**7\_تقييم متغيرات التسويق الداخلي المصرفي**

|  |
| --- |
| **الأهداف التعليمية:** |
|  **يمكن ايجاز الأهداف التعليمية لهذا الفصل في:*** **التعرف عل مختلف طرق تقييم المنتوج الداخلي**
* **التعرف كيفية تقييم السعر الداخلي**
* **التعرف على طرق تقييم الاتصالات الداخلية**
* **تحديد طرق تقييم التوزيع أو قنوات التوزيع والاتصالات الداخلية.**
 |

 من خلال وجهات النظر المختلفة حول المقصود بعناصر المزيج التسويقي الداخلي نلاحظ أن العنصر المشترك بين هذه الاختلافات هو مفهوم المنتوج والذي يقصد به الوظيفة، وبالرغم أن عملية تقييم هذه العناصر لم تتحدث عنها الكثير من المراجع سنحاول تقييم هذه العناصر انطلاقا من ترجمة معينة سنركز عليها دون ترجمات أخرى وذلك حسب وجهة نظر شخصية .

**أولا- تقييم المنتوج (لوظيفة)**

تعد عملية تقييم الوظائف عملية مهمة لأنها تعطي قيمة لكل وظيفة تحتاجها المؤسسة، فإذا أرادت المؤسسة أن تحدد الرواتب بمنهج عقلاني وليس عن طريق تقليد المنظمات الأخرى فعليها أن تقوم بذلك وبموجب عملية التقويم يتم تحديد العلاقة المتوافقة والنظامية بين نسب المكافآت لجميع الوظائف في المؤسسة.

**أ-مفهوم تقييم الوظائف :**

يُقصد بتقييم الوظائف (تحديد أهمية الوظائف قياساً بالوظائف الأخرى في المؤسسة، ويتم ذلك من خلال عملية تحليل الوظيفة، حيث تستخدم المعلومات والبيانات المستخلصة من عملية الوظائف لتحديد قيمة كل وظيفة في المؤسسة قياساً بالوظائف الأخرى، ويتم ترتيب هذه الوظائف المختلفة ووضعها في سلم يعكس قيمته وأهمية كل منها).كما يُقصد بتقييم الوظائف هو (العملية التي سيتم بمقتضاها مقارنة الوظائف بعضها ببعض من أجل تحديد الأجر العادل لكل وظيفة على ضوء عدة اعتبارات أبرزها المهارة والمسؤولية والجهد الفكري والفعلي وظروف العمل).[[1]](#endnote-1) وهي تلك العملية المؤسسة التي تهدف إلى تحديد الأجر العادل لكل وظيفة في ضوء مقارنتها بالوظائف الأخرى .

ويساعد تقييم الوظيفة في بناء عدالة داخلية بين الوظائف المختلفة ويمكن تحديد القيمة المرتبطة بأي وظيفة بمقارنتها مع وظائف أخرى داخل المؤسسة. أو بمقارنتها بمقياس تم رسمه لهذا الغرض.[[2]](#endnote-2)

**ب- أهداف عملية تقييم الوظائف:**

* تحديد هيكل أجور رسمي وثابت يعتمد على قيمة الوظيفة .
* تحقيق العدالة في نظام الأجور الحالي .
* تجنب النزاعات حول الأجور والفصل في النزاعات حولها .
* استقطاب الكفاءات البشرية من الخارج والمحافظة على الكفاءات التي بالداخل.

**ج- طرق تقييم الوظائف**

 بسبب الطبيعة المختلفة للوظائف يُفضل عند البدء بعملية تقييم الوظائف توزيع الوظائف إلى مجموعات متشابهة وإجراء التقييم على أساس المجموعة، إذ من الصعب جداً وضع تصنيف معياري لكل الوظائف. هذا يعني بأن وظائف الإنتاج والعمل اليدوي متشابهة بشكل منفصل مما يسمح بتحديد الأجر أو الراتب ضمن الفئات. ويتطلب تحديد ما يتقاضاه الفرد العامل في المؤسسة من أجور وميزات مالية أخرى تطبيق سياسة موضوعية تعتمد أساساً على تطبيق ما يسمى بنظام تقييم الوظائف وفي عملية تقييم الوظائف يتم التركيز على المدخلات المطلوبة من الأفراد العاملين كالمهارات والجهود والمسؤولية. ويتم قياس هذه المدخلات لكل وظيفة ومن ثم تحديد ما تستحقه الوظيفة من عوائد نقدية.[[3]](#endnote-3) توجد عدة طرق ممكنة لإجراء التقييم فإذا كان عدد الوظائف محدودا فقد تكتفي المؤسسة بترتيب الوظائف حسب أهميتها، أما إذا كان كبيرا جدا وكانت لها فئات متعددة من الوظائف، فقد يتم اعتماد نظام التدرج أو مقارنة العوامل. ويمكن شرح هذه الطرق فيما يلي: [[4]](#endnote-4)

* **طريقة الترتيب البسيط :** أقدم الطرق وأكثرها انتشارا في المؤسسات الصغيرة وتقوم على أساس ترتيب الوظائف حسب قيمتها وأهميتها من خلال قيام لجنة التقييم بتقدير أعلى وظيفة وأدنى وظيفة ثم ترتيب باقي الوظائف الأخرى داخل هذه الحدود . وهي طريقة سهلة ، ولكن لا تعتمد على معيار موضوعي ولكنها مجرد رؤية شخصية .

**طريقة الدرجات أو التصنيف الوظيفي:** هي طريقة أفضل من السابقة لأنها اهتمت بوضع معايير للمقارنة بين الوظائف.

* تحديد الوظائف التي تخضع للتقييم.
* إعداد تحليل وتوصيف الوظائف.
* اختيار معايير التوصيف.
* تصنيف الوظائف المراد تقيمها إلى فئات متشابهة وإعطاء كل فئة درجة تعكس طبيعة المجموعة ومواصفاتها.
* مراجعة الوظائف النموذجية المماثلة في المنظمات الأخرى بما يضمن تناسب الأجر مع أجور الوظائف المماثلة في المنظمات الأخرى.
* **طريقة مقارنة العوامل :** تعني مقارنة مجموعة من العوامل المتعارف عليها مثل المسئولية / المهارة / الجهد العضلي والفكري / وظروف العمل ثم يتم مقارنة هذه العوامل بين وظيفة وأخرى لتحديد أهمية الوظيفة وقيمة الأجر لكل عامل من هذه العوامل . وتقوم هذه الطريقة على :
* تحديد الوظائف النموذجية (الوظائف المماثلة في السوق لتلك التي نريد تقييمها).
* تحديد عوامل المقارنة.
* تحديد أجر لكل عامل من عوامل المقارنة لكل وظيفة وفقاً لأهمية العامل بالنسبة للوظيفة ووفقاً لما هو سائد في الوظائف النموذجية.
* التأكد من تخصيص قيمة الأجر لكل عامل، ومقارنة كل عامل مع العوامل المقارنة في الوظائف الأخرى.
* **طريقة النقاط :** وتتم وفقاً للخطوات التالية :
* تحديد عوامل المقارنة أو الصفات الأساسية للوظيفة .
* تحديد الحد الأقصى للنقاط التي ستوزع على عوامل المقارنة .
* تحديد الأهمية النسبية لكل عامل من عوامل المقارنة ( % ) .
* تحديد مقدار النقاط المخصصة لكل عامل = الحد الأقصى للنقاط %
* توزيع النقاط المخصصة لكل عامل على العناصر الفرعية الداخلية .
* تحديد مستوى الدرجات ( منخفض / متوسط / مرتفع ) ودليله .

**ثانيا\_ تقييم السعر(الأجور)**

الأجر هو مقابل نقدي عن قيمة الوظيفة التي يشغلها الفرد، وهناك مفاهيم مرتبطة بالأجر يحسن التفريق بينها، ومن أهم المفاهيم والمصطلحات المرتبطة بالأجور المرتب، الأجر، إجمالي الأجر، صافي الأجر، الأجر النقدي، الأجر العيني.[[5]](#endnote-5)

**أ-طرق تقييم الأجور على أساس الوظائف.**

هناك طرق متعددة في تصميم وتقييم هيكلة الاجور والرواتب وسنتناول الطرق الاكثر شيوعا:[[6]](#endnote-6)

* **طريقة الدرجات في تقويم الوظائف**، ويتم فيها ترتيب الوظائف بشكل درجات وظيفية وتحديد معايير وصفات للوظائف ويستخدم هذا الاسلوب غالبا" في وظائف (القطاع العام)ويتطلب هذا النوع من الاسلوب في التقييم مايلي:
* تحديد عدد الدرجات الوظيفية التي سيتم استخدامها تبعا" للقدرات والمهارات، وكلما ازداد التفاوت في المهارات ازداد عدد الدرجات.
* اعداد وصف لكل درجة وظيفية، ويكون واضحا" ومتدرجا" يسمح بتوزيع جميع الوظائف.
* يستلم الخبراء قائمة الوظائف وفق الوصف الوظيفي لتحديد الدرجة التي يستحقها في ضوء الجدول المعد.
* **طريقة النقط في تقويم الوظائف،** ويتم بموجبها اعطاء درجات كمية للوظائف وفق عوامل التقويم مثلا" تقسيم الوظائف الى (ادارية، فنية، محاسبية) ويتم الاحتساب بدقة وفقا" لتفصيلات الوظائف، وتحديد الدرجة الوظيفية وفقا" للاهمية النسبية التي تعطى لكل عامل من المهارات (العقلية، البدنية، المهارة، .....)ومن ثم يتم مطابقة درجات كل مقياس وفقا" للاهمية النسبية وتحديد القيمة النقدية الكلية للوظيفة.

**ب-خطوات تصميم نظام الاجور**: إذا كانت الوظيفة الأساسية لإدارة الموارد البشرية هي تصميم نظام الأجور، فينبغي إذن الاهتمام بتحديد المراحل أو الخطوات التي تمر بها عملية التصميم وهي:

* التمهيد لتصميم النظام.(تحديد ما إذا كان تقييم الوظائف سيتم بشكل رسمي أي وفق قواعد ثابتة ومقننة، أو غير رسمي أي لا تحكمه قواعد ثابتة وغير مكتوب) وكذلك تحديد من يقوم بتقييم الوظائف
* اختيار طريقة تقييم الوظائف، هل بالترتيب أو الدرجات أو النقط.
* وضع ملامح خطة التقييم أي تحديد الوظائف التي ستقيم وتحديد الكلفة ووضع جدول زمني للتنفيذ وتعريف العاملين بخطة تقييم الوظائف.
* التقييم الفعلي للوظائف
* تحديد عدد الدرجات.
* تسعير الدرجات يتم بتحديد بداية الأجر ونهايته لكل درجة .
* إدارة نظام الأجور أي أسلوب الدفع وتحديد العلاوات والزيادات المحتملة، للتكيف مع غلاء المعيشة مع معالجة أي مشكلة تطرأ مستقبلا.

الملاحظ لطرق تقييم الأجور ومراحل تصميم الأجور أن تقييم الأجور يعتمد بالضرورة على تقييم الوظائف وخصة التقييم الفعلى لأن من خلال هذه المرحلة يتم تحديد عدد الدرجات ومن ثم تسعيرها، وبالتالي تحديد الأجر حسب متطلبات المعيشة وظروف البيئة والحياة، وحتى في بعض الأحيان ظروف المؤسسة الموظفة لهؤلاء المستخدمين وقدرتها على دفع الأجور.

**ثالثا\_ تقييم الترويج (الاتصال الداخلي)**

 التقييم نشاط مرتبط بنشاط آخر ألا وهو التخطيط، لأن القيام بنشاط التقييم يحتاج إلى مقارنة نتائج محققة وفعلية بنتائج متوقعة، لذلك فإننا نحتاج إلى مؤشرات ومعايير موضوعة في مرحلة التخطيط لنقارن بها النتائج التي توصلنا إليا بعد عملية التنفيذ، وهذا ينطبق على كل الانشطة التسويقية والادارية بما في ذلك الاتصال الداخلي.

 *لتحسين السياسة الإتصالية الداخلية ينصح الخبراء بالتقيد بالمبادئ التالية:[[7]](#endnote-7)*

* ***يكفي أن يكون هناك تعدد في استخدام الوسائل بل لا بد من تنظيم الإتصال الداخلي****. من المهم أن نتصل ونتحدث عن عمل، وظائف السياسة الإتصالية الداخلية. ويتم ذلك من خلال عملية التخطيط. أو بناء المخطط الإتصالي أو الخطة الإستراتيجية للإتصال . لكن ما المقصود ببناء المخطط الإتصالي وما علاقته بالإستراتيجية الهدف من التخطيط هو اقتراح أدوات لأجل تنفيذ عملية الإتصال بالمشاركة، بالارتكاز على المقاربة النسقية، فما المقصود بعملية التخطيط في هذا الإطار بالذات؟*
* ***التخطيط تحليل لما هو موجود في أرض الواقع****: ينبغي إدماج الإتصال الداخلي في السياسة العامة للإتصال المنبثقة عن السياسة العامة للإدارة حتى تنكب كل مصلحة على إعداد سياستها الإتصالية الخاصة التي يمكن أن تكون متناقضة مع بقية السياسات.*
* ***محتوى التخطيط:*** *إنه تشخيص عام يتضمن تحليل الوسط السوسيو إداري والتقني والتاريخي، تمييز درجة مشاركة المسؤولي الإداريين في معالجة الخلل الذي يواجه المؤسسة، إختيار الوسائل البشرية من الأفراد الأكفاء. الوسائل المادية من قروض وتكاليف، تقييم التجارب السابقة وفهم صعوباتها لتجاوزها. التحقق من مصادر المعلومات. - إحصاء للوسائل الإتصالية المتوفرة، وجمع أفكار الموارد البشرية في شتى المستويات.*
* *-****الأسباب التي تستدعي القيام بوضع خطة إتصالية*** *: إنها عديدة منها :*

*- فساد المناخ الإجتماعي للمؤسسة بسبب الصراعات أو النزاعات . - غيابات كثيرة أو استقالات في إرتفاع مستمر. أو تغيرات ذات أهمية داخل المؤسسة . - انتهاج سياسة داخلية جديدة، أو إرادة حقيقية لرفع الإنتاجية. 4 -المراحل المتبعة في الإعداد: التحقيق التمهيدي الافتتاحي: يرتكز على دراسة وثائقية، للحصول على كافة المعطيات المتعلقة بالمؤسسة، يسند هذا الدور، لأفراد مؤهلين لنقل المعلومات بمصداقية.*

*- تحليل الوقائع الموجودة: بإحصاء الوسائل الموجودة والتساؤل عن مدى فعاليتها. - درجة قابليتها للتأثير على مختلف الفئات، شكل الوسائل المستعملة . - التركيز على المعنى الذي تنقله وسائل الإتصال في حد ذاته إختيار أفضلها .*

* ***مراحل إعداد الخطة الإستراتيجية الداخلية:*** *يتم ذلك الإجابة على عدة التساؤلات، فإذا كان الأمر يتعلق باتخاذ قرار ما بد من الإجابة على ما يلي: ما القرار الواجب اتخاذه؟ وما نتائجه أهدافه، الموارد المستعملة فيه ما هي مراحل إعداد الإستراتيجية؟*
* ***-عملية تنفيذ إستراتيجية الاتصال الداخلي*** *: يتم إعداد الخطة في مدة زمنية قد تطول أو تقصر حسب الهدف منها، قبل تنفيذها لابد من تحديد مختلف العناصر اللازمة لتطبيق الإستراتيجية ومتابعتها بدءا من الأهداف المسطرة والخلايا الإتصالية الموجودة، مرورا بتحديد الجمهور المستهدف، والوسائل اللازمة وكذا الوسطاء، والتواريخ نتهاء بضبط قيمة التكاليف، والقيود والصعوبات، المحتمل مواجهتها. وغالبا ما يجري ذلك تحت مسؤولية مصلحة معينة. تتولى مهامها مجموعة عمل مشتركة، يترأسها فرد يتحمل مسؤولية مختلف الأعمال الموكلة للجنة والنتائج المترتبة عنها ليطلع الإدارة عليه.*
* ***المراقبة والتقييم لإستراتيجية الاتصال الداخلي:*** *هذه الخطوة من أهم شروط النجاح لأنها ذات تأثير واضح، فبرهان التقييم المرحلي يمكّن من معرفة أن:*
* *فهم حقيقي للمسيرين لوسائل الإتصال الداخلي الأهداف ليست مستحيلة التحقيق أو سيئة التحديد، قد ينصب التقييم حول الإتصال الداخلي الهادف لتنمية مشاعر الإنتماء لدى العمال دون أن ينحرف عن ذلك. نتائج التقييم لابد أن يعرفها من تهمهم، لكن حين ترقى النتائج المتحصل عليها لمستوى الأهداف المسطرة، ينبغي الإستسلام لليأس فتغيير السلوكات يتطلب وقتا أطول كما لا يجب الجلوس عند عتبة الشرح والتفسير، بل ينبغي الإرتكاز على تحليل معمق.*
* *التعرف على الأسباب الحقيقية للفشل. وذلك من خلال طرح بعض التساؤلات: -هل هناك إرادة حقيقية من طرف الإدارة - هل تم إشراك الطبقة العاملة بمختلف مواقعها في السلم التدرجي للوظائف؟ -هل تم فعلا تحسيس وإشراك كافة الموارد البشرية وإستخدام الوسائل الناجعة؟ إذا كان الهدف تحسين الإنتاجية كيف يمكن إستخدام الاتصال الداخلي لتحقيق ذلك؟*

**د\_ تقييم التوزيع:** يشير التوزيع الى مكان وقنوات توصيل المنتجات الى العملاء اي الطرف الوسيط بين المنتج والعميل وفي سياق ادارة الموارد البشرية قد يعني مكان الاجتماعات او المؤتمرات وما شابه ذلك حيث يتم الاعلان عن السياسات التدربية وغيرها من القرارات. وقد يقصد بالتوزيع الداخلي *قنوات الاتصال الداخلية للمنظمة كالمقابلات الرسمية واستخدام الاستشارات لتقديم النصح والإرشاد في تصميم البيئة المادية الداخلية للمنظمة، بهدف تحقيق أهداف المؤسسة بنجاح.* لذلك بالنسبة لهذا الموضوع ألا وهو تقييم التوزيع الداخلي فيمكننا أن نتحدث عن تقييم الاجتماعات.

 تعد لاجتماعات من أهم الوسائل لتأكيد تواصل العاملين داخل المؤسسات التي يعملون بها، ويتوقف ذلك على أسلوب إدارة وتنظيم هذه الاجتماعات، وكيف يمكن لفريق العمل انجان المهام المنوطة به كل في مجاله، وحماس لتحقيق لتحقيق الغاية المنشودة والأهداف المرجوة من هذه الاجتماعات.[[8]](#endnote-8)

 من أهم طرق تقييم الاجتماعات طريقة التقييم بواسطة الاستبانة، وهي وسيلة تحتوى على الكثير من الأسئلة، والتي يمكن الاجابة عليها لمعرفة مدى كفاءة الاجتماع وفعاليته، خاصة إذا ما قورنت الأهداف المخططة للاجتماع بالنتائج المحققة. وسنقوم في الأخير بإدراج ملحق يوضح نموذج لهذه الاستبانة.

1. يوسف حجيم الطائي وهاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية: " قضايا معاصرة في الفكر الاداري"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص81. [↑](#endnote-ref-1)
2. نفس المرجع، ص81. [↑](#endnote-ref-2)
3. نفس المرجع، ص81. [↑](#endnote-ref-3)
4. [https://www.mu.edu.sa/sites/default/files/.../1418058983.4358الفصل%20السابع.ppt,02/04/2017](https://www.mu.edu.sa/sites/default/files/.../1418058983.4358%D8%A7%D9%84%D9%81%D8%B5%D9%84%20%D8%A7%D9%84%D8%B3%D8%A7%D8%A8%D8%B9.ppt%2C02/04/2017), 19:00h. [↑](#endnote-ref-4)
5. عطا الله محمد تيسير الشرعة وغالب محمود سنجق: إدارة الموارد البشرية" الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة"، الطبعة الأولى، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، 2015، ص273. [↑](#endnote-ref-5)
6. ثناء عبد الكريم عبد الرحيم، أنظمة الأجور والرواتب"محاضرة إلكترونية"، قسم إدارة البيئة، [كلية الادارة والاقتصاد](http://www.uobabylon.edu.iq/uobColeges/Default.aspx?fid=9)،جامعةبابل، http://www.uobabylon.edu.iq/uobColeges/lecture.aspx?fid=9&depid=3&lcid=69288 [↑](#endnote-ref-6)
7. بــاية بـووزة: الإتصال الداخلي ودوره في تحسين إنتاجية الموارد البشرية "دراسة وصفية بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزليةENIEM للفترة 2011-2007" ، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في علوم الإعلام والإتصال، قسم الإتصال، كليـة علوم الإعلام والإتصال، جامعة الجزائر(3(.http://biblio.univ-alger.dz/jspui/bitstream/123456789/13021/1/BOUOUZA\_BAYA.pdf [↑](#endnote-ref-7)
8. مدحت محمد أبو النصر: إدارة وتنظيم لاجتماعات كمدخل لتطوير العمل بالمنظمات، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012ص13. [↑](#endnote-ref-8)