

أثر تطبيق التسويق الداخلي على أداء المصارف التجارية العاملة في الجزائر

## The impact of the application of internal marketing on the performance of commercial banks operating in Algeria

أ. حلوز فاطمة  
جامعة سكيكدة

### الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق التسويق الداخلي على أداء المصارف التجارية العاملة في الجزائر، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم وتطوير إستبانة وتوزيعها على عينة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى إدراك عينة الدراسة لأبعاد التسويق الداخلي كان متوسطا، كما أن مستوى أداء المصارف جاء متوسطا أيضا، بالإضافة إلى 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 المنظمي

### 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 that: the perceptions of the respondents to the internal marketing and organizational performance level were medium, and that 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, 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 وتثبيت 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 العوامل التالية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة العملية، المستوى الوظيفي، وطبيعة المصارف) 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 هو الأكثر تأثيراً على أداء المصارف محل الدراسة.
5. البحث عن الفروق ذات دلالة إحصائية في أداء المصارف تعزى إلى العوامل الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة.
6. استخلاص مجموعة من الإقتراحات المناسبة لتحسين مستوى أداء المصارف.

#### أهمية الدراسة :

تكتسي أهمية الدراسة من طبيعة القطاع المصرفي نظراً للدور الحيوي لهذا القطاع في تنمية المجتمع. كما تكتسب 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 الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لتطبيق التسويق الداخلي على أداء المصارف التجارية العاملة في الجزائر.

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

### 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 فيها-<sup>1</sup> 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، وأيضاً إذا تطلب الأمر تغيير السلوكيات والاتجاهات وتطويرها بما يساهم في نجاح المنشأة وتحقيق أهدافها.<sup>2</sup>

**التحفيز:** نظم تضعها الإدارة لحث الفرد على القيام بسلوك معين أو الامتناع عن القيام بسلوك غير مرغوب فيه.<sup>3</sup>

**الاتصال الداخلي:** وسيلة للتعريف بالأهداف والقرارات وتوضيحها لجميع العاملين، وتوزيع العمل وحل مشكلاته وتتبع المجهودات.<sup>4</sup>

**التمكين:** عملية منح الأشخاص فرصة لاتخاذ قرارات ميدانية من خلال زيادة مستوى استقلاليتهم في اتخاذ القرار.<sup>5</sup>

**الأداء المنظمي:** 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.<sup>6</sup>

### الدراسات السابقة:

<sup>1</sup>. خالد حسن على الحريري، المنهج الإسلامي في التسويق الداخلي، المؤتمر الدولي العاشر للاقتصاد والتمويل الإسلامي، 23-24 مارس 2015، الدوحة-قطر، ص7.

<sup>2</sup>. محمد سمير أحمد، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة، الأردن، ط1، 2009، ص97.

<sup>3</sup>. رشيد مناصرية وآخرون، واقع تطبيق إجراءات التسويق الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة سوناظرك بحاسي مسعود، مجلة الباحث، العدد 14، 2014، ص350.

<sup>4</sup>. فريدة جعالة، الاتصال الداخلي ودوره في إنجاح التغيير التنظيمي: دراسة حالة المؤسسة العمومية للأشغال العمومية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير عمومي، جامعة الجزائر 3، 2013، ص64.

<sup>5</sup>. محمد الكساسبة وآخرون، تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد1، 2009، ص27.

<sup>6</sup>. بوقاية زينب، التدقيق الخارجي وتأثيره على فعالية الأداء في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة المعمل الجزائري الجديد للمصبرات، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2012، ص75.

قام الباحثان (Isil Turkoz & Ayse Akyol، 2008) 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 (Prokopis & George، 2009) في دراستهما عن أثر التسويق الداخلي على الأداء المنظمي في تجارة التجزئة (supermarket chains) إلى وجود أثر ذو دلالة معنوية للتسويق الداخلي على كل من الأداء 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، شكاويهم واستفساراتهم؛ ومحاولة نشر مفهوم "معاملة الموظفين لزملائهم في العمل كزبائن داخليين" داخل المنظمة.

كما أشارت دراسة (Khansa Zaman وآخرون، 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 ميلا 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 تحديا حاسما لعمل المدراء بسبب مشاركة العنصر البشري في تقديم الخدمات.

وفي دراسة (Ahmed Ghoniem and Nahla El-Tabie، 2014) حول العلاقة بين التسويق الداخلي، ولاء الزبائن والأداء المنظمي للمصارف التجارية في مصر. أوصى الباحثان بتوجيه الاهتمام أكثر لتعزيز أداء الموظفين من خلال اعتماد إستراتيجية التسويق الداخلي لجذب والاحتفاظ بالزبائن الخارجيين.

وتوصلت دراسة (Opoku وآخرون، 2014) 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 المنظمي.

### المفاهيم النظرية لموضوع الدراسة:

#### 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.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>. Kotler & Keller, Marketing Management, 14<sup>th</sup> Ed, Prentice Hall, 2012, New Jersey, P21.

كما عرف بأنه فلسفة لإدارة الموارد البشرية للمنظمة على أساس منظور التسويق.<sup>1</sup> حيث أنه يعد فلسفة إدارية تستخدم منهج التسويق الحديث لإقناع الموظفين بأهمية الاهتمام بكل من الزبائن الداخليين والخارجيين.<sup>2</sup> ويدور مفهوم التسويق الداخلي حول فكرة أن العاملين يمثلون السوق الداخلي للمنظمة. ويعتبر هذا السوق شريحة (شرائح) 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.<sup>3</sup>

### مفهوم الأداء المنظمي:

ركزت معظم تعاريف الأداء المنظمي على قابلية وقدرة المنظمة على الاستخدام الفعال لمواردها المتاحة لتحقيق الإنجازات بما يتفق مع الأهداف المرسومة للمنظمة، فضلا عن مراعاة ملامتها لمستخدميها.<sup>4</sup> 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.<sup>5</sup> غير أن هناك صعوبة في قياس الأداء المنظمي وهذا راجع إلى التغير المستمر في ما يتم قياسه. أو بمعنى آخر يعود إلى عدم وجود هيكل موحد ومعياري لقياس الأداء المنظمي.<sup>6</sup> فقد أشار الباحثون أن المقاييس المالية في أواخر القرن العشرين أصبحت مؤشرات غير ملائمة لأداء المنظمة ولقد أقرروا بأن دور مقاييس الأداء المالية قد ضعف إثر التغيرات التي طرأت في التكنولوجيا، وقصر دورة حياة المنتج، والابتكارات في عمليات الإنتاج<sup>7</sup> وأكثروا حدوث تغير 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

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

5. 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.

6. 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.

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

أهداف وغايات المنظمة.<sup>1</sup> فالمنظمات تحتاج لقياس أدائها ليس فقط لضمان أنها تحقق أهدافها التنظيمية، بل أيضا لتشجيع الأفكار والابتكارات الجديدة، والحث على التغيير وحسن فهم الممارسات الجديدة.<sup>2</sup> وحاليا يعتبر قياس الأداء المتوازن من أشهر نظم قياس الأداء المنظمي.<sup>3</sup>

### التسويق الداخلي والأداء المنظمي

توصل العديد من الباحثين أن التسويق الداخلي يساعد على بلوغ الأداء المنظمي 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.<sup>4</sup> وقد تم الاعتراف بأهمية التسويق الداخلي من قبل الكثير من الباحثين كعنصر أساسي لخلق ثقة والتزام عالي للموظف وعامل رئيسي لتحسين الإنتاجية، الجودة والربحية للمنظمة.<sup>5</sup> كما يعتبر منهج لزيادة فعالية وكفاءة المنظمة.<sup>6</sup>

### 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. 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 إستبانة منها 59 إستبانة صالحة للدراسة.

منهج الدراسة: تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك عن طريق المسح المكتبي والإطلاع على البحوث النظرية والميدانية لبناء الإطار النظري، بالإضافة إلى إجراء بحث ميداني تحليلي من خلال جمع البيانات الميدانية عن طريق الإستبانة الموزعة على عينة الدراسة وتحليلها باستخدام الطرق الإحصائية المناسبة.

أساليب المعالجة الإحصائية: للإجابة على تساؤلات الدراسة ولغايات تحليل البيانات فقد تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي حيث تم استخدام المتوسطات، النسب المئوية، التكرارات والانحرافات المعيارية لمعالجة البيانات الوصفية. وتم تقسيم فئات الوسط الحسابي اعتمادا على مقياس ليكرت الخماسي كالتالي:

1. Esther W. Kairu, Effects Of Balanced Scorecard On Pknterance Of Firms In The Service Sector, European Journal Of Business & Management, V5, N9, 2013, P81.

2. 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.

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

4. Naghi Ionuț & All, Organizational Consequences Of Internal Marketing, "Ovidius" University Annals, Economic Sciences Series Vol Xv, Issue 1, 2015, P562.

5. Caldwell, C. Licon, B., & Floyd, L. A. (2015). Internal Marketing To Achieve Competitive Advantage. International Business And Management, 10 ( 1 ) , P5.

6. Logaj & Trnavčevič, Internal Marketing And Schools: The Slovenian Case Study, Managing Global Transitions International Research Journal, V4, N1, Spring 2006, P84 .

(1-2.49 / مستوى ضعيف)، (2.5-3.49 / مستوى متوسط)، (3.5-5 / مستوى عالي). كما تم استخدام اختبار كرونباخ ألفا لتحديد معامل ثبات أداة القياس، واختبار الإنحدار المتعدد، وكذا تحليل التباين، 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 للتأكد من مدى ملاءمة الإستبانة للأهداف التي ترمي إلى تحقيقها، ولقد تم إجراء التعديلات المطلوبة وفقا لتوجيهات المحكمين. كما تم التأكد من ثبات إستبانة الدراسة حيث تم اختبار معامل  $\alpha$  (كرونباخ- ألفا) لجميع الإستبانات بهدف التحقق من التجانس أو الإتساق الداخلي لها. ولقد كانت قيمة  $\alpha$  للإستبانة (97.5%) وهي نسبة عالية وممتازة، كما أن قيمة  $\alpha$  لمتغيرات الدراسة تراوحت بين (0.787 و 0.958) كانت أعلى من النسبة المقبولة والتي تتمثل في  $\alpha \leq 60\%$ .

#### خصائص أفراد عينة الدراسة:

تبين من دراسة خصائص عينة الدراسة أن نسبة (61%) من أفراد العينة كانوا من الذكور، كما أن أغلبهم تراوحت أعمارهم من 40 سنة فأكثر بنسبة (74.5%) ، ولقد جاءت شريحة المتحصّلين على الشهادة الجامعية "ليسانس" بأكثر نسبة تمثّل 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 كمعيار 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 (1) 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) وإنحراف معياري (616512).

الجدول(1): المتوسطات والانحرافات المعيارية لأبعاد التسويق الداخلي والأداء المنظمي:

| الرتبة | الأبعاد                        | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|--------|--------------------------------|-----------------|-------------------|--------|
| 3      | التوظيف                        | 3.3995          | .76875            | متوسطة |
| 1      | التدريب                        | 3.5348          | .87671            | عالية  |
| 5      | التحفيز                        | 2.9605          | .97396            | متوسطة |
| 2      | الاتصال الداخلي                | 3.4237          | .77083            | متوسطة |
| 4      | التمكين                        | 3.0148          | .69909            | متوسطة |
|        | التسويق الداخلي (المعدل العام) | 3.2787          | .69089            | متوسطة |
| 1      | البعد المالي                   | 3.7700          | 1.03391           | عالية  |
| 3      | بعد الزبائن                    | 3.4019          | .67554            | متوسطة |
| 2      | بعد العمليات الداخلية          | 3.5720          | .70260            | عالية  |

|        |         |        |                       |   |
|--------|---------|--------|-----------------------|---|
| متوسطة | .73939  | 3.3051 | بعد التعليم والابتكار | 4 |
| متوسطة | .616512 | 3.4930 | الأداء المنظمي        |   |

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

### أهمية أبعاد التسويق الداخلي حسب مستوى الأداء المنظمي

يبين الجدول (2) 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

الجدول (2): مستوى أداء المصارف محل الدراسة

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

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

ويبين الجدول (3) 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. علماً بأن أبعاد التسويق الداخلي كانت ترتفع متوسطاتها الحسابية عند الانتقال من مستوى أداء إلى مستوى أداء أعلى منه.

الجدول (3): ترتيب الأهمية النسبية لأبعاد التسويق الداخلي حسب مستوى أداء المصارف

| الاتصال الداخلي | التمكين | التحفيز | التدريب | التوظيف | مستوى الأداء/<br>أبعاد التسويق الداخلي | أداء      |
|-----------------|---------|---------|---------|---------|----------------------------------------|-----------|
| 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.

### نتائج اختبار الفرضيات:

#### الإختبارات 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 (VIF) واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من متغيرات الدراسة، مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (VIF) للقيمة (10)

وأن تكون قيمة اختبار التباين المسموح (Tolerance) أكبر من (0.05)؛ كما تم التأكد أيضا من إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي باحتساب معامل الالتواء (Skewness)، مراعين أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء تنحصر بين (-1،1). وهذا ما أكدته نتائج الجدول (5) حيث جاءت مطابقة للشروط سالفة الذكر.

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

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

المصدر: إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي.

### اختبار الفرضية الأولى

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

| المصدر   | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة (f) | مستوى الدلالة (f) | معامل التحديد (R2) | معامل الارتباط (R) |
|----------|----------------|-------------|----------------|----------|-------------------|--------------------|--------------------|
| الانحدار | 18.203         | 5           | 3.641          | 51.563   | .000              | 0.829              | 0.911              |
| الخطأ    | 3.742          | 53          | .071           |          |                   |                    |                    |
| المجموع  | 21.946         | 58          |                |          |                   |                    |                    |

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 R2 وهي نسبة عالية تشير إلى ملاءمة النموذج.

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

| النموذج | المعاملات غير المعلمية |            | المعاملات المعلمية | قيمة (T) | مستوى الدلالة |
|---------|------------------------|------------|--------------------|----------|---------------|
|         | B                      | Std. Error |                    |          |               |
| الثابت  | 1.005                  | .188       | Beta               | 5.334    | .000          |

|       |       |       |      |       |                 |
|-------|-------|-------|------|-------|-----------------|
| .446  | -.768 | -.083 | .087 | -.067 | التوظيف         |
| *.001 | 3.561 | .394  | .078 | .276  | التدريب         |
| *.010 | 2.663 | .248  | .059 | .156  | التحفيز         |
| .218  | 1.245 | .094  | .066 | .082  | التمكين         |
| *.003 | 3.072 | .375  | .098 | .300  | الاتصال الداخلي |

\* دال عند مستوى (0.05)

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي. ويبيّن الجدول (7) مدى تأثير تطبيق كل بعد من أبعاد التسويق الداخلي على أداء المصارف التجارية العاملة في الجزائر، حيث أظهرت نتائج الجدول وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للأبعاد التالية (التدريب، الاتصال الداخلي، التحفيز). بينما لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لكل من البعدين الباقيين (التوظيف، التمكين). كما يظهر من خلال قيم Beta أن بعد التدريب كان الأكثر تأثيراً بين الأبعاد 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 الثانية:

لقد تم اختبار الفرضية الثانية: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أداء المصارف التجارية العاملة في الجزائر تعزى إلى العوامل الشخصية والوظيفية باستخدام تحليل التباين الأحادي لكل عامل.

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

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

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً 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 (0.797)، (0.664)، (0.838)، (0.116)، (0.064). على التوالي وهي أكبر من  $(\alpha \geq 0.05)$ . كما يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  لأداء المصارف تعزى لطبيعة المصارف، حيث أن مستوى الدلالة لقيمة F تساوي (0.001) وهي أقل من  $(\alpha \geq 0.05)$ . وقد جاءت هذه الفروقات لصالح المصارف الأجنبية حيث أن متوسطهم الحسابي يساوي (4.0870) وهو أكبر من المتوسط الحسابي للمصارف الوطنية (3.3861).

### النتائج والتوصيات:

#### عرض النتائج وتفسيرها:

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. تصورات المبحوثين حول مستوى أداء المصارف محل الدراسة جاء متوسط، حيث بلغ متوسط إجاباتهم (3.4930) بانحراف معياري (616512).
2. تصورات المبحوثين حول مستوى التسويق الداخلي جاء متوسط، حيث بلغ متوسط إجاباتهم (3.2787) بانحراف معياري (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  $(\alpha \geq 0.05)$  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 تأثيراً 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 لطبيعة المصارف.

### التوصيات:

توصي هذه الدراسة في ضوء نتائجها:

1. على المصارف الاهتمام بالتسويق الداخلي لما 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 فعالاً ويخدم أهداف المصرف.
4. 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).
5. إعادة النظر في البرامج التدريبية الحالية، 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.
6. 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 الإيجابية بين الموظفين. وكذا تكريم الموظفين المتميزين من خلال منحهم مكافآت مالية وتحفيز معنوي (الترقية في العمل، تدريب سياعي مثلاً،...) وكذا نشر الحوافز المقدمة للموظفين لتعطي دافعا للموظفين الآخرين.
7. 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.
8. ضرورة أن لا تهمل الإدارة تأثير العوامل الأخرى التي لم تبرز نتائج الدراسة أن لها تأثيراً ذو دلالة إحصائية في تفسير التباين في المتغير التابع (أداء المصارف التجارية).

### المراجع:

- بوقاية زينب، التدقيق الخارجي وتأثيره على فعالية الأداء في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة المعمل الجزائري الجديد للمصبرات، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، 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 مناصرية وآخرون، واقع تطبيق إجراءات التسويق الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة سوناپارك بحاسي مسعود، مجلة الباحث، عدد 14، 2014.
- محمد الكساسبة وآخرون، تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحولية 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، ط1، 2009.
- فريدة جعالة، الاتصال الداخلي و دوره في إنجاح التغيير التنظيمي : دراسة حالة المؤسسة العمومية للأشغال العمومية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير عمومي، جامعة الجزائر 3، 2012/2013.
- Ahmed B & Abdel-Maksoud, Non-Financial Performance Measurement And Management Practices In Manufacturing Firms: A Comparative International Analysis, Studies In Managerial & Financial Accounting, 1<sup>st</sup> ed, Jai Press, UK, 2007.
- 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.
- Kotler & Keller, *Marketing Management*, 14<sup>th</sup> ed, Prentice Hall, 2012, New Jersey.
- Logaj & Trnav`Cevi`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 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.
- Pappasolomou-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.
- 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.