007

² Esther W. Kairu, Effects Of Balanced Scorecard On Performance Of Firms In The Service Sector, European Journal Of Business & Management, V5, N.9, 2013,P81

³ Ben K. Agyei-Mensah, The Impact Of Contingent Factors On Performance Measures In The Rural Banks Of Ashanti Region Of Ghana International Journal Of Academic Research In Business And Social Sciences, V2,N8, 2012,P79.

⁴ محمد عبد الرحيم، قياس الأداء المتوازن وإدارة التميز في القطاع الحكومي، مجلة دراسات أمنية، العدد5، ديسمبر 2011، ص236.

⁵ Naghi Remus Ionuț & All, Organizational Consequences Of Internal Marketing,0 "Ovidius" University Annals, Economic Sciences Series Volume Xv, Issue 1 /2015, P562.

عالي للموظف وعامل رئيسي لتحسين الإنتاجية، الجودة والربحية للمنظمة.¹ كما يعتبر منهج لزيادة فعالية وكفاءة المنظمة من خلال: تحديد احتياجات الموظفين وتشكيل وتقديم منتجات داخلية تستند إلى التحديد الدقيق والمستمر لهذه الاحتياجات. التأكيد من أن الموظفين لديهم اهتمامات منسقة مع احتياجات المنظمة؛ وأن احتياجات الموظفين تتوافق، إلى حد ما، مع تقنيات الاتصالات التسويقية؛ والاهتمام برضا الموظف حيث ينعكس أثر رضا الموظف في المعيار المالي لأداء المنظمات.²

الجانب التطبيقي للدراسة:

مجتمع الدراسة ووحدة المعاينة والتحليل:

يتمثل مجتمع الدراسة في المصارف التجارية العاملة في الجزائر، أما وحدة المعاينة والتحليل فتمثلت في مدراء ونواب المدراء ورؤساء المصالح لوكالات هذه المصارف، وقد اختيرت وحدة المعاينة كونها الفئة الأكثر ارتباطا بإمكانية الحكم على متغيرات الدراسة (متغيرات التسويق الداخلي وأداء المصارف).

عينة الدراسة: تمثلت عينة الدراسة في جميع المصارف التجارية العاملة في مدينة سكيكدة، حيث تم توزيع الاستبيانات على جميع فروع المصارف العاملة في هذه المدينة، وقد استرجع 70 استبانة منها 59 استبانة صالحة للدراسة.

منهج الدراسة: تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة أثر تطبيق التسويق الداخلي على أداء المصارف التجارية العاملة بالجزائر، وذلك عن طريق المسح المكتبي والاطلاع على البحوث النظرية والميدانية لبناء الإطار النظري، بالإضافة إلى إجراء بحث ميداني تحليلي من خلال جمع البيانات الميدانية عن طريق الاستبانة الموزعة على عينة الدراسة وتحليلها باستخدام الطرق الإحصائية المناسبة.

أساليب المعالجة الإحصائية: للإجابة على تساؤلات الدراسة ولغايات تحليل البيانات فقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1. أساليب الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics) : حيث تم استخدام المتوسطات، النسب المئوية، التكرارات والانحرافات المعيارية لمعالجة البيانات الوصفية. وتم تقسيم فئات الوسط الحسابي اعتمادا على مقياس ليكرت الخماسي كالتالي:

1 Caldwell, C., Licon, B., & Floyd, L. A. (2015). Internal Marketing To Achieve Competitive Advantage. International Business And Management, 1 0 (1) , P5.

2 Logaj & Trnav`Cevi`C, Internal Marketing And Schools: The Slovenian Case Study, Managing Global Transitions International Research Journal, Volume 4 . Number 1 . Spring 2006,P84 . Issn 1581-6311

(1-2.49 / مستوى ضعيف)، (2.5-3.49 / مستوى متوسط)، (3.5-5 / مستوى عالي).

2. إختبار كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) : لتحديد معامل ثبات أداة القياس (إستبانة الدراسة). ويعتبر الحد الأدنى لقبول الإعتمادية هو 60%¹.
3. الانحدار المتعدد (Multiple Regression) : لإختبار الفرضية الخاصة بأثر تطبيق التسويق الداخلي (الأبعاد مجتمعة) على أداء المصارف محل الدراسة.
4. تحليل التباين (Analysis Of Variance) : لإختبار الفرضية المتعلقة بمعرفة الفروق في أداء المصارف الذي يعزى إلى المتغيرات الديمغرافية والوظيفية، وذلك باستخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). ثبات أداة الدراسة وصدقها:

للتأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة تم عرضها بصورتها الأولية على عدد من أعضاء هيئة التدريس من ذوي الإختصاص في التسويق وذلك للتعرف على آرائهم حول استبانة الدراسة ومدى ملاءمتها للأهداف التي ترمي إلى تحقيقها، ولقد تم الأخذ بالملاحظات حول إعادة صياغة بعض الفقرات وإجراء التعديلات المطلوبة وفقاً لتوجيهات المحكمين. كما تم التأكد من ثبات إستبانة الدراسة حيث تم إختبار معامل α (كرونباخ- ألفا) لجميع الإستبانات بهدف التحقق من التجانس أو الإتساق الداخلي لها. ولقد كانت قيمة α للإستبانة (97.5%) وهي نسبة عالية وممتازة، كما أن قيمة α لمتغيرات الدراسة تراوحت بين (0.787 و 0.958) كانت أعلى من النسبة المقبولة والتي تتمثل في $\alpha \leq 60\%$.

خصائص أفراد عينة الدراسة:

يوضح الجدول (1) خصائص عينة الدراسة

الجدول (1): خصائص عينة الدراسة

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	36 61%
	انثى	23 39%
العمر	اقل من 30 سنة	1 1.7%
	من 30 إلى اقل من 40 سنة	14 23.7%

¹ Uma Sekaran, Research Methods For Business: A Skill Building Approach, 4Th Ed, John Wiley & Sons, USA, 2003, pp 307

54.2%	32	من 40 إلى أقل من 50 سنة	
20.3%	12	من 50 سنة فأكثر	
5.1%	3	ثانوي فما دون	المستوى التعليمي
16.9%	10	بكالوريا	
78%	46	ليسانس	
0%	0	دراسات عليا	
10.2%	6	مدير	المسمى الوظيفي
20.3%	12	نائب المدير	
69.5%	41	رئيس المصلحة	
3.4%	2	أقل من 5 سنوات	الخبرة
15.3%	9	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
28.8%	17	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	
52.5%	31	من 15 سنة فأكثر	
84.75%	50	وطني	نوع المصرف
15.25%	9	اجنبي	
100.0%	59	المجموع	

المصدر: إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي.

يتبين من الجدول (1) أن نسبة (61%) من أفراد العينة كانوا من الذكور، كما أن أغلبيتهم تراوحت أعمارهم من 40 سنة فأكثر بنسبة (74.5%) ، ولقد جاءت شريحة المتحصلين على الشهادة الجامعية "ليسانس" بأكبر نسبة تمثيل بنسبة (78%) ، أما الخبرة العملية فأشارت أن معظم أفراد العينة هم ضمن الفئة المتوسطة (من 15 سنة فأكثر)، حيث بلغت نسبتهم (52.5%) ويمكن إرجاع ذلك إلى اعتماد الخبرة كعيار للترقية. كما كانت أكبر حصة لأفراد عينة المصارف الوطنية بنسبة (84.75%) وجاءت هذه النتائج نتيجة الانتشار الواسع للبنوك الوطنية مقارنة بالمصارف الأجنبية.

نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

يبين الجدول (2) أن عينة الدراسة يدركون مستوى متوسط للتسويق الداخلي حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.2787) ، وقد جاء بعد التدريب في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.5348)، تلاها في المرتبة الثانية بعد الاتصال الداخلي بمتوسط حسابي (3.4237)، بينما جاء في المرتبة الأخيرة بعد التحفيز بمتوسط حسابي قدره (2.9605). كذلك بالنسبة لأداء المصارف محل الدراسة فقد حقق مستوى متوسطا

بمتوسط حسابي (3.4930) وانحراف معياري (616512).

جدول (2): المتوسطات والانحرافات المعيارية لأبعاد التسويق الداخلي والأداء

التنظيمي:

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد	الرتبة
متوسطة	.76875	3.3995	التوظيف	3
عالية	.87671	3.5348	التدريب	1
متوسطة	.97396	2.9605	التحفيز	5
متوسطة	.77083	3.4237	الاتصال الداخلي	2
متوسطة	.69909	3.0148	التمكين	4
متوسطة	.69089	3.2787	التسويق الداخلي (المعدل العام)	
عالية	1.03391	3.7700	البعد المالي	1
متوسطة	67554.	40193.	بعد الزبائن	3
عالية	70260.	57203.	بعد العمليات الداخلية	2
متوسطة	73939.	30513.	بعد التعليم والابتكار	4
متوسطة	616512.	49303.	الاداء التنظيمي	

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

أهمية أبعاد التسويق الداخلي حسب مستوى الأداء التنظيمي

يبين الجدول (3) التكرارات والنسب المئوية لتصور عينة الدراسة عن مستوى أداء المصارف محل الدراسة. حيث يتصور (يدرك) 4 أشخاص من عينة الدراسة أن المصارف التي ينتمون إليها ذات مستوى أداء منخفض، و26 شخص آخر يرون أن المصارف التي ينتمون إليها ذات مستوى أداء متوسط، أما 29 شخص الباقين يرون أن المصارف التي ينتمون إليها ذات مستوى أداء عالي.

ويبين الجدول (4) أن ترتيب الأهمية النسبية لأبعاد التسويق الداخلي تختلف حسب مستوى أداء هذه المصارف أي أنه للانتقال من مستوى أداء إلى مستوى أداء آخر للمصارف يتوجب الأخذ بعين الاعتبار الأهمية النسبية لأبعاد التسويق الداخلي حسب مستوى الأداء المنشود وأن تعمل على التركيز على الأبعاد التي تأخذ الصدارة في المستوى الذي ترغب في الارتقاء إليه.

علما بأن أبعاد التسويق الداخلي كانت ترتفع متوسطاتها الحسابية عند الانتقال من مستوى أداء إلى مستوى أداء أعلى منه.

الجدول (3): مستوى أداء المصارف محل الدراسة

المجموع	أداء عالي	أداء متوسط	أداء منخفض	
59	29	26	4	التكرار
% 100	% 49.15	% 44.07	% 6.78	النسبة المئوية

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

الجدول (4): ترتيب الأهمية النسبية لأبعاد التسويق الداخلي حسب مستوى أداء

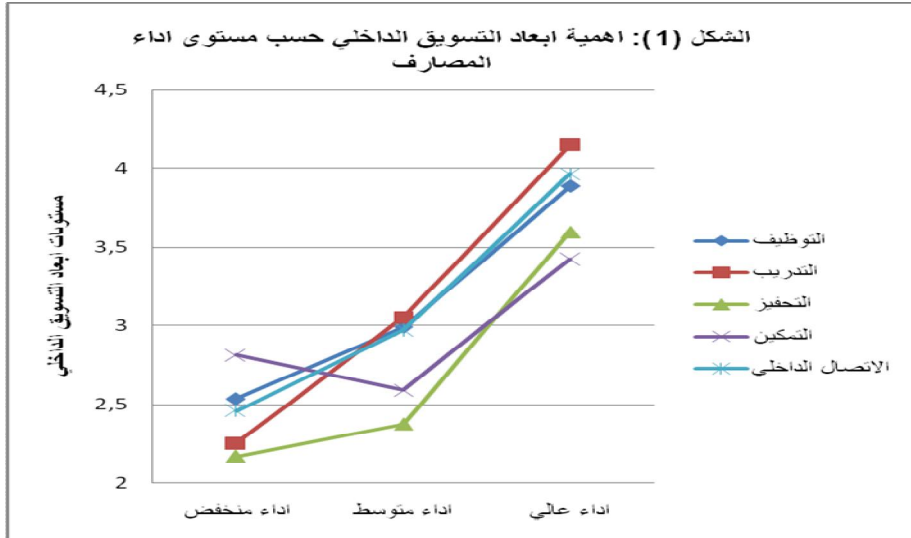
المصارف

الاتصال الداخلي	التمكين	التحفيز	التدريب	التوظيف	مستوى الأداء / أبعاد التسويق الداخلي	
2.4583	2.8125	2.1667	2.2500	2.5357	المتوسط	أداء
3	1	5	4	2	الرتبة	منخفض
2.9679	2.5913	2.3718	3.0513	2.9890	المتوسط	أداء
3	4	5	1	2	الرتبة	متوسط
3.9655	3.4224	3.5977	4.1456	3.8867	المتوسط	أداء عالي
2	5	4	1	3	الرتبة	

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

ويظهر الشكل (1) أنه إذا أرادت المصارف أن تعزز من مستويات أدائها فيمكن أن توظف أبعاد التسويق الداخلي لتحقيق هذا الغرض؛ فإذا أراد المصرف الارتقاء من مستوى الأداء الضعيف إلى المتوسط فيمكن أن يركز على التدريب حيث تحول من المرتبة الرابعة للمستوى الضعيف ليصير في المرتبة الأولى للمستوى المتوسط، وبقي التوظيف والاتصال الداخلي في المرتبة الثانية والثالثة غير أنهما متوسطهما الحسابي ارتفع من المستوى المنخفض إلى المستوى المتوسط مما يتوجب الاهتمام بهذين البعدين، غير أن التمكين انتقل من المرتبة الأولى إلى الرابعة كون التمكين يتطلب مستوى تدريب واتصال وتحفيز مرتفع للموظف ليقوم بوظيفته على أكمل وجه داخل المصرف، وهذا ما يزال غير محقق في المصارف محل الدراسة.

ولتحسين مستوى أداء المصارف من المستوى المتوسط إلى المستوى العالي على المصارف زيادة اهتمامها ببعيد التدريب حيث احتفظ بالمرتبة الأولى، والتركيز على الاتصال الداخلي حيث انتقل من المرتبة الثالثة إلى الثانية، كما على البنوك التركيز على التحفيز حيث انتقل إلى المرتبة الرابعة بعد أن كان في المرتبة الأخيرة.



المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

نتائج اختبار الفرضيات:

الاختبارات الإحصائية التمهيدية

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة تم إجراء بعض الاختبارات من أجل ضمان ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، وذلك على النحو التالي:

تم التأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity) باستخدام اختبار معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor (VIF) واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من متغيرات الدراسة، مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (VIF) للقيمة (10) وان تكون قيمة اختبار التباين المسموح (Tolerance) أكبر من (0.05)؛

كما تم التأكد أيضاً من إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution) باحتساب معامل الالتواء (Skewness)، مراعى أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء تنحصر بين (-1، 1). وهذا ما أكدته معطيات الجدول (5) حيث جاءت مطابقة للشروط سالفة الذكر:

الجدول (5) : اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء

SKEWNESS	TOLERANCE	VIF	المتغيرات المستقلة
-0.572	0.274	3.654	التوظيف
-0.696	0.263	3.801	التدريب
-0.087	0.215	4.643	الاتصال الداخلي
.103	0.372	2.691	التحفيز
.068	0.569	1.758	التمكين

المصدر: إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي.

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

لقد تم اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ لتطبيق التسويق الداخلي على أداء المصارف التجارية العاملة في الجزائر." باستخدام اختبار الانحدار المتعدد "Multiple Regression Analysis"، وقد كان مستوى دلالة قيمة $(F = 0.000)$ وهي أقل من مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$ ، وبناءا عليه تم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تقضي بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ لتطبيق التسويق الداخلي (الأبعاد مجتمعة) على أداء المصارف التجارية العاملة في الجزائر. (انظر الجدول (6))

الجدول (6): نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر تطبيق التسويق الداخلي على أداء المصارف التجارية العاملة في الجزائر

معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R2)	مستوى الدلالة (f)	قيمة (f)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المصدر
0.911	0.829		51.563	3.641	5	18.203	الانحدار
				.071	53	3.742	الخطأ
					58	21.946	المجموع

المصدر: إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي.

كما يتضح من خلال قيمة $(R = 0.911)$ أن هناك علاقة موجبة وقوية بين التسويق الداخلي (أبعاده مجتمعة) وأداء المصارف محل الدراسة، وتفسر أبعاد التسويق الداخلي مجتمعة ما مقداره (82.9%) من التباين الكلي للمتغير التابع اعتمادا على قيمة R^2 وهي نسبة عالية تشير إلى ملاءمة النموذج.

الجدول (7): نتائج معامل قوة أبعاد التسويق الداخلي على أداء المصارف التجارية العاملة في الجزائر

مستوى الدلالة	قيمة (T)	المعاملات غير المعلمية		النموذج
		Beta	Std. Error	
.000	5.334		.188	الثابت
.446	-.768	-.083	.087	التوظيف
*.001	3.561	.394	.078	التدريب
*.010	2.663	.248	.059	التحفيز
.218	1.245	.094	.066	التمكين
*.003	3.072	.375	.098	الاتصال الداخلي

* دال عند مستوى (0.05)

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

وبين الجدول رقم (7) مدى تأثير تطبيق كل بعد من أبعاد التسويق الداخلي على أداء المصارف التجارية العاملة في الجزائر، حيث أظهرت نتائج الجدول (7) وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للمتغيرات التالية (التدريب، الاتصال الداخلي، التحفيز). بينما لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرين (التوظيف، التمكين).

كما يظهر من خلال قيم Beta أن بعد التدريب كان الأكثر تأثيراً بين أبعاد التسويق الداخلي في أداء المصارف محل الدراسة حيث بلغت Beta (0.394). وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ ، يليه بعد الاتصال الداخلي حيث بلغت Beta (0.375). وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ ، أما في المرتبة الأخيرة فجاء بعد التحفيز حيث بلغت Beta (0.248).

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

لقد تم اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أداء المصارف التجارية العاملة في الجزائر تعزى إلى العوامل التالية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة العملية، المستوى الوظيفي، ونوع البنك)" باستخدام تحليل التباين الأحادي لكل عامل.

المجدول (8): نتائج تحليل التباين الأحادي لأداء المصارف التجارية العاملة في الجزائر تبعا للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الجنس	بين المجموعات	.026	/3	.026	.067	.797
	داخل المجموعات	21.920	(55)	.385		
العمر	بين المجموعات	.617	/3	.206	.530	.664
	داخل المجموعات	21.329	(55)	.388		
المستوى التعليمي	بين المجموعات	.138	/2	.069	.177	.838
	داخل المجموعات	21.808	(56)	.389		
الخبرة	بين المجموعات	2.219	/3	.740	2.063	.116
	داخل المجموعات	19.726	(55)	.359		
المستوى الوظيفي	بين المجموعات	3.113	/2	1.557	4.629	.460
	داخل المجموعات	18.832	(56)	.336		
نوع المصرف	بين المجموعات	3.747	/1	3.747	11.734	.001
	داخل المجموعات	18.199	(57)	.319		

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي

يتبين من الجدول (8) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ لأداء المصارف تعزى لكل من الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة، المستوى الوظيفي لعينة الدراسة، حيث مستوى الدلالة لقيمة F تساوي (.797)، (.664)، (.838)، (.116)، (.064)، على التوالي وهي أكبر من $(\alpha \geq 0.05)$ وبهذا نقبل الفرضية الصفرية أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأداء المصارف التجارية العاملة في الجزائر تعزى لكل من الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة، والمستوى الوظيفي.

كما يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ لأداء المصارف تعزى لنوع البنك، حيث أن مستوى الدلالة لقيمة F تساوي (.001) وهي أقل من $(\alpha \geq 0.05)$ وبهذا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأداء المصارف تعزى إلى نوع البنك.

الجدول (9): متوسطات أداء المصارف التجارية العاملة في الجزائر حسب نوع البنك

نوع المصرف	وطني	أجنبي	المجموع
العدد	50	9	59
المتوسط الحسابي	3.3861	4.0870	3.8683

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي

يبين الجدول (9) أن الفروقات لمستوى أداء المصارف التي تعزى إلى متغير نوع البنك جاءت لصالح المصارف الأجنبية حيث أن متوسط حسابها يساوي (4.0870) وهو أكبر من المتوسط الحسابي للمصارف الوطنية (3.3861).

النتائج والتوصيات:

عرض النتائج وتفسيرها:

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. تصورات الباحثين حول مستوى أداء المصارف محل الدراسة جاء متوسط، حيث بلغ متوسط إجاباتهم (3.4930) بانحراف معياري (0.616512).
2. تصورات الباحثين حول مستوى التسويق الداخلي جاء متوسط، حيث بلغ متوسط إجاباتهم (3.2787) بانحراف معياري (0.69089). بمعنى أنه توجد ممارسة لأبعاد التسويق الداخلي ولكنها لا ترقى إلى المستوى المطلوب.
3. أظهرت الدراسة أن ترتيب الأهمية النسبية لأبعاد التسويق الداخلي تختلف حسب مستوى أداء المصارف وأنه للانتقال من مستوى أداء إلى مستوى أداء آخر يتوجب على هذه الأخيرة الأخذ بعين الاعتبار الأهمية النسبية لأبعاد التسويق الداخلي حسب مستوى الأداء المنشود.
4. أظهرت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$ لتطبيق التسويق الداخلي (الأبعاد مجتمعة) على أداء المصارف محل الدراسة، وفسرت أبعاد التسويق الداخلي مجتمعة ما مقداره (82.9%) من التباين الكلي للمتغير التابع.
5. أظهرت النتائج أن أبعاد التسويق الداخلي التالية (الاتصال الداخلي، التدريب، والتحفيز) كان لها تأثير ذو دلالة إحصائية على أداء المصارف محل الدراسة، وكان التدريب البعد الأكثر تأثيرا على أداء المصارف من بين المتغيرات الأخرى، تلاه بعد الاتصال الداخلي، ليحتل في المرتبة الأخيرة بعد التحفيز.
6. أظهرت النتائج أن الأبعاد المتبقاة (التوظيف والتمكين) لم تحقق شرط الدلالة الإحصائية في تأثيرها على أداء المصارف محل الدراسة

7. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى أداء المصارف حسب المبحوثين تعزى للمتغيرات التالية: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة العملية، والمستوى الوظيفي.
 8. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى أداء المصارف التجارية حسب المبحوثين تعزى لنوع المصرف.
- التوصيات:

توصي هذه الدراسة في ضوء نتائجها:

1. على المصارف الاهتمام بالتسويق الداخلي اما له من أثر بالغ على أداء المصارف التجارية، وذلك من خلال استخدام أبعاد التسويق الداخلي كمدخلات لرفع رضا الموظفين وتعزيز ولائهم وأدائهم لتحقيق الأهداف المسطرة .
2. التنسيق والتكامل بين مختلف أنشطة التسويق الداخلي من أجل تطبيق فعال لهذا المفهوم.
3. التعاون بين إدارة الموارد البشرية وإدارة التسويق لتصميم برنامج التسويق الداخلي يكون فعالا ويخدم أهداف المصرف.
4. العمل على التعريف بمفهوم التسويق الداخلي من خلال تنظيم الملتقيات والمؤتمرات.
5. الحرص على توفر نظام اتصال فعال بين الموظفين يسمح بانتقال المعلومة بحرية وبسرعة وسهولة، والعمل على نشر انجازات البنك والمستجدات الحاصلة في العمل. وكذا العمل على تعزيز العلاقات بين الموظفين من خلال توفير بعض الأنشطة التي تجمع بين الموظفين خارج أوقات الدوام الرسمي (تشجيع الاتصال الرسمي وغير الرسمي).
6. إعادة النظر في البرامج التدريبية من حيث التصميم والمحتوى والأسلوب، والحرص على ملاءمة محتوى التدريب مع المستجدات التي تطرأ في بيئة الأعمال، بالإضافة إلى التركيز على تطوير المهارات الفنية والإدارية معاً. والتدريب المستمر والمتناغم مع الوظيفة وتدرج الدورات.
7. السعي لتصميم نظام تحفيز يدفع بالموظف نحو بذل جهد أكبر وإخلاص تام في العمل، بالإضافة إلى الحرص على التوازن بين الحوافز الجماعية والفردية بما يعود بالفائدة على الأداء الكلي للمصرف ويسهم في تعزيز التميز والابتكار في العمل وتوليد المنافسة الايجابية بين الموظفين. وكذا تكريم الموظفين المتميزين من خلال منحهم مكافآت مالية وتحفيز معنوي (الترقية في العمل، تدريب سياحي مثلاً،...) وكذا نشر الحوافز المقدمة للموظفين لتعطي دافعا للموظفين الآخرين.

8. استطلاع آراء الموظفين حول بيئة العمل المتاحة والأنظمة التي يتبعها المصرف في إدارة شؤونهم والاستماع لاقتراحاتهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات التي تسهل عملهم واتخاذ التغييرات المناسبة التي من شأنها تحفيزهم وزيادة رضاهم ورفع أدائهم وولائهم للمصرف.
9. إيلاء موضوع تقييم أداء الموظفين العناية الخاصة ليشعر الموظفون بالعدالة السائدة في العمل ويرفع مسؤوليتهم اتجاهه ويحفزهم على بذل مجهود أكبر.
10. ضرورة أن لا تهمل الإدارة تأثير العوامل الأخرى التي لم تبرز نتائج الدراسة أن لها تأثيرا ذو دلالة إحصائية في تفسير التباين في المتغير التابع (أداء المصارف التجارية).
11. إجراء المزيد من الدراسات والبحوث الميدانية في المنظمات الخدمية حول مفهوم التسويق الداخلي ومحاولة دراسة أبعاد أخرى لتفسير هذا المفهوم، لمحاولة تعميق فهمنا بهذا المفهوم وإمكانية الاستفادة منه لرفع أداء منظماتنا وإنعاش اقتصادنا.

المراجع:

- بوقابة زينب، التدقيق الخارجي وتأثيره على فعالية الأداء في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة المعمل الجزائري الجديد للمصبرات، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التدبير، جامعة الجزائر، 2012.
- خالد حسن على الحريري، المنهج الإسلامي في التسويق الداخلي، المؤتمر الدولي العاشر للاقتصاد والتمويل الإسلامي، 23-24 مارس 2015، الدوحة-قطر.
- رشيد مناصرة وآخرون، واقع تطبيق إجراءات التسويق الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة سوناطراك بحاسي مسعود، مجلة الباحث، عدد 14، 2014.
- محمد الكساسبة وآخرون، تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 1، 2009.
- محمد عبد الرحيم، قياس الأداء المتوازن وإدارة التميز في القطاع الحكومي، مجلة دراسات أمنية، العدد 5، ديسمبر 2011.
- محمد سمير احمد، الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة، الأردن، ط 1، 2009.
- فريدة جعالة، الاتصال الداخلي و دوره في إنجاح التغيير التنظيمي : دراسة حالة المؤسسة العمومية للأشغال العمومية، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل

شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير عمومي، جامعة الجزائر3،
2013/2012.

• شفيق إبراهيم حداد وعلي عبد الرضا علي، اختبار صلاحية تطبيق مقياس التسويق الداخلي في بيئة الأعمال الأردنية (دراسة تحليلية لأبعاد التسويق الداخلي في البنوك التجارية في الأردن)، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 2008، المجلد 4، العدد 4.

• يحيى ملحم، التمكين: مفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ط2، 2009.

• Aber Attia & Nashwa Attallah, The Role Of Internal Marketing In Improving The Performance Of Travel Agencies With Application On Egypt, 2nd Ahtmm Conference Proceedings, Corfu, Greece, 2012.

• Ahmed B & Abdel-Maksoud, Non-Financial Performance Measurement And Management Practices In Manufacturing Firms: A Comparative International Analysis, Studies In Managerial & Financial Accounting, 1st Ed, Jai Press, UK, 2007.

• Ahmed & Rafiq, Commentary Internal Marketing Issues And Challenges, European Journal Of Marketing, V37,N9,2003.

• Ahmed Ghoniem and Nahla El-Tabie, Effect of Internal Marketing Adoption on the Performance of the Commercial Banks in Egypt, World Journal of Social Sciences, V4. N3. 2014 Issue. Pp. 97-116

• Ben Agyei-Mensah, The Impact Of Contingent Factors On Performance Measures In The Rural Banks Of Ashanti Region Of Ghana, International Journal Of Academic Research In Business And Social Sciences, V2,N8, 2012.

• Caldwell & all, Internal Marketing To Achieve Competitive Advantage. International Business & Management, 10 (1), 2015.

• Esther W. Kairu, Effects Of Balanced Scorecard On Performance Of Firms In The Service Sector, European Journal Of Business And Management, V5, N9, 2013.

- George Panigyrakis & Prokopis Theodoridis, Internal marketing impact on business performance in a retail context, International Journal of Retail & Distribution Management, V37, N7, 2009, pp. 600-628
- Hashem Jenatabadi, An Overview Of Organizational Performance Index: Definitions And Measurements, E-Copy Available At: [Http://Ssrn.Com/Abstract=2599439](http://Ssrn.Com/Abstract=2599439)
- Isil Turkoz & Ayse Akyol, Internal Marketing and Hotel Performance, Anatolia: An International Journal of Tourism and Hospitality Research, 19:1, 2008.
- Jui-Ho Chen & Shwu-Ing Wu: The impact of customer relationship management and internal marketing on business performance: a comparison of lodging industries, Total Quality Management & Business Excellence, 2014.
- Kotler & Keller, Marketing Management, 14th Ed, Prentice Hall, 2012, New Jersey.
- Logaj & Trnavčevi`C, Internal Marketing And Schools: The Slovenian Case Study, Managing Global Transitions International Research Journal, V4, N1, Spring 2006.
- Mohammed Ibrahim, Investigating The Use Of The Four Perspectives Of Balances Score Card (Bsc) As A Technique For Assessing Performance By Nigerian Banks, Journal Of Accounting And Taxation, V 7 (4), 2015.
- Naghi Remus Ionuț & All, Organizational Consequences Of Internal Marketing, "Ovidius" University Annals, Economic Sciences Series Volume Xv, Issue 1 /2015.
- Norizan Saad & All, Internal Marketing: Using Marketing-Like Approaches To Build Business Competencies And Improve Performance In Large Malaysian Corporations, Asian Academy Of Management Journal, V 7, N2, 2002.

- Opoku, & All, an empirical study of the effect of internal marketing orientation on firm performance: the case of commercial banks in Ghana, 2014.
- Papolomou-Doukakis, Internal Marketing: A Means For Creating A Sales Or Marketing Orientation? The Case Of Uk Retail Banks, Journal Of Marketing Communications, V 8, 2002.
- Shueh_Chin Ting, The Effect Of Internal Marketing On Organizational Commitment: Job Involvement And Job Satisfaction As Mediators, Educational Administration Quarterly, V 47, N2, 2011.
- Uma Sekaran, Research Methods For Business: A Skill Building Approach, 4Th Ed, John Wiley & Sons, USA, 2003.
- Ziad Alkalha & all, Investigating the Effects of Human Resource Policies on Organizational Performance: An Empirical Study on Commercial Banks Operating in Jordan, European Journal Of Economics, Finance And Administrative Sciences, Issue 51, 2012.