

الجمهورية العربية السورية وزارة التعليم العالي جامعة دمشق كلية الاقتصاد قسم إدارة الأعمال ماجستير التسويق

Reality of internal marketing in financial brokerage companies

An exploratory study into small companies in Damascus city

بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في التسويق

إعداد الطالب: عمران منذر التلا

إشراف الدكتورة: ندى على

2016

قرار لجنة الحكم على الرسالة



جامعة دمشق

كلية الاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

ماجستير التسويق

عنوان الرسالة: "واقع التسويق الداخلي في شركات الوساطة المالية"

دراسة استكشافية في مجموعة الشركات الصغيرة العاملة في مدينة دمشق

" قدمت هذه الرسالة لنيل درجة الماجستير في التسويق من جامعة دمشق"

إعداد الباحث: عمران منذر التلا

وأجيزت بتاريخ 2016/1/28 من قبل أعضاء اللجنة التالية أسماؤهم:

1_ الدكتورة: ريم رمضان

الأستاذ المساعد في قسم إدارة الأعمال /كلية الاقتصاد/ جامعة دمشق عضواً

2_ الدكتور: مهند أرناؤوط

المدرس في قسم إدارة الأعمال /كلية الاقتصاد/ جامعة دمشق عضواً

3_ الدكتورة: ندى علي

المدرس في قسم إدارة الأعمال /كلية الاقتصاد/ جامعة دمشق عضواً مشرفاً

تاريخ المناقشة 2016/1/28

تم إجراء التعديلات المطلوبة وأصبحت الرسالة صالحة لمنح درجة الماجستير في التسويق /قسم إدارة الاعمال.

بسم (لله (لرَّحْسَ الرَّحِيمِ) الله (لرَّحْسَ الرَّحِيمِ) وَهُ لَنَا إِلَا مَا جَلَّمْنَا إِلَىٰ الْعَلِمُ (لُعَلِمُ الْعَلِمُ الْعِلْمُ الْعَلِمُ اللَّهِ الْعَلِمُ الْعَلِمُ الْعَلِمُ اللَّهِ اللَّهِ الْعَلِمُ اللَّهِ اللَّهِ الْعَلِمُ الْعُلِمُ الْعَلِمُ الْعِلْمُ الْعَلِمُ الْعِلْمُ الْعَلِمُ الْعِلْمُ الْعِلَمُ الْعِلْمُ الْعَلَمُ الْعِلْ

صرفي الله العظيم (سورة اللهة / 32)

(الإسسرا

إلى هزه الأثر من العليبة التي تعليها كل من يستحق الحياة

إلى اللحبيبة ... سورية

لكما يا من تشرك في الضياء ووماً جلي لبالي السوول....

إلى رمز (لعطاء و(لتضعية

رثي ورثمي

إلى من شاركتني لعظائ حيائي حلوها ومرها ...

إلى أسى معانى اللحبة والوفار ...

أخوتي

إلى اللاخ (الذي لم مكره أمي ...إلى شريك (الطفولة و(الشباب ...

إلى من قرح وماؤه قرباناً لبعبا الوطن

(الثهير الللاز) ترف ... ترين (محسر بخنية

إلى كل من مشيت معه على طريق (الحمياة...

إلى من كانول لى خير معانىر وولامح

(أصرفائي

شكر وتقدير

الشكر لله سبحانه وتعالى أولاً على فضله وتوفيقه لي لإتمام هذا البحث. ويطيب لي عرفاناً بالجميل أن أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتتان إلى:

الدكتورة ندى على

" كلية الاقتصاد/ جامعة دمشق"

لتفضلها مشكورةً بالإشراف على هذه الرسالة، وحرصها الدائم على تقديم الملاحظات القيمة طوال فترة إعداد هذا البحث.

كما أتقدم بالشكر إلى السادة أعضاء لجنة المناقشة الأفاضل لتفضلهم بقبول ومناقشة هذا البحث وعلى دورهم الكبير في إثرائه بملاحظاتهم وتوجيهاتهم.

وأتوجه بالشكر الجزيل إلى جميع العاملين في كلية الاقتصاد/ جامعة دمشق، التوجه بالشكر الإداري والتعليمي لجهودهم المبذولة.

مع الامتنان لكل من ساندني خلال فترة إنجازي لهذا البحث من زملاء وأصدقاء.

شكراً لكم جميعاً

ملخص البحث

يهدف هذا البحث إلى استكشاف مدى الوعي بمفهوم التسويق الداخلي ومعرفة مدى استخدام عناصر التسويق الداخلي (التمكين، التدريب، الاتصالات الداخلية، نظم الحوافز) في شركات الوساطة المالية الصغيرة العاملة في مدينة دمشق، بالإضافة إلى استكشاف الدور الذي يلعبه التسويق الداخلي في خلق التوجه بالعميل بين الموظفين والتعرف على الفوائد التي تحققها شركات الوساطة من جراء تطبيق التسويق الداخلي.

وقد شمل مجتمع الدراسة جميع شركات الوساطة المالية الصغيرة العاملة في مدينة دمشق، وتم استخدام المنهج النوعي حيث تم إجراء خمسة عشر مقابلة شبه مهيكلة في شركات الوساطة المالية الصغيرة العاملة في مدينة دمشق. وطبق الباحث أسلوب التحليل الموضوعي لتحليل البيانات المجمعة.

وقد أشارت نتائج البحث إلى عدم وجود وعي عام بمفهوم التسويق الداخلي بين موظفي شركات الوساطة المالية، حيث أن الوعي بهذا المفهوم كان فقط لدى عدد قليل بين الموظفين، وقد تمحور هذا الوعي حول عنصر واحد من عناصر التسويق الداخلي وهو الاتصالات الداخلية. كذلك فقد أكدت النتائج على وجود مجموعة من الفوائد من وراء تطبيق مفهوم التسويق الداخلي تتمثل بتحسين عملية التوجه بالعميل بين الموظفين ورفع مستوى الالتزام النتظيمي وأداء العمل، بالإضافة إلى رفع كمية المبيعات وزيادة الأرباح المحققة وتخفيض معدل دوران العمل وخفض نسبة هجرة الخبرات السورية إلى الخارج. ومن ناحية أخرى فقد بينت النتائج إلى أن شركات الوساطة المالية تمنح قدر كافي من التمكين لموظفيها وتستخدم مجموعة كبيرة من وسائل الاتصال الرسمية وغير الرسمية، إلا أن هذه الشركات لا تمتلك أقسام لتدريب موظفيها وتعتمد بشكل أساسي على أسلوب التدريب الرسمي لموظفين الموظفين الموظفين الموظفين الموظفين المعنوية فيها. وفي النهاية فقد أظهرت نتائج البحث وجود وعي حول العلاقة الإيجابية بين تطبيق عناصر التسويق الداخلي الأربعة أظهرت نتائج البحث وجود وعي حول العلاقة الإيجابية بين تطبيق عناصر التسويق الداخلي الأربعة أظهرت نتائج البحث وجود وعي حول العلاقة الإيجابية بين تطبيق عناصر التسويق الداخلية، التدريب والحوافز) والتوجه بالعميل بين الموظفين.

Abstract

This research aims to check the extent of awareness for the internal marketing concept and to determine using of internal marketing elements (empowerment, training, internal communications, incentives) in the small brokerage firms which are operating in Damascus, as well as to explore the role of internal marketing in customer orientation among employees, and identify the benefits of brokerage firms which apply the elements of internal marketing.

The study covered all the small brokerage firms working in Damascus, and the qualitative approach was used in it. In addition to that, fifteen semi-structured interviews have been conducted in these companies. Researcher applied the objective analysis style in analyzing the collected data.

The research concluded that there is no general awareness of the internal marketing concept among the stuff of brokerage firms; it has been presented among few employees, and this awareness is reflected in one element of internal marketing elements which is the internal communications.

The research reached to identify the range of benefits of applying the concept of internal marketing which is included in improving the process of customer orientation among employees and raise the level of work performance and organizational commitment. In addition to that, raising the amount of sales, increasing profits and reducing labor turnover rate and the proportion of the syrian experiences immigration abroad.

On the other hand, the research have found that the brokerage firms companies provide sufficient degree of empowerment for their employees, and use a wide range of formal and informal means of communication. However, these companies do not have departments for training their staff and rely primarily on formal method of training for their employees.

The research found that the material incentives which are provided to the vast majority of the staff, are not enough and unjustifiable, while the moral incentives are rarely used. Finally, the research concluded that there is awareness about the positive relationship between applying process of the four internal marketing elements (employs empowerment, internal communications, training and incentives) and customer orientation among employees.

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
Í	قرار لجنة الحكم
ŗ	الآية القرآنية
Ü	الإهداء
ڎ	شكر وتقدير
E	ملخص البحث باللغة العربية
۲	ملخص البحث باللغة الإنكليزية
Ċ	قائمة المحتويات
J	قائمة الجداول
J	قائمة الأشكال
1	الفصل الأول: الإطار العام للبحث
2	مقدمة الفصل
3	1. خلفية البحث
7	2. مصطلحات البحث
8	3. مشكلة البحث
9	4. أهمية البحث
10	5. أهداف البحث
11	6. حدود البحث
11	7. معوقات البحث
12	خاتمة الفصل
13	الفصل الثاني: الأساس النظري
14	مقدمة الفصل
15	المبحث الأول: 1. مفهوم التسويق الداخلي
23	2. عناصر التسويق الداخلي
38	المبحث الثاني: 1. التوجه بالسوق

41	2. التوجه بالعميل
44	المبحث الثالث: 1. التسويق الداخلي والتوجه بالعميل
45	2. الإطار المفاهيمي للبحث
51	المبحث الرابع: الدراسات السابقة
69	خاتمة الفصل
70	الفصل الثالث: المشروعات الصغيرة في الجمهورية العربية السورية
71	مقدمة الفصل
72	1. تعريف المشروعات الصغيرة
73	2. خصائص المشروعات الصغيرة في سورية
75	 أهمية المشروعات الصغيرة في سورية
76	4. الصعوبات التي تعترض عمل المشروعات الصغيرة في سورية
79	5. ماهية شركات الوساطة المالية
79	6. دور شركات الوساطة المالية
80	7. شركات الوساطة المالية المرخص لها في سوق دمشق للأوراق المالية.
82	خاتمة الفصل
83	الفصل الرابع: منهجية البحث
84	مقدمة الفصل
85	1. فلسفة البحث
86	2. أسلوب البحث
86	3. نوع البحث:
87	1.3 البحث الكمي
87	2.3 البحث النوعي
88	4. مجتمع البحث
89	5. عينة البحث
90	6. استراتيجية البحث
92	7. تطوير أسئلة المقابلة
92	8. الدراسة التجريبية

95	9. الصدق والموثوقية
97	10. جمع البيانات وتحليلها
99	11. تحليل البيانات
102	خاتمة الفصل
103	الفصل الخامس: نتائج البحث ومناقشتها
104	مقدمة الفصل
110	1. مفهوم التسويق الداخلي ويتضمن:
110	1.1 الوعي حول مفهوم التسويق الداخلي
111	2.1 تعريف التسويق الداخلي
114	3.1 الفرضيات المستخرجة القابلة للتحقق
115	2. فوائد التسويق الداخلي
118	3. تطبيق عناصر التسويق الداخلي
135	4. العلاقة بين عناصر التسويق الداخلي وبين التوجه بالعميل
146	خاتمة الفصل
147	الفصل السادس: التوصيات ومساهمة البحث في العلم
148	مقدمة الفصل
149	1. إجابات البحث عن أسئلة البحث
154	2. مساهمة البحث في العلم
155	3. التوصيات لإدارة شركات الوساطة المالية الصغيرة العاملة في مدينة دمشق
156	رابعاً: التوصيات للدراسات المستقبلية
158	خاتمة الفصل
159	المراجع
171	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول
53	الدراسات السابقة حول التسويق الداخلي
64	الدراسات السابقة حول التسويق الداخلي والتوجه بالعميل
78	أسماء شركات الوساطة المالية المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية
87	أسماء شركات الوساطة المالية التي تم عمل مقابلات فيها
107	رمز شركات الوساطة المالية
107	رمز المشاركين في المقابلات
108	رمز المشاركين من شركات الوساطة المالية

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل
37	أنواع الحوافز
48	الإطار المفاهيمي للبحث

الفصل الأول: الإطار العام للبحث
مقدمة الفصل
1. خلفية البحث
2. مصطلحات البحث
3. مشكلة البحث
4. أهمية البحث
<u>5.</u> أهداف البحث
6. حدود البحث
7. معوقات البحث
خاتمة الفصل

مقدمة الفصل:

سيتاول الفصل الأول من هذا البحث مجموعة من النقاط الهامة المتعلقة بالإطار العام للبحث وهي خلفية البحث ومصطلحات البحث ومشكلة البحث والأهداف المطلوبة من هذا البحث وحدود البحث، كما سيتم توضيح الأهمية التطبيقية والعلمية للبحث.

وتكمن أهمية الفصل الأول من هذا البحث في أنه يُمثل خارطة طريق للبحث، والذي سيتم الرجوع إليه دائماً خلال مرحلة إعداد البحث.

من جهة أخرى يهدف الفصل الأول التعريف القارئ بالخلفية العلمية التي بُني عليها البحث، وماهي الأهداف التي يسعى البحث التحقيقها من وراء إجرائه.

كذلك يهدف الفصل الأول أيضاً لتوضيح الأهمية التطبيقية والعلمية للبحث متمثلةً بمحاولته سد الفجوة القائمة في الدراسات السابقة من حيث المفهوم والتطبيق ودور التسويق الداخلي في خلق التوجه بالعميل بين الموظفين.

1. خلفية البحث:

يعتبر التسويق الداخلي أحد صيغ التسويق الأساسية ضمن المنظمة حيث يهتم بتبديل وتطوير الأنشطة الداخلية بأنشطة أكثر تطوراً من أجل تحسين أداء المنظمة في السوق الخارجي، كما يعد مدخل استراتيجي لتوجيه سلوك وأفعال الموظفين نحو إرضاء العميل بشكل أساسي (Ballantyne, 2000).

كما يمكن النظر للتسويق الداخلي كمنظومة متكاملة من البرامج والسياسات المخططة، والموجهة للقوراء العالم المنظمة والموجهة والهادفة الأهداف الأهداف الخارجية (Lovelock and Wirtz, 2006)، بالإضافة لذلك يمكن النظر للتسويق الداخلي كتقنية إدارية أو عملية اجتماعية داخل المنظمة لحل المشاكل المتعلقة بإنتاجية الخدمة الداخلية والتوجه بالسوق والتطبيق الناجح للخطط المناسبة والتوجه بالعميل (Fisk and Tansuhaj, 1985).

وتتبع أهمية التسويق الداخلي من خلال دوره في نشر تبعية وظائف المنظمة لكل أنشطة التسويق وكتطبيق هام للمبادئ التسويقية من أجل الترويج للدور الذي يلعبه الموظفين في رضا العملاء الخارجيين ضمن بيئة المنظمة الفعالة (Varey, 2001)، كما تستمد أهمية التسويق الداخلي من عمليات الاختيار، التدريب والتحفيز التي يمارسها في سبيل تهيئة الموظفين بالشكل الذي يمكنهم من خدمة عملائهم بالشكل الأفضل (Kotler, 2003).

وبشكل عام يمكن القول أن التسويق الداخلي يهدف إلى تحقيق هدفين رئيسيين، الهدف الأول ويتعلق بمساعدة المنظمات للتغلب على مقاومة التغيير لدى موظفيها وتحقيق توحد وتكامل بين العاملين لضمان التطبيق الفعال لاستراتيجيات المنظمة وصولاً إلى تحقيق رضا العملاء الخارجيين (Ahmed and Rafiq, 2003).

أما الهدف الثاني فيرتبط بمحاولة تكوين التوجه بالعميل بين الموظفين في كافة أقسام المنظمة (Ballantyne, 2000)، حيث عُرف التوجه بالعميل على أنه إشباع حاجات العملاء عند التفاعل بين مقدمي الخدمة وعملائهم (Saxe and Weitz, 1982)، وفي هذا السياق فقد أوضحت دراسة (Kotler and Armestrong, 1991) أن التسويق الداخلي يستخدم كطريقة للتوجه بالعميل من خلال أنشطة التدريب والتحفيز ودعم الموظفين التي يمارسها.

وفي المقابل يمكن القول تتمثل الأسباب التي تدعو القائمين على عمليات التسويق الداخلي للاهتمام بمفهوم وأدوات التوجه بالعميل في أنه كلما زاد مستوى التوجه بالعميل لدى مقدمي الخدمات فسوف يزيد مستوى رضا الزبائن عن الخدمات المقدمة لهم (Dunlap et al, 1988)، كما أن سلوك التوجه بالعميل لدى الموظفين يؤدي إلى تطوير علاقات طويلة الأجل بين المنظمة وعملائها (Kelley, 1990).

بناءً على ما تقدم وكنتيجة للدور الأساسي والهام الذي يلعبه التسويق الداخلي في خلق التوجه بالعميل أوصت دراسات (Mohammadi et al ,2012; Ali, 2012) بضرورة إيجاد التوجه بالعميل بين الموظفين من خلال نشاطات التسويق الداخلي.

وفي هذا الصدد فقد أشارت نتيجة دراسة (2012, Kameswari and Rajyalakshmi) إلى أن التسويق الداخلي يرتبط بعلاقة إيجابية بمخرجات المنظمة، كما توصلت دراسة أن التسويق الداخلي في المنظمات بشكلٍ فعال، (Esfahan et al ,2013) إلى أن تطبيق عناصر التسويق الداخلي في المنظمات بشكلٍ فعال، وزيادة جودة الخدمات المقدمة للعاملين في المنظمة له تأثير إيجابي على زيادة درجة الرضا الوظيفي للعاملين وزيادة الالتزام التنظيمي، في ذات السياق أشارت نتائج دراسة كل من (Bellou, 2009) و (الجريري ،2006) إلى وجود تأثير إيجابي للتسويق الداخلي على جودة الخدمات المقدمة وعلى ولاء العملاء وبالتالي يتأكد الأثر الإيجابي الهام للتسويق الداخلي على مخرجات المنظمة.

وبما أن وظيفة التسويق لم تعد تقتصر على تقديم المنتجات للبيع وحسب في السوق الخارجي بل تطورت لتصبح الوسيلة التي يمكن من خلالها الاهتمام بالعاملين في داخل المنظمة من منظور تسويقي، وعدهم زبائن داخليين يعيشون في سوق داخلي ممثل في المنظمة وما يترتب على ذلك من تشخيص احتياجاتهم ورغباتهم والعمل على إشباعها، ووضع برامج لتطويرهم وتحفيرهم (Lan Chaston, 2000) فإن ذلك دفع العديد من المنظمات بشكل عام والخدمية بشكل خاص إلى تبني مفهوم التسويق الداخلي الذي يتضمن منظومة متكاملة من البرامج والسياسات المخططة والموجهة للأفراد العاملين بالمنظمة والهادفة التحقيرة الأهداف الخارجيرة (Lovelock and Wirtz, 2006).

وفي المقابل يمكن القول أنه بسبب امتلاك الخدمات درجة ترابط شديدة بينها وبين مقدميها تستوجب حضور طالب الخدمة إلى أماكن تقديمها، حيث تصعب القدرة أو الإمكانية على التنميط (ناصر وترجمان، 2006)، لذلك تعتبر ممارسات التسويق الداخلي في المؤسسات الخدمية هامة جداً (Dumitrescu et al, 2014).

وفي ذات السياق وعلى اعتبار أن شركات الوساطة المالية في سورية من الشركات الخدمية التي تتميز بمستوى عالي من الاتصال بين مقدم الخدمة والعميل، لذلك فهي تتطلب مستوى مرتفع من التوجه بالعميل وخصوصاً أن شركات الوساطة المالية في سورية تعتبر من الشركات الصغيرة والتي يلعب الموظفون الجزء الأكبر والأهم في عملية تقديم الخدمة.

من هنا تعتبر دراسة مفهوم التسويق الداخلي ضمن المشروعات الصغيرة في سورية هامة لسببين، أولهما المشاكل التسويقية الكبيرة التي تعاني منها هذه المشروعات، وثانيهما النسبة الكبيرة للمشروعات الصغيرة التي تزيد عن 90% من إجمالي عدد المشروعات الكلي في الجمهورية العربية السورية والتي تساهم بحوالي 61% من الناتج المحلي تقريباً، كما تشغل نسبة كبيرة من اليد العاملة تساوي 65% من عدد العمال الكلي في سورية بحسب (وزارة الاقتصاد السورية، تقرير غير منشور 2013،

وفي سياق مختلف يلاحظ أن معظم الدراسات التي تناولت مفهوم التسويق الداخلي ركزت على المنظمات الكبيرة والمتوسطة الحجم مثل دراسات:

(Rod and Ashill, 2009; Ahmed and Rafiq, 2002)

(Awwad and Agti, 2011; Zaman et al ,2012; Esfahan et al ,2013)

وبالمقابل يوجد عدد قليل جداً من الدراسات التي تناولت التسويق الداخلي في المنظمات صغيرة الحجم مثل (Ali, 2012; Conradie et al, 2014; Dumitrescu et al, 2014) هذا من حيث حجم الشركة، وأما فيما يتعلق بنوع المنظمات التي تجري فيها دراسات التسويق الداخلي فإن معظم القطاعات التي درس فيها التسويق الداخلي هي:

قطاع التعليم (Karimi et al, 2011; Piercy and Morgan, 1990) ، شركات القطاع العام (Rod and Ashill ,2009; Zampetakis and Moustakis, 2007) ، المكتبات عامـــة (Broady et al ,2002)

كما دُرِس التسويق الداخلي في كل من الفنادق (Esfahan et al 2013) ، و في مراكز بيع التجريق الداخلي في كل من الفنادق (Mat, 2008) ، بالإضافة لشركات الاتصالات (Alhaj, 2010; Gummesson, 1987) ، وفي المشافي والمجمعات الصحية (Ahmad ana Alborie, 2012; Bak et al, 1994) . وأيضاً في شركات الطيران (Czaplewski et al, 2001)

ومن جهةٍ أخرى فقد دُرس التسويق الداخلي في معظم أنواع شركات القطاع المالي مثل البنوك ومن جهةٍ أخرى فقد دُرس التسويق الداخلي في معظم أنواع شركات التأمين (Ahmed and Rafiq ,1995; Awwad and Agti , 2011) وفي شركات وسطاء التأمين (Ali, 2012).

وبحسب (Kelley; 1992) فإن عدد قليل من الدراسات التي بحثت في مفهوم التوجه بالعميل، مثل (Rod and Rashill, 2009; Mignon and He, 2005; Dumitrescu et al, 2014)

مما سبق يلاحظ أن دراسات التسويق الداخلي ركزت على الشركات الكبيرة والمتوسطة الحجم في كافة القطاعات تقريبا في دول مثل:

أما الدراسات التي بحثت في مفهوم وتطبيقات التسويق الداخلي في الدول العربية فهناك السيعودية (Awwad and Agti; 2011)،الأردن (Ahmad and Alaborie, 2012) العربية السورية (الجريري ،2006).

وبالتالي بناءً على مراجعة الدراسات السابقة فقد تبين أن مفهوم التسويق الداخلي وتطبيقاته لم تُدرس في شركات الوساطة المالية بشكلِ عام، كما أنه لا توجد أي دراسة تتعلق بالتسويق الداخلي

في المشاريع الصغيرة السورية ولذلك سيسعى البحث لاستكشاف مدى الوعي بمفهوم التسويق الداخلي وإلى أي مدى يتم تطبيقه في شركات الوساطة المالية الصغيرة العاملة في مدينة دمشق.

2. مصطلحات البحث:

التسويق الداخلي: هو مجموعة العناصر التي تستخدمها المنظمة من أجل تشجيع وخلق التوجه بالعميل بين الموظفين ويتضمن تمكين العاملين، الاتصالات الداخلية، التدريب والحوافز.

تمكين العاملين: السماح للموظف بالمشاركة في اتخاذ القرارات ومنحه حرية التصرف ووضع الحلول لمشاكل العمل.

الاتصالات الداخلية: هي مجموعة الأدوات والأساليب المستخدمة في نقل البيانات والمعلومات والاقتراحات والقرارات بين جميع أفراد المنظمة وعلى كافة المستويات الإدارية.

التدريب: هو مجموعة الوسائل والأدوات التي تهدف إلى نقل المعلومات والخبرات للموظفين بهدف رفع مستوى أدائهم وإنتاجيتهم.

الحوافر: هي مجموعة المنافع المادية والمعنوية التي تدفع الموظفين لتحقيق الأهداف المرسومة من قبل إدارة المنظمة مقابل الحصول على هذه المنافع.

التوجه بالسوق: هو ثقافة المنظمة التي تعظم السلوك الموجه لإعطاء قيمة أكبر للمشترين (Narver and Slater ,1990) .

التوجه بالعميل: هو مجموعة الجهود الحثيثة المدعومة من قبل المنظمة التي يقوم بها موظف الخدمة عند النفاعل بينه وبين العميل في سبيل فهم احتياجات العميل ورغباته والعمل على إشباعها بالطرق المثلى بشكل مستمر من أجل خلق قيمة أعلى للعميل.

3. مشكلة البحث:

بما أن التسويق الداخلي يعرف على أنه فلسفة إدارية تعتبر الموظفين عملاء داخليين وتنظر للأعمال داخل المنظمة كمنتجات داخلية تشبع حاجات ورغبات هؤلاء العملاء الداخليين من أجل تحقيق أهداف المنظمة (Berry, 1981)، وهو أيضاً كما يعرفه (Farrell et al, 2008) فلسفة إدارية تهدف إلى تنسيق التغييرات الداخلية بن المنظمة وعامليها من أجل نجاح التغييرات الخارجية بين المنظمة وزبائنها.

بالتالي يمكن القول أن التسويق الداخلي في المنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها يعتبر العامل الأساسي في عملية توحيد وتكامل جهود العاملين الداخليين نحو ضمان تطبيق استراتيجيات المنظمة وتحقيق أهدافها، والعمل بشكل جاد للحصول على زيادة مستوى التوجه بالعملاء وكسب رضاهم ومحاولة الحصول على ولائهم نحو المنظمة ومنتجاتها. كما أن التسويق الداخلي أحد صيغ التسويق الأساسية في المنظمة والذي يهتم بتبديل وتطوير الأنشطة الداخلية بأنشطة أكثر تطوراً (Ballantyne, 2000) ، من أجل تحسين أداء المنظمة في السوق الخارجي وخلق الميزة التنافسية بحسب (Varey and Lewis, 1999) . فبالتالي تظهر أهمية دراسة واستكشاف مدى الوعي بمفهوم التسويق الداخلي في المشاريع الصغيرة وإلى أي حد يتم تطبيقه في هذه الشركات التي تتميز بمستوى عالي من الاتصال بين مقدم الخدمة والعميل وما هي الفوائد التي تحققها الشركات المدروسة من جراء تطبيق التسويق الداخلي، وبناءً عليه فقد تم تطوير أسئلة الدراسة التالية:

- 1) ما هو مدى وعي موظفي شركات الوساطة المالية الصغيرة العاملة في مدينة دمشق بمفهوم التسويق الداخلي؟
- 2) هل تطبق شركات الوساطة المالية الصغيرة التسويق الداخلي وعناصره الأربعة في هذا البحث (تمكين العاملين، الاتصالات الداخلية، التدريب، الحوافز) وكيف؟
 - 3) ما هي الفائدة المرجوة من تطبيق التسويق الداخلي في شركات الوساطة المالية الصغيرة؟
- 4) هل يوجد وعي في شركات الوساطة المالية الصغيرة حول دور التسويق الداخلي في خلق التوجه بالعميل لدى موظفى هذه الشركات؟

4. أهمية البحث:

1.4: الأهمية العلمية:

تتمثل الأهمية العلمية للبحث في محاولته سد الفجوة القائمة في الدراسات السابقة من حيث:

- أ. المفهوم: فبالرغم من أن مفهوم التسويق الداخلي تمت مناقشته بشكل واسع في الدراسات الأكاديمية إلا أنه ما زال هناك نقص في الدراسات التي تتطرق للمفهوم بكافة جوانبه الأكاديمية إلا أنه ما زال هناك نقص في الدراسات التي تتطرق للمفهوم بكافة جوانبه من (Fisk et al, 1993) وبالتالي سوف يقوم البحث بعرض كافة الجوانب التي عرض من خلالها التسويق الداخلي ووجهات النظر التي تتضمنها هذه الجوانب والمقارنة بينها ودراستها في شركات الوساطة المالية الصغيرة العاملة في مدينة دمشق.
- ب. التطبيق: إن معظم الأبحاث التي درست التسويق الداخلي طبقت في شركات القطاع التطبيق: إن معظم الأبحاث التي درست التسويق الداخلي طبقت في شركات القطاع العلم العلم (Rod and Ashill; 2009)، الجامع العلم الفنادق (Esfahan et al 2013)، مراكز بيع التجزئة (Mat, 2008) أو المشافي (Ahmad ana Alborie, 2012; Bak et al, 1994) وبالنسبة للدراسات التي طبقت في القطاع المالي فهناك البنوك (Awwad and Agti; 2011)، وشركات التأمين (Ahmed and Rafiq, 1995)

وبالتالي سوف يقوم هذا البحث بسد النقص الحاصل بدراسة التسويق الداخلي ضمن شركات الوساطة المالية الصغيرة العاملة في مدينة دمشق.

ج. دور التسويق الداخلي في خلق التوجه بالعميل بين الموظفين:

بالرغم من أن أحد أهم أهداف التسويق الداخلي في المنظمات هو خلق التوجه بالعميل بين الموظفين (Ballantyne, 2000)، إلا أن القليل من الأبحاث التي تناولت دراسة هذا الدور وخصيصاً في المنظمات صغيرة الحجم (Rod and Rashill, 2009).

وعليه تكمن الإضافة العلمية في هذا البحث بأنه سيدرس دور التسويق الداخلي في خلق التوجه بالعميل بين الموظفين في الجمهورية العربية السورية وضمن شركات الوساطة المالية الصغيرة حصراً.

2.4: الأهمية التطبيقية:

تتمثل الأهمية التطبيقية لهذا البحث من خلال إمكانية العمل على تحديد الجوانب الأساسية في مفهوم التسويق الداخلي التي تساهم من وجهة نظر موظفي الشركات المدروسة في تتمية مهاراتهم وتحفيزهم وإشباعهم من خلال النتائج التي يمكن أن يتوصل لها البحث، وما ينبثق عنها من توصيات يمكن أن تساعد الشركات محل الدراسة على تعزيز وتطوير تلك الجوانب مما ينعكس على قدرة موظفي هذه الشركات على التوجه بالعميل، مما يساهم في خلق وتعزيز رضا الزبائن وولائهم وانعكاس ذلك على الحصة السوقية للشركات المدروسة.

5. أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى:

- 1.5 استكشاف مدى الوعي بمفهوم التسويق الداخلي في شركات الوساطة المالية الصغيرة السورية.
- 2.5 معرفة عناصر التسويق الداخلي ذات الصلة (التمكين، التدريب، الاتصالات الداخلية، نظم الحوافز) التي يتم تطبيقها في شركات الوساطة المالية الصغيرة العاملة في مدينة دمشق.
- 3.5 التعرف على الفوائد التي تحققها شركات الوساطة المالية الصغيرة من جراء تطبيق التسويق الداخلي.
- 4.5 استكشاف الدور الذي يلعبه التسويق الداخلي وعناصره ذات الصلة في خلق التوجه بالعميل بين الموظفين في شركات الوساطة المالية الصغيرة في مدينة دمشق.

6. حدود البحث:

يوجد ثلاث حدود لهذا البحث هي:

- الحدود الموضوعية: تتمثل الحدود الموضوعية لهذا البحث في أن البحث ركز على دراسة واقع التسويق الداخلي في شركات الوساطة المالية الصغيرة، من خلال دراسة الوعي حول مفهوم التسويق الداخلي في شركات الوساطة المالية الصغيرة العاملة في مدينة دمشق، بالإضافة لدراسة مدى تطبيق عناصر التسويق الداخلي الأربعة (تمكين العاملين، الاتصالات الداخلية، التدريب، الحوافز)، وفوائد تطبيق التسويق الداخلي وعناصره الأربعة في شركات الوساطة المالية الصغيرة العاملة في مدينة دمشق.
- الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية للبحث في مدينة دمشق فقط، حيث تم عمل المقابلات الخمسة عشر فيها دون التطرق للشركات العاملة خارج مدينة دمشق.
- الحدود الزمانية للبحث من بداية سنة 2014 وحتى نهاية سنة 2015.

7. معوقات البحث:

واجهت البحث العديد من المعوقات المتعلقة بالقسم العملي وهذه المعوقات هي:

- انخفاض عدد شركات الوساطة المالية الصغيرة العاملة في مدينة دمشق من 11 شركة في عام 2013 إلى 7 شركات في عام 2015 مما أثر على حجم مجتمع البحث وبالتالي انخفاض حجم عينة البحث، مما أدى إلى انخفاض عدد المقابلات الممكن إجرائها مع المبحوثين.
- بسبب الأزمة الحالية التي تشهدها سورية فقد انخفض حجم أرباح شركات الوساطة المالية الصغيرة وقل حجم أعمالها ما أدى بها إلى تخفيض عدد موظفيها، وهذا أدى إلى انخفاض عدد الموظفين الذين يمكن عمل مقابلات معهم، وبالتالي فقد تم عمل 15 مقابلة فقط.

خاتمة الفصل:

تناول الفصل الأول من هذا البحث عدة نقاط هامة تتعلق بالإطار العام للبحث هي خلفية البحث ومشكلة البحث والأهداف المطلوبة من هذا البحث، كما وضح الباحث الأهمية التطبيقية والعلمية للبحث. وهدف الفصل الأول من البحث لتعريف القارئ بالخلفية العلمية والأكاديمية التي بنى عليها الباحث مشكلة بحثه وماهى الأهداف التي يسعى الباحث لتحقيقها من وراء هذا البحث.

كما هدف الفصل الأول أيضاً لتوضيح الأهمية التطبيقية والعلمية للبحث متمثلة بمحاولته سد الفجوة القائمة في الدراسات السابقة من حيث المفهوم والتطبيق ودور التسويق الداخلي في خلق التوجه بالعميل بين الموظفين.

وفي الفصل القادم سيقوم الباحث بعرض مفهوم التسويق الداخلي بشكل موسع وسيناقش أهم وجهات النظر الذي تناولت هذا المفهوم بالإضافة للعناصر الأربعة للتسويق الداخلي في هذا البحث (تمكين العاملين، الاتصالات الداخلية، التدريب والحوافز)، كما سيقوم الباحث بشرح الإطار المفاهيمي للبحث وسيعرض مجموعة الدراسات السابقة التي استند عليها الباحث في بحثه.

الفصل الثاني: الأساس النظري
مقدمة الفصل
المبحث الأول ويتضمن:
<u>1.</u> مفهوم التسويق الداخلي
2. عناصر التسويق الداخلي
المبحث الثاني ويتضمن:
<u>1.</u> التوجه بالسوق
2. التوجه بالعميل
المبحث الثالث ويتضمن:
<u>1.</u> التسويق الداخلي والتوجه بالعميل
2. الإطار المفاهيمي للبحث
المبحث الرابع: الدراسات السابقة
خاتمة الفصل

مقدمة الفصل:

سيتناول الباحث في هذا الفصل مفهوم التسويق الداخلي من خلال مجموعة مختلفة من الآراء ومن خلال عملية مقاربة ومقارنة بين وجهات النظر المختلفة حول هذا المفهوم، كما سيقدم تعريف إجرائي للتسويق الداخلي والذي سيتبناه طيلة فترة إجراء البحث، كما سيُفصِّل الباحث في عناصر التسويق الداخلي الأربعة وهم تمكين العاملين والاتصالات الداخلية والتدريب والتحفيز.

كما سيتناول الباحث مفهوم التوجه بالعميل وعلاقته بالتسويق الداخلي كمفهوم عام، وكذلك سيشرح الباحث العلاقة بين مفهوم التوجه بالعميل وبين عناصر التسويق الداخلي الأربعة الأساسية التي تبناها الباحث في هذا البحث وذلك لإبراز الدور الهام بين هاذين المفهومين.

وفي نهاية الفصل سيقوم الباحث باستعراض مجموعة من الدراسات السابقة حول التسويق الداخلي والتوجه بالعميل، وسيقوم بمناقشتها بطريقة وافية.

المبحث الأول

1. مفهوم التسويق الداخلى:

لا يعد مفهوم التسويق الداخلي كممارسة إدارية مفهوماً جديداً حيث أن مؤسس نظرية الإدارة العلمية فريدريك تايلور درس الطرق التي يمكن من خلالها تحقيق الالتزام والتكامل بين الموظفين في المنظمات من أجل تحقيق أهداف المنظمة (Gronroos, 1994).

وتعاقبت الدراسات التي تناولت طرق زيادة جودة الخدمات وزيادة الإنتاجية في المنظمات فبدأ الحديث عن استخدام مفهوم التسويق ضمن العمليات الداخلية للمنظمات بأواخر سبعينيات القرن العشرين (Richard and lewis, 1999).

وفي هذه الفترة بدء ظهور مصطلح التسويق الداخلي الذي عرفه (Berry, 1981) على أنه" فلسفة إدارية تعتبر الموظفين عملاء داخليين وتنظر للأعمال داخل المنظمة كمنتجات داخلية تشبع حاجات ورغبات هؤلاء العملاء الداخليين من أجل تحقيق أهداف المنظمة". وبشكل عام يمكن القول أنه لا يوجد تعريف واحد أو شامل للتسويق الداخلي حيث أن الباحثين الذين تناولوا هذا المفهوم بدراساتهم وأبحاثهم تطرقوا له من خلال مجموعة كبيرة من الجوانب ومن وجهات نظر مختلفة:

1.1 مفهوم التسويق الداخلي كفلسفة أو تطبيق إداري داخل المنظمة:

عرضت مجموعة كبيرة من الدراسات التسويق الداخلي كفلسفة أو تطبيق إداري داخل المنظمة مثل (Gronroos, 1985; Varey, 2001; Berry, 1981; Cahill, 1996; Wilson, 1991) ولكن من خلال وجهتي نظر هما:

1.1.1 وجهة النظر الأولى:

والتي اقتصرت على وجوب تبني كافة الإدارات في المنظمة فقط لفلسفة التسويق الداخلي كوسيلة للتعامل مع الموظفين، ومن هذه الدراسات دراسة (Cahill, 1996) الذي عرف التسويق الداخلي:

"فلسفة معاملة العاملين على أنهم زبائن حقاً والعمل على إشباع احتياجاتهم ورغباتهم وممارسة عمليات التدريب والتطوير لهم بهدف تحسين مستوى أدائهم".

كما أكدت دراسة (Varey, 2001) أيضاً على توجيه مفهوم التسويق الداخلي للمدراء في المنظمة حيث عرف التسويق الداخلي:

"فلسفة إدارية تزود المدراء بفهم وإدراك لدور الموظفين في الشركة، متطلبة امتلاكهم نظرة متكاملة حول أعمالهم".

2.1.1 وجهة النظر الثانية:

وركزت على أهمية تبني المنظمة ككل إدارة وموظفين لمفهوم التسويق الداخلي ووجوب تنسيق التغيرات الداخلية بين المنظمة وعامليها من أجل نجاح المنظمة في الأسواق الخارجية ومن هذه الدراسات (Gronroos, 1985; George, 1990; Wilson, 1991) حيث تبنت هذه الدراسات تعريف مشترك لمفهوم التسويق الداخلي على أنه:

" فلسفة أو تطبيق إداري موجه لكافة العاملين في المنظمة".

كما عرف (Farrell et al, 2008) التسويق الداخلي بأنه:

"فلسفة إدارية تهدف إلى تتسيق التغيرات الداخلية بن المنظمة وعامليها من أجل نجاح التغييرات الخارجية بين المنظمة وزبائنها".

2.1 مفهوم التسويق الداخلي كمرادف للموارد البشرية:

عرضت مجموعة من الدراسات مفهوم التسويق الداخلي كمفهوم لإدارة الموارد البشرية ومنها دراسات: (Berry and Parasuraman, 1991; Van Haastrecht and Bekkers, 1993)، فالأسساس المنطقي الذي يستند إليه مفهوم التسويق الداخلي هو الاهتمام بالعاملين في داخل المنظمة من منظور تسويقي، وعدهم زبائن داخليين يعيشون في سوق داخلي ممثل في المنظمة وما يترتب على ذلك من تشخيص احتياجاتهم ورغباتهم والعمل على إشباعها ووضع برامج لتطويرهم وتحفيزهم

وتمكينهم من الاهتمام والتدخل في تبادل النشاطات مع زملائهم في العمل، وبذلك فإن هذا سيقود إلى تشجيع المعنويات والأخلاقيات الداخلية وتعزيز الكفاءة التشغيلية وأيضا سيحسن من مستويات الخدمة المقدمة إلى الزبائن الخارجيين(Chaston, 1998).

كما أشارت دراسات (Reardon and Enis, 1990; piercy and Morgan, 1990) إلى أهمية تطبيق المنظمة منظومة متكاملة من الاستراتيجيات، والخطط الموجهة عند تصميمها لبرامج الاختيار والتعيين والتدريب والتحفيز وضرورة تطوير برامج تسويقية تستهدف السوق الداخلي في سبيل الترويج للدور الهام الذي يلعبه الموظفين كرابط أساسي بين المنظمة وعملائها وخصوصاً في المنظمات الخدمية.

كما تضمن تعريف (Kotler and Armestrong ,1991) لمفهوم التسويق الداخلي التركيز على عناصر الاختيار والتدريب والتحفيز حيث عرف التسويق الداخلي " هو عملية اختيار، تدريب، وتحفيز الموظفين بالشكل الذي يمكن هؤلاء الموظفين من خدمة عملائهم بالشكل الأفضل". ولكنه أغفل في تعريفه الذي عرضه كل من عنصري المكافأة والحوافز، الذي أكد على أهميتهم كلاً من (Dunne and Barnes, 2000) في تعريفهم للتسويق الداخلي" هو جميع جهود المنظمة لتوظيف، تدريب، تحفيز ومكافأة أعضاء المنظمة باتجاه أكثر رضا عن السلوك التسويقي".

وفي نفس السياق أكد (Haastrecht and Bekkers, 1993) على الرابط القوي بين التحفيز ومخرجات العمل الجيدة حيث عرفت الدراسة التسويق الداخلي على أنه "عملية جذب، تطوير، تحفيز وإبقاء الموظفين محفزين عبر مخرجات العمل التي تشبع احتياجاتهم". وأظهرت دراسة (Farzad et al ,2008) أن التنسيق بين الوظائف التنظيمية والتدريب والدوافع لها أثر إيجابي على الالتزام التنظيمي للعاملين تجاه المؤسسات التي يعملون بها.

ومن جهة أخرى هدفت دراسة (Naude et al, 2003) إلى التعريف بمحددات مفهوم التسويق الداخلي الخاصة بالمتغيرات الديموغرافية للعاملين كالعمر والحالة الاجتماعية والجنس والمستوى التعليمي، كما درست أثر البيئة الثقافية والاجتماعية على عمل التسويق الداخلي في

المنظمة. وقد توصلت دراسات (Farzad et al, 2008; Ahmad and Rafiq, 2002) إلى أن معايير نجاح التسويق الداخلي تبرز من خلال ثلاثة معايير هي (رضا العاملين ودافعيتهم، التوجه بالعملاء، التوسع في تحديد معايير جديدة لمفهوم التسويق الداخلي)، كما عرض (1991, Kotler and Armestrong) التسويق الداخلي على أنه " طريقة للتوجه بالعميل بين الموظفين من خلال التدريب والتحفيز ودعم الموظفين للعمل كفريق".

وأخيراً فقد أكدت دراسة (Foreman and Money, 1995) على أهمية التركيز على عناصر (المكافآت، التدريب والتطوير) وضرورة تبنيها من قبل المنظمات ولكن بدرجات متفاوتة بناءً على طبيعة كل منظمة وثقافتها.

3.1 مفهوم التسويق الداخلي كوسيلة لإرضاء العملاء الخارجيين:

توجد مجموعة كبيرة من الدراسات عرضت التسويق الداخلي كوسيلة لإرضاء العملاء الخارجيين منها . (Ballantyne, 2000; Kotler, 2003; Ahmed and Rafiq, 2003; Varey, 2001)

فقد وافق (Varey, 2001) كل من (Reardon and Enis, 1990) حيث أشار إلى أن الهدف الأساسي الذي تسعى المنظمات لتحقيقه من استهدافها للسوق الداخلي هو الوصول لرضا الزبائن الخارجيين، وعليه فقد عرف التسويق الداخلي على أنه " نشر تبعية وظائف المنظمة لكل أنشطة التسويق وتطبيق استباقي للمبادئ التسويقية من أجل الترويج للدور الذي يلعبه الموظفين في رضا العملاء الخارجيين ضمن بيئة المنظمة الفعالة".

ففي نهاية القرن العشرين وبداية القرن الواحد العشرين تطور مفهوم التسويق الداخلي على أيدي مجموعة من الباحثين الذين قاموا بالربط بين مدخلات التسويق الداخلي ومخرجات المنظمة، حيث اعتقد (Kotler, 2003) أنه يجب أن يتقدم التسويق الداخلي على التسويق الخارجي بالمنظمة، لأنه من غير الممكن أن نعد العميل بخدمات ممتازة قبل أن يكون موظفي الشركة مستعدين لتقديم هكذا خدمات، في حين ركز (Ballantyne, 2000)على الدور المحوري والأساسي الذي يلعبه العميل بالمنظمة حيث أنه يقع في مركز اهتمامات المنظمة حيث عرف التسويق الداخلي

على أنه "مدخل استراتيجي لتوجيه اتجاهات وسلوك الموظفين نحو إدراك مركزية العميل في المنظمة"، كما نظر (Varey, 2001) للتسويق الداخلي كمدخل إداري يمكن ويحفِز كل أعضاء المنظمة ليتأكدوا من كفاية أدوارهم واتصالاتهم في تبني التوجه بالخدمة وإدراك احتياجات العميل (أي يتطلب الاهتمام بمشاكل العملاء).

4.1 مفهوم التسويق الداخلي كوسيلة لتعزيز جودة الخدمة المقدمة ومصدر للميزة التنافسية:

توجد مجموعة من الدراسات التي عرضت التسويق الداخلي كوسيلة لتعزيز جودة الخدمة المقدمة ومصدر للميزة التنافسية مثل دراسات:

.(Gummesson, 1987; Varey and Lewis, 1999; Ballantyne, 2000)

فلقد أوضح (Ballantyne, 2000) أن التسويق الداخلي استراتيجية لتطوير العلاقات بين أفراد الكادر عبر حدود المنظمات الخدمية، وإذا ما حصل ذلك عندها سيتم ربط استقلالية العاملين مع مهاراتهم لخلق معارف منفتحة تؤدي إلى إيجاد تحسينات على أي نشاطات داخلية بحاجة إلى التغيير، وأن الغاية من هذه النشاطات هو تعزيز جودة الخدمات التسويقية الخارجية، حيث عرف التسويق الداخلي "أي صيغة من صيغ التسويق ضمن المنظمة التي تهتم بتبديل وتطوير الأنشطة الداخلية بأنشطة أكثر تطوراً من أجل تحسين أداء المنظمة في السوق الخارجي".

واتفق (Varey and Lewis, 1999) على أهمية عملية اختيار الموظفين وتدريبهم وتحفيزهم كوسيلة لتعزيز جودة الخدمات المقدمة للعملاء الخارجيين وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة في الأسواق الخارجية، حيث عرف (Varey and Lewis, 1999) التسويق الداخلي على أنه "عملية جذب وإبقاء وتحفيز مشاعر العميل الموجه بالخدمة من خلال تطوير الموظفين لجودة الخدمة المقدمة وأساليب التسويق الخارجي كطريقة لخلق الميزة التنافسية". ووافق (Gummesson, 1987) على الأفكار السابقة حيث عرف التسويق الداخلي ببساطة على أنه "مفهوم لتسويق الخدمات وزيادة مستوى جودتها".

5.1 مفهوم التسويق الداخلي كأداة تسويقية في السوق الداخلي:

توجد مجموعة كبيرة من الدراسات التي عرضت أهمية استخدام التسويق الداخلي من قبل إدارة المنظمة كأداة تسويقية في السوق الداخلي، أي استخدام التسويق الداخلي كوسيلة لتسويق أساليب وأفكار وقيم ومعتقدات المنظمة للموظفين التي يعملون فيها وهذه الدراسات هي:

(fisk and Tansuhaj, 1985; Reardon and Enis, 1990;) ودراسات کــــل مــــن (piercy and Morgan, 1991; Varey, 2001)

فقد أشارت دراسة (Piercy and Morgan, 1991) إلى أن التسويق الداخلي هو عبارة عن عملية تطوير لبرامج تسويقية موجهة نحو داخل المنظمة من خلال استعمال تقنيات التسويق الخارجي مثل أبحاث السوق وتقسيم السوق والمزيج التسويقي.

وأما (Gronroos, 1985) فيرى أن التسويق الداخلي هو "أن المنظمة تعتبر موظفيها كسوق داخلي، ينبغي عليها أن تؤثر فيهم بفاعلية بحيث تحفزهم على وعي وإدراك أهمية خدمة الزبون والتوجه بالسوق والتوجه بالعقلية البيعية بمحاكاة أنشطة التسويق الخارجي وتطبيق أدواته على السوق الداخلي.

هذا وقد عرف (Fisk and Tansuhaj, 1985) التسويق الداخلي على أنه "تكنولوجيا إدارية أو عملية اجتماعية داخل المنظمة لحل المشاكل المتعلقة بإنتاجية الخدمة الداخلية والتوجه بالسوق والتطبيق الناجح للخطط المناسبة والتوجه بالعميل".

وأما تعريف (Reardon and Enis, 1990) للتسويق الداخلي فكان على أنه " عملية توظيف نفس المهارات المستخدمة بعملية التسويق الخارجي في عملية التسويق الداخلي من أجل إقناع الموظفين بأنهم رابط أساسي في إنتاج (سلسلة إرضاء الزبائن)".

ووافق (Varey, 2001) كل من (Reardon and Enis, 1990)، حيث أشار إلى أن الهدف الأساسي الذي تسعى المنظمات لتحقيقه من استهدافها للسوق الداخلي هو الوصول لرضا

الزبائن الخارجيين، فعرف التسويق الداخلي" هو نشر تبعية لوظائف المنظمة بكل أنشطة التسويق وتطبيق استباقي للمبادئ التسويقية من أجل الترويج للدور الذي يلعبه الموظفين في رضا العملاء الخارجيين ضمن بيئة المنظمة الفعالة".

بالإضافة لذلك بين (Varey, 2001) الأهمية الكبيرة للتدريب والتحفيز كأدوات يستخدمها التسويق الداخلي في سبيل تسويق المنظمة لنفسها أمام موظفيها.

وأخيراً فقد أوصت دراسة (Reardon and Enis, 1990) بأهمية تطبيق المنظمات لمنظومة متكاملة من الاستراتيجيات والخطط الموجهة والهادفة لتسويق أفكار وقيم المنظمات للموظفين التي يعملون فيها وذلك عند قيامها بتصميم برامج الاختيار والتعيين.

6.1 مفهوم التسويق الداخلي كوسيلة لتخفيض مقاومة التغيير لدى الموظفين:

يوجد عدد قليل من الدراسات أشارت للأهمية التي يقوم بها التسويق الداخلي كوسيلة في تخفيض مقاومة التغيير لدى الموظفين وذلك من خلال الفهم الواضح من قبل الموظفين لرسالة وأهداف المنظمات التي يعملون بها. فلقد أوضح (Varey, 1995) أن التسويق الداخلي يمكن أن يساهم في عملية إدارة التغيير في المنظمة، من خلال جعل المنظمة وموظفيها أكثر مرونة واستجابة للتغييرات المحيطة.

وأما (Johnson, 1986) فقد عرف التسويق الداخلي على أنه" مجموعة من الإجراءات تقدم الله كل أعضاء المنظمة تتمثل في تدريب ومكافأة، وبث المعلومات وتقييم العاملين مع فهم واضح لرسالة المنظمة وأهدافها لغرض تحسين أداء العاملين وتخفيض مقاومة التغيير لديهم".

كما استنبط (Ahmad and Rafiq, 1993) تعريف للتسويق الداخلي هو "تلك الجهود المخططة والقائمة على استخدام المدخل التسويقي، للقضاء على المقاومة التنظيمية للتغيير، وتحقيق التعاون والتكامل الوظيفي بين الموظفين تجاه التنفيذ الفعال لاستراتيجيات المنظمة الكلية والوظيفية، بشكل يمكن في النهاية من تحقيق رضا المستهلك، من خلال موظفين محفزين وموجهين بالمستهلك".

وبحسب (عبد العظيم، 2008) يمكن النظر للفائدة التي يمكن أن تجنيها المنظمات من خلال تطبيق مفهوم التسويق الداخلي ممثلةً بالنقاط التالية:

- تخفيض درجة العزلة بين الأقسام والإدارات المختلفة.
- تقليل الصراعات التي تحدث داخل الوظائف التنظيمية.
 - التغلب على مقاومة التغيير.

وبعد هذا العرض للجوانب التي ينظر من خلالها للتسويق الداخلي يمكن للباحث عرض التعريف الإجرائي للتسويق الداخلي في هذا البحث:

"هو مجموعة العناصر التي تستخدمها المنظمة من أجل تشجيع وخلق التوجه بالعميل بين الموظفين ويتضمن تمكين العاملين، الاتصالات الداخلية، التدريب والحوافز".

2. عناصر التسويق الداخلي:

تشتمل مكونات التسويق الداخلي على مجموعة كبيرة من المكونات ولكن قام الباحث باختيار مجموعة من المكونات بناءً على التعريف الإجرائي للتسويق الداخلي في هذا البحث هي:

1.2 تمكين العاملين:

تبلورت أفكار وآراء أغلب الباحثين في نهاية الثمانينيات وبداية التسعينات حول مفهوم التمكين (علي وأحمد، 2013). حيث أن النظرة الأولية لدى الباحثين حول مفهوم التمكين كانت تتمحور حول تحرير الإنسان من القيود وتشجيع الفرد وتحفيزه، ومكافأته على ممارسة روح المبادرة والإبداع (Zemke and Schaaf, 1989)، وما لبثت أن توالت التعاريف حول هذا المفهوم حيث عرف (Daft, 2001) التمكين على أنه منح العاملين القوة والحرية والمعلومات لصنع القرارات والمشاركة في عملية اتخاذ القرار، كما أشار (شاويش، 2005) لمفهوم التمكين على أنه نقل المسؤولية والسلطة بشكل متكافئ من المديرين إلى المرؤوسين، كما أنه دعم المرؤوسين بالسلطة ودعوة صادقة للعاملين بالمنظمة للمشاركة في سلطة اتخاذ القرار وفيه يكون المرؤوس مسؤولاً عن جودة ما يقرره أو يؤديه.

وبالمقابل أشار (Yavas and Babakus, 2009; Berry and Parasuruman, 1991) إلى أن تمكين العاملين أحد العناصر الأساسية للتسويق الداخلي.

في نفس السياق عرف (عقيلي، 2005) تمكين العاملين على أنه " تفعيل أوسع وأعمق لمفهوم مشاركة العاملين في الإدارة والعمل، حيث تمثل عموده الفقري، ويعني أن العاملين يسهمون بدرجة عالية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية والقرارات التنفيذية في الإدارة العليا ورسم السياسات وحل المشكلات الخاصة بالعمل".

وفي سياق مختلف يرى (علي وأحمد، 2013) أن التمكين حالة ذهنية لدى الموظف لدرجة أن الموظف الذي يمكن أن نطلق عليها خصائص الآتية التي يمكن أن نطلق عليها خصائص الحالة الذهنية للتمكين والتي تشتمل:

- الشعور بالسيطرة والتحكم في أدائه للعمل بشكل كبير.
- الوعي والإحساس بإطار العمل الكامل (أي الأعمال والأشياء التي تدور في ذلك العمل الخاص الذي يقوم به الموظف).
 - السؤال والمسؤولية عن نتائج أعمال الموظف.
- المشاركة في تحمل المسؤولية فيما يتعلق بأداء الوحدة، أو الدائرة، وحتى المؤسسة التي بعمل بها.

وهنا لابد من الإشارة إلى وجود علاقة ضمنية بين التسويق الداخلي والتمكين بصفتها مفاهيم معاصرة متناغمة بعضها مع بعض، فمفهوم التسويق الداخلي يشجع الموظفين على فعل كل ما يمكنهم فعله لمساعدة زملائهم في العمل على تحقيق رغبات الزبائن حتى لو أدى ذلك إلى تجاوز التعليمات أو السياسات التي تضعها المنظمة (Frost and Kumar, 2000).

مما سبق التسويق الداخلي لا يتناقض مع مفهوم التمكين بل ينسجم تماماً معه ويعد مكملاً له. فإن تم التعامل مع العاملين على أنهم زبائن أو شركاء فسوف يتم انخراطهم برسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية وحاجات الزبائن، وعندها سيتبلور اهتمامهم في محاولة إرضاء الزبائن والمساهمة في تحقيق الفاعلية للمنظمة (Frost and Kumar, 2000).

يمتلك التمكين نتائج إيجابية على الموظف وعلى الشركة التي يعمل بها، حيث يشير (Duvall, 1999) إلى وجود مدخلين للتمكين هما التمكين الفردي الذي يتعلق بمقدار ما يمتلكه الفرد من دوافع وقدرة من التأثير في بيئة عمله، والتمكين المنظمي وهو النشاط الذي تلجأ إليه المنظمة لإيجاد البيئة المساعدة للتمكين. وإن النتائج الإيجابية بالنسبة للموظفين والتي تنجم عن تمكين الموظفين هي بحسب (ملحم، 2009):

أ. تحقيق الانتماء:

يساهم التمكين في زيادة الانتماء الداخلي بالنسبة للموظف، كما يساهم في زيادة انتمائه للمهام التي يقوم بها وزيادة انتمائه للمؤسسة ولفريق العمل الذي ينتمي له، وينتج عن الانتماء تحسن في مستوى الإنتاجية وتدني في التغيب عن العمل وتناقص في معدل دوران العمل. وبالتالي فحدوث

التمكين يعني أن نتوقع درجة عالية من الانتماء والولاء لدى العاملين بالنسبة لمنظمتهم التي يعملون بها (عقيلي، 2005).

ب. المشاركة الفاعلة:

تمكين العاملين يساهم في رفع مستوى مشاركتهم، والمشاركة الناجمة عن التمكين تتميز بمستوى عالي من الفاعلية والمشاركة الإيجابية التي تتبع من واقع انتماء الفرد وشعوره بالمسؤولية تجاه أهداف المنظمة وغاياتها. فإذن المشاركة الناجمة عن التمكين هي المشاركة الفاعلة والهادفة وليست أي نوع آخر من أنواع المشاركة مثل المشاركة السلبية أو المشاركة دون هدف.

ت. تطوير مستوى أداء العاملين:

بين (اللوزي وحمود، 2008) أن التمكين هو القدرة على إنجاز الأداء الذي يحول إلى إقصاء كافة القيود غير الضرورية أمام العاملين في إنجاز مهامهم. وعليه فإن تحسين مستوى أداء الموظف ورفع مستوى الرضا لدى الموظف من الأمور الأساسية التي تتمخض عن تطبيق مفهوم التمكين في الإدارة، ففكرة تحسين أداء الموظفين هي فكرة ذات أهمية كقوة دافعة ومحصلة هامة تقف خلف برامج التمكين.

ج. اكتساب المعرفة والمهارة:

إن نجاح برامج التمكين تتوقف على توفر المعرفة والمهارة والقدرة لدى العامل أو الموظف. والمعرفة والمهارة لا يمكن أن تتحقق دون تنمية وتدريب، فكما يقول (Forrester, 2000) إن كثيراً من برامج التمكين قد تغشل عندما يصبح التركيز منصباً على القوة التي هي جزء لا يتجزأ من التمكين دون إعادة توزيع المعلومات والمعرفة والمكافآت وغيرها ونشرها بالشكل المناسب. وهذا يتطلب في الكثير من الحالات انخراط الموظف بدورات تدريبية وندوات وورش عمل ومؤتمرات يكتسب من خلالها معرفة ثمينة تصبح ثروة يمتلكها أينما حل وأينما ارتحل وحتى بعد مغادرته للمنظمة التي كان يعمل بها سابقاً.

د. المحافظة على الموظف من قبل المنظمة:

بناءً على ما ذكر في النقطة السابقة فإن المنظمات الناجحة هي تلك التي لا تفرّط بموظفيها المُمكنين بسهولة فزيادة معرفة ومهارة الموظف وتطوير كفاءته وقدراته يُحتم عليها زيادة التمسك به والمحافظة علية لأطول فترة ممكنة، لأنها قدمت كل ما تم ذكره من مقدمات تدلل على حرص المنظمة على هذا الموظف وخطورة التخلص منه أو فقدانه لصالح منظمات منافسة سيكون حتماً من أكبر الأخطاء.

ن. شعور الموظف "بمعنى الوظيفة:

إن التمكين بحسب (أبو المجد، 2008) يعني مشاركة المرؤوسين لرؤسائهم في سلطتي صنع واتخاذ القرارات. فالموظف المُمكّن يدرك قيمة العمل بشكل أكبر من غيره وخاصة عندما يستشعر سيطرته على مهام العمل ويدرك قيمة نفسه ودوره في التأثير على النتائج ويشعر بأنه عنصر هام له دوره وله مساهمته التي تصب في مصلحة المنظمة، ويرى الأمور بنظرة شاملة وليس فقط من زاوية ما يقوم به من عمل منفصل، وإنما يرى ما يقوم به حلقة ضمن حلقات أخرى تصب جميعها في تحقيق أهداف مشتركة. فيتغير بالنسبة له معنى العمل من معنى محدود في إطار ضيق إلى معنى أوسع وأشمل مما يساهم في تحقيق الذات وتحقيق التميز في العمل وإشباع الحاجات العليا المعنوية بدلاً من العمل فقط لإشباع الحاجات المادية البحتة.

ه. تحقيق الرضا الوظيفي:

أشار (أفندي، 2003) إلى أن أحد الأسباب التي تدفع المنظمات لتمكين موظفيها هو زيادة الرضا الوظيفي لديهم. فالشعور بحرية التصرف والمشاركة والاستقلالية في العمل من العوامل التي تؤدي إلى زيادة رضا العاملين وشعورهم بالسعادة. وبالتالي ليست مفاجأة أن تولي العديد من المؤسسات والشركات اهتماماً ملحوظاً بمواردها البشرية عن طريق تبنى مفهوم التمكين، لما له من أثر فعال على تحسين الأداء والرضاء الوظيفي (العتيبي، 2005).

وأما نتائج التمكين الإيجابية التي تتعكس على المنظمات فهي بحسب (ملحم، 2009):

زیادة ولاء العاملین للمنظمة:

فالعامل الذي يشعر بالتمكين وحرية التصرف في العمل يعلم بأن هذه الحرية جزء من علاقة إيجابية وصحية بين الإدارة والعاملين وهذا بدوره يساهم في تحسين مستوى ولاء العاملين للعمل وانخراطهم فيه.

تحسین في مستوی إنتاجیة العامل كماً ونوعاً:

يتشارك كل من (Umiker, 1992) و (ملحم، 2009) في أن أحد أهم نتائج تمكين العاملين هو رفع مستوى إنتاجيتهم على المستوى الكمي والنوعي.

زیادة فرص الإبداع والابتكار:

نتيجةً لحرية التصرف وتشجيع العاملين على روح المبادرة والتفكير الخلاق وتقديم أفكار خلاقة.

• مساعدة المنظمة في برامج التطوير والتجديد:

إن الموظف المُمَكن أكثر رغبةً في التَغير وتجده أقل مقاومةً للتَغيير. هذا ومن أصعب الأمور التي تؤدي إلى فشل مشاريع التغيير هي مقاومة التغيير من قبل الموظفين خوفاً من التغيير نفسه، ولأسباب كثيرة لا توجد لدى الأفراد الذين يتمتعون بالتمكين وحب التغيير والتجديد.

• تحقيق نتائج أداء جيدة من حيث جودة الأداء:

من حيث الربحية والحصة السوقية وسمعة المنظمة وتحقيق مؤشرات مالية أفضل بشكل عام.

• تحسين العلاقة بين العاملين من خلال مفهوم التسويق الداخلي:

الذي يعد من المفاهيم المنسجمة مع مفهوم التمكين من حيث جودة العلاقة بين أعضاء الفريق أو بين العاملين فيما بينهم بشكل يؤدي إلى تغيير جذري في نظرة العامل لزميله في العمل. وإن التعريف الإجرائي لتمكين الموظفين في هذا البحث هو:

[&]quot; السماح للموظف بالمشاركة في اتخاذ القرارات ومنحه حرية التصرف ووضع الحلول لمشاكل العمل".

2.2 الاتصالات الداخلية:

تُعرف الاتصالات الداخلية بأنها " تعاملات بين الأشخاص والجماعات في المنظمة على مستويات متعددة و في أقسام مختلفة لكل الاختصاصات في المنظمة " لمستويات متعددة و في أقسام مختلف للمنظمة وفي كل الاتصالات (Kalla, 2005) على أنها " كل الاتصالات الرسمية وغير الرسمية على الصعيد الداخلي للمنظمة وفي كل المستويات التنظيمية".

في حين تعرفها (محمود، 2001) على أنها "عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمؤسسة داخلها وخارجها وهو وسيلة لتبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات والآراء بين أعضائها".

كما يعرفه (أبو عرقوب، 1993) على أنه " اتصال منطوق ومكتوب يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي ويساهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين".

وبحسب (Ahmad and Rafiq, 2002) و (حواوره وزملائه، 2011) تعتبر الاتصالات الداخلية عنصر أساسي من عناصر التسويق الداخلي. كما اعتبر (Dunmore, 2002) أن الاتصالات الداخلية الفعالة كعنصر من عناصر التسويق الداخلي تمثلك تأثير إيجابي على أداء الموظفين.

تأتي أهمية الاتصالات الداخلية بحسب رأي (Berry and Parasuraman, 1991) من أن ممارسات التسويق الداخلي يجب أن تتضمن تقديم رؤية وإيصال هذه الرؤية للموظفين وهذا يعني أن الموظفين يحتاجوا لأن يعرفوا أهمية الأعمال التي يؤدونها ضمن عمل المنظمة وكما أنهم يحتاجون أن يفهموا ويؤمنوا بالأهداف التي تضعها المنظمة، وبالإضافة لما سبق فإن وجهة النظر الخاصة لدى (Shaffer, 1993) تؤيد مقولة " أن الشركات التي تستخدم نظم اتصالات فعالة تحصل على الميزة التنافسية في الأسواق الخارجية".

- فبحسب (وفاء،2014) تتبع أهمية الاتصالات الداخلية من خلال:
- <u>اتخاذ القرارات</u>: حيث يلعب الاتصال الداخلي دوراً هاماً في اتخاذ القرار، إذ عن طريقه يمكن تسهيل عملية إيصال المعلومات والبيانات الصحيحة التي تأتي من الخارج والتي تساعد على اختيار أفضل البدائل للوصول لأرشد القرارات.
- التوجيه: حيث يستطيع المدير وباستخدام الوسائل المتاحة له أن يوجه ويحدد للعاملين أهداف المؤسسة والإمكانات التي تضعها تحت تصرفهم لمساعدتهم على تحقيق هذه الأهداف.
- التنسيق: حيث يقصد به التوفيق بين الأنشطة المختلفة في المؤسسة وهذا يتم بوجود قنوات اتصال داخلية جيدة في المؤسسة.

وبحسب (Spitzer and Swider, 2003) فالاتصالات الداخلية تهدف إلى:

- السعى انقل معلومات مفهومة ومقبولة ومركزة وذات صلة بموضوع الرسالة لجمهور الموظفين.
 - السعي لأن تكون الاتصالات الداخلية موجهة ومعلمة ومحفزة للسواد الأعظم من الموظفين.
- السعي لإنجاز التطوير للمكونات الداخلية للمنظمة مثل جودة المنتج وأداء القوى العاملة وبالتالي رضا العميل الذي يؤدي إلى زيادة المبيعات والربحية.

هذا وتتقسم الاتصالات الإدارية الداخلية في المنظمة بحسب (الشهري، 2005) إلى:

أ. الاتصالات الرسمية: وهي الاتصالات التي تنساب بين خطوط السلطة الرسمية، وقد تكون شفهية عبر اللقاءات الشخصية المباشرة وجهاً لوجه وعبر اللقاءات الجماعية خلال المؤتمرات والاجتماعات أو عبر أجهزة الاتصال الهاتفي، وقد تكون مكتوبة عبر الرسائل والكتابات والمراسلات المتبادلة بين الإدارات والجهات المختلفة.

وتنقسم الاتصالات الرسمية حسب اتجاهها إلى الأنواع التالية (الكبيسي، 1998):

• اتصالات هابطة: هي الاتصالات المتدفقة من أعلى التنظيم إلى أسفله، أي من الرؤساء إلى المرؤوسين لنقل التعليمات والأوامر.

- اتصالات صاعدة: وهي الاتصالات المتدفقة من الأسفل إلى الأعلى، أي من المرؤوسين الى الرؤساء لتزويدهم بالتقارير والأبحاث والشكاوى والمقترحات والآراء.
- اتصالات أفقية: هي الاتصالات التي تتدفق بين الإدارات أو الأقسام في نفس المستوى
 الإداري لتبادل المعلومات والبيانات.

ب.الاتصالات غير الرسمية: وهي اتصالات تتم خارج نطاق السلطة الرسمية عن طريق وسائل غير رسمية من بينها العلاقات الاجتماعية كتقديم شكوى أو خطاب شفوي من أحد المرؤوسين إلى أحد الرؤساء في إحدى الاحتفالات، حيث تتشأ بوسائل غير رسمية تبعاً للصلات الشخصية والعلاقات الاجتماعية وتتم خارج القنوات الرسمية (العثيمين، 1993).

وإن التعريف الإجرائي للاتصالات الداخلية في هذا البحث هو:

" مجموعة الأدوات والأساليب المستخدمة في نقل البيانات والمعلومات والاقتراحات والقرارات بين جميع أفراد المنظمة وعلى كافة المستويات الإدارية".

3.2 التدريب:

يعرف التدريب على أنه "عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية كيف تؤدي أعمالها الحالية بمستوى عالي من الكفاءة من خلال تطوير وتحسين أدائهم "(عقيلي، 2005).

ومن جانب أخر فإن التدريب يكون مطلوباً بغرض إعداد العاملين لتولى الوظائف ذات المستوى الأعلى من الصعوبة والمسؤولية والتي تتطلب مستويات أعلى من المهارات والقدرات، وذلك من خلال المسار الوظيفي أو المهنى (الغامدي، 2014).

كما وصف التدريب على أنه "عملية تطوير وتنمية للفرد العامل وتعمل على إكسابه العمل، وبعبارة أخرى يمكن القول إن التدريب عبارة عن إحداث تغيرات إيجابية للفرد المتدرب من ناحية

أداءه ومهاراته ومعلوماته وهو ما يجعل مستوى أدائه وإنتاجيته في العمل أفضل مما كانت عليه قبل التدريب (العميان، 2005).

وإن التدريب أحد العناصر الأساسية للتسويق الداخلي بحسب العديد من الدراسات منها وإن التدريب أحد العناصر الأساسية للتسويق الداخلي بحسب العديد من الدراسات منها (Kameswari and Raiyalakshmi, 2012; Yavas and Babakus, 2009) كما أوضح (Ahmad and Alborie, 2012) أن التدريب بوصفه أحد عناصر التسويق الداخلي يلعب دوراً أساسياً في الرضا الوظيفي لدى الموظفين.

فبحسب (Yavas and Babakus, 2009) يتوقف نجاح أو فشل أي منظمة أعمال على مقدار التدريب الذي تمنحه المنظمة لموظفيها وخصيصاً العاملين منهم في الخط الأمامي.

ومن وجهة نظر (الغامدي، 2014) فإن أهمية التدريب تنبع من سببين أساسيين هما:

السبب الأول: وهو أن الأفراد فور التحاقهم بالعمل يحتاجون إلى جرعات تدريبية من نوع خاص للقيام بأعباء الوظائف التي سيشغلونها للمرة الأولى.

والسبب الثاني: أن الوظائف نفسها هي عرضة للتغيير، كما أن الأفراد لا يقومون بعمل واحد فقط، بل ينتقلون بين عدة وظائف وفقاً لمسارهم الوظيفي، مما يستوجب إعادة تدريبهم عندما يتولون وظائف غير وظائفهم الحالية.

كما يهدف التدريب لتحقيق مجموعة من المزايا على مستوى الأفراد العاملين وعلى مستوى المنظمة: أ_مزايا التدريب بالنسبة للعاملين (ميا وآخرون، 2009):

- إكساب الفرد الصفات التي تؤهله لشغل المناصب القيادية.
- إكساب الفرد خبرات ومعارف ومهارات جديدة تؤهله إلى الارتقاء وتحمل مسؤوليات أكبر في العمل.
- زيادة ثقة العاملين بأنفسهم نتيجة لاكتساب معلومات وخبرات وقدرات جديدة، مما يؤدي لرفع روحهم المعنوية.

ب_ مزايا التدريب بالنسبة للمنظمة (مساعدة، 2008):

- تذكير العاملين بأساليب الأداء وتعريفهم أولاً بأول بالتغيرات والتعديلات التي تدخل عليها، وبأسلوب استخدام ما يستحدث من أدوات أو أجهزة أو آلات.
- تكوين صف ثاني مؤهل يمكن الاعتماد عليه في تقويض السلطة، وتحقيق لا مركزية الأداء وفي الحلول محل القيادة التي تتقاعد أو تتتقل لمواقع أخرى.
- تطوير سلوكيات الأفراد والجماعات على اختلاف مستوياتهم التنظيمية باستخدام مزيج متكامل المداخل للتدريب مع مدخل التطوير التنظيمي، بما يسهل من معالجة المشكلات والمواقف المتغيرة على المدى القصير أو الطويل.
- زيادة الإنتاجية والقيمة المضافة بتقليل الفاقد في الموارد وفي ساعات العمل، كنتيجة لارتفاع كفاءة الأداء، وتحسين أنماط السلوك.
- تقليل وقت أداء العمل في المنظمات الخدمية وتحسين أساليب التعامل مع المراجعين مما يرفع درجة رضاهم عن المنظمة وأدائها، ويحسن صورتها في أذهانهم.

هذا وتختلف الأساليب التدريبية المستخدمة في العملية التدريبية تبعاً لمجموعة من المعايير أهمها رؤية الإدارة وتكلفة التدريب والوقت المتاح وطبيعة المتدربين، ولكن عموماً تتعدد الأساليب المستعملة في العمليات التدريبية والتي يمكن حصرها كما يلي (نعمان،2008):

أ. أسلوب المحاضرات (Lecturing Method):

وهو عبارة عن "حديث مكتوب (أو غير مكتوب) يقدمه فرد متخصص ذو خبرة في موضوع معين لمجموعة من الأفراد بصورة رسمية حيث ينقل المحاضر مجموعة من المعلومات والمعارف والأفكار والاتجاهات والخبرات إلى مجموعة من المستمعين دون أن يشاركوا في النقاش" ويمثل أسلوب المحاضرة عملية اتصال من جانب واحد (ياغي، 2003).

ب. أسلوب المناقشات (Discussion Method):

يشير (عساف، 2000) في هذا الأسلوب أنه عندما تكون أعداد المشاركين محدودة ويتم تجميعهم في صورة حلقة نقاشية حيث يتم النقاش في صورتين، فإما أن يكون بصورة العصف الذهني وإما أن يكون بصورة منظمة. ويتم العصف الذهني عندما يتولى المدرب تحديد موضوع المشكلة أو القضية المناسبة ثم يترك الجماعة في جو من الحرية لإبداء اقتراحاتهم وتتم المناقشة بين جميع المشاركين بحيث تكون وظيفة المدرب محصورة في جمع المعلومات وتسجيل الملاحظات.

ت. أسلوب دراسة الحالة (Case study):

يقوم هذا الأسلوب على فكرة أن يستحضر المختص مواقف أو مشكلات واقعية أو من خلال (سيناريوهات) لمواقف أو مشكلات افتراضية بشرط أن تكون ذات صلة بالمحاور الموضوعية التي يقوم عليها الأداء التدريبي وصياغتها بصورة حالة وبشكل منهجي ومن ثم تتم مناقشتها، ويعتبر أسلوب دراسة الحالات من أهم الأساليب التدريبية وأكثرها شيوعاً إلا أنه يحتاج إلى الخبرة في الكتابة التصويرية القادرة على تصوير المواقف أو المشكلات بشكل منهجي وواضح.

ث. أسلوب الحدث (The Incident Method):

هو نفس أسلوب دراسة الحالة مع فارق جوهري وهو أن جميع التفصيلات المتعلقة بالمشكلة لا يتم عرضها على المجموعة وإنما يقوم المتدرب نفسه بطرح أسئلة على المدرب بهدف الحصول على الحقائق المتعلقة بالمشكلة ثم تقوم المجموعة بتحليلها للتحقق من المشكلة المراد حلها.

ج. أسلوب تمثيل الأدوار (Role Playing Method):

يقول (عساف، 2000) أن هذا الأسلوب يقوم على فكرة أن يطلب من المتدربين القيام بتمثيل بعض الأدوار الواقعية أو الافتراضية ومتابعة هذه العملية ليكتشف المتدربون وبخاصة القائمين بالأدوار الآثار الناجمة عن تصرفاتهم أو علاقاتهم على الآخرين وعلى درجة رضاهم ومعدلات أدائهم.

ح. أسلوب المباريات الإدارية (Management Games):

إن هذا الأسلوب يستخدم كنموذج لموقف تدريبي معين، افتراضي يشابه إلى حد بعيد موقف العمل الطبيعي الذي يعمل فيه المدير حيث يتم تقسيم المتدربين إلى مجموعات وكل مجموعة تمثل إدارة بحد ذاتها ويتم تأدية العمليات نفسها واتخاذ القرارات اللازمة في المواقف المختلفة كما لو كانوا يفعلون ذلك في الحياة العملية الواقعية.

خ. أسلوب سلة القرارات (The Basket Technique):

إن هذا الأسلوب يستخدم لقياس قدرة المدير على اتخاذ القرارات، وقد اشتق هذا التعبير من سلة الوارد والصادر الموجودة على مكتب كل مدير حيث تحتوي هذه السلة على مجموعة من الوثائق الرسمية كالخطابات والرسائل والمذكرات والتقارير ...وغيرها، والتي تتضمن بدورها المشكلات اليومية التي يواجهها كل مدير إداري وتحتاج إلى إيجاد حلول مناسبة لها، ولذا يتم تدريب المتدرب على اتخاذ القرارات بوضعه في مواقف تماثل مواقف المدير العادية وبالتالي اكتشاف مهاراته في التصرف في الأمور المعروضة عليه.

وإن التعريف الإجرائي للتدريب في هذا البحث هو:

"مجموعة الوسائل والأدوات التي تهدف إلى نقل المعلومات والخبرات للموظفين بهدف رفع مستوى أدائهم وانتاجيتهم ".

4.2 الحوافز:

عرف (الهيتي، 2005) الحوافز بأنها "مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية".

ويرى (شاويش، 2005) أنه من الممكن تعريف الحوافز بأنها فرص أو وسائل توفرها إدارة المؤسسة أمام الأفراد العاملين، لتثير به رغباتهم وتخلق لديهم الدافع من اجل السعى للحصول

عليها، عن طريق الجهد، والعمل المنتج والسلوك السليم وذلك لإشباع حاجاتهم التي يحسون ويشعرون بأنها بحاجة إلى الإشباع.

كما عرفها (زويلف، 1994) على أنها "العوامل التي تدفع العاملين في الوحدة الإنتاجية إلى العمل بكل قواهم لتحقيق الأهداف المرسومة".

واعتبر كل مسن (2002) أن الحوافز أحد المتغيرات الأساسية والهامة في المزيج التسويقي الداخلي و (الجريري، 2006) أن الحوافز أحد المتغيرات الأساسية والهامة في المزيج التسويقي الداخلي للمنظمات الخدمية. وبالتالي تأتي الأهمية الاجتماعية للحوافز من وجهة نظر (عقيلي، 2005) بأن السواد الأعظم من الموارد البشرية في المنظمات ينظر إلى عمله على أنه مصدر رزقه وعيشه الأساسي بل الوحيد في معظم الأحيان، وهو في الوقت نفسه مصدر إشباع بعض حاجاتها المعنوية. فالتعويضات التي تحصل عليها الموارد البشرية من عملها، هي الوسيلة الوحيدة التي تمتلكها من أجل إشباع بعض حاجاتها المعنوية وسداد متطلبات معيشتها هي والأسر التي تعيلها.

1.4.2 أنواع الحوافز:

تقسم الحوافز إلى حوافز إيجابية وحوافز سلبية بحسب (زويلف، 2000):

1.1.4.2 الحوافز الإيجابية: هي الحوافز التي تتمي روح الإبداع والتجديد وتتكون من:

- الحوافز المادية: تتمثل الحوافز المادية بالأجور والعلاوات السنوية، والزيادات في الأجر على لمقابلة الزيادة في نفقات المعيشة، والمكافآت والمشاركة في الأرباح وتتشكل من الأجر على أساس الساعة، أو الأسبوع، أو اليوم، أو السنة، إضافة للزيادات التي يتم دفعها على أساس الأداء، وكذلك المزايا مثل التأمين الصحى والتعويضات، والمزايا العينية ذات القيمة المادية.
- الحوافز المعنوية: تتمثل الحوافز المعنوية بالترقية وتقدير جهود العاملين، وإشراك العاملين في الإدارة، وضمان واستقرار العمل، وتفويض الصلاحيات.

2.1.4.2 الحوافر السلبية: يقصد بها عقوبات مختلفة يتم إيقاعها على المرؤوسين، قد تؤدي في النتيجة إلى تغيير الموظف للسلوك الذي عوقب عليه، أو تحسين الصورة المأخوذة عنه، وبالتالي تكون دافعاً يعمل على شحن الموظف لتحسين أدائه وتصرفاته.

ويوضح الجدول الآتي أنواع الحوافز بشكليها الإيجابي والسلبي ومكونات كل شكل من هذه الأشكال.

أنواع الحوافز حوافز سلبية حوافز ايجابية حوافز معنوية: حوافز مادية: حوافز مادية: حوافز معنوية: - الأجور - توجيه نتبيه - نتزيل الدرجة – تفويض – تأنيب الموظف الصلاحيات التعو بضات الوظيفية المشاركة في - توقيف العلاوات إشراك العاملين - توجيه إنذار الدورية في الإدارة الأرباح

الشكل رقم (1/2) أنواع الحوافز أنواع وتقسيمات الحوافز

المصدر: العكش، علاء. (2007). <u>نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي</u>. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين. ص10.

هذا وتهدف الحوافر بحسب (العكش، 2007) إلى:

- تحسين إنتاجية العاملين.
 - إبراز أنشطة المؤسسة.
- رفع الروح المعنوية للعاملين.
- الاحتفاظ بالعاملين الممتازين.
 - مكافأة الأداء المتميز.

- تشجيع الإبداع والابتكار الجديد.
- حفز الأداء المتوسط إلى التقدم والارتقاء.

2.4.2 شروط نجاح الحوافز:

- إن الحوافز لا تأتي بنتائج إيجابية بمجرد تقديمها للعاملين، لا بل يجب أن يرتبط تقديم الحوافز بمجموعة من الشروط من أجل أن تحقق الحوافز الأهداف المرجوة التي تريدها إدارة المنظمة، وفيما يلي هذه الشروط (زويك، 2000):
 - أن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معاً.
 - إيجاد صلة وثيقة بين الحافز والهدف الذي يدفع الإنسان لتحقيق رغباته.
 - اختيار الوقت الملائم لاستخدام الحوافز، وخاصة الحوافز المادية منها.
- ضمان استمرارية الحوافز وإيجاد شعور الطمأنينة لدى الأفراد، من خلال توقع انتظام تلقي الحوافز.
 - أن تتصف السياسة التي تنظم الحوافز بالعدالة والمساواة والكفاءة.
- أن تنمى الحوافز في ذهن العامل العلاقة العضوية بين الأداء الجيد والحصول على الحافز.
 - أن يكون الحافز متناسباً مع أداء الفرد.

ويرى (الدروبي، 2006) أن عملية تحفيز الموارد البشرية يجب أن ترتبط بالأداء المتميز وبتحقيق النتائج المرجوة، بل يجب تحفيز العاملين دون سبب أو هدف واضح حتى تتحقق أهداف التحفيز وأن يحصل كل فرد على المكافأة التي يستحقها طبقاً لما حققه من نتائج بالمقارنة بما كان مستهدفاً ويجب على الرئيس أن يوازن بين المكافأة الموضوعة والمسؤولية أو النتائج الواجبة تحقيقها، ويجب أن تكون النتائج معقولة ويكفي أن تكون على درجة معينة من الصعوبة مع وجود تدرج معين وجدولة لما هو مطلوب من أهداف ومقابل لذلك تدرج للحافز أو المكافأة.

وعليه فإن التعريف الإجرائي للحوافز في هذا البحث هو:

"مجموعة المنافع المادية والمعنوية التي تدفع الموظفين لتحقيق الأهداف المرسومة من قبل إدارة المنظمة مقابل الحصول على هذه المنافع ".

المبحث الثاني

في هذا المبحث سيتم مناقشة النقاط المتعلقة بالتوجه بالعميل والتوجه بالسوق، لِكون التوجه بالعميل أحد أهم عناصر التوجه بالسوق.

1. التوجه بالسوق:

يعتبر التوجه بالسوق أو " التوجه نحو السوق " فلسفة تسويقية تقوم على أساس تبني المنظمات والعاملين فيها فكرة تلبية حاجات العملاء والاستجابة لهم بالسرعة القصوى بطريقة تؤدي إلى إشباعهم أكثر من المنظمات المنافسة.

فقد عرف (Narver and Slater, 1990) التوجه بالسوق على أنه " ثقافة المنظمة التي تعظم السلوك الموجه لإعطاء قيمة أكبر للمشترين، وبالنتيجة ينشأ أداء مستمر أكبر للمنظمة "، وبالتالي حدد التوجه بالسوق كثقافة عامة يجب أن تنشرها إدارة المنظمة في كل أنحاء المنظمة.

ولكن بالمقابل ينظر (Ruekert, 1992) لمفهوم التوجه بالسوق على أنه وحدة أعمال مادية داخل المنظمة من واجباتها تجميع المعلومات عن العملاء ونشرها داخل المنظمة بهدف تحديد احتياجات العملاء بشكل دقيق وبالتالي عرف التوجه بالسوق على أنه " وحدة أعمال استراتيجية تجمع وتستخدم المعلومات لمعرفة احتياجات عملائها وبعدها تتبنى هذه الوحدة استراتيجية لمقابلة رغبات واحتياجات عملائها".

1.1 أنشطة التوجه بالسوق:

حدد (Kohli and Jaworski, 1990) أنشطة التوجه بالسوق على أنها:

- النشاط الأول: جمع المعلومات من السوق التي تتعلق بالاحتياجات الحالية والمستقبلية للعميل.
 - النشاط الثاني: نشر المعلومات المجمعة في المنظمة.
 - النشاط الثالث: استفادة المنظمة من المعلومات المجمعة لتحديد هدفها بالسوق.

وأما دراسة (Narver and Slater ,1990) فقد شبهت التوجه بالسوق كالبناء ثلاثي الأبعاد الذي يتكون من:

البعد الأول: التوجه بالعميل الخارجي:

هي تلك التصرفات والإجراءات التي تهدف إلى فهم العميل بطريقة أكبر لخلق قيمه مرتفعة له بحيث تضع مصلحة العميل أولاً، ولا يتم ذلك بحسب (Dawes, 2000) إلا من خلال تحليل حاجات العملاء وتحليل القوى التي تؤثر في تلك الحاجات، لأن ذلك سيؤدي إلى أن تقدم المنظمة المنتجات التي تشبع حاجة العميل وبالتالي تؤدي بالنهاية إلى ربح المنظمة.

البعد الثاني: التوجه بالمنافسين:

هو عملية فهم لنقاط القوة والضعف في الأجل القصير والطويل وقدرات واستراتيجيات المنافسين الحالية والمستقبلية من أجل اكتساب مزايا تنافسية.

البعد الثالث: التنسيق بين الوظائف:

هو تحقيق التكامل والترابط بين كافة الإدارات داخل المنظمة من خلال نشر المعلومات عن السوق على كل الإدارات وليس اداره التسويق فقط فالتوجه بالسوق ثقافة تجعل جميع العاملين داخل المنظمة ذوى عقلية تسويقية وليس العاملين بقسم التسويق فقط.

كما حدد (Awwad and Agti, 2011) مكونات التوجه بالسوق وهي (التوجه بالعميل وتجميع المعلومات و التنسيق الوظيفي لنشاطات التسويق والاستجابة للعملاء).

ومن ناحية أخرى وضع (Day, 1994) نموذج للشركات التي تتبع أسلوب التوجه بالسوق وهي تتكون من جزئيين أساسيين هما التوجه بالمستهلك والتوجه بالمنافسين، ويجب على أي منظمة تريد تحقيق هذين الجزأين أن تقوم بالأمور التالية:

- أن تتبنى مجموعة المعتقدات التي تضع اهتمامات العميل أولاً.
- أن تمتلك المنظمة القدرة على توليد ونشر المعلومات عن المنافسين والعملاء.

• أن تعمل المنظمة على التنسيق بين الوظائف المختلفة وهو مصدر لخلق قيمة عُليا للعميل.

فيما قدم (حمزاوي، 2010) نموذجاً شاملاً يصف فيه خصائص المنظمات المتوجهة نحو السوق بالتالى:

أ. التوجه بالسوق هو جزء من فكرها الاستراتيجي:

تسعى المنظمة إلى الحصول على المعلومات المتعلقة بالمستهلكين واستخدامها، ثم إعداد الاستراتيجيات اللازمة للوفاء باحتياجات المستهلكين، وتنفيذ تلك الاستراتيجيات بما يضمن سرعة الاستجابة لرغبات المستهلكين في السوق. من هنا يمكننا القول أن مفهوم التوجه بالسوق يمكن اعتباره عملية صياغة الاستراتيجية التنظيمية التي تعكس احتياجات المستهلك.

ب. التوجه بالسوق فلسفة طويلة الأجل:

إن منافع التوجه بالسوق تتحقق على مدى طويل بالرغم من تغير ظروف البيئة المحيطة بصفة مستمرة. وبمعنى آخر فان تكلفة التوجه بالسوق يمكن أن يكون لها ما يبررها في الأجل الطويل، حتى في الحالات التي تزداد فيها التكلفة في الأجل القصير نتيجة التغيرات في الظروف البيئية.

ت. تركيزها الأساسي ينصب على المستهلك:

برغم ما قد ينادي به البعض من دعوة لتجاهل المستهلك والتركيز على التجديد والابتكار دون النقيد بقيود المستهلك، إلا أن معظم الكتاب يرون أن الوظيفة الأساسية للمنظمة هي التعرف على تفضيلات ورغبات المستهلك، لأن ذلك يخلق العديد من الفرص التسويقية للشركة ومن تلك الفرص يأتي النجاح. إن زيادة اهتمام المنظمة بالتوجه بالسوق سوف يؤدي بالتبعية إلى زيادة اهتمام مقدمي الخدمة بالمستهلك بصفة خاصة واتجاههم نحو العمل بصفة عامة.

ث. تعطى اهتماماً خاصاً لجمهورها الداخلى:

لأن اهتمام الإدارة العليا بالجمهور الداخلي يساعدها على تحويل فكرة التوجه بالسوق إلى واقع عملي.

ج. التوجه بالسوق فيها هو عملية تنظيمية تهدف إلى خلق نظم للمعلومات:

الهدف من تلك النظم هو تحديد احتياجات الزبائن الحالية والمستقبلية، وتبادل تلك المعلومات داخل المنظمة على المستوبين الرأسي والأفقي، ووضع برامج العمل في ضوء نظم المعلومات الخاصة بالزبائن. وبرغم أهمية المعلومات في تحقيق التوجه بالسوق إلا أن من أهم المشاكل التي تواجه متخذي القرار في المنظمات هي عدم توافر المعرفة السوقية وتخطيط التسويق.

ح. تفاوت اهتمام الإدارات التنظيمية المختلفة بتطبيق مفهوم التوجه بالسوق:

يظهر هذا التفاوت بوضوح بين إدارة التسويق وبقية الإدارات الأخرى في المنظمة، لأن المكونات الأساسية للتوجه بالسوق كما ذكرنا سابقاً تتضمن التركيز على المستهلك، والتركيز على المنافسة، والتكامل بين الإدارات التنظيمية المختلفة. لذلك نجاح التوجه بالسوق في المنظمة يتطلب أن تسعى هذه الأخيرة إلى خلق مناخ تنظيمي داخل يدفع ويدعم استراتيجيات التوجه بالسوق بين مختلف الإدارات الداخلية.

2. التوجه بالعميل:

اعتبرت دراسة (Jaworski and Kohli, 1993) أن التوجه بالعميل أحد العناصر الأساسية للتوجه بالسوق، وعليه فقد عرفت هذه الدراسة التوجه بالعميل على أنه "مجموعة من السلوكيات المنظمة المكرسة لاكتساب واستثمار المعلومات المتعلقة بالعملاء والمجمعة من السوق، وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة من خلال رضا العملاء". كما عُرف التوجه بالعميل على أنه " فلسفة متضمنة داخل ثقافة المنظمة" (Narver and Slater ,1990).

ويعتبر (Kohli and Jawarski, 1990) أن التوجه بالعميل هو عنصر أساسي من التوجه بالسوق، وبالتالي فإن سلوكيات التوجه بالعميل الموجودة لدى موظفي المنظمة ستقيد طرفي العلاقة (الزبائن والمنظمة)، حيث توصلت دراسة (Dunlap et al, 1988) إلى أن زبائن المنظمة يعتقدون بأن موظفي الخدمة الذين يظهرون مستوى عالي من التوجه بالعميل في سلوكهم سوف يزيدون من إشباع عملائهم.

كما أثبتت النتائج التي توصلت إليها دراسة (Donavan et al, 2002) إلى أن المنظمات التي ركزت أنشطتها على احتياجات عملائها، أي التصرف بطريقة التوجه لصالح العملاء، قد قدمت أداء أفضل من تلك التي لم تتصرف بطريقة التوجه لصالح العملاء.

أشارت دراسات (Dunlap et al, 1988; Saxe and Weitz, 1982) إلى أن إدارات المنظمة وعملائها. تعتقد بأن سلوكيات التوجه بالعميل ستؤدي إلى تطوير علاقات طويلة الأجل بين المنظمة وعملائها. وبناءً عليه يمكن تعريف التوجه بالعميل بشكل عام على أنه "مجموعة الاعتقادات التي تضع اهتمامات العميل أولاً، بينما لا تستثني مصالح كل من أصحاب المصالح كالملاك والمديرين والمصطفين وذلك من أجل أن تطور علاقة رابحة طويلة الأجل بين المنظمة وعملائها" (Deshpande et al ,1993).

ولكن بتخصيص أكثر يمكننا التمييز بين:

• التوجه بالعميل على مستوى المنظمة:

الذي عده (Henning and Thurau, 2003) على أنه "أسلوب فعال للحصول على أداء عمل ناجح وكنتيجة لمخرجات عمل الموظفين ".

• التوجه بالعميل على المستوى الشخصي:

الذي يعد "عبارة عن استعداد الموظفين أو ميلهم لمقابلة احتياجات العملاء ضمن سياق العمل" (Brown et al ,2004).

تنبع أهمية التوجه بالعميل من كونه عنصر أساسي من التوجه بالسوق من ناحية أولى وبسبب اشتماله على مجموعة من الاستراتيجيات التي تزيد من رضا العملاء من ناحية ثانية.

وبالرغم من أن عدد قليل من الدراسات استطاعت تقديم مفهوم شامل للتوجه بالعميل في شركات الخدمات وذلك بسبب الطبيعة غير الملموسة للخدمة وبسبب اختلاف جودة الخدمة المقدمة في كل مرة تقدم فيها الخدمة للعميل (Awwad and Agti, 2011) ، إلا أن (Thurau, 2004) شرح

على أن التوجه بالعميل يتكون من فهم العملاء والاهتمام بهم وإنشاء قيمة عظمى للعملاء وتشجيع العملاء على طرح مشاكلهم وتعليقاتهم.

وأما (Saxe and Weitz, 1982) فقد حدد خصائص التوجه بالعميل:

- الرغبة في مساعدة العميل لصناعة قرار شراء مرضي
 - مساعدة العميل في تحديد احتياجاته
 - تقديم المنتجات التي سوف تشبع هذه الاحتياجات
 - تقديم وصف دقق للمنتجات
 - تجنب الخداع أو التضليل
 - تقديم المنتجات التي تشبع احتياجات العميل
 - تجنب استخدام ضغط عالى على العميل.

وبعد هذا العرض للجوانب التي ينظر من خلالها للتوجه بالعميل يمكن للباحث <u>عرض التعريف</u> الإجرائي للتوجه بالعميل في هذا البحث:

"على أنه مجموعة الجهود الحثيثة المدعومة من قبل المنظمة التي يقوم بها موظف الخدمة عند التفاعل بينه وبين العميل في سبيل فهم احتياجات العميل ورغباته والعمل على إشباعها بالطرق المثلى بشكل مستمر من أجل خلق قيمة أعلى للعميل ".

المبحث الثالث

1. التسويق الداخلي والتوجه بالعميل:

يشير كل من (Daniel and Darby, 1997) إلى أنه من أجل توفير أرقى الخدمات لعملاء الشركات فإن هذه الشركات تحتاج لأن تنشأ ثقافة التوجه بالعميل بين موظفيها، وبالتالي لبناء ثقافة التوجه بالعميل فإن الشركات تحتاج لتطبيق مفهوم التسويق الداخلي بين الموظفين، حيث يعرف التسويق الداخلي من قبل (Kotler and Armestrong, 1991) على أنه طريقة للتوجه بالعميل بين الموظفين من خلال التدريب والتحفيز، ودعم الموظفين للعمل كفريق.

وبسبب الصفات الخاصة للخدمة فإن التواصل الشخصي مع العملاء يمتلك التأثير الرئيس على تشكيل التوقعات لدى الزبائن حول الخدمة المتوقع تقديمها من قبل المنظمة، كما يساعد الزبائن في الحكم على جودة الخدمة التي تلقونها (Bateson, 1992) ، كما ركزت أيضاً دراسة (Ballantyne, 2000) على الدور المحوري والأساسي الذي يلعبه العميل بالمنظمة حيث أنه يقع في مركز اهتماماتها وبناء عليه عرفت هذه الدراسة التسويق الداخلي على أنه "مدخل استراتيجي لتوجيه اتجاهات وسلوك الموظفين باتجاه إدراك مركزية العميل في المنظمة".

ووافق (Varey, 2001) دراسة (Bateson, 1992) في رؤيتها للعلاقة بين التسويق الداخلي والتوجه بالعميل حيث نظرت للتسويق الداخلي كمدخل إداري يمكن ويحفز كل أعضاء المنظمة ليتأكدوا من كفاية أدوارهم واتصالاتهم في تبنى التوجه بالخدمة وإدراك احتياجات العميل.

كما قدمت دراسة (Ahmad and Rafiq, 2002) إضافة حقيقية للعلاقة بين التسويق الداخلي والتوجه بالعميل حيث توصلت لثلاثة معايير يمكن من خلالها الحكم على مدى نجاح التسويق الداخلي في تأدية مهامه وهذه المعايير هي (التوجه بالعملاء، رضا العاملين ودافعيتهم، الاستمرار والتوسع في تحديد معايير جديدة لمفهوم التسويق الداخلي).

كما أوصت دراسة (Ali, 2012) بأنه على المنظمات المدروسة أن تقوم بإعطاء دورات تدريبية منتظمة لسماسرة التأمين بحيث تزيد من مستوى فهمهم وتطبيقهم للتسويق الداخلي وبالتالي

زيادة مستوى توجههم بالعميل، كما أكدت دراسة (Mohammadi et al ,2012) إلى وجود علاقة إيجابية بين التسويق الداخلي والتوجه بالعميل، كما خلصت الدراسة نفسها إلى وجود تأثير غير مباشر للتسويق الداخلي وعناصره (سياسات الحوافز، تطوير العمل، احترام الموظفين وتمكينهم) على التوجه بالعميل عبر تأثير الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط إيجابي بينهما، حيث أوصت الدراسة بضرورة خلق التوجه بالعميل من خلال نشاطات التسويق الداخلي.

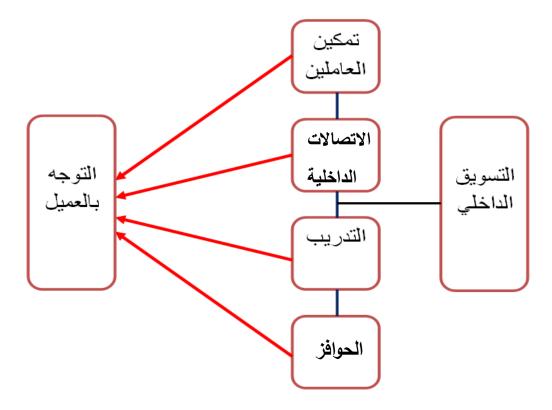
من جهة أخرى قامت دراسة (Bellou, 2009) بدراسة أثر التدريب الذي يتلقاه الموظفون الإداريون وغير الإداريون على قناعاتهم بعملية التوجه بالعميل الداخلي والخارجي، كما درست أثر التوجه بالعميل الداخلي والخارجي على جودة العناية المقدمة للمرضى ، وبناءً عليه فقد توصلت الدراسة إلى أن التدريب الذي يتلقاه الموظفون يلعب دوراً هاماً في إيمانهم بعملية التوجه بالعميل الداخلي والخارجي، كما وجدت الدراسة أن الموظفين الإداريين وحدهم من يؤمنون بأن التوجه بالعميل الداخلي والخارجي هو ما يزيد من جودة الخدمة المقدمة للمرضى.

2. الإطار المفاهيمي للبحث:

يركز الإطار المفاهيمي للبحث على شرح ثلاث نقاط هي:

- عناصر التسويق الداخلي
 - التوجه بالعميل
- العلاقة بين عناصر التسويق الداخلي (تمكين العاملين، الاتصالات الداخلية، التدريب والحوافز) والتوجه بالعميل.

الشكل رقم (2/2) الإطار المفاهيمي للبحث



المصدر: من إعداد الباحث

1.2 تمكين العاملين والتوجه بالعميل:

توجد علاقة قوية ما بين تمكين العاملين والتوجه بالعميل في المنظمات على اختلاف أنواعها وأشكالها، حيث أنه كلما زاد مستوى تمكين العاملين في المنظمات التي يعملون بها فإنه سوف يزيد مستوى التوجه بالعميل في هذه المنظمات (Dunlap et al, 1988).

وبحسب (ملحم، 2009) فإن التمكين لا يعني مشاركة العاملين شكلياً في صناعة القرار، ولا يعني الاستماع لهم في اجتماعات مختلفة، بل هو إعطاء صوت حقيقي للعاملين مع منحهم وتزويدهم بالمهارات والأدوات والمعلومات ومساعدتهم على التفاعل مع الأخرين وتمكينهم من اتخاذ القرارات المناسبة دون الحاجة إلى موافقة مسبقة من رئيس العمل. وبالتالي فإن تم التعامل مع العاملين على أنهم زبائن أو شركاء فسوف يتم انخراطهم برسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية

وحاجات الزبائن، وعندها سيتبلور اهتمامهم في محاولة إرضاء الزبائن والمساهمة في تحقيق الفاعلية للمنظمة (Frost and Kumar, 2000).

وبما أن تمكين العاملين أحد العناصر الأساسية للتسويق الداخلي بحسب وبما أن تمكين العاملين أحد العناصر (Yavas and Babakus, 2009; Berry and Parasuruman, 1991) ، فبالتالي تلجأ المنظمات إلى تمكين عامليها وتأهيلهم لصناعة القرارات عند التفاعل مع العملاء كأحد أنشطة (Gilmore and Carson, 1995). ويعود سبب ذلك بحسب التسويق الداخلي في المنظمة (Bowen and Lawler, 1992) لأن الموظفين المُمكنين أكثر رضاً عن أعمالهم ولذلك هم أشد حماساً لخدمة عملائهم بشكل أكبر.

كما أن استراتيجية التسويق الداخلي تبدو متطلباً أساساً لبناء قدرات الموظف ودافعيته، الأمر الذي يؤدي إلى مستويات عالية من التوجه بالعملاء ورفع جودة الخدمات التي يقدمها الموظفون، وبالمقابل فإن جودة الخدمات تساهم في رضا الزبائن أو العملاء وضمان ولائهم، ومن ثم تحقيق إيرادات عالية للمنظمة وتحقيق ربحية عالية في النهاية (Czaplewski et al, 2001).

كما أظهرت دراسة (Dunlap et al, 1988) أن موظفي الخدمة المُمكنين سوف يظهرون مستوى عالي من التوجه بالعميل في سلوكهم وبالتالي سوف يزيدون من إشباع عملائهم، بالإضافة لذلك فقد أظهرت نتائج دراسة (Mohammadi et al, 2012) بأن تقدير الموظفين وإعطائهم صلاحيات أكبر كأحد نشاطات التسويق الداخلي في المنظمة سوف يزيد من مستوى إشباعهم وبالتالي زيادة مستوى توجههم بالعميل.

2.2 الاتصالات الداخلية والتوجه بالعميل:

عرف كل من (Narver and Slater, 1990) التوجه بالعميل على أنه "فلسفة متضمنة داخل ثقافة المنظمة". وبحسب (Lovelock and Wirtz, 2006) فمن أجل تضمين هذه الفلسفة فعلى المنظمة إيصال منظومة متكاملة من البرامج والسياسات المخططة والموجهة للأفراد العاملين داخل المنظمة من خلال الاتصالات الداخلية.

وبما أن الاتصالات الداخلية عنصر أساسي من عناصر التسويق الداخلي بحسب (Ahmad and Rafiq, 2002) و (حواوره وزملائه، 2011) فمن هنا تتبع أهمية دراسة دور الاتصالات الداخلية كأحد العناصر الأساسية من عناصر التسويق الداخلي التي تسهم في خلق وزيادة التوجه بالعميل بين الموظفين، وعليه فقد توصلت دراسة (Gronroos, 1990) إلى أن الاتصالات الداخلية تساعد على تحفيز الموظفين نحو التوجه بالخدمة والميل نحو الأداء الموجه بالعميل.

وفي ذات السياق توصلت دراسة (Karimi et al, 2011) إلى أن استخدام الاتصالات الداخلية بشكلٍ ملائم بجانب عناصر التسويق الداخلي الأخرى وهي (أبحاث السوق، تقسيم السوق، التطوير) تلعب دوراً هاماً في تسهيل عملية تحرك المنظمات اتجاه إدارة المعرفة. كما أكد ذلك (Ahmad and Rafiq, 2002) حيث وجدت دراستهما أن الاتصالات الداخلية بجانب عناصر التسويق الداخلي الأخرى (نظم الحوافز، التدريب والتطوير، الهياكل التنظيمية، القيادة العليا، البيئة المادية، استقطاب واختيار وتعيين العاملين، التمكين والتغييرات التنفيذية) تلعب دوراً أساسياً في رفع أداء الموظفين بوجود متغيرات وسيطة هي الكفاءة التنظيمية والسلوك الموجه بالسوق والعميل لدى الموظفين ومستوى كفاءتهم الشخصية.

3.2 التدريب والتوجه بالعميل:

بما أن التوجه بالعميل هو عبارة عن استعداد الموظفين أو ميلهم لمقابلة احتياجات العملاء ضمن سياق العمل (Brown et al ,2002) ، فتأتي أهمية التدريب في تحضير الموظفين لتقديم وتسويق الخدمات للعملاء(Berry and Parasuraman, 1991) ، حيث عرفت دراسة (Kotler and Armestrong, 1991) التسويق الداخلي على أنه "طريقة للتوجه بالعميل من قبل الموظفين من خلال التدريب والتحفيز ودعم الموظفين للعمل كفريق ".

وبما أن التدريب أحد عناصر التسويق الداخلي الأساسية بحسب دراسات كل من وبما أن التدريب أحد عناصر التسويق الداخلي (2012; Kameswari and Raiyalakshmi, 2012; Yavas and Babakus, 2009) ودراسة (Ahmad and Alborie, 2012) فبالتالي تظهر أهمية التدريب كأحد عناصر التسويق الداخلي الأساسية الهامة في عملية التحول نحو التوجه بالعميل من خلال النتائج التي توصلت لها دراسة

لموظفون يمتلك تأثير هام على مستوى رضا الموظفين بحيث أن التدريب الذي يخضع له الموظفون يمتلك تأثير هام على مستوى رضا الموظفين بحيث أن التدريب الجيد للموظفين يؤدي إلى ارتفاع مستوى رضا الموظفين وبالتالي ارتفاع مستوى الخدمات المقدمة للعملاء مما يؤدي بالنهاية لمقاومة المنافسة وتحقيق النجاح. وأما في البيئة العربية فقد وجد (الجريري، 2006) أن تحسين العمليات الداخلية من خلال البرامج التدريبية والتطويرية المقدمة للموظفين هي نقطة الانطلاق للوصول إلى جودة الخدمات ونيل رضا الزبائن.

كما أشارت دراسة (مساعدة، 2008) إلى أن أحد أهم الفوائد التي تجنيها المنظمات الخدمية من قيامها بدورات تدريبية للموظفين العاملين لديها هي تقليل وقت أداء العمل في المنظمات الخدمية وتحسين أساليب التعامل مع العملاء مما يرفع درجة رضاهم عن المنظمة وأدائها، ويحسن صورتها في أذهانهم.

وبحسب النتائج التجريبية لدراسة (Ahmad and Alborie, 2012) فإن التدريب كأحد العناصر الأساسية للتسويق الداخلي تلعب دور أساسي في الرضا الوظيفي للموظفين وأضافت دراسة (لبد وريان، 2013) للنتائج السابقة إلى وجود أثر مباشر للتدريب على الرضا الوظيفي للعاملين وعلى رفع أدائهم في خدمة العملاء في المنظمات الخدمية.

4.2 الحوافز والتوجه بالعميل:

إن الحوافز هي إحدى طرق بناء التوجه بالعميل في المنظمات بحسب (Kotler and Armestrong, 1991) . ويعتبر استخدام نظم الأجور والحوافز في المنظمات الخدمية شائع جداً من أجل تحفيز الموظفين وبالتالي زيادة الإنتاجية (Ahmed and Rafiq; 1995).

وعليه فتعتبر الحوافز من أساسيات ضمان تحقيق الأهداف على جميع المستويات سواء في المؤسسات الخاصة والحكومية، التي يؤدي تحقيقها للوصول إلى أعلى مستويات من الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي للعاملين لديها، وكسب ولائهم وانتمائهم للمؤسسات التي يعملون فيها (الجساسي، 2011). كما تتبع أهمية الحوافز من أنها تقود الأداء من خلال تحفيز العاملين لإنجاز مستويات

جديدة من الأداء وجذب وإبقاء وتحفيز الموظفين ليقدموا أفضل ما لديهم وتقلل من نسبة دوران العمل (Bowen and Ostroff, 2004).

وهناك مجموعة كبيرة من الدراسات اعتبرت أن الحوافز أحد المتغيرات الأساسية والهامة في المزيج التسويقي الداخلي للمنظمات الخدمية والتي تساهم في خلق وزيادة التوجه بالعميل بين الموظفين مثل (Yauas and Babakus, 2009; Ahmad and Rafiq, 2002; Mohammadi et al, 2012) فقد توصلت دراسة (Mohammadi et al, 2012) لوجود علاقة إيجابية بين زيادة الحوافز وبين التوجه بالعميل والسبب الأول في ذلك بحسب (Yavas and Babakus, 2009) لأن الحوافز المناسبة ترفع من مستويات الرضا الوظيفي لدى الموظفين والسبب الثاني بحسب المفاسبة ترفع من مستوى أداء العاملين. وعليه فقد شدد (Chaston, 1998) على أهمية وضع برامج تطوير وتحفيز للموظفين لأن ذلك سيؤدي إلى تشجيع المعنويات والأخلاقيات الداخلية التي ستحسن من مستويات التوجه بالعميل لدى الموظفين وبالتالي رفع مستويات الخدمة المقدمة إلى الزبائن الخارجيين.

المبحث الرابع

الدراسات السابقة:

سوف يقوم الباحث بتقسيم الدراسات السابقة إلى قسمين:

أولاً: الدراسات السابقة التي تربط بين التسويق الداخلي كمتغير مستقل والتوجه بالسوق والتوجه بالعميل كمتغير تابع.

ثانياً: الدراسات السابقة التي تربط بين التسويق الداخلي كمتغير مستقل والعناصر الأخرى كمتغيرات تابعة.

الجدول رقم (1/2) الدراسات السابقة حول التسويق الداخلي

المكان	النتائج	المتغيرات التابعة	المتغيرات المستقلة	المنهجية	الهدف	الدراسة	الرقم
سيارات (صغيرة	لخدمات متميزة للعملاء والذي يساهم في بناء	(تمبير العلامة التجارية) و (الثقة بالعلامة التجارية) (التقييم الشامل والولاء	التسويق الداخلي: المنتج التوزيع التوزيع الأشخاص العمليات البيئة المادية العلاقات الشخصية التغليف	المنهج الكمي	دراسة الدور الذي يلعبه التسويق السداخلي وعناصره الإحدى عشر فسي إدراك عمسلاء شركات تأجير السيارات فسي جنوب إفريقيا للعلامات التجارية لهذه الشركات.	(Conradie et al, 2014)	1
الفنادق في مدينة أصفهان الإيرانية ذات		التنظيمي: 1) المخرجات السلوكية 2) نظم الدوافع	1) التسويق الداخلي 2) عناصر المزيج التسويقي الخارجي	المنهج الكمي	دراسة تأثير التسويق السداخلي وعناصر المسزيج التسويقي الخارجي على مخرجات وعناصر الالتزام التنظيمي.	(Esfahan et al ,2013)	2

المشـــافي التعليميــة فــي المملكة العربيـة السعودية.	النتائج التجريبية أثبتت أن عناصر التسويق الحداخلي تلعب دور أساسي في الرضا الوظيفي لدى الأطباء والمعالجين فيي المستشفيات التعليمية.	1) الرضا الوظيفي 2) الالنزام الننظيمي	التسويق الداخلي: (1) الاختيار (2) التعيين (3) التتريب (5) الدعم التنظيمي (6) التمكين والتحفيز (7) سياسة الاحتفاظ		دراسة أشر التسويق الحداخلي على الرضا السوظيفي والالتسزام التنظيمي في المشافي التعليمية.	(Ahmad &Alborie, 2012)	3
---	--	--	--	--	---	------------------------	---

رك في إقليم	التسويق الداخلي يما تسهيل عملية تحا المنظمة اتجاه إل	 اكتساب المعرفة خلق المعرفة 	التسويق الداخلي كمتغير مستقل: 1) أبحاث السوق 2) تقسيم السوق 3) الاتصالات الداخلية 4) التطوير 5) وجهات نظر الموظفين ثقافة المنظمة كمتغير وسيط: 1) البيروقراطية 2) الداعمة 3) الإبداعية 4) الفعالة		تحاول هذه الدراسة استقصاء دور التسويق الداخلي في تيسير أداء عملية إدارة المعرفة.	(Karimi et al ,2011)	5
-------------	--	---	--	--	--	----------------------	---

جميـــــع المؤسســـات الماليــة فـــي مــدينتي نــابلس وجنـــين فـــي فلسطين.	للعاملين، وانعكاس هذا الرضا على نتائج الدراسة، كما وجدت الدراسة أنه يوجد تأثير	المتغير التابع: ولاء العملاء	المتغير المستقل التسويق الداخلي ويتضمن: 1) وضوح أدوار العمل. 2) التدريب. 3) مكافأة العاملين. 4) العلاقات بين العاملين. 5) الاتصالات الداخلية. 6) الدافعية لدى العاملين. 7) التفاعل بين الموظفين والعملاء. المتغير الوسيط:	المنهج كمي تسم جمع البيانسات باستخدام الاستنانة التسي تسم توزيعها على 100 مسن العاملين.	المالية في مدينتي نابلس وجنين، والتي بدورها تساهم في تحسين أداء الخدمات المالية وبالتالي تحسين الوضع التنافسي لهذه المؤسسات، وتطوير	(حواوره وزملائه ،2011)	6
---	--	---------------------------------	---	---	---	------------------------	---

31 مشفى عام يوناني.	توصيلت الدراسة إلى أنيه عندما يستخدم الموظفين معارفهم من أجل إرضاء كل من العميلاء السداخليين والمرضى فهذا مؤشر على جودة الرعاية وبالإضافة لذلك فإن الموظفين الإداريين هم وحدهم من يؤمنون أن التوجه بالتعليم يزيد من جودة الخدمة المقدمة.	المتغيرات التابعة: جودة الخدمة	المتغيرات المستقلة: التوجه بالعميل الداخلي التوجه بالعميل الخارجي التوجه بالتعليم		هدفت الدراسة التعليم والتوجه بالتعليم والتوجه بالعميل الداخلي والخارجي على جودة الرعاية المقدمة للمرضي، بالإضافة للمتكشاف الاختلافات بين الموظفين الإداريين وغير الإداريين أدراك قيمة العملاء الداخليين والمرضى.	(Bellou ,2009)	7	
------------------------	--	-----------------------------------	--	--	--	----------------	---	--

المصـــــارف والبنوك اليمنية.	توصلت الدراسة إلى أنه هناك علاقة ارتباط بين التسويق الداخلي وجودة الخدمات، كما أنه توجد علاقة ارتباط قوية بين جودة وأن نقطة الانطلاق وأن نقطة الانطلاق الخدمات ورضا الزبائن الخدمات ونيل رضا الزبائن تبدأ من التركيز على تحسين العمليات الداخلية في جميع	<u>المتغير التابع:</u> رضا الزبائن	المتغير المستقل: التسويق الداخلي ويتضمن: 1) أسلوب تعيين الأفراد 2) البرامج التدريبية والتطويرية 3) الحوافز 4) الصلاحيات 5) بث المعلومات التسويقية. المتغيرات الوسيط: جودة الخدمة ويتضمن: 1) الاعتمادية 2) الاستجابة 3) الثقة والمصداقية	المنهج الكمي	هدفت الدراسة إلى التعرف على أشر التسويق الداخلي وجودة الخدمات في رضا الزيون وإمكانية تبني الإدارات المصرفية للتسويق الداخلي بوصفه فلسفة للتعامل مع عامليها وجعلها ميزة تنافسية لها بالمقارنة مع الأخرى.	(الجريري ،2006)	8
	الداخلية في جميع أقسام المصرف.		4) التعاطف5) الملموسية		الأخرى.		

مجموعــة مــن كبـرى الشـركات الماليزية.	1) طـورت الدراسـة نمـوذج متكامـل المنظمـات الموجهـة بالعميـل مـن خـلال دراسـة (المــزيج التسـويقي الــداخلي، تطبيقات التسـويق الــداخلي كفلســفة وأدوات، كفـــاءة التنظيمـي، والعلاقـات التفاعلية بينهم). 1) فتحت هذه الدراسـة البـاب أمـام الدراسـة السـتقبلية لدراسـة دور البـاب أمـام الدراسـة دور التســويق الــداخلي التغييرات الداخلية في كتطبيق مهم في إدارة المنظمات.	المتغير التابع: المتغير التابع: المتغير التابع:	المـزيج التعـويقي الـداخلي كمتغير مستقل: 1) نظم الحوافز 2) الاتصالات الداخلية 3) النتريب والتطوير 4) الهياكل التنظيمية 5) القيادة العليا 6) البيئة المادية 7) اســـتقطاب المـــوظفين 8)الاختيار والتعيين 9) التمكين 10) التغييرات التنفيذية.	المنهج الكمي	هدفت الدراسة لصناعة تقدم جوهري في بناء نظرية حول المنظمات الموجهة بالعميل وتأثير ذلك على كفاءة العمل والأداء.	(Ahmad and Rafiq,2002)	9
---	--	--	--	--------------	---	------------------------	---

مناقشة الدراسات السابقة:

دُرس أثر التسويق الداخلي وجودة الخدمات الداخلية على الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين من قبل دراسات كل من (Kameswari and Rajyalakshmi, 2012, من قبل دراسات كل من (Esfahan et al, 2013; Ahmad and Alborie, 2012; Ahmad and Rafiq, 2002) و حيث اتفقت هذه الدراسات على أن تطبيق عناصر التسويق الداخلي في المنظمات بشكل فعال وزيادة جودة الخدمات المقدمة للعاملين في المنظمة في سبيل تلبية احتياجات الموظفين ورغباتهم يملك تأثير إيجابي على زيادة درجة الرضا الوظيفي للعاملين وزيادة الالتزام التنظيمي.

وعليه فلقد وافقت تدراسة (Ahmad and Rafiq, 2002) في أن عناصر التسويق الداخلي (كالاختيار والتعيين، التدريب (Ahmad and Alborie, 2012) في أن عناصر التسويق الداخلي (كالاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، الدعم التنظيمي، التمكين والتحفيز وسياسات الاحتفاظ التي تتبعها المنظمات) تلعب دور أساسي في الرضا الوظيفي للعاملين فيها، ولكن اختلفت دراسة (Ahmad and Rafiq, 2002) في أنها ركزت أيضا على أهمية الاهتمام بعناصر عن دراسة (يالداخلي مثل (نظم الاتصالات والبيئة المادية ودعم القيادة العليا)، وبينما تناولت دراسة (Ahmad and Rafiq, 2002) أثر تطبيق التسويق الداخلي على أداء العمل بوجود متغيرات وسيطة هي الكفاءة التنظيمية ورضا الموظفين والسلوك الموجه بالسوق والكفاءة التنظيمية فإن دراسة (Ahmad and Alborie, 2012) تناولت أثر تطبيق التسويق الداخلي على الالتزام فقيل دراسة (Ahmad and Alborie بوجود الرضا الوظيفي للعاملين فقيط .

وعلى الجانب الأخر توصلت دراسة (Esfahan et al ,2013) إلى وجود علاقة إيجابية بين المزيج التسويقي الداخلي والمزيج التسويقي الخارجي من جهة أولى ومخرجات الالتزام التنظيمي مثل (المخرجات السلوكية ونظم الدوافع والتجانس الاجتماعي ونظم التحفيز) من جهة ثانية. وعليه فقد وافق ت دراسة (Kameswari and Rajyalakshmi ,2012) دراسة (Esfahan et al ,2013) في أن أبعاد التسويق الداخلي المتمثلة في (محتوى العمل والتدريب

وبيئة العمل والدعم القيادي الأعلى وزملاء العمل) تمثلك تأثير هام على مستوى الرضا الوظيفي للموظفين.

وبرغم أن(2012, Ahmad and Alborie ,2012, وبرغم أن(Esfahan et al ,2013) قاسوا أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي للعاملين فإن دراسة (Esfahan et al ,2013) قاست أثر التسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي.

وفي النهاية توصلت دراسة (Ahmad and Rafiq, 2002) لتطوير نموذج متكامل للمنظمات الموجهة بالعميل من خلال دراسة المزيج التسويقي الداخلي وتطبيقات التسويق الداخلي كفلسفة وأدوات ودراسة كفاءة الأعمال والأداء التنظيمي والعلاقات التفاعلية بينهم.

كما تتاولت دراسات (Bellou, 2009) و (حواوره و زملائه ،2011) و (الجريري ،2006) أثر التسويق الداخلي على جودة الخدمات المقدمة ورضا وولاء العملاء، حيث توصلت هذه الدراسات مجتمعة إلى وجود تأثير إيجابي للتسويق الداخلي على ولاء العملاء، حيث أثبتت النتائج الإحصائية للدراسات أن التسويق الداخلي يلعب دور مهم في ولاء العملاء ورضاهم ويزيد من قدرة المنظمة على الاستفادة من الفرص السوقية المتاحة.

وهدفت دراسة (Bellou, 2009) لاستقصاء تأثير التوجه بالتعليم والتوجه بالعميل الداخلي والخارجي على جودة الرعاية المقدمة للمرضى، بالإضافة لذلك هدفت الدراسة لاستكشاف الاختلافات بين الموظفين الإداريين وغير الإداريين في إدراك قيمة العملاء الداخليين والمرضى. ومن جهة أخرى اتفقت دراسة (الجريري، 2006) التي طبقت في قطاع المصارف اليمنية مع دراسة (Bellou, 2009) التي طبقت في قطاع المشافي اليونانية على وجود علاقة ارتباط بين التسويق الداخلي وجودة الخدمات.

واختلفت دراسة (حواوره وزملائه، 2011) عن دراستي (الجريري، 2006) و (Bellou, 2009) في أنها هدفت إلى تطوير نموذج مفاهيمي قابل للتطبيق حول دور التسويق الداخلي في الاحتفاظ بالزبائن وولائهم من خلال الرضا الوظيفي للعاملين، حيث توصلت الدراسة بالنهاية إلى أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتسويق الداخلي في الرضا الوظيفي للعاملين.

كما قامت دراسة (Karimi et al, 2011) بالعمل على استكشاف دور التسويق الداخلي في تيسير أداء عملية إدارة المعرفة بوجود ثقافة المنظمة كمتغير وسيط، حيث خلصت الدراسة إلى أنه من المفيد تطبيق التسويق الداخلي في جامعة كردستان العراق لأنه سوف يسهل من عملية تحريك الجامعة نحو اتجاه إدارة المعرفة.

بالإضافة لذلك قامت دراسة (Conradie et al, 2014) بدراسة الدور الذي يلعبه التسويق الداخلي ممثلاً بإحدى عشر عنصراً في إدراك عملاء شركات تأجير السيارات بأنواعها الثلاثة (الصغيرة والمتوسطة والكبيرة) للعلامة التجارية لهذه الشركات، وقد خلصت الدراسة إلى وجود دور هام للتسويق الداخلي في صناعة إدراك للعلامة التجارية لدى عملاء شركات تأجير السيارات ووفقاً لكل الأحجام.

الجدول رقم (2/2) الدراسات السابقة حول التسويق الداخلي والتوجه بالعميل

المكان	النتائج	المتغيرات التابعة	المتغيرات المستقلة	المنهجية	الهدف	الدراسة	الرقم
الشــركات الرومانيــة الصـــغيرة والكبيرة	وجدت الدراسة أن الشركات الصغيرة أقل تطبيقاً لاستراتيجيات وتكتيكات التسويق الداخلي وذلك لسببين رئيسيين هما: أولا: نقص معرفة المدراء في الشركات الصغيرة لمفهوم ومحتوى التسويق الداخلي. ثانياً: بسبب استخدام الشركات الصغيرة لأسلوب الإدارة السلطوية وليس أسلوب الإدارة التشاركية.	المنــــــاخ النتظيمـــــي والتوجه بالعميل	اســــــــــــــــــــــــــــــــــــ		هدفت الدراسة لتسليط الضوء على الدور الذي يلعبه التسويق الداخلي في تبني الشركات الرومانية لمفهوم التوجه بالعميل. بالإضافة لـذلك هـدفت الدراسة لاستكشاف الاختلاف في آليات تطبيق استراتيجيات وتكتيكات التسويق الداخلي ما بين الشركات الصغيرة والكبيرة في رومانيا.	(Dumitrescu et al, 2014)	1

شركات سماسرة التأمين الصغيرة في	وجدت الدراسة أنه هنالك نقص وعي من قبل المنظمات محل الدراسة بأهمية دور التسويق الداخلي ومفهوم التوجه بالعميل، حيث أن معظم الشركات كانت تتوجه بالمبيعات بدل التوجه بالعملاء.	المتغي <u>رات</u> التابعة: التوجه بالعميل	المتغيرات المستقلة: 1) الاتصالات الداخلية 2) الاختيار والتوظيف 3) التدريب 4) التمكين 5) أبحاث السوق الداخلي وتقسيماته.	المنهج	هدفت الدراسة إلى معرفة مدى إدراك شركات سماسرة التأمين الصغيرة في بريطانيا لمفهوم التوجه التسويق الداخلي ومفهوم التوجه بالعميل، والتعرف على مدى ممارسة هذه الشركات للتسويق الداخلي، ومدى وعيها لأهمية دور التسويق الداخلي في تطوير مفهوم التوجه بالعميل بين الموظفين.	(Ali,2012)	2
شركات الأغنية والأدوية الإيرانية.	1) وجود علاقة إيجابية بين التسويق الداخلي والتوجه بالعميل. 2) وجود تأثير غير مباشر للتسويق الداخلي على التوجه بالعميل عبر تأثير الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط إيجابي بينهم.	التوجه بالعميل	المتغير المستقل: التسويق الداخلي: ويضم عناصر (الحوافز، الرؤية، التحسين والتطوير). المتغيران الوسيطان: الالتزام التظيمي والرضا الوظيفي.	الم <u>نهج</u> الكمي	دراسة أثر التسويق الداخلي على التوجـه بالعميـل فـي شـركات التوزيع.	(Mohammadi et al ,2012)	3

البنـــوك التجاريــة فــــي باكستان.	توصلت الدراسة إلى أن إشباع العميل الداخلي عبر برامج التسويق الداخلي يطور من أداء الشركة، كما أن برامج التدريب الفعالة ومشاركة العاملين تزيد من ربحية البنوك.	1) الالتــــزام التنظيمي. 2) التوجــــه بالسوق. 3)أداء الأعمال	التسويق الداخلي	المـــنهج الكمي	الهدف من هذه الدراسة هو استقصاء تأثير التسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي والتوجه بالسوق وعلى أداء الأعمال في البنوك التجارية.	(Zaman et al ,2012)	4
البنـــوك التجاريـــة الأردنية.	1) النتائج التجريبية أكدت أن التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي والسلوك التنظيمي مباشر على التوجه بالسوق في البنوك التجارية. 2) الالتزام التنظيمي يمتلك تأثير ايجابي مباشر على السلوك التنظيمي.	التوجه بالسوق	1) التسويق الداخلي: تبني الباحث التعريف (فلسفة إدارية تعرض الموظفين كزيائن داخليين والوظائف كمنتجات تشبع حاجات ورغبات هولاء الزيائن).	الم <u>نهج</u> الكمي	دراســـة أثــر التســويق الــداخلي والالتـــزام التنظيمـــي والســـلوك التنظيمي على النوجه بالسوق.	(Awwad and Agti,2011)	5

		الالنزام الننظيمي كمتغير تابع					
		<u>أول:</u>					
		1) ولاء وفخر					
		الموظف					
		بمنظمته.					
		2) حدیث					
	1) لقد تم قبول7 فرضيات ورفض	الموظف عن	التوجه بالعميل كمتغير				
	فرضية واحدة.	عمله.	مستقل:				
القطاع	2) أظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد تأثير	3) تقديم الجهد	1) الاحتياجـــــات		تعمل هذه الدراسة على فحص أثر		
العـــام	مهم للتوجه بالعميل على الرضا الوظيفي	الأكبر والعناية	المتوقعة للعميل	. 11	التوجه بالعميل على فاعلية	(Rod and Ashill	
الحكومي	والالتزام التنظيمي لدى موظفي الصف	بتفاصيل	2) ثقة العميل	الم <u>نهج</u> الكمي	مخرجات عمل موظفي الصف	,	6
في	الأول والذي من خلالهما سوف تزيد	العمل.	3) مسرة العميل	الكمي	الأول في أقسام القطاع العام	,2009)	
نيوزيلندا.	المنظمة من مخرجاتها وبالتالي زيادة	الرضا الوظيفي	4) نشأة العميل		الحكومي.		
	ربحية المنظمة والسرعة في تدوير	كمتغير ثاني:	5) مشاكل العميل				
	رأسمالها.	1) سرور					
		ورضا الموظف					
		عن عمله.					
		2) الحماسة					
		للعمل والمتعة					
		بالعمل.					
		5)الاستحسان					
		6)الاهتمام.	66				

مناقشة الدراسات السابقة:

تناولت كل من دراسات (Mohammadi, 2012; Zaman et al, 2012) أثر التسويق الداخلي على التوجه (Awwad and Agti, 2011, Dumitrescu et al, 2014) أثر التسويق الداخلي على التوجه بالسوق والتوجه بالعميل في كل من البنوك وسماسرة التأمين ومؤسسات القطاع العام وشركات الأغذية والشركات التجارية الصغيرة، حيث أشارت نتائج هذه الدراسات إلى وجود تأثير إيجابي للتسويق الداخلي على زيادة التوجه بالعملاء لدى موظفي هذه الشركات، كما أثبتت النتائج الإحصائية لهذه الدراسات أن التسويق الداخلي يلعب دور أساسي وهام في ولاء العملاء ورضاهم ويزيد من قدرة المنظمة على الاستفادة من الفرص السوقية.

وعليه فلقد استهدفت الدراسة المقدمة من (Mohammadi, 2012, التسويق الداخلي على على التوجه بالعميل عبر الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي، واختلفت دراسة على الدراسة السابقة في أنها درست أثر التسويق الداخلي على (Awwad and Agti, 2011) عن الدراسة السابقة في أنها درست أثر التسويق الداخلي على التوجه بالسوق من خلال السلوك والالتزام التنظيمي. بالإضافة لذلك فقد توصلت النتائج التجريبية لدراسة (Awwad and Agti, 2011) لوجود تأثير إيجابي مباشر للتسويق الداخلي والالتزام التنظيمي والسلوك التنظيمي على التوجه بالسوق، كما يمتلك الالتزام التنظيمي تأثير ايجابي مباشر على السلوك التنظيمي.

وأما دراسة (Zaman et al, 2012) فقد هدفت إلى استقصاء تأثير التسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي والتوجه بالسوق وعلى أداء الأعمال في البنوك التجارية الباكستانية، حيث توصلت الدراسة إلى أن إشباع العميل الداخلي عبر برامج التسويق الداخلي يطور من أداء الشركة، كما أن برامج التدريب الفعالة ومشاركة العاملين تزيد من ربحية البنوك.

واختلفت دراسة (Rod and Ashill, 2009) عن دراسة (Rod and Ashill, 2009) عن دراسة (Rod and Ashill, 2009) ودراسات (Mohammadi, 2012; Zaman et al, 2012) في ناحيتين، الأولى أنها عملت على استخدام التوجه بالعميل كمتغير مستقل ودرست أثره على فاعلية مخرجات عمل موظفي الصف الأول، والثانية في أنها طبقت في القطاع العام الحكومي وليس في القطاع الخاص، وبالتالي

أظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد تأثير مهم للتوجه بالعميل على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى موظفي الصف الأول والذي من خلالهما سوف تزيد المنظمة من مخرجاتها وبالتالي زيادة ربحية المنظمة والسرعة في تدوير رأسمالها.

وعلى الطرف الأخر فقد توصلت دراسة (Ali, 2012) إلى وجود نقص وعي وإدراك من قبل المنظمات المدروسة لأهمية ودور التسويق الداخلي في تعزيز وتطوير مفهوم التوجه بالعميل.

وأخيراً هدفت دراسة (Dumitrescu et al, 2014) لاستكشاف الاختلاف في آليات تطبيق استراتيجيات وتكتيكات التسويق الداخلي ما بين الشركات الصغيرة والكبيرة في رومانيا. وقد وجدت الدراسة أن الشركات الصغيرة أقل تطبيقاً لاستراتيجيات وتكتيكات التسويق الداخلي وذلك لسببين رئيسيين هما نقص معرفة المدراء في الشركات الصغيرة لمفهوم ومحتوى التسويق الداخلي وبسبب استخدام الشركات الصغيرة لأسلوب الإدارة السلطوية وليس لأسلوب الإدارة التشاركية.

وأخيراً: فقد لاحظ الباحث من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة أن معظم الدراسات التي تناولت مفهوم التسويق الداخلي والتوجه بالعميل قد تمت ضمن شركات كبيرة الحجم، ما عدا عدد قليل جداً من الدراسات وهي (Dumitrescu et al, 2014; Conradie et al, 2014; Ali, 2012). والتي درست مفهوم التسويق الداخلي ضمن شركات صغيرة الحجم.

وبالتالي هنالك نقص واضح في دراسة التسويق الداخلي والتوجه بالعميل في الشركات الصغيرة الحجم، كما تم ملاحظة أن معظم الدراسات تمت ضمن قطاعات البنوك وشركات التأمين وقطاع التعليم العالي وفي شركات الأغذية، في حين لا توجد ولا دراسة واحدة تمت ضمن شركات الوساطة المالية.

وعليه فسوف يقوم الباحث بردم النقص الحاصل في دراسة التسويق الداخلي والتوجه بالعميل في المشروعات الصغيرة وفي شركات الوساطة المالية، من خلال تطبيق بحثه في شركات الوساطة المالية الصغيرة العاملة في مدينة دمشق.

خاتمة الفصل:

قام الباحث في هذا الفصل بمناقشة مفهوم التسويق الداخلي بشكل وافي من خلال عدة وجهات نظر وقدم تعريف إجرائي لكل من مفهوم التسويق الداخلي والعناصر الأربعة التي يتكون منها في هذا البحث وهي (تمكين العاملين، الاتصالات الداخلية، التدريب والحوافز).

كما تم تتاول مفهوم التوجه بالعميل وعلاقته بالتسويق الداخلي كمفهوم عام، وكذلك شرح الباحث العلاقة بين مفهوم التوجه بالعميل وبين عناصر التسويق الداخلي الأربعة الأساسية التي تبناها الباحث في هذا البحث وذلك لإبراز الدور الهام بين هذين المفهومين. بالإضافة إلى ذلك تم استعراض مجموعة من الدراسات السابقة حول التسويق الداخلي والتوجه بالعميل، وتمت مناقشتها بطريقة وافية.

وفي الفصل القادم سيتم عرض مجموعة من التعاريف للمشروعات الصغيرة وأهميتها ومجموعة الصعوبات التي تعترض عملها في سورية، كما سيتم عرض تعاريف لشركات الوساطة المالية وتقديم جدول توضيحي لشركات الوساطة المالية المرخص لها بالعمل في سوق دمشق للأوراق المالية.

الفصل الثالث: المشاريع الصغيرة في الجمهورية العربية السورية
مقدمة الفصل
<u>1.</u> تعريف المشروعات الصغيرة
2. خصائص المشروعات الصغيرة
3. أهمية المشروعات الصغيرة في سورية
4. الصعوبات التي تعترض عمل المشروعات الصغيرة في سورية
5. ماهية شركات الوساطة المالية
<u>6.</u> دور شركات الوساطة المالية
7. شركات الوساطة المالية المرخص لها في سوق دمشق للأوراق المالية
خاتمة الفصل

مقدمة الفصل:

سيتعرض البحث في هذا الفصل لمجموعة تعاريف للمشاريع الصغيرة في دول مثل الولايات المتحدة الأمريكية واليابان، وسورية بحسب التعريف الخاص بوزارة الاقتصاد السورية، كما سيقدم الباحث التعريف الإجرائي للمشروعات الصغيرة في هذا البحث والذي سيتبناه طيلة العمل في هذا البحث.

كما سيتطرق البحث لأهمية المشاريع الصغيرة في سورية من خلال حجم مساهمتها في الناتج المحلي الإجمالي ونسبتها من حيث المجموع الكلي للمشاريع، ومن جانب آخر سيعرض مدى الاهتمام والدعم الحكومي لمثل هذه المشاريع.

ومن جهة أخرى سيقوم البحث بعرض الصعوبات التي تكتنف عمل هذه المشاريع من خلال عرض مجموعة المشاكل الإنتاجية والتسويقية والتشريعية التي تعترض نمو أعمالها.

وفي نهاية الفصل سيتم عرض تعريف لشركات الوساطة المالية السورية بحسب المرسوم التشريعي رقم 55 لعام 2006، مبيناً ماهية هذه الشركات والأدوار التي تلعبها في سوق دمشق للأوراق المالية، مستعرضاً معلومات عن شركات الوساطة المالية المرخص لها العمل في سوق دمشق للأوراق المالية.

1. تعريف المشروعات الصغيرة:

يهدف معظم الباحثين لإيجاد مفهوم دقيق للمشروع الصغير، إلا أن الإجابة على هذا السؤال لا يمكن تحديدها استناداً إلى معيار واحد. إنما تستند على بعض الأسس والمعايير، ومن هنا إن تحديد مفهوم للمشروع الصغير يختلف باختلاف المكان ومجال النشاط فمفهوم المشروع الصغير يختلف ما بين الدول المتقدمة والنامية، وكذلك من حيث طبيعة نشاطه فيما إذا كان صناعي أو تجاري أو حرفي.

لقد جرت محاولات عديدة من قبل هيئة إدارة الأعمال التجارية الصغيرة في الولايات المتحدة الأمريكية من أجل تعريف المشروع الصغير وتحديد حجمه وشكله بشكل دقيق وذلك من خلال (الاستخدام أو العمالة، قيمة الموجودات، حجم المبيعات)، إلا أن جميع هذه المحاولات لم تحقق الهدف المنشود إلى حد ما وذلك بحكم الخصائص المتعددة للمشروعات الصغيرة (عفانه وأبو عيد، 2004).

فمثلاً عرَفت الولايات المتحدة الأمريكية المشاريع الصغيرة " هي المشاريع التي لا يفوق عدد عمالها 500 عامل ولا تتعدى مبيعاتها السنوية 20 مليون دولار أمريكي" (بو علام، 2009)، وأما اليابان فقد عرفت المشروع الصغير على أنه "أي مشروع يبلغ عدد العاملين فيه أو يقل عن 300 عامل وعن 100 عامل إذا كان المشروع في قطاع الخدمات" (الخضر وحرب ،2005).

أما بالنسبة لتعريف المشاريع الصغير في سورية فإنه لا يوجد تعريف واحد أو عام للمشاريع الصغيرة السورية ويعود السبب في ذلك إلى تعدد الجهات الوصائية على المشروعات الصغيرة في سورية، حيث يمكن للباحث عرض تعريف وزارة الاقتصاد السورية للمشروعات الصغيرة على أنها:

"هي المشاريع التي يعمل بها أقل من 50 عامل وحجم أعمالها السنوي أو ميزانيتها أقل من 50 مليون ليرة سورية" (وزارة الاقتصاد السورية، مديرية المشاريع الصغيرة، تقرير غير منشور، 2013، ص2).

أما المعيار الأساسي الذي اعتمده الباحث كأساس لتعريف المشروعات الصغيرة هو معيار عدد العمال ويوافق تعريف وزارة الاقتصاد السورية للمشاريع الصغيرة وبالتالي التعريف الإجرائي للمشروعات الصغيرة في هذا البحث هو:

"المشروع الصغير هو المشروع الذي يضم عدد عمال أقل من 50 عامل ".

مما تقدم يلاحظ تعدد التعاريف التي تناولت المشروعات الصغيرة وذلك حسب الدولة والقطاع، كما يلاحظ أن التعاريف التي تناولت المشاريع الصغيرة اعتمدت في معظمها على معيار عدد العمال وحجم المبيعات في المشروع الصغير. وبالرغم من ذلك فإنه لا بد من العمل وبذل الجهد لإيجاد أو تقديم تعريف مشترك للمشاريع الصغيرة، حيث أن إيجاد تعريف موحد للمشاريع الصغيرة يحقق العديد من المزايا بحسب (المبيريك والشمري، 2006):

- زيادة كفاءة الامتيازات المقدمة للمشروعات الصغيرة.
- ترشيد استخدام الموارد المالية المخصصة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة.
- تقييم أثر الجهود والامتيازات المقدمة لهذا القطاع واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.
- إمكانية المقارنة بين حجم أعمال المشروعات الصغيرة والمتوسطة ونتائجها داخل الدولة وبين القطاعات المختلفة واجراء مقارنات مع الدول الأخرى.
 - التعامل بوضوح مع جهات التمويل الدولية أو المؤسسات الدولية المعنية بالمشروعات الصغيرة.
 - سهولة التنسيق بين الجهات والمؤسسات العاملة في مجال دعم المشروعات الصغيرة.
- الحد من فرص التحايل التي يلجأ إليها البعض للاستفادة من المزايا الممنوحة للمشروعات الصغيرة.
- يساعد على إدراج وتسجيل هذه المشروعات في نطاق قطاع الأعمال المنظم مما يؤدي إلى تحقيق فوائد عدة للمشروع والدولة.

2. خصائص المشروعات الصغيرة:

يوجد مجموعة من الخصائص التي تميز المشروعات الصغيرة عن المشاريع الكبيرة وهذه الخصائص هي بحسب (هارون، 2014):

1.2 _ لا يوجد انفصال بين الملكية والإدارة: فغالباً ما يكون مالك المشروع هو نفسه المدير وهذا ما يجعل أصحاب هذه المشروعات على معرفة تامة بالعمل والمشكلات التي تعترضهم، وبالتالي يسهل من إمكانية وضع الحلول المقترحة للمشكلات القائمة.

- 2.2 _ قدرتها على خلق فرص عمل جديدة: حيث تشير معظم الدراسات في الدول المتقدمة إلى الدور الكبير الذي تلعبه المشروعات الصغيرة في التوظيف، ففي الولايات المتحدة الأمريكية توفر الشركات التي يعمل بها أقل من مائة موظف حوالي (80%) من فرص العمل الجديدة في القطاع الخدمي.
- 3.2 _ انخفاض رأس المال اللازم لإقامة وتشغيل المشروعات صغيرة الحجم كما أن معدلات دوران رأس المال فيها كبيرة وفترة الاسترداد قصيرة.
- 4.2 _ انخفاض مستوى التكنولوجيا المستخدمة: فالتقانات المستخدمة في هذه المشروعات بسيطة وغير معقدة نظراً لعدم توفر الأموال الكافية لدى أصحاب هذه المشروعات لمواكبة التكنولوجيا الحديثة.
- 5.2 _ المرونة العالية والتكيف مع المتغيرات: فهذه المشروعات لديها القدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية الخارجية والمرونة في مجال الإنتاج من حيث الكم والنوع وبرامج التسويق مما يجعلها أسرع استجابة لحاجات السوق.
- 6.2 _ الاعتماد على السوق المحلي: حيث تعتمد هذه المشاريع بشكل أساسي على المواد الخام والعمالة المحلية ويكون إنتاجها موجهاً لخدمة منطقة جغرافية محدودة ألا وهي السوق المحلية.
- 7.2 _ انخفاض تكلفة خلق فرصة العمل: نظراً لاعتماد المشروعات الصغيرة تقنية إنتاجية أقل تعقيداً وأقل كلفة رأسمالية لذلك فإنها تمتلك قدرة أكبر على استيعاب العمالة خاصة ممن لايتمتعون بمؤهلات علمية عالية مما يساهم في تخفيض تكاليف التدريب.
- 8.2 _ هناك علاقات شخصية قوية تربط بين صاحب المشروع والعاملين لديه وهذا ما يضمن التوجيه السريع والمباشر وضمان الرقابة الفعالة فضلاً عن القدرة على معالجة الاختناقات والمشاكل بسرعة مما يقلل من الروتين ضمن المشروع.
- 9.2 _ تتصف هذه المشروعات بأنها تهتم وبشكل استثنائي بدراسة وتحليل حاجات المستهلك ورغباته والعمل الجاد على سرعة الاستجابة لإشباع هذه الحاجات واعتماد الوسائل التنافسية فيما يتعلق بالجودة والتكلفة والسرعة في تقديم خدماتها لضمان ولاء المستهلك لها.

10.2 _ اتساع انتشارها الجغرافي وعدم تمركزها في المناطق الحضارية: وذلك بالنظر إلى قلة حاجاتها للبنى التحتية مما يجعل منها مورداً آمناً للأسواق المحلية، بالإضافة لمساهمتها في الحد من الهجرة من الريف إلى المدن مما يساهم في تحقيق التنمية الإقليمية والتخفيف من الضغط على المدن الكبرى.

3.أهمية المشروعات الصغيرة في سورية:

لا يخفى على أحد الدور الكبير والأهمية الكبيرة التي تتميز بها المشاريع الصغيرة في الجمهورية العربية السورية وخصوصاً في ظل الأوضاع الحالية التي تعيشها سورية والتي أدت بطبيعة الحال إلى زيادة نسبة المشاريع الصغيرة في الاقتصاد السوري. وبحسب (اقدح، 2011) تساهم منشآت الأعمال الصغيرة السورية مساهمة فعالة وأساسية في عملية التنمية الاقتصادية ورفع المستوى المعيشي للعمالة السورية من خلال تأثيرها في إجمالي الناتج الوطني والادخار والاستثمار والاستهلاك والصادرات في المجالات التالية:

• بالنسبة لإجمالي الناتج المحلي الإجمالي:

تعمل على توفير الإنتاج الوطني سواء للمستهلك النهائي أو الوسيط مما يزيد من الدخل الوطني للدولة، كما تؤدي لرفع معدلات الإنتاجية لعوامل الإنتاج التي تستخدمها مقارنة مع العمل الوظيفي الحكومي العام والذي يغلب عليه العمل المكتبي الإداري أكثر من العمل الإنتاجي، كما تساهم في التخفيف من الإسراف والضياع على المستوى الوطني وذلك باعتبار أن هذه المنشآت تحقق وتستغيد من الوفورات الاقتصادية الخارجية للمشروعات الكبيرة في الوقت ذاته.

• بالنسبة للادخار والاستهلاك:

من حيث الادخار تعتبر منشآت الأعمال الصغيرة وحدات إنتاجية ومراكز استثمارية صغيرة تعمل على تعبئة المدخرات الخاصة والمعطلة لصغار المدخرين لتشغيلها وتتميتها والاستفادة من أرباحها في وحدات إنتاجية وخدمية وصناعية داخل الاقتصاد الوطني.

ومن حيث الاستهلاك فمن المعروف أن العاملين في المنشآت الصغيرة يحصلون على دخول منخفضة مقارنة بالدخول المرتفعة التي يحصل عليها العاملون بالمنشآت الكبيرة، وحيث أن الميل الحدى للاستهلاك

يكون مرتفعاً عند أصحاب الدخول المنخفضة فإنه يترتب على هذا الوضع زيادة حجم الطلب الكلي في المجتمع ويترتب عليه توسع دورة الإنفاق والإنتاج والاستثمار وبالتالي توسع في دورة النشاط الاقتصادي في المجتمع ورفع معدل النمو كمحصلة نهائية.

• بالنسبة للاستثمار:

تتميز المشروعات الصغيرة والمتوسطة بارتفاع معدل دوران رأس المال بما يجعل هذه المنشآت نواة للمشروعات الكبيرة، وهذا ما سينعكس إيجاباً في زيادة حجم الاستثمار الكلي وهذا بدوره سيؤدي لارتفاع معدلات النمو الاقتصادي وبالتالي الدخل القومي.

وفي ذات السياق فبحسب (وزارة الاقتصاد السورية، مديرية المشاريع الصغيرة، تقرير غير منشور، 2013، ص5). تشكل المشروعات الصغيرة والمتوسطة في سورية ما يزيد عن 90% من إجمالي عدد المشروعات لتنتج حوالي 61% من إجمالي الناتج المحلي لعام 2008، حيث تشغل نسبة كبيرة من اليد العاملة في سورية حوالي 65% من عدد العمال الكلي.

كما أُنشِئت مديرية المشاريع الصغيرة والمتوسطة في وزارة الاقتصاد السورية عام 2007، وانعكس الاهتمام الحكومي بالمشروعات الصغيرة في الخطة الخمسية العاشرة التي تناولت في عدة فصول أهمية ودور المشروعات الصغيرة وأوردت بعض الإجراءات لدعم هذا القطاع.

4. الصعوبات التي تعترض عمل المشروعات الصغيرة في سورية:

تعاني المشاريع الصغيرة في سورية من مجموعة من الصعوبات القانونية والتشريعية والإجرائية بالإضافة إلى صعوبة الوصول إلى التمويل وضعف واضح في فعالية البنى التحتية ومقدمي خدمات الأعمال، كما تبرز مشكلة المنافسة والتسويق كواحدة من المشاكل الجوهرية التي تتعرض لها هذه المشروعات وأهم مصادر المنافسة هي الواردات والمشاريع الكبيرة.

ويمكن تلخيص أهم المشاكل التي تواجه المشروعات الصغيرة في سورية بحسب (وزارة الاقتصاد السورية، تقرير غير منشور، 2013) بشكل عام كالآتى:

1.4 التمويل:

وهي في مقدمة المشاكل التي تواجهها هذه المشروعات، إذ أن صغر حجم المشروع يجعل من الصعب حصوله على القروض المصرفية لأسباب عديدة منها ارتفاع درجة المخاطرة وعدم وجود ضمانات كافية لدى أصحاب تك المشروعات، فضلاً عن انعدام الوعي المصرفي وعدم توفر السجلات المحاسبية التي توضح المركز المالى للمشروع والتنبؤ بمستقبله.

2.4 المواد الأولية:

تأتي صعوبة الحصول على المواد الأولية بسبب اعتماد تلك المشروعات على المواد الأولية المستوردة فضلاً عن المحلية بسبب إنتاجها لسلع بديلة عن السلع المستوردة، وتتضح هذه المشكلة عند ارتفاع أسعار المستوردات.

3.4 العمالة الماهرة:

يعتبر العنصر البشري أحد أهم عناصر الإنتاج ولذلك فإن نقص العمالة الماهرة هو من أهم المعوقات التي تواجه المشروع الصغير، إذ لا يمكن تجاوزها بسهولة مع أن إدارتها من قبل أصحابها في أغلب الأحيان، ويعود سبب عدم وفرة العمالة الماهرة إلى تفضيل العاملين العمل في المشروعات الكبيرة والمشروعات الحكومية لوجود بعض الامتيازات كالتقاعد والضمان الاجتماعي والصحى

4.4 الكفاءات الإدارية والفنية:

تعد الإدارة العلمية مفتاحاً لنجاح العمل، وتفتقر المشروعات الصغيرة للإدارة الصحيحة والخبرة في العديد من المجالات كالأعمال المحاسبية والتسويقية والتنظيمية والتخزينية.

5.4 التسويق:

يعتبر التسويق واحدة من المشاكل الجوهرية التي تعاني منها الغالبية العظمى من المشاريع الصغيرة في سورية ويعود سبب ذلك إلى حجم وهيكلية هذه المشاريع حيث أنه لا توجد إدارات وخبرات متخصصة بالشأن التسويقي داخل هذه المشاريع تعنى بعمليات الترويج والتسويق الخارجي والداخلي لمنتجات هذه المشاريع بسبب الحجم الصغير والطبيعة العائلية لهذه المنشآت في معظم الأحيان، وبالإضافة لذلك فإن مخصصات العملية التسويقية تكون بالغالب مبنية بشكل تقليدي على حجم المبيعات السنوي وبالتالي تلجأ

هذه المشاريع لتصريف منتجاتها عن طريق الوسطاء.

6.4 الانتماء:

تعاني المشروعات الصغيرة من تعدد الجهات الوصائية عليها، كما تعاني من عدم وجود جهة معينة تهتم بشؤونها وقد يكون سبب ذلك سعة انتشارها وتباعد أمكنتها وصعوبة جمعها تحت جهة معينة، وهذا يحرمها في الكثير من الأحيان من الحصول على الامتيازات والتسهيلات لا بل أن مزاحمة المشروعات الكبيرة لها يجعلها عرضة للمطاردة والإغلاق.

7.4 الضرائب والرسوم:

تتأثر المشروعات الصغيرة بالضرائب والرسوم أكثر مما تتأثر بها المشروعات الكبيرة بسبب شمول هذه الأخيرة بأنظمة الحوافز والإعفاءات والتسهيلات والدعم، وهذه الضرائب والرسوم هي في نهاية المطاف تكلفة فتزداد بالتالي التكاليف الكلية وهذا الشيء يؤثر على الأرباح في المشروعات الصغيرة.

8.4 ازدواجية الإجراءات:

تعاني المشروعات الصغيرة من مشكلة تعدد الجهات التقتيشية والرقابية (الصحية، الاقتصادية، الضمان الاجتماعي، الدوائر الضريبية والجمركية، دائرة الجودة والمقاييس...) وبالنظر لتعدد الاجتهادات الشخصية، مما يعنى خلق مشاكل تنظيمية مختلفة داخل تلك المشروعات.

9.4 انخفاض الإنتاج:

هنالك أسباب عدة تؤثر في انخفاض إنتاجية المشروع الصغير منها سوء التخطيط الذي يؤدي إلى عدم تدفق المواد الأولية، وسوء تدبير مستلزمات الإنتاج الأخرى مثل قطع الغيار والطاقة الكهربائية وخدمات الإنارة والتبريد فضلاً عن قلة الخبرات الفنية وكثرة توقفات العمل وارتفاع معدل دوران العمل.

10.4 تردى النوعية:

بسبب استعمال الآلات القديمة في عمليات الإنتاج، وارتفاع أسعار المواد الأولية الجيدة فضلاً عن صعوبات الاستعانة بالكوادر الهندسية والعناصر الفنية المدربة وعدم وجود مراكز لفحص الجودة والسيطرة النوعية.

11.4 ارتفاع التكلفة:

حيث تفتقر هذه المشروعات إلى أنظمة السيطرة على التكلفة، وهي تنظر إلى زيادة الأجور كسبب رئيسي للتكلفة المرتفعة وللأسعار العالية ولا تأخذ مستلزمات الإنتاج الأخرى بعين الاعتبار.

12.4 عدم وجود نظام للمعلومات:

فاتخاذ القرار يتم غالباً وفقاً لقناعات شخصية نظراً لعدم توفر المعلومات الصحيحة والدقيقة عن المشكلة التي يتخذ حيالها القرار، علاوةً على عدم استخدام الانترنت ووسائل الاتصال المتطورة.

5. ماهية شركات الوساطة المالية:

بناءً على أحكام (المرسوم التشريعي رقم 55 لعام 2006 المادة رقم 30) يُقصد بشركات الخدمات والوساطة المالية الشركات التي تباشر نشاطاً أو أكثر من الأنشطة التالية:

- أ- تقديم الاستشارات وتحليل ونشر المعلومات المتعلقة بالأوراق المالية.
 - ب- الوساطة في الأوراق المالية.
 - ت إدارة الإصدارات الأولية.
 - ث- إدارة الاستثمار في الأوراق المالية وصناديق الاستثمار.
 - ج- أمانة الاستثمار.
 - ح- إدارة حسابات الحفظ الأمين للأوراق المالية.
 - خ- أية خدمات أو أنشطة أخرى يتم اعتمادها من بل الهيئة.

6. دور شركات الوساطة المالية:

يمكن تلخيص دور شركات الوساطة المالية في الأمور التالية (صالحه، 2007):

- توعية العملاء عن كيفية الاستثمار في أسواق المال بصفة عامة، وعن كيفية الاستثمار في البورصات المحلية بصفة خاصة.
 - تقديم الخدمات الاستشارية للعملاء والهادفة إلى تقليل المخاطر التي يتعرض لها المستثمرين.
 - نشر الوعي التثقيفي والمعرفي بسوق الأسهم وبالذات لصغار المستثمرين.
 - تحليل الوضع المالي للشركات المدرجة في السوق المالي.
 - المساعدة على جذب الاستثمارات الأجنبية وتشجيع المستثمرين المحليين.

- العمل على بناء الثقة بين المستثمرين والسوق المالي.
- توجيه المستثمر إلى الاستثمارات التي تتلاءم مع أهدافه وتطلعاته مع إسداء النصح والمشورة المبنية على النهج العلمي.
 - تنفيذ أوامر البيع والشراء الملقاة من المستثمرين.
 - سرعة إنجاز المعاملات وتعزيز التخصص.

7. شركات الوساطة المالية المرخص لها في سوق دمشق للأوراق المالية:

فيما يلي شركات الوساطة المالية التي مازالت عاملة في سوق دمشق للأوراق المالية بحسب الموقع الالكتروني الرسمي لسوق دمشق للأوراق المالية (www.dse.sy):

الجدول رقم (1/3) أسماء شركات الوساطة المالية المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية

الأنشطة المفعلة	الأنشطة المرخصة	الموقع الالكترونسي ا	اسم الشركة
		للشركة أو البريد	
		الالكتروني	
■ الوساطة فــي الأوراق	 الوساطة فــي الأوراق 	www.g1-sy.com	العالمية الأولى للاستثمارات
المالية لحساب الغير	المالية لحسابه		المالية
	 الوساطة فــي الأوراق 		اعدليه
	المالية لحساب الغير		
■ الوساطة فــي الأوراق	 الوساطة فــي الأوراق 	www.sofs.com.sy	شركة سورية والمهجر للخدمات
المالية لحسابه.	المالية لحسابه		المالية
■ الوساطة فـي الأوراق	 الوساطة فـــي الأوراق 		العالية
المالية لحساب الغير.	المالية لحساب الغير		
 إدارة الإصدارات الأولية 	 إدارة الإصدارات الأولية 		
"دون التعهد بالتغطية".	"دون التعهد بالتغطية".		
■ تقديم الاستشارات	■ تقديم الاستشارات		
وتحليل ونشر المعلومات	وتحليل ونشر المعلومات		
المتعلقة بالأوراق المالية	المتعلقة بالأوراق المالية		
 الوساطة فـــي الأوراق 	■ الوساطة فـي الأوراق	لا يوجد	المركز المالي الدولي للخدمات والوساطة
المالية لحسابه.	المالية لحسابه.		المالية
■ الوساطة فـي الأوراق	 الوساطة فــي الأوراق 		
المالية لحساب الغير	المالية لحساب الغير		

شركة ضمان الشام للوساطة والخدمات	www.damancham.com	الوساطة في الأوراق	الوساطة في الأوراق
المالية		المالية لحسابه.	المالية لحسابه.
	•	الوساطة في الأوراق	الوساطة في الأوراق
		المالية لحساب الغير	المالية لحساب الغير
شركة بيمو السعودي الفرنسي المالية	■ www.bsff.com	تقديم الاستشارات	تقديم الاستشارات
		وتحليل ونشر المعلومات	وتحليل ونشر المعلومات
		المتعلقة بالأوراق المالية.	المتعلقة بالأوراق المالية.
	•	الوساطة في الأوراق	الوساطة في الأوراق
		المالية لحسابه.	المالية لحسابه.
	•	الوساطة في الأوراق	الوساطة في الأوراق
		المالية لحساب الغير	المالية لحساب الغير .
	•	إدارة الإصدارات الأولية	إدارة الإصدارات الأولية
		"دون التعهد بالتغطية"	"دون التعهد بالتغطية"
الأولى للاستثمارات المالية	www.al-aula.com	الوساطة في الأوراق	الوساطة في الأوراق
		المالية لحسابه.	المالية لحسابه.
	•	الوساطة في الأوراق	الوساطة في الأوراق
		المالية لحساب الغير	المالية لحساب الغير
شام كابيتال المحدودة المسؤولية	www.chamcapital.sy	الوساطة في الأوراق	الوساطة في الأوراق
		المالية لحسابه.	المالية لحسابه.
	•	الوساطة في الأوراق	الوساطة في الأوراق
		المالية لحساب الغير.	المالية لحساب الغير

المصدر: من إعداد الباحث

خاتمة الفصل:

قام البحث في هذا الفصل بعرض مجموعة لتعاريف المشاريع الصغيرة في دول مثل الولايات المتحدة الأمريكية واليابان، وسورية بحسب التعريف الخاص بوزارة الاقتصاد السورية، كما قدم الباحث التعريف الإجرائي للمشروعات الصغيرة في هذا البحث والذي سيتبناه طيلة العمل في هذا البحث.

كما تطرق البحث لأهمية المشاريع الصغيرة في سورية من خلال حجم مساهمتها في الناتج المحلي الإجمالي ونسبتها من حيث المجموع الكلي للمشاريع، ومن جانب آخر سيعرض مدى الاهتمام والدعم الحكومي لمثل هذه المشاريع. كما تم التعرض لمجموعة الصعوبات التي تكتنف عمل هذه المشاريع من خلال عرض مجموعة المشاكل الإنتاجية والتسويقية والتشريعية التي تعترض نمو أعمالها.

من ناحية أخرى تم عرض التعريف الخاص بشركات الوساطة المالية السورية بحسب المرسوم التشريعي رقم 55 لعام 2006، مبيناً ماهية هذه الشركات والأدوار التي تلعبها في سوق دمشق للأوراق المالية، ومستعرضاً معلومات عن شركات الوساطة المالية المرخص لها العمل في سوق دمشق للأوراق المالية.

وفي الفصل القادم سيتم عرض المنهجية العلمية التي اعتمد عليها الباحث في إنجازه لبحثه من خلال عرض مجموعة من النقاط التي تتعلق بفلسفة البحث وأسلوبه ونوع البحث، كما سيعرض الباحث مجتمع البحث والطريقة التي قام من خلالها باختيار عينة البحث.

وفي النهاية سيشرح الباحث استراتيجية البحث والأسلوب الذي اعتمد عليه في تحليل البيانات النوعية وشرح الطريقة التي تم من خلالها تحديد صلاحية وموثوقية البحث.

الفصل الرابع: منهجية البحث
مقدمة الفصل
1. فلسفة البحث
2. أسلوب البحث
<u>3.</u> نوع البحث
● البحث الكمي
• البحث النوعي
4. مجتمع البحث
<u>5.</u> عينة البحث
<u>6.</u> استراتيجية البحث
7. تطوير أسئلة المقابلة
8. الدراسة التجريبية
<u>9.</u> الصلاحية والموثوقية
<u>10.</u> جمع البيانات وتحليلها
خاتمة الفصل

مقدمة الفصل:

سيناقش الباحث في هذا الفصل مجموعة كبيرة من الأساليب المنهجية التي اعتمدها خلال مرحلة إعداد البحث، حيث سيعرض في بداية الفصل لماذا تم اختيار الفلسفة التفسيرية وليست الفلسفة الوضعية من جهة أولى، كما سيناقش السبب وراء اختيار الأسلوب الاستقرائي كأسلوب وحيد معتمد في البحث.

كما سيقوم بالتطرق لمفهوم البحث الكمي والبحث النوعي وما هي طبيعة الدراسة الحالية، بالإضافة الى ذلك سيقوم الباحث بتحديد مجتمع وعينة البحث، وسيحدد نوع المقابلات المستخدمة في جمع البيانات، وسيتطرق لشرح الأسباب وراء اختيار هذا النوع من المقابلات. كما سيعدد الصعوبات التي واجهته خلال مرحلة جمع البيانات، كما أورد بعض الملاحظات الهامة حول هذه المرحلة.

وفي نهاية الفصل سيحدد الباحث الأسلوب المُستخدم في تحليل البيانات النوعية وسيشرح مفهومي الصلاحية والموثوقية وما هو الأسلوب الذي استخدمه للتأكد من صلاحية أسئلة المقابلة وما هي الطريقة التي استخدمها للتأكد من موثوقية البيانات التي تم إعطائها من قبل المشاركين في البحث.

1. فلسفة البحث:

تهدف فلسفة الدراسة إلى توضيح الطريقة التي ينظر فيها الباحث إلى المعرفة وكيفية تطورها، وتوضيح ما هي المعرفة المقبولة بالنسبة إليه، وما هو دور وقيم ومعتقدات وأفكار الباحث في الدراسة (Saunders et al ,2009).

قامت هذه الدراسة على القلسفة التفسيرية (Interpretivism) القائلة بأن الحقيقة ليست واحدة وأنها متعددة ومتغيرة، وتتشكل وتبنى تبعاً لفهم مجموعة من الناس أو الأفراد، لذا فسنجد أن في المنظمة الواحدة العديد من الأفكار والحقائق حول موضوع واحد. كما تؤكد هذه الفلسفة على ضرورة فهم الباحث للاختلافات بين الأشخاص وأدوارهم كأفراد في المجتمع، وبالتالي بحسب وجهة النظر هذه فإن البحث يدور حول الفروقات بين الأشخاص وليس الأشياء كما هو الحال في الفلسفة الوضعية.

وقد تبنّى الباحث هذه الفلسفة استناداً إلى طبيعة مشكلة البحث القائمة على أساس اكتشاف مدى الوعي بمفهوم التسويق الداخلي في شركات الوساطة المالية الصغيرة بناءً على السياق الطبيعي للبيانات المُجمعة وليس بناءً على ما افترضه الباحث مسبقاً من خلال الغوص في أعماق هذه البيانات المُجمعة بشكل نوعي، كما أن هذا المذهب هو المناسب لإجراء بحوث الأعمال والبحوث الإدارية حيث تكون المواقف معقدة وفريدة وتتحدد بمجموعة الظروف والأشخاص الذين يلتقون معاً في وقت ما.

في حين أن الباحث لم يتبنى الفلسفة الوضعية (Positivism) التي تؤمن بأن المعرفة الحقيقية هي المعرفة والبيانات المستمدة من التجربة الحسية والعلاجات المنطقية والرياضية لمثل هذه البيانات والتي تعتمد على الظواهر الطبيعية الحسية وخصائصها والعلاقات بينهم والتي يمكن التحقق منها من خلال الأبحاث والأدلة التجريبية فقط. وذلك لسببين هما:

■ إن المشاركين في هذا البحث تحدثوا عن تجاربهم، شعورهم، أفكارهم، ورسموا منظورهم الخاص حول المواضيع المثارة من خلال الكلمات وليس من خلال الأرقام والإحصائيات.

• إن طريقة معالجة وتحليل البيانات التي اعتمدها الباحث هي التحليل الموضوعي (Thematic Analysis) الهادف للحصول على مجموعة من المواضيع النهائية من خلال تحليل البيانات النوعية المجمعة.

2. أسلوب البحث:

تم الاعتماد على الأسلوب الاستقرائي (Inductive) الذي يتميز بهيكلية منهجية مرنة قابلة للتغيير بحسب ما يطرأ من مستجدات مع الباحث، حيث تم التركيز هنا على الانتقال من الخاص إلى العام أي تشكيل النظرية من خلال البيانات النوعية التي تم جمعها من خلال المقابلات، مع قلة الاهتمام بتعميم النتائج فالغاية هنا تنصب على معالجة قضية محددة عن طريق كسب المفاهيم من أشخاص مرتبطين بالحدث والباحث يعتبر جزءاً من عملية البحث.

كما لم يقم الباحث بوضع أي فرضيات مسبقة لأن الأسلوب الاستقرائي لا يحتاج إلى فرضيات لأنه لا يعتمد على النظرية أساساً وإنما يعمل على جمع البيانات وصولاً إلى النظرية. فالاستقراء عبارة عن إجراءات يتم بواسطتها ملاحظة ظاهرة محددة ثم نصل عن طريق تلك المتابعة إلى نتيجة معينة، حيث نصل عن طريق المنطق السي قاعدة عامة بناءً على ما شاهدناه من حقائق نصل عن طريق المنطق إلى قاعدة عامة بناءً على ما شاهدناه من حقائق (Sekaran and Bougie, 2013).

هذا وقد اعتمد الباحث على الأسلوب الاستقرائي لأنه الأسلوب الأكثر ملائمةً للفلسفة التفسيرية حيث أن الباحث سعى لتشكيل الفرضيات من خلال البيانات النوعية التي جمعها متأثراً بنظرته الذاتية وقيمه وبالتالي تم الاعتماد على البيانات المجمّعة في بناء الإطار الفكري للدراسة استقرائياً.

3. <u>نوع البحث:</u>

تصنف البحوث حسب مناهجها إلى بحوت كمية وبحوث نوعية، ويستخدم مصطلحا "كمي" و "نوعي" للإشارة إلى مناهج مختلفة في البحث والمتمثلة في جمع البيانات وتحليلها ونوع التعميمات والاستنتاجات التي يتوصل إليه البحث (فريد كامل أبو زينة، 2007).

1.3 البحث الكمى (Quantitative Research):

يفترض البحث الكمي وجود حقيقة منفردة ذات صفة موضوعية ليقوم بعدها بتحليل الموقف الاجتماعية، الاجتماعي إلى متغيرات أو جزيئات في سبيل بناء علاقات بين متغيرات الموقف أو الظاهرة الاجتماعية، أما المشاركون في الدراسة فهم عينة ممثلة للمجتمع ويكون الباحث منفصلاً عن الدراسة من خلال استخدام الأدوات البحثية حيث يدرس أفعال وسلوكيات الأفراد في مواقف منضبطة أحياناً وطبيعية أحياناً أخرى (أبو زينة وآخرون، 2007، بتصرف).

وينطلق الباحث في الأسلوب الكمي من نظريات ومفاهيم لجمع البيانات عن المشكلة موضوع البحث حيث يجمع بيانات كمية أو رقمية لتمثيل الواقع حيث يستخدم الإحصاء الوصفي أو الاستدلالي (الاستنتاجي) في تحليل البيانات وهدفه للباحث من كل ذلك هو تعميم النتائج باستخدام الإحصاء الاستدلالي (Borg and Gall, 1996).

2.3 البحث النوعي (Qualitative Research):

يعتمد البحث النوعي على دراسة وقراءة البيانات والأحداث بأسلوب غير كمي، حيث لا يتم تحويل البيانات إلى أرقام وإنما يتم الحصول على النتائج من واقع ملاحظة وتحليل الأحداث والمواقف والوثائق، وطريقة جمع البيانات تكون من خلال الملاحظة والمقابلات الفردية أو الجماعية الأمر الذي يستغرق وقتاً طويلاً، وبالتالي لا يمكن في ظل البحوث النوعية اختيار عينة كبيرة الحجم حيث يكون عدد المفردات التي يجري التحليل عليها قليلاً، ويتم اللجوء عادةً إلى البحوث النوعية عندما تكون هناك معرفة محدودة أو بسيطة عن مجال أو موضوع معين وعندما يسعى الباحث لفهم أو وصف ظاهرة معينة لا يعرف عنها الكثير (ريان، 2003).

وتعتبر هذه الدراسة ودلك من خلال إجراء المقابلات شبه المهيكلة معهم في موقع الدراسة، حيث تعتبر المشاركين في الدراسة وذلك من خلال إجراء المقابلات شبه المهيكلة معهم في موقع الدراسة، حيث تعتبر المقابلات شبه المهيكلة الأكثر استخداماً في العلوم الاجتماعية (Dawson, 2009, p28)، كما سيعتمد الباحث على الأسلوب النوعي في تحليل البيانات في محاولة لفهم السلوك الإنساني بشكل أفضل وأكثر عمقا ولفهم العمليات التي بواسطتها يكون الأفراد المشاركين بالدراسة معاني للأشياء أو السلوكيات. وسيعتمد الباحث على المنهج النوعي أيضاً بسبب وجود معرفة بسيطة ومحدودة عن تطبيق التسويق

الداخلي في شركات الوساطة المالية الصغيرة في سورية ولأن أسئلة البحث والتي تستهدف الإجابة عن أسئلة مثل (كيف وماذا ولماذا) يناسبها المنهج النوعي أكثر من المنهج الكمي من جهة ثانية.

4. مجتمع البحث:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في شركات الوساطة المالية الصغيرة العاملة في مدينة دمشق، وقد تم اختيار شركات الوساطة المالية ليتم التطبيق العملي للدراسة ضمنها للأسباب الآتية:

- تعتبر شركات الوساطة المالية الصغيرة العاملة في مدينة دمشق من المشاريع الصغيرة حسب التعريف الإجرائي للبحث.
 - بسبب عدم وجود دراسات سابقة تتعلق بالتسويق الداخلي طبقت في هذه الشركات.
- كون اعتماد الدراسة على جمع البيانات النوعية من خلال المقابلات، فالأفضل تطبيق الدراسة في مجتمع ذو عدد مفردات قليلة وهذا ما هو عليه مجتمع شركات الوساطة المالية.

ويوضح الجدول التالي أسماء شركات الوساطة المالية 1 العاملة بمدينة دمشق التي تم التواصل معها وإجراء المقابلات في المقابلات في كل شركة:

الجدول رقم (1/4) أسماء شركات الوساطة المالية التي تم عمل مقابلات فيها

المجموع	العلاقات	الوساطة المالية	خدمة الزبائن	المحاسبة	ضابط امتثال	الشركة
	العامة					
2	0	0	1	1	0	شام كابيتال
5	1	2	0	1	1	الأولى للاستثمارات المالية
4	0	1	1	2	0	بيمو السعودي الفرنسي
1	0	0	0	0	1	سورية والمهجر
3	0	0	3	0	0	المركز الدولي
15	1	3	5	4	2	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث

_

¹ www.dse.sy

5. عينة البحث:

يختلف مفهوم العينة في البحث النوعي عنه في البحث الكمي، فبينما يكون الهدف من اختيار العينات في الدراسات التجريبية أو المسحية هو تعميم النتائج التي خلص إليها الباحث، اعتماداً على العينة إلى المجتمع الأصلي الذي اختيرت منه العينة، فإن الهدف من البحث النوعي هو تطوير النظرية أو فهم الظاهرة بشكل متعمق. ولذلك العينات في البحث النوعي هي عينات غرضية أو قصدية بعكس العينات الاحتمالية، وهي عينات غنية بالمعلومات من أجل الدراسة المتعمقة للموقف أو الظاهرة دونما الحاجة أو الرغبة في التعميم (أبو زينة وآخرون، 2007). ولذلك فقد تم الاعتماد على أخذ عينة قصدية من موظفي شركات الوساطة المالية الصغيرة العاملة في مدينة دمشق.

وفي الوقت الذي توجد فيه قوانين أو قواعد إحصائية لحجم العينات الاحتمالية ،هنالك فقط إرشادات لحجم العينة المقصودة (30) لحجم العينة المقصودة، حيث ينصح (2009) بأن يكون حجم العينة المقصودة (2007) و مفردة بالحد الأدنى، ومن جهة أخرى يشير كل من (فريد كامل أبو زينة، 2007) و (10 Mc Millan and Schumecher, 2001) إلى أن حجم العينة المقصودة المقبول يتراوح بين (1-40) مفردة بحسب هدف الدراسة ومحورها من جهة، وبحسب الاستراتيجية الرئيسية المستخدمة لجمع البيانات من جهة أخرى، وأيضاً بحسب توفر مقدمي المعلومات وما هي وحدة التحليل المستخدمة.

ويقترح كل من (Baker and Edwards, 2013) أن العدد المناسب من المقابلات هو بين 12 ويقترح كل من (Baker and Edwards, 2013) أن العدد المناسب من المعابلة في مدينة و60 مقابلة. ولذلك قام الباحث بإجراء 15 مقابلة في شركات الوساطة المالية الصغيرة العاملة في مدينة دمشق وهو أكبر عدد من المقابلات تمكن الباحث من إجرائها.

وحقيقةً عند قيام الباحث بالتواصل مع شركات الوساطة المالية من أجل إجراء المقابلات مع موظفي هذه الشركات فلم يُتح للباحث إجراء أكثر من 15 مقابلة في كل الشركات العاملة في مدينة دمشق وذلك بسبب انخفاض متوسط أعداد الموظفين في شركات الوساطة المالية من حوالي 9 موظفين عند بداية البحث في 2013 إلى حوالي 4 موظفين في منتصف عام 2015 عند بداية إجراء المقابلات، كما أن عدد شركات الوساطة انخفض من 11 شركة في عام 2013 إلى 7 شركات فقط في عام 2015 بحسب

الموقع الالكتروني لهيئة الأوراق المالية السورية (www.dse.sy) مما أدى بشكل واضح إلى انخفاض في عدد أفراد المجتمع المدروس مما أثر على عدد الأفراد الذين تم إجراء المقابلات معهم.

وأما بالنسبة للفترة الزمنية لجمع البيانات: فقد بدأ البحث بإجراء المقابلات الحقيقية بتاريخ 2015/4/28 واستمر إجراء المقابلات حتى تاريخ 2015/8/1 أي حوالي 3 أشهر وبمتوسط فترة زمنية حوالي 35 دقيقة للمقابلة الواحدة.

6. استراتيجية البحث (المقابلات شبه المهيكلة):

تعرف المقابلة على أنها " نقاش هادف بين شخصين أو أكثر " (Saunders et al, 2009) وتعد المقابلة "استبانة شفوية يقوم من خلالها الباحث بجمع معلومات بطريقة شفوية مباشرة من المفحوص " (عليان وغنيم، 2004). حيث توجد ثلاث أنواع رئيسية للمقابلات هي:

- 1.6 المقابلات المهيكلة: وهي تلك المقابلات التي تجرى بواسطة شخص يعلم بدقة ما المعلومات المطلوبة جمعها ولديه قائمة محددة مسبقاً بالأسئلة التي سوف يوجهها للمستجيب شخصياً (سيكران، 2006) حيث يتم سؤال الشخص المقابل بكافة الأسئلة الموجودة بالقائمة ويتم تسجيل إجاباته كلها.
- 2.6 المقابلات شبه المهيكلة: وهي المقابلات التي تجرى بواسطة المقابل الذي قام بتحضير مجموعة من الأسئلة حيث لا يسأل الذي يقوم بالمقابلة للمقابل كافة الأسئلة المعدة مسبقاً وإنما فقط الأسئلة التي يراها مهمة خلال المقابلة بحيث يغطي مجموعة من النقاط الهامة (Saunders et al, 2009).
- 3.6 المقابلات غير المهيكلة: وسميت بهذا الاسم لأن الشخص الذي يقوم بالمقابلة لا يعتمد على خطة لترتيب الأسئلة التي سيوجهها للمستجيب ويهدف هذا النوع من المقابلات إلى استيضاح بعض القضايا التمهيدية من أجل أن يتمكن الباحث من تنمية وصياغة وتحديد جيد للمتغيرات التي يجب دراستها (سيكران، 2006).

وسوف يعتمد الباحث على أسلوب المقابلة الشخصية في هذا البحث وذلك للأسباب التالية:

أ. طبيعة البحث ومدى ملائمة طريقة جمع المعلومات:

إن طبيعة البحث النوعي تتطلب الحصول على معلومات نوعية من المبحوثين ويتطلب أيضاً التعرف على ملامح أو مشاعر أو تصرفات المبحوثين خلال أو في مواقف معينة ولا يمكن الحصول على هذه البيانات إلا من خلال أسلوب المقابلة مع المبحوثين، حيث يتميز أسلوب المقابلة الشخصية بأنه يعطي لمحة شاملة وأفكار معمقة عن الظاهرة المدروسة (أبو زينة، 2007). حيث أن طريقة الاستبيان تمكن الباحث من الحصول على معلومات عن المبحوثين ولكنها لا تمكن الباحث من معرفة طبيعة علاقات وتصرفات المبحوثين خلال فترات معينة أو مواقف معينة (الخطيب، 2006).

وبالتالي قام الباحث باستخدام أسلوب المقابلة شبه المهيكلة للحصول على المعلومات النوعية المطلوبة، كما أن الباحث لم يستطع استخدام أسلوب الملاحظة بسبب السرية والحيطة التي تكتنف عمل هذه المؤسسات حيث لم يسمح له مراقبة العاملين خلال أدائهم لمهامهم بسبب سرية الصفقات والتعاملات في هذه الشركات.

ب. طبيعة مجتمع البحث والعينة:

إن مجتمع البحث في هذه الدراسة هو العاملين في شركات الوساطة المالية الصغيرة العاملة في مدينة دمشق، وبما أن شركات الوساطة المالية تعتبر شركات صغيرة (بحسب التعريف الإجرائي للمشاريع الصغيرة في هذا البحث)، وفيها عدد موظفين قليل فهذا يسمح للباحث بعمل مقابلات مع عينة تمثل هذا المجتمع بسهولة أكبر مما لو كان عدد الموظفين كبير في هذه الشركات، وبالتالي فإن استخدام أسلوب المقابلة في مثل هذه الشركات يعطي معلومات معمقة مقارنة بالاستبانة (الخطيب، 2006).

فقد قام الباحث بعمل مقابلات شبه مهيكلة مع عينة تتكون من 15 مشارك من خلال 5 شركات وساطة مالية من أصل 7 شركات تعمل بسوق دمشق للأوراق المالية، وبالتالي تمكن من الحصول على معلومات معمقة وتفصيلية من المشاركين بالبحث.

ج. مدى معرفة الباحث بالطريقة أو الأداة:

بالرغم من عدم توفر عدد كبير من الأبحاث التي تستخدم أسلوب المقابلة في جمع البيانات عن المبحوثين في الجامعات السورية بشكل خاص وفي الجامعات العربية بشكل عام، فلقد قام الباحث بقراءة مجموعة لا بأس بها من الكتب والمقالات الأجنبية والعربية عن طريقة استخدام هذا الأسلوب في جمع البيانات وأصبح يمتلك معرفة كافية لاستخدام هذه الطريقة في جمع البيانات.

كما قام الباحث بتطوير أسئلة المقابلات من خلال الربط بين عناصر الإطار المفاهيمي من جهة أولى وبين أهداف البحث من جهة أخرى حيث حاولت أسئلة المقابلة التي تم طرحها على الموظفين والمدراء العاملين في شركات الوساطة المالية الصغيرة قياس مدى الوعي ومدى تطبيق عناصر التسويق الداخلي المستخدمة في الإطار المفاهيمي الذي تبناه الباحث مسبقاً ضمن مخطط بحثه في هذه الشركات.

7. تطوير أسئلة المقابلات:

تم تطوير أسئلة المقابلات من خلال ربطها بالأسئلة الرئيسية التي يريد البحث الإجابة عنها بالإضافة إلى ربطها بأهداف البحث وأهميته، وفيما يلي الطريقة التي تم بها الوصول لأسئلة المقابلة النهائية التي تم طرحها على المشاركين بالبحث:

- النموذج الذي يحتوي على الأسئلة المبدئية التي وضعها الباحث في الملحق رقم (2).
- النموذج الجديد من الأسئلة التي تم تطويرها بناءً على إرشادات السادة المحكمين، والتي تم طرحها خلال الدراسة التجريبية في الملحق رقم (3).
- النموذج النهائي من أسئلة المقابلة التي تم تطويرها بناءً على نتائج الدراسة التجريبية، والتي تم طرحها خلال المقابلات الحقيقية في الملحق رقم (4).

8. الدراسة التجريبية:

تعرف الدراسة التجريبية على أنها "نسخة من الدراسة الأساسية، التي يتم عملها في بيئة مصغرة لاختبار فيما إذا مكونات الدراسة الأساسية يمكن أن تعمل معاً " (Arain et al, 2010).

وبحسب (Lancaster et al, 2004) إن الدراسة التجريبية تشبه الدراسة الرئيسية في عدة جوانب بما فيها التقييم الاولى لنتائج البحث، كما يوجد نوعين من الدراسات التجريبية هما:

- 1.8 الدراسة التجريبية جزء من الدراسة الحقيقية وهنا فإن البيانات من الدراسة التجريبية يمكن أن تسهم في التحليل النهائي وهذا ما نسميه بالدراسة التجريبية الداخلية.
- 2.8 ي حالة الانتهاء من الدراسة التجريبية ووضع النتائج النهائية المستخرجة من الدراسة التجريبية جانباً أي عدم استخدامها في التحليل النهائي للدراسة الرئيسية فهذا ما يسمى بالدراسة التجريبية الخارجية.

وفي هذا البحث: قام الباحث بعمل الدراسة التجريبية الخارجية وذلك من خلال إجراء ثلاث مقابلات تجريبية في شركة شام كابيتال وتحليلها بشكل مبدئي قبل القيام بعمل المقابلات الحقيقية للبحث الرئيسي، حيث تم استبعاد المقابلة التجريبية الثالثة وذلك بسبب عدم اكتمال المقابلة الثالثة لأن المشارك قام بالانسحاب من المقابلة قبل انتهاء الباحث من طرح كافة الأسئلة.

وأما العوائق التي واجهت الباحث خلال مرحلة الدراسة التجريبية فكانت:

- صعوبة الحصول على موافقة من إدارات شركات الوساطة المالية الصغيرة العاملة في مدينة دمشق لإجراء المقابلات فيها، وحتى بعد الحصول على موافقة إدارات الشركات على إجراء المقابلات ضمن شركاتهم فإن الموظفين يحاولون التهرب من إجراء المقابلات.
 - لم يسمح أي مدير بإجراء أي مقابلة معهم.
 - كان الموظفين يخلطون ما بين سؤال الأهداف والفوائد.
 - كان الموظفين يبدون تململ بعد مرور 15 دقيقة على إجراء المقابلة.
 - طلب الموظفين في شركة شام كابيتال عدم التصريح عن أسمائهم بالبحث
 - طلب الموظفين بشركة شام كابيتال عدم تسجيل المقابلات صوتياً.
 - كان الموظفين يطلبون السرعة بطرح الأسئلة.

• عند سؤال الموظفين على أي نوع من أنواع العوائق التي تقف في وجه تطبيق عناصر التسويق الداخلي في شركاتهم، فكانت الإجابات دائماً لا توجد عوائق مع إبداء نوع من أنواع الامتعاض من السؤال.

وأما التعديلات على أسئلة المقابلات الحقيقية التي قام بها الباحث مستفيداً من الدراسة التجريبية فهي:

- 1. بسبب ضيق الوقت المتاح للباحث لإجراء المقابلات التجريبية مع المشاركين في الدراسة التجريبية حيث كان يُسمح للباحث فقط بحوالي خمسة عشر دقيقة من قبل مدير الشركة لإجراء المقابلة الواحدة فقط. لذلك فقد تم تخفيض عدد أسئلة المقابلة شبه المهيكلة التي يقوم بطرحها الباحث في المقابلات الحقيقية من خلال:
- حذف السؤال المتعلق بأهداف التسويق الداخلي في شركات الوساطة المالية من أسئلة المقابلات الحقيقية ضغطاً للوقت، وبسبب الخلط بينه وبين سؤال الفائدة المرجوة من التسويق الداخلي في شركات الوساطة المالية من قبل المشاركين في المقابلات التجريبية.

(ما هي برأيك أهداف التسويق الداخلي؟) (انظر الملحق رقم 3).

■ حذف الأسئلة المتعلقة بعوائق تطبيق عناصر التسويق الداخلي الأربعة في شركات الوساطة المالية الصغيرة العاملة في مدينة دمشق من أسئلة المقابلات الحقيقية وذلك بسبب إجماع الموظفين على عدم وجود عوائق خلال تطبيق مفهوم التسويق الداخلي في شركاتهم عند القيام بالدراسة التجريبية. (انظر الملحق رقم 3).

والأسئلة التي تم حذفها فيما يخص هذه النقطة ضمن أسئلة المقابلات الحقيقية هي:

- ما هي المعوقات التي تمنع من تمكين الموظفين داخل الشركة التي تعمل بها؟
 - ما هي معوقات استخدام الاتصالات الداخلية في الشركة التي تعمل بها؟
 - ما هي المعوقات التي تخص التدريب في الشركة التي تعمل بها؟
 - ما هي المعوقات التي تتعلق بالحوافز التي تتلقونها؟
- 2. قبل بداية كل مقابلة كان الباحث يقوم بشرح مجموعة من التفاصيل للمشاركين عن طبيعة البحث وسبب القيام به والجهة التي سيقدم لها، كما تم إخبار المشاركين بان المعلومات التي سيدلون بها سوف تستخدم فقط لأغراض التحليل العلمي ولن يتم ذكر أسمائهم صراحةً في البحث.

9. الصدق والموثوقية:

يشير (أبو زينة وآخرون، 2007) إلى مفهوم الموضوعية (الموثوقية) بأنه "انضباطية الباحث النوعي واستراتيجيات تقليل تحيز الباحث"، وأما الصدق فهو "مدى اتفاق الباحثين والمشاركين في وصف الأحداث ومكوناتها ومعانيها ".

هذا ويوجد جدال قوي بين الباحثين أو المنهجيين حول قيمة وصحة استخدام مجموعة الوسائل المستخدمة للحكم على الأبحاث الكمية في إعادة استخدامها أيضاً على الأبحاث النوعية.

فبحسب (Lincoln and Guba, 1985) فان معياري الصدق والموثوقية في الأبحاث النوعية هما معياران فلسفيان أكثر من كونهما معياران حقيقيان يمكن تطبيقهما على الأبحاث النوعية. وعلى النقيض من ذلك فإن (Golafshani, 2003) ترى بأن تطبيق معياري الصدق والموثوقية يمكن أن يؤدي إلى زيادة جودة البحث النوعي.

بالإضافة لما سبق فإن (Brink, 1993) وضح بأن الصدق والموثوقية هما من الجوانب الرئيسية في كل الأبحاث سواءً أكانت كمية أو نوعية، حيث ان هذا المعياران ما يميزان البحث الجيد عن البحث السيء.

وفيما يلى مجموعة من التقنيات المستخدمة لقياس الصدق والموثوقية في البحث النوعي:

1.9 إعلام المشاركين الذين تم عمل مقابلات معهم السبب وراء قيام الباحث بالبحث وما هي طبيعة البحث وما هي الدراسة التي يقوم بها الباحث وماذا سيفعل الباحث بالبيانات التي يقوم المشاركون بالإدلاء بها (Brink, 1993):

في هذا البحث وقبل قيام الباحث بأية مقابلة مع أحد من المشاركين كان الباحث يشرح للمشارك بأن البحث هو حول واقع تطبيق التسويق في شركات الوساطة المالية الصغيرة، وأن السبب وراء هذه القيام بهذا البحث هو استكمالاً للشروط الواجبة للحصول على درجة الماجستير في التسويق، كما أن البيانات التي سيدلي بها سوف تبقى سرية ولن يتم ذكر اسمه صراحةً في سجل المشاركين بالمقابلات.

2.9 الاقتباس المباشر من ردود المشاركين عند القيام بتحليل البيانات المجمعة (Johnson, 1997):

في هذا البحث قام الباحث عند تحليل نتائج البحث ومناقشتها باستخدام اقتباسات مباشرة من ردود المشاركين بالبحث من أجل الدلالة على صحة الأفكار المستنبطة أو للدلالة على الموثوقية بأن المشاركين قد أدلوا بها خلال المقابلات التي تمت معهم وفيما يلي مثال على ذلك:

المثال: مشاركين اثنين عرفوا التسويق الداخلي على أنه تسويق أفكار وأهداف الشركة داخلياً (م1.1: التسويق الداخلي هو شكل أو نوع من أنواع التسويق بشكل عام، يركز على تسويق أفكار وأهداف الشركة للموظفين بحيث تصبح الشركة موجهة تسويقيا من الداخل، م1.3: أسلوب لإيصال منهج الشركة ووجهة نظر الشركة وأهدافها ومبادئها إلى كل من يتعامل داخلياً مع الشركة).

3.9 القيام بعرض وجهات النظر المختلفة التي أدلى بها المشاركون وعدم الاقتصار على عرض وجهة نظر واحدة فقط من قبل الباحث (Brink, 1993):

في هذا البحث لم يقم الباحث بإخفاء أية وجهة نظر قدمها أي من المشاركين، لا بل على العكس من ذلك قام بعرض وشرح كل وجهات النظر المقدمة من قبل المشاركين.

المثال: لقد تمحورت إجابات المشاركين حول الفائدة المرجوة من تطبيق مفهوم التسويق الداخلي في شركات الوساطة المالية الصغيرة العاملة في مدينة دمشق حول أربعة محاور رئيسية.

4.9 قيام الباحث بمقارنة ما توصل إليه مع نتائج دراسات أخرى ذات علاقة قام بها آخرون (أبو زينة وآخرون، 2007):

في هذا البحث قام الباحث بمقارنة النتائج التي توصل إليها مع نتائج باحثين أخرين تناولوا نفس الموضوع أو نفس الفكرة.

المثال: وهذه النتيجة مشابهة للنتيجة التي توصلت لها دراسة (Mohammadi et al, 2012) وهي أنه توجد علاقة إيجابية ما بين التسويق الداخلي والتوجه بالعميل، حيث أن زيادة تطبيق عناصر التسويق الداخلي سوف تؤدي لزيادة التوجه بالعميل.

وكأسلوب لتعزيز الصدق والموثوقية في هذا البحث فقد قام الباحث بما يلي:

- أ. التواصل مع خمسة مدرسين بقسم إدارة الأعمال كلية الاقتصاد بجامعة دمشق لتحكيم أسئلة المقابلة شبه المهيكلة.
- ب. التواصل مع اثنين من المشاركين في المقابلات وهم (م1.1، م1.2) وقام بعرض المقابلات التي تم إجرائها معهم بشكل مكتوب للتأكد من فهم الباحث لوجهة نظرهم وأفكارهم التي أعطوها.

حيث أن المشارك (م1.1) هو مسؤول المحاسبة في شركة شام كابيتال وخريج كلية اقتصاد اختصاص إدارة أعمال، وأما المشارك (م1.2) فهو ضابط الامتثال في شركة الأولى للاستثمارات المالية وهو خريج كلية الاقتصاد اختصاص محاسبة.

10. جمع البيانات:

قام الباحث بجمع البيانات على شكل كلمات وأوصاف وليس بصورة كمية أو أرقام من خلال استخدام المقابلة شبه المهيكلة من خلال الاعتماد على مجموعة من الأسئلة المعدة مسبقاً، حيث لم يسأل الباحث الأشخاص المبحوثين كافة الأسئلة المعدة مسبقاً، وإنما فقط الأسئلة التي وجدها مهمة خلال المقابلة بحيث غطى مجموعة من النقاط الهامة، كما ساهم الباحث بدور مهم في تشكيل محتوى المقابلة من خلال التركيز على مواضيع على جانب من الأهمية.

وبالرغم من أن أسلوب المقابلات غير المهيكلة هو الأكثر تكراراً في البحوث الاستكشافية بحسب (Saunders et al, 2009)، إلا أنه لا يصلح هنا بسبب ضيق وقت المقابلة الواحدة، حيث أن متوسط الوقت المتاح لكل مقابلة هو تقريباً 35 دقيقة فقط، مما يعني عدم قدرة الباحث على ترك الباب مفتوح دائماً أمام المشاركين في المقابلات للتوسع في الشرح لأن وقت المقابلة سينتهي دون تغطية كل النقاط الهامة التي يريد الباحث سؤال المشاركين عنها.

كما أن الباحث لم يتبع أسلوب المقابلة المهيكلة وذلك بسبب أن هذا الأسلوب يشبه كثيراً أسلوب الاستبيان بحيث لا تعود هناك فائدة من وجود الباحث في المقابلة فتكون مهمة الباحث فقط تسجيل المعلومات دون التركيز على النقاط الهامة التي يريدها.

وفيما يلى مجموعة من الملاحظات حول مرحلة جمع البيانات:

- لقد تم عمل مقابلات في خمس شركات هي (شام كابيتال، بيمو السعودي الفرنسي، المركز الدولي، الأولى للاستثمارات المالية، سورية والمهجر) بينما رفضت كل من شركات (ضمان الشام، العالمية الأولى) إجراء أي مقابلة مع أي موظف لديهم، كما لم يتح للباحث إجراء مقابلات ضمن شركتي (عودة كابيتال، بايونيرز) بسبب كونهم في طور الإغلاق نهائياً.
 - لم يتمكن الباحث من إجراء أي مقابلة مع أي مدير عام شركة وساطة مالية.
- يتراوح عدد الموظفين الحالي في كل شركة من شركات الوساطة المالية ما بين 4_6 موظفين في عام 2015، بالرغم من أن نفس الشركات كانت تحتوي على عدد موظفين يتراوح ما بين 9_1 موظف في منتصف عام 2013 (أي ببداية العمل على البحث) بحسب الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث سابقاً.
- اتصفت المقابلات التي كانت تجرى للمرة الأولى في الشركات بالطول من حيث المدة الزمنية ولكن المقابلات اللاحقة في نفس الشركة كانت قصيرة نسبياً من حيث المدة الزمنية.
- إن المقابلات التي كانت تجرى مع مدراء الأقسام كانت تتسم بحجم أكبر وأعمق من المعلومات مما عليه في المقابلات مع الموظفين العادبين.
- بعض مدراء الشركات كانوا يطلبون نموذج عن أسئلة المقابلة قبل القيام بمقابلات مع موظفيهم بفترة أسبوع على الأقل وهذا مما قد يفسر تشابه الإجابات في بعض الأحيان بين موظفي نفس الشركة.
- لم تسمح أي شركة من الشركات الخمسة بوجود مسجل للصوت ما عدا شركة (سورية والمهجر للخدمات المالية).
- كانت المقابلات يتخللها مجموعة من التشويشات كال (المكالمات الهاتفية، المقاطعات من زملاء العمل، بعض الأمور المستعجلة).
- هناك بعض المقابلات التي لم تجرى بمقر الشركات ولكن أجريت مع موظفي الشركات في أماكن عامة.
 - طلب الموظفين في شركة شام كابيتال عدم التصريح عن أسمائهم بالبحث.

• إن الفترة الزمنية الطويلة التي أخذتها المقابلات والتي كانت حوالي ثلاثة شهور كان سببها الأساسي عدم إعطاء الموافقة للباحث لإجراء المقابلات من قبل إدارات الشركات إلا بعد فترة تتراوح بين 10 _20 يوم، كما أن تغيب الموظفين أو تهربهم من إجراء المقابلات كان السبب الآخر في طول فترة الحصول على عدد المقابلات المناسب.

11. تحليل البيانات:

تعتبر عمليات جمع البيانات وتحليلها عمليتان متداخلتان، إذ إن تحليل البيانات يبدأ مع بدء عملية جمع البيانات وتستمر معها بحيث تبدو العمليتان متداخلتان ومتكاملتان كأنهما عملية واحدة فالعمل الميداني يوجه الباحث إلى عدد من الأمور أو المؤشرات ليأخذها بالاعتبار عند تحليل البيانات ،حيث إن بعض الأنماط أو الأفكار تبدأ بالبروز أو الظهور في الميدان أو عند إجراء المقابلات المعمقة في وقت مبكر من بدء العمل الميداني أو إجراء المقابلات مع مقدمي المعلومات (أبو زينه ،2007)، وبما أن تحليل البيانات النوعية هي عملية استقرائية بصورة أساسية تتضمن تنظيم البيانات في فئات والتعرف على نماذج أو علاقات بين هذه الفئات، حيث تنشأ الفئات والنماذج من البيانات بدلاً من فرضها على البيانات قبل عملية الجمع، كما توصف عملية تحليل البيانات النوعية بأنها عملية تحليل اكتشافي مؤقت تتكامل مع جميع مراحل البحث النوعي (أبو زينه ،2007).

وقد اعتمد الباحث في عملية تحليل البيانات النوعية على أسلوب التحليل الموضوعي وقد اعتمد الباحث في عملية تحليل الموضوعي بأنه "طريقة لتحديد وتحليل واستخراج (Thematic Analysis) مواضيع (أنماط) من خلال البيانات المجمعة " (Braun and Clarke, 2006).

وغالباً ما يذهب التحليل الموضوعي إلى حد أبعد من استخراج المواضيع، لا بل يفسر الجوانب المختلفة لموضوع البحث (Boyatzis, 1998). وبالرغم من الانتشار الواسع للتحليل الموضوعي كأسلوب لتحليل البيانات إلا أنه لا يوجد اتفاق كامل بين المختصين حول الآلية النهائية للطريقة التي يعمل بها هذا التحليل (Tuckett, 2005). إلا أن المرونة الكبيرة التي يمتاز بها هذا التحليل بالإضافة لقدرة هذا التحليل على توفير معلومات أكثر تفصيلاً ودقةً عن موضوع معين أو عدة مواضيع، كما أن

قدرة هذا التحليل على التعامل مع كميات كبيرة من البيانات هي التي تدفع الباحثين لاستخدام هذا النوع من التحليل (Braun and Clarke, 2006).

فبموجب هذا الأسلوب ينتج لدى الباحث مجموعة من المفاهيم التي تستخرج من البيانات بحيث لا تكون مفروضة مسبقاً من قبل الباحث، كما أنه بموجب هذا النوع من التحليل فإن عملية التحليل تبدأ مع بداية جمع البيانات ولا تنتهى بانتهائها (Boyatzis, 1998).

وهناك مجموعة من الأسباب التي دفعت الباحث لاستخدام هذا الأسلوب من التحليل دون غيره من الأساليب الأخرى وهذه الأسباب هي:

- لأنه يستخدم في تحليل البيانات النوعية (www.designresearchtechniques.com)
 - لأنه يعتمد على الاستقراء بشكل كبير جداً (Dawson, 2009).
- لأنه مرن بالنسبة للأشخاص الذين يقومون بتحليل البيانات النوعية لأول مرة (Braun and Clarke, 2006).

وفيما يلي مراحل تحليل البيانات من خالا أسلوب التحليل الموضوعي بحسب (Braun and Clarke, 2006):

المرجلة الأولى: تعرف الباحث على البيانات المجمعة:

وفي هذه المرحلة فإنه على الباحث بأن يقوم بزج نفسه داخل البيانات المجمعة من خلال تكرار قراءة هذه البيانات أكثر من مرة في محاولة للحصول على معاني وأنماط ومواضيع، ومن الواجب على الباحث بأن يقوم بقراءة كامل البيانات ولو لمرة واحدة بالكامل قبل البدء بعملية الترميز.

المرجلة الثانية: توليد الرموز الأولية:

وتبدأ هذه المرحلة بعد أن يكون الباحث قد قرأ البيانات للمرة الأولى وقد قام بتشكيل قائمة أولية من الأفكار حول ما هو موجود بالبيانات وما هي البيانات الأكثر أهمية، وفي هذه المرحلة يتم إنتاج الرموز الأولية التي يمكن الرجوع إليها في المراحل اللاحقة.

المرجلة الثالثة: البحث عن المواضيع:

وتبدأ هذه المرحلة عندما تكون جميع البيانات قد تم ترميزها، ففي هذه المرحلة يقوم الباحث بإعادة التركيز على تحليل مستوى أوسع من المواضيع بدلاً من الرموز، حيث يتم في هذه المرحلة فرز رموز مختلفة عن المواضيع المحتملة، وترتيب كافة البيانات المُرمزة ضمن مواضيع محددة.

المرجلة الرابعة: استعراض المواضيع:

وتبدأ هذه المرحلة عندما يقوم الباحث بوضع مجموعة من المواضيع المرشحة لتكون مواضيع رئيسية بالنهاية، ولكن خلال هذه المرحلة قد يتبين للباحث بأن بعض المواضيع المرشحة ليست مواضيع حقيقية، ومواضيع أخرى يجب تقسيمها إلى مواضيع أصغر، بينما قد يظهر للباحث مجموعة من المواضيع الحقيقية.

المرجلة الخامسة: تحديد وتسمية المواضيع:

وفي هذه المرحلة يجب أن يقوم الباحث بعمل خريطة تحتوي على مجموعة من المواضيع المترابطة التي تحمل معانى جوهرية بداخلها.

المرجلة السادسة: إعداد التقرير:

وفي هذه المرحلة يقوم الباحث بعمل تقرير يحتوي على مجموعة المواضيع التي تم استخراجها من البيانات المجمعة، ومن مهمة التقرير أن يتكلم عن الصعوبات التي واجهت الباحث خلال عملية جمع واعداد البيانات للتحليل، كما يجب أن يُقنع التقرير القارئ بصحة المواضيع التي تم التوصل إليها.

خاتمة الفصل:

ناقش الباحث في هذا الفصل المنهجية التي اعتمدها خلال مرحلة إعداد البحث، حيث حدد نوع الفلسفة المستخدمة وأسلوب البحث ونوع البحث، كما تم توضيح مجتمع البحث وعينة البحث واستراتيجية البحث.

ومن جهةٍ ثانية تم تحديد الأسلوب المستخدم في تحليل البيانات النوعية وشرح مفهومي الصلاحية والموثوقية وما هو الأسلوب الذي استخدمه للتأكد من صلاحية أسئلة المقابلة وما هي الطريقة التي استخدمها للتأكد من موثوقية البيانات التي تم إعطائها من قبل المشاركين في البحث.

وفي الفصل القادم سيقوم الباحث بعرض ومناقشة نتائج البحث التي توصل إليها الباحث من خلال تحليل البيانات المجمعة.

الفصل الخامس: نتائج البحث ومناقشتها مقدمة الفصل 1. مفهوم التسويق الداخلي ويتضمن: 1.1 الوعي حول مفهوم التسويق الداخلي 2.1 تعريف التسويق الداخلي 2. فوائد التسويق الداخلي 3. تطبيق عناصر التسويق الداخلي 4. العلاقة بين عناصر التسويق الداخلي (تمكين العاملين، الاتصالات الداخلية، التدريب، الحوافز) وبين التوجه بالعميل.

مقدمة الفصل:

يركز هذا الفصل على عرض ومناقشة النتائج التي توصل إليها الباحث من خلال إجراء خمس عشرة مقابلة شبه مهيكلة في خمس شركات وساطة مالية صغيرة عاملة في مدينة دمشق.

إن رمز شركات الوساطة المالية التي تم عمل المقابلات فيها كالتالي:

الجدول رقم (1/5) رمز شركات الوساطة المالية

المركز	سورية	بيمو السعودي	الأولى للاستثمارات	شام	الشركة
الدولي	والمهجر	الفرنسي	المالية	كابيتال	
<u>ش</u> 5	ـــــــــــــــــــــــــــــــــــــ	ش3	ش2	<u>ش</u> 1	الرمز

المصدر: من إعداد الباحث

وإن رمز المشاركين في المقابلات هو:

الجدول رقم (2/5) رمز المشاركين في المقابلات

المشـــارك	المشارك	المشـــارك	المشـــارك	المشارك	المشارك
الخامس	الرابع	الثالث	الثاني	الاول	
م5	م4	م3	م2	م1	الرمز

المصدر: من إعداد الباحث

وبالتالي فإن رمز المشاركين في المقابلات من كل الشركات رموزهم كالتالي: الجدول رقم (3/5) رمز المشاركين من شركات الوساطة المالية

المشارك	المشـــارك	المشارك	المشارك	المشارك	الشركة/ المشارك
الخامس	الرابع	الثالث	الثاني	الأول	
_	_	_	م2.1م	م1.1	شام كابيتال
م5.2م	م4.2م	م3.2م	م2.2م	م1.2م	الأولى للاستثمارات
					المالية
_	م4.3	م3.3	م2.3	م1.3	بيمو السعودي
					الفرنسي
_	_	_	_	م4.4	سورية والمهجر
_	_	م3.5	م2.5م	م1.5م	المركز الدولي

المصدر: من إعداد الباحث

وفيما يلي مثال عن كيفية تطبيق مراحل تحليل البيانات من خلال أسلوب التحليل الموضوعي بحسب (Braun and Clarke, 2006):

السؤال الذي طرحه الباحث: ما هي أنواع الحوافز التي تقدمها شركتكم للموظفين؟

تم الحصول على 15 إجابة من قبل المبحوثين وعليه فقد تم تحليل البيانات المجمعة بحسب الخطوات التالية:

المرجلة الأولى: قرأ الباحث كافة إجابات المشاركين على هذا السؤال مرتين كاملتين من أجل أن يستطيع استيعاب وفهم طبيعة إجابات المبحوثين.

المرجلة الثانية: في هذه المرحلة قام الباحث باستخراج وكتابة مجموعة من الرموز الأولية، والمقصود بالرموز الأولية هي الأفكار الرئيسية المعبر عنها بكلمات أو مصطلحات أساسية، والرموز الأولية المستخرجة من إجابات المبحوثين على السؤال السابق هي:

(الحوافز الإيجابية، الحوافز السلبية، الحوافز المادية والحوافز المعنوية).

المرجلة الثالثة: وهي القيام بجمع وكتابة كافة أنواع المواضيع الموجودة بالبيانات، والمقصود بالمواضيع الموجودة بالبيانات هي التفاصيل المعبر عنها بمصطلحات أوكلمات وتتبع للرموز الأولية، والمواضيع المستخرجة من إجابات المبحوثين على السؤال السابق هي:

(الأسهم، المكافآت والعلاوات النقدية، العطل والإجازات المأجورة، التأمين الصحي والإجازات المرضية، بدلات النقل والمواصلات وكتب الشكر والتقدير).

المرجلة الرابعة: وهي القيام بعملية تصنيف وربط للرموز الأولية المستخرجة في المرحلة الثانية وهي (الحوافز الإيجابية، الحوافز السلبية، الحوافز المادية والمعنوية) مع المواضيع المستخرجة في المرحلة الثالثة وهي (الأسهم، المكافآت والعلاوات النقدية، العطل والإجازات المأجورة، التأمين الصحي والإجازات المرضية، بدلات النقل والمواصلات وكتب الشكر والتقدير).

المرجلة الخامسة: وفي هذه المرحلة يجب على الباحث أن يقوم بوضع خريطة كاملة للبيانات المجمعة تحتوي على مجموعة من المواضيع المترابطة، وهنا تم إنجاز الهيكل التالي:

أولاً: الحوافز الإيجابية وتتضمن:

أ. الحوافز المادية وتتضمن:

- الأسهم
- المكافآت والعلاوات النقدية
- العطل والإجازات المأجورة
- التأمين الصحى والإجازات المرضية

• بدلات النقل والمواصلات

ب. الحوافز المعنوية وتتضمن:

• كتب الشكر والتقدير

ثانياً: الحوافز السلبية وتتضمن:

• عقوبات مالية للموظفين المقصرين في تأديتهم لأعمالهم من خلال خصم جزء من مستحقاتهم المالية.

المرجلة السادسة: وهي مرحلة إعداد التقرير ودعم الخريطة الموضوعة من قبل الباحث بالاقتباسات الموجودة بإجابات المشاركين على هذه الشاكلة:

تقسم الحوافز التي يحصل عليها موظفو شركات الوساطة المالية الصغيرة العاملة في مدينة دمشق إلى نوعين أساسيين هما:

1. الحوافز الإيجابية:

وقد تم تقسيم الحوافز الإيجابية في هذا البحث إلى نوعين رئيسيين هما:

- 1.1 الحوافر المادية: أشار عشرة من أصل خمسة عشر مشاركاً (م1.1، م2.1، م2.1، م2.3، م3.3، م3.3، م3.3، م4.3، م5.1، م3.5، م3.
 - الأسهم: فقد أشار المشارك (م1.3) إلى أنه تلقى عدد من الأسهم كمكافأة على أدائه المتميز.
- المكافآت والعلاوات النقدية: أشار المشاركان (م2.3، م2.5) على أن الشركات التي يعملون بها تقدم لهم مكافآت نقدية وعلاوات مثل (م2.5 راتب شهرين إضافيين أخر السنة).
- العطل والإجازات المأجورة: وضح المشارك (م3.2) إلى أن شركته تقدم لموظفيها عطل وإجازات مأجورة.

- التأمين الصحي والإجازات المرضية: وهو تأمين صحي شامل للموظفين العاملين في شركات الوساطة المالية، كما تقدم بعض من هذه الشركات إجازات مرضية مدفوعة الأجر.
 - بدلات النقل والمواصلات: وخصوصاً في الشركات التي لا يوجد فيها وسائل لنقل الموظفين.
- 2.1 الحوافز المعنوية: أشار إحدى عشر من أصل خمسة عشر مشاركاً (م1.1، م2.1، م1.2، م1.2، م2.1، م2.2، م3.2، م3.2، م3.2، م3.2، م3.2، م3.2، م3.2، م3.2، م3.2، مكافآت معنوية متمثلةً في شكل واحد هو:
- كتب الشكر والتقدير: وضح المشارك إلى أن شركته تقدم (م2.3 كتب الشكر والتقدير للموظفين).

2. الحوافز السلبية: وتتضمن:

• عقوبات مالية للموظفين المقصرين في تأديتهم لأعمالهم من خلال خصم جزء من مستحقاتهم المالية (م3.3 لدينا عقوبات مالية للمقصرين بعملهم).

1. مفهوم التسويق الداخلى:

المقدمة:

في هذه الفقرة سوف يتم عرض ومناقشة النتائج المتعلقة بالوعي بمفهوم التسويق الداخلي وتعريف التسويق الداخلي من وجهة نظر موظفي شركات الوساطة المالية الصغيرة العاملة في مدينة دمشق.

1.1 الوعى حول مفهوم التسويق الداخلى:

إن عدد المشاركين الذين لم يسمعوا ولم يقرؤوا عن مفهوم التسويق الداخلي هم أربعة مشاركين (م3.2، م4.2، م5.2، م6.2 لا لم أسمع بهذا المصطلح سابقاً، م4.2 هذه المرة الأولى التي أسمع فيها بهذا الشيء).

وأما الذين سمعوا أو قرأوا عن مفهوم التسويق الداخلي فهم إحدى عشر مشارك (م1.2، م1.1، م2.2، م 3.5، م 3.3، م 3.5، م 3

ولكن عدد الذين استطاعوا إعطاء تعريف للتسويق الداخلي هم 9 مشاركين (م1.1، م1.3، م2.3، م3.3، م3.3، م5.2، م5.3، م3.3، م

ويعود السبب الأساسي في قدرة 9 أشخاص على إعطاء تعريفات للتسويق الداخلي وحتى لو لم تكن دقيقة هذه التعريفات بشكل كبير إلى:

أولاً: الدراسة الأكاديمية لهؤلاء المشاركين (م1.1: كوني أنا خريج إدارة أعمال فجزء من دراستي هي للتسويق) وبالتالي فكون مجال دراستهم الأكاديمية مشابه للمجال الذي يقوم الباحث بطرح أسئلة في سياقه فاستطاعوا إعطاء تعريف للتسويق الداخلي.

ثانياً: الدورات التدريبية التي حضروها داخل شركاتهم (م2.2: لقد سمعت به سابقاً خلال إحدى دورات التسويق التي عملتها هنا بالشركة، م1.3: نعم سمعت بهذا المفهوم مؤخراً خلال إحدى المحاضرات

الصوتية التدريبية التي كنت أحضرها بالسيارة وهي التي يزودنا بها قسم التدريب بالشركة). فشركات الوساطة تقوم بعمل دورات تدريبية لموظفيها سواءً أكانت في مجال التسويق أو في غيره وهذا ما ساعد المشاركين على إعطاء تعريف للتسويق الداخلي من واقع فهمهم للتسويق الداخلي في الدورات التدريبية التي خضعوا لها.

ثالثاً: من خلال الإنترنت أو بعض المعارف (م3.5: قرأت مقالة عنه عبر الانترنت، م2.3: سمعت عن التسويق الداخلي من أخي طارق لأنه عمل مشروع التخرج الخاص به عن شيء له علاقة بالتسويق الداخلي في الشركات المصرية)، ومعرفة هؤلاء المشاركين لم تتعد حدود الاطلاع على المفهوم أو السماع به فقط.

رابعاً: سمعوا به ولكن لا يتذكرون من أين سمعوا به (م3.3: بصراحة أنا سمعت بهذه الكلمة ولكن لا أتذكر أين بالضبط)، وهؤلاء لم يستطيعوا تقديم تعريف للتسويق الداخلي لاحقاً.

فين حين أن بقية الذين سمعوا أو قرأوا عن هذا المفهوم لم يحددوا بأجوبتهم من أين عرفوا به.

2.1 تعريف التسويق الداخلي:

يوجد ستة مشاركين من أصل خمسة عشر مشارك (م1.2، م2.2، م4.2، م4.4، م1.5) لم يقدموا تعريف للتسويق الداخلي من وجهات نظرهم، ولكن تمحورت بقية التعاريف التي قدمها المشاركون حول:

المحور الأول: مشاركين اثنين عرفوا التسويق الداخلي على أنه تسويق أفكار وأهداف الشركة داخلياً (م1.1: التسويق الداخلي هو شكل أو نوع من أنواع التسويق بشكل عام، يركز على تسويق أفكار وأهداف الشركة للموظفين بحيث تصبح الشركة موجهة تسويقياً من الداخل، م4.3: أسلوب لإيصال منهج الشركة ووجهة نظر الشركة وأهدافها ومبادئها إلى كل من يتعامل داخلياً مع الشركة).

وهدذا التعريد ف يتوافد ق مصع التعاريف التدي قدمها الباحثون (fisk, 1986; Reardon and Enis, 1990; piercy and Morgan, 1991; Varey, 2001)

حيث أشارت هذه الدراسات إلى أهمية تطبيق المنظمات لمنظومة متكاملة من الاستراتيجيات والخطط الموجهة والهادفة لتسويق أفكار وقيم المنظمات للموظفين الذين يعملون فيها.

المحور الثاني: مشارك واحد فقط قدم تعريف للتسويق الداخلي على أنه وسيلة لإرضاء العملاء الخارجيين (م1.3: أظن من خلال معرفتي السابقة عن موضوع التسويق الداخلي إن التسويق الداخلي وسيلة لإرضاء الزبائن). وهذا التعريف يتوافق مع التعاريف التي قدمها الباحثون

.(Ballantyne, 2000; Kotler, 2003; Ahmed and Rafiq, 2003; Varey, 2001)

حيث عرف (Varey, 2001) التسويق الداخلي على أنه "نشر تبعية وظائف المنظمة لكل أنشطة التسويق وتطبيق استباقي للمبادئ التسويقية من أجل الترويج للدور الذي يلعبه الموظفين في رضا العملاء الخارجيين ضمن بيئة المنظمة الفعالة ".

ولكن الاختلاف ما بين التعريف الذي قدمه المشاركون والتعاريف المقدمة من الباحثين الأخرين هو أن التعريف الذي قدمه المشاركون لم يتطرق لفكرة أن تكون كل أقسام المنظمة موجهة تسويقياً.

المحور الرابع: قدم خمسة مشاركين تعاريف مبهمة وغير واضحة سببها عدم الفهم الدقيق لمفهوم التسويق الداخلي أو بسبب عدم سماع المشاركين أصلاً بهذا المفهوم ولكن قاموا بعمل اجتهادات شخصية لتفسير مصطلح التسويق الداخلي فكانت تعاريفهم كالتالي (م2.1: أنا أوافقك على كل ما سبق، م2.3: التسويق الداخلي شيء يتعلق ببيع خدمات الشركة لنفس موظفي الشركة الداخليين، م5.2: أي تمام الآن تذكرته،

م2.5: باعتقادي الشخصي هو تسويق عن طريق موظفي الشركة وعلاقاتها الداخلية، م1.4: نوع من أنواع التسويق).

الخلاصة:

إن إحدى عشر مشارك من أصل خمسة عشر مشارك سمعوا أو قرؤوا عن مفهوم التسويق الداخلي، بينما فقط تسعة مشاركين هم من استطاعوا إعطاء تعريف للتسويق الداخلي. ولكن عدد قليل من المشاركين عددهم أربعة مشاركين فقط هم الذين قدموا تعريف صحيح وواضح للتسويق الداخلي، وإن أهم التعاريف التي توصل إليها البحث من خلال إجابات المشاركين الأربعة هي:

- التسويق الداخلي هو عملية تسويق أفكار وأهداف وقيم الشركة لموظفيها الداخليين.
 - التسويق الداخلي هو وسيلة لإرضاء العملاء الخارجيين.
- التسويق الداخلي هو عملية إدارية من أجل التنسيق والتكامل بين الوظائف الداخلية للمنظمة.

ولاحظ الباحث أن التعاريف الثلاثة الأساسية التي قدمها المشاركون للتسويق الداخلي كانت تتمحور حول أحد عناصر التسويق الداخلي وهو الاتصالات الداخلية حيث أن المصطلحات المستخدمة ضمن التعاريف المقدمة من قبل المشاركين دارت حول مصطلحات (تسويق أفكار وأهداف الشركة للعاملين، التسيق والتكامل بين الوظائف الداخلية للمنظمة، وسيلة لإرضاء العملاء الخارجيين).

فعملية تسويق وتوصيل أفكار وأهداف الشركة لموظفيها تكون من خلال وسائل الاتصال الداخلية المستخدمة وهي الاجتماعات واللقاءات التي تتم ما بين إدارة الشركة وموظفيها. كما أن عملية التنسيق والتكامل بين الموظفين شاغلي الوظائف المختلفة بالمنظمة عادةً ما يتم عبر الهاتف الثابت أو الجوال أو عبر البريد الإلكتروني الخاص بموظفي الشركة. ومن جهة أخرى فإن تقديم خدمات سريعة وذات نوعية جيدة للزبائن يكون من خلال الهاتف الثابت والبريد الالكتروني، مع ضمان لحقوقهم يكون من خلال نظام المكالمات المسجلة الذي تستخدمه كافة شركات الوساطة المالية، وهذا ما يؤدي بالنهاية لإرضاء العملاء الخارجيين.

وبناءً على هذه النتائج فإنه لا يوجد وعي عام بمفهوم التسويق الداخلي بين موظفي شركات الوساطة المالية الصغيرة العاملة في مدينة دمشق، حيث أن الوعي بهذا المفهوم كان فقط لدى عدد قليل من الموظفين.

كما أن الوعي بمفهوم التسويق الداخلي بين هذا العدد القليل من المشاركين كان يتمحور فقط حول عنصر واحد من عناصر التسويق الداخلي وهو الاتصالات الداخلية، في حين أغفل المشاركون العناصر الأخرى للتسويق الداخلي ضمن تعاريفهم كتمكين العاملين والتدريب والحوافز.

3.1 الفرضيات المستخرجة القابلة للتحقق:

- لا يوجد وعي بمفهوم التسويق الداخلي بين موظفي شركات الوساطة المالية الصغيرة العاملة في مدينة دمشق.
 - التسويق الداخلي هو عملية تسويق أفكار وأهداف وقيم الشركة لموظفيها الداخليين.
 - التسويق الداخلي هو وسيلة لإرضاء العملاء الخارجيين.
 - التسويق الداخلي هو عملية إدارية من أجل التنسيق والتكامل بين الوظائف الداخلية للمنظمة.

5. فوائد التسويق الداخلى:

لقد تمحورت إجابات المشاركين حول الفائدة المرجوة من تطبيق مفهوم التسويق الداخلي في شركات الوساطة المالية الصغيرة العاملة في مدينة دمشق حول أربعة محاور رئيسية هي:

المحور الأول: رأى اثنان من المشاركين فقط (م1.3، م1.1)، أن فائدة تطبيق التسويق الداخلي في شركاتهم سيؤدي إلى تحسين عملية التوجه بالعميل من خلال فهم حاجات العميل بطريقة أفضل (م1.3 فهم مكنونات العميل وحاجاته وإعطائه الأشياء التي تلبي هذه الحاجات والارتقاء برضا العملاء نحو الأعلى، م1.1 أشعر بأنه وسيلة أو أداة لزيادة خدمة العميل). وهذه النتيجة مشابهة لنتيجة دراسات كل من (Mohammadi et al, 2012; Zaman et al, 2012; Awwad and Agti, 2011) .

وهي أنه توجد علاقة إيجابية ما بين التسويق الداخلي والتوجه بالعميل، حيث أن زيادة تطبيق عناصر التسويق الداخلي سوف تؤدي لزيادة التوجه بالعميل.

وقد لاحظ الباحث أن نفس المشاركان هما من قدما تعريفهم الخاص بالتسويق الداخلي على أنه (م1.3 التسويق الداخلي هو شكل أو نوع من أنواع التسويق الداخلي هو شكل أو نوع من أنواع التسويق بشكل عام ويركز على تسويق أفكار وأهداف الشركة للموظفين بحيث تصبح الشركة موجهة تسويقياً من الداخل).

المحور الثاني: وأما البعض الآخر من المشاركين (م1.4، م4.2، م4.3) فأشار إلى أن تطبيق التسويق الداخلي في شركاتهم سوف يؤدي إلى تحسين أداء العمل (م1.4 إذا طبق التسويق الداخلي لدينا فأعتقد أن الشركة سوف تتقدم بكافة المجالات الإدارية والفنية والتسويقية، م4.2 إذا طبقنا التسويق الداخلي بشركتنا فسوف تتطور بسرعة ويتحسن عملها، م4.3 زيادة الإنتاجية بالشركة وتكامل العمل لتحقيق غايات وأهداف الشركة بالشكل الصحيح).

المحور الثالث: في حين ارتأى بعض المشاركين (م3.5، م5.2، م2.3) إلى أن الفائدة الجوهرية للتسويق الداخلي تكمن في تحسين عمليات الإدارة العليا فيما يخص أنشطة الموارد البشرية ورفع أداء الموظفين وزيادة ولاء الموظفين لشركاتهم (م3.5 استقطاب واختيار وتعيين أفضل الموارد البشرية داخل الشركة، م5.2 فائدته بين الموظفين والمدير بحيث يصبح الموظف مدرك لحدوده وواجباته اتجاه المدير وبنفس

الوقت فالمدير من واجبه تابية احتياجات الموظفين أو متطلباتهم لكي ينجزوا أعمالهم بكفاءة عالية لأن المدير الذي يحقق ذلك يأخذ عمل جيد من موظفيه، م2.3 سوف يزيد ولائنا للشركة). وبالرغم من أن دراسات (Zaman et al, 2012; Esfahan et al, 2013) طبقت في منظمات كبيرة الحجم إلا أنها حملت نفس نتيجة هؤلاء المشاركين من شركات الوساطة المالية الصغيرة الحجم.

المحور الرابع: وهنا أشار مشارك واحد فقط هو (م2.1) إلى أن الفائدة الحقيقية المرجوة من تطبيق مفهوم التسويق الداخلي في الشركة التي يعمل بها هي محاولة قبول الموظفين للتغييرات التي تقوم بها إدارة الشركة في محاولة لتطوير العمل (م2.1 فائدة التسويق الداخلي هو محاولة التغلب على مقاومة التغيير لدى الموظفين).

المحور الخامس: ومن جانب آخر أشارت مجموعة من المشاركين (م2.2، م3.2، م5.1، م3.3) إلى التأثير الكبير الذي يلعبه التسويق الداخلي في رفع كمية المبيعات وزيادة الأرباح المحققة للشركات التي يعملون بها (م2.2 بيع أكبر كمية من المنتجات للزبائن، م3.2 الفائدة بالمطلق هي تحقيق الأرباح، م5.1 سوف يساهم بزيادة أرباح شركتنا على المدى الطويل، م3.3 زيادة أرباح شركتنا). ووجهة نظر الموظفين هذه وافقتها نتائج دراسة (Kameswari and Rajyalakshmi, 2012) حيث وجدت النتائج أن تطبيق مفهوم التسويق الداخلي يساهم في مقاومة المنافسة وزيادة الأرباح.

المحور السادس: في حين ارتأى أحد المشاركين (م1.2) إلى أن تطبيق التسويق الداخلي في الشركة التي يعمل بها سيؤدي إلى تخفيض معدل دوران العمل في شركته ومعدل هجرة الخبرات السورية إلى الخارج (م1.2 يخفف من هجرة الخبرات السورية إلى الخارج)، فزيادة معدل دوران العمل في شركات الوساطة المالية يُفقدها الموظفين ذوي الخبرة والتأهيل العالي، وذلك بسبب هجرة معظم هؤلاء العاملين المؤهلين إلى خارج سورية.

كما أن أحد المشاركين (م2.5) لم يرى وجود أية فائدة مرجوة من تطبيق التسويق الداخلي في شركته حالياً لأن شركته لا تطبق مفاهيم التسويق فيها بشكل عام لكي تطبق مفاهيم التسويق الداخلي بشكل خاص (م2.5 لا يوجد اهتمام بالتسويق بشكل عام لكي يكون هناك اهتمام أو تطبيق للتسويق الداخلي بشركتنا).

ملاحظة: بالرغم من أن بعض المشاركين لم يستطيعوا تقديم تعريف لمفهوم التسويق الداخلي أو أعطوا تعريف خاطئ أو مبهم في بداية المقابلة معهم، إلا أن قيام الباحث بإعطائهم تعريف للتسويق الداخلي والذي تبناه في طيلة البحث ساهم في تعرف المبحوثين على المفهوم ومن خلاله قاموا بشرح وجهات نظرهم حول فوائد تطبيقه في الشركات التي يعملون بها.

الخلاصة:

أشارت الغالبية العظمى من المشاركين بالبحث إلى وجود فائدة من وراء تطبيق مفهوم التسويق الداخلي في الشركات التي يعملون بها. وإن الفائدة المرجوة من تطبيق التسويق الداخلي في شركات الوساطة المالية الصغيرة العاملة في مدينة دمشق بحسب المشاركين بالبحث هي:

- تحسين عملية التوجه بالعميل.
- رفع مستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظفين وتحسين أداء العمل.
 - تحسين عمليات الإدارة فيما يخص أنشطة الموارد البشرية.
- محاولة دفع الموظفين لقبول التغييرات التي تقوم بها إدارة الشركة.
 - رفع كمية المبيعات وزيادة الأرباح المحققة.
- تخفيض معدل دوران العمل وخفض نسبة هجرة الخبرات السورية إلى الخارج.

1.2 الفرضيات المستخرجة القابلة للتحقق:

يوجد فائدة من وراء تطبيق مفهوم التسويق الداخلي في شركات الوساطة المالية الصغيرة السورية. الفائدة من تطبيق التسويق الداخلي تتمثل في تحسين عملية التوجه بالعميل:

- رفع مستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظفين وتحسين أداء العمل.
 - تحسين عمليات الإدارة فيما يخص أنشطة الموارد البشرية.
- محاولة دفع الموظفين لقبول التغييرات التي تقوم بها إدارة الشركة.
 - رفع كمية المبيعات وزيادة الأرباح المحققة.
- تخفيض معدل دوران العمل وخفض نسبة هجرة الخبرات السورية إلى الخارج.

6. تطبيق عناصر التسويق الداخلى:

تتضمن هذه الفقرة عرض ومناقشة النتائج المتعلقة بتطبيق عناصر التسويق الداخلي (تمكين العاملين، الاتصالات الداخلية، التدريب والحوافز) في شركات الوساطة المالية الصغيرة العاملة في مدينة دمشق.

1.3 تمكين العاملين:

انقسمت آراء المشاركين إلى قسمين أساسيين:

القسم الأول: ويمثله المشاركان (م2.1، م5.2) وقد أجابا بأنهما كموظفين لا يتمتعان بتمكين خلال أدائهما لأعمالهم داخل الشركة والسبب في ذلك يعود بحسب (م2.1 بسبب سياسة الإدارة). وأغلب الظن في هذه الممارسة كون أن الموظفة تعمل في قسم خدمة الزبائن فبالتالي ليس عليها اتخاذ القرارات، بينما أرجع المشارك الأخر السبب إلى (م5.2 نحن نتعامل هنا بطريقة " أعطني الملفات وقف جانباً")، والسبب في ذلك لأن الموظف يعمل في قسم العلاقات العامة غير المفعل أصلاً من قبل إدارة الشركة.

القسم الثاني: وتمثله الأغلبية العظمى من المشاركين وعددهم ثلاث عشرة مشارك (م1.2، م1.1، م2.2، م3.2، م4.2، م4.3، م1.4، م1.4، م1.4، م2.5، م3.5، م2.4، م1.4، م2.5، م2.5، م2.5، م2.5، م2.5، م2.5، م2.5، م2.5، م2.5، م2.6، مكانهم داخل الشركة، فلقد أشار بعض بأنهم كموظفين يتمتعون بقدر كافي من التمكين خلال أدائهم لأعمالهم داخل الشركة، فلقد أشار بعض المشاركين إلى أن شركاتهم تقوم بسؤالهم إلى حد معين عن آرائهم فيما يتعلق بمجموعة من المواضيع أو النقاط غير الاستراتيجية، كما أنه ليس من الضروري أن تقوم بالأخذ بهذه الآراء والاستشارات (م1.2 مثلا تم أخذ رأينا كموظفين لدينا خبرة طويلة في الاستثمار المالي من أجل تغيير المحفظة التي نستثمر فيها إلى محفظة استثمارية أخرى)، ولكن عادةً لا يتم سؤالهم عن الأسئلة الاستراتيجية على مستوى عمل الشركة والسبب في ذلك هو مركزية اتخاذ القرارات بالفرع الأم خارج سورية (م1.2 نحن هنا كشركة الأولى للاستثمارات المالية هي فرع لشركة أم مقرها الأردن وبالتالي فإن كل القرارات الاستراتيجية تأتي من الإدارة العليا المتواجدة من أكثر من سنة ونصف في الأردن).

كما وافق (م1.1) (م1.2) في أن الشركة التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية أو التكتيكية أو في القرارات قصيرة الأجل بينما لا تسمح له بالمشاركة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية أو

القرارات طويلة الأجل وإنما فقط من الممكن أن يتم أخذ وجهة نظره فيما يتعلق بالموضوع المطروح (م1.1 هنا يجب أن نميز بين نوعين من القرارات: القرارات التكتيكية أو القرارات قصيرة الأجل ونحن نشارك باتخاذ مثل هذه القرارات وبقوة، وأما النوع الثاني من القرارات فهو القرارات الاستراتيجية أو القرارات الطويلة الأجل والهامة جداً وهذه من الممكن أن تأخذ إدارة الشركة وجهة نظرنا فيها ولكن لا نشارك بصناعتها).

وكمثال عن القرارات التكتيكية التي شارك باتخاذها كموظف في الشركة (م1.1 تخفيض حجم الرسوم التي نحصلها من الزبائن من نسبة 6% إلى نسبة 5%) وأما المثال عن القرارات الاستراتيجية التي لم يشارك باتخاذها (م1.1 القرار المتعلق بإغلاق فرع الشركة بمدينة حلب).

ولقد أشار هذا المشارك إلى أن المبدأ الذي تستخدمه الإدارة فيما يتعلق بالرقابة على أدائه كموظف ضمن الشركة هي مبدأ الإدارة بالأهداف (م1.1 أنا كمحاسب لا يوجد رقيب على طريقة أدائي لعملي ولكن الرقابة تكون على الناتج النهائي لعملي)، وهنا قام المشارك (م1.1) بالخلط بين مفهوم تمكين العاملين وبين الأسلوب الرقابي الذي تنتهجه شركته وهذا يعني أنه لا يملك وعي كافي حول هذين المفهومين.

كما أيد (م3.2) (م1.2) في أنه يشارك فقط باتخاذ القرارات التي تخص عمله فقط وليس في كل القرارات الخاصة بالشركة (م3.2 تعطى الفرصة للموظف في حال كانت القرارات تخص نطاق عمله فقط) والسبب في تشابه طريقة التعامل مع كلا الموظفين لأتهما ينتميان لنفس الشركة وهي شركة الأولى للاستثمارات المالية.

ومن جهة أخرى أوضحت (م4.2) أن الشركة التي تعمل بها لا تسمح لها باتخاذ القرارات وإنما فقط تسمح لها بإبداء الرأي فيما يتعلق بالأمور المختلفة (م4.2 عندما تواجهني مشكلة معينة فأقوم بسؤال الإدارة عن الموضوع ويقولوا ما هو برأيك الحل وأنا أقدم رأي ولكن اتخاذ القرار بيد إدارة الشركة طبعا).

وعلى خلاف بقية المشاركين أوضحت المشاركة (م1.3) أنه يمكنها أخذ القرارات والتصرف دون الرجوع لإدارة الشركة (م1.3 لدينا حرية التصرف فيما يتعلق بأعمالنا فنحن نقوم بالتواصل مع السوق والهيئة لحل المشاكل وايجاد الحلول لها مباشرة دون الرجوع للإدارة)، والسبب الأساسي لقدرة هذه المشاركة

على اتخاذ القرارات والتصرف دون الرجوع للإدارة لكونها مديرة قسم خدمة الزبائن في الشركة التي تعمل بها وليست موظفة عادية.

ومن جانب أخر وافق (م2.3) (م1.4) على أنهما يتمتعان بقدر كبير من التمكين (م2.5 أكيد ومئة بالمئة، م1.4 كوني ضابط الامتثال في الشركة فإنني أتمتع بقدر أكبر بالمشاركة في اتخاذ القرارات عن غيري من الموظفين)، كما تشارك (م3.2) مع (م1.1) في أن الأسلوب الإداري التي تتبعها معه إدارة الشركة هي طريقة الإدارة بالأهداف (م2.3 نحن هنا بالشركة كل موظف له هدف محدد ولديه صلاحيات كاملة لتحقيق هذا الهدف فيعني نحن نتبع طريقة بالإدارة نسميها الإدارة بالأهداف وليس الرقابة فوق رأس الموظف).

وأما (م3.3) فميز بين المشاركة في اتخاذ القرارات وبين حرية التصرف ووضع الحلول لمشاكل العمل، حيث وضح أنه يمتلك الحرية في التصرف فيما يتعلق بالمشاكل التي تواجهه ضمن العمل ويقارن بين الحلول الأفضل ويختار الأفضل منها، ولكن من جهةٍ أخرى فإنه لا يشارك باتخاذ القرارات على مستوى العمل ككل (م3.3 أنا كمحاسب أي مشكلة محاسبية أو مالية تواجهني أحاول حلها بدون تدخل أي شخص آخر بعملي ولكني مثلا لا أخذ قرار بأن أعطي موظف سلفة مالية أو لا أعطيه، لأن هذا الأمر من اختصاص مدير الشركة).

كما وافق (م4.3) (م4.5) على أن الحرية المتروكة لهم فيما يتعلق باتخاذ القرارات وحرية التصرف ووضع حلول العمل هي على مستوى قسمهم فقط وليس على المستوى الاستراتيجي للشركة (م4.3 اتخاذ القرارات الكبيرة أو المؤثرة في الشركة لا تكون بالإدارة الدنيا ولكن تكون فقط بالإدارة العليا لذلك حرية التصرف هي على منحى ضيق أو مؤثر بشكل قليل إلى حد ما، م1.5 فنحن لدينا حرية بالعمل ضمن قسمنا ولكن ليس إلى درجة المشاركة في اتخاذ القرارات الهامة مع إدارة الشركة) وقدما أمثلة على ذلك (م4.3 في إحدى المرات حدثت مشكلة لدى أحد المستثمرين تتعلق بعملية شراء وبيع ولكني تدخلت وحللتها مع إدارة السوق دون الرجوع لإدارة شركتنا، م1.5 ذا واجهتنا مشاكل بالعمل فمن الطبيعي أن نقوم بحلها وخصوصاً مشاكل الزبائن لأننا كقسم خدمة زبائن مهمتنا الأساسية هي حل مشاكل الزبائن).

بالإضافة إلى ذلك وافق المشارك (م3.5) مدير قسمه (م2.5) في أن الشركة توفر لهما قدر من التمكين خلال أدائهم لأعمالهم الروتينية من خلال السماح لهم بأداء أعمالهم بالطريقة التي يشعرون بأنها الأفضل ولكن أخذ الموافقة النهائية على تتفيذ العمل هي من قبل الإدارة العليا (م2.5 على سبيل المثال أنا الآن أحضِر لعقد دورة تدريبية لطلاب الجامعات في مقر هيئة سوق دمشق للأوراق المالية لكي أضرب عصفورين بحجر واحد من جهة أقوم بإشهار اسم شركتنا ومن جهة ثانية قد اختار موظفين مستقبليين من هؤلاء الطلاب وبالتالي بعدما جهزت كل الأمور المتعلقة بهذا الموضوع سوف أرسل ملف التجهيزات لكي أحصل على الموافقة النهائية من هيئة المديرين).

وبالرغم من أن هذه الدراسة تمت في شركات صغيرة الحجم وأما دراسات (Ahmad and Alborie, 2012; Ahmad and Rafiq, 2002) و (الجريري، 2006) تمت في شركات كبيرة الحجم، إلا أن الدراسة الحالية وهذه الدراسات وجدت نفس النتيجة أن الشركات تقوم بإعطاء قدر كافي من التمكين لموظفيها وذلك من أجل رفع مستوى رضاهم عن العمل الذي يقومون به ومن أجل زيادة التوجه بالعملاء ورضاهم.

والأسباب الأساسية من وجهة نظر الباحث في أن شركات الوساطة المالية الصغيرة العاملة في مدينة دمشق تمنح موظفيها قدراً كافياً من التمكين خلال أدائهم لأعمالهم هي:

- إن بعض إدارات الشركات لشركات الوساطة المالية الصغيرة تعمل من خارج سورية والموظفين يعملون من داخل سورية وبالتالي فإن هذه الإدارات مضطرة لمنح موظفيها قدر كافي وكبير من التمكين.
- حجم شركات الوساطة المالية العاملة في مدينة دمشق هو حجم صغير، وعدد موظفيها لا يتجاوز في أحسن الأحوال تسعة موظفين وعليه فإن كل موظف يمتلك مجموعة كبيرة من المهام لتأديتها وبالتالي يوجد عبء عمل كبير عليه، وبالتالي يتم تعويض عبء العمل الكبير على الموظف بقدر جيد من التمكين لكي ترفع الشركة من معنويات الموظف ولكي يستطيع إتمام كل المهام المطلوبة منه.

• إن وجود سبع شركات صغيرة للوساطة المالية مازالت تعمل ضمن السوق السورية وتتنافس فيما بينها، مع عدد قليل من الموظفين المدربين والمؤهلين للعمل والمعتمدين من قبل سوق دمشق للأوراق المالية، مع معدل دوران عمل عالي داخل هذه الشركات، ونسبة عالية من هجرة الموظفين الكفء إلى خارج سورية أدى إلى أن تخشى إدارة هذه الشركات من فقدان موظفيها المؤهلين الحاليين مما أدى إلى أن تزيد من مستوى تمكينهم داخل شركاتهم.

الخلاصة:

عند سؤال المشاركين فيما إذا كانت الشركات التي يعملون بها تتيح لهم قدراً كافياً من التمكين خلال أدائهم لأعمالهم، انقسمت الإجابات إلى:

القسم الأول: عدد قليل من الموظفين هم موظفين اثنين فقط أشاروا إلى أن الشركات التي يعملون بها لا تتيح لهما أي قدر من التمكين والسبب بحسب المشاركين هو سياسة الإدارة داخل العمل.

القسم الثاني: معظم المشاركين قالوا بأنهم يتمتعون بقدر كافي من التمكين ويتضمن هذا القسم:

- أ. موظف واحد فقط قال بأن الشركة التي يعمل بها تمنحه قدر كافي من التمكين من خلال حرية التصرف والقدرة على اتخاذ القرارات دون الرجوع لإدارة الشركة والسبب في ذلك أن هذا الموظف هو مدير قسم وليس موظف عادى.
 - ب. غالبية المشاركين البقية ميزوا بين نوعين من الأعمال والقرارات هما:
- الأعمال الروتينية والقرارات التكتيكية: وهنا يمكن للموظف أن يقوم بعمل هذه الأعمال بالطريقة التي يراها مناسبة، كما أن إدارة الشركة تقوم بأخذ رأيه فيما يتعلق بالقرارات التكتيكية التي تريد اتخاذها لأنها تتعلق مباشرة بعمل الموظف.
- الأعمال ذات الأهمية العالية والقرارات الاستراتيجية: وعادةً ما تقوم إدارة الشركة بإصدار الأوامر فيما يتعلق بطريقة تنفيذ هذه الأعمال دون أخذ رأي الموظف، وفي حالات قليلة يمكن أخذ مشورة الموظف فيما يتعلق بالقرارات الاستراتيجية.

وبناءً على هذه النتائج فإن شركات الوساطة المالية الصغيرة العاملة في مدينة دمشق تمنح موظفيها قدراً كافياً من التمكين خلال أدائهم لأعمالهم الروتينية، وفي بعض الأحيان تسمح لموظفيها بالمشاركة في اتخاذ القرارات فيما يتعلق بالمهام الهامة والقرارات الاستراتيجية.

2.3 الاتصالات الداخلية:

تتشابه كثيراً وسائل الاتصال الداخلية المستخدمة داخل الشركات مع بعضها بعضاً من أجل التواصل بين الموظفين أنفسهم أو بين الموظفين والإدارة أو بين الموظفين وعملاء الشركة، حيث يوجد مدى واسع من وسائل الاتصال الداخلي التي يستخدمها موظفو شركات الوساطة المالية خلال قيامهم بمهامهم الاعتيادية.

وقد ميز المشارك (م3.5) بين المعلومات الرسمية وغير الرسمية من خلال وسيلة الاتصال الداخلية المستخدمة في نقلها (م3.5 المعلومات الرسمية حصراً تكون مكتوبة أو عن طريق البريد الالكتروني وأما المعلومات غير الرسمية فتكون مثلاً عن طريق الهاتف الأرضى أو وجهاً لوجه).

وعليه يقسم الباحث وسائل الاتصال الداخلية المستخدمة في شركات الوساطة المالية إلى:

1.2.3 وسائل الاتصال الداخلية الرسمية:

وهي التي تحدث عن طريق المواثيق والمنشورات والقرارات والأوامر الكتابية وتتضمن في هذا البحث:

- البريد الالكتروني: أجمع معظم المشاركين (م1.2، م3.2، م4.2، م1.3، م3.3، م2.3، م3.2، م3.2، م3.2، م5.2، معلومة يمكن نقلها عن طريق الهاتف الثابت في الشركة ولكن يتم تأكيدها برسالة بريد الكتروني رسمية تفادياً للمشاكل).
- شبكة الانترنت الداخلية: أشار المشارك (م1.1) إلى أن الشركة التي يعمل بها تستخدم شبكة إنترنت داخلية، وهي عبارة عن شبكة داخلية يتم من خلالها تشارك المجلدات والملفات والتقارير

الرسمية بين موظفي الشركة عبر تبادلها وتخزينها على هذه الشبكة (م1.1 نحن نملك شبكة انترنت داخلية لنتشارك عليها الملفات والمجلدات).

- نظام المكالمات المسجلة: وهو عبارة عن نظام لتسجيل المكالمات الصادرة والواردة من شركات الوساطة المالية الوساطة المالية الصغيرة وذلك لتسجيل أي مكالمات تتم بين موظفي شركات الوساطة المالية الصغيرة وعملاء هذه الشركات فيما يخص تفويض موظفي شركات الوساطة بأعمال القيام ببيع وشراء الأسهم لصالح العملاء، بحيث يتم العودة لهذه المكالمات من خلال هذا النظام في حال حصول أي خلاف بين شركات الوساطة وعملائها.
- التقارير المكتوية: أوضح بعض المشاركين (م1.3، م2.3، م3.3، م5.2، م4.3، م4.3، م4.3، م4.3، م4.3، م4.3، م4.3، م4.3، م1.4، م4.3، م5.2، ما التقارير المكتوبة مثلما أشار المشارك (م1.3 لدينا تقارير التداول المكتوبة).
- الاجتماعات الرسمية: واحدة من وسائل الاتصال الداخلي المستخدمة في شركاتهم بحسب المشاركين (م1.2، م3.2، م4.3، م1.3، م3.3، م4.3، م

2.2.3 وسائل الاتصال الداخلية غير الرسمية:

وهي الاتصالات التي تحدث بطرق غير مضبوطة وغير مقننة بين أفراد مجموعة العمل، وبطرق شفوية غير مؤكدة وغير ملزمة وتتضمن في هذا البحث:

- الهاتف الثابت: أشار عدد كبير من المشاركين (م1.2، م3.2، م4.2، م3.3، م2.1، م1.2، م1.4، م1.1 لدينا شبكة ملاء أنهم يستخدمون الهاتف الثابت كوسيلة اتصال داخلية مهمة (م1.1 لدينا شبكة خطوط هاتف ثابت).
- الهاتف النقال الخاص بالشركة: أشار المشاركين (م1.2، م4.2) إلى أن شركاتهم تتيح لهم استخدام الهاتف النقال الخاص بالشركة (م1.2 ويسمح لنا باستخدام الموبايل الخاص بالشركة).

- برنامج الاتصال عبر الإنترنت (الفايبر): وأشار المشارك (م4.2) أيضاً إلى أنهم في سبيل التواصل مع إدارة الشركة خارج سورية فإنهم يستخدمون برنامج الاتصال الفايبر (م4.2 في حال رغبنا بالتواصل مع إدارة الشركة خارج سورية فيكون ذلك عبر البريد الالكتروني أو الفايبر).
- الكلام الشفهي وجهاً لوجه: ومن وسائل الاتصال الداخلي الكلام الشفهي بحسب المشارك (م3.2) هو الكلام الشفهي بين الموظفين بين أنفسهم وبين الموظفين والإدارة (م3.2 نتواصل فيما بين بعضنا عن طريق الكلام الشفهي).

وأما طبيعة المعلومات التي يتم نقلها وتداولها عبر وسائل الاتصال الداخلية هذه فهي:

- أ. المعلومات التي تخص العمل بشكل عام (م1.1 كل أنواع المعلومات التي يجب أن تنتقل بين الأقسام، م3.2 المعلومات التي تخص العمل، م4.1 معلومات تتعلق بالعمل نفسه، م3.3 عموماً كل المعلومات التي تتعلق بعملنا يتم نقلها من خلال وسائل الاتصال الداخلية).
- ب. القرارات والتعميمات الإدارية سواءً من إدارة الشركة أو من قبل سوق دمشق للأوراق المالية (م.4.2 المعلومات التي تخص الموظفين والزبائن والقرارات التي تصدرها إدارة الشركة أو هيئة الأوراق المالية، م5.2 الأوامر الإدارية، م2.3 معلومات وبيانات تخص قرارات الإدارة العليا والتعميمات الخاصة بالموظفين وأية أمور أخرى تخص العمل، م1.2 والقرارات التي يتم إرسالها إلينا من إدارة الشركة في الأردن).
- ت. الأوامر الإدارية المتعلقة بتسريع الإجراءات والتركيز على السرعة في خدمة الزبائن (م2.1 السرعة في خدمة العميل، م1.3 أكثر معلومات يتم تناقلها ضمن وسائل الاتصال الداخلي هي المعلومات التي تركز على تسريع تنفيذ طلبات العملاء). فلقد توصلت دراسة (Dunmore, 2002) إلى أن الاتصالات الداخلية الفعالة كعنصر من عناصر التسويق الداخلي تمثلك تأثير إيجابي على أداء الموظفين ورضا الزبائن.
- ث. البيانات الخاصة بالزبائن (م4.3 في حال كانت معلومات عن الزبائن فتكون على البريد الإلكتروني، م1.5 كل المعلومات المتعلقة بالزبائن).
 - ج. بعض النماذج الرسمية والشيكات (م2.2 بعض النماذج والشيكات).

الخلاصة:

إن كل المشاركين من كل الشركات أجمعوا على أن شركاتهم بشكل اعتيادي تستخدم مجموعة كبيرة من وسائل الاتصال الداخلية الرسمية وغير الرسمية، وهذا يدل على فاعلية وأهمية استخدام وسائل الاتصال الداخلية في شركات الوساطة المالية الصغيرة، حيث تساعد على خدمة الزبائن بطريقة أفضل وأسرع.

وإن وسائل الاتصال الداخلية المستخدمة في شركات الوساطة المالية الصغيرة العاملة في مدينة دمشق هي:

أولاً: وسائل الاتصال الداخلية الرسمية:

- البريد الالكتروني كأكثر وسيلة اتصال داخلي رسمية مستخدمة أشار لها المشاركون.
 - شبكة الانترنت الداخلية التي يتم تشارك الملفات والمجلدات عليها داخل الشركة.
 - نظام المكالمات المسجلة المفروض من قبل هيئة الأوراق المالية السورية.
 - التقارير المكتوبة سواء أكانت تقارير دورية أو غير دورية.
 - الاجتماعات الرسمية التي تتم داخل مقر الشركة أو خارجها.

ثانياً: وسائل الاتصال الداخلية غير الرسمية:

- الهاتف الثابت وهو من أكثر وسائل الاتصال الداخلية غير الرسمية استخداماً.
 - الهاتف النقال الخاص بالشركة.
 - برنامج الاتصال عبر الانترنت (الفايبر).
 - الكلام الشفهي وجهاً لوجه.

كما أن طبيعة المعلومات التي يتم نقلها وتداولها عبر وسائل الاتصال الداخلية هي:

- المعلومات التي تخص العمل بشكل عام.
 - القرارات والتعميمات الإدارية.
- الأوامر الإدارية المتعلقة بتسريع الإجراءات والتركيز على السرعة في خدمة الزبائن.

- البيانات الخاصة بالزبائن.
- بعض النماذج الرسمية والشيكات.

وبناءً على هذه النتائج فإن شركات الوساطة المالية الصغيرة العاملة في مدينة دمشق تستخدم وسائل الاتصال الداخلية الرسمية إلى حد كبير، بالإضافة إلى وسائل الاتصال الداخلية غير الرسمية.

3.3 التدريب:

لقد تم تقسيم الإجابات وتصنيفها بناءً على ردود المشاركين حول وجود قسم للتدريب في الشركات التي يعملون بها سواءً بالإيجاب أو الرفض إلى:

1.3.3 عدم وجود قسم للتدريب: أجمع أحد عشر من أصل خمسة عشر مشاركاً (م1.1، م2.1، م2.1، م1.2، م2.2، م2.2، م2.3، م2.4، م2.5، م1.4، م2.5، م2.5،

وإن الأسباب الرئيسية وراء عدم وجود قسم خاص بالتدريب في شركات الوساطة المالية الصغيرة العاملة في مدينة دمشق بحسب المشاركين هي:

- أ- الآثار الناجمة عن الأزمة الحالية التي تمر بها سورية (م1.2 في السابق كان يوجد لدينا قسم للتدريب، للتدريب ولكن اليوم بسبب الأزمة وبسبب انخفاض أعداد الموظفين لا يوجد لدينا قسم للتدريب، حيث كنا سابقا كموظفين نخضع لدورات تدريبية).
- ب- انخفاض حجم أعمال الشركات والسياسات التي تتبعها إدارات هذه الشركات من أجل تخفيض
 حجم الأعباء المالية على شركاتها (م2.2 لا يوجد قسم للتدريب لأنه إذا أردنا إنشاء قسم للتدريب فنحن نريد موظفين مختصين وأدوات ومكاتب وهذه تحتاج لتكاليف ونحن سياستنا الحالية هي ضغط التكاليف).
- ت انخفاض أعداد الموظفين وبالتالي من غير المجدي اقتصادياً عمل دورات تدريبية لعدد قليل من الموظفين (م1.2 سافر من شركتنا حوالي 4 موظفين إلى خارج البلد فبعد أن كان عدد موظفي الشركة 9 موظفين فأصبح عدد موظفيها الآن 5 موظفين).

هذا وتوجد مجموعة من الأسباب التي توصل لها الباحثون عن الأسباب التي توضيح عدم وجود أقسام تدريب في الشركات الصغيرة، فبحسب (الأسرج، 2014) إن السبب الأساسي وراء عدم وجود قسم تدريب في الشركات الصغيرة هو الكلفة المرتفعة لبرامج التدريب، ومحدودية الموارد المخصصة للتدريب. ومن ناحية أخرى أشار (باللموشي وعمر، 2013) إلى أن الشركات الصغيرة تخاف من فكرة انتقال العمال المدربين والمؤهلين جيداً إلى الشركات الكبيرة التي تعرض لهم أجور أعلى، وبالتالي لا تنفق كثيراً على برامج تدريبهم وتأهيلهم.

وعليه فقد وصى (حرب، 2006) بأنه يجب وضع برامج تدريبية للقائمين على الشركات الصغيرة، من أجل رفع مهاراتهم المختلفة في المجالات الإدارية والتسويقية والتمويل، وأما المسؤول عادةً عن أنشطة التدريب في شركات الوساطة المالية الصغيرة التي لا يوجد فيها قسم للتدريب هو عادةً ضابط الامتثال بالشركة (م2.1 عادةً ضابط الامتثال). كما أن الأسلوب التدريبي المتبع هو:

1.1.3.3 بالنسبة للموظفين الجدد:

عندما يتم توظيف موظفين جدد في هذه الشركات التي لا يوجد فيها قسم التدريب فالطريقة غير الرسمية المستخدمة في التدريب هي جلوس كل موظف جديد بالقرب من موظف قديم والتعرف على الطريقة التي يؤدي بها الموظف القديم الأعمال الوظيفية المطلوبة منه (م1.5 التدريب يكون من خلال زملاء العمل، م1.2 إذا استطعنا أن نسميها أنشطة تدريب فهي تدريب الموظفين الجدد عن طريق الموظفين القدامي من خلال شرح أعمالهم للموظفين الجدد والطريقة التي يؤدون بها أعمالهم، م2.2 كل موظف جديد يجلس يتدرب لفترة قصيرة لدى موظف قديم وهكذا حتى يعرف الموظف الجديد ما هو العمل الذي يفضله أكثر من غيره، م1.1 نحن عندما يأتي أي موظف جديد فبطبيعة الحال توجه إدارة الشركة بأن يتم تدريبه لفترة من أسبوع إلى خمسة عشر يوم ضمن كل قسم من أقسام الشركة من أجل أن يفهم طبيعة عملنا بشكل أفضل).

2.1.3.3 بالنسبة للموظفين القدامي:

إن التدريب في الشركات التي لا يوجد فيها قسم للتدريب يكون من خلال هيئة الأوراق المالية السورية حيث تقوم هذه الشركات بترشيح موظفيها للقيام بدورات تدريبية رسمية لدى هيئة الأوراق المالية السورية من أجل أن يقوموا بعمل الدورات والاختبارات الخاصة بهذه الدورات ليتمكنوا من الحصول على الخبرات والشهادات المطلوبة لمزاولة مهامهم بالشكل المطلوب منهم (م2.2 نحن نقوم بعمل ترشيح لموظفينا لدى هيئة الأوراق المالية لكي يقوموا بعمل دورات تدريبية لهم فأنا مثلاً قمت بعمل دورة ضابط امتثال ونجحت بها وحاليا أنا أرغب بعمل دورة وسيط مالي معتمد من قبل هيئة الأوراق المالية، م1.4 دورات تقيمها الهيئة للموظفين المرشحين لها من قبل شركات الوساطة).

وبحسب (م2.5) فإن الشركة لا يوجد لديها اهتمام بموضوع تقييم مدى استفادة الموظفين من الدورات التدريبية التي تقيمها الهيئة والسبب في ذلك يعود إلى (م2.5 لا يتم تقييمهم لأنهم لولا أنهم أصبحوا قادرين على تأدية المهام المطلوبة منهم لما كانت الهيئة اعتمدتهم كخبراء معتمدين وبالتالي لا حاجة لتقييمهم).

2.3.3 وجود قسم للتدريب: أجمع أربعة مشاركين (م1.3 م2.3 م3.3 م5.4 م3.5) من شركة بيمو السعودي الفرنسي على أن شركتهم تملك قسم تدريب محترف (م2.5 يوجد قسم تدريب محترف في شركتنا)، ويقوم بعمل تحديد للاحتياجات التدريبية للموظفين كل فترة ستة أشهر تقريباً (م1.3 موظفي قسم التدريب من فترة ست شهور قاموا بتوزيع استبيانات لنا وقاموا بعمل مقابلات معنا وسألونا أسئلة تتعلق بالتدريبات التي نحتاجها)، وأما نظام تقديم الدورات فهو نظام دورات تدريبية الكترونية يقدم عن بعد (م3.5 حاليا من خلال الانترنت نقوم بحضور الدورات التدريبية)، كما يقوم قسم التدريب بالشركة بتقييم مدى الاستفادة من الدورات التدريبية الممنوحة للموظفين (م4.3 يقوم قسم التدريب بتقييم الدورات التدريبية الكترونية وددة عمل كل قسم بالإضافة إلى جودة المخرجات).

ويعود السبب الرئيسي لوجود قسم تدريب محترف بشركة بيمو السعودي الفرنسي للوساطة المالية إلى كون هذه الشركة هي شركة تابعة لبنك بيمو السعودي الفرنسي، فقسم التدريب الذي يخص شركة بيمو السعودي الفرنسي يعمل تحت غطاء قسم التدريب لبنك بيمو السعودي الفرنسي. كما أن شركة بيمو

السعودي الفرنسي للوساطة المالية هي صاحبة حجم التداول الأكبر بين كل شركات الوساطة المالية الصغيرة وبالتالي فإن عائداتها المالية جيدة لكي تستطيع صرف جزء منها على تدريب موظفيها.

وبالتالي يمكننا تصنيف التدريبات التي يتلقاها الموظفون في شركات الوساطة المالية الصغيرة إلى نوعين رئيسيين هما:

النوع الأول: التدريب الإلزامي (الرسمي): وهو التدريب الذي يتلقاه موظفو شركات الوساطة المالية الصغيرة من قبل هيئة الصغيرة من خلال الانترنت، أو التدريب لذي يتلقاه موظفو شركات الوساطة المالية الصغيرة من قبل هيئة الأوراق المالية السورية بناءً على ترشيح من قبل الشركة التي يعمل بها الموظف، حيث أن بعض المناصب في شركات الوساطة المالية الصغيرة لا يُسمح للموظف شغلها ما لم يكن معتمداً وحاصلاً على شهادة من قبل هيئة الأوراق المالية السورية وهذه المناصب هي بحسب (نظام الترخيص لشركات الخدمات والوساطة المالية وقواعد ممارستها لأعمالها، 2006):

- الرئيس التتفيذي أو عضو مجلس الإدارة المنتدب.
 - المدير المالي.
 - عضو مجلس الإدارة أو الشريك.
 - كبار التنفيذيين أو المديرين.
 - المدير المسؤول عن الرقابة الداخلية.
 - مسؤول الامتثال.
- موظفو تقديم الخدمات للعملاء، ومندوبي المبيعات، ومستشاري الاستثمار ومديرو المحافظ الاستثمارية ومتخصصو تمويل الشركات.

النوع الثاني: التدريب غير الإلزامي (غير الرسمي): وهو تدريب داخل مقر الشركة والذي يتلقاه موظفو شركات الوساطة المالية الصغيرة، وهذا التدريب يهدف إلى رفع كفاءة الموظف خلال قيامه بأعماله وليس لاعتماده بشكل رسمي من قبل هيئة الأوراق المالية السورية.

الخلاصة:

إن معظم المشاركين أجمعوا على أن شركاتهم لا تمتلك قسم للتدريب وبالتالي لا يوجد لديها نظام لتصميم الاحتياجات التدريبية، وعادةً ما يتم التدريب بالنسبة للموظفين الجدد في هذه الشركات على يد زملاء العمل وبالنسبة للموظفين القدامى فيتم ترشيحهم من قبل شركاتهم لهيئة الأوراق المالية لعمل دورات تدريبية لديها.

وبناءً على هذه النتائج فإن الغالبية العظمى من شركات الوساطة المالية الصغيرة العاملة في مدينة دمشق لا تمتلك أقسام للتدريب لتصميم وتدريب وتأهيل موظفيها، حيث تقوم كل الشركات بعملية تدريب رسمي لموظفيها ولكن معظم هذه الشركات لا تقوم بعملية تدريب غير رسمي لموظفيها.

4.3 الحوافز:

تقسم الحوافز التي يحصل عليها موظفو شركات الوساطة المالية الصغيرة العاملة في مدينة دمشق إلى نوعين أساسبين هما:

1.4.3 الحوافز الإيجابية:

وهي الحوافز التي تنمي روح الإبداع والتجديد لدى الموظفين (العكش، 2007).

وقد تم تقسيم الحوافر الإيجابية في هذا البحث إلى نوعين رئيسيين هما:

أ. الحوافر المادية: أشار عشرة من أصل خمسة عشر مشاركاً (م1.1، م2.1، م2.3، م3.3، م3.3، م4.3، م4.3، م4.3، م5.1، م5.3، م5.3، م5.3، م5.3، م5.3، م5.3، م5.3، م5.3، مثمثلة في أشكال متعددة هي:

- الأسبهم: فقد أشار المشارك (م1.3) إلى أنه تلقى عدد من الأسهم كمكافأة على أدائه المتميز.
- المكافآت والعلاوات النقدية: أشار المشاركان (م2.3، م2.5) على أن الشركات التي يعملون بها تقدم لهم مكافآت نقدية وعلاوات مثل (م2.5 راتب شهرين إضافيين أخر السنة).

ويعرف (عقيلي، 2005) العلاوات على أنها "مبلغ نقدي يدفع للفرد كل فترة زمنية محددة زيادةً على راتبه أو أجره الأساسي"، كما يعرف المكافآت أو الأجر الإضافي على أنها "مبلغ من المال يدفع للفرد إضافةً على راتبه وأجره الأساسي وتعويضاته الأخرى، لقاء تكليفه بعمل إضافي خارج مواعيد العمل الرسمية".

- العطل والإجازات المأجورة: وضح المشارك (م3.2) إلى أن شركته تقدم لموظفيها عطل وإجازات مأجورة.
- التأمين الصحي والإجازات المرضية: وهو تأمين صحي شامل للموظفين العاملين في شركات الوساطة المالية، كما تقدم بعض من هذه الشركات إجازات مرضية مدفوعة الأجر.
 - بدلات النقل والمواصلات: وخصوصاً في الشركات التي لا يوجد فيها وسائل لنقل الموظفين.

ب.الحوافز المعنوية: أشار إحدى عشر من أصل خمسة عشر مشاركاً (م1.1، م2.1، م2.1، م2.2، م2.1، م3.2، م3.2، م3.2، م3.2، م3.2، م3.3، م3.3،

- كتب الشكر والتقدير: وضح المشارك إلى أن شركته نقدم (م2.3 كتب الشكر والتقدير للموظفين).
- 2.4.3 الحوافر السلبية: وهي العقوبات المادية للموظفين المقصرين في تأديتهم لأعمالهم (م3.3 لدينا عقوبات مالية للمقصرين بعملهم)، كما يعرفها (الدروبي، 2006) على أنها "عقوبات مختلفة يتم إيقاعها على المرؤوسين، قد تؤدي في النتيجة إلى تغيير الموظف للسلوك الذي عوقب عليه، أو تحسين الصورة المأخوذة عنه، وبالتالى تكون دافعاً يعمل على شحن الموظف لتحسين أدائه وتصرفاته".

أشار المشارك (م1.1) إلى أن تقديم الحوافز المادية في شركتهم يخضع لنظام تقييم مكون من خمس نجوم.

ومن جانب آخر اتفق أحد عشر مشاركاً (م1.1، م2.1، م2.1، م2.2، م3.2، م4.2، م5.2، م1.4، م1.5، م2.5، م3.5) من أصل خمسة عشر مشاركاً إلى أن الحوافز التي يحصلون عليها غير عادلة وهم غير راضيين عنها (م1.1 أنا شخصياً غير راضي عن هذه الحوافز، م2.2 وجود هذه الحوافز من عدمه لا يقدم شيئاً ولا يؤخر شيئاً، م3.2 ليست عادلة ولا كافية أبداً).

ومن وجهة نظر الباحث إن الأسباب وراء عدم تقديم شركات الوساطة المالية الصغيرة عموماً لمعدل حوافز معنوية ونقدية عالية للموظفين والذي أدى إلى عدم رضا الموظفين عنها هو:

- 1. انخفاض مؤشر سوق دمشق للأوراق المالية وانخفاض حجم التداولات التي تتم بالسوق ما أدى لانخفاض أرباح شركات الوساطة عموماً وبالتالي أصبح من الصعب جداً على شركات الوساطة المالية تقديم حوافز معنوية ومادية عالية لموظفيها، حيث تشير الإحصاءات إلى أن مؤشر سوق دمشق لـلأوراق المالية انخفض من 1724 نقطة عام 2011 إلى 258 نقطة عام 2015 (http://www.radioalkul.com).
- انخفاض القوة الشرائية لليرة السورية نتيجة ارتفاع معدل التضخم وبالتالي أصبح الموظفون يرون
 أن رواتبهم غير عادلة تبعاً للوضع الاقتصادي العام السائد في مدينة دمشق.

فيما أشار أربعة مشاركين (م1.3، م2.3، م3.3، م4.3) من أصل خمسة عشر مشاركاً إلى أن الحوافز التي يحصلون عليها عادلة (م4.3 من حيث المقارنة مع شركات أخرى هي عادلة)، ولكن أشار اثنين (م2.3، م4.3) من الأربعة إلى أن الحوافز التي يحصلون عليها عادلة تبعاً للوضع العام للشركة ولكنها غير كافية بالنسبة لهم (م2.3 الحوافز عادلة لأنها مبنية على معايير محددة ولكنها لا تكفيني صراحةً).

الخلاصة:

أشار غالبية المشاركين إلى أن الحوافر التي يحصلون عليها غير عادلة تبعاً للوضع العام وهم غير راضيين عنها، فيما أشار عدد قليل من المشاركين إلى أن شركاتهم تقدم لهم حوافر وصفوها بالعادلة فيما أشار اثنين من المشاركين إلى أن هذه الحوافر عادلة ولكنها غير كافية بالنسبة لهم.

هذا وقد قام الباحث بتقسيم الحوافز التي يحصل عليها موظفو شركات الوساطة المالية الصغيرة العاملة في مدينة دمشق إلى حوافز إيجابية وحوافز سلبية:

فالحوافز الإيجابية تضمنت نوعين رئيسيين من الحوافز هما الحوافز المادية وتضمنت (الأسهم، المكافآت والعلاوات، العطل والإجازات المأجورة، التأمين الصحي والإجازات المرضية، بدلات النقل والمواصلات)، فيما تضمنت الحوافز المعنوية (كتب الشكر والتقدير) فقط.

وأما الحوافز السلبية فتضمنت قيام الشركات بخصم مبلغ نقدي من المستحقات المالية للموظف الذي لا يقوم بتأدية مهامه بالشكل المطلوب أو الذي يتقاعس عن أداء المهام الموكلة له.

5.3 الفرضيات المستخرجة القابلة للتحقق:

- شركات الوساطة المالية الصغيرة العاملة في مدينة دمشق تمنح موظفيها قدراً كافياً من التمكين.
- شركات الوساطة المالية تستخدم مجموعة كبيرة من وسائل الاتصال الداخلية الرسمية وغير الرسمية.
 - شركات الوساطة المالية الصغيرة العاملة في مدينة دمشق لا تمتلك أقسام للتدريب.
 - الحوافز التي يحصل عليها موظفو شركات الوساطة المالية غير كافية.

4. العلاقة بين عناصر التسويق الداخلي (تمكين العاملين، التدريب، الاتصالات الداخلية والحوافز) والتوجه بالعميل في شركات الوساطة المالية الصغيرة العاملة في مدينة دمشق:

1.4 النتائج المتعلقة بمدى الوعى حول العلاقة بين تمكين العاملين وبين التوجه بالعميل.

أشار أحد عشر من أصل خمسة عشر مشاركاً (م2.1، م3.2، م4.2، م6.1، م3.3، م3.1، م6.2، م6.2، م6.2، م6.2، م6.2، م6.2، م6.2، م6.2، م6.2، م6.3، م6.2، م6.3، م6.2، م6.3، م6.3، م6.3، م6.3، م6.3، م6.3، السوطفين ممثلاً بعناصر (تزويد الموظفين بالمعلومات اللازمة وترك حرية التصرف لهم لحل مشاكل العمل) يملك علاقة مع التوجه بالعميل، حيث يؤدي تمكين العاملين في الشركات التي يعملون بها إلى زيادة التوجه بالعملاء وتحسين الخدمات المقدمة لهم. وهذا ما أكدته نتائج دراسة (Mohammadi et al, 2012) ، التي بينت أن تقدير الموظفين وإعطائهم صلاحيات أكبر كأحد نشاطات التسويق الداخلي في المنظمة سوف يزيد من مستوى إشباعهم وبالتالي زيادة مستوى توجههم بالعميل.

وعلى العكس من ذلك أشار أربعة من أصل خمسة عشر مشاركاً (م1.1، م2.2، م1.4، م1.5) إلى أنه من غير الضروري أن يؤدي تمكين الموظفين إلى زيادة التوجه بالعميل، حيث بين المشاركون:

أولاً: أوضح المشاركان (م1.1، م4.1) إلى أن تزويد الموظفين وحده بالمعلومات لا يكفي لزيادة التوجه بالعميل حيث يجب تدريب الموظفين على حسن تحليل واستخدام المعلومات المقدمة لهم لكي ينعكس ذلك على أدائهم لأعمالهم (م1.1 إن تزويد الموظفين بالمعلومات لوحده لن يزيد من العمل على فهم احتياجات الزبائن وتفضيلاته ولكن توظيف المعلومات عن الزبائن بطريقة صحيحة هو ما سيزيد من قدرة الموظف على خدمة الزبائن بالطريقة الأفضل، م1.1 ليس فقط إعطاء الموظفين المعلومات التي يحتاجونها ولكن أيضا تدريبهم على تحليل هذه المعلومات أو البيانات وحسن استخدامها).

ثانياً: ومن جهة أخرى أوضح المشاركان (م2.2، م2.3) إلى أن العلاقة بين تمكين الموظفين وزيادة توجههم بالعملاء يتعلق بعامل هام هو الأخلاق الخاصة بكل موظف، وبناءً على ذلك أشار المشارك (م2.3) إلى أنه يجب وضع معايير وحدود لضبط أداء الموظفين (م2.3 يجب تقييد حرية الموظف ببعض القيود لكي يبقى ضمن المسار المحدد له).

من جهةٍ أخرى أجاب المشاركون إلى أن الفائدة المرجوة من تطبيق تمكين الموظفين في شركات الوساطة المالية الصغيرة تتدرج تحت أربعة بنود أساسية:

- 1) أشار ستة مشاركين (م1.1، م1.2، م2.2، م2.2، م2.1، م5.2) من أصل خمسة عشر مشاركا إلى أن تمكين الموظفين في شركات الوساطة سيؤدي إلى إشباع الحاجات المعنوية لديهم مثل إثبات وتقدير الذات وزيادة ثقة الموظفين بأنفسهم وإحساسهم بالرضا عن الأعمال التي يقومون بها، كما أن تمكين الموظفين سيعزز من كفاءة الموظف خلال أدائه لعمله (م1.1 رضا الموظفين عن أعمالهم وعن أنفسهم، م1.3 للتمكين مثلما تحدثت سابقاً فوائد كثيرة جداً مثل جعل الموظف يشعر بالمسؤولية أكثر لأنه بالأصل ساهم أو شارك بصناعة هذه القرارات، م2.2 أتوقع أن ذلك سوف يزيد من ثقة الموظفين بأنفسهم، م2.3 أول شيء وأهم شيء يحققه التمكين برأيي هو الرضا لأن الموظف الراضي سوف يبذل روحه وكل جهده لنجاح الشركة وبالعكس فإن الموظف غير الراضي فسوف يأتي للعمل بدون وجود أي دافع للعمل، م2.1 بالنسبة للموظف يؤدي إلى إشباع حاجاته المعنوية المتعلقة بإثبات وتقدير الذات والإحساس بالرضا عن وظيفته، م5.2 تعزز كفاءة وفاعلية الموظف).
- 2) أشار مشارك واحد فقط هو (م3.3) إلى أن الفائدة الأساسية التي تجنيها إدارة الشركة من تمكين الموظفين العاملين لديها بالشركة تتمثل في تخفيف عبء العمل عن الإدارة العليا بالشركة وتخفيف درجة المركزية فيها (م3.3 تخفيف درجة المركزية في الشركة).
- (3) بين المشاركان (م2.1، م4.3) أن الانعكاسات الإيجابية على زبائن الشركة في حال تطبيق إدارة الشركة لعنصر التمكين تتمثل أساساً في تحسين التوجه بالعملاء من خلال زيادة جودة الخدمة المقدمة لهم والسرعة في حل مشاكلهم مما يؤدي بالنهاية لرضاهم عن الخدمات المقدمة من قبل الشركة (م2.1 تحسين جودة الخدمة التي تقدمها لزبائنها، م4.3 واحد السرعة في حل مشاكل الزبائن، اثنان رضا الزبائن).
- 4) أوضح المشاركان (م2.1، م2.2) إلى أن رضا الموظفين عن أعمالهم سوف يؤدي إلى تعزيز كفاءة وفاعلية أداء الموظفين وتخفيض نسبة دوران العمل في الشركة، كما سيساهم في تحسين أرباح الشركة (م2.1 أداء أفضل للعمل م2.2 نمو الأرباح بالنسبة لصاحب الشركة).

الخلاصة:

اتفق معظم المشاركين على أن تمكين الموظفين ممثلاً بالمشاركة في اتخاذ القرارات وحرية التصرف ووضع الحلول لمشاكل العمل يملك علاقة مع التوجه بالعميل في شركات الوساطة المالية الصغيرة، حيث يساهم تمكين الموظفين في رفع الروح المعنوية لديهم وزيادة رضاهم عن أنفسهم وعن الأعمال التي يقومون بها وزيادة ثقتهم بأنفسهم، مما يؤدي بالنهاية إلى رفع كفاءة وفاعلية الموظفين وزيادة توجههم بالعملاء ممثلاً بفهم احتياجات العميل وتفضيلاته والعمل على إشباعها بشكل مستمر خلال عملية التفاعل والتواصل مع العملاء.

فيما ارتأى عدد قليل من المشاركين أن تمكين العاملين ممثلاً بالمشاركة في اتخاذ القرارات وحرية التصرف ووضع الحلول لمشاكل العمل لا يملك علاقة مع التوجه بالعميل في شركات الوساطة المالية الصغيرة، حيث أنه من غير الضروري أن يؤدي تمكين الموظفين إلى زيادة التوجه بالعميل.

مما سبق يمكن استنتاج أنه يوجد وعي إلى حد كبير حول العلاقة بين تمكين العاملين والتوجه بالعميل في شركات الوساطة المالية الصغيرة العاملة في مدينة دمشق، وبالرغم من ذلك فإنه يوجد نقص بالوعي حول العلاقة الإيجابية بين تمكين العاملين والتوجه بالعميل لدى بعض العاملين في شركات الوساطة المالية الصغيرة العاملة في مدينة دمشق.

ومن ناحية أخرى أشار بعض المشاركين إلى أن الدور الذي يلعبه تمكين الموظفين في زيادة التوجه بالعميل لدى الموظفين يتأثر بعاملين هما:

- حسن تدريب الموظفين على تحليل واستخدام المعلومات المقدمة لهم.
 - الأخلاق الخاصة بكل موظف.

وقد أشار بعض المشاركين إلى أن الفائدة المرجوة من تطبيق عناصر تمكين الموظفين في شركات الوساطة تتدرج تحت أربعة بنود أساسية هي:

- إشباع الحاجات المعنوية لدى الموظفين مثل إثبات وتقدير الذات وزيادة ثقة الموظفين بأنفسهم وإحساسهم بالرضاعن الأعمال التي يقومون بها، كما أن تمكين الموظفين سيعزز من كفاءة الموظف خلال أدائه لعمله.
 - تخفيف عبء العمل عن الإدارة العليا بالشركة وتخفيف درجة المركزية فيها.
- تحسين التوجه بالعملاء بين الموظفين من خلال زيادة جودة الخدمة المقدمة للعملاء والسرعة في حل مشاكلهم.
- تعزيز كفاءة وفاعلية أداء الموظفين وتخفيض نسبة دوران العمل في الشركة، كما سيساهم في تحسين أرباح الشركة.

2.4 النتائج المتعلقة بمدى الوعى حول العلاقة بين الاتصالات الداخلية والتوجه بالعميل.

فيما يتعلق بآراء المشاركين الذين تم سؤالهم عن فيما إذا توجد علاقة بين الاتصالات الداخلية وبين التوجه بالعميل في الشركات التي يعملون بها، انقسمت الإجابات كالتالي:

أولاً: كانت أجوبة إحدى عشر من أصل خمسة عشر مشاركاً (م1.1، م4.2، م5.2، م1.3، م3.3، م2.1، م2.1، م1.3، م2.1، م3.5، مقطم التعاميم المستخدمة في شركاتهم وبين التوجه لخدمة العميل (م2.3 برأيي توجد علاقة، م3.5 معظم التعاميم والتوجيهات التي تصلنا من مدير قسمنا تتعلق بخدمة الزبائن وأفضل الطرق لكسبهم لصالح الشركة). وأكدت هذه النتيجة الحالية ما توصلت له سابقاً كل من دراسات وأكدت هذه النتيجة الحالية مما توصلت له Ahmad and Rafiq, 2002; Gronroos, 1990) بأنه توجد علاقة ودور للاتصالات الداخلية في تحفيز الموظفين لصناعة سلوك موجه نحو خدمة العميل.

كما أشار هؤلاء المشاركون إلى أن وسائل الاتصال الداخلية تركز على خدمة العميل، تسريع وتيرة العمل، تسهيل أداء العمليات وإنجازها بالسرعة المقبولة وضمان عدم الوقوع بالأخطاء، كما تساهم أيضاً بإخبار الموظفين بالتغييرات الحاصلة في بقية أقسام الشركة (م 2.1 غالباً ما يتم استخدام هذه الوسائل للتواصل بين عدة أقسام وذلك لتلبية العميل بالسرعة القصوى، أو لحل مشكلة موجودة لديه)، أيضاً إن

مجال تركيزها ليس فقط على الزبائن ولكن على كل عناصر العمل (م4.2 ليس تركيزها الأساسي على الزبائن فقط لكن على كل ما يخص العمل).

ثانياً: أوضح أربعة من المشاركين الآخرين (م1.2، م2.2، م4.3) من أصل خمسة عشر مشاركاً إلى أنه لا توجد علاقة بين وسائل الاتصال الداخلية المستخدمة في شركاتهم وبين التوجه لخدمة العميل (م2.2 لا توجد علاقة أبداً في شركتنا، م4.3 لا .. غالبا الاتصالات الداخلية تكون لحاجات الشركة نفسها أو لشؤون تتعلق بالشركة).

كما أوضح هؤلاء المشاركون إلى أن مجال تركيز وسائل الاتصالات الداخلية فقط على أداء العمل بالشكل الصحيح والاهتمام بالانضباط الداخلي في العمل (م1.2 تركز أكثر على الانضباط الداخلي في العمل والقرارات التي يتم إرسالها إلينا من إدارة الشركة في الأردن).

وبالتالي فإن هنالك نقص في الوعي حول العلاقة الإيجابية بين الاتصالات الداخلية والتوجه بالعميل لدى موظفي شركات الوساطة المالية الصغيرة العاملة في مدينة دمشق. وهذه النتيجة تتوافق مع دراسة (Ali, 2012) التي توصلت إلى أنه يوجد نقص في الوعي من قبل المنظمات محل الدراسة بأهمية دور التسويق الداخلي (متضمناً عنصر الاتصالات الداخلية) في خلق التوجه بالعميل في شركات سماسرة التأمين الصغيرة في المملكة المتحدة.

وأخيراً فلقد أكد كل المشاركين في البحث إلى أن الاتصالات الداخلية تمتلك العديد من الفوائد، وهذه الفوائد تتمثل بشكل أساسي في زيادة سرعة التواصل مع الزبائن ومع زملاء العمل من أجل تسهيل أداء العمليات وإنجازها بالسرعة المقبولة ولتوثيق الأمور الهامة وبالتالي إتمام الأعمال الموكلة للموظفين بوقت أقل وسرعة أكبر (م1.2 توفير الوقت والجهد، م4.3 واحد سرعة الاتصال والتواصل، اثنان توثيق الأمور الهامة، ثلاثة توفير الوقت، م1.1 نتبادل الوثائق والشيكات والملفات بطريقة أكثر يسر ومرونة).

<u>الخلاصة:</u>

أشار معظم المشاركين إلى وجود علاقة إيجابية بين الاتصالات الداخلية والتوجه بالعميل، حيث أوضح هؤلاء المشاركين إلى أن وسائل الاتصال الداخلية المستخدمة في الشركات التي يعملون بها تركز

على خدمة العميل والاهتمام به، ومن جانب آخر أشار هؤلاء المشاركون أنفسهم إلى أن الاتصالات الداخلية المستخدمة في شركاتهم تركز على تسريع وتيرة العمل وتسهيل أداء العمليات وإنجازها بالسرعة المقبولة وضمان عدم الوقوع بالأخطاء إضافةً إلى خدمة العملاء والاهتمام بهم.

فيما أوضح عدد قليل من المشاركين إلى أنه لا توجد علاقة إيجابية بين الاتصالات الداخلية والتوجه بالعميل في الشركات التي يعملون بها. وبالتالي فإن هنالك نقص طفيف في الوعي حول العلاقة الإيجابية بين الاتصالات الداخلية والتوجه بالعميل في الشركات التي يعملون بها.

وقد أكد كل المشاركين إلى أن الاتصالات الداخلية تمتلك العديد من الفوائد هي:

- زيادة سرعة التواصل مع الزبائن ومع زملاء العمل.
 - تسهيل أداء العمليات وانجازها بالسرعة المقبولة.
 - توثيق الأمور الهامة.
- إتمام الأعمال الموكلة للموظفين بوقت أقل وسرعة أكبر.

وبالتالي فإن هنالك وعي إلى حد كبير حول العلاقة بين الاتصالات الداخلية وبين التوجه بالعميل في شركات الوساطة المالية الصغيرة العاملة في مدينة دمشق، فيما ينقص هذا الوعي لدى عدد قليل من المشاركين.

3.4 النتائج المتعلقة بمدى الوعى حول العلاقة بين التدريب والتوجه بالعميل.

انقسمت آراء المشاركين الذين تم سؤالهم عن فيما إذا كانت هناك علاقة بين التدريب الذي يتلقاه الموظف في شركته وبين زيادة توجهه بالعميل إلى:

أولاً: اتفق إحدى عشر من أصل خمسة عشر مشاركاً (م1.2، م2.2، م4.2، م6.3، م6.3، م3.3، م1.2، م6.3، م6.3، م1.3، م1.2، م6.4، م1.5، م

وتأكيداً على ما سبق فقد أشارت دراسة (Kameswari and Raiyalakshmi, 2012) إلى وجود أثر مباشر للتدريب على رفع مستوى أداء العاملين خلال خدمة العملاء، كما أشارت دراسة (مساعدة، 2008) إلى أن أحد أهم الفوائد التي تجنيها المنظمات الخدمية من قيامها بدورات تدريبية للموظفين هي تحسين أساليب التعامل مع العملاء.

ثانياً: برأي أربعة مشاركين (م1.1، م3.2، م5.2، م1.4) من أصل خمسة عشر مشاركاً فإنه لا توجد علاقة بين التدريب الذي يتلقاه الموظف وبين زيادة قدرته على تلبية حاجات العميل (م5.2 لا توجد علاقة بين التدريب وبين التوجه بالعميل في شركتنا).

كما أشار بعض المشاركين (م1.2، م3.2، م2.2) إلى مجموعة من النقاط الهامة هي:

- إن العلاقة بين التدريب والتوجه بالعميل سوف تكون أقوى في حال كانت الدورات المقدمة للموظفين من قبل إدارة الشركة تقع في مجال التسويق وخدمة الزبائن (م1.2 بدورات التسويق وخدمة الزبائن التي كنا نحضرها سابقاً كان كل التركيز على الزبائن ولا أنسى قول مدرب التسويق حينها أنه الزبون أولاً والزبون دائماً على حق، م3.2 بحسب نوع التدريب الذي نتلقاه حيث تركز دورات خدمة الزبائن على جعل الزبون مسرور دائماً وراضى عن الشركة).
- كما أكد المشارك(م2.2) على وجود علاقة قوية بين التدريب وبين التوجه بالعميل في حال كان التدريب يخص الأقسام التي تتعامل بشكل مباشر مع الزبائن مثل قسم خدمة الزبائن (م2.2 إذا كان مجال عمل الموظف هو خدمة الزبائن أو الوساطة المالية فنعم أتوقع أنه توجد علاقة بين التدريب وبين جعل الموظفين يخدمون الزبائن بشكل أفضل).

هذا وقد أشار المشاركون بالبحث إلى وجود عدد كبير من الفوائد التي يجنيها الموظفون نتيجة تلقيهم لدورات تدريبية مثل:

1. تطوير مهارات وخبرات الموظفين الجدد لكي يستطيعوا إتمام المهام المطلوبة منهم (م3.5 أحياناً الموظفين الجدد الذين تختارهم هيئة المديرين قد يكون هناك نوع من المحاباة في اختيارهم وبالتالي لولا تدريبهم من قبلنا فلا يمكننا تسليمهم أي وظائف إدارية مستقلة لكي يقوموا بها).

- وأكد هذه النتيجة الباحثان (عباس وعلي، 2011)، حيث أشارا إلى أن التدريب الجيد يعود بفوائد على الأفراد الذين يتلقون التدريب، وعلى المؤسسات التي يعمل بها هؤلاء الأفراد.
- 2. يؤدي التدريب إلى زيادة مستوى التوجه بالعملاء ورفع وتحسين مستوى الخدمات المقدمة لهم (م1.2 أرى أن الزبائن أحد المستفيدين الرئيسيين من التدريب وهذا يتجلى برفع مستوى الخدمات المقدمة لهم ووضعهم أولاً). وقد أكدت هذه النتيجة كل من دراسة (Zaman et al, 2012) ودراسات (Mohammadi et al, 2012; Awwad and Agti, 2011).
- 3. يعمل التدريب على رفع مستوى كفاءة الموظفين وإنتاجيتهم ومن أجل تحسين صورة الشركة أمام موظفيها بحيث تشعرهم بأنها تهتم برفع مهاراتهم وخبراتهم (م4.3 لرفع كفاءة وإنتاجية العاملين ومن أجل تحسين صورة الشركة من وجهة نظر داخلية). وهذه النتيجة تتطابق مع الفوائد التي قدمها (زايد، 2003) من وراء قيام الشركات بتدريب موظفيها.
- 4. التدريب يخفف من الأخطاء التي قد يرتكبها الموظفون خلال تأديتهم لأعمالهم وبالتالي التخفيف من خسائر الشركة (م1.3 الموظف الذي لا يتدرب سوف يقوم بارتكاب الأخطاء في عمله الذي يقوم به وهذا سوف يؤدي إلى خسارة الشركة للكثير من الزبائن).

<u>الخلاصة:</u>

أشار معظم المشاركين إلى وجود علاقة قوية بين التدريب الذي يتلقاه الموظفون وبين التوجه بالعميل في شركات الوساطة المالية الصغيرة العاملة في مدينة دمشق. كما أن العلاقة بين التدريب والتوجه بالعميل سوف تكون أقوى في حال كانت الدورات المقدمة للموظفين من قبل إدارة الشركة تقع في مجال التسويق وخدمة الزبائن، وفي حال كان هذا التدريب يخص الأقسام التي تتعامل بشكل مباشر مع الزبائن مثل قسم خدمة الزبائن.

فيما أوضح عدد قليل من المشاركين بأنه لا توجد علاقة أصلاً بين التدريب الذي يتلقاه الموظفون وبين التوجه بالعميل في شركات الوساطة المالية الصغيرة العاملة في مدينة دمشق.

وأما الفوائد من وراء التدريبات التي يخضع لها الموظفون فهي تتمثل بتطوير مهارات وخبرات الموظفين الجدد، ورفع مستوى كفاءة الموظفين وانتاجيتهم والتخفيف من الأخطاء التي قد يرتكبها

الموظفون أثناء تأديتهم لأعمالهم، كما يؤدي التدريب إلى رفع مستوى التوجه بالعملاء ورفع وتحسين مستوى الخدمات المقدمة لهم.

وبالتالي فإن هنالك وعي إلى حد كبير حول العلاقة بين التدريب الذي يتلقاه الموظفون وبين التوجه بالعميل في شركات الوساطة المالية الصغيرة العاملة في مدينة دمشق، فيما ينقص هذا الوعي لدى عدد محدود من المشاركين.

4.4 النتائج المتعلقة بمدى الوعي حول العلاقة بين الحوافز والتوجه بالعميل.

أكد ثلاثة عشر من أصل خمسة عشر مشاركاً (م1.2، م1.1، م4.2، م2.3، م3.3، م3.2، م3.3، م3.2، م3.5، م3.2، م3.5، م3.2، م3.5، م3.2، م3.5، م3

فبحسب (Kotler and Armestrong, 1991) إن الحوافز هي إحدى طرق بناء التوجه بالعميل في المنظمة، كما أكد (Lan Caston, 1998) على أن وضع برامج تحفيز للموظفين سيؤدي إلى تشجيع المعنويات والأخلاقيات الداخلية، وبالتالى سيحسن من مستويات الخدمة المقدمة إلى الزبائن الخارجيين.

فيما أشار مشاركان فقط (م2.2، م3.2) إلى أنه لا توجد علاقة بين الحوافز المقدمة للموظفين وبين خلق وزيادة التوجه بالعميل في شركات الوساطة المالية الصغيرة العاملة في مدينة دمشق (م2.2 لا توجد علاقة).

وأما الفوائد من وراء وجود حوافر مادية ومعنوية مناسبة في شركات الوساطة المالية الصغيرة بحسب المشاركين هي:

• شعور العاملين بالأمان والاستقرار المادي والمعنوي (م1.1 الحوافز المناسبة تشعرك بالأمان والاستقرار المادي والمعنوي وهذا بالتأكيد سينعكس على نفسية الموظف مما سينعكس على أدائه لاحقاً وبالتالي سيعامل الزبون بطريقة جداً محترمة وسيساعده بأقصى طاقته).

- الحوافر المناسبة تؤدي إلى كسر حالة الجمود في العمل وزيادة رضا الموظفين عن أعمالهم وتخفف من آثار التضخم على رواتبهم (م2.5 تخفف الحوافر من آثار التضخم الذي يصيب الأسعار فتساهم هذه الحوافر بالتخفيف من ضعف القدرة الشرائية للراتب الذي نحصل عليه).
- زيادة التوجه بالعميل لدى الموظفين (م1.3 أنا كمديرة قسم خدمة زبائن أرى أن موظفي قسمي يزيدون من حسن تعاملهم مع الزبائن حين تكون الحوافز المقدمة لهم عالية).
- بحسب المشارك (م4.2) فإن زيادة الحوافز المادية تؤدي لشعور الموظف بالتمكين (م4.2 نحتاج لحوافز مادية أكثر لكي نشعر بأهميتنا أكثر وبالتالي نشعر بالتمكين).

وأما مساوئ عدم وجود حوافز مادية ومعنوية مناسبة في شركات الوساطة المالية الصغيرة: فتتمثل بضعف في عملية خدمة العملاء وتلبية حاجاتهم (م3.2 بما أن حوافزنا ضعيفة فنحن لسنا مرتاحين نفسيا ومعظمنا لديه عمل ثاني وبالتالي نقدم خدمات جداً عادية للزبائن ولكن إذا زادت رواتبنا وحوافزنا للضعف فوقتها سوف تكون هناك علاقة بين نظم الحوافز وبين وضع العميل أولاً).

الخلاصة:

أشارت الغالبية العظمى من المشاركين إلى وجود علاقة بين الحوافز المقدمة للموظفين وبين التوجه بالعميل في شركات الوساطة المالية الصغيرة العاملة في مدينة دمشق. فيما أشار عدد قليل جداً من المشاركين إلى أنه لا توجد علاقة بين الحوافز التي يتلقاها الموظفون وبين التوجه بالعميل في شركات الوساطة المالية الصغيرة العاملة في مدينة دمشق.

وأما الفوائد من وراء وجود حوافر مادية ومعنوية مناسبة في شركات الوساطة المالية الصغيرة فتتمثل بشعور العاملين بالأمان والاستقرار المادي والمعنوي، كما تؤدي إلى كسر حالة الجمود في العمل وزيادة رضا الموظفين عن أعمالهم وتخفف من آثار التضخم على رواتبهم، وكذلك من فوائد الحوافر المناسبة شعور الموظفين بالتمكين داخل الشركات التي يعملون بها وزيادة توجههم بالعميل.

ولكن مساوئ عدم وجود حوافر مادية ومعنوية مناسبة في شركات الوساطة المالية الصغيرة فتتمثل بضعف في عملية خدمة العملاء وتلبية حاجاتهم.

وبالتالي فإن هنالك وعي كبير جداً حول العلاقة بين الحوافز التي يتلقاها الموظفون وبين التوجه بالعميل في شركات الوساطة المالية الصغيرة العاملة في مدينة دمشق، بينما يوجد نقص طفيف بالوعي لدى عدد قليل جداً من المشاركين حول العلاقة بين الحوافز التي يتلقاها الموظفون وبين التوجه بالعميل في شركات الوساطة المالية الصغيرة العاملة في مدينة دمشق.

الخلاصة النهائية حول العلاقة بين تطبيق عناصر التسويق الداخلي وبين التوجه بالعميل في شركات الوساطة المالية الصغيرة العاملة في مدينة دمشق:

إن تطبيق مفهوم التسويق الداخلي ممثلاً بعناصره الأربعة (تمكين الموظفين، الاتصالات الداخلية، التدريب والحوافز) في شركات الوساطة المالية الصغيرة بالشكل المناسب والمطلوب، يلعب دوراً هاماً وأساسياً في خلق وزيادة التوجه بالعميل لدى معظم موظفي شركات الوساطة المالية الصغيرة العاملة في مدينة دمشق عند تفاعلهم وتواصلهم مع العملاء.

وعلى العكس من ذلك ومن وجهة نظر عدد قليل من الموظفين، فإن تطبيق مفهوم التسويق الداخلي ممثلاً بعناصره الأربعة (تمكين الموظفين، الاتصالات الداخلية، التدريب والحوافز) في شركات الوساطة المالية الصغيرة، لا يلعب دوراً في خلق وزيادة التوجه بالعميل لدى عدد قليل من موظفي شركات الوساطة المالية الصغيرة العاملة في مدينة دمشق عند تفاعلهم وتواصلهم مع العملاء.

وبالتالي فإنه يوجد وعي كبير بين موظفي شركات الوساطة المالية الصغيرة حول أهمية تطبيق مفهوم وعناصر التسويق الداخلي في شركات الوساطة المالية الصغيرة، بينما يضعف هذا الوعي لدى عدد محدود من هؤلاء الموظفين.

5.4 الفرضيات المستخرجة القابلة للتحقق:

• هناك علاقة إيجابية بين تطبيق مفهوم التسويق الداخلي ممثلاً بعناصره الأربعة (تمكين الموظفين، الاتصالات الداخلية، التدريب والحوافز) وبين خلق وزيادة التوجه بالعميل في شركات الوساطة المالية الصغيرة.

خاتمة الفصل:

توصل البحث إلى مجموعة من الخلاصات الهامة تمثلت في أنه لا يوجد وعي عام بمفهوم التسويق الداخلي بين موظفين شركات الوساطة المالية الصغيرة العاملة في مدينة دمشق، حيث أن الوعي بهذا المفهوم كان فقط لدى عدد قليل من الموظفين. كما أن الوعي بمفهوم التسويق الداخلي بين هذا العدد القليل من المشاركين كان يتمحور فقط حول عنصر واحد من عناصر التسويق الداخلي وهو الاتصالات الداخلية، في حين أغفل المشاركون العناصر الأخرى للتسويق الداخلي ضمن تعاريفهم كتمكين العاملين والتدريب والحوافز.

بالإضافة إلى ذلك توصل البحث إلى أن الغالبية العظمى من المشاركين اعتقدوا بوجود فائدة من وراء تطبيق مفهوم التسويق الداخلي في الشركات التي يعملون بها. وإن الفائدة المرجوة من تطبيق التسويق الداخلي في شركات الوساطة المالية الصغيرة العاملة في مدينة دمشق بحسب المشاركين بالبحث هي تحسين عملية التوجه بالعميل، رفع مستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظفين وتحسين أداء العمل، تحسين عمليات الإدارة فيما يخص أنشطة الموارد البشرية، محاولة دفع الموظفين لقبول التغييرات التي تقوم بها إدارة الشركة، رفع كمية المبيعات وزيادة الأرباح المحققة، تخفيض معدل دوران العمل وخفض نسبة هجرة الخبرات السورية إلى الخارج.

وفي النهاية توصل البحث إلى أن شركات الوساطة المالية الصغيرة تطبق عناصر التسويق الداخلي ولكن بحدود مختلفة، كما أنه يوجد وعي كبير بين موظفي شركات الوساطة المالية الصغيرة حول أهمية تطبيق مفهوم وعناصر التسويق الداخلي في شركات الوساطة المالية الصغيرة، بينما يضعف هذا الوعي لدى عدد محدود من هؤلاء الموظفين.

الفصل السادس: التوصيات ومساهمة البحث في العلم
مقدمة الفصل
1. إجابات البحث عن أسئلة البحث
<u>.2</u> مساهمة البحث في العلم
3. التوصيات لإدارات شركات الوساطة المالية الصغيرة العاملة في مدينة دمشق
4. التوصيات للدراسات المستقبلية
خاتمة الفصل

مقدمة الفصل:

في هذا الفصل سيتم مناقشة مجموعة من النقاط التي تتعلق بمساهمة البحث في العلم، كما سيقدم الباحث مجموعة من التوصيات لإدارات شركات الوساطة المالية الصغيرة العاملة في مدينة دمشق من أجل تحسين تطبيق مفهوم التسويق الداخلي وعناصره الأربعة (تمكين العاملين، الاتصالات الداخلية، التدريب والحوافز) في شركاتهم.

وعلى الطرف الآخر سيقدم الباحث مجموعة من التوصيات للباحثين الذين سوف يقومون بعمل دراسات مستقبلية تتعلق بمفهوم التسويق الداخلي وعناصره في الشركات السورية.

وأخيراً سيقدم الباحث خاتمة للبحث تشرح الأسئلة التي أثارها الباحث في بداية البحث، وما هي أهم النتائج التي أجابت عن هذه الأسئلة المطروحة سابقاً.

1. إجابات البحث عن أسئلة البحث:

أجابت النتائج التي توصل إليها البحث عن أسئلة البحث المطروحة في الفصل الأول الصفحة رقم (7). وفيما يلى عرض لأسئلة البحث والإجابات عن كل سؤال بحسب ما توصل إليه البحث:

1.1 ما هو مدى وعي موظفي شركات الوساطة المالية الصغيرة العاملة في مدينة دمشق بمفهوم التسويق الداخلي؟

لا يوجد وعي عام بمفهوم التسويق الداخلي بين موظفين شركات الوساطة المالية الصغيرة العاملة في مدينة دمشق، حيث أن الوعي بهذا المفهوم كان فقط لدى عدد قليل من الموظفين. كما أن الوعي بمفهوم التسويق الداخلي بين هذا العدد القليل من المشاركين كان يتمحور فقط حول عنصر واحد من عناصر التسويق الداخلي وهو الاتصالات الداخلية، في حين أغفل المشاركون العناصر الأخرى للتسويق الداخلي ضمن تعاريفهم كتمكين العاملين والتدريب والحوافز.

ولقد تمحورت التعاريف التي قدمها المشاركون لمفهوم التسويق الداخلي حول:

- أ. التسويق الداخلي هو تسويق أفكار وأهداف الشركة داخلياً.
 - ب. التسويق الداخلي وسيلة لإرضاء العملاء الخارجيين.
- ت. التسويق الداخلي عملية إدارية من أجل التنسيق والتكامل بين الوظائف الداخلية للمنظمة.

2.1 هل تطبق شركات الوساطة المالية الصغيرة التسويق الداخلي وعناصره ذات الصلة وكيف؟

1.2.1 تمكين العاملين: معظم المشاركين قالوا بأنهم يتمتعون بقدر كافي من التمكين، بينما عدد قليل جداً من الموظفين هم موظفين اثنين فقط أشاروا إلى أن الشركات التي يعملون بها لا تتيح لهما أي قدر من التمكين والسبب بحسب المشاركين هو سياسة الإدارة داخل العمل.

وإن الأسباب وراء منح إدارات شركات الوساطة المالية قدراً كافياً من التمكين لموظفيها هي:

• الخصوصية التي تكتنف عمل شركات الوساطة المالية الصغيرة، حيث يوجد مستوى عالي من التواصل بين مقدم الخدمة والحاصل عليها.

- إن بعض إدارات شركات الوساطة المالية الصغيرة تعمل من خارج سورية والموظفين يعملون من داخل سورية وبالتالى فإن هذه الإدارات مضطرة لمنح موظفيها قدر كافى وكبير من التمكين.
- بسبب عبء العمل الكبير وقلة عدد الموظفين، وبالتالي يتم تعويض عبء العمل الكبير على الموظف بقدر جيد من التمكين لكي ترفع الشركة من معنويات الموظف ولكي يستطيع إتمام كل المهام المطلوبة منه.
- خشية إدارات شركات الوساطة المالية الصغيرة من هجرة الخبرات والكفاءات الموجودة فيها إلى
 خارج سورية.

2.2.1 الاتصالات الداخلية: إن كل المشاركين من كل الشركات أجمعوا على أن شركاتهم بشكل اعتيادي تستخدم مجموعة كبيرة من وسائل الاتصال الداخلية الرسمية وغير الرسمية. وإن وسائل الاتصال الداخلية المستخدمة في شركات الوساطة المالية الصغيرة العاملة في مدينة دمشق هي:

أ. وسائل الاتصال الداخلية الرسمية:

- البرید الالکترونی کأکثر وسیلة اتصال داخلی رسمیة مستخدمة أشار لها المشارکون.
 - شبكة الانترنت الداخلية التي يتم تشارك الملفات والمجلدات عليها داخل الشركة.
 - نظام المكالمات المسجلة المفروض من قبل هيئة الأوراق المالية السورية.
 - التقارير المكتوبة سواء أكانت تقارير دورية أو غير دورية.
 - الاجتماعات الرسمية التي تتم داخل مقر الشركة أو خارجها.

ب. وسائل الاتصال الداخلية غير الرسمية:

- الهاتف الثابت وهو من أكثر وسائل الاتصال الداخلية غير الرسمية استخداماً.
 - الهاتف النقال الخاص بالشركة.
 - برنامج الاتصال عبر الانترنت (الفايبر).
 - الكلام الشفهي وجهاً لوجه.

3.2.1 التدريب: إن الغالبية العظمى من شركات الوساطة المالية الصغيرة العاملة في مدينة دمشق لا تمتلك أقسام للتدريب لتصميم وتدريب وتأهيل موظفيها وبالتالي لا يوجد لديها نظام لتصميم الاحتياجات

التدريبية، بينما يوجد قسم للتدريب فقط في شركة واحدة فقط وتمثلك نظام لتحديد وتصميم الاحتياجات التدريبية.

وإن الأسباب الرئيسية وراء عدم وجود قسم للتدريب في معظم شركات الوساطة المالية الصغيرة العاملة في مدينة دمشق هي:

- أ. الآثار الناجمة عن الأزمة الحالية التي تمر بها سورية.
- ب. انخفاض حجم أعمال الشركات والسياسات التي تتبعها إدارات هذه الشركات من أجل تخفيض حجم الأعباء المالية على شركاتها.
- ت. انخفاض أعداد الموظفين وبالتالي من غير المجدي اقتصادياً عمل دورات تدريبية لعدد قليل من الموظفين.

كما توصل البحث إلى أن كل الشركات تقوم بعملية تدريب رسمي لموظفيها، ولكن معظم هذه الشركات لا تقوم بعملية تدريب غير رسمي لموظفيها.

4.2.1 الحوافز: تقسم الحوافز التي يحصل عليها موظفو شركات الوساطة المالية الصغيرة العاملة في مدينة دمشق إلى حوافز إيجابية وحوافز سلبية.

فالحوافز الإيجابية تضمنت نوعين رئيسيين من الحوافز هما الحوافز المادية وتضمنت (الأسهم، المكافآت والعلاوات، العطل والإجازات المأجورة، التأمين الصحي والإجازات المرضية، بدلات النقل والمواصلات) فيما تضمنت الحوافز المعنوية (كتب الشكر والتقدير) فقط.

وأما الحوافز السلبية فتضمنت قيام الشركات بخصم مبلغ نقدي من راتب الموظف الذي لا يقوم بتأدية مهامه بالشكل المطلوب أو الذي يتقاعس عن أداء المهام الموكلة له.

ولقد أشار غالبية المشاركين إلى أن الحوافز التي يحصلون عليها غير عادلة تبعاً للوضع العام وهم غير راضيين عنها. فيما أشار عدد قليل من المشاركين إلى أن شركاتهم تقدم لهم حوافز وصفوها بالعادلة فيما أشار اثنين من المشاركين إلى أن هذه الحوافز عادلة ولكنها غير كافية بالنسبة لهم.

وإن الأسباب وراء عدم تقديم شركات الوساطة المالية الصغيرة عموماً لمعدل حوافز معنوية ونقدية عالية للموظفين هو:

- أ. انخفاض مؤشر سوق دمشق للأوراق المالية وانخفاض حجم التداولات التي تتم بالسوق ما أدى لانخفاض أرباح شركات الوساطة عموماً وبالتالي أصبح من الصعب جداً على شركات الوساطة المالية تقديم حوافز معنوية ومادية عالية لموظفيها.
- ب. انخفاض القوة الشرائية لليرة السورية نتيجة الضخم وبالتالي أصبح الموظفون يرون أن رواتبهم غير عادلة تبعاً للوضع الاقتصادي العام السائد في مدينة دمشق.

3.1 ما هي الفائدة المرجوة من تطبيق التسويق الداخلي في شركات الوساطة المالية الصغيرة؟

أجمع معظم المشاركين إلى وجود فائدة من وراء تطبيق مفهوم التسويق الداخلي في الشركات التي يعملون بها. وإن الفائدة المرجوة من تطبيق التسويق الداخلي في شركات الوساطة المالية الصغيرة العاملة في مدينة دمشق بحسب المشاركين بالبحث هي:

- تحسين عملية التوجه بالعميل.
- رفع مستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظفين وتحسين أداء العمل.
 - رفع كمية المبيعات وزيادة الأرباح المحققة.
- تخفيض معدل دوران العمل وخفض نسبة هجرة الخبرات السورية إلى الخارج.

4.1 هل يوجد وعي في شركات الوساطة المالية الصغيرة حول العلاقة ودور التسويق الداخلي في خلق التوجه بالعميل لدى موظفي هذه الشركات؟

أ. العلاقة بين تمكين العاملين والتوجه بالعميل:

هنالك وعي كبير حول العلاقة الإيجابية بين تمكين العاملين والتوجه بالعميل في شركات الوساطة المالية الصغيرة العاملة في مدينة دمشق، وبالرغم من ذلك فإنه يوجد نقص بالوعي حول العلاقة الإيجابية بين تمكين العاملين والتوجه بالعميل لدى بعض العاملين في شركات الوساطة المالية الصغيرة العاملة في مدينة دمشق.

ب. العلاقة بين الاتصالات الداخلية والتوجه بالعميل:

أشار عدد كبير من المشاركين إلى وجود علاقة إيجابية بين الاتصالات الداخلية والتوجه بالعميل، حيث أوضح هؤلاء المشاركين إلى أن وسائل الاتصال الداخلية المستخدمة في الشركات التي يعملون بها تركز على خدمة العميل والاهتمام به، فيما أوضح عدد قليل من المشاركين إلى أنه لا توجد علاقة إيجابية بين الاتصالات الداخلية والتوجه بالعميل في الشركات التي يعملون بها.

وبالتالي فإن هنالك نقص في الوعي حول العلاقة الإيجابية بين الاتصالات الداخلية والتوجه بالعميل لدى موظفى شركات الوساطة المالية الصغيرة العاملة في مدينة دمشق.

ت. العلاقة بين التدريب والتوجه بالعميل:

هناك وعي إلى حد كبير حول العلاقة الإيجابية بين التدريب الذي يتلقاه الموظفون وبين التوجه بالعميل في شركات الوساطة المالية الصغيرة العاملة في مدينة دمشق.

ث. العلاقة بين الحوافز والتوجه بالعميل:

هنالك وعي كبير جداً حول العلاقة الإيجابية بين الحوافز المادية والمعنوية المناسبة التي يتلقاها الموظفون وبين التوجه بالعميل في شركات الوساطة المالية الصغيرة العاملة في مدينة دمشق.

وفي النهاية إن تطبيق مفهوم التسويق الداخلي ممثلاً بعناصره الأربعة (تمكين الموظفين، الاتصالات الداخلية، التدريب والحوافز) في شركات الوساطة المالية الصغيرة بالشكل المناسب والمطلوب، يلعب دوراً هاماً وأساسياً في خلق وزيادة التوجه بالعميل لدى معظم موظفي شركات الوساطة المالية الصغيرة العاملة في مدينة دمشق عند تفاعلهم وتواصلهم مع العملاء.

2. مساهمة البحث في العلم:

تكمن مساهمة هذا البحث في العلم من خلال:

1.2 تم تطبيق القسم العملي لهذا البحث في شركات الوساطة المالية الصغيرة في مدينة دمشق، وهو البحث الأول من نوعه الذي يدرس واقع التسويق الداخلي والتوجه بالعميل في شركات الوساطة المالية الصغيرة.

حيث أن الأبحاث السابقة التي كانت تدرس التسويق الداخلي والتوجه بالعميل طبقت بشكل عام ضمن قطاع التعليم العالم العالم العالم العالم العلم المكتبات العاملة (Rod and Ashill ,2009; Zempetakis and Moustakis, 2007) ، وداخل شركات القطاع المالي مثل البنوك وشركات التأمين (Broady et al ,2002) ، وداخل شركات القطاع المالي مثل البنوك وشركات التأمين (Ahmed and Rafiq ,1995; Awwad and Agti , 2011) .

كما أنه لا توجد أي دراسة في البيئة العربية ناقشت موضوع التسويق الداخلي والتوجه بالعميل في شركات الوساطة المالية صغيرة الحجم كالدراسة الحالية. حيث أن الدراسات السابقة مثل (حواوره وزملائه، 2011) و (Ahmad and Alborie, 2012) و (2006) و (الجريري، 2006)

- 2.2 يعد هذا البحث من الأبحاث القليلة جداً في البيئة العربية التي اعتمدت على المنهج النوعي، حيث تم الاعتماد على المقابلات شبه المهيكلة في جمع البيانات المطلوبة، في حين أن الأبحاث العربية السابقة مثل (حواوره وزملائه، 2011) و (الجريري، 2006) و (2006) المنهج الكمي وتوزيع استبيانات لجمع البيانات المطلوبة.
 - 3.2 توصل هذا البحث لمجموعتين من النتائج هما:

أ. النتائج الجديدة مثل:

• لا يوجد وعي عام بمفهوم التسويق الداخلي بين موظفي شركات الوساطة المالية، حيث أن الوعي بهذا المفهوم كان فقط لدى عدد قليل بين الموظفين، وقد تمحور هذا الوعي حول عنصر واحد من عناصر التسويق الداخلي وهو الاتصالات الداخلية.

• إن الفائدة من تطبيق مفهوم التسويق الداخلي في شركات الوساطة المالية الصغيرة العاملة في مدينة دمشق يؤدي إلى خفض نسبة هجرة الخبرات السورية إلى الخارج وتخفيض معدل دوران العمل.

ب. نتائج داعمة للنتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة مثل:

الفائدة من وراء تطبيق التسويق الداخلي:

- توصل البحث إلى أن الفائدة من تطبيق مفهوم التسويق الداخلي ضمن شركات الوساطة المالية الصغيرة العاملة في مدينة دمشق هو زيادة التوجه بالعميل بين العاملين وهذا يؤكد نتائج دراسات (Mohammadi et al, 2012; Zaman et al, 2012; Awwad and Agti, 2011).
- الفائدة الثانية من تطبيق مفهوم التسويق الداخلي هي رفع مستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظفين وتحسين أداء العميل وهيذا ميا توصيلت ليه دراسيات كيل مين (Zaman et al, 2012; Esfahan et al, 2013).
- الفائدة الثالثة وهي رفع كمية المبيعات وزيادة الأرباح المحققة وهذا أكد نتائج دراسات (Zaman et al, 2012; Esfahan et al, 2013).

3. التوصيات لادارة شركات الوساطة المالية:

فيما يلي مجموعة من التوصيات المقدمة لإدارة شركات الوساطة المالية الصغيرة العاملة في مدينة دمشق من أجل تطوير واقع التسويق الداخلي والتوجه بالعميل في شركاتهم:

- يوصى مدراء شركات الوساطة المالية الصغيرة العاملة في مدينة دمشق بمنح قدر أكبر من التمكين لموظفي شركاتهم، وإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية الهامة على مستوى العمل.
- فبالرغم من منح شركات الوساطة المالية الصغيرة العاملة في مدينة دمشق قدراً كافياً من التمكين لموظفيها، إلا أن منح قدر أكبر من التمكين والمشاركة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية على مستوى الشركة ككل سوف يزيد من رضا الموظفين عن أعمالهم.
- يوصى مدراء شركات الوساطة المالية الصغيرة القيام بعمل دورات تدريبية لموظفي شركاتهم بناءً على مسح وتحديد حقيقي لاحتياجات الموظفين من التدريب والتأهيل، حيث أن الاحتياجات

التدريبية للموظفين تختلف من موظف لآخر بحسب الموقع الوظيفي الذي يشغله، فاحتياجات موظف خدمة الزبائن من التدريب تختلف عن احتياجات موظف المحاسبة أو ضابط الامتثال. كما يجب عمل تقييم حقيقي لمدى استفادة الموظفين من الدورات التدريبية التي تلقوها، بحيث يكون التدريب من العوامل المساعدة في الترقي الوظيفي داخل الشركة.

• بالنسبة للحوافز الإيجابية يوصى مدراء شركات الوساطة المالية الصغيرة العمل على رفع مستوى الحوافز المادية المقدمة للموظفين، واستخدام وسائل تحفيز معنوية أخرى غير كتب الشكر والتقدير مثل (تحسين ظروف العمل والاستقرار الوظيفي).

كما ينصح (زايد، 2003) بتقديم مجموعة من الحوافز غير المادية للعاملين بحيث تغطي مجموعة من الحاجات البشرية الإضافية للعامل مثل الأثاث المكتبي المريح، ساعات العمل المريحة، وأماكن انتظار السيارات.

• يوصى مدراء شركات الوساطة المالية الصغيرة بالانتباه إلى إعداد صف ثاني من القيادات الإدارية والخبرات الوظيفية داخل شركاتهم، حيث أنه بسبب معدل دوران العمل العالي في شركات الوساطة المالية الصغيرة العاملة في مدينة دمشق، فمن الممكن أن تخسر هذه الشركات موظفيها المؤهلين في أية لحظة وبالتالي فعلى شركات الوساطة المالية الصغيرة أن تكون قد أعدت موظفين مؤهلين مُسبقاً من أجل أن يشغلوا الوظائف الشاغرة الجديدة.

4. التوصيات للدراسات المستقبلية:

فيما يلي مجموعة من التوصيات المقدمة للباحثين المهتمين بموضوع التسويق الداخلي والتوجه بالعميل:

لقد استخدم الباحث أربعة عناصر للتسويق الداخلي في هذا البحث هي (تمكين الموظفين، الاتصالات الداخلية، التدريب والحوافز)، فيما يوجد عناصر أخرى للتسويق الداخلي يمكن للباحثين الآخرين النظرق إليها في الأبحاث المستقبلية مثل (الاستقطاب، الاختيار، التعيين، الدعم التنظيمي، سياسة الاحتفاظ، بيئة العمل، الدعم القيادي الأعلى، تقدير الموظفين، زملاء العمل، أبحاث السوق، تقسيم السوق، وضوح أدوار العمل، التغييرات التنفيذية والهياكل التنظيمية).

- دراسة مقارنة بين شركات صغيرة الحجم وشركات كبيرة الحجم في الجمهورية العربية السورية فيما يتعلق بطريقة تطبيق كل من هذه الشركات لمفهوم التسويق الداخلي وعناصره.
- دراسة أثر التسويق الداخلي على التوجه بالعميل بالنسبة لموظفي الصف الأول في شركات الخدمات من خلال منهج مختلط (نوعي وكمي) ومقارنة النتائج المتحصل عليها.
- دراسة العلاقة بين التسويق الداخلي ومتغيرات أخرى غير التوجه بالعميل مثل (الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، الربحية، رضا العملاء، ولاء العملاء).

خاتمة الفصل:

قدم الفصل السادس والأخير من هذا البحث مجموعة من النقاط الهامة التي تعلقت بمدى مساهمة البحث في العلم ومجموعة من المقترحات المقدمة لإدارة شركات الوساطة المالية والمقترحات للباحثين المستقبليين.

وفي نهاية الفصل قدم الباحث خاتمة هامة للبحث شملت الأسئلة التي تم طرحها ببداية الفصل وما هي الإجابات على هذه الأسئلة التي تم التوصل إليها من خلال تحليل ومناقشة النتائج المتحصل عليها من المقابلات مع المشاركين في البحث.

مراجع البحث

الكتب العربية:

- أبو المجد، محمد جمال. (2008). <u>التمكين الوظيفي ودوره في تعزيز القدرات البشرية</u>. دار ابن حزم، الطبعة الأولى، جامعة عين شمس، القاهرة.
 - أبو زينة، فريد. وآخرون (2007). مناهج البحث النوعي. دار المسيرة، الأردن.
- أبو عرقوب، إبراهيم. (1993). الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي. دار مجدلاوي، الأردن.
- أفندي، عطية. (2003). **تمكين العاملين: مدخل للتطوير والتحسين المستمر**. منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الطبعة الأولى، المجلد الأول.
 - الخضر، علي. حرب، بيان. (2005). إدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة. منشورات جامعة دمشق، 2005.
 - الخطيب، جمال. (2006). إعداد الرسالة الجامعية وكتابتها. دار الفكر، عمان.
 - الدروبي، سليمان. (2006). <u>التحفيز عن طريق إدراك الذات</u>. ط 1، عمان، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، 2006.
 - العثيمين، فهد بن سعود بن عبد العزيز. (1993). الاتصالات الإدارية، ماهيتها، أهميتها وأساليبها. مطابع شركة الصفحات الذهبية المحدودة، الرياض.
 - العميان، محمود. (2005). السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال. دار وائل، عمان.
- الكبيسي، عامر. (1998). <u>التصميم التنظيمي: التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة</u>. دار الشرق، الدوحة.
 - اللوزي، موسى سلامة. حمود، خضير كاظم. (2008). مبادئ إدارة الاعمال. الطبعة الأولى، دار إسراء، عمّان.
 - المبيريك، وفاء. الشمري، تركي. (2006). تأسيس المشروعات الصغيرة وإدارتها. جامعة الكويت، الكويت.
- الهيتي، خالد. (2005). إدارة الموارد البشرية "مدخل استرتيجي". ط2، الأردن، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.
- بو علام، سمير. (2009). إدارة المشروعات الصناعية الصغيرة والمتوسطة. دار العربية للنشر والتوزيع، القاهرة.

- حمزاوي، شريف. (2010). <u>التوجه نحو السوق كمتطلب أساسي لخلق الإبداع والابتكار في</u> <u>المؤسسات</u>. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر.
- زايد، عادل. (2003). إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية. منشورات كلية التجارة، جامعة القاهرة.
 - زويلف، مهدي. (2000). إدارة الموارد البشرية. دار الفكر، عمان.
- زويلف، مهدي. (1994). إدارة الافراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية. دار مجدلاوي، عمان.
 - سيكران، أوما. تعريب إسماعيل بسيوني. (2006). طرق البحث في الإدارة. دار المريخ، السعودية.
- شاويش، مصطفى. (2005). إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. الطبعة الثانية، دار غريب، القاهرة.
- عباس، سهيلة. علي، علي. (2011). إدارة الموارد البشرية. عمان، دار وائل للنشر والطباعة والتوزيع.
 - عبد العظيم، محمد. (2008). التسويق المتقدم. الدار الجامعية، الإسكندرية.
- عساف، حمدان. (2000). <u>التدريب وتنمية الموارد البشرية، الأسس والعمليات</u>. دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
 - عفانه، جهاد. أبو عيد، قاسم. (2004). إدارة المشاريع الصغيرة. دار اليازوري، الأردن.
 - عقيلي، عمرو. (2005). إدارة الموارد البشرية المعاصرة. دار وائل، الأردن.
 - عليان، ربحي. غنيم، عثمان. (2004). أساليب البحث العلمي. دار صفاء، عمّان.
 - محمود، منال. (2001). مدخل إلى علم الاتصال. المكتب الجامعي الحديث، مصر.
 - مساعدة، إيمان عقلة. (2008). استراتيجية أداء المعلمين. منشورات مدرسة محمد بن راشد آل مكتوم للتعليم الثانوي، الطبعة الأولى، دبي.
 - · مصطفى، أحمد السيد. (2005). المدير ومهاراته السلوكية. الجمعية العربية للإدارة، القاهرة.
 - · ملحم، يحيى. (2009). التمكين كمفهوم إداري معاصر. المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
 - ناصر، محمد. ترجمان، غياث. (2006). <u>تسويق الخدمات.</u> منشورات جامعة دمشق، كلية الاقتصاد.

- ياغي، محمد. (2003). <u>التدريب النظري والتطبيق</u>. منشورات مركز أحمد ياسين الفني، عمان، الأردن.

الدوريات العربية:

- حرب، بيان. (2006). دور المشروعات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية والعتصادية والاجتماعية "التجربة السورية". مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 22، العدد الثاني.
- علي، عالية. أحمد، سيف الدين. (2013). أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد السادس والثلاثون.
- مياً، على. شيخ ديب، صلاح. الشامسي، راشد. (2009). قياس أثر التدريب في أداء العاملين. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 31، العدد 1.

المؤتمرات:

- العتيبي، سعد. (2005). جوهر تمكين العاملين. الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، السعودية.
- بن عمر، الأخضر. باللموشي، علي. (2013). معوقات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وسبل تطويرها. الملتقى الوطني حول واقع وآفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة الوادي.
 - ريان، عادل. (2003). استخدام المدخلين الكيفي والكمي في البحث. المؤتمر العربي الثالث للبحوث الإدارية والنشر.

الدراسات العربية السابقة:

- الأسرج، حسين. (2014). <u>دور رأس المال الفكري في تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة</u> في الدول العربية. /mpra.ub.uni-muenchen.de/56046/.
- اقدح، فادي. (2011). أثر المشاريع الصغيرة والمتوسطة في حل مشكلة البطالة في سورية. رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق.

- الجريري، صالح. (2006). أثر التسويق الداخلي وجودة الخدمات في رضا الزبون. أطروحة دكتوراه، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق.
- الجساسي، عبد الله. (2011). أثر الحوافر المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين. رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالى، سلطنة عمان.
 - الشهري، علي. (2005). الاتصالات الإدارية ودورها في الأداء الوظيفي. رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
 - العكش، علاء. (2007). <u>نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي</u>. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
 - الغامدي، خالد. (2014). دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام. رسالة ماجستبر، جامعة الباحة، السعودية.
 - حواوره، أحمد. شقيقات، سليمان. صبيح، يوسف. (2011). تأثير التسويق الداخلي في ولاء العملاء من خلال الرضا الوظيفي. رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- صالحه، هاني. (2007). شركات الوساطة وأثرها على تنمية سوق فلسطين للأوراق المالية. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية في غزة، فلسطين.
 - لبد، إبراهيم. ريان، رجب. (2013). أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين. بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على دبلوم مهني متخصص في إدارة منظمات المجتمع المدني، الجامعة الإسلامية في غزة.
 - نعمان، عائدة. (2008). علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا.
- وفاء، خنيفير. (2014). **دور الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمية**. رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر.

المراسيم والتقارير الحكومية:

- المرسوم التشريعي رقم 55 لعام (2006). قانون هيئة الأوراق والأسواق المالية. الجمهورية العربية السورية.
- وزارة الاقتصاد السورية. (2013). المشاريع الصغيرة وأهميتها في الاقتصاد السوري. مديرية المشاريع الصغيرة والمتوسطة، تقرير غير منشور.

Books:

- Ahmed, P., & Rafiq, M. (2002). *Internal Marketing: Tools and concepts for customer focused management*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Bateson, J. (1992). *Managing Services Marketing* (Second ed). Orlando: Dryden Press.
- Berry, L., & Parasuman, A. (1991). *Marketing services, competing through quality*. New York: The free press.
- Boyatzis, R. (1998). *Transforming qualitative information: Thematic analysis and code development*. Thousand Oaks.
- Cahill, D. (1996). *Internal marketing: Your company's next stage of growth*. New York: The Haworth Press.
- Daft, R. (2001). *Organization Theory and Design*. Southwestern: Cincinnati.
- Dawson, C. (2009). *Introduction to Research Methods* (Fourth ed). How to books.
- Denzin, N., & Lincoln, Y. (2000). *Handbook of Qualitative Research*. London: Sage Publications.
- Dessler, G. (2007). *Human resource management*. New Delhi: Prentice Hall of India Private Limited.
- Dunmore, M. (2002). *Inside-out Marketing: How to Create an Internal Marketing Strategy*. London: Kogan Page Limited.
- Dunne, P., & Barnes, J. (2000). *Internal Marketing A relationships and value creation view*. London: Routledge.
- Fisk, R., & Tansuhaj, S. (1985). *Services Marketing*. Chicago: American Marketing Association.
- Frank, A., & Brownell, J. (1989). *Organizational Communication and Behaviour: Communicating to Improve Performance*. Orlando: Rinehart and Winston.
- Gall, M., & Borg, W. (1996). *Educational Research: An Introduction* (Sixth ed).
- Gronross, C. (1985). *Internal Marketing- Theory and Practice*. Chicago: American Marketing Association.
- Johnson, E., & Scheuing, E. (1986). *Profitable services marketing*. U.S: Homewood: Dow-Jones Irwin.

- Kotler, P. (2003). *Marketing Management* (Eleventh ed.). Prentice Hall: International Edition.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (1991). *Principles of marketing* (Fifth ed). Pearson Prentice Hall.
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2006). *Services Marketing* (Sixth ed). Pearson Prentice Hall.
- McMillan, H., & Schumacher, S. (2001). *Research in education: A conceptual introduction* (Fifth ed). New York: Longman.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students* (Fourth ed). Harlow: Pearson Education.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2013). *Research Methods for Business*. United Kingdom: John Wiley & Sons.
- Varey, R. (2001). *Internal marketing communication, in Marketing communication*. Abingdon: Taylor & Francis.
- Zemke, R., & Schaaf, D. (1989). *The Service Edge: 101 Companies that Profit from Customer Care*.

Periodicals:

- Ahmad, A., & Al-Borie, H. (2012). Impact of Internal Marketing on Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Study of Teaching Hospitals in Saudi Arabia. *Business and Management Research*, 1(3), 13-26.
- Ahmed, P., Rafiq, M., & Saad, N. (2003). Internal marketing and the mediating role of organizational competencies. *European Journal of Marketing*, *3*(7).
- Ahmed, P., & Rafiq, M. (1995). The role of internal marketing in the implementation of marketing strategies. *European Journal of Marketing*, 1(4), 32-51.
- Alhaj, A., & Al-Dmour, H. (2010). The Impact of the Implementation of Internal Marketing in Job Satisfaction for Sales Staff in the Jordan Telecom Group. *Jordan Journal of Business*, 1(5).
- Ali, N. (2012). An exploratory study of the implementation of internal marketing in small insurance brokers in the UK. *Journal of Financial Services Marketing*, 17(3).

- Arain, M., Campbell, M., Cooper, C., & Lancaster, G. (2010). What is a pilot or feasibility study? A review of current practice and editorial policy. *Medical Research Methodology*, 10(67).
- Awwad, M., & Agti, D. (2011). The impact of internal marketing on commercial banks' market orientation. *International Journal of Bank Marketing*, 29(4), 308-332.
- Bak, C., Vogt, L., George, W., & Greentree, R. (1994). 'Management by team: An innovative tool for running a service organization through internal marketing *Journal of Services Marketing*, 8(1), 37-47.
- Baker, S., & Edwards, R. (2013). How many qualitative interviews is enough? *National Centre for Research Methods Review Paper*.
- Ballantyne, D. (2000). A relationship-mediated theory of internal Marketing . *European Journal of Marketing*, 37(9).
- Bellou, V. (2009). The role of learning and customer orientation for delivering service quality to patients. *Journal of Health Organization and Management*, 24(4).
- Bekkers, M., & Van Haastrecht, R. (1993). The foundations of internal marketing. *European Journal of Marketing*, 1(5), 140-164.
- Berry, L. L. (1981). The Employee as Customers. *Journal of Retail Banking*, 3, 25-38.
- Berry, L. (1981). The Employee as Customers. *Journal of Retail Banking*, 2(3), 25-38.
- Bowen, D., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM- firm performance linkages: The role of the "strength" of the HRM system. *Academy of Management Review*, *5*(29), 203-221.
- Bowen, D., & Lawler, E. (2004). The Empowerment of Service Workers: What, Why, How, and When. *Sloan Management Review*, *33*, 31-39.
- Broady_preston, J., & Steel, L. (2002). Employees, customers and internal marketing strategies in LIS. *Library Management*, *23*(8), 384-393.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3, 77–101.
- Brown, T., Donavan, D., Mowen, J., & Licata, J. (2002). The customer orientation of service workers: Personality trait influences on self and

- supervisor performance ratings. *Journal of Marketing Research*, 39(1), 110-119.
- Chaston, L. (2000). Relationship Marketing and The Orientation Customers Require of Suppliers. *The Service Industrial Journal*, 20(20), 146-148.
- Chaston, L. (1998). The Influence of Alternative Marketing Styles on Internal Competences in Small Manufacturing Firms: The Results of a UK Investigation. *Journal of Market-Focused Management*, 3(2), 171-192.
- Conradie, E., Roberts-Lombard, M., & Klopper, H. (2014). An internal marketing and brand awareness perspective in a service environment. *Southern African Business Review*, 18(1), 100-121.
- Czaplewski, A. J., Ferguson, J., & Milliman, J. (2001). How internal marketing pilots success. *Marketing Management*, 10(3), 14-17.
- Daniel, K., & Darby, DN. (1997). A dual perspective of customer orientation: A modification, extension and application of the SOCO scale. Int J Serv Ind Manag, 8, 131-147.
- Dawes, J. (2000). Market orientation and company profitability: Further evidence incorporating longitudinal data. *Australian Journal of Management*, 25(2).
- Day, G.S (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58, 35-52.
- Deshpande, R., Farley, J.U & Webster, F. E. JR (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness. *Journal of Marketing*, 57(1), 23-37.
- Donavan, D.T, Brown, T.J, & Mowen, J.C. (2004). Internal benefits of service worker-customer orientation: Job satisfaction, commitment, and organizational citizenship behaviors, *Journal of Marketing*, 68(7).
- Dumitrescu, L., Cetina, L., & Pentescu, A. (2014). Perception on internal marketing strategies of several Romanian companies. *European Scientific Journal June*.
- Dunlap, B., Dotson, M., & Chambers, M. (1988). Perceptions of real estate brokers and buyers: A sales-orientation, customer-orientation approach. *Journal of Business Research*, *17*(6).

- Duvall, C. (1999). Developing individual freedom to act: Empowerment in the knowledge organization, Participation and Empowerment. *An International Journal*, 7(11), 204-2012.
- Esfahan, M., Taleghani, M., & Rajaee, M. (2013). The Effect of Internal Marketing on Outcomes and Factors Organizational Commitment. *Social and Behavioral Sciences*, 144(17), 343-359.
- Farrell, M., Oczkowski, E., & Kharabsheh, R. (2008). Market orientation, learning orientation and organizational performance in international joint ventures. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 20(3), 289-308.
- Farzad, A., Nahavandi, N., & Caruana, A. (2008). The effect of internal marketing on organizational commitment in Iranian banks. *American Journal of Applied Sciences*, 5(6).
- Fisk, R., Brown, S., & Bitner, M. (1993). Tracking the evolution of the service marketing literature. *J Retail*, 69(1), 60-103.
- Foreman, S., & Money, A. (1995). Internal Marketing-Concepts measurements and applications., *Proceedings of the Marketing Education Group*, 301-313.
- Forrester, R. (2000). Empowerment: Rejuvenating a potent idea. *The Academy of Management Executive*, 14(3), 67-80.
- Frost, F., & Kumar, M. (2000). INTSERVQUAL an internal adaptation of the GAP model in a large service organization. *Journal of Services Marketing*, 14(5), 358-377.
- George, W. (1990). Internal marketing and organizational behavior: A partnership in developing customer conscious employees at every level. *Journal of Business Research*, 20, 63-70.
- Gilmore, A., & Carson, D. (1995). Managing and marketing to internal customers. *John Wiley and Sons Ltd*, 295-321.
- Golafshani, N. (2003). Understanding reliability and validity in qualitative research. *The Qualitative Report*, 8(4), 597-606.
- Gronroos, C. (1994). From Marketing Mix to Relationship Marketing. *Towards a Paradigm Shift in Marketing*, 32(2), 4-20.
- Gummesson, E. (1987). Using internal marketing to develop a new culture, The case of Ericsson quality. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 2(3), 23-28.

- Hennig-Thurau, T., & Thurau, C. (2003). Customer orientation of service employees – toward a conceptual framework of a key relationship marketing construct. *Journal of Relationship Marketing*, 2(1), 1-32.
- Johnson, R. (1997). Examining the validity structure of qualitative research. *Education*. 118(3), 282-292.
- Kalla, H. (2005). Integrated internal communications: A multidisciplinary perspective, Corporate Communications. *An International Journal*, 10(4), 302-314.
- Kameswari, V., & Rajyalakshmi,, N. (2012). Role of Internal Marketing in Job Satisfaction of Employees in State Bank of India. *Ninth AIMS International Conference on Management*, 1(4).
- Karimi, P., Soltanpanah, H., Khosravi, A., & Shafei, R. (2011). The Effects of Internal Marketing on Knowledge Management and Learning. *International Conference on Technology and Business Management*, 3(3). 708-713.
- Kelley, S. (1992). Developing Customer Orientation Among Service Employees. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 20(1), 27-36.
- Kelley, S. (1990). Customer orientation of bank employees and culture. *International Journal of Bank Marketing*, 8(2).
- Kohli, A., & Jaworski, B. (1990). Market Orientation: The Construct. *Research Propositions, and Managerial Implications,* 54(2), 1-18.
- Michel, R., & Ashill, N. (2009). The Effect of Customer Orientation on Frontline Employees Job Outcomes in a New Public Management Context. *Marketing Intelligence and Planning*, 28(5).
- Mohammadi, R., Hashemi, R., & Moradi, A. (2012). Study of effects of internal marketing on customer orientation. *International Research Journal of Applied and Basic Sciences.*, 3(11).
- Narver, J., & Slater, S. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.
- Naudé, P., Desai, J., & Murphy, J. (2003).). Identifying the determinants of internal marketing orientation. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1205-1220.
- Piercy, N., & Morgan, N. (1990). Internal Marketing: Making Marketing Happen. *Marketing Intelligence & Planning*, 8(1), 4-6.

- REORED, N., & Enis, B. (1990). Establishing a companywide customer orientation through persuasive internal marketing. *Management Communication Quarterly*, 3(3), 376-387.
- Ruekert, R. (1992). Developing a market orientation: An organizational strategy prespective. *International Journal of Research Marketing*, 1(9).
- Saxe, R., & Weitz, B. (1982). A Measure of Customer Orientation of Salespeople. *Marketing Research*, 15(7).
- Shaffer, J. (1993). The Maxi-Communication Audit A Precision Instrument for Change. *IABC Communication World*, 20-23.
- Tuckett, A. (2005). Applying thematic analysis theory to practice: A researcher's experience. *Contemporary Nurse*, 19(2), 75–87.
- UMIKER, W. (1992). Empowerment: The Latest Motivational Strategy. *Health Care Supervisor*, 11, 11–16
- *Varey, R., & Lewis, B. (1999).* A broadened conception of internal marketing. *European Journal of Marketing*, 33(9/10), 926-944.
- Varey, J. (1995). A Model of Internal Marketing for Building and Sustaining a Competitive Service Advantage. *Journal of Marketing Management*, 11, 41-54.
- Wilson, A. (1991). The Internal Marketing of Services: The New Age Surge. *Management Decision*, 29(5).
- Yavas, U., & Babakus, E. (2009). Retail store loyalty: A comparison of two customer segments. *International Journal of Retail and Distribution Management*, *37*(6), 477-492.
- Zaman, K., Neelum, J., Asma, A., & Samina, B. (2012). Impact of Internal Marketing on Market Orientation and Business Performance. *International Journal of Business and Social Science*, *3*(12).
- Zampetakisa, L., & Moustakis, V. (2007). Fostering corporate entrepreneurship through internal marketing: Implications for change in the public sector. *European Journal of Innovation Management*, 10(4), 413-433.

Conference:

- Brink, H. (1993). <u>Validity and Reliability in qualitative research</u>. Paper Delivered at SA Society OF Nurse Researchers' Workshop-RAU 19 March 1993, 16(2).
- Shafei, R. (2011). The effects of internal marketing on knowledge management and learning . International conference on technology and business management.

Phd:

- Mat, J.(2008). <u>The influence of leadership style on internal</u> marketing in Retailing. Ph.D Thesis University of stirling.

المواقع الإلكترونية:

http://www.dse.sy/user/?page=service_company

http://designresearchtechniques.com/casestudies/thematic-analysis

www.radioalkul.com

<u>الملاحق</u>

الملحق رقم 1:

بعد أن تم عرض أسئلة المقابلة على السادة الدكاترة الموجودة أسماؤهم بالجدول اللاحق، تم تقديم بعض الإرشادات للباحث من قبل السادة الدكاترة للقيام بمجموعة تعديلات، وفيما يلي الملاحظات التي تم الأخذ بها وكيف أثرت على طريقة بناء الأسئلة:

السؤال بعد الاخذ بالإرشادات	الإرشادات التي تم الأخذ بها	اسم الدكتور
لاً: إيجاد بيئة تنظيمية داخلية تضع العملاء على سلم	أولاً: تبديل كلمة خلق بكلمة إيجاد أ	د. مهند أرناؤوط
لِويتها وتؤمن بأن العميل أولاً.	أو تشجيع. أو	
لمجيع التوجه بالعميل بين الموظفين.	ت ا	
نياً: تحقيق الرضا الوظيفي أي (الشعور النفسي بالسعادة	ثانياً: إعطاء شرح أو تعريف ث	
لراحة والقناعة لدى الموظفين فيما يتعلق بطبيعة وبيئة	للرضا الوظيفي.	
عمل).	II .	
لثاً: هل تعتقد أن الموظفين في شركتكم يتمتعون بقدر	ثالثاً: إعطاء شرح أو تعريف ث	
اف من التمكين أي (المشاركة في اتخاذ القرارات وحرية	لتمكين العاملين.	
تصرف ووضع الحلول لمشاكل العمل)؟	II .	
بعاً: ما هي وسائل الاتصال الداخلية المستخدمة بين	رابعاً: وضع خيارات عن أدوات را	
إدارة والموظفين وبين الموظفين أنفسهم في الشركة التي	الاتصال الداخلي.	
سل بها؟	ت ا	
 البريد الالكتروني. 		
• الهاتف الثابت.		
 التقارير المكتوبة. 		
 الاجتماعات والمجالس. 		
امساً: هل تقوم الشركة التي تعمل بها بتصميم برامج	خامساً: وضع سؤال عن تحديد	
حديد وتصميم الاحتياجات التدريبية للموظفين؟	الاحتياجات التدريبية ووضع لن	
ل يتم تقييم البرامج التدريبية ومخرجاتها بشكل دوري	البرامج التدريبية وتقييمها.	
على أساس سنوي أم شهري)؟		

لماذا يتم تقييم البرامج التدريبية؟ ما هي فوائد التقييم؟		
سادساً: هل تعتقد بأن الحوافز التي تحصلون عليها عادلة	سادساً: وضع سؤال عن مدى	
" أو تتناسب مع توقعاتك؟	_	
	الموظفين وعن كونها عادلة.	
أولاً: ما هو المنصب الذي تشغله وما هي مهامك	أولاً: وضع سؤال عن البيانات	د. ســوزان
الأساسية في الشركة التي تعمل بها؟	الشخصية للمبحوث.	عبيدو
ثانياً: إيجاد بيئة تنظيمية داخلية تضع العملاء على سلّم	ثانياً: إعادة صياغة سؤال:	
أولويتها وتؤمن بأن العميل أولاً.	خلق بيئة تنظيمية تتمتع بـروح	
	عالية من الحساسية بالنسبة	
	للزبائن.	
ثالثاً: تم حذف هذا السؤال.	ثَالثاً: حذف السؤال الثاني المتعلق	
	بالاتصالات الداخلية لأنه مكرر.	
ر <u>ابعاً:</u> تم حذف السؤال.	رابعاً: حذف السؤال الثاني المتعلق	
	بنظم الحوافز لأنه مكرر.	
خامساً: تم ترقيم كل الفقرات والأسئلة.	<u>خامساً:</u> ترقيم الأسئلة.	
أولاً: هل تركز وسائل الاتصال الداخلية المستخدمة في	أولاً: إعادة صياغة السؤال السادس	.
. () 1771	,	د. مجد صقور
شركتكم (الهاتف - البريد الالكتروني - اللقاءات -	بفقرة الاتصالات الداخلية.	د. مجد صفور
شركتكم (الهانف - البريد الالكتروني - اللفاءات - الاجتماعات) على العميل وعلى تلبية حاجاته؟ لا / لماذا؟		د. مجد صفور
, ,		د. مجد صفور
الاجتماعات) على العميل وعلى تلبية حاجاته؟ لا / لماذا؟	بفقرة الاتصالات الداخلية.	د. مجد صفور
الاجتماعات) على العميل وعلى تلبية حاجاته؟ لا / لماذا؟نعم / كيف؟	بفقرة الاتصالات الداخلية.	د. مجد صفور
الاجتماعات) على العميل وعلى تلبية حاجاته؟ لا / لماذا؟نعم / كيف؟ في شركتكم وبين الحوافز في شركتكم وبين	بفقرة الاتصالات الداخلية. ثانياً: إعادة صياغة السؤال الثالث في فقرة نظم الحوافز	د. مجد صفور
الاجتماعات) على العميل وعلى تلبية حاجاته؟ لا / لماذا؟نعم / كيف؟ في شركتكم وبين في شركتكم وبين خلق التوجه بالعميل لدى الموظفين؟ لماذا؟ كيف؟	بفقرة الاتصالات الداخلية. ثانياً: إعادة صياغة السؤال الثالث في فقرة نظم الحوافز	د. مجد صفور
الاجتماعات) على العميل وعلى تلبية حاجاته؟ لا / لماذا؟نعم / كيف؟ في شركتكم وبين في شركتكم وبين خلق التوجه بالعميل لدى الموظفين؟ لماذا؟ كيف؟ في النهاية هل يوجد لديك أي مقترحات حول	بفقرة الاتصالات الداخلية. ثانياً: إعادة صياغة السؤال الثالث في فقرة نظم الحوافز ثالثاً: وضع سؤال مفتوح بنهاية	د. مجد صفور
الاجتماعات) على العميل وعلى تلبية حاجاته؟ لا / لماذا؟نعم / كيف؟ ثانياً: برأيك هل توجد علاقة بين الحوافز في شركتكم وبين خلق التوجه بالعميل لدى الموظفين؟ لماذا؟ كيف؟ ثالثاً: في النهاية هل يوجد لديك أي مقترحات حول تطبيق التسويق الداخلي والتوجه بالعميل في الشركة التي	بفقرة الاتصالات الداخلية. ثانياً: إعادة صياغة السؤال الثالث في فقرة نظم الحوافز ثالثاً: وضع سؤال مفتوح بنهاية	د. مجد صفور
الاجتماعات) على العميل وعلى تلبية حاجاته؟ لا / لماذا؟نعم / كيف؟ قانياً: برأيك هل توجد علاقة بين الحوافز في شركتكم وبين خلق التوجه بالعميل لدى الموظفين؟ لماذا؟ كيف؟ قالتاً: في النهاية هل يوجد لديك أي مقترحات حول تطبيق التسويق الداخلي والتوجه بالعميل في الشركة التي تعمل بها؟	بفقرة الاتصالات الداخلية. ثانياً: إعادة صياغة السؤال الثالث في فقرة نظم الحوافز ثالثاً: وضع سؤال مفتوح بنهاية	

<u>ثانياً:</u> تم حذف السؤال.	<u>ثانياً:</u> حذف السؤال الخامس في	
	فقرة الاتصالات الداخلية.	
<u>ثالثاً:</u> تم إعادة ترتيب الأسئلة في فقرة التدريب.	ثالثاً: إعادة ترتيب الأسئلة في فقرة	
	التدريب لكي يكون هناك تسلسل	
	منطقي.	

الملحق رقم 2:

الأسئلة التي تم وضعها بشكل مبدئي:

لقياس الهدف الأول وهو: استكشاف مدى الوعي بمفهوم التسويق الداخلي في شركات الوساطة المالية الصغيرة العاملة في مدينة دمشق:

- ✓ هل سمعت أو قرأت عن مفهوم التسويق الداخلي؟
 - ✓ كيف تعرّف التسويق الداخلي من وجهة نظرك؟
 - فلسفة إدارية
 - مفهوم لإدارة الموارد البشرية
 - وسيلة لإرضاء العملاء الخارجيين
 - أداة تسويقية
 - وسيلة لتعزيز جودة الخدمة المقدمة
 - مصدر للميزة التنافسية.
 - ✓ ما هي برأيك أهداف التسويق الداخلي؟
- تنمية الاتجاه الايجابي بين العاملين فيما يتعلق بالتعامل مع الزبائن.
- خلق بيئة تنظيمية داخلية تتمتع بروح عالية من الحساسية بالنسبة للزبائن.
 - خلق التوجه بالعميل بين العاملين.
- ✓ ما هي الفائدة المرجوة من تطبيق مفهوم التسويق الداخلي في الشركة التي تعمل بها ولماذا؟
 - ضمان التوجه بالعميل بين العاملين.
 - الرضا الوظيفي بين العاملين.

- الالتزام التنظيمي بأهداف المنظمة.
- رضا الزبائن ومن ثم كسب ولائهم.
- تحسين جودة الخدمة المقدمة للزبائن.
- ارتفاع حجم المبيعات وبالتالي زيادة كمية الأرباح.

لقياس الهدف الثاني وهو: استكشاف الدور الذي يلعبه التسويق الداخلي في خلق التوجه بالعميل بين الموظفين في شركات الوساطة المالية الصغيرة

أولا: فيما يتعلق بتمكين العاملين:

✓ هل تعتقد أن العاملين في المنظمة يتمتعون بقدر كاف من التمكين؟

نعم / هل من الممكن إعطاء مثال لا / لماذا؟؟

- ✓ هل تعتقد بأن تمكين العاملين سوف يزيد من قدرة الموظفين على اتخاذ القرارات المناسبة عند
 التفاعل مع العملاء؟
- ✓ برأيك عندما تقوم الشركة التي تعمل بها بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية وعلى
 كافة المستويات في المنظمة فهل سوف يؤدي ذلك إلى زيادة التوجه بالعملاء ولماذا؟
- ✓ هل تعتقد أن تزويد الموظفين بالمعلومات التي يحتاجونها سوف يؤدي إلى زيادة التوجه بالعملاء؟
- ✓ برأيك عندما تمنح المنظمة العاملين فيها حرية التصرف فهل سوف يؤدي ذلك إلى رفع الروح المعنوية لديهم بما ينعكس على خلق التوجه بالعميل لديهم في النهاية؟
 - ✓ ما هي برأيك فوائد تمكين العاملين داخل المنظمة؟
 - ✓ هل توجد أي معوقات تمنع من تمكين العاملين داخل الشركة التي تعمل بها؟
- ✓ برأیك هل توجد علاقة بین تمكین العاملین وبین جعلهم یضعون الزبون أولا على سلم أولویاتهم
 أي (لدیهم توجه بالعمیل)؟ ولماذا؟

ثانياً: فيما يتعلق بالاتصالات الداخلية

- ✓ ما هي وسائل الاتصال الداخلية المستخدمة بين الإدارة والموظفين وبين الموظفين أنفسهم في
 الشركة التي تعمل بها؟
- ✓ هل يتم نقل المعلومات بين الإدارة والموظفين وبين الموظفين أنفسهم من خلال البريد الإلكتروني،
 الاجتماعات، التقارير،؟
 - ✓ ما هي طبيعة المعلومات التي يتم نقلها من خلال وسائل الاتصال الداخلية؟
 - التشديد على أهمية كسب رضا العميل
 - السرعة بتلبية حاجات الزبون
 - التأكيد على أن العميل أولا
 - سبب وجودنا وبقاءنا هو العميل الراضي.
- ✓ هل تعمل إدارة الشركة التي تعمل بها على نشر وتوصيل رؤية المنظمة وأهدافها للعاملين فيها؟
 كيف يتم ذلك؟
- ✓ هل تعمل إدارة الشركة التي تعمل بها على ضمان تدفق المعلومات بشكل فعال داخل المنظمة؟
 ولماذا؟
- ✓ هـل وسـائل الاتصـال المستخدمة فـي شـركتكم (الهـاتف البريـد الالكترونـي اللقـاءات الاجتماعات) تركز على العميل وعلى تلبية حاجاته؟ لا / لماذا ؟؟نعم / كيف؟؟
 - ✓ ما هي برأيك فوائد استخدام الاتصالات الداخلية ضمن المنظمة؟
 - ✓ ما هي معوقات استخدام الاتصالات الداخلية في الشركة التي تعمل بها؟
- ✔ برأيك هل توجد علاقة بين الاتصالات الداخلية وبين خلق التوجه بالعميل لدى الزبائن؟ و لماذا؟؟

ثالثاً: فيما يتعلق بتدريب العاملين:

- ✓ ما هي أنشطة التدريب التي تقوم الشركة بها للعاملين فيها؟
- ✓ هل يتم التدريب من قبل زملاء العمل داخل الشركة أم خارجها؟
 - ✓ هل هناك قسم للتدريب في الشركة التي تعمل بها؟
 - ✓ ما هي التدريبات التي تلقيتها خلال مرحلة التدريب؟
 - شراء وبيع الأسهم لصالح عملاء الشركة
 - تحليل القوائم المالية
 - المقاصة بين العملاء
 - إدارة علاقات العملاء
 - مهارات التواصل
 - الذكاء العاطفي
 - حل المشاكل
 - لغة الجسد
 - ✓ ما هي برأيك فوائد تدريب العاملين؟
- ✓ برأيك هل توجد أي معوقات تخص التدريب في الشركة التي تعمل بها؟
- ✔ برأيك هل توجد علاقة بين أنشطة التدريب في المنظمة وبين خلق التوجه بالعميل لدى الموظفين؟

رابعاً: فيما يتعلق بالحوافز

- ✓ ما هي الحوافز التي تقدمها شركتكم للموظفين؟
 - ✓ ما هي الحوافز التي تتلقونها؟

- حوافز مادية (مكافآت عمولات نسبة من عدد الأسهم المباعة والمشتراة ...)
 - حوافز معنوية (إجازات عمل إجازات مرضية كتاب شكر ترقية)
- ✓ هل نظم الحوافز المشجعة سوف تؤدي إلى تشجيع الموظفين من أجل زيادة مستوى توجههم بالعميل؟ ولماذا برأيك؟
 - ✓ ما هي فوائد الحوافز التي تتلقونها؟ ولماذا؟
 - ✓ هل توجد أي معوقات فيما يتعلق بالحوافز التي تتلقونها؟ كيف ذلك؟

في النهاية ... هل يوجد لديك أي مقترحات حول تطبيق التسويق الداخلي والتوجه بالعميل في الشركة التي تعمل بها؟؟

الملحق رقم (3)

فيما يلي نموذج أسئلة المقابلة التي تم تطويرها بناءً على إرشادات السادة المحكمين، والتي تم طرحها خلال المقابلات التجريبية الثلاثة الأولى:

أولاً: مفهوم التسويق الداخلي:

- 1.1 ما هو المنصب الذي تشغله وما هي مهامك الأساسية في الشركة التي تعمل بها؟
 - 2.1 هل سمعت أو قرأت عن مفهوم التسويق الداخلي؟
 - 3.1 كيف تعرّف التسويق الداخلي من وجهة نظرك؟
 - مفهوم لإدارة الموارد البشرية.
 - وسيلة لإرضاء العملاء الخارجيين.
 - وسيلة لتعزيز جودة الخدمة المقدمة.
 - مصدر للميزة التنافسية.
 - 4.1 ما هي برأيك أهداف التسويق الداخلي في شركتكم؟
 - ٥ محاولة التغلب على مقاومة التغيير لدى الموظفين.
- تحقيق التكامل بين الموظفين في الأقسام المختلفة لضمان التطبيق الأمثل لاستراتيجيات المنظمة.
 - ٥ إيجاد بيئة تنظيمية داخلية تضع العملاء على سلّم أولويتها وتؤمن بأن العميل أولا.
- تشجيع التوجه بالعميل بين الموظفين أي (فهم احتياجات العميل وتفضيلاته والعمل على إشباعها بالطرق المثلى بشكل مستمر).

- 5.1 ما هي الفائدة المرجوة من تطبيق مفهوم التسويق الداخلي في الشركة التي تعمل بها ولماذا؟
 - تشجيع التوجه بالعميل بين الموظفين.
- تحقيق الرضا الوظيفي أي (الشعور النفسي بالسعادة والراحة والقناعة لدى الموظفين فيما يتعلق بطبيعة وبيئة العمل).
 - ضمان رضا الزبائن ومن ثمّ كسب ولائهم.
 - تحسين جودة الخدمة المقدمة للزبائن.
 - زيادة حجم المبيعات وبالتالي زيادة كمية الأرباح.

ثانياً: التسويق الداخلي والتوجه بالعميل:

1.2: تمكين الموظفين:

1.1.2 هل تعتقد أن الموظفين في شركتكم يتمتعون بقدر كاف من التمكين أي (المشاركة في اتخاذ القرارات وحرية التصرف ووضع الحلول لمشاكل العمل)؟

نعم / هل من الممكن إعطاء مثال لا / لماذا؟

2.1.2 هل تعطى الفرصة للموظف للمشاركة باتخاذ القرارات؟

نعم / هل من الممكن إعطاء مثال لا / لماذا؟

- 3.1.2 هل تعتقد أن تزويد الموظفين في شركتكم بالمعلومات التي يحتاجونها سوف يؤدي إلى زيادة التوجه بالعملاء أي (فهم احتياجات العميل وتفضيلاته والعمل على إشباعها بالطرق المثلى بشكل مستمر)؟
- 4.1.2 برأيك عندما تمنح شركتكم الموظفين فيها حرية التصرف فهل سوف يشجع ذلك الموظفين على أن يكونوا موجهين بالعميل؟؟ هل من الممكن إعطاء مثال؟

- 5.1.2 ما هي برأيك فوائد تمكين الموظفين داخل شركتكم؟
- 6.1.2 هل توجد أي معوقات تمنع من تمكين الموظفين داخل الشركة التي تعمل بها؟

إذا كانت الإجابة نعم (ما هي هذه المعوقات) ولماذا؟ هل من الممكن إعطاء مثال؟

2.2: الاتصالات الداخلية:

- 1.2.2 ما هي وسائل الاتصال الداخلية المستخدمة بين الإدارة والموظفين وبين الموظفين أنفسهم في الشركة التي تعمل بها؟
 - البريد الالكتروني.
 - الهاتف الثابت.
 - التقارير المكتوبة.
 - الاجتماعات والمجالس.
 - 2.2.2 ما هي طبيعة المعلومات التي يتم نقلها من خلال وسائل الاتصال الداخلية لديكم؟
 - التركيز على أهمية كسب رضا العملاء
 - السرعة بتلبية حاجات الزبون
 - التأكيد على أن العميل أولا
 - نشر وتوصيل رؤية المنظمة وأهدافها
- 3.2.2 هل تركز وسائل الاتصال الداخلية المستخدمة في شركتكم (الهاتف البريد الالكتروني اللقاءات الاجتماعات) على العميل وعلى تلبية حاجاته؟ لا / لماذا؟نعم / كيف؟
 - 4.2.2 ما هي فوائد استخدام الاتصالات الداخلية ضمن شركتكم؟
 - 5.2.2 ما هي معوقات استخدام الاتصالات الداخلية في الشركة التي تعمل بها؟

- ضعف الإمكانيات المالية.
- عدم الاهتمام بوسائل الاتصال الداخلي.
- 6.2.2 برأيك هل توجد علاقة بين الاتصالات الداخلية وبين خلق التوجه بالعميل لدى الزبائن في الشركة التي تعمل بها؟ ولماذا؟ وكيف؟

3.2: أنشطة التدريب:

1.3.2 هل هناك قسم للتدريب في الشركة التي تعمل بها؟

في حال كانت الإجابة لا / ما هي الجهة المسؤولة عن التدريب؟

- 2.3.2 هل تقوم الشركة التي تعمل بها بتصميم برامج لتحديد وتصميم الاحتياجات التدريبية للموظفين؟
 - 3.3.2 ما هي أنشطة التدريب التي تقوم الشركة بها للموظفين لديها؟
 - 4.3.2 ما هي التدريبات التي تلقيتها خلال مرحلة التدريب؟
 - شراء وبيع الأسهم لصالح عملاء الشركة
 - تحليل القوائم المالية
 - المقاصة بين العملاء
 - إدارة علاقات العملاء (أن يكون العميل أولاً).
 - مهارات التواصل
 - حل المشاكل
 - 5.3.2 هل يتم تقييم البرامج التدريبية ومخرجاتها بشكل دوري (على أساس سنوي أم شهري)؟

لماذا يتم تقييم البرامج التدريبية؟ ما هي فوائد التقييم؟

- 6.3.2 ما هي برأيك فوائد تدريب الموظفين في شركتكم؟
- 7.3.2 برأيك هل توجد أي معوقات تخص التدريب في الشركة التي تعمل بها؟
- 8.3.2 برأيك هل توجد علاقة بين أنشطة التدريب وبين خلق التوجه بالعميل لدى الموظفين أي (جعل الموظفين يضعون الزبون أولا على سلم أولوياتهم) في الشركة التي تعمل بها؟

<u>4.2: الحوافز:</u>

- 1.4.2 ما هي أنواع الحوافز التي تقدمها شركتكم للموظفين؟
- حوافز مادية (مكافأت عمولات نسبة من عدد الأسهم المباعة والمشتراة ...)
 - حوافز معنوية (إجازات عمل إجازات مرضية كتاب شكر ترقية)
 - 2.4.2 ما هي فوائد الحوافز التي تتلقونها؟ ولماذا؟
 - 3.4.2 هل تعتقد بأن الحوافز التي تحصلون عليها عادلة أو تتناسب مع توقعاتك؟
 - 4.4.2 هل توجد أي معوقات فيما يتعلق بالحوافز التي تتلقونها؟ كيف ذلك؟
- 5.4.2 برأيك هل توجد علاقة بين الحوافز في شركتكم وبين خلق التوجه بالعميل لدى الموظفين؟ لماذا ؟ كيف؟

هل توجد لديك أي مقترحات أو توصيات حول تطبيق التسويق الداخلي والتوجه بالعميل في الشركة التي تعمل بها؟

الملحق رقم (4):

فيما يلي أسئلة المقابلات شبه المهيكلة النهائية التي تم تطويرها بناءً على نتائج الدراسة التجريبية، والتي تم اعتمادها في المقابلات الحقيقية:

أولاً: مفهوم التسويق الداخلى:

- 1.1 ما هو المنصب الذي تشغله وما هي مهامك الأساسية في الشركة التي تعمل بها؟
 - 2.1 هل سمعت أو قرأت عن مفهوم التسويق الداخلي؟
 - 3.1 كيف تعرّف التسويق الداخلي من وجهة نظرك؟
 - مفهوم لإدارة الموارد البشرية
 - وسيلة لإرضاء العملاء الخارجيين
 - وسيلة لتعزيز جودة الخدمة المقدمة
 - مصدر للميزة التنافسية.
- 4.1 ما هي الفائدة المرجوة من تطبيق مفهوم التسويق الداخلي في الشركة التي تعمل بها ولماذا؟
 - تشجيع التوجه بالعميل بين الموظفين.
- تحقيق الرضا الوظيفي أي (الشعور النفسي بالسعادة والراحة والقناعة لدى الموظفين فيما يتعلق بطبيعة وبيئة العمل).
 - ضمان رضا الزبائن ومن ثمّ كسب ولائهم.
 - تحسين جودة الخدمة المقدمة للزبائن.
 - زيادة حجم المبيعات وبالتالي زيادة كمية الأرباح.

ثانياً: التسويق الداخلي والتوجه بالعميل:

1.2: تمكين الموظفين:

1.1.2 هل تعتقد أن الموظفين في شركتكم يتمتعون بقدر كاف من التمكين أي (المشاركة في اتخاذ القرارات وحرية التصرف ووضع الحلول لمشاكل العمل)؟

نعم / هل من الممكن إعطاء مثال لا / لماذا؟

2.1.2 هل تعطى الفرصة للموظف في شركتكم للمشاركة باتخاذ القرارات؟

نعم / هل من الممكن إعطاء مثال لا / لماذا؟

- 3.1.2 هل تعتقد أن تزويد الموظفين في شركتكم بالمعلومات التي يحتاجونها سوف يؤدي إلى زيادة التوجه بالعملاء أي (فهم احتياجات العميل وتفضيلاته والعمل على إشباعها بالطرق المثلى بشكل مستمر)؟
- 4.1.2 برأيك عندما تمنح شركتكم الموظفين فيها حرية التصرف فهل سوف يشجع ذلك الموظفين على أن يكونوا موجهين بالعميل؟؟ هل من الممكن إعطاء مثال؟
 - 5.12 ما هي برأيك فوائد تمكين الموظفين داخل شركتكم؟

2.2: الاتصالات الداخلية

- 1.2.2 ما هي وسائل الاتصال الداخلية المستخدمة بين الإدارة والموظفين وبين الموظفين أنفسهم في الشركة التي تعمل بها؟
 - البريد الالكتروني.
 - الهاتف الثابت.

- التقارير المكتوبة.
- الاجتماعات والمجالس.
- 2.2.2 ما هي طبيعة المعلومات التي يتم نقلها من خلال وسائل الاتصال الداخلية في الشركة التي تعمل بها؟
 - التركيز على أهمية كسب رضا العملاء
 - ◄ السرعة بتلبية حاجات الزبون
 - التأكيد على أن العميل أولا
 - نشر وتوصيل رؤية المنظمة وأهدافها
- 3.2.2 هل تركز وسائل الاتصال المستخدمة في شركتكم (الهاتف البريد الالكتروني اللقاءات الاجتماعات) على العميل وعلى تلبية حاجاته؟ لا / لماذا؟نعم / كيف؟
 - 4.2.2 ما هي فوائد استخدام الاتصالات الداخلية ضمن شركتكم؟
- 5.2.2 برأيك هل توجد علاقة بين الاتصالات الداخلية لديكم وبين خلق التوجه بالعميل بين الموظفين؟ ولماذا؟ وكيف؟

3.2: أنشطة التدريب:

1.3.2 هل هناك قسم للتدريب في الشركة التي تعمل بها؟

في حال كانت الإجابة لا / ما هي الجهة المسؤولة عن التدريب؟

- 2.3.2 هل تقوم الشركة التي تعمل بها بتصميم برامج لتحديد وتصميم الاحتياجات التدريبية للموظفين؟
 - 3.3.2 ما هي أنشطة التدريب التي تقوم بها شركتكم للموظفين لديها؟
 - 4.3.2 ما هي التدريبات التي تلقيتها خلال مرحلة التدريب؟
 - شراء وبيع الأسهم لصالح عملاء الشركة

- تحليل القوائم المالية
- المقاصة بين العملاء
- إدارة علاقات العملاء (أن يكون العميل أولا).
 - مهارات التواصل
 - حل المشاكل
- 5.3.2 هل يتم تقييم البرامج التدريبية ومخرجاتها بشكل دوري لديكم (على أساس سنوي أم شهري)؟

لماذا يتم تقييم البرامج التدريبية؟ ما هي فوائد التقييم؟

- 6.3.2 ما هي برأيك فوائد تدريب الموظفين في شركتكم؟
- 7.3.2 برأيك هل توجد علاقة بين أنشطة التدريب في شركتكم وبين خلق التوجه بالعميل لدى الموظفين أي (جعل الموظفين يضعون الزبون أولاً على سلم أولوياتهم)؟

4.2: نظم الحوافز:

- 1.4.2 ما هي أنواع الحوافز التي تقدمها شركتكم للموظفين؟
- حوافز مادية (مكافآت عمولات نسبة من عدد الأسهم المباعة والمشتراة ...)
 - حوافز معنوية (إجازات عمل إجازات مرضية كتاب شكر_ ترقية)
 - 2.4.2 ما هي فوائد الحوافز التي تتلقونها؟ ولماذا؟
 - 3.4.2 هل تعتقد بأن الحوافز التي تحصلون عليها عادلة أو تتناسب مع توقعاتك؟
- 4.4.2 برأيك هل توجد علاقة بين الحوافز في شركتكم وبين خلق التوجه بالعميل لدى الموظفين؟ لماذا؟ كبف؟

هل توجد لديك أي مقترحات أو توصيات حول تطبيق التسويق الداخلي والتوجه بالعميل في الشركة التي تعمل بها؟

الملحق رقم 5

نسخة مكتوبة عن المقابلات الخمسة عشر التي تم إجراؤها في شركات الوساطة المالية الصغيرة العاملة في مدينة دمشق:

المقابلة رقم: 1 السيد: م. ع. ا الرمز: م1.2 القسم: ضابط امتثال شركة: الأولى للاستثمارات المالية تاريخ المقابلة: 46 دقيقة.

الباحث: الأستاذ محمد ما هو المنصب الذي تشغله بالشركة وما هي مهامك الأساسية فيها؟

المبحوث: ضابط الامتثال بالشركة.

الباحث: ما هي مهامك الأساسية؟

المبحوث: يعني مراقبة امتثال الموظفين لكل القوانين المعتمدة من هيئة الأوراق المالية فمثلا أقوم بمراقبة المحاسب والوسيط أو البروكار يعنى بتقدر تقول كمشرف عام على العمليات التي تجري داخل الشركة.

الباحث: هل سمعت أو قرأت عن مفهوم التسويق الداخلي؟

المبحوث: لقد سمعت بهذا المصطلح سابقاً ولكنني أرجو منك أن تسألني أسئلة تتعلق بالأمور العملية وليس بالأمور الأكاديمية لكي نفهم على بعضنا.

الباحث: كيف تعرّف التسويق الداخلي من وجهة نظرك؟

المبحوث: أنا سمعت به فقط ولكن لا أعرف ما هو .. هل من الممكن أن تعرفه لي أنت؟

الباحث: تعريف التسويق الداخلي في بحثي هذا هو "مجموعة العناصر التي تستخدمها المنظمة من أجل تشجيع وخلق التوجه بالعميل بين الموظفين ويتضمن تمكين العاملين، الاتصالات الداخلية، التدريب، ونظم الحوافز " وطبعا التوجه بالعميل هو " فهم احتياجات العميل وتفضيلاته والعمل على إشباعها".

المبحوث: جيد جيد.

الباحث: ما هي برأيك الفائدة المرجوة من تطبيق مفهوم التسويق الداخلي في شركتكم؟

المبحوث: سابقاً كان يوجد تسويق داخلي في شركتنا ولكن اليوم وحتى ليس اليوم بل من سنتين مضوا وحتى الأن لم يعد هناك أي تسويق داخلي فمثلا سافر من شركتنا حوالي 4 موظفين إلى خارج البلد فبعد أن كان عدد موظفي الشركة 9 موظفين فأصبح عدد موظفيها الأن 5 موظفين. والبارحة كان يوجد في اجتماع لهيئة الأوراق المالية وناقشنا المشكلة الأكبر في شركات الوساطة المالية وهي سفر الخبرات إلى خارج البلد وبالتالي بهي الظروف أذا تطبق التسويق الداخلي فبظن هذا الشيء من الممكن، من الممكن وضع خطين تحت كلمة من الممكن أن يخفف من هجرة الخبرات السورية إلى الخارج.

الباحث: هل تعتقد أن الموظفين في شركتكم يتمتعون بقدر كاف من التمكين أي (المشاركة في اتخاذ القرارات وحرية التصرف ووضع الحلول لمشاكل العمل)؟

المبحوث: إلى حد معين نعم.

الباحث: هل من الممكن إعطاء مثال؟

المبحوث: نحن هنا كشركة الأولى للاستثمارات المالية هي فرع لشركة أم مقرها الأردن وبالتالي فإن كل القرارات الاستراتيجية تأتي من الإدارة العليا المتواجدة من أكثر من سنة ونصف في الأردن.

الباحث: هل تعطى الفرصة للموظف للمشاركة باتخاذ القرارات؟

المبحوث: صراحة يتم أخذ رأي الموظفين ولكن ليس بالضرورة أن يتم تنفيذ آرائهم.

الباحث: هل من الممكن إعطاء مثال؟

المبحوث: سوف أقوم بإعطائك مثال، مثلاتم أخذ رأينا كموظفين لدينا خبرة طويلة في الاستثمار المالي من أجل تغيير المحفظة التي نستثمر فيها إلى محفظة استثمارية أخرى.

الباحث: هل تعتقد أن تزويد الموظفين لديكم بالمعلومات التي يحتاجونها سوف يؤدي إلى زيادة التوجه بالعملاء أي (فهم احتياجات العميل وتفضيلاته والعمل على إشباعها بشكل مستمر)؟

المبحوث: عزيزي نحن كل المعلومات التي يمكن ان تساعدنا بخدمة الزبائن نحصل عليها لكي نساعد زبائننا في عمل الصفقات التي يحتاجونها فلا مشكلة بذلك.

الباحث: برأيك عندما تمنح شركتكم الموظفين فيها حرية التصرف فهل سوف يشجع ذلك الموظفين على القيام بخدمة العميل بطريقة أفضل لتلبية حاجاته ورغباته؟

المبحوث: نحنا كموظفين لدينا حرية تصرف ضمن حدود معينة ولذلك تجد زبائننا يعاودون التعاون معنا دائما لأننا نساعدهم ونرشدهم وبالتالي يشعرون بالأمان بالتعاون معنا.

الباحث: ما هي برأيك فوائد تمكين الموظفين داخل الشركة التي تعمل بها؟

المبحوث: أداء أفضل للعمل.

الباحث: ما هي وسائل الاتصال الداخلية المستخدمة بين الإدارة والموظفين وبين الموظفين أنفسهم في الشركة التي تعمل بها؟

المبحوث: إيميل وهاتف عادي والاجتماعات ضمن العمل ويسمح لنا باستخدام الموبايل الخاص بالشركة.

الباحث: ما هي طبيعة المعلومات التي يتم نقلها بينكم من خلال وسائل الاتصال الداخلية؟

المبحوث: نحن نعتمد على تقنية تدعى (الهواتف المسجلة) وهي تحمينا كموظفين من أي عملية احتيال أو نصب قد يقوم بها أي زبون.

الباحث: كيف؟

المبحوث: قبل أن تأتي إلى هنا اتصل في أحد الزبائن وقال لي أن أقوم ببيع 100 سهم يملكها هو، فتصور بعد أن أقوم ببيعها له من الممكن أن يقول لي إنني طلبت بيع 1000 سهم وليس 100 وبالتالي كأوامر (Gmail) فالمكالمة المسجلة تبين العدد الذي طلبه الزبون مني بالضبط، سابقا كنا نعتمد على بيع وشراء حقيقية ولكن بسبب مشاكل الانترنت الكثيرة وبطئه أحيانا فتم إيقاف التعامل به.

الباحث: هل تركز وسائل الاتصال المستخدمة في شركتكم (الهاتف - البريد الالكتروني - اللقاءات - الاجتماعات) على العميل وعلى تلبية حاجاته؟

المبحوث: صراحةً ومن الأخر لا، تركز أكثر على الانضباط الداخلي في العمل والقرارات التي يتم إرسالها إلينا من إدارة الشركة في الأردن.

الباحث: ما هي فوائد استخدام وسائل الاتصالات الداخلية ضمن شركتكم؟

المبحوث: توفير الوقت والجهد ونحن نتعامل بشكل شخصي بين بعضنا كموظفين وليس عن طريق الإيميل لأننا في نفس السفينة.

الباحث: برأيك هل توجد علاقة بين الاتصالات الداخلية وبين خلق التوجه بالعميل لدى الموظفين في شركتكم (فهم احتياجات العميل وتفضيلاته والعمل على اشباعها بالطرق المثلى بشكل مستمر) ؟

المبحوث: لا أتوقع أذلك لأنه بالأصل اتصالاتنا الداخلية تركز على أداء الاعمال بشكل دقيق مثلما قلت لك سابقا.

الباحث: هل هناك قسم للتدريب في الشركة التي تعمل بها؟

المبحوث: في السابق كان يوجد لدينا قسم للتدريب ولكن اليوم بسبب الأزمة وبسبب انخفاض أعداد الموظفين لا يوجد لدينا قسم للتدريب، حيث كنا سابقاً كموظفين نخضع لدورات تدريبية.

الباحث: ما هي المواضيع التدريبية التي كانت تركز عليها شركتكم؟

المبحوث: أنا شخصيا عملت دورة بالتسويق، دورة في خدمة الزبون، بشكل عام كانت تركز الدورات على رفع أداء العاملين وجذب الزبائن.

الباحث: هل تقوم الشركة التي تعمل بها بتصميم برامج لتحديد وتصميم الاحتياجات التدريبية للموظفين؟ المبحوث: لا لأننا لا نملك حالياً قسم للتدريب.

الباحث: ما هي أنشطة التدريب التي تقوم الشركة بها للموظفين لديها؟

المبحوث: لا يوجد أي تدريبات.

الباحث: هل يتم تقييم البرامج التدريبية ومخرجاتها بشكل دوري؟

المبحوث: لا مثلما قلت لك سابقاً لا يوجد قسم التدريب حالياً بالشركة.

الباحث: ما هي برأيك فوائد تدريب الموظفين في الشركة التي تعمل بها؟

المبحوث: لا يوجد خلاف على أهمية التدريب من حيث دوره في تطوير الموظفين وشخصياتهم ومهاراتهم وسرعتهم في إنجاز أعمالهم، وبالتالي هذا يملك منعكسات إيجابية على عمل الشركة بشكل عام وعلى الزبائن بشكل خاص ومن هنا أرى أن الزبائن أحد المستفيدين الرئيسيين من التدريب وهذا يتجلى برفع مستوى الخدمات المقدمة لهم ووضعهم أولاً.

الباحث: برأيك هل توجد علاقة بين أنشطة التدريب في شركتكم وبين خلق التوجه بالعميل لدى الموظفين أي (جعل الموظفين يضعون الزبون أولاً على سلم أولوياتهم)؟

المبحوث: بدورات التسويق وخدمة الزبائن التي كنا نحضرها سابقاً كان كل التركيز على الزبائن ولا أنسى قول مدرب التسويق حينها أنه الزبون أولاً والزبون دائماً على حق.

الباحث: ما هي أنواع الحوافز التي تقدمها شركتكم للموظفين؟

المبحوث: راتب بالإضافة للبدلات.

الباحث: هل من الممكن إعطاء مثال عن البدلات؟

المبحوث: أعتذر عن الإجابة عن هذا السؤال لأنه شيء داخلي وخاص بالشركة.

الباحث: ما هي فوائد الحوافز التي تتلقونها؟ ولماذا؟

المبحوث: أعتذر عن هذا السؤال أيضاً.

الباحث: هل تعتقد بأن الحوافر التي تحصلون عليها عادلة أو تتناسب مع توقعاتك؟

المبحوث: في ظل هذا الوضع الاقتصادي الصعب والخطر الذي نعيشه مهما كان حجم الراتب أو حجم المكافآت والبدلات التي نحصل عليها فإنها لا تساوي شيئا وشخصيا أصبح هدفي الشخصي هو فقط أن أؤمن الحد الأدنى من معيشتي لأنه لا يمكنني بهكذا راتب وهكذا بدلات أن أبني مستقبلي أو أتزوج أو حتى أشتري بيت صغير.

الباحث: برأيك هل توجد علاقة بين الحوافز في شركتكم وبين وضع العميل على أعلى سلم أولويات الموظفين؟

المبحوث: توجد بس ولكن في الشركات السورية سواء نحن كشركات وساطة أم بنوك أو حتى شركات تأمين فلا توجد مكافآت جيدة لنبالغ بإرضاء الزبائن فنحن نقوم بواجباتنا فقط.

الباحث: هل توجد لديك أي مقترحات أو توصيات حول تطبيق التسويق الداخلي والتوجه بالعميل في الشركة التي تعمل بها؟

المبحوث: كم أتمنى لو أنك أتيت إلى شركتنا قبل سنتين ونصف وبالتأكيد كنت سوف تجد موظفين أكتر ونشاط بيع وشراء أسهم أكبر ولكن الازمة أوقفت معظم أعمالنا. أتمنى لك التوفيق والنجاح.

المقابلة رقم: 2 الأستاذ: م . ط الرمز: م 1.1 قسم: المحاسبة شركة: شام كابيتال تاريخ المقابلة: 34 دقيقة.

الباحث: الأستاذ ماهر ما هو المنصب الذي تشغله بالشركة؟

المبحوث: أنا أعمل حالياً كمسؤول المحاسبة في الشركة.

الباحث: ما هي مهامك الأساسية؟

المبحوث: لدي ثلاث مهام أساسية هي تسجيل القيود المحاسبية وإصدار القوائم المالية والأمور التي تتعلق برواتب الموظفين هنا.

الباحث: هل سمعت أو قرأت عن مفهوم التسويق الداخلي؟

المبحوث: كوني انا خريج إدارة أعمال فجزء من دراستي هي للتسويق وأنا أصلاً أعشق التسويق فبالتالي نعم لقد سمعت بهذا المصطلح سابقاً وأعرف ما هو التسويق الداخلي.

الباحث: ممتاز هذا الكلام إذاً كيف تعرّف التسويق الداخلي من وجهة نظرك؟

المبحوث: لقد نسيت التعريف الأكاديمي للتسويق الداخلي ولكنني سوف أشرح لك المفهوم كيف أنني أفهمه.

الباحث: تفضل أستاذ ماهر.

المبحوث: التسويق الداخلي هو شكل أو نوع من أنواع التسويق بشكل عام ويركز على تسويق أفكار وأهداف الشركة للموظفين بحيث تصبح الشركة موجهة تسويقياً من الداخل.

الباحث: ما هي برأيك الفائدة المرجوة من تطبيق مفهوم التسويق الداخلي في شركتكم؟

المبحوث: أشعر بأنه وسيلة أو أداة لزيادة خدمة العميل.

الباحث: هل تعتقد أن الموظفين في شركتكم يتمتعون بقدر كاف من التمكين أي (المشاركة في اتخاذ القرارات وحرية التصرف ووضع الحلول لمشاكل العمل)؟

المبحوث: نعم.

الباحث: هل من الممكن إعطاء مثال؟

المبحوث: أنا كمحاسب لا يوجد رقيب على طريقة أدائي لعملي ولكن الرقابة تكون على الناتج النهائي لعملي ونحنا كنا نسمى هذه الطريقة بالجامعة إذا بتذكر طريقة الإدارة بالأهداف.

الباحث: هل تعطى الفرصة للموظف للمشاركة باتخاذ القرارات؟

المبحوث: نعم. ولكن هنا يجب ان نميز بين نوعين من القرارات: القرارات التكتيكية أو القرارات قصيرة الاجل ونحن نشارك باتخاذ مثل هذه القرارات وبقوة، وأما النوع الثاني من القرارات فهو القرارات الاستراتيجية أو القرارات الطويلة الاجل والهامة جدا وهذه من الممكن أن تأخذ إدارة الشركة وجهة نظرنا فيها ولكن لا نشارك بصناعتها.

الباحث: هل من الممكن إعطاء مثال عن كل نوع من النوعين السابقين؟

المبحوث: سوف أعطيك مثالين هامين فهل ترغب بمثال عن القرارات الاستراتيجية بالأول أم القرارات التكتبكية.

الباحث: فلنبدأ بمثال عن القرارات التكتيكية إذا سمحت.

المبحوث: ما بعرف إذا سمعت عن الحملة التي قامت بها الحكومة السورية وتدعى حملة "عيشها غير 2015" بالاصل الهدف من هذه الحملة هو تشجيع المؤسسات السورية لكي تقدم أو تزيد من خدماتها المقدمة للمواطنين بحيث تخفف من ضغط الأسعار على المواطنين ونحن هنا في شركة شام كابيتال قمنا كموظفين وإدارة بالنقاش والحوار فيما بيننا ضمن اجتماع رسمي من أجل اتخاذ قرار من أجل الانضمام للحملة وبالفعل قررنا بالإجماع الانضمام للحملة وتخفيض حجم الرسوم التي نحصلها من الزبائن من نسبة 6% إلى نسبة 5% فبالتالي هنا كان قرار تكتيكي شاركنا باتخاذه.

وأما مثال عن القرار الاستراتيجي فمثلا القرار المتعلق بإغلاق فرع الشركة بمدينة حلب فكان قرار على مستوى الإدارة العليا ونحن لم نشارك بصناعة هذا القرار.

الباحث: هل تعتقد أن تزويد الموظفين في شركتكم بالمعلومات التي يحتاجونها سوف يؤدي إلى زيادة التوجه بالعملاء أي (فهم احتياجات العميل وتفضيلاته والعمل على إشباعها بشكل مستمر)؟

المبحوث: صديقي الهدف من أي معلومة هو توظيفها بالشكل الصحيح ولكن إذا لم توظف بالشكل الصحيح فما لهدف منها أصلاً وبالتالي إن تزويد الموظفين بالمعلومات لوحده لن يزيد من العمل على فهم احتياجات الزبائن وتفضيلاته ولكن توظيف المعلومات عن الزبائن بطريقة صحيحة هو ما سيزيد من قدرة الموظف على خدمة الزبائن بالطريقة الأفضل.

الباحث: برأيك عندما تمنح شركتكم الموظفين فيها حرية التصرف فهل سوف يشجع ذلك الموظفين على القيام بخدمة العميل بطريقة أفضل لتلبية حاجاته ورغباته؟

المبحوث: بالتأكيد وأنا موافق على هذا الكلام.

الباحث: ما هي برأيك فوائد تمكين الموظفين داخل شركتكم؟

المبحوث: رضا الموظفين عن أعمالهم وعن أنفسهم.

الباحث: ما هي وسائل الاتصال الداخلية المستخدمة بين الإدارة والموظفين وبين الموظفين أنفسهم في الشركة التي تعمل بها؟

المبحوث: أتوقع أن شركتنا من أفضل شركات الوساطة المالية الموجودة في سورية بالنسبة للبيئة المادية بشكل عام وبالنسبة لوسائل الاتصالات بشكل خاص فنحن نملك شبكة انترنت داخلية لنتشارك عليها الملفات والمجلدات ولدينا شبكة خطوط هاتف ثابت ولدينا سيرفرات وبالتالي نحن كتجهيزات أتوقع نحن الأفضل.

الباحث: ما هي طبيعة المعلومات التي يتم نقلها من خلال وسائل الاتصال الداخلية؟

المبحوث: كل أنواع المعلومات التي يجب أن تتنقل بين الأقسام.

الباحث: هل تركز وسائل الاتصال المستخدمة في شركتكم (الهاتف - البريد الالكتروني - اللقاءات - الاجتماعات) على العميل وعلى تلبية حاجاته؟

المبحوث: نعم تركز على أهمية السرعة والجودة والخدمة المميزة للزبائن سواءً أكانوا ضمن زيارة لمقر الشركة أو خارجها.

الباحث: ما هي فوائد استخدام الاتصالات الداخلية ضمن شركتكم؟

المبحوث: نحن نعتبر البريد الالكتروني في شركتنا وكأنه وثيقة رسمية فأي إيميل يرسل من بريدي الالكتروني فهو رسمي وبالتالي نتبادل الوثائق والشيكات والملفات بطريقة أكثر يسر ومرونة.

الباحث: برأيك هل توجد علاقة بين الاتصالات الداخلية وبين خلق التوجه بالعميل لدى الموظفين (فهم المتاجات العميل وتفضيلاته والعمل على اشباعها بالطرق المثلى بشكل مستمر) في شركتكم ؟

المبحوث: توجد علاقة قوية بين الاتصالات الداخلية ورضا الزبائن مثال يمكننا ارسال أي شيك لزبون خارجي بسرعة عبر البريد الالكتروني وبالتالي هذا يعظم من رضا الزبون الخارجي.

الباحث: هل هناك قسم للتدريب في الشركة التي تعمل بها؟

المبحوث: لا يوجد قسم للتدريب في شركتنا.

الباحث: من هي الجهة المسؤولة عن التدريب في شركتكم؟

المبحوث: السيد ضابط الامتثال هو المسؤول عن أنشطة الدريب في الشركة.

الباحث: هل تقوم الشركة التي تعمل بها بتصميم برامج لتحديد وتصميم الاحتياجات التدريبية للموظفين؟ المبحوث: لا قلت لك نحن لا نملك قسم للتدريب.

الباحث: هل تقوم الشركة ممثلةً بضابط الامتثال بأي أنشطة لتدريب الموظفين؟

المبحوث: نحن عندما يأتي أي موظف جديد فبطبيعة الحال توجه إدارة الشركة بأن يتم تدريبه لفترة من أسبوع ل 15 يوم ضمن كل قسم من أقسام الشركة من أجل أن يفهم طبيعة عملنا بشكل أفضل بالإضافة هناك تدريب تجريه هيئة الأوراق المالية لموظفي شركات الوساطة بناء على ترشيح من قبل شركات الوساطة نفسها.

الباحث: هل يتم تقييم البرامج التدريبية ومخرجاتها بشكل دوري؟

المبحوث: لا يوجد لدينا تقييم لبرامج التدريب ولكن نجاح التدريب في هيئة الاشراف هي عندما ينجح المتدرب في فحص الدورة التي قام بها.

الباحث: ما هي برأيك فوائد تدريب الموظفين في شركتكم؟

المبحوث: لكي يؤسس عملياً على المعرفة النظرية التي تلقاها الموظف بالجامعة سابقاً.

الباحث: برأيك هل توجد علاقة بين أنشطة التدريب في شركتكم وبين خلق التوجه بالعميل لدى الموظفين أي (جعل الموظفين يضعون الزبون أولاً على سلم أولوياتهم)؟

المبحوث: لا. التدريب شامل لكل المواضيع وليس فقط لخدمة الزبائن.

الباحث: ما هي أنواع الحوافر التي تقدمها شركتكم للموظفين؟

المبحوث: حوافز مادية بحسب معدل تقييم أدائي كموظف حيث معدل التقييم من خمس نجوم وبحسب المبحوث: حوافز مادية بحسب معدل تقييم أدائي قسم خدمة الزبائن عليهم إحضار 5 زبائن شهرياً لكي يحصلوا على معدل 5 نجوم.

الباحث: ما هي فوائد الحوافز التي تتلقونها؟

المبحوث: تسندنا قليلا بالإضافة للراتب فمثلما يقول المثل الشعبي بحصة بتسند جرة.

الباحث: هل تعتقد بأن الحوافز التي تحصلون عليها عادلة أو تتناسب مع توقعاتك؟

المبحوث: السؤال سهل ولكن الإجابة عليه صعبة ولكن بالمجمل أنا شخصياً غير راضي عن هذه الحوافز ولكن لا توجد إمكانية لدى الشركة لزيادتها بالوضع الحالى.

الباحث: برأيك هل توجد علاقة بين الحوافز في شركتكم وبين وضع العميل على أعلى سلم أولويات الموظفين؟

المبحوث: الحوافز المناسبة تشعرك بالأمان والاستقرار المادي والمعنوي وهذا بالتأكيد سينعكس على نفسية الموظف مما سينعكس على أدائه لاحقاً وبالتالي سيعامل الزبون بطريقة جداً محترمة وسيساعده بأقصى طاقته.

الباحث: هل توجد لديك أي مقترحات أو توصيات حول تطبيق التسويق الداخلي والتوجه بالعميل في الشركة التي تعمل بها؟

المبحوث: يا رب يرجع الأمان والاستقرار لسورية لحتى يتحسن شغلنا وحياتنا ومستقبلنا وشكراً على هل مقابلة الحلوة والممتعة.

المقابلة رقم: 3 الأنسة: ن. س الرمز: م2.2 القسم: المحاسبة شركة: الأولى للاستثمارات المالية تاريخ المقابلة: 20 دقيقة.

الباحث: أنسة نور ما هو المنصب الذي تشغلينه بالشركة؟

المبحوث: أنا المحاسبة الوحيدة والأساسية في الشركة هنا بالرغم من كرهي للمحاسبة كوني خريجة اقتصاد اختصاص مصارف وتأمين ولكن الحياة فتلت بي حتى أصبحت أعمل هنا كمحاسبة.

الباحث: ما هي مهامك الأساسية؟

المبحوث: أنا مسؤولة عن كل الأمور المحاسبية بالشركة من كتابة القيود وحتى اعداد الميزانية النهائية ومن المفترض أن يتم تدقيق على عملي من قبل مدقق الحسابات والمدير التنفيذي ولكن لا يتم ذلك بسبب دقتي بأداء أعمالي المحاسبية.

الباحث: هل سمعتى أو قرأتي عن مفهوم التسويق الداخلي؟

المبحوث: لقد سمعت به سابقاً خلال احدى دورات التسويق التي عملتها هنا بالشركة من حوالي 4 سنوات لأننى موظفة هنا من أكثر من 6 سنوات.

الباحث: كيف تعرّفين التسويق الداخلي من وجهة نظرك؟

المبحوث: أسفة لا أتذكر ما هو بالضبط.

الباحث: تعريف التسويق الداخلي في بحثي هذا هو " مجموعة العناصر التي تستخدمها المنظمة من أجل تشجيع وخلق التوجه بالعميل بين الموظفين ويتضمن تمكين العاملين، الاتصالات الداخلية، التدريب، ونظم الحوافز " وطبعاً التوجه بالعميل هو " فهم احتياجات العميل وتفضيلاته والعمل على إشباعها"

الباحث: ما هي برأيك الفائدة المرجوة من تطبيق مفهوم التسويق الداخلي في شركتكم؟

المبحوث: هدف أي نوع من أنواع التسويق هو بيع أكبر كمية من المنتجات للزبائن.

الباحث: هل تعتقدين أن الموظفين في شركتكم يتمتعون بقدر كاف من التمكين أي (المشاركة في اتخاذ القرارات وحرية التصرف ووضع الحلول لمشاكل العمل)؟

المبحوث: نعم يوجد تمكين فأنا أقوم بكل الأعمال المحاسبية بمفردي وبالطريقة التي أريدها.

الباحث: هل تُعطى الفرصة للموظف للمشاركة باتخاذ القرارات؟

المبحوث: بعملي المحاسبي توجد قواعد وقوانين فقط وأنا التزم بها على أكمل وجه.

الباحث: هل تعتقدين أن تزويد الموظفين في شركتكم بالمعلومات التي يحتاجونها سوف يؤدي إلى زيادة التوجه بالعملاء أي (فهم احتياجات العميل وتفضيلاته والعمل على إشباعها بشكل مستمر)؟

المبحوث: أنا بقسم المحاسبة من القليل جداً أن أتعامل مع الزبائن وعملي معهم روتيني جداً.

الباحث: برأيك عندما تمنح شركتكم الموظفين فيها حرية التصرف فهل سوف يشجع ذلك الموظفين على القيام بخدمة العميل بطريقة أفضل لتلبية حاجاته ورغباته؟

المبحوث: بحسب الموظف فبعض الموظفين قد لا يساعدون الزبائن بينما البعض الأخر من الموظفين قد يساعدون الزبائن وهذه ترجع إلى الأخلاق الخاصة بكل موظف.

الباحث: ما هي برأيك فوائد تمكين الموظفين داخل شركتكم؟

المبحوث: أتوقع أن ذلك سوف يزيد من ثقة الموظفين بأنفسهم وقد يساعد على نمو الأرباح بالنسبة لصاحب الشركة.

الباحث: ما هي وسائل الاتصال الداخلية المستخدمة بين الإدارة والموظفين وبين الموظفين أنفسهم في شركتكم؟

المبحوث: نفس الوسائل الموجودة بكل الشركات وأحياناً نسافر كل فترة وفترة زمنية غالباً بالسنة مرة واحدة من أجل عمل اجتماعات مع المدراء خارج سورية. الباحث: ما هي طبيعة المعلومات التي يتم نقلها من خلال وسائل الاتصال الداخلية لديكم؟

المبحوث: بعض النماذج والشيكات والقرارات.

الباحث: هل تركز وسائل الاتصال الداخلية المستخدمة في شركتكم على العميل وعلى تلبية حاجاته؟ المحوث: لا أظن ذلك.

الباحث: ما هي فوائد استخدام الاتصالات الداخلية ضمن شركتكم؟

المبحوث: من أجل السرعة في التواصل بيننا.

الباحث: برأيك هل توجد علاقة بين الاتصالات الداخلية وبين خلق التوجه بالعميل (فهم احتياجات العميل وتفضيلاته والعمل على اشباعها بالطرق المثلى بشكل مستمر) لدى موظفى شركتكم؟

المبحوث: لا توجد علاقة أبداً في شركتنا.

الباحث: هل هناك قسم للتدريب في شركتكم؟

المبحوث: لا يوجد قسم للتدريب لأنه إذا أردنا إنشاء قسم للتدريب فنحن نريد موظفين مختصين وأدوات ومكاتب وهذه تحتاج لتكاليف ونحن سياستنا الحالية هي ضغط التكاليف.

الباحث: هل هناك حالياً أي أنشطة تدريب تقوم بها الشركة للموظفين لديها؟

المبحوث: لا، فنحن نقوم بعمل ترشيح لموظفينا لدى هيئة الأوراق المالية لكي يقوموا بعمل دورات تدريبية لهم فأنا مثلا قمت بعمل دورة وسيط مالي معتمد من قبل هيئة الأوراق المالية.

الباحث: هل يتم تقييم مدى استفادة الموظفين من الدورات التي يقومون بها في هيئة الأوراق المالية؟ المبحوث: لا يوجد تقييم ولكن يظهر ذلك من خلال اختلاف طريقة أدائه لعمله أو من خلال كمية المعلومات الجديدة التي حصل عليها.

الباحث: ما هي برأيك فوائد تدريب الموظفين في شركتكم؟

المبحوث: توجد فائدة كبيرة جداً لتدريب الموظفين فمثلاً عندما أتيت للشركة فكنت لا أعرف من المحاسبة إلا القيود فبقيت أتدرب لمدة سنة كاملة على كيفية القيام بالأعمال المحاسبية ولولا هذا التدريب لما كنت قادرة على القيام بكل الأعمال المحاسبية المطلوبة منى في هذه الأيام.

الباحث: برأيك هل توجد علاقة بين أنشطة التدريب في شركتكم وبين خلق التوجه بالعميل لدى الموظفين أي (جعل الموظفين يضعون الزبون أولاً على سلم أولوياتهم)؟

المبحوث: إذا كان مجال عمل الموظف هو خدمة الزبائن أو الوساطة المالية فنعم أتوقع أنه توجد علاقة بين التدريب وبين جعل الموظفين يخدمون الزبائن بشكل أفضل.

الباحث: ما هي أنواع الحوافز التي تقدمها شركتكم للموظفين؟

المبحوث: لا توجد حوافز.

الباحث: ولا أي نوع من أنواع الحوافز؟

المبحوث: نحن نظام الحوافز الخاص بنا هو فقط للحوافز المعنوية غير المادية مثل (إجازة لمدة يوم ونصف بكل شهر فقط بالإضافة للعطل الأساسية مثل الأعياد).

الباحث: ما هي فوائد الحوافز التي تتلقونها؟

المبحوث: وجود هذه الحوافز من عدمه لا يقدم شيئاً ولا يؤخر شيئاً مثل بعضها.

الباحث: هل تعتقدين بأن الحوافز التي تحصلون عليها عادلة أو تتناسب مع توقعاتك؟

المبحوث: أنا لا أعتبر هذه الأمور حوافز لأنها لا تحفزنا على القيام بأي شيء إضافي.

الباحث: برأيك هل توجد علاقة بين الحوافز في شركتكم وبين وضع العميل على أعلى سلم أولويات الموظفين؟

المبحوث: في شركتنا لا توجد علاقة لأننا لا نأخذ حوافز أصلاً.

الباحث: هل توجد لديك أي مقترحات أو توصيات حول تطبيق التسويق الداخلي والتوجه بالعميل في الشركة التي تعملين بها؟

المبحوث: لا توجد أي إضافات.

المقابلة رقم: 4 الأستاذ: ح. م الرمز: م3.2 قسم: الوساطة المالية شركة: الأولى للاستثمارات المالية تاريخ المقابلة: 23 دقيقة.

الباحث: سيد حسين ما هو المنصب الذي تشغله بالشركة؟

المبحوث: أنا وسيط مالى معتمد من قبل هيئة الأوراق المالية.

الباحث: ما هي مهامك الأساسية؟

المبحوث: أقوم بتنفيذ أوامر البيع والشراء التي أتلقاها من المستثمرين في السوق.

الباحث: هل سمعت أو قرأت عن مفهوم التسويق الداخلي؟

المبحوث: لا لم أسمع بهذا المصطلح سابقاً.

الباحث: تعريف التسويق الداخلي في بحثي هذا هو "مجموعة العناصر التي تستخدمها المنظمة من أجل تشجيع وخلق التوجه بالعميل بين الموظفين ويتضمن تمكين العاملين، الاتصالات الداخلية، التدريب، والحوافز " وطبعاً التوجه بالعميل هو " فهم احتياجات العميل وتفضيلاته والعمل على إشباعها".

الباحث: بعد أن عرفتُ لك مفهوم التسويق الداخلي .. ما هي برأيك الفائدة المرجوة من تطبيق مفهوم التسويق الداخلي في شركتكم؟

الباحث: أهم شيء بأي شركة هي حجم الصفقات التي تقوم بها الشركة لصالح المستثمرين لذلك أعتقد أن الفائدة بالمطلق هي تحقيق الأرباح.

الباحث: هل تعتقد أن الموظفين في شركتكم يتمتعون بقدر كاف من التمكين أي (المشاركة في اتخاذ القرارات وحرية التصرف ووضع الحلول لمشاكل العمل)؟

المبحوث: نحن لدينا قدر كبير من الحرية بالتصرف نتيجة لطبيعة عملنا التي تحتاج لقدر كبير من حرية التصرف والسبب الثاني الأهم هو كون إدارة الشركة موجودة خارج سورية فهم مضطرين لإعطائنا قدر كبير من حرية التصرف بحسب الظروف التي تواجهنا.

الباحث: هل تعطى الفرصة للموظف للمشاركة باتخاذ القرارات؟

المبحوث: نعم تعطى الفرصة للموظف في حال كانت القرارات تخص نطاق عمله فقط.

الباحث: هل من الممكن إعطاء مثال؟

المبحوث: في حال واجهتني أي مشكلة أو طرحت اقتراح لتطوير عملي فإنني أقوم بإرساله مباشرة إلى الإدارة الرئيسية خارج سورية وهو بدورهم يقومون بمناقشتي به ومن ثم يتخذون القرار النهائي، فهم لا يناقشوني بأمور خارج نطاق عملي كوسيط مالي.

الباحث: هل تعتقد أن تزويد الموظفين في شركتكم بالمعلومات التي يحتاجونها سوف يؤدي إلى زيادة التوجه بالعملاء أي (فهم احتياجات العميل وتفضيلاته والعمل على إشباعها بشكل مستمر)؟

المبحوث: نعم أعتقد ذلك.

الباحث: برأيك عندما تمنح شركتكم الموظفين فيها حرية التصرف فهل سوف يشجع ذلك الموظفين على القيام بخدمة العميل بطريقة أفضل لتلبية حاجاته ورغباته؟

المبحوث: بالتأكبد.

الباحث: ما هي برأيك فوائد تمكين الموظفين داخل الشركة التي تعمل بها؟

المبحوث: له انعكاسات على كل شيء فتصور لو أن الموظفين غير ممكنين فبالتالي سوف يشعر الموظفون بالملل ونقص القيمة وبالتالي سوف يتركون العمل. وبالأصل نحن نعاني من ترك الموظفين لعملهم وانتقالهم لشركات أخرى أو سفرهم خارج سورية.

الباحث: ما هي وسائل الاتصالات الداخلية المستخدمة بين الإدارة والموظفين وبين الموظفين أنفسهم في شركتكم؟

المبحوث: نحن هنا نتواصل فيما بين بعضنا عن طريق الكلام الشفهي أو عن طريق الهاتف الداخلي أو عن طريق الهاتف الداخلي أو عن طريق الاجتماعات وطبعا لدينا بريد الكتروني مشترك.

الباحث: ما هي طبيعة المعلومات التي يتم نقلها من خلال وسائل الاتصال الداخلية لديكم؟

المبحوث: المعلومات التي تخص العمل.

الباحث: هل من الممكن إعطاء مثال؟

المبحوث: مثلاً أسماء الزبائن وأرقامهم والقرارات والتقارير وهكذا.

الباحث: هل تركز وسائل الاتصال المستخدمة في شركتكم (الهاتف - البريد الالكتروني - اللقاءات - الاجتماعات) على العميل وعلى تلبية حاجاته؟

المبحوث: لا تركز على الزبائن بشكل فعلي، ولكن تساعد بالتواصل مع الزبائن وخصوصاً عند ابرام الصفقات.

الباحث: ما هي فوائد استخدام الاتصالات الداخلية ضمن شركتكم؟

المبحوث: من أجل التواصل فيما بيننا كموظفين ضمن نفس الشركة وكموظفين مع إدارة الشركة خارج سورية.

الباحث: برأيك هل توجد علاقة بين الاتصالات الداخلية وبين خلق التوجه بالعميل (فهم احتياجات العميل وتفضيلاته والعمل على اشباعها بالطرق المثلى بشكل مستمر) لدى الموظفين في شركتكم؟

المبحوث: نعم وخصوصاً عند ابرام صفقات بيع وشراء الأسهم.

الباحث: هل هناك قسم للتدريب في الشركة التي تعمل بها؟

المبحوث: لا يوجد قسم مختص للتدريب.

الباحث: هل تقوم الشركة بأي أنشطة لتدريب الموظفين؟

المبحوث: كل موظف جديد يجلس يتدرب لفترة قصيرة لدى موظف قديم وهكذا حتى يعرف الموظف الجديد ما هو العمل الذي يفضله أكثر من غيره لكي يستقر به بالإضافة للتدريب الذي تعمله هيئة الأوراق المالية للموظفين المرشحين من قبل الشركات المعتمدة لديها مثل (دورة الوسيط المالي المعتمد، دورة ضابط الامتثال المعتمد).

الباحث: ما هي برأيك فوائد تدريب الموظفين في شركتكم؟

المبحوث: لا يمكن لأي موظف أن يقوم بتأدية عمله بناء على الشهادة الأكاديمية فقط فهو يحتاج للتدريب لكي يصبح قادراً على تأدية عمله المطلوب منه.

الباحث: برأيك هل توجد علاقة بين أنشطة التدريب في شركتكم وبين خلق التوجه بالعميل لدى الموظفين أي (جعل العاملين يضعون الزبون أولاً على سلم أولوياتهم)؟

المبحوث: بحسب نوع التدريب الذي نتلقاه حيث تركز دورات خدمة الزبائن على جعل الزبون مسرور دائما وراضي عن الشركة أما دورات الوساطة المالية فهي شيء مختلف تماما عن خدمة الزبائن. فبرأيي لا توجد علاقة.

الباحث: ما هي أنواع الحوافز التي تقدمها شركتكم للموظفين؟

المبحوث: لا توجد حوافز بمعنى الحوافز.

الباحث: لم تصلني الفكرة كاملة هل من الممكن أن تشرح لي ذلك؟

المبحوث: لا توجد حوافز نقدية وانما فقط بعض الإجازات المأجورة (الأعياد، العطل الرسمية) فقط.

الباحث: هل توجد فوائد للحوافز المعنوية التي تتلقونها؟

المبحوث: صراحة لا توجد أي فائدة لهذه الحوافز لأننا نعتقد بأنها من حقنا الطبيعي كموظفين.

الباحث: هل تعتقد بأن الحوافز التي تحصلون عليها عادلة أو تتناسب مع توقعاتك؟

المبحوث: ليست عادلة ولا كافية أبداً.

الباحث: برأيك هل توجد علاقة بين الحوافز المقدمة في شركتكم وبين وضع العميل على أعلى سلم أولويات الموظفين؟

المبحوث: بما أن حوافزنا ضعيفة فنحن لسنا مرتاحين نفسيا ومعظمنا لديه عمل ثاني وبالتالي نقدم خدمات جداً عادية للزبائن ولكن إذا زادت رواتبنا وحوافزنا للضعف فوقتها سوف تكون هناك علاقة بين نظم الحوافز وبين وضع العميل أولاً.

الباحث: هل توجد لديك أي مقترحات أو توصيات حول تطبيق التسويق الداخلي والتوجه بالعميل في الشركة التي تعمل بها؟

المبحوث: لا يوجد أي شيء لأضيفه ولكن أرجو أن لا يتم ذكر اسمي صراحةً في البحث.

المقابلة رقم: 5 الأنسة: ل. ن الرمز: م4.2 قسم: الوساطة المالية شركة: الأولى للاستثمارات المالية تاريخ المقابلة: 27 دقيقة.

الباحث: أنسة لما ما هو المنصب الذي تشغلينه بالشركة؟

المبحوث: أنا موظفة بقسم خدمة الزبائن.

الباحث: ما هي مهامك الأساسية؟

المبحوث: من اسم القسم خدمة الزبائن يعني مساعدة الزبائن في أي شيء يحتاجونه من خلال التواصل المستمر معهم والتعرف على مشاكلهم ومتطلباتهم من أجل حلها لاحقاً.

الباحث: هل سمعتى أو قرأتي عن مفهوم التسويق الداخلي؟

المبحوث: هذه المرة الأولى التي أسمع فيها بهكذا شيء.

الباحث: تعريف التسويق الداخلي في بحثي هذا هو " مجموعة العناصر التي تستخدمها المنظمة من أجل تشجيع وخلق التوجه بالعميل بين الموظفين ويتضمن تمكين العاملين، الاتصالات الداخلية، التدريب، ونظم الحوافز " وطبعاً التوجه بالعميل هو " فهم احتياجات العميل وتفضيلاته والعمل على إشباعها".

المبحوث: هل من الممكن أن تعيد لي التعريف كي أقوم بتسجيله على الورقة.

الباحث: نعم سوف اعيد لكي التعريف مجدداً. التسويق الداخلي في بحثي هذا هو "مجموعة العناصر التي تستخدمها المنظمة من أجل تشجيع وخلق التوجه بالعميل بين الموظفين ويتضمن تمكين العاملين، الاتصالات الداخلية، التدريب، ونظم الحوافز " وطبعاً التوجه بالعميل هو " فهم احتياجات العميل وتفضيلاته والعمل على إشباعها".

المبحوث: ما هو المقصود بكلمة منظمة؟

الباحث: يعنى الشركة التي تعملين بها.

المبحوث: الأن أصبحت أملك تصور واضح عن هذا المفهوم.

الباحث: هل تعتقدين أنه هنالك فائدة من تطبيق مفهوم التسويق الداخلي في شركتكم؟

المبحوث: نعم.

الباحث: ما هي الفوائد؟

المبحوث: إن هذا المفهوم رائع لأنه يحتوي على عناصر مثل تمكين العاملين، الاتصالات الداخلية، التدريب، وحوافز وبالتالي إذا طبقنا التسويق الداخلي بشركتنا فسوف تتطور بسرعة ويتحسن عملها.

الباحث: هل تعتقدين أن موظفي شركتكم يتمتعون بقدرٍ كافً من التمكين أي (المشاركة في اتخاذ القرارات وحرية التصرف ووضع الحلول لمشاكل عملهم)؟

المبحوث: ليست مشاركة في اتخاذ القرار وإنما أخذ رأي فمثلاً عندما تواجهني مشكلة معينة فأقوم بسؤال الإدارة عن الموضوع ويقولوا ما هو برأيك الحل وانا أقدم رأي ولكن اتخاذ القرار بيد إدارة الشركة طبعاً.

الباحث: أنستي هل تزويد موظفي شركتكم بالمعلومات التي يحتاجونها سوف يؤدي إلى زيادة التوجه بالعملاء أي (فهم احتياجات العميل)؟

المبحوث: من المنطقي وجود علاقة بين تزويد الموظفين بالمعلومات التي يحتاجونها وبين فهم متطلبات العملاء.

الباحث: عندما تمنح شركتكم موظفيها حرية التصرف فهل سوف يشجع ذلك الموظفين على أن يكونوا موجهين بالعميل؟

المبحوث: إن المشكلة الأساسية التي تواجه الإدارة هي عدم القدرة على ضبط حرية التصرف لدى الموظفين فبالتالي من واقع الحال إن إعطاء حرية التصرف للموظف تعني الثقة بالموظف وبالتالي هذا ما سيمنحه القدرة على التصرف بشكل أفضل مع الزبون.

الباحث: ما هي برأيك فوائد تمكين الموظفين داخل شركتكم؟

المبحوث: للأمانة نحن في شركتنا نملك الكثير من الصلاحيات والحرية في أدائنا لأعمالنا ولكن نحتاج لحوافز مادية أكثر لكي نشعر بأهميتنا أكثر وبالتالي نشعر بالتمكين.

الباحث: ما هي وسائل الاتصال الداخلية المستخدمة بين الإدارة والموظفين وبين الموظفين أنفسهم في شركتكم؟

المبحوث: في حال رغبنا بالتواصل مع إدارة الشركة خارج سورية فيكون ذلك عبر البريد الالكتروني أو الفايبر عادة، وبيننا كموظفين فهنالك الهاتف الثابت والموبايل والاجتماعات.

الباحث: ما هي طبيعة المعلومات التي يتم نقلها من خلال وسائل الاتصال الداخلية؟

المبحوث: عادةً المعلومات التي تخص الموظفين والزبائن والقرارات التي تصدرها إدارة الشركة أو هيئة الأوراق المالية.

الباحث: هل تركز وسائل الاتصال المستخدمة في شركتكم على الزبائن وعلى تلبية حاجاتهم؟

المبحوث: ليس تركيزها الأساسي على الزبائن فقط لكن على كل ما يخص العمل.

الباحث: ما هي فوائد استخدام الاتصالات الداخلية ضمن شركتكم؟

المبحوث: نحن في القرن الواحد والعشرين ولا يمكن الاستمرار بالعمل دون استخدام وسائل الاتصال الداخلية.

الباحث: برأيك هل توجد علاقة بين استخدام وسائل الاتصالات الداخلية وبين خلق التوجه بالعميل أي (فهم احتياجات العميل وتفضيلاته والعمل على اشباعها بالطرق المثلى بشكل مستمر) لدى موظفي شركتكم؟

المبحوث: تساعد كثيراً على ذلك لأن وسائل الاتصال الداخلية تسهل من عملية التواصل بين الشركة والزبائن وأنا لا أتصور شركتنا بدون وسائل اتصال داخلية.

الباحث: هل هناك قسم للتدريب في شركتكم؟

المبحوث: لا يوجد قسم للتدريب.

الباحث: هل تقوم الشركة التي تعملين بها بأي أنشطة لتدريب الموظفين فيها؟

المبحوث: أبدا لا توجد أي أنشطة لتدريب الموظفين.

الباحث: ما هي برأيك فوائد تدريب الموظفين في شركتكم؟

المبحوث: التدريب أهم من شهادة المعهد أو الجامعة لأنه يضع الموظف بصلب العمل وليس شيء نظري مثل الجامعة.

الباحث: برأيك هل توجد علاقة بين أنشطة التدريب في شركتكم وبين خلق التوجه بالعميل لدى الموظفين أي (جعل العاملين يضعون الزبون أولاً على سلم أولوياتهم)؟

المبحوث: بقسم مثل قسمي خدمة الزبائن بالتأكيد يوجد علاقة قوية جداً بين التدريب وبين وضع الزبون أولا لأنه بتدريب خدمة الزبائن يكون التركيز دائماً على الزبون.

الباحث: ما هي أنواع الحوافز التي تقدمها شركتكم للموظفين؟

المبحوث: للأسف حوافزنا جداً قليلة.

الباحث: هل توجد فوائد للحوافز القليلة التي تتلقونها؟

المبحوث: لا أشعر بأنها مفيدة أو غير مفيدة لأنني أشعر بأنها حقى أصلاً.

الباحث: هل تعتقدين بأن الحوافز التي تحصلون عليها عادلة أو تتناسب مع توقعاتك؟

المبحوث: انا كبنت ولست مسؤولة عن فتح بيت فالراتب بالإضافة لهذه الحوافز ماشي حالو أما بالنسبة للشباب فالله يكون بعونهم.

الباحث: برأيك هل توجد علاقة بين الحوافز في شركتكم وبين وضع العميل على أعلى سلم أولويات الموظفين؟

المبحوث: هذه بديهية فكلما رفعت راتب الموظف وحوافزه فكلما ازدادت جودة أدائه لعمله وجودة خدمته للزبون.

الباحث: هل توجد لديك أي مقترحات أو توصيات حول تطبيق التسويق الداخلي والتوجه بالعميل في الشركة التي تعملين بها؟

المبحوث: أرجو عمل توصية او تتويه لإدارة الشركة برغبة الموظفين بزيادة رواتبهم وحوافزهم وشكراً لك.

المقابلة رقم: 6 الأنسة: د. س الرمز: م1.3 قسم: خدمة الزبائن شركة: بيمو السعودي الفرنسي تاريخ المقابلة: 36 دقيقة.

الباحث: أنسة دانة ما هو المنصب الذي تشغلينه بشركتكم؟

المبحوث: أنا أعمل هنا كمديرة لقسم خدمة الزبائن.

الباحث: ماهي مهامك الأساسية؟

المبحوث: مهمتي الأساسية الإشراف على الموظفين بقسم خدمة الزبائن.

الباحث: هل سمعتى أو قرأتي عن مفهوم التسويق الداخلي؟

المبحوث: نعم سمعت بهذا المفهوم مؤخراً خلال إحدى المحاضرات الصوتية التدريبية التي كنت أحضرها بالسيارة وهي التي يزودنا بها قسم التدريب بالشركة.

الباحث: بما أنك سمعتي عن مفهوم التسويق الداخلي فهل من الممكن إعطائي تعريف له من وجهة نظرك؟

المبحوث: هل من الممكن إعطائي خيارات.

الباحث: التسويق الداخلي هو:

مفهوم لإدارة الموارد البشرية -

وسيلة لإرضاء العملاء الخارجيين -

وسيلة لتعزيز جودة الخدمة المقدمة -

مصدر للميزة التنافسية. -

المبحوث: أظن من خلال معرفتي السابقة عن موضوع التسويق الداخلي أن التسويق الداخلي وسيلة الإرضاء الزبائن.

الباحث: من وجهة نظرك ما هي الفائدة المرجوة من تطبيق مفهوم التسويق الداخلي في شركتكم؟

المبحوث: فهم مكنونات العميل وحاجاته وإعطائه الأشياء التي تلبي هذه الحاجات والارتقاء برضا العملاء نحو الأعلى.

الباحث: هل تعتقدين أن الموظفين في شركتكم يتمتعون بقدر كاف من التمكين أي (المشاركة في اتخاذ القرارات وحرية التصرف ووضع الحلول لمشاكل العمل)؟

المبحوث: نعم يوجد لدينا بالشركة تمكين للموظفين.

الباحث: هل من الممكن إعطاء مثال عن تمكين الموظفين بشركتكم؟

المبحوث: نحنا كموظفين لدينا حرية التصرف فيما يتعلق بأعمالنا فنحن نقوم بالتواصل مع السوق والهيئة لحل المشاكل وإيجاد الحلول لها مباشرةً دون الرجوع للإدارة.

الباحث: هل تعتقدين بأن تزويد الموظفين في شركتكم بالمعلومات التي يحتاجونها سوف يؤدي إلى زيادة التوجه بالعملاء أي (فهم احتياجات العميل وتفضيلاته والعمل على إشباعها بالطرق المثلى بشكل مستمر)؟

المبحوث: نعم أنا متأكدة أن تزويد الموظفين بالمعلومات التي يحتاجونها سوف يؤدي إلى زيادة خدمة الموظف للعميل وزيادة رضا العميل عن الشركة، تصور أنني أحياناً أقوم بعمل ما يقارب 4 مكالمات هاتفية إلى السوق من أجل الحصول على معلومات بخصوص عميل ما لكى أحل مشكلته لاحقاً.

الباحث: برأيك عندما تمنح شركتكم الموظفين فيها حرية التصرف فهل سوف يشجع ذلك الموظفين على أن يكونوا موجهين بالعميل؟

المبحوث: أي أكيد.

الباحث: هل من الممكن إعطاء مثال؟

المبحوث: قام أحد المرات وسيط مالي لدينا بعملية شراء أسهم لعميل لا يحق له الشراء عن طريق الخطأ، ومن أجل حل ومن أجل حل المشكلة قام هذا الوسيط المالي بالتواصل مع الجهات الرقابية في السوق من أجل حل المشكلة وبالفعل تم حل المشكلة.

الباحث: ما هي برأيك فوائد تمكين الموظفين داخل شركتكم؟

المبحوث: للتمكين مثلما تحدثت سابقاً فوائد كثيرة جداً مثل جعل الموظف يشعر بالمسؤولية أكثر لأنه بالأصل ساهم أو شارك بصناعة هذه القرارات، رفع الروح المعنوية للموظفين، تخفيف حجم الأخطاء المرتكبة وانتبه هنا لهذه النقطة الهامة جداً.

الباحث: ما هي وسائل الاتصال الداخلية المستخدمة بينكم كموظفين وبينكم وبين الإدارة في شركتكم؟

المبحوث: نحن نعتمد على الوسائل الالكترونية في التواصل مثل البريد الالكتروني وهو الغالب الاستخدام على عادةً وأما كشيء تقليدي فنحن لدينا تقارير التداول المكتوبة بالإضافة للاجتماعات الدورية لكل قسم على حدا ولكل أقسام الشركة.

الباحث: ما هي طبيعة المعلومات التي يتم نقلها من خلال وسائل الاتصال الداخلية لديكم؟

المبحوث: أكثر معلومات يتم تناقلها ضمن وسائل الاتصال الداخلي هي المعلومات التي تركز على تسريع تنفيذ طلبات العملاء.

الباحث: ما هي فوائد استخدام الاتصالات الداخلية ضمن شركتكم؟

المبحوث: تسريع وتيرة العمل، ضمان عدم الوقوع بالأخطاء فمثلا عندما يقول زبون بأن رصيده هو 100000 ليرة سورية فأنا أقوم بالاتصال مع قسم المالية للتأكد من هذا الكلام وبالتالي يتم التخفيف كثيراً من حجم الأخطاء الممكن الوقوع بها.

الباحث: هل تركز وسائل الاتصال المستخدمة في شركتكم على العميل وعلى تلبية حاجاته؟

المبحوث: بالتأكيد نعم.

الباحث: برأيك هل توجد علاقة بين الاتصالات الداخلية وبين خلق التوجه بالعميل بين الموظفين في شركتكم؟

المبحوث: عندما يكون لدينا نظام اتصالات داخلية قوية فإن ذلك يعني إعطاء خدمة أكبر للعميل فمثلاً عندما يتم التنسيق بين وسيطين ماليين لخدمة العميل والتواصل معه فهذا يعطي قيمة أكبر بالنسبة للعميل ويحقق رضاه.

الباحث: هل هناك قسم للتدريب في الشركة التي تعملين بها؟

المبحوث: نعم يوجد قسم خاص للتدريب.

الباحث: هل يقوم قسم التدريب في شركتكم بتصميم ببرامج لتحديد وتصميم الاحتياجات التدريبية للموظفين؟

المبحوث: أتوقع أنهم يقومون بذلك ولكن لا أؤكد لك ذلك لأنني أعمل بقسم خدمة الزبائن فلا أعرف تفاصيل عملهم.

الباحث: لماذا توقعتي أنهم يقومون بذلك؟

المبحوث: لأن موظفي قسم التدريب من فترة ست شهور قاموا بتوزيع استبيانات لنا وقاموا بعمل مقابلات معنا وسألونا أسئلة تتعلق بالتدريبات التي نحتاجها وهكذا أمور.

الباحث: ما هي برامج التدريب التي تقدمها الشركة لكم؟

المبحوث: أنا شخصياً تلقيت تدريبات تتعلق بطريقة تنفيذ صفقات البيع والشراء للمستثمرين ودربوني على طرق خدمة الزبائن بالإضافة لبعض المهارات الشخصية مثل إدارة الوقت.

الباحث: هل يتم تقييم البرامج التدريبية ومخرجاتها بشكل دوري؟

المبحوث: كوني تلقيت دورات بالموارد البشرية قبل العمل في هذه الشركة فأظن أنه توجد عمليات تقييم للبرامج التدريبية التي يتم إعطائنا إياها فمثلا هذه السنة 2015 إختلفت طرق تقديم الدورات التدريبية عن

السنوات الأربع الماضية حيث كانت تعقد الدورات التدريبية للموظفين بقاعة الاجتماعات أو عن طريق الهيئة ولكن في هذه السنة بالتحديد ونتيجة أنه لا يوجد لدينا وقت لنذهب لقاعات الاجتماعات لنقوم بالتدريب فأصبحت البرامج التدريبية كلها الكترونية وعن طريق الانترنت ونستطيع حتى تحميلها والاستماع إليها بالسيارة.

الباحث: ما هي برأيك فوائد هذا التدريب؟

المبحوث: الموظف الذي لا يتدرب سوف يقوم بارتكاب الأخطاء في عمله الذي يقوم به وهذا سوف يؤدي إلى خسارة الشركة للكثير من الزبائن لذا التدريب سوف يخفف من الأخطاء التي يرتكبها الموظفين.

الباحث: برأيك هل توجد علاقة بين أنشطة التدريب في شركتكم وبين خلق التوجه بالعميل لدى موظفيكم أي (جعل الموظفين يضعون الزبون أولاً على سلم أولوياتهم)؟

المبحوث: طبعاً أكثر دورات خدمة الزبائن التي حضرناها كانت تركز على خدمة العميل وأن العميل دائماً على حق حيث أنه بحسب ما أخبرنا به أحد مدربي التسويق بأن الزبون الراضي يخبر فقط زبونان وأما الزبون غير الراضي فإنه يخبر 9 زبائن وبالتالي فالتدريب مهم جداً لزيادة رضا الزبائن.

الباحث: ما هي أنواع الحوافز التي تقدمها شركتكم للموظفين؟

المبحوث: مكافآت أسهم، كتاب شكر، ترقية فمثلاً أنا كنتيجة لأدائي المتميز تم ترقيتي 3 مرات حتى وصلت لمنصب مديرة خدمة الزبائن.

الباحث: ما هي فوائد الحوافز التي تتلقونها؟

المبحوث: عندما أجد أن مديري يقدر عملي ويعطيني كتاب شكر أو يرفعني مرتبة على السلم الوظيفي فهذا سوف يكسر حالة الروتين والجمود بالعمل وسوف يزيد من حافزي للعمل أكثر.

وأنا كمديرة قسم خدمة زبائن أرى أن موظفي قسمي يزيدون من حسن تعاملهم مع الزبائن حين تكون الحوافز المقدمة لهم عالية.

الباحث: هل تعتقدين أن الحوافز التي تحصلين عليها عادلة أو تتناسب مع توقعاتك؟

المبحوث: عادلة !! هذه قصة نسبية من شخص لشخص فأحياناً يوجد أشخاص يعتقدون بأن قدراتهم أكبر من هذا المكان وبالتالي يجب ان يحصلوا على حوافز أكثر، ولكنني شخصياً وبعد أن أصبح لي خبرة بهذه الشركة لمدة 5 سنوات فأتوقع أن أكثر شركة تعطي حوافز هي شركتنا والدليل على ذلك أن الموظفين يأتون إليها من الشركات المنافسة.

الباحث: برأيك هل توجد علاقة بين الحوافز المقدمة في شركتكم وبين خلق التوجه بالعميل لدى الموظفين؟

المبحوث: بالتأكيد كلما زادت كمية الحوافر التي أحصل عليها فهذا سوف يزيد من خدمتي للزبائن لأنني يجب أن أرد الجميل بالجميل وأن أكون على قدر المسؤولية التي حملتني إياها إدارة الشركة وأن أخدم العميل بطريقة أفضل.

الباحث: هل توجد لديك أي مقترحات أو توصيات حول تطبيق التسويق الداخلي والتوجه بالعميل في الشركة التي تعملين بها؟

المبحوث: نعم يوجد لدي مقترحات تتعلق بطريقة تقديم الحوافز لنا، فأنا أتمنى أن ندخل التطور التقني والتكنولوجي على كل طرق عملنا مثلما عملنا بطرق التدريب الالكتروني لأن هذا الشيء سوف يزيد من مصداقية نظام الحوافز لدينا ومن رضا الموظفين عن عملهم.

المقابلة رقم: 7 السيد: م. ب الرمز: م2.3 قسم: الوساطة المالية شركة: بيمو السعودي الفرنسي تاريخ المقابلة: 20 دقيقة

الباحث: سيد محمد ما هو المنصب الذي تشغله في شركتكم هذه؟

المبحوث: أنا أعمل أكثر من وظيفة بنفس الشركة ولكن كمهمة أساسية فهي وسيط مالي.

الباحث: ما هي مهامك الأساسية في الشركة؟

المبحوث: القيام بعمل صفقات البيع والشراء للزبائن.

الباحث: هل تقصد شراء وبيع الأسهم؟

المبحوث: نعم.

الباحث: هل قرأت أو استمعت أو هل لديك أي معلومات عن مفهوم التسويق الداخلي؟

المبحوث: أنا سمعت عن التسويق الداخلي من أخي طارق لأنه عمل مشروع التخرج الخاص به عن شيء له علاقة بالتسويق الداخلي في الشركات المصرية.

الباحث: طالما أن أخاك عمل بحث عن هذا الموضوع فهل لديك تعريف خاص للتسويق الداخلي؟ المبحوث: بحسب ما فهمت من أخي فإن التسويق الداخلي شيء يتعلق ببيع خدمات الشركة لنفس موظفي الشركة الداخليين.

الباحث: إذا قمنا بتطبيق مفهوم التسويق الداخلي في شركتكم فما هي الفوائد التي ستحصلون عليها؟ المبحوث: إذا طبقناه بالمعنى العملي الكامل للكلمة فسوف يزيد أداء موظفين وبما فيهم أنا وسوف يزيد ولائنا للشركة.

الباحث: سيد محمد هل تعتقد أن الموظفين في شركتكم يتمتعون بقدر كاف من التمكين على سبيل المثال (المشاركة في اتخاذ القرارات، حرية التصرف، وضع الحلول لمشاكل العمل)؟

المبحوث: أكيد ومئة بالمئة.

الباحث: كيف يتم ذلك؟ هل من الممكن إعطاء مثال عن التمكين؟

المبحوث: نحن هنا بالشركة كل موظف له (تارجت) معين ولديه صلاحيات كاملة لتحقيق هذا (التارجت) فيعني نحن نتبع طريقة بالإدارة نسميها الإدارة بالأهداف وليس الرقابة فوق رأس الموظف.

الباحث: عزيزي هل برأيك أن تزويد الموظفين في شركتكم بالمعلومات التي يحتاجونها سوف يؤدي إلى زيادة توجههم بالزبائن أي (فهم احتياجات الزبائن وتفضيلاتهم والعمل على إشباعها بالطرق المثلى بشكل مستمر)؟

المبحوث: هذا أمر بديهي فكلما خدمتني بالمعلومة والتدريب خدمتك بالأداء والعمل.

الباحث: برأيك عندما تمنح شركتكم الموظفين فيها حرية التصرف فهل سوف يشجع ذلك الموظفين على أن يكونوا موجهين بالعميل؟

المبحوث: بالتأكيد ولكن أحياناً يجب تقييد حرية الموظف ببعض القيود لكي يبقى ضمن المسار الحدد له بحيث لا يحيد عنه يمين أو يسار.

الباحث: ما هي برأيك فوائد تمكين الموظفين داخل شركتكم؟

المبحوث: أول شيء وأهم شيء يحققه التمكين برأيي هو الرضا لأن الموظف الراضي سوف يبذل روحه وكل جهده لنجاح الشركة وبالعكس فإن الموظف غير الراضي فسوف يأتي للعمل بدون وجود أي دافع للعمل.

الباحث: ما هي وسائل الاتصال الداخلية المستخدمة بين الإدارة والموظفين وبين الموظفين أنفسهم في شركتكم؟

المبحوث: أكثر وسيلة وأهم وسيلة مستخدمنا لدينا بالشركة هي البريد الالكتروني الخاص بكل موظف يعمل بالشركة.

الباحث: فقط البريد الإلكتروني أو لديكم وسائل أخرى؟

المبحوث: لا لدينا وسائل أخرى مثل الهاتف الثابت والتقارير الأسبوعية والاجتماعات واللقاءات.

الباحث: ما هي طبيعة المعلومات التي يتم نقلها من خلال وسائل الاتصال الداخلية عندكم؟

المبحوث: معلومات وبيانات تخص قرارات الإدارة العليا والتعميمات الخاصة بالموظفين وأية أمور أخرى تخص العمل.

الباحث: هل تركز وسائل الاتصال المستخدمة في شركتكم على العميل وعلى تلبية حاجاته؟

المبحوث: لا تركز .. فقط تركز على أداء العمل وأحيانا هناك أمور تخص العملاء كالشيكات فيتم نقلها عبر البريد الالكتروني.

الباحث: ما هي فوائد استخدام الاتصالات الداخلية ضمن شركتكم؟

المبحوث: قولاً واحداً لا يمكن الاستمرار بالعمل بدون هذه الوسائل.

الباحث: برأيك هل توجد علاقة بين الاتصالات الداخلية وبين خلق التوجه بالعميل لدى موظفي شركتكم؟ المبحوث: برأيي توجد علاقة ولكنها ضعيفة.

الباحث: لماذا؟

المبحوث: لأن تركيز الاتصالات الداخلية على الزبون منخفضة جداً.

الباحث: هل هناك قسم للتدريب في شركتكم؟

المبحوث: نعم يوجد قسم تدريب محترف في شركتنا.

الباحث: هل تقوم الشركة التي تعمل بها بتصميم برامج لتحديد وتصميم الاحتياجات التدريبية للموظفين؟

المبحوث: أنا صديقي مدير قسم التدريب وهم عادةً يقومون بعمل استبيانات ولقاءات واجتماعات معنا لكي يحددوا التدريب المناسب لكل شخص.

الباحث: ما هي أنشطة التدريب التي تقوم الشركة بها للموظفين لديها؟

المبحوث: بحسب حاجة الموظف للتدريب يتم عمل الدورات التدريبية له ولكن هذه السنة متميزة جداً على مستوى التدريب لأننا بدأنا بحضور دورات تدريبية إلكترونية وليس تقليدية كالتي كنا نقوم بها سابقاً.

الباحث: ما هي التدريبات التي تلقيتها خلال عملك بهذه الشركة؟

المبحوث: تدربت على كثير أشياء ولكن أهمها كان التدريب على عمليات بيع وشراء الأسهم لصالح عملاء الشركة ومن ثم قمت بثقل هذه المهارة بدورة احترافية بمقر سوق دمشق للأوراق المالية.

الباحث: هل يتم تقييم البرامج التدريبية التي تخضعون لها ومخرجاتها بشكل دوري؟

المبحوث: نعم يتم تقييم برامج التدريب لكل موظف بمفرده كل فترة 6 شهور.

الباحث: ما هي برأيك فوائد التدريب الذي تحصلون عليه؟

المبحوث: كل شركات العالم تدرب موظفيها لكي يصبحوا أقدر على أداء العمل وأسرع ولأن التدريب يفتح آفاق الموظفين بحيث يساعدهم على الإبداع.

الباحث: برأيك هل توجد علاقة بين أنشطة التدريب في شركتكم وبين خلق التوجه بالعميل لدى الموظفين أي (جعل الموظفين يضعون الزبون أولاً على سلم أولوياتهم)؟

المبحوث: فيما يتعلق بدورات خدمة الزبائن والتسويق فإن هذه الدورات تركز على إرضاء الزبائن أو العملاء.

الباحث: ما هي أنواع الحوافز التي تقدمها شركتكم للموظفين؟

المبحوث: تقدم الشركة كل أنواع الحوافر التي تخطر على بالك بدءاً من المكافآت الربع سنوية مروراً بمكافآات الأسهم وكتب الشكر والتقدير للموظفين الذين يحققون (التارجت) المخصص لهم.

الباحث: ما هي فوائد هذه الحوافز التي تتلقونها؟

المبحوث: مثلها متل التمكين تؤدي إلى رضا الموظفين عن عملهم.

الباحث: هل تعتقد بأن الحوافز التي تحصلون عليها عادلة أو تتناسب مع توقعاتك؟

المبحوث: بغض النظر عن توقعاتي فالحوافز عادلة لأنها مبنية على معايير محددة ولكنها لا تكفيني صراحة.

الباحث: برأيك هل توجد علاقة بين الحوافز في شركتكم وبين خلق التوجه بالعميل لدى الموظفين؟

المبحوث: بالنسبة لي شخصياً كلما زدت الحوافز المادية خصوصا كلما ارتفع مستوى تركيزي بالعمل وكلما أدى هذا إلى خدمة الزبون بطريقة أفضل.

الباحث: بآخر سؤال هل توجد لديك أي مقترحات أو توصيات حول تطبيق التسويق الداخلي والتوجه بالعميل في الشركة التي تعمل بها؟

المبحوث: لا يوجد أي شيء.

الباحث: شكراً لوقتك وجهدك.

المقابلة رقم: 8 السيد: ن. م الرمز: م3.3 قسم: المحاسبة

شركة: بيمو السعودي الفرنسى تاريخ المقابلة: 2015/6/18 مدة المقابلة: 19 دقيقة

الباحث: أستاذ نايف ما هو منصبك في هذه الشركة؟

المبحوث: محاسب الشركة.

الباحث: ماهي مهامك الأساسية؟

المبحوث: القيود والميزانية والرواتب وكل الأمور المحاسبية.

الباحث: هل سمعت أو قرأت عن مفهوم التسويق الداخلي؟

المبحوث: بصراحة أنا سمعت بهذه الكلمة ولكن لا أتذكر أين بالضبط.

الباحث: كيف تشرح أو تعرف التسويق الداخلي من وجهة نظرك؟

المبحوث: طريقة تسويقية للتعامل مع الشركة من الداخل.

الباحث: ما هي الفائدة المتوقعة من تطبيق مفهوم التسويق الداخلي في شركتكم؟

المبحوث: زيادة أرباح شركتتا.

الباحث: هل تعتقد أن الموظفين في شركتكم يتمتعون بقدر كاف من التمكين أي (المشاركة في اتخاذ القرارات وحرية التصرف ووضع الحلول لمشاكل العمل)؟

المبحوث: بالنسبة لموضوع حرية التصرف وحل مشاكل العمل فهذا مطبق لدينا ولكن اتخاذ القرارات فليس من شأن الموظفين العاديين مثلي.

الباحث: كيف ذلك؟

المبحوث: أنا كمحاسب أي مشكلة محاسبية أو مالية تواجهني أحاول حلها بدون تدخل أي شخص آخر بعملي ولكني مثلاً لا أخذ قرار بأن أعطي موظف سلفة مالية أولا أعطيه لأن هذا الأمر من اختصاص مدير الشركة.

الباحث: برأيك عندما تمنح شركتكم الموظفين فيها حرية التصرف فهل سوف يشجع ذلك الموظفين على أن يكونوا موجهين بالعميل؟

المبحوث: نعم صحيح.

الباحث: ما هي برأيك فوائد تمكين الموظفين داخل شركتكم؟

المبحوث: تخفيف درجة المركزية في الشركة.

الباحث: ما هي وسائل الاتصال الداخلية المستخدمة في شركتكم؟

المبحوث: الإيميل والهاتف الأرضي وتقارير دورية.

الباحث: ما هي طبيعة المعلومات التي يتم نقلها من خلال وسائل الاتصال الداخلية لديكم؟

المبحوث: عموماً كل المعلومات التي تتعلق بعملنا يتم نقلها من خلال وسائل الاتصال الداخلية ولكن هناك بعض المعلومات فقط يمكن لأشخاص معينين الاطلاع عليها.

الباحث: ما هي فوائد استخدام الاتصالات الداخلية ضمن شركتكم؟

المبحوث: السرعة في التواصل مع زملائي والسرعة في التواصل مع الزبائن.

الباحث: هل تركز وسائل الاتصال المستخدمة في شركتكم على العميل وعلى تلبية حاجاته؟

المبحوث: تركز على السرعة في التواصل مع الزبون وتلبيته مباشرة.

الباحث: برأيك هل توجد علاقة بين الاتصالات الداخلية لديكم وبين خلق التوجه بالعميل بين موظفيكم؟

المبحوث: نعم صحيح يوجد علاقة لأن كلما كانت هذه الوسائل أسرع كلما ذلك أدى إلى السرعة في التواصل مع الزبائن مثل الانترنت فعندما زاد سرعة شبكة الانترنت بمكتبي أصبح التواصل الالكتروني مع الزبائن أسهل.

الباحث: هل هناك قسم للتدريب في شركتكم؟

المبحوث: نعم يوجد قسم للتدريب.

الباحث: هل يقوم قسم التدريب في شركتكم بتصميم ببرامج لتحديد وتصميم الاحتياجات التدريبية للموظفين؟

المبحوث: لا أعرف. اسال موظفي قسم التدريب

الباحث: ما هي الدورات التدريبية التي تقدمها الشركة لكم؟

المبحوث: دورات متنوعة ضمن قاعة التدريب ولكن حالياً من خلال الانترنت نقوم بحضور الدورات التدريبية.

الباحث: دورات مثل ماذا؟

المبحوث: دورات محاسبية وخدمة زبائن وحتى بالتسويق فلقد تذكرت الآن أنني سمعت بكلمة التسويق الداخلي ضمن إحدى الدورات التدريبية التي أعطانا إياها خبير تسويقي من لبنان في قاعة التدريب في شركتنا هنا.

الباحث: ما هي برأيك فوائد التدريب في شركتكم؟

المبحوث: السؤال الأصح ما هي أضرار عدم التدريب، لأن عدم التدريب يعني التراجع نحو الخلف بالنسبة للشركة وللموظفين فتصور لو أنني الآن ما زلت لحد الآن استخدم الدفاتر المحاسبية الكبيرة ولا أستخدم البرامج المحاسبية في الحسابات فكنت سوف أرتكب أخطاء أكثر وسوف أستهلك وقت أكبر.

الباحث: برأيك هل توجد علاقة بين أنشطة التدريب في شركتكم وبين خلق التوجه بالعميل لدى الموظفين أي (جعل الموظفين يضعون الزبون أولا على سلم أولوياتهم)؟

المبحوث: كله بالنهاية يصب في صالح الزبون.

الباحث: ما هي أنواع الحوافز التي تقدمها شركتكم للموظفين؟

المبحوث: عذراً ولكن اسألني ما هي الحوافز التي لا تقدمها الشركة لموظفيها وهنا أنا أجيبك بأن كل أنواع الحوافز موجودة لدينا وحتى لدينا عقوبات مالية للمقصرين بعملهم.

الباحث: ما هي فوائد الحوافز التي تتلقونها؟

المبحوث: بدون حوافز لن يعمل أحد لأن الراتب وحده لا يكفي.

الباحث: هل تعتقد أن الحوافر التي تحصل عليها عادلة أو تتناسب مع توقعاتك؟

المبحوث: لو سألتني هذا السؤال قبل 4 سنوات كنت سأجيبك نعم تتناسب مع جهدنا ولكن الآن غير متناسبة مع جهدنا ولكن أنا أقول لك بأن أرباح الشركة ووضعها المادي يختلف كثيراً عن قبل 4 سنوات وبالتالي فإنه من الجيد أنهم ما يزالون يعطوننا رواتب وحوافز لأن بعض الشركات الثانية أغلقت أو سرحت الكثير من موظفيها أو حتى لم تعطي رواتب موظفيها لأكثر من 6 أشهر ولذلك انا لا ألوم شركتنا.

الباحث: برأيك هل توجد علاقة بين الحوافز المقدمة في شركتكم وبين خلق التوجه بالعميل بين الموظفين؟ المبحوث: نعم صحيح علاقة قوية جداً.

الباحث: هل توجد لديك أي مقترحات أو توصيات حول تطبيق التسويق الداخلي والتوجه بالعميل في الشركة التي تعمل بها؟

المبحوث: لا يوجد.

المقابلة رقم: 9 الأنسة: ه. ن الرمز: م 2.1 قسم: خدمة الزبائن

شركة: شام كابيتال تاريخ المقابلة: 2015/7/13 مدة المقابلة: 32 دقيقة

الباحث: عزيزتي ما هو المنصب الذي تشغلينه بشركتكم وما هي مهامك الأساسية؟

المبحوث: موظفة خدمة عملاء، مهمتي هي تنفيذ عمليات الإيداع والتحويل لعميل واحد أو لعدة عملاء.

الباحث: هل سمعتى أو قرأتي عن مفهوم التسويق الداخلي؟

المبحوث: نعم، بشكل مبسط.

الباحث: كيف تعرّفين التسويق الداخلي من وجهة نظرك؟

المبحوث: لا يخطر ببالي شيء ولكن ألا توجد خيارات أو مساعدة

الباحث: على سبيل المثال:

_مفهوم لإدارة الموارد البشرية

وسيلة لإرضاء العملاء الخارجيين

وسيلة لتعزيز جودة الخدمة المقدمة

_مصدر للميزة التتافسية.

المبحوث: أنا أوافقك على كل ما سبق.

الباحث: ما هي الفائدة المرجوة من تطبيق مفهوم التسويق الداخلي في شركتكم؟

المبحوث: تختلف الفائدة من التسويق الداخلي بحسب طبيعة عمل أي قسم بالشركة فمثلاً بوجهة نظري انا داخل قسمي فائدة التسويق الداخلي هو محاولة التغلب على مقاومة التغيير لدى الموظفين، وأتوقع أن

مفهوم التسويق الداخلي أو أساليب التسويق الداخلي مطبقة في شركتنا وأظن أن الهدف الأساسي منها بالنسبة لقسمنا هو تحسين نوعية الخدمة المقدمة لزبائننا.

الباحث: هل تعتقدين أن الموظفين في شركتكم يتمتعون بقدر كاف من التمكين أي (المشاركة في اتخاذ القرارات وحرية التصرف ووضع الحلول لمشاكل العمل)؟

المبحوث: لا.

الباحث: لماذا؟

المبحوث: لأن هناك الكثير من الأمور تدخل في تفاصيل العمليات لها مرجعية لمدراء الأقسام ولا يمكن تجاوزها مثال اعطاء الموافقة على عمليات شراء أو بيع الأسهم التي تتجاوز مبالغ محددة في أوقات محددة.

الباحث: هل تعطى الفرصة للموظف للمشاركة باتخاذ القرارات؟

المبحوث: لا.

الباحث: لماذا؟

المبحوث: بسبب سياسة الإدارة.

الباحث: هل تعتقدين أن تزويد الموظفين بالمعلومات التي يحتاجونها في شركتكم سوف يؤدي إلى زيادة التوجه بالعملاء أي (فهم احتياجات العميل وتفضيلاته والعمل على إشباعها بالطرق المثلى بشكل مستمر)؟

المبحوث: نعم.

الباحث: برأيك عندما تمنح شركتكم الموظفين فيها حرية التصرف فهل سوف يشجع ذلك الموظفين على أن يكونوا موجهين بالعميل؟

المبحوث: نعم.

الباحث: هل من الممكن إعطاء مثال؟

المبحوث: هناك بعض الاوراق يطلب من العميل شخصياً تعبئتها عند القيام بفتح حساب تداول، وتلقى هذه الإجرائية غالباً الشكوى من العملاء لأنها تتطلب وقتاً، فلو يترك للموظف حرية التصرف كان باستطاعته ملئ هذه الاوراق خلال دقائق معدودة وتلبية الزبون بأسرع وقت وبالجودة المطلوبة.

الباحث: ما هي برأيك فوائد تمكين الموظفين داخل شركتكم؟

المبحوث: بالنسبة للموظف يؤدي الى اشباع حاجاته المعنوية المتعلقة بإثبات وتقدير الذات والاحساس بالرضا عن وظيفته، أما بالنسبة للمنظمة فيؤدي الى تحسين جودة الخدمة التي تقدمها لزبائنها، زيادة القدرة التتافسية، انخفاض نسبة الغياب ودوران العمل وذلك بسبب ارتفاع معدلات الرضا لدى الموظفين.

الباحث: في شركتكم ما هي وسائل الاتصال الداخلية المستخدمة؟

المبحوث: البريد الالكتروني والهاتف والتقارير.

الباحث: ما هي طبيعة المعلومات التي يتم نقلها من خلال وسائل الاتصال الداخلية عندكم؟

المبحوث: أهم شيء السرعة في خدمة العميل بحيث لا يشعر العميل بالملل او الضجر من بطئ الخدمة.

الباحث: هل تركز وسائل الاتصال الداخلية المستخدمة في شركتكم (الهاتف - البريد الالكتروني - اللقاءات - الاجتماعات) على العميل وعلى تلبية حاجاته؟

المبحوث: نعم، لأنه غالباً ما يتم استخدام هذه الوسائل للتواصل بين عدة أقسام وذلك لتلبية العميل بالسرعة القصوى، أو لحل مشكلة موجودة لديه.

الباحث: ما هي فوائد استخدام الاتصالات الداخلية ضمن شركتكم؟

المبحوث: تسهيل أداء العمليات وانجازها بالسرعة المقبولة، بالإضافة إلى وضع كافة الموظفين في مختلف الأقسام بصورة عن التغييرات التي تطرأ في قسم ما والتي بدورها قد تؤثر على بقية الأقسام.

الباحث: برأيك هل توجد علاقة بين الاتصالات الداخلية لديكم وبين خلق التوجه بالعميل بين الموظفين؟ المبحوث: نعم.

الباحث: لماذا؟

المبحوث: لأننى كما أخبرتك سابقا، فوسائل الاتصال الداخلية تستخدم لخدمة العميل بالسرعة القصوى.

الباحث: هل هناك قسم للتدريب في الشركة التي تعملين بها؟

المبحوث: لا يوجد.

الباحث: طيب من هي الجهة المسؤولة عن التدريب؟

المبحوث: عادةً ضابط الامتثال.

الباحث: هل تقوم شركتكم بتصميم برامج لتحديد وتصميم الاحتياجات التدريبية للموظفين؟

المبحوث: لا تقوم.

الباحث: ما هي أنشطة التدريب التي تقوم بها شركتكم للموظفين لديها؟

المبحوث: إذا استطعنا أن نسميها أنشطة تدريب فهي تدريب الموظفين الجدد عن طريق الموظفين القدامي من خلال شرح أعمالهم للموظفين الجدد والطريقة التي يؤدون بها أعمالهم.

الباحث: هل يتم تقييم البرامج التدريبية ومخرجاتها بشكل دوري؟

المبحوث: لا يتم التقييم لا على أساس شهري ولا على أساس سنوي لأنه لا يوجد تدريب للموظفين من الأصل.

الباحث: ما هي برأيك فوائد تدريب الموظفين في شركتكم؟

المبحوث: رفع مستوى كفاءتهم، وزيادة الخبرة لديهم، بالإضافة الى تقييم قدراتهم لمعرفة المنصب المناسب لكل موظف.

الباحث: برأيك هل توجد علاقة بين أنشطة التدريب في شركتكم وبين خلق التوجه بالعميل لدى الموظفين أي (جعل العاملين يضعون الزبون أولا على سلم أولوياتهم)؟

المبحوث: نعم بسبب أن التدريب يعطينا معلومات أكثر عن أفضل طرق خدمة العملاء.

الباحث: ما هي أنواع الحوافز التي تقدمها شركتكم للموظفين؟

المبحوث: مكافآت وعلاوات وإجازات مرضية وترقية وتأمين صحي.

الباحث: ما هي فوائد الحوافز التي تتلقونها؟

المبحوث: تساعد الحوافز الموظف على تحمل ضغوط العمل لأنها تعتبر بديلاً عن الجهد الإضافي المبذول خاصة في مؤسسات القطاع الخاص المعروف عنها ساعات العمل الطويلة والقوانين الصارمة من مبدأ (العميل دائماً على حق).

الباحث: هل تعتقدين بأن الحوافز التي تحصلون عليها عادلة أو تتناسب مع توقعاتك؟

المبحوث: لا يوجد موظف يا سيد عمران يرى أن الحوافز عادلة ومناسبة للوقت والجهد الذي يقوم به.

الباحث: برأيك هل توجد علاقة بين الحوافز في شركتكم وبين خلق التوجه بالعميل لدى الموظفين؟

المبحوث: نعم توجد علاقة.

الباحث: لماذا برأيك؟

المبحوث: لأن نظم الحوافر الجيدة المدروسة والمطبقة بعناية لابد أن تكون نتيجتها الوصول الى رضا الموظفين وبما أن الموظف وصل الى حالة الرضا عن وظيفته ومدرائه سوف ينمو لديه دافع أكبر لتحقيق اهداف منظمته وهي الوصول لرضا العملاء واشباع حاجاتهم في الوقت المناسب وبشكل دائم.

الباحث: هل توجد لديك أي مقترحات أو توصيات حول تطبيق التسويق الداخلي والتوجه بالعميل في الشركة التي تعملين بها؟

المبحوث: لا شكراً.

المقابلة رقم: 10 السيد: م. س الرمز: م5.2 قسم: العلاقات العامة

شركة: الأولى للاستثمارات المالية تاريخ المقابلة: 2015/7/23 مدة المقابلة: 32 دقيقة

الباحث: السيد مراد ما هو منصبك في هذه الشركة؟

المبحوث: مدير العلاقات العامة والتسويق.

الباحث: ماهي مهامك الأساسية؟

المبحوث: أي شيء له علاقة بالعلاقات العامة والتسويق.

الباحث: هل سمعت أو قرأت عن مفهوم التسويق الداخلي؟

المبحوث: لا. هل يوجد خيارات؟

الباحث: مفهوم التسويق الداخلي يعرف:

_كمفهوم لإدارة الموارد البشرية

_كوسيلة لإرضاء العملاء الخارجيين

_كوسيلة لتعزيز جودة الخدمة المقدمة للعملاء

المبحوث: أي تمام الآن تذكرته.

الباحث: عزيزي هل من الممكن أن تشرح أو تعرف التسويق الداخلي من وجهة نظرك؟

المبحوث: طريقة لقيادة الموظفين في الشركات.

الباحث: ما هي الفائدة المتوقعة من تطبيق مفهوم التسويق الداخلي في شركتكم؟

المبحوث: الآن من الممكن أن تكون فائدته بين الموظفين والمدير بحيث يصبح الموظف مدرك لحدوده وواجباته اتجاه المدير وبنفس الوقت فالمدير من واجبه تلبية احتياجات الموظفين أو متطلباتهم لكي ينجزوا أعمالهم بكفاءة عالية لأن المدير الذي يحقق ذلك يأخذ عمل جيد من موظفيه.

الباحث: هل تعتقد أن الموظفين في شركتكم يتمتعون بقدر كاف من التمكين أي (المشاركة في اتخاذ القرارات وحرية التصرف ووضع الحلول لمشاكل العمل)؟

المبحوث: لا.

الباحث: لماذا؟

المبحوث: يجب أن يكون التمكين تلقائي للموظفين ولكن نحن نتعامل هنا بطريقة " أعطني الملفات وقف جانبا" للأسف الشديد.

الباحث: برأيك عندما تمنح شركتكم الموظفين فيها حرية التصرف فهل سوف يشجع ذلك الموظفين على أن يكونوا موجهين بالعميل؟

المبحوث: طبعا مئة بالمئة.

الباحث: ما هي برأيك فوائد تمكين الموظفين داخل شركتكم؟

المبحوث: أول شيء تعزز كفاءة وفاعلية الموظف بحيث كما أقول لك تزيد إنتاجية الموظف لأنه مهمته باختصاصه وعنده التدريب الي يواكب المضمار الذي يعمل به.

الباحث: ما هي وسائل الاتصال الداخلية المستخدمة في شركتكم؟

المبحوث: التقارير والبريد الالكتروني بشكل عام.

الباحث: ما هي طبيعة المعلومات التي يتم نقلها من خلال وسائل الاتصال الداخلية لديكم؟

المبحوث: الأوامر الإدارية وغالبا يوقع الموظفين بهذه المشكلة عندما تصبح مشكلة بسبب أمر إداري شفوى فيتنصل المدير من المسؤولية ويضعها على عاتق الموظف.

الباحث: ما هي فوائد استخدام الاتصالات الداخلية ضمن شركتكم؟

المبحوث: لإنجاز العمل.

الباحث: هل تركز وسائل الاتصال المستخدمة في شركتكم على العميل وعلى تلبية حاجاته؟

المبحوث: معظم ظني نعم.

الباحث: برأيك هل توجد علاقة بين الاتصالات الداخلية وبين خلق التوجه بالعميل بين موظفيكم؟

المبحوث: الاتصالات الداخلية تؤثر سلباً أو إيجاباً فمثلاً عندما يضغط المدير على الموظف مع عدم وجود طرق اتصالات داخلية جيدة للتواصل مع الزملاء في العمل فهذا شيء سلبي.

الباحث: ومتى تكون الاتصالات الداخلية إيجابية؟

المبحوث: عندما تستخدم بشكل صحيح وتكون مختارة بشكل صحيح.

الباحث: هل هناك قسم للتدريب في شركتكم؟

المبحوث: على ما أظن لا يوجد قسم للتدريب لدينا بالشركة.

الباحث: هل تقوم شركتكم بتصميم ببرامج لتحديد وتصميم الاحتياجات التدريبية للموظفين؟

المبحوث: لا.

الباحث: ما هي الدورات التدريبية التي تقدمها الشركة لكم؟

المبحوث: أخر فترة لم تقدم لنا أي دورات.

الباحث: كم مدة الفترة التي تتحدث عنها.

المبحوث: حوالى ثلاث إلى أربع سنوات.

الباحث: هل يتم تقييم البرامج التدريبية ومخرجاتها بشكل دوري؟

المبحوث: لا يوجد تدريب ليكون هناك تقييم للتدريب.

الباحث: برأيك هل توجد علاقة بين أنشطة التدريب في شركتكم وبين خلق التوجه بالعميل لدى الموظفين أي (جعل الموظفين يضعون الزبون أولاً على سلم أولوياتهم)؟

المبحوث: لا يتم عمل التدريب لدينا بالمجال الذي نختاره ولذلك لا توجد علاقة بين التدريب وبين التوجه بالعميل في شركتنا.

الباحث: ما هي أنواع الحوافز التي تقدمها شركتكم للموظفين؟

المبحوث: لا توجد حوافز بالمعنى الحقيقي للكلمة.

الباحث: ما هي فوائد الحوافز التي تتلقونها؟

المبحوث: لا تفيد شيئاً (مثل قلتها) لدى معظم الموظفين.

الباحث: هل تعتقد أن الحوافز التي تحصل عليها عادلة أو تتناسب مع توقعاتك؟

المبحوث: ضمن إمكانيات العمل بهذه المؤسسة فلا بأس بها ولكنها تفيد قليلاً بأنها تشعر الموظف بقيمته ولو جزئياً.

الباحث: برأيك هل توجد علاقة بين الحوافز في شركتكم وبين خلق التوجه بالعميل لدى الموظفين؟

المبحوث: جزئياً صحيح.

الباحث: هل توجد لديك أي مقترحات أو توصيات حول تطبيق التسويق الداخلي والتوجه بالعميل في الشركة التي تعمل بها؟

المبحوث: توصياتي أن تقوم شركتنا كل فترة وأخرى بتغيير عمل الموظف بحيث يدخل لأقسام أخرى تتناسب مع مؤهلاته بحيث يجمع خبرة أكبر وبحيث لا يمل من روتين العمل العادي وخصيصاً أنه يوجد موظفين لديهم قوة بالعلاقات العامة والتعامل مع الزبائن فلا يجب أن يبقوا ضمن أقسام جامدة كالمحاسبة مثلاً.

المقابلة رقم: 11 السيد: ف. ع الرمز: م4.3 قسم: الوساطة المالية

شركة: بيمو السعودي الفرنسى تاريخ المقابلة: 2015/7/24 مدة المقابلة: 24 دقيقة

الباحث: سيد فادى ما هو المنصب الذي تشغله بالشركة وما هي مهامك الأساسية فيه؟

المبحوث: مدير قسم الوساطة المالية ومهمتى الأساسية الإشراف على عمل الوسطاء.

الباحث: هل سمعت أو قرأت عن مفهوم التسويق الداخلي؟

المبحوث: نعم سمعت.

الباحث: كيف تعرّف التسويق الداخلي من وجهة نظرك؟

المبحوث: أسلوب الإيصال منهج الشركة ووجهة نظر الشركة وأهدافها ومبادئها إلى كل من يتعامل داخلياً مع الشركة.

الباحث: ما هي الفائدة المرجوة من تطبيق مفهوم التسويق الداخلي في الشركة التي تعمل بها؟

المبحوث: زيادة الانتاجية بالشركة وتكامل العمل لتحقيق غايات وأهداف الشركة بالشكل الصحيح.

الباحث: هل تعتقد أن الموظفين في شركتكم يتمتعون بقدر كاف من التمكين أي (المشاركة في اتخاذ القرارات وحرية التصرف ووضع الحلول لمشاكل العمل)؟

المبحوث: اتخاذ القرارات الكبيرة أو المؤثرة في الشركة لا تكون بالإدارة الدنيا ولكن تكون فقط بالإدارة العليا لذلك حرية التصرف هي على منحى ضيق أو مؤثر بشكل قليل إلى حد ما.

الباحث: هل تعطى الفرصة للموظف للمشاركة باتخاذ القرارات في شركتكم؟

المبحوث: تعطى الفرصة إلى حد معين من القرارات حسب الهيكل التنظيمي فكل موظف لديه حرية أو ميزانية محددة يمكنه التصرف على أساسها وأتكلم هنا عن قسم التسويق فقط.

الباحث: هل تعتقد أن تزويد الموظفين بالمعلومات التي يحتاجونها سوف يؤدي إلى زيادة التوجه بالعملاء في شركتكم أي (فهم احتياجات العميل وتفضيلاته والعمل على إشباعها بالطرق المثلى بشكل مستمر)؟ المبحوث: نعم.

الباحث: برأيك عندما تمنح شركتكم الموظفين فيها حرية التصرف فهل سوف يشجع ذلك الموظفين على أن يكونوا موجهين بالعميل؟

المبحوث: في حال القرارات المؤثرة يجب أن يكون القرار من قبل الإدارة العليا لأنها لديها الصورة الكاملة أما في الحالات الفردية فيجب أن يكون لدى الموظف حرية التصرف.

الباحث: ما هي برأيك فوائد تمكين الموظفين داخل شركتكم؟

المبحوث: واحد السرعة في حل مشاكل الزبائن، اثنان رضا الزبائن.

الباحث: ما هي وسائل الاتصال الداخلية المستخدمة بين الإدارة والموظفين وبين الموظفين أنفسهم في شركتكم؟

المبحوث: الإيميل والتقارير اليومية والأسبوعية والاجتماعات.

الباحث: ما هي طبيعة المعلومات التي يتم نقلها من خلال وسائل الاتصال الداخلية لديكم؟

المبحوث: في حال كانت معلومات عن الزبائن فتكون على البريد الإلكتروني أو تقارير مكتوبة (لتكون موثقة) وفي حال كانت معلومات عادية فتكون عن طريق الهاتف أو الاجتماعات.

الباحث: هل تركز وسائل الاتصال المستخدمة في شركتكم على العميل وعلى تلبية حاجاته؟

المبحوث: لا .. غالبا الاتصالات الداخلية تكون لحاجات الشركة نفسها أو لشؤون تتعلق بالشركة

الباحث: ما هي فوائد استخدام الاتصالات الداخلية ضمن شركتكم؟

المبحوث: واحد سرعة الاتصال والتواصل، اثنان توثيق الأمور الهامة، ثلاثة توفير الوقت.

الباحث: برأيك هل توجد علاقة بين الاتصالات الداخلية لديكم وبين خلق التوجه بالعميل بين الموظفين؟

المبحوث: يوجد علاقة في حال كان التواصل مع الأقسام من أجل خلق توجه ما لدى الزبائن.

الباحث: هل هناك قسم للتدريب في الشركة التي تعمل بها؟

المبحوث: نعم يوجد.

الباحث: هل تقوم الشركة التي تعمل بها بتصميم برامج لتحديد وتصميم الاحتياجات التدريبية للموظفين؟ المبحوث: نعم تقوم.

الباحث: ما هي أنشطة التدريب التي تقوم الشركة بها للموظفين لديها؟

المبحوث: التعرف على كافة أقسام الشركة ثم التعرف على القسم المحدد الذي يعمل به الموظف وذلك لمدى مكثفة (أسبوع) ثم تتخفض تدريجياً لمدى ثلاث أشهر.

الباحث: ما هي التدريبات التي تلقيتها خلال مرحلة التدريب؟

المبحوث: محاضرات وأمثلة عملية عن كامل أقسام الشركة.

الباحث: هل يتم تقييم البرامج التدريبية ومخرجاتها بشكل دوري؟

المبحوث: نعم.

الباحث: على أساس شهري أو سنوي؟

المبحوث: يتم التقييم على أساس شهري.

الباحث: لماذا يتم تقييم البرامج التدريبية؟

المبحوث: يقوم قسم التدريب بتقييم الدورات التدريبية التي تقوم بها الشركة لمعرفة جودة عمل كل قسم بالإضافة إلى جودة المخرجات.

الباحث: برأيك ما هي فوائد هذا التقييم؟

المبحوث: لمعرفة وضع القسم بالإضافة الى معرفة رأي الموظفين المتدربين بأقسام الشركة وبألية التدريب.

الباحث: ما هي برأيك فوائد تدريب موظفي شركتكم؟

المبحوث: لرفع كفاءة وإنتاجية العاملين ومن أجل تحسين صورة الشركة من وجهة نظر داخلية.

الباحث: برأيك هل توجد علاقة بين أنشطة التدريب في شركتكم وبين خلق التوجه بالعميل لدى الموظفين أي (جعل الموظفين يضعون الزبون أولاً على سلم أولوياتهم)؟

المبحوث: نعم توجد لأن أنشطة التدريب يكون هدفها الرئيسي هو التوجه بالعميل.

الباحث: ما هي أنواع الحوافز التي تقدمها شركتكم للموظفين؟

المبحوث: اجازات سنوية وتأمين صحى بالإضافة للحوافز المعنوية والمادية.

الباحث: هل تعتقد بأن الحوافز التي تحصلون عليها عادلة أو تتناسب مع توقعاتك؟

المبحوث: من حيث المقارنة مع شركات أخرى هي عادلة ولكن من حيث المقارنة مع الوضع العام هي غير عادلة.

الباحث: برأيك هل توجد علاقة بين الحوافز في شركتكم وبين خلق التوجه بالعميل لدى الموظفين؟

المبحوث: نعم

الباحث: لماذا؟

المبحوث: لأنه عند زيادة رضا الموظف سيتم بشكل تلقائي زيادة رضا الزبون.

الباحث: هل توجد لديك أي مقترحات أو توصيات حول تطبيق التسويق الداخلي والتوجه بالعميل في الشركة التي تعمل بها؟

المبحوث: أفضل أن تكون هناك دراسة لسياسة التواصل الداخلي وتقييمها بين فترات ليست طويلة بالإضافة إلى تقييم رضا الموظفين في كل فترة وفترة.

المقابلة رقم: 12 السيد: س. س الرمز: م1.4 القسم: ضابط امتثال شركة: سورية والمهجر للخدمات المالية تاريخ المقابلة: 25 د.

الباحث: السيد سالم ما هو منصبك بالشركة هنا؟

المبحوث: أعمل هنا كضابط امتثال.

الباحث: هل من الممكن أن تشرح لي مهامك الأساسية كضابط للامتثال؟

المبحوث: ضابط الامتثال تستطيع أن تقول أنه الشرطي أو رجل تطبيق القانون بالشركة بحيث يجب على أن أتأكد من أن كل الأمور تسير وفقا للضوابط الموضوعة من قبل الهيئة.

الباحث: هل قرأت أو سمعت عن مفهوم التسويق الداخلي؟

المبحوث: نعم لقد سمعت.

الباحث: كيف تعرّف التسويق الداخلي من وجهة نظرك؟

المبحوث: نوع من أنواع التسويق.

الباحث: تعريف التسويق الداخلي في بحثي هذا هو "مجموعة العناصر التي تستخدمها المنظمة من أجل تشجيع وخلق التوجه بالعميل بين الموظفين ويتضمن تمكين العاملين، الاتصالات الداخلية، التدريب، ونظم الحوافز ".وأما تعريف التوجه بالعميل هو " فهم احتياجات العميل وتفضيلاته والعمل على إشباعها".

الباحث: ما هي برأيك الفائدة المرجوة من تطبيق مفهوم التسويق الداخلي في شركتكم؟

المبحوث: معظم الشركات اليوم في سورية لا تهتم بموظفيها وإنما كل اهتمامها على الزبائن الخارجيين رغم أن الموظفين هم جمهور داخلي ويؤثرون على أداء الشركة، وحقيقةً إن الشركة لدينا لا تطبق التسويق الداخلي بشكل احترافي وهذا ليس وجهة نظري فقط وإنما وجهة نظر الكثير من الموظفين ولكن إذا طبق التسويق الداخلي لدينا فأعتقد أن الشركة سوف تتقدم بكافة المجالات الإدارية والفنية والتسويقية.

الباحث: هل تعتقد أن الموظفين في شركتكم يتمتعون بقدر كاف من التمكين أي (المشاركة في اتخاذ القرارات وحرية التصرف ووضع الحلول لمشاكل العمل)؟

المبحوث: نعم.

الباحث: هل من الممكن إعطاء مثال؟

المبحوث: في إحدى المرات حدثت مشكلة لدى أحد المستثمرين تتعلق بعملية شراء وبيع ولكني تدخلت وحللتها مع إدارة السوق دون الرجوع لإدارة شركتنا.

الباحث: هل تعطى الفرصة للموظف في شركتكم للمشاركة باتخاذ القرارات؟

المبحوث: كوني ضابط الامتثال في الشركة فإنني أتمتع بقدر أكبر بالمشاركة في اتخاذ القرارات عن غيري من الموظفين.

الباحث: هل تعتقد أن تزويد الموظفين في شركتكم بالمعلومات التي يحتاجونها سوف يؤدي إلى زيادة التوجه بالعملاء أي (فهم احتياجات العميل وتفضيلاته والعمل على إشباعها بشكل مستمر)؟

المبحوث: ليس فقط إعطاء الموظفين المعلومات التي يحتاجونها ولكن أيضا تدريبهم على تحليل هذه المعلومات أو البيانات وحسن استخدامها.

الباحث: ما هي برأيك فوائد تمكين الموظفين داخل شركتكم؟

المبحوث: كلمة تمكين تشبه كلمة تقوية وتثبيت وبالتالي تمكين الموظفين سوف يثبتهم ضمن عملهم ويقويهم.

الباحث: ما هي وسائل الاتصال الداخلية المستخدمة في شركتكم؟

المبحوث: معك من الهاتف الأرضى مروراً بالبريد الالكتروني وحتى التقارير الرسمية وغير الرسمية.

الباحث: ما هي طبيعة المعلومات التي يتم نقلها عندكم من خلال وسائل الاتصال الداخلية؟

المبحوث: معلومات تتعلق بالعمل نفسه.

الباحث: هل تركز وسائل الاتصال المستخدمة في شركتكم على العميل وعلى تلبية حاجاته؟

المبحوث: لا تركز وسائل الاتصال المستخدمة لدينا على تلبية مطالب وحاجات الزبائن.

الباحث: ما هي فوائد استخدام الاتصالات الداخلية ضمن شركتكم؟

المبحوث: فوائدها لإتمام الاعمال الموكلة للموظفين بوقت أقل وسرعة أكبر.

الباحث: برأيك هل توجد علاقة بين الاتصالات الداخلية وبين خلق التوجه بالعميل لدى موظفيكم (فهم احتياجات العميل وتفضيلاته والعمل على اشباعها بالطرق المثلى بشكل مستمر)؟

المبحوث: بحسب خبرتي لا توجد علاقة بين الاتصالات الداخلية وبين التوجه بالعميل لدى موظفينا.

الباحث: هل هناك قسم للتدريب في شركتكم؟

المبحوث: لا.

الباحث: هل هناك حالياً أي أنشطة تدريب تقوم شركتكم بها للموظفين لديها؟

المبحوث: لا ما عدا دورات تقيمها الهيئة للموظفين المرشحين لها من قبل شركات الوساطة وهذه لا نستطيع أن نقول أن شركتنا تقوم بها.

الباحث: هل يتم تقييم مدى استفادة الموظفين في شركتكم من الدورات التي يقومون بها في هيئة الأوراق المالية؟

المبحوث: لا

الباحث: ما هي برأيك فوائد تدريب موظفي شركتكم؟

المبحوث: إن حملك لشهادة في الاقتصاد لا يعني أنك قادر على العمل في شركة وساطة مالية وبالتالي إذا لم يتم تدريبك فلن تستطيع إنجاز أي مهمة يتم تكليفك بها.

الباحث: برأيك هل توجد علاقة بين أنشطة التدريب في شركتكم وبين خلق التوجه بالعميل لدى الموظفين أي (جعل العاملين يضعون الزبون أولا على سلم أولوياتهم)؟

المبحوث: لا.

الباحث: ما هي أنواع الحوافز التي تقدمها شركتكم للموظفين؟

المبحوث: لا توجد حوافز حقيقية.

الباحث: ما هو قصدك بالحوافز الحقيقية؟

المبحوث: يعني حوافر كبيرة تجعلني متحفزاً للعمل بشكل حقيقي وليست فقط تسمية نظرية على أنها حوافر عمل.

الباحث: هل توجد فوائد للحوافز غير الحقيقية بحسب تسميتك التي تتلقونها؟

المبحوث: هي غير حقيقية فعلاً ولكن بحصة تسند جرة.

الباحث: هل تعتقد بأن الحوافر التي تحصلون عليها عادلة أو تتناسب مع توقعاتك؟

المبحوث: غير عادلة ولا تتناسب مع إمكانياتي وخبراتي.

الباحث: برأيك هل توجد علاقة بين الحوافز في شركتكم وبين وضع العميل على أعلى سلم أولويات الموظفين؟

المبحوث: نعم بالتأكيد.

الباحث: هل توجد لديك أي مقترحات أو توصيات حول تطبيق التسويق الداخلي والتوجه بالعميل في الشركة التي تعمل بها؟

المبحوث: لا.

المقابلة رقم: 13 الأنسة: ن. ع الرمز: م1.5 القسم: خدمة الزبائن شركة: المركز المالي الدولي تاريخ المقابلة: 46 د.

الباحث: أنسة نهى ما هو المنصب الذي تشغلينه بالشركة؟

المبحوث: أنا موظفة في قسم خدمة الزبائن.

الباحث: ما هي مهامك الأساسية ضمن قسم خدمة الزبائن؟

المبحوث: التواصل مع الزبائن لمساعدتهم ومعالجة طلباتهم والاحتفاظ بسجلات خاصة بهم.

الباحث: أنستى هل سمعتى أو قرأتي عن مفهوم التسويق الداخلي؟

المبحوث: التسويق الداخلي. لا لم أسمع بهذا المصطلح سابقاً.

الباحث: إن تعريف التسويق الداخلي الذي أتبناه في بحثي هو " مجموعة العناصر التي تستخدمها المنظمة من أجل تشجيع وخلق التوجه بالعميل بين الموظفين ويتضمن تمكين العاملين، الاتصالات الداخلية، التدريب، ونظم الحوافز " وأما تعريف التوجه بالعميل فهو " فهم احتياجات العميل وتفضيلاته والعمل على إشباعها".

الباحث: من خلال خبرتك ما هي الفائدة المرجوة من تطبيق مفهوم التسويق الداخلي في شركتكم؟

المبحوث: تطبيق التسويق الداخلي مثله مثل تطبيق أي أسلوب إداري أخر سوف يساهم بزيادة أرباح شركتنا على المدى الطويل لأنه من الصعب جدا زيادة أرباحنا في هذه الظروف الحالية التي نعيشها.

الباحث: هل تعتقدين أن الموظفين في شركتكم يتمتعون بقدر كاف من التمكين أي (المشاركة في اتخاذ القرارات وحرية التصرف ووضع الحلول لمشاكل العمل)؟

المبحوث: ليس إلى هذه الدرجة التي تحدث عنها فنحن لدينا حرية بالعمل ضمن قسمنا ولكن ليس إلى درجة المشاركة في اتخاذ القرارات الهامة مع إدارة الشركة ولكن إذا واجهتنا مشاكل بالعمل فمن الطبيعي أن نقوم بحلها وخصيصاً مشاكل الزبائن لأننا كقسم خدمة زبائن مهمتنا الأساسية هي حل مشاكل الزبائن.

الباحث: كموظفة ضمن قسم خدمة الزبائن هل تزويدكم بالمعلومات التي تحتاجونها سوف يؤدي إلى زيادة توجهكم بالعملاء أي (فهم احتياجات زبائنكم وتفضيلاتهم والعمل على إشباعها بشكل مستمر)؟

المبحوث: نحن كقسم خدمة زبائن نجمع بيانات ومعلومات عن زبائن الشركة من أجل فهم أكثر عمقاً لزبائننا وبالمناسبة نحن من يزود الأقسام الأخرى والإدارة بهذه المعلومات.

الباحث: ما هي برأيك فوائد تمكين الموظفين داخل شركتكم؟

المبحوث: تبعاً للوضع المعيشي فإن رواتبنا قد لا تكفينا لمنتصف الشهر مع هذا الغلاء الفاحش وبالتالي فإن العامل المادي مفقود ولا يمكن للشركة أن تزيد رواتبنا فبالتالي التحفيز المادي غير موجود وبالتالي البديل الأفضل عنه برأيي الشخصى هو التحفيز المعنوي من خلال عملية التمكين.

الباحث: ما هي وسائل الاتصال الداخلية المستخدمة بين الإدارة والموظفين وبين الموظفين أنفسهم في الشركة التي تعملين بها؟

المبحوث: كل الوسائل المستخدمة في بقية الشركات.

الباحث: ما هي طبيعة المعلومات التي يتم نقلها من خلال وسائل الاتصال الداخلية لديكم؟

المبحوث: كل المعلومات المتعلقة بالزبائن والقرارات الإدارية والتقارير.

الباحث: هل تركز وسائل الاتصال المستخدمة في شركتكم على العميل وعلى تلبية حاجاته؟

المبحوث: من ضمن الأمور التي تركز عليها الزبائن ومشاكلهم والتقارير والمعلومات التي تخصهم.

الباحث: ما هي فوائد استخدام الاتصالات الداخلية ضمن شركتكم؟

المبحوث: لتخفيض الوقت والجهد المتعلق بأداء المهام.

الباحث: برأيك هل توجد علاقة بين الاتصالات الداخلية وبين خلق التوجه بالعميل لدى موظفي شركتكم (فهم احتياجات العميل وتفضيلاته والعمل على اشباعها بالطرق المثلى بشكل مستمر)؟

المبحوث: بالتأكيد توجد علاقة بينهما.

الباحث: أنسة نهى هل هناك قسم للتدريب في الشركة التي تعملين بها؟

المبحوث: للأسف لا يوجد قسم للتدريب لدينا.

الباحث: ألا توجد جهة مسؤولة عن التدريب لديكم؟

المبحوث: التدريب عادةً يكون من خلال زملاء العمل في نفس الشركة وأحياناً عندما يأتي موظف لشركتنا من شركة منافسة فهو يكون مدرب وجاهز بحيث لا يحتاج للتدريب.

الباحث: ما هي أنشطة التدريب التي تقوم شركتكم بها للموظفين لديها؟

المبحوث: كما قلت لك سابقاً التدريب يكون من خلال زملاء العمل وأحياناً من خلال عقد بعض الاجتماعات لاطلاعنا على بعض المستجدات في بيئة العمل أو القوانين الجديدة.

الباحث: ما هي برأيك فوائد تدريب الموظفين في شركتكم؟

المبحوث: قبل أن نتحدث عن فوائد التدريب يجب أن يكون هناك قسم للتدريب أولاً.

الباحث: برأيك هل توجد علاقة بين أنشطة التدريب في شركتكم وبين خلق التوجه بالعميل لدى الموظفين أي (جعل الموظفين يضعون الزبون أولاً على سلم أولوياتهم)؟

المبحوث: بالنسبة لقسمنا نعم.

الباحث: وبالنسبة لبقية الأقسام الأخرى؟

المبحوث: بإمكانك سؤالهم شخصياً.

الباحث: ما هي أنواع الحوافز التي تقدمها شركتكم للموظفين؟

المبحوث: راتب فقط بالإضافة لبدل المواصلات والملابس.

الباحث: هل تعتقدين بأن الحوافز التي تحصلين عليها عادلة أو تتناسب مع توقعاتك؟

المبحوث: غير عادلة ضمن نفس الشركة وغير عادلة مقارنةً مع نظرائنا في الشركات المنافسة.

الباحث: برأيك هل توجد علاقة بين الحوافز المقدمة في شركتكم وبين وضع العميل على أعلى سلم أولويات الموظفين؟

المبحوث: بالنسبة لقسمنا نعم وأؤكد لك ذلك.

الباحث: هل توجد لديك أي مقترحات أو توصيات حول تطبيق التسويق الداخلي والتوجه بالعميل في شركتكم؟

المبحوث: أنا عملت بنفس القسم في شركة منافسة لهذه الشركة سابقاً وكلتا الشركتين لا تعاملان الموظفين على أساس شهاداتهم الجامعية أو خبراتهم ولكن من خلال أمور أخرى، فحبذا لو من الممكن أنت أو أحد زملائك أن يعمل دراسة حول موضوع تناسب الأجور والمكافآت مع رواتب الموظفين وأنا متأكدة أن النتائج ستكون مفاجئة.

الباحث: شكراً جزيلاً لك.

المقابلة رقم: 14 السيد: ح. ج الرمز: م2.5 القسم: خدمة الزبائن شركة: المركز المالى تاريخ المقابلة: 55 د.

الباحث: سيد حسام ما هو المنصب الذي تشغله بالشركة؟

المبحوث: أنا مدير قسم خدمة الزبائن بشركة الوساطة المالية التابعة للبنك الدولي للتجارة والتمويل وليس مدير قسم خدمة الزبائن بالبنك الدولي للتجارة والتمويل.

الباحث: ما هي مهامك الأساسية كمدير لقسم خدمة الزبائن؟

المبحوث: نحنا كشركة وساطة معظم الذين نتعامل معهم هم من صغار المستثمرين حيث تعرف أنا موقعنا هنا في منطقة برزة غير مناسب لكل الأشخاص لذلك صراحةً معظم المستثمرين الذين يتعاملون معنا هم من فئة صغار المستثمرين. وبالتالي عندما يأتينا مستثمر كبير فأنا أقوم بالذهاب للمكان الذي يسكن فيه وأقوم بمساعدته بفتح حساب لدى أي من فروع البنك ال 33 الموجودة في سورية ومن ثم يفتح حساب تداول لدينا من خلال توقيعه على مجموعة من الأوراق الثبوتية المتعلقة بفتح حساب التداول لدينا بالشركة، وهنا عليك التمييز بين رقم التداول المؤلف من 6 خانات والذي يكون هذا خاص بالشركة وبين الرقم الوطنى للهوية الشخصية للمستثمر وهو الذي يكون مسجل لدى هيئة الأوراق المالية.

الباحث: هل سمعت أو قرأت عن مفهوم التسويق الداخلي؟

المبحوث: نعم سمعت.

الباحث: كيف تعرف التسويق الداخلي من وجهة نظرك؟

المبحوث: باعتقادي الشخصى هو تسويق عن طريق موظفى الشركة وعلاقاتها الداخلية.

الباحث: ما هي برأيك الفائدة المرجوة من تطبيق مفهوم التسويق الداخلي في شركتكم؟

المبحوث: أنا مدير قسم خدمة الزبائن بالشركة وأقول لك لا يوجد اهتمام بالتسويق بشكل عام لكي يكون هناك اهتمام أو تطبيق للتسويق الداخلي بشركتنا.

الباحث: هل تعتقد أن الموظفين في شركتكم يتمتعون بقدر كاف من التمكين أي (المشاركة في اتخاذ القرارات وحرية التصرف ووضع الحلول لمشاكل العمل)؟

المبحوث: نحن كشركة وساطة مالية هي تابعة للبنك وبالتالي فيوجد هيئة تسمى هيئة المديرين وتتكون من مدير شركة الوساطة ومدراء فروع البنك وبالتالي الذي يأخذ القرارات الهامة هم هؤلاء الهيئة، ولكن في بعض الأحيان عندما يكون القرار يخص شيء أعمله مثلاً أنا فأنا الذي أقوم بعمل توصيف للعمل الذي أريد القيام به ومن ثم أرسله للموافقة عليه من قبل هيئة المديرين.

الباحث: هل من الممكن إعطاء مثال؟

المبحوث: على سبيل المثال أنا الآن أحضر لعقد دورة تدريبية لطلاب الجامعات في مقر هيئة سوق دمشق للأوراق المالية لكي أضرب عصفورين بحجر واحد من جهة أقوم بإشهار اسم شركتنا ومن جهة ثانية قد اختار موظفين مستقبليين من هؤلاء الطلاب وبالتالي بعدما جهزت كل الأمور المتعلقة بهذا الموضوع سوف أرسل ملف التجهيزات لكي أحصل على الموافقة النهائية من هيئة المديرين.

الباحث: هل تعطى الفرصة للموظف في شركتكم للمشاركة باتخاذ القرارات؟

المبحوث: عندما يكون ضمن إطار عمله فنعم يتم أخذ رأيه.

الباحث: برأيك سيد حسام هل تزويد الموظفين بالمعلومات التي يحتاجونها سوف يؤدي إلى زيادة التوجه بالعملاء في شركتكم أي (فهم احتياجات العميل وتفضيلاته والعمل على إشباعها بالطرق المثلى بشكل مستمر)؟

المبحوث: باعتقادي الشخصي نعم.

الباحث: ما هي الفائدة التي تجنيها شركتكم من وراء تمكين الموظفين؟

المبحوث: لتخفيض معدل دوران العمل ولكي يخفف من عبء العمل على المديرين.

الباحث: ما هي وسائل الاتصال الداخلية المستخدمة في الشركة التي تعمل بها؟

المبحوث: أهم وسيلة هي نظام المكالمات المسجلة وهي شرط من شروط عمل شركات الوساطة المالية وهو اجباري من قبل الهيئة والوسيلة الأخرى هي البريد الالكتروني والوثاثق المكتوبة والمؤرشفة والتي تحفظ حق العميل والشركة.

الباحث: ما هي الوثائق المكتوبة والمؤرشفة؟

المبحوث: يستطيع العميل القيام بأمر شراء أو بيع إما عبر مكالمة صوتية مسجلة تفادياً للمشاكل لاحقاً أو عبر توقيعه على وثائق رسمية وهذه الوثائق الرسمية يتم أرشفتها ضمن أرشيف خاص بكل عميل على حدا فمثلا شركتنا من بدء عملها وهي تحتفظ بكل أوامر البيع والشراء المكتوبة.

الباحث: ما هي طبيعة المعلومات التي يتم نقلها من خلال وسائل الاتصال الداخلية لديكم؟

المبحوث: أي معلومة يمكن نقلها عن طريق الهاتف الثابت في الشركة ولكن يتم تأكيدها برسالة بريد الكتروني رسمية تفاديا للمشاكل.

الباحث: هل تركز وسائل الاتصال المستخدمة في شركتكم على العميل وعلى تلبية حاجاته؟

المبحوث: في معظم الحالات لا تركز على العميل نفسه ولكن في حالات أخرى نعم تركز عليه.

الباحث: كيف ذلك؟

المبحوث: مثلا المعلومات التي تتداول بين الأقسام هي بخصوص قضايا تخص العمل ولكن نحن كقسم خدمة عملاء فمعظم المعلومات التي نتشاركها هي عن عملاء الشركة.

الباحث: ما هي فوائد استخدام الاتصالات الداخلية ضمن شركتكم؟

المبحوث: التواصل مع العملاء والموظفين الزملاء ومع مدير الشركة.

الباحث: برأيك هل توجد علاقة بين الاتصالات الداخلية وبين خلق التوجه بالعميل لدى موظفى شركاتكم؟

المبحوث: كنظام مكالمات صوتية بالتأكيد هناك علاقة قوية تجعل الأمور سليمة وواضحة دائماً مع الزبائن.

الباحث: هل هناك قسم للتدريب في الشركة التي تعمل بها؟

المبحوث: نحن كشركة وساطة مالية لا يوجد قسم للتدريب فيها ولكن البنك لديه قسم للتدريب.

الباحث: هل تقوم الشركة التي تعمل بها بتصميم برامج لتحديد وتصميم الاحتياجات التدريبية للموظفين؟

المبحوث: لا يوجد اهتمام بموضوع التدريب وتصميم نظام للاحتياجات التدريبية هنا.

الباحث: ما هي أنشطة التدريب التي تقوم الشركة بها للموظفين لديها؟

المبحوث: عندما نقوم بوضع اعلان في الصحف أو على المواقع الالكترونية نطلب فيها موظفين للشركة فإن المقابلات التي تجره لهؤلاء طالبي التوظيف تكون من قبل قسم الموارد البشرية بالبنك وبعدها يتم وضع درجات لكل طالب توظيف من خلال علاماته بالامتحانين الشفهي والكتابي ومن ثم تقوم هيئة المديرين باختيار الموظفين ووضعهم ليتدربوا على يد أحد الموظفين بالشركة مثلا المحاسب وبعد ثلاثة أشهر ترسلهم لكي يعملوا امتحان في مقر الهيئة لكي يحصلوا على اعتمادية رسمية من الهيئة لممارسة العمل بهذا الاختصاص.

الباحث: هل يتم تقييم الموظفين المتدربين بعد عودتهم كمعتمدين رسميين من الهيئة؟

المبحوث: لا يتم تقييمهم لأنهم لولا أنهم أصبحوا قادرين على تأدية المهام المطلوبة منهم لما كانت الهيئة اعتمدتهم كخبراء معتمدين وبالتالي لا حاجة لتقييمهم.

الباحث: ما هي برأيك فوائد تدريب الموظفين في شركتكم؟

المبحوث: لولا التدريب هنا في الشركة من قبل الموظفين القدامى لما كانوا حصلوا على اعتمادهم من الهيئة.

الباحث: برأيك هل توجد علاقة بين أنشطة التدريب في شركتكم وبين خلق التوجه بالعميل لدى الموظفين أي (جعل الموظفين يضعون الزبون أولاً على سلم أولوياتهم)؟

المبحوث: بالتأكيد.

الباحث: ما هي أنواع الحوافز التي تقدمها شركتكم للموظفين؟

المبحوث: كل الحوافر التي يقدمها البنك لموظفيه تقدمها شركتنا لنا.

الباحث: وما هي الحوافر التي يقدمها البنك لموظفيه؟

المبحوث: راتب شهرين إضافيين أخر السنة والإجازات براتب وبلا راتب.

الباحث: ما هي فوائد الحوافز التي تتلقونها؟

المبحوث: تخفف الحوافر من آثار التضخم الذي يصيب الأسعار فتساهم هذه الحوافر بالتخفيف من ضعف القدرة الشرائية للراتب الذي نحصل عليه.

الباحث: هل تعتقد بأن الحوافر التي تحصلون عليها عادلة أو تتناسب مع توقعاتك؟

المبحوث: بالتأكيد غير عادلة.

الباحث: لماذا؟

المبحوث: كان راتبنا قبل 4 سنوات 50000 ليرة سورية عندما كان الدولار يساوي 50 ليرة سورية والآن الدولار ب 300 فيجب أن يكون راتبنا 300000 ليرة سورية ولكن راتبنا مع المكافآت لا تتجاوز حوالي 75000 ليرة سورية.

الباحث: برأيك هل توجد علاقة الحوافز في شركتكم وبين خلق التوجه بالعميل لدى الموظفين؟

المبحوث: بالتأكيد.

الباحث: هل توجد لديك أي مقترحات أو توصيات حول تطبيق التسويق الداخلي والتوجه بالعميل في الشركة التي تعمل بها؟

المبحوث: لا توجد مقترحات سوا زيادة الراتب والحوافز لكي يصبح الموظف قادراً على مواكبة الغلاء بالمعيشة، ونحن نرحب دوما بالباحثين الأكاديميين في شركتنا.

الباحث: شكرا لك.

المقابلة رقم: 15 السيد: أ. ط الرمز: م3.5 القسم: خدمة الزبائن شركة: المركز المالى تاريخ المقابلة: 2015/8/1 مدة المقابلة: 19 د.

الباحث: سيد أحمد ما هو المنصب الذي تشغله بالشركة؟

المبحوث: أعمل في قسم خدمة الزبائن.

الباحث: ما هي مهامك الأساسية كموظف في قسم خدمة الزبائن؟

المبحوث: أنا مسؤول عن جمع وتنسيق وتجهيز كافة الوثائق المتعلقة بالزبائن كما أنني أنا المسؤول عن حفظ وتنسيق أرشيف الزبائن كاملا.

الباحث: هل سمعت أو قرأت عن مفهوم التسويق الداخلي؟

المبحوث: نعم قرأت مقالة عنه عبر الانترنت.

الباحث: كيف تعرف التسويق الداخلي من وجهة نظرك؟

المبحوث: هو عملية إدارية تهدف إلى تكامل وظائف المنظمة داخلياً.

الباحث: ما هي برأيك الفائدة المرجوة من تطبيق مفهوم التسويق الداخلي في شركتكم؟

المبحوث: استقطاب واختيار وتعيين أفضل الموارد البشرية داخل الشركة.

الباحث: هل تعتقد أن الموظفين في شركتكم يتمتعون بقدر كاف من التمكين أي (المشاركة في اتخاذ القرارات وترك حرية التصرف للموظفين)؟

المبحوث: نعم.

الباحث: هل من الممكن إعطاء مثال عن عملية التمكين في شركتكم؟

المبحوث: لا يحضرني مثال الآن ولكن بديهياً لا يمكن انجاز العمل دون ترك حرية التصرف للموظفين في الشركة.

الباحث: من خلال خبرتك الشخصية في قسم خدمة الزبائن هل تزويد الموظفين بالمعلومات التي يحتاجونها سوف يؤدي إلى زيادة التوجه بالعملاء أي (فهم احتياجات العميل وتفضيلاته والعمل على إشباعها بالطرق المثلى بشكل مستمر)؟

المبحوث: عندما يقوم مديرنا بعمل اجتماع لنا كقسم خدمة الزبائن ويزودنا بالمعلومات الحديثة عن العمل فإن ذلك سيجعلنا نمتلك معلومات وخبرة أكبر عن العمل وبالتالي سوف يرفع ذلك من مستوى خدماتنا المقدمة لزبائننا.

الباحث: ما هي برأيك فوائد تمكين الموظفين داخل شركتكم؟

المبحوث: في إحدى المرات قام أحد الموظفين بتقديم طلب شفهي لترك العمل بالشركة نتيجة رغبته بالسفر لدولة خليجية للعمل فيها ولكن إدارة الشركة قامت بعمل كتاب شكر له على عمله في الشركة وهذا ما أدى به إلى تمديد عمله بالشركة لفترة شهرين إضافيين كطريقة للتعامل بالمثل لأنهم كرموه بكتاب شكر وأبدوا امتنانهم للعمل بالشركة.

الباحث: ما هي وسائل الاتصال الداخلية المستخدمة في الشركة التي تعمل بها؟

المبحوث: مثل أي شركة أخرى تعمل في مجال الوساطة المالية.

الباحث: ما هي طبيعة المعلومات التي يتم نقلها من خلال وسائل الاتصال الداخلية لديكم؟

المبحوث: المعلومات الرسمية حصراً تكون مكتوبة أو عن طريق البريد الالكتروني وأما المعلومات غير الرسمية فتكون مثلا عن طريق الهاتف الأرضي أو وجها لوجه.

الباحث: هل تركز وسائل الاتصال المستخدمة في شركتكم على العميل وعلى تلبية حاجاته؟

المبحوث: معظم التعاميم والتوجيهات التي تصلنا من مدير قسمنا تتعلق بخدمة الزبائن وأفضل الطرق لكسبهم لصالح الشركة.

الباحث: ما هي فوائد استخدام الاتصالات الداخلية ضمن شركتكم؟

المبحوث: لا داعي للانتقال من مكتب لمكتب لإعطاء معلومة أو للحصول على معلومة ولكن تنوب الاتصالات الداخلية عن الذهاب والإياب.

الباحث: برأيك هل توجد علاقة بين الاتصالات الداخلية وبين خلق التوجه بالعميل لدى الموظفين في شركتكم؟

المبحوث: نعم.

الباحث: لماذا؟

المبحوث: لأن الاتصالات الداخلية تستخدم أيضاً لغرض الاتصال الخارجي مع الزبائن وخدمتهم.

الباحث: هل هناك قسم للتدريب في الشركة التي تعمل بها؟

المبحوث: لا يوجد قسم للتدريب لدينا.

الباحث: هل تقوم شركتكم بأي أنشطة تدريبية للموظفين بها؟

المبحوث: الموظفين عادةً يخضعون لفحص قبل العمل في شركتنا من قبل هيئة المديرين وعندما يوقعون عقد العمل بالشركة يتدربون على أيدي زملائهم بالعمل لفترة قصيرة قبل أن يستلموا أعمالهم بشكل مستقل.

الباحث: ما هي برأيك فوائد تدريب الموظفين في شركتكم؟

المبحوث: أحياناً الموظفين الجدد الذين تختارهم هيئة المديرين قد يكون هناك نوع من المحاباة في اختيارهم وبالتالي لولا تدريبهم من قبلنا فلا يمكننا تسليمهم أي وظائف إدارية مستقلة لكي يقوموا بها.

الباحث: برأيك هل توجد علاقة بين أنشطة التدريب في شركتكم وبين خلق التوجه بالعميل لدى الموظفين أي (جعل الموظفين يضعون الزبائن أولاً على سلم أولوياتهم)؟

المبحوث: توجد علاقة بالنسبة لقسمنا الذي يوجد تواصل كبير عندنا مع العملاء أما بقية الأقسام فلا أظن ذلك.

الباحث: ما هي أنواع الحوافز التي تقدمها شركتكم للموظفين؟

المبحوث: بدلات نقل ومواصلات ونظام ترقية وإجازات مدفوعة وغير مدفوعة.

الباحث: ما هي فوائد الحوافز التي تتلقونها؟

المبحوث: ترفع من اندفاعنا على العمل وخصيصا الإجازات المدفوعة فهي أفضل أنواع الحوافز بتوقعاتي بالنسبة لجميع الموظفين.

الباحث: هل الحوافز التي تحصل عليها عادلة أو تتناسب مع توقعاتك؟

المبحوث: بالنسبة لخبرتي بالعمل وكفاءتي فهي غير عادلة ولكن الجميع يعرف اننا نعمل في سوق ناشئة وفي ظل أوضاع اقتصادية صعبة فالشركة أحياناً لا تحقق أية أرباح فهذا يجعلنا نصبر أكثر على هذه الشركة لعل ولعسى في الفترة المقبلة يتحسن الوضع قليلاً.

الباحث: برأيك هل توجد علاقة بين الحوافز في شركتكم وبين خلق التوجه بالعميل لدى الموظفين؟

المبحوث: نعم.

الباحث: هل توجد لديك أي مقترحات أو توصيات حول تطبيق التسويق الداخلي والتوجه بالعميل في الشركة التي تعمل بها؟

المبحوث: لا.