



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي لميلة
معهد العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

المرجع: / 2014

القسم: علوم التسيير

ميدان : علوم اقتصادية، التجارة و علوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص : مالية و بنوك

مذكرة بعنوان :

أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين في البنوك التجارية

دراسة حالة: عينة من البنوك التجارية بولاية ميلة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص "مالية و بنوك"

إشراف الأستاذ(ة):

بوجنانة فؤاد

لطرش جمال

إعداد الطالب (ة):

بوخمر أمينة

لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	المركز الجامعي لميلة	-
مناقشا	المركز الجامعي لميلة	-
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي لميلة	- لطرش جمال

السنة الجامعية: 2014/2013

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"رَبِّ أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ
الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ
وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَذِئْبُنِي
بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ"

الآية 19 سورة النحل

إهداء

أهدي هذا البحث المتواضع إلى...

من تعبت لأجلي وقدمت لي كل الحب و كل العون بدون كلل
أو ملل نور عيني حبيبتي الغالية أمي فاطمة الزهراء.

مصدر قوتي ومثابرتي وسندي في الحياة أبي العزيز علي
من كتب الله لي رفيقا لدربي وسكني توأم روحي وقرّة عيني
زوجي العبيب فؤاد

شركائي اللذان لا تحلو الحياة دونهما أخي وأختي بلال وأمال
إلى الغالية عمّتي نعيمة وابنتها الصغيرة مدلتني هديل

إلى كل أفراد عائلتي

كل الزملاء والأصدقاء

كل الأساتذة الكرام

إلى كل من مد لي يد العون من قريب أو بعيد ولو بكلمة
طيبة

أمينة

شكر وتقدير

بعد حمد الله - سبحانه وتعالى - وشكره، والصلاة والسلام على
نبيه "محمد" - صلى الله عليه وسلم -

أتقدم بخالص شكري، وعرفاني إلى:

الأساتذة الأفاضل "بوجنانة فؤاد" و "طرش جمال" اللذان
تعهداني بنصائهما الثمينة ومعارفهما القيمة وقدموا لي العون
في إنجاز هذا البحث. جزاكم الله كل خير.

إلى كل أعضاء اللجنة التي ستناقش هذا العمل.

إلى كل من وقف معنا ودعمنا من بعيد أو قريب على إنجاز
هذا البحث بجهده، ووقته، ودعائه، ودام دعمنا معه أوفياء.

الملخص:

لقد ازداد الاهتمام بالتسويق الداخلي في المؤسسات الاقتصادية وخاصة الخدمية منها، لما له من أهمية كبيرة في الحصول على أفراد ذوي قدرات ومهارات عالية، ودور كبير في تحسين أدائهم بالشكل الذي يمكن المؤسسة من تقديم خدمات ذات جودة عالية لعملائها تميزها عن منافسيها.

ومنه يعالج هذا البحث "أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين بالبنوك التجارية" من خلال الوقوف على واقع تطبيق التسويق الداخلي بالوكالات البنكية التجارية العمومية بولاية ميلة، و تحليل العلاقة والأثر بين إجراءات التسويق الداخلي وأداء العاملين فيها، من خلال الاعتماد على استمارة استبيان وزعت على العاملين في البنوك محل الدراسة.

وبالاستعانة ببعض أساليب التحليل الإحصائي توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات التسويق الداخلي وأداء العاملين، وأن متغيرات التسويق الداخلي المفسرة للتغير في أداء العاملين كانت بالترتيب التالي: الاختيار والتوظيف، الاتصال الداخلي، التدريب، ترسيخ ثقافة الخدمة، الدعم والتمكين في حين لم يساهم كل من متغير بحوث السوق الداخلي، والتحفيز في تفسير التغير في أداء العاملين.

الكلمات الدالة: التسويق الداخلي، الوكالات البنكية التجارية، أداء العاملين.

Résumé:

L'intérêt pour le marketing interne a beaucoup augmenté dans les entreprises économiques, et dans celles des services en particulier. En effet, le marketing interne a beaucoup d'importance dans l'acquisition d'un personnel qualifié et en possession de compétences sophistiquées et leurs permet de renforcer leurs performances tout en rendant les services offertes par l'entreprise de meilleure qualité afin de satisfaire les clients.

C'est la raison pour laquelle nous avons concentré cette recherche sur la question de « l'impact du marketing interne sur la performance du personnel dans les banques commerciales ». cette question sera traité en vérifiant la réalité de l'application du marketing interne dans les différentes agences bancaires dans la wilaya de MILA et en analysant la relation et l'impact des procédures du marketing interne et la performance du personnel dans ces agences en se basant sur un questionnaire réalisé auprès d'un échantillon constitué des salariés de ces banques.

En prenant comme outil de la recherche quelques techniques de l'analyse statistique, cette étude a conclu qu'en effet il existe une relation statistiquement significative entre les variantes du marketing interne et la performance du personnel et que ces variantes qui explique le changement remarqué sur la performance du personnel sont : la sélection et le recrutement, la communication interne, la formation, établir la culture de service, le support. En outre, aucune de variantes de la recherche du marché interne et de la stimulation n'a participé dans l'explication du changement dans la performance du personnel.

Mots clés : marketing interne, agences bancaires commerciales, la performance du personnel.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"رَبِّ أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ
الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ
وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَذِئْبُنِي
بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ"

الآية 19 سورة النحل

إهداء

أهدي هذا البحث المتواضع إلى...

من تعبت لأجلي وقدمت لي كل الحب و كل العون بدون كلل
أو ملل نور عيني حبيبتي الغالية أمي فاطمة الزهراء.

مصدر قوتي ومثابرتي وسندي في الحياة أبي العزيز علي
من كتب الله لي رفيقا لدربي وسكني توأم روحي وقرّة عيني
زوجي العبيب فؤاد

شركائي اللذان لا تحلو الحياة دونهما أخي وأختي بلال وأمال
إلى الغالية عمّتي نعيمة وابنتها الصغيرة مدلتني هديل

إلى كل أفراد عائلتي

كل الزملاء والأصدقاء

كل الأساتذة الكرام

إلى كل من مد لي يد العون من قريب أو بعيد ولو بكلمة
طيبة

أمينة

شكر وتقدير

بعد حمد الله - سبحانه وتعالى - وشكره، والصلاة والسلام على
نبيه "محمد" - صلى الله عليه وسلم -

أتقدم بخالص شكري، وعرفاني إلى:

الأساتذة الأفاضل "بوجنانة فؤاد" و "طرش جمال" اللذان
تعهداني بنصائهما الثمينة ومعارفهما القيمة وقدموا لي العون
في إنجاز هذا البحث. جزاكم الله كل خير.

إلى كل أعضاء اللجنة التي ستناقش هذا العمل.

إلى كل من وقف معنا ودعمنا من بعيد أو قريب على إنجاز
هذا البحث بجهده، ووقته، ودعائه، ودام دعمنا معه أوفياء.

الملخص:

لقد ازداد الاهتمام بالتسويق الداخلي في المؤسسات الاقتصادية وخاصة الخدمية منها، لما له من أهمية كبيرة في الحصول على أفراد ذوي قدرات ومهارات عالية، ودور كبير في تحسين أدائهم بالشكل الذي يمكن المؤسسة من تقديم خدمات ذات جودة عالية لعملائها تميزها عن منافسيها.

ومنه يعالج هذا البحث "أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين بالبنوك التجارية" من خلال الوقوف على واقع تطبيق التسويق الداخلي بالوكالات البنكية التجارية العمومية بولاية ميلة، و تحليل العلاقة والأثر بين إجراءات التسويق الداخلي وأداء العاملين فيها، من خلال الاعتماد على استمارة استبيان وزعت على العاملين في البنوك محل الدراسة.

وبالاستعانة ببعض أساليب التحليل الإحصائي توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات التسويق الداخلي وأداء العاملين، وأن متغيرات التسويق الداخلي المفسرة للتغير في أداء العاملين كانت بالترتيب التالي: الاختيار والتوظيف، الاتصال الداخلي، التدريب، ترسيخ ثقافة الخدمة، الدعم والتمكين في حين لم يساهم كل من متغير بحوث السوق الداخلي، والتحفيز في تفسير التغير في أداء العاملين.

الكلمات الدالة: التسويق الداخلي، الوكالات البنكية التجارية، أداء العاملين.

Résumé:

L'intérêt pour le marketing interne a beaucoup augmenté dans les entreprises économiques, et dans celles des services en particulier. En effet, le marketing interne a beaucoup d'importance dans l'acquisition d'un personnel qualifié et en possession de compétences sophistiquées et leurs permet de renforcer leurs performances tout en rendant les services offertes par l'entreprise de meilleure qualité afin de satisfaire les clients.

C'est la raison pour laquelle nous avons concentré cette recherche sur la question de « l'impact du marketing interne sur la performance du personnel dans les banques commerciales ». cette question sera traité en vérifiant la réalité de l'application du marketing interne dans les différentes agences bancaires dans la wilaya de MILA et en analysant la relation et l'impact des procédures du marketing interne et la performance du personnel dans ces agences en se basant sur un questionnaire réalisé auprès d'un échantillon constitué des salariés de ces banques.

En prenant comme outil de la recherche quelques techniques de l'analyse statistique, cette étude a conclu qu'en effet il existe une relation statistiquement significative entre les variantes du marketing interne et la performance du personnel et que ces variantes qui explique le changement remarqué sur la performance du personnel sont : la sélection et le recrutement, la communication interne, la formation, établir la culture de service, le support. En outre, aucune de variantes de la recherche du marché interne et de la stimulation n'a participé dans l'explication du changement dans la performance du personnel.

Mots clés : marketing interne, agences bancaires commerciales, la performance du personnel.

قائمة المحتويات

III	الإهداء
IV	الشكر
V	الملخص باللغة العربية
VI	الملخص باللغة الفرنسية
IX- VII	قائمة المحتويات
XI-X	قائمة الجداول
XII	قائمة الأشكال
XIII	قائمة الملاحق
أ	المقدمة العامة
ب	تمهيد:
ج	أولاً: إشكالية البحث
ج	ثانياً: فرضيات البحث
د	ثالثاً: أهداف الدراسة
د	رابعاً: أهمية الدراسة
د	خامساً: حدود الدراسة
هـ	سادساً: دوافع اختيار الموضوع
هـ	سابعاً: صعوبات الدراسة
هـ	ثامناً: الدراسات السابقة
ز	تاسعاً: خطة وهيكل البحث
01	الفصل الأول: مقدمة في التسويق الداخلي
02	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية التسويق الداخلي
03	المطلب الأول: نشأة ومفهوم التسويق الداخلي
08	المطلب الثاني: مراحل تطور مفهوم التسويق الداخلي
10	المطلب الثالث: أهمية وخصائص وأهداف التسويق الداخلي

13	المبحث الثاني: التشخيص الاستراتيجي للتسويق الداخلي
13	المطلب الأول: استراتيجية التسويق الداخلي
17	المطلب الثاني: سياسات المزيج التسويقي الداخلي
20	المبحث الثالث: إجراءات ونماذج التسويق الداخلي
20	المطلب الأول: إجراءات التسويق الداخلي
27	المطلب الثاني: نماذج تنفيذ التسويق الداخلي
37	خلاصة الفصل:

38 الفصل الثاني: الإطار النظري لأداء العاملين

39	تمهيد
40	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء
40	المطلب الأول: مفهوم الأداء
42	المطلب الثاني: محددات الأداء ومعوقاته
44	المطلب الثالث: أنواع الأداء والعوامل المؤثرة فيه
46	المبحث الثاني: تقييم الأداء
46	المطلب الأول: تحديد معنى المصطلحات: تقييم، قياس، تقويم
47	المطلب الثاني: مفهوم تقييم الأداء وأهميته
51	المطلب الثالث: أهداف تقييم الأداء ومعاييرها
53	المبحث الثالث: خطوات طرق تقييم الأداء
53	المطلب الأول: خطوات تقييم الأداء والأدوات المستخدمة فيه
56	المطلب الثاني: طرق تقييم الأداء

64 خلاصة الفصل

65 الفصل الثالث: أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين في الوكالات البنكية التجارية لميلة

66	تمهيد
67	المبحث الأول: تقديم عام للبنوك التجارية العمومية الجزائرية
67	أولاً: البنك الوطني الجزائري
68	ثانياً: بنك الفلاحة والتنمية الريفية
69	ثالثاً: القرض الشعبي الجزائري
70	رابعاً: الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط

71	خامسا: بنك التنمية المحلية
71	سادسا: البنك الجزائري الخارجي
73	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية ووصف خصائص العينة
73	المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية
76	المطلب الثاني: عينة الدراسة
78	المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات
78	المطلب الأول: تحليل نتائج الدراسة الميدانية
92	المطلب الثاني: نتائج اختبار فرضيات الدراسة
102	خلاصة الفصل
103	الخاتمة	
104	أولا: نتائج النظرية للبحث
105	ثانيا: النتائج التطبيقية للبحث
106	ثالثا: التوصيات
107	رابعا: آفاق البحث
109	المراجع
116	الملاحق

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
03	أبعاد التسويق الخدمي	01
16	وظائف الخدمة الداخلية والزبائن الداخليين	02
19	التوجهات الإستراتيجية وعلاقتها بالمزيج التسويقي الداخلي والخارجي	03
28	نموذج بييري للتسويق الداخلي	04
31	نموذج كرونروس للتسويق الداخلي	05
34	النموذج المرتكز على الدمج بين نموذج بييري وكرونروس للتسويق الداخلي	06
36	نموذج رفيق واحمد للتسويق الداخلي المرتكز على التوجه بخدمة العميل	07
42	محددات الأداء	08
46	العوامل المؤثرة في الأداء	09
55	خطوات تقييم الأداء	10

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	أهداف التسويق الداخلي	11
02	عملية إختيار العاملين بالمؤسسة	22
03	نموذج التدرج البياني	57
04	نموذج القوائم	59
05	وصف محاور الاستبيان الموجه للعاملين عينة البحث	74
06	قيم معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة	75
07	خصائص أفراد عينة الدراسة	77
08	نتائج التحليل الاحصائي الوصفي الخاصة ببعث بحوث السوق	78
09	نتائج التحليل الاحصائي الوصفي الخاصة ببعث ترسيخ ثقافة الخدمة.	80
10	نتائج التحليل الاحصائي الوصفي الخاصة ببعث الاختيار والتعيين.	82
11	نتائج التحليل الاحصائي الوصفي الخاصة ببعث التدريب	83
12	نتائج التحليل الاحصائي الوصفي الخاصة ببعث الاتصال الداخلي.	85
13	نتائج التحليل الاحصائي الوصفي الخاصة ببعث التحفيز.	87
14	نتائج التحليل الاحصائي الوصفي الخاصة ببعث الدعم والتمكين.	89
15	نتائج التحليل الاحصائي الوصفي الخاصة بمحور تقييم أداء العاملين.	90
16	نتائج التحليل الاحصائي الخاصة بالمتوسطات الحسابية T وقيم لإجراءات التسويق الداخلي	92
17	نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد لتأثير إجراءات التسويق الداخلي مجتمعة على أداء العاملين	93
18	نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد لتأثير إجراءات التسويق الداخلي مجتمعة على أداء العاملين	94
19	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط واختبار التباين ANOVA لأثر بحوث السوق على أداء العاملين	95
20	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط واختبار التباين ANOVA لأثر ترسيخ ثقافة الخدمة على أداء العاملين	96
21	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط واختبار التباين ANOVA لأثر اختيار	97

	وتعيين الافراد على أداء العاملين	
98	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط واختبار التباين ANOVA لتدريب الأفراد على أداء العاملين	22
99	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط واختبار التباين ANOVA لأثر الاتصال الداخلي على أداء العاملين	23
100	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط واختبار التباين ANOVA لأثر تحفيز الافراد على أداء العاملين	24
101	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط واختبار التباين ANOVA لأثر دعم وتمكين الافراد على أداء العاملين	25

تمهيد:

إن المؤسسات الاقتصادية الناجحة اليوم سواء كانت صناعية أو خدماتية، هي التي تبدأ أنشطتها التسويقية من الداخل، وتسعى إلى بناء علاقات تبادلية قوية مع عمالها وموظفيها، وبالتالي فنجاحها في السوق الخارجي يستدعي أولاً أن تتجح وتتميز في سوقها الداخلي، فلم تعد وظيفة التسويق تقتصر على خدمة العميل الخارجي من تقديم للمنتجات وتلبية للاحتياجات وحسب، ولكنها أصبحت أيضاً الوظيفة التي تهتم بالأفراد العاملين وتعددهم عملاء وزبائن داخليين في سوق داخلي، تسعى لمعرفة احتياجاتهم ورغباتهم وتلبيتها، وتعمل على رفع قدراتهم ومهاراتهم ومن ثم تحسين مستوى أدائهم.

و يعد التسويق الداخلي من المفاهيم الحديثة التي مكنت المؤسسات من هذا التوجه الداخلي للعاملين بها، ولقد نشأ التسويق الداخلي في سوق الخدمات و كانت غايته الأساسية هو جعل كل العاملين في المؤسسة يشاركون في انتاج الخدمة، مما يتوجب عليهم تقديم الأداء الأفضل، ومن ثمة تقديم خدمات بالجودة التي ترضي العميل الخارجي ولا سيما أفراد الخط الأمامي لصلتهم المباشرة مع العملاء، ثم توسع استعمال وتبني مفهوم التسويق الداخلي الى ما هو أبعد من ميدانه التقليدي، ليشمل في كل أنواع المؤسسات.

فلقد أدركت كل المؤسسات ولا سيما الخدمية منها تدريجياً المنافع التي يمكن أن تحصل عليها من تطبيق مفهوم التسويق الداخلي، الذي من خلاله تحصل المؤسسة على العاملين ذوي القدرات والمهارات العالية القادرين على تحمل المسؤولية وتقديم خدمات ذات مستوى عال من الجودة الى العملاء، فمن المعلوم أن رضا الزبائن الخارجيين يتأثر بالرضا الداخلي للعاملين، ومن هنا يعد التسويق الداخلي متطلباً أساساً للتسويق الخارجي الناجح.

كما أن رفع قدرات ومهارات الافراد العاملين والتعليم المستمر لهم سيمكن المنظمة من أن تكون أقوى مع مرور الزمن، وذلك بسبب القدرات الجوهرية التي ستمتلكها المؤسسة من خلال هؤلاء العاملين وبالتالي تحقيق أهدافها.

وعليه فإن تبني مفهوم التسويق الداخلي في المؤسسات الخدمية البنكية أحد أهم العوامل التي يمكن أن تساهم في إعادة بعث الدور الاقتصادي الهام للقطاع البنكي العمومي الجزائري، لما للتسويق الداخلي من أهمية ودور بارز في قطاع الخدمات بشكل خاص، على اعتبار أنه يسعى إلى توفير الظروف الملائمة لتحسين أداء العاملين وهذا ما سنحاول تسليط الضوء عليه في هذا البحث .

أولاً: إشكالية البحث:

على ضوء ما سبق عرضه في هذا المدخل تتجلى معالم إشكالية البحث والتي يمكن صياغتها في السؤال الرئيسي التالي:

ما مدى أثر إجراءات التسويق الداخلي على أداء العاملين في البنوك التجارية؟

لمعالجة وتحليل هذه الإشكالية نقوم بطرح والإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مستوى تطبيق البنوك التجارية محل الدراسة لأنشطة وإجراءات التسويق الداخلي؟
2. هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتطبيق البنوك التجارية محل الدراسة لإجراءات التسويق الداخلي على أداء العاملين فيها؟

ثانياً: فرضيات البحث:

يتطلب تحليل الإشكالية محل الدراسة اختبار صحة مجموعة من الفرضيات هي:

1. H_01 لا تطبق البنوك التجارية محل الدراسة أنشطة وإجراءات التسويق الداخلي بمستوى متوسط.
2. H_02 لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) لتطبيق إجراءات التسويق الداخلي على أداء العاملين في البنوك التجارية محل الدراسة.

وتنبثق من هذه الفرضية الرئيسة مجموعة من الفرضيات الفرعية التالية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha < 0.05$) لبحوث السوق الداخلي على أداء العاملين بالبنوك التجارية محل الدراسة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha < 0.05$) لترسيخ ثقافة الخدمة على أداء العاملين بالبنوك التجارية محل الدراسة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha < 0.05$) للاختيار والتعيين على أداء العاملين بالبنوك التجارية محل الدراسة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha < 0.05$) للتدريب على أداء العاملين بالبنوك التجارية محل الدراسة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha < 0.05$) للاتصال الداخلي على أداء العاملين بالبنوك التجارية محل الدراسة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha < 0.05$) للتحفيز على أداء العاملين بالبنوك التجارية محل الدراسة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha < 0.05$) للدعم والتمكين على أداء العاملين بالبنوك التجارية محل الدراسة.

ثالثاً: أهداف الدراسة:

نطمح من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق بعض الأهداف سواء كانت متعلقة بالجانب النظري أو الجانب التطبيقي موضحة فيما يلي:

1. يهدف البحث إلى دراسة التسويق الداخلي، وإبراز أهم أنشطته واجراءاته.
2. يهدف البحث إلى دراسة تقييم أداء العاملين وتبيين أهم طرق قياسه.
3. يهدف البحث إلى تحديد أهم اجراءات التسويق الداخلي المؤثرة في أداء العاملين، وترتيبها حسب أهميتها وقدرتها التفسيرية بالبنوك التجارية محل الدراسة.
4. يهدف البحث إلى تحديد علاقة و أثر إجراءات التسويق الداخلي المطبقة في البنوك التجارية محل الدراسة على أداء العاملين فيها.
5. يهدف البحث إلى اقتراح حلول وتوصيات للبنوك محل الدراسة تساعد في تحسين وتفعيل تطبيق اجراءات التسويق الداخلي فيها من أجل أداء أفضل لعمالها.

رابعاً: أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية هذه الدراسة من الناحية النظرية في توفير إطار نظري توضيحي لمفهوم التسويق الداخلي وإبراز مخرجاته ونماذج تطبيقه بالمؤسسات الاقتصادية عامة والخدمية بصفة خاصة، وهذا نقلة المراجع العلمية والدراسات المتعلقة بهذا المفهوم لحدثه، بالإضافة إلى توفير إطار معرفي لمفهوم أداء العاملين، ومرحلة تقييمه ومعرفة أهم المؤثرات به لتحسينه.

أما من الناحية التطبيقية فتنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية القطاع البنكي باعتباره قطاع خدمي مؤثر في اقتصاديات الدول، وبالتالي فإن تنمية وتطوير هذا القطاع تستدعي تبني الفكر التسويقي الداخلي لما له من أهمية كبيرة في ارضاء العاملين وبالتالي تقديم خدمات بجودة عالية ترضي العميل الخارجي وتحقق التميز للمؤسسة الخدمية البنكية.

أيضا بسبب حداثة هذا الموضوع وقلة البحوث في هذا المجال بالنسبة للجزائر وبالتالي يمكن لهذا البحث أن يساهم في تحسيس مسيري البنوك التجارية بشكل خاص بأهمية أنشطة التسويق الداخلي في قطاع الخدمات البنكية وكيفية الاستفادة منها في تحسين أداء العاملين، و من ثمة تقديم خدمات بجودة عالية ترضي العميل وتحقق أهداف البنك.

خامساً: حدود الدراسة:

1. الحدود المكانية: اجريت هذه الدراسة في البنوك العمومية التجارية الجزائرية، حيث ركزنا دراستنا بالخصوص على الوكالات الموجودة بولاية ميلة، في إطار جمع المعلومات، وتوزيع استمارة الاستبيان على العاملين فيها.
2. الحدود الزمنية: أما عن المجال الزمني فقد استغرقت مدة إنجاز هذه الدراسة الميدانية حوالي شهر ونشير إلى أن الدراسة تمت في شهر أفريل 2014.

3. الحدود البحثية: تتحصر حدود البحثية للدراسة بتناول مدى تبني البنوك التجارية محل الدراسة لإجراءات التسويق الداخلي وتأثير هذه الاجراءات على أداء العاملين.

سادسا: دوافع اختيار الموضوع:

تتلخص أهم الدوافع والمبررات التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع دون غيره فيما يلي:

1. فناعتنا الخاصة بالأهمية الكبيرة للتسويق الداخلي بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية بصفة عامة والمؤسسات الاقتصادية الخدمية بصفة خاصة، وميولنا الشديد لدراسة الممارسات التسويقية بالمؤسسات الخدمية.
2. الأهمية المتزايدة للتسويق الداخلي كعنصر رئيسي في الممارسات التسويقية بالمؤسسات الاقتصادية بصفة عامة، والخدمية بصفة خاصة.
3. قلة الدراسات النظرية والميدانية التي تناولت موضوع التسويق الداخلي في المؤسسات الاقتصادية الخدمية خاصة منها الجزائرية، وهذا ما دفعنا للقيام بهذا البحث من أجل المساهمة في إثراء الجانب النظري لهذا الموضوع من جهة، وإكساب المؤسسة الخدمية البنكية الجزائرية معرفة كافية عن مختلف جوانب واجراءات التسويق الداخلي وكيفية الاستفادة منه في تحسين اداء العاملين، و من ثمة تحقيق أهدافها.

سابعاً: صعوبات الدراسة:

بشكل عام تتمحور صعوبات البحث في:

1. ندرة المراجع والدراسات والبحوث المتخصصة في موضوع التسويق الداخلي.
2. صعوبة الحصول على المراجع العلمية لقلتها، وأيضاً صعوبة الحصول على المعلومات الكافية و اللازمة لموضوع البحث من الجهات الرسمية للبنوك التجارية من أجل إعداد دراسة تطبيقية أكثر دقة، وهذا ما يتنافى وتشجيع البحث العلمي.
3. إضافة إلى الصعوبات المتعلقة بالاستبيان (التعامل مع موظفي البنك المستجوبين).

تاسعاً: الدراسات السابقة:

قمنا بالاطلاع على العديد من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع بحثنا والتمثلة في بعض أطروحات الدكتوراه، ورسائل الماجستير والبحوث والمقالات الاجنبية، بالإضافة إلى بعض الدراسات العربية، وهذا لبلورة الإطار النظري والتطبيقي للبحث والاستفادة من النتائج المتوصل إليها، ومن أهم هذه الدراسات ما يلي:

1. أثر التسويق الداخلي وجودة الخدمات في رضا الزبون، دراسة تطبيقية لعينة من المصارف اليمينية، أطروحة دكتوراه في إدارة الاعمال، من إعداد الطالب صالح عمرو كرامة الجريري، جامعة دمشق، سوريا، 2006، اجريت هذه الدراسة في القطاع المصرفي اليمني، وهدفت لقياس اثر التسويق الداخلي وجودة الخدمات في رضا الزبون، وتوصلت الى مجموعة من النتائج أهمها:

- ان هناك علاقة ارتباط بين التسويق الداخلي وجودة الخدمات.
- ان للعلاقة بين التسويق الداخلي وجودة الخدمات اثر في رضا الزبائن.
- ان نقطة الانطلاق للوصول الى جودة الخدمات نيل رضا الزبائن تبدأ من التركيز على تحسين العمليات الداخلية في جميع اقسام المصرف لكي تضمن تسليم خدمات عالية الجودة للزبائن.
- 2. أثر التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية على مستوى جودة الخدمة الصحية، رسالة دكتوراه مقدمة لكلية التجارة، من إعداد سعيد شعبان حامد، جامعة الأزهر، 2002، وتهدف الدراسة إلى تقييم الممارسات الفعلية لاستراتيجيات وسياسات التسويق الداخلي وأثرها على جودة الخدمات المقدمة لدى المستشفيات التابعة للهيئة العامة للتأمين الصحي بالقاهرة الكبرى؛
- 3. دراسة كريمة بكوش، تحقيق رضا العميل الخارجي من خلال الموارد البشرية، 2006، رسالة ماجستير مقدمة لجامعة البليدة، والهدف منها التعرف على اثر تطبيق سياسات الموارد البشرية على رضا العميل الخارجي لدى مؤسسة ترافل للحليب ومشتقاته بالبليدة؛
- 4. أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين في منظمات المجتمع المدني، بحث مكمل للحصول على دبلوم مهني متخصص في ادارة منظمات المجتمع المدني، من إعداد الطالب زاهي ابراهيم ابراهيم لبد، و عمر احمد رجب ريان، الجامعة الاسلامية غزة، فلسطين، 2013، وخلصت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:
- جود علاقة ذات دلالة احصائية بين اجراءات التسويق الداخلي ككل (التدريب، ترسيخ ثقافة الخدمة، نشر المعلومات التسويقية) وأداء العاملين؛
- لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين اجراء نشر المعلومات التسويقية وأداء العاملين على مستوى المتغيرات الفرعية.
- 5. دراسة حميد عبد النبي الطائي: تحت عنوان قياس تقييمات وإجراءات التسويق الداخلي في صناعة الفنادق الأردنية من وجهة نظر العاملين (دراسة حالة عمان)، أجريت هذه الدراسة على عينة من العاملين في الفنادق درجة خمسة نجوم التي تنشط بمحافظة عمان الكبرى، وهدفت الدراسة إلى التعرف على إدراك العاملين لإجراءات التسويق الداخلي، والوقوف على مقومات نجاحه في الفنادق محل الدراسة بالتركيز على الأبعاد التالية: (ثقافة المؤسسة، إدارة الموارد البشرية، نشر المعلومات التسويقية، تنفيذ نظام المكافآت، الاقرار بجهود العاملين)، وتوصلت الدراسة إلى:
- أبعاد التسويق الداخلي غير واضحة للعاملين بالفنادق محل الدراسة بشكل كبير؛
- ترتيب الابعاد التي حصلت على أهمية كبيرة من وجهة نظر العاملين هي: العمل بروح الفريق الواحد لخدمة العملاء، اختيار العاملين الأكثر كفاءة، ادراك العاملين بأنهم جزء مهم من تقديم الخدمة الفندقية؛

تمهيد:

يعد مفهوم التسويق الداخلي من المفاهيم الحديثة التي لم تلق إلى حد الآن رواجاً في بلادنا العربية من طرف الباحثين والممارسين على حد سواء، ويرتبط هذا المفهوم لدى الكثير بالتسويق الخدمي، حيث يعتبر هذا الأخير البيئة الأصلية للتسويق الداخلي، الذي يعتبر المؤسسة سوق داخلي وعمالها زبائن داخليين، و الوظائف منتجات داخلية.

إن سعي المؤسسة لتحقيق أهدافها وتميزها في السوق الخارجي يعتمد بالدرجة الأولى على تحسين وتطوير علاقتها بعملائها، وهذا يتطلب أولاً بناء علاقة تبادلية قوية بينها وبين عمالها لأن العامل الراضي يساوي عملاء راضيين وهذا هو جوهر التسويق الداخلي.

وعليه ارتأينا أن نتناول في هذا الفصل بشيء من التفصيل أهم المحاور المرتبطة بالتسويق الداخلي من خلال المباحث التالية:

- المبحث الأول: ماهية التسويق الداخلي.
- المبحث الثاني: التشخيص الاستراتيجي للتسويق الداخلي.
- المبحث الثالث: إجراءات ونماذج التسويق الداخلي.

المبحث الأول: ماهية التسويق الداخلي:

لقد أصبحت المؤسسات خاصة منها الخدمائية، تركز بشكل خاص على الاستثمار في موردها البشري، لما لهذا الأخير من دور كبير في تحقيق أهدافها وتميزها في سوقها وزيادة حصتها وأرباحها، ويعد التسويق الداخلي من المفاهيم الحديثة التي تهتم بالمورد البشري داخل المؤسسة وضرورة ارضائه وتلبية رغباته من أجل تحسين جودة الخدمات المقدمة وارضاء العملاء ومن ثم تحقيق أهداف المؤسسة.

لذلك سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم التسويق الداخلي، ومراحل تطوره، أهميته وأهدافه.

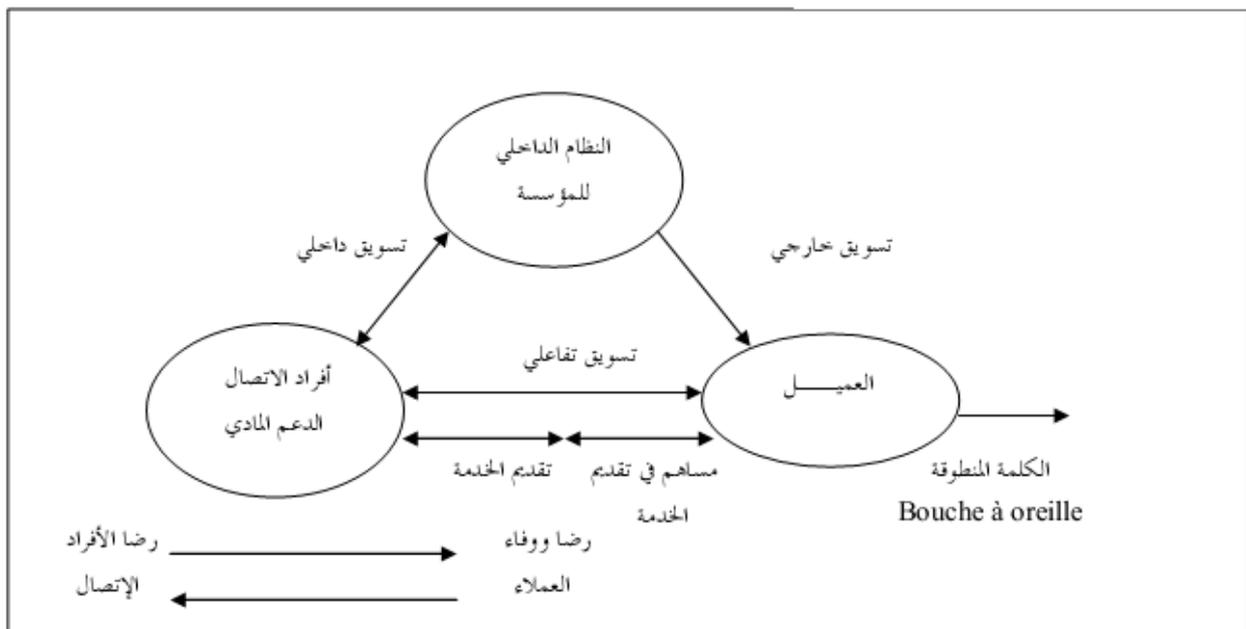
المطلب الأول: نشأة ومفهوم التسويق الداخلي:

قبل التطرق إلى نشأة ومفهوم التسويق الداخلي، لا بد لنا من الإشارة أولاً إلى الأبعاد الأساسية التي يقوم عليها التسويق الخدمي، باعتباره البيئة الأصلية ومنشأ التسويق الداخلي، فقد شهد التسويق الخدمي في منتصف السبعينات من القرن الماضي عدداً من الاهتمامات والإسهامات من قبل الباحثين، كفرع متميز في فروع التسويق نتيجة التغيرات التي شهدها عالم الأعمال.

أولاً: أبعاد التسويق الخدمي:

لفهم مختلف العناصر التي لها علاقة بمفهوم وموضوع تسويق الخدمات سنتطرق إلى الأبعاد الثلاثة للتسويق الخدمي، والتي تميزه عن التسويق السلعي كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (01): أبعاد التسويق الخدمي.



Source: James Teboul, le temps des services: une nouvelle approche du management, 3^{ème} tirage édition d'organisation, paris, 2000, P 37.

من خلال الشكل السابق يضح لنا أن الأبعاد الثلاثة للتسويق الداخلي هي:

1. البعد الأول (التسويق الخارجي)¹:

يرتبط هذا الأخير بالأنشطة التقليدية للتسويق، فيما يتعلق باتصال المؤسسة بأسواقها المستهدفة، بما فيها مستهلكي خدماتها وأحيانا الموزعين المستقلين عنها، والتعرف على احتياجاتهم وتوقعاتهم، وتهدف هذه الأنشطة في مجملها إلى التعريف بخدمات المؤسسة، وخلق صورة ذهنية في السوق تميزها عن منافسيها.

2. البعد الثاني التسويق بالعلاقات (التسويق التفاعلي)²:

هناك عدة تعاريف للتسويق بالعلاقات، فهناك من عرفه على أنه: "ارتباط المؤسسة بسلوك ايجابي نحو تطوير التبادلات التفاعلية المربحة مع العملاء، وتدعيمها والالتزام بها عبر الزمن"³، كما عرفة كل من "Benavent" و "Meyer" على أنه: "مقاربة تركز على العميل تنشئ من خلالها المؤسسة علاقات تجارية طويلة المدى مع العملاء الحاليين والمحتملين"، وأكد ذلك "Mc kenna" بقوله أنه: "إنشاء لعلاقة دائمة مع العميل".

3. البعد الثالث (التسويق الداخلي)⁴:

تقوم فكرة التسويق الداخلي على أن كل الأفراد، داخل المؤسسة يجب أن يبذلوا قصارى جهودهم من أجل زيادة كفاءة وفعالية أنشطة التسويق الخارجي بها، وأن كل وحدة تنظيمية أو جماعة داخل المؤسسة تسوق قدراتها وإمكانياتها للوحدات الأخرى وذلك داخل نفس المؤسسة.

هذا ويشير التسويق الداخلي إلى تصميم السياسات والبرامج الموجهة إلى العاملين بالمؤسسة (عملاء داخليين)، بهدف تحقيق مستويات عالية من الرضا لديهم، والذي بدوره يمكن أن يؤدي إلى الارتقاء بمستوى جودة الخدمة المقدمة للعملاء الخارجيين.

ثانيا: نشأة التسويق الداخلي:

ظهر مصطلح التسويق الداخلي كمفهوم من المفاهيم المعاصرة في ثمانينات القرن الماضي ليبرهن على إمكانية محاكاة التسويق بمعناه التقليدي داخل المؤسسة، وبدأ ظهور هذا المفهوم في قطاع الخدمات، حيث تتميز الخدمات عن السلع بارتباط مقدم الخدمة بالزبون أثناء تأدية الخدمة⁵.

¹ كمال بلمسعود، أثر التسويق الداخلي في تحقيق ولاء الزبون من خلال الرضا الوظيفي، مذكرة ماستر غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2012، ص 10.

² فؤاد بوجنانة، تقييم واقع الاتصال التسويقي في المؤسسة الاقتصادية الخدمية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2010، ص ص 14، 15.

³ منى شفيق، التسويق بالعلاقات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص 13.

⁴ فؤاد بوجنانة، مرجع سابق، ص 14.

⁵ محمد فريد الصحن، التسويق، الدار الجامعية، مصر، 1994، ص 40.

والاهتمام الأول بمفهوم التسويق الداخلي كان من قبل " Sosser Et Arbeit " في مقالتهما سنة (1976) والتي ناقشت وظيفة بيع الخدمة لتوظيف السوق بطريقة لجذب أفضل العاملين.

وتطور مفهوم التسويق الداخلي عندما بدأ المسوقون في قطاع الخدمات اتخاذ إجراءات مؤسسة لتسويق خدماتهم للموظفين في المقام الأول، منطلقين في ذلك من أن الموظفين في هذا القطاع يمارسون الجزاء الأكبر والأهم من وظيفة التسويق وبالتالي اختيار أفضل الأفراد (وبخاصة الذين يعملون في الخط الأمامي من ذوي الاتصال المباشر مع الزبائن) وذلك من أجل تحقيق أفضل تفاعل مع الزبائن.

ومن هذا المنطلق بدأت الكتابات التسويقية في الآونة الأخيرة تتطرق إلى لفظ التسويق الداخلي للإشارة إلى الجهود التسويقية المبذولة في إقناع الموظفين داخل المؤسسة بأهمية أدائهم الفعال ودوره في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة¹.

وفي هذا الصدد فإن الزبائن هم الموظفون داخل المؤسسة، ومن ثم يتم وضع مزيج تسويقي مناسب لتسويق أفكار المؤسسة وخططها وكذا الحصول على رضاهم مع تحقيق أهداف المؤسسة المتعلقة بالربحية من خلال تأييدهم لهذه الخطط والأفكار، والفكرة الأساسية للتسويق الداخلي تعني تبني جميع أعضاء المؤسسة، التفكير والسلوك الإيجابي عند الاتصال بالزبائن².

وبحديثنا عن التسويق الداخلي لا بد أن نشير إلى العلاقة التبادلية بين التسويق الداخلي والخارجي فقد اقترح "Filipo" أن هناك نوع من التعاون القائم بينهما، أي بين التوجه نحو العاملين والتوجه نحو الزبون، وعندما يحدث ذلك التفاعل بين التسويق الداخلي والتسويق الخارجي عندها فإن الأهداف التسويقية سيتم تحقيقها، وهذا يعني بأن رضا الزبائن الخارجيين سيتأثر برضا الزبائن الداخليين الذين يتم خلق الدافعية عندهم على أساس مطالبهم واحتياجاتهم، لذلك من المهم تعميم وتنفيذ فلسفة التسويق الداخلي، لأن فلسفة التسويق الداخلي تركز على تحفيز حماسة العاملين للوصول إلى سلوك متماسك منسجم، يتناسب مع الأهداف التسويقية للمؤسسة.

إن خطة التسويق الخارجي هي خطة معروفة ومعتادة لنا جميعا حيث أنها تصف كيفية تعامل المؤسسة مع بيئتها الخارجية من خلال ثمانية عناصر يطلق عليها عناصر المزيج التسويقي وهي: المنتج، السعر، الترويج، التوزيع، الدلائل المادية، الناس، الإجراءات، الإنتاجية³.

¹ بوبكر عباسي، دور التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمات الفندقية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2009، ص 33.

² صالح عمرو كرامة الجريري، أثر التسويق الداخلي وجودة الخدمة في رضا الزبون : دراسة تطبيقية لعينة من المصارف اليمينية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، سوريا، 2006، ص 38.

³ زاهي ابراهيم ابراهيم ليد وعمر أحمد رجب ريان، أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين في منظمات المجتمع المدني، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على دبلوم مهني متخصص في إدارة منظمات المجتمع المدني، الجامعة الإسلامية، غزة، 2013، ص 22، 23.

أما خطة التسويق الداخلي فإنها تصف كيفية خلق بيئة عمل داخلية تدعم التوجه نحو الزبون وهذا يكون من خلال عدة إجراءات هي: بحوث السوق الداخلي، ترسيخ ثقافة الخدمة، اختيار وتدريب الأفراد، الاتصال الداخلي، التحفيز وأخيرا الدعم والتمكين وسيتم تناول هذه الإجراءات لاحقا.

ثالثا: مفهوم التسويق الداخلي:

بالرغم من صعوبة تحديد تعريف موحد ومتفق عليه للتسويق الداخلي بين الباحثين، إلا انه هناك العديد من المحاولات لتقديم مفهوم واضح ودقيق له.

حيث يرى بعض الباحثين أن أول ظهور لهذا المفهوم كان مع بداية الخمسينيات مع ظهور مصطلح العميل الداخلي الذي يعتبر قلب مفهوم التسويق الداخلي في أدبيات إدارة الجودة الشاملة باليابان¹. حيث نظر مديري الجودة في اليابان إلى الأنشطة التي يؤديها العاملون في المؤسسة على أنها منتجات داخلية، وأن المنظمة يجب أن تركز اهتمامها على تلبية احتياجات العاملين لينعكس ذلك إيجابا على أدائهم ويؤدي في النهاية إلى إرضاء العميل الخارجي².

غير أن أدبيات التسويق الداخلي تؤكد أن بروز و تبلور مفهوم التسويق الداخلي كان مع نهاية السبعينات وبداية الثمانينات، فهو مستمد أصلا من أدبيات تسويق الخدمات³، حيث استخدم مصطلح التسويق الداخلي لأول مرة من طرف "Berry" وآخرون (1976) الذي يعتبر من أوائل الباحثين الذين تحدثوا عن التسويق الداخلي و اقترحوه كحل لمشكلة تقديم الخدمات بجودة عالية وبشكل متجانس⁴. ومن حينها والباحثون يقدمون إسهاماتهم ومقارباتهم المختلفة في توضيح مفاهيم وأنشطة التسويق الداخلي ومن أبرز هذه المقاربات في تعريف التسويق الداخلي نورد ما يلي:

1. التسويق الداخلي كأداة لإرضاء العميل الداخلي والتوجه بالعميل الخارجي:

حيث عرفه "Berry" على أنه: "النظر إلى الموظفين على أنهم زبائن فيما بينهم، أي أنهم زبائن داخل المؤسسة والنظر إلى الوظائف التي يقومون بها على أنها منتجات داخلية والعمل على تقديم هذه المنتجات بشكل يرضي الزبائن الداخليين من أجل تحقيق أهداف المؤسسة"⁵.

¹ Ioanna Papsolomou-Doukakis Internal Marketing in the UK Retail Banking Sector: Rhetoric or Reality, Journal of Marketing Management 2013.p 2

² محمود علي الروسان، العلاقة بين التسويق الداخلي والأداء التسويقي: دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية الخاصة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، الأردن، 2010، ص 344.

³ Myriam Bellaouaied , internal marketing as a new alternative for the service employees performance : intercal study , revu de communication et de marketing, 2011, p4

⁴ N. Bouranta, P. Kyriazopoulos The Impact of Internal Marketing to Market Orientation Concept and their Effects to Bank Performance Operational Research. An International Journal. Vol.5, No.2 Athens, Greece ,2005.p

⁵ Isil Turkoz & Ayse Akyol Internal Marketing and Hotel Performance. Anatolia: An International Journal of Tourism and Hospitality Research, 2011,p 150

كما يرى "Gronroos" أن التسويق الداخلي ينص: " على أن طاقم العاملين في المؤسسة لن يحققوا المزايا والمنافع المرجوة من التسويق الداخلي كفلسفة ونظام إلا إذا ترسخت لديهم فناعة مطلقة بأهمية الخدمة التي يقدمونها، ويعني ذلك أن يعتقد العاملون الخدمة كفلسفة توجه بشكل دائم باتجاه الزبائن". ويرى آخرون أن التسويق الداخلي هو: " فلسفة لإدارة الأفراد وطريقة نظامية لتطوير ثقافة الخدمة وتقويتها، ويكون التركيز على كيفية تطوير موظفين حريصين على خدمة الزبون من خلال المهارات، ويكون هناك اعتناق أو توجه نحو الزبون ووجود ثقافة الخدمة لدى الموظفين".

2. التسويق الداخلي كمرادف لإدارة الموارد البشرية:

حيث عرف "Gumessen" التسويق الداخلي على أنه: " جهود المؤسسات الخدمية الهادفة لتزويد الأفراد العاملين لديها بتصوير كامل وفهم واضح للأهداف والمهام التي ترغب المؤسسة في تحقيقها من خلال التدريب والتحفيز و التقويم والمكافأة وفقا لإنجاز الأهداف". كما عرف " Berry and Parasuraman" التسويق الداخلي على أنه: "جذب، وتنمية، تحفيز، والاحتفاظ بأكفأ الموظفين من خلال منحهم الوظائف (كمنتج داخلي) التي ترضي احتياجاتهم، و توافق مع مؤهلاتهم وتطلعاتهم، فالتسويق الداخلي هو فلسفة التعامل مع الموظف كعميل داخلي والوظيفة كمنتج داخلي يلبي رغبات الموظفين"¹.

3. التسويق الداخلي كممارسة لتقنيات التسويق الخارجي داخل المؤسسة:

حيث يعرف "Berry" التسويق الداخلي على أنه: " تطبيق فلسفة وممارسات التسويق على الأفراد الذين يخدمون الزبائن، بحيث يتم توظيف أكفأ الأفراد والاحتفاظ بهم للقيام بالأعمال المناطة بهم على أكمل وجه"². واعتبر "Kotler" أن منظمة الخدمة الناجحة يجب عليها أولاً أن تبيع وظائفها للعاملين بها قبل أن تبيع خدماتها للزبائن في الخارج، حيث أن المؤسسة إذا لم تسوق المفاهيم والنظم والتوجهات بجانب السلع والخدمات إلى الموظفين داخل المؤسسة فإن نجاحها في جذب زبائن خارجيين والحفاظ عليهم يعتبر أمراً صعب التحقيق.

كما يؤكد "Piercy and Morgan" على تطبيق نفس أساليب التسويق الخارجي داخل المؤسسة باعتبارها سوق داخلي³.

¹Michael dunmore, insid-out marketing how to create in internal marketing strategy,kogan page, London,Great Britain,2002, p21

² غسان قاسم داود اللامي وآخرون، تعزيز المكانة الذهنية للخدمة المصرفية من خلال ممارسات التسويق الداخلي: دراسة تطبيقية في عينة من المصارف الأهلية في محافظة، جامعة بغداد، العراق، 2010، ص 27.

³ Sherry Finney &MetteScherrebeck-Hansen,Internal marketing as a change management tool: A case study in re-branding, Journal of Marketing Communications, Shannon School of Business, Cape Breton University , Sydney, Canada, 2010, p328.

4. التسويق الداخلي كمصدر للميزة التنافسية للمؤسسة:

حيث يعرفه " Ballontyne " على أنه: " أحد أشكال التسويق داخل المؤسسة والذي يركز على جذب انتباه الموظفين إلى الأنشطة الداخلية التي بحاجة إلى تغيير من أجل تحسين أداء ومكانة المؤسسة في السوق الخارجي"¹.

وإجمالاً من التعاريف السابقة يمكن إعطاء التعريف الآتي: " التسويق الداخلي هو تبنى وتطبيق مجموعة من ممارسات وأنشطة التسويق الخارجي داخل المؤسسة بحيث تتداخل مع إدارة الموارد البشرية، من أجل بناء توجه حقيق بالعميل، وهذا من خلال بناء قيمة حقيقية لموظفي المؤسسة ومعاملتهم على أنهم زبائن داخليين آخذين بعين الاعتبار حاجاتهم ورغباتهم ومحاولة إشباعها كطريق لتحقيق رضاهم، ومن ثم رضا العملاء الخارجين، وبالتالي تميز المؤسسة في سوقها والوصول إلى تحقيق أهدافها".

المطلب الثاني: مراحل تطور مفهوم التسويق الداخلي²:

من خلال مراجعة أدبيات التسويق الداخلي، يتضح بأنه توجد ثلاثة أشكال مختلفة تؤشر التطور و التقدم الذي عرفه مفهوم التسويق الداخلي وهي:

أولاً: مرحلة دافعية ورضا الموظف:

ركزت الغالبية العظمى من الكتابات خلال المرحلة الأولى لتطوير مفهوم التسويق الداخلي وتحديد كتابات " Berry " وزملاؤه، على قضية دافعية الموظف ورضاه عن المؤسسة والأعمال التي يقوم بها داخل المؤسسة.

ويكمن السبب الرئيسي وراء ذلك في الحقيقة التي ترى بأن جذور مفهوم التسويق الداخلي تتبع دائماً من الفئاعة بضرورة الاهتمام بتحفيز العاملين والحصول على رضاهم بالصورة التي تجعلهم على استعداد لبذل مزيد من الجهود بغرض تحسين جودة الخدمة التي تقدمها مؤسساتهم.

ومن هنا بدأت الكتابات التسويقية تؤكد على ضرورة النظر إلى الموظفين باعتبارهم مستهلكين داخليين، والتعامل مع الوظائف باعتبارها منتجات يجب أن يتم تصميمها بشكل جيد لإرضاء وإشباع حاجات ورغبات هؤلاء المستهلكين الداخليين.

و بالتالي أغلب الإسهامات التي تناولت مفهوم التسويق الداخلي في هذه المرحلة (Berry وزملاؤه) كانت تركز على النقاط التالية:

- الموظفين كمستهلكين داخليين؛
- الوظائف كمنتجات داخلية؛
- تحفيز وإرضاء الموظفين.

¹ محجوبي محمد الأخضر، أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والمصادقية في المؤسسة الخدمية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2010، ص 14.

² محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، القاهرة، 2008، ص 154، 159.

ثانيا: مرحلة التوجه بالمستهلك:

تشير الخطوة الثانية في تطوير مفهوم التسويق الداخلي والتي تمت من خلال " Gronroos " إلى ضرورة الاهتمام بالتواصل والتفاعل الذي يتم بين الموظفين والعملاء أثناء تقديم وأداء الخدمة. ويعني هذا تغلغل الموظف بشكل كبير في الخدمة التي يؤديها، الأمر الذي يجعله في حالة تفاعل دائم مع العميل حيال تقديمه لها.

حيث أشار " Gronroos " إلى أن العلاقات التفاعلية التي تتم بين المشتري والبائع لن يقتصر تأثيرها فقط على قرارات الشراء وإعادة الشراء، وإنما سيمتد تأثيرها بشكل قوي على توفير الفرص التسويقية التي يمكن للمؤسسة استغلالها والاستفادة منها ويتطلب اقتناص هذه الفرص وجود توجه بالمستهلك، وتوجه بالسوق وأفراد عاملين لديهم عقلية بيعيه مميزة.

وبالتالي من أجل الاستفادة من الفرص التسويقية المتاحة، يجب أن تعمل المنظمة على أن يكون

لديها:

- موظفين لديهم توجه بالمستهلك والسوق؛
- موظفين لديهم عقلية بيعية؛
- وجود تكامل وتناسق ومختلف الوظائف داخل المؤسسة (يقصد موظفو الخط الأمامي والخط الخلفي) من تفعيل العلاقات مع الزبائن؛
- استخدام التسويق كأساليب وتقنيات داخل المؤسسة.

ثالثا: مرحلة الإستراتيجية و إدارة التغيير:

بدأت هذه المرحلة من خلال اتجاه عدد من الكتاب إلى توضيح دور التسويق الداخلي كوسيلة لتنفيذ استراتيجية المؤسسة.

حيث يمكن القول بأن التنفيذ الفعال لاستراتيجيات أي مؤسسة إنما يحتاج بالدرجة الأولى إلى جهود تسويقية داخلية تسعى إلى القضاء على التعارض والصراعات الداخلية التي قد تحدث بين الوظائف المختلفة، وتحاول في نفس الوقت إيجاد اتصالات داخلية جيدة تسهم في تفعيل التنسيق اللازم بين هذه الوظائف.

إن مثل هذه الوظائف أو التوسعات على مفهوم التسويق الداخلي قد تجعل منه أداة لتنفيذ أي استراتيجيات تنظيمية بغض النظر عما إذا كانت موجهة إلى داخل المؤسسة أو موجهة إلى خارجها.

وتبعاً لذلك فإن التسويق الداخلي يتم النظر إليه كميكانيزم يمكنه:

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

المطلب الثالث: أهمية وخصائص وأهداف التسويق الداخلي:

أولاً: أهمية التسويق الداخلي: تتمثل أهمية التسويق الداخلي فيما يلي¹:

- يساهم في توفير بيئة محفزة تؤدي إلى تحقيق رضا العاملين؛
- يمثل التسويق الداخلي التوجيه نحو العاملين لتحقيق مستوى مقبول من الرضا الوظيفي؛
- يساهم التسويق الداخلي في تحقيق التكامل والتنسيق في نشاطات المؤسسة الداخلية التي تتعلق بالعاملين وعلاقاتهم؛
- يساهم في تطبيق فلسفة التسويق داخليا كما هو التوجه نحو تطبيقها خارجيا (أي على العملاء)؛
- يساهم التسويق الداخلي في تطبيق استراتيجية للمؤسسة محددة وشاملة يمكن من خلالها تحقيق الأهداف بعيدة المدى المتعلقة بالعاملين.

ثانياً: خصائص التسويق الداخلي:² يتصف التسويق الداخلي بعدة خصائص منها:

1. التسويق الداخلي عملية اجتماعية: فالتسويق الداخلي يطبق داخل المؤسسة لإدارة عملية التبادل والتفاعل بين المؤسسة والعاملين بها، فالعاملين لا تقتصر حاجاتهم على الحاجات المادية فقط، وإنما هناك حاجات اجتماعية مثل: الأمن والانتماء والصدقة، يريدون إشباعها وهذا ما يتحقق من خلال التسويق الداخلي.

2. التسويق الداخلي عملية إدارية: تعمل على تكامل الوظائف المختلفة داخل المؤسسة من خلال:

- التأكد من أن كل العاملين لديهم دراية وخبرة كافية عن الأنشطة التي يقومون بها، وأن هذه الأنشطة تؤدي إلى إشباع حاجات العملاء الخارجيين.
- التأكد من أن كل العاملين تم إعدادهم وتحفيزهم لأداء عملهم بكفاءة

ثالثاً: أهداف التسويق الداخلي:³

يمكن تقسيم أهداف التسويق الداخلي إلى ثلاث مستويات من الأهداف هي: الهدف على المستوى الكلي، الهدف على المستوى الاستراتيجي وأخيراً الهدف على المستوى التكتيكي. فالهدف على المستوى الكلي هو الحصول على عاملين لهم قدرات ومهارات عالية قادرين على تحمل المسؤولية والالتزام بتقديم خدمات عالية الجودة للزبائن.

أما الهدف على المستوى الاستراتيجي هم إيجاد بيئة داخلية يتصرف فيها العاملون بالطريقة المرغوب فيها والتي يتم تسهيلها من خلال إجراءات فاعلة وهي ثقافة الخدمة والتدريب الداخلي والاتصال الداخلي

¹ راند ضيف الله الشوابكة، أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد للعاملين في أمانة عمان الكبرى، رسالة ماجستير في الإدارة غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010، ص ص 14، 15.

² كفاح صالح الأسدي، إستراتيجية التسويق الداخلي وأثرها في جودة الخدمة المصرفية دراسة تطبيقية لعينة من المصارف العراقية، جامعة الكوفة، العراق، ص ص 15، 16.

³ زاهي ابراهيم لبد وعمر احمد رجب ريان، مرجع سابق، ص ص 11، 12.

واجراءات أخرى والغاية من ذلك هو تطوير وعي الزبون الخارجي والداخلي وإيجاد التكامل بينهم ومحاولة إزالة العوائق الوظيفية التي تقف أمام فاعلية التسويق الداخلي.

أما أهداف التسويق الداخلي على المستوى التكتيكي هو بيع الخدمات من خلال الجهود التسويقية المفردة للعاملين والذي يستند إلى أن أفراد الكادر هم السوق الأول للمؤسسة المقدمة للخدمة، ويجب أن يفهم العاملون لماذا يتوقع منهم أن يؤدوا وظائفهم بطريقة معينة وكذلك مثلهم للخدمات والنشاطات التي تمارسها المؤسسة وأن الخدمات يجب أن تكون على مستوى عال من الجودة وأن تكون مقبولة كما يجب الاهتمام بقنوات الاتصال، والجدول التالي يلخص أهداف التسويق الداخلي:

جدول رقم(01): أهداف التسويق الداخلي

<p>خلق بيئة داخلية تدعم الاهتمام بالزبون والمبيعات وتعزز ذلك من خلال الإجراءات التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ترسيخ ثقافة الخدمة؛ - التدريب الداخلي للعاملين؛ - بث المعلومات التسويقية إلى العاملين. 	<p>الهدف على المستوى الاستراتيجي</p>
<p>بيع الخدمات السائدة التي تستعمل بوصفها وسائل للتنافس من خلال الحملات والإجراءات والجهود التسويقية المفردة للعاملين استنادا إلى المبادئ الآتية:</p> <ul style="list-style-type: none"> - يعد أفراد الكادر هم السوق الأول للمنظمة؛ - امتثال وتفهم العاملين للأنشطة التي تمارسها المنظمة؛ - محاولة تقديم خدمات ذات مستوى عال من الجودة؛ - وجود قنوات اتصال فاعلة. 	<p>الهدف على المستوى التكتيكي</p>
<p>الحصول على عاملين ذوي قدرات ومهارات عالية يستطيعون تقديم خدمات بمستوى عال من الجودة إلى الزبائن.</p>	<p>الهدف الكلي</p>

المصدر: زاهي ابراهيم ابراهيم لبد وعمر أحمد رجب ريان، مرجع سابق، ص 12.

ولابد من الإشارة إلى أن تطبيق فلسفة التسويق الداخلي هي ليست الغاية النهائية بحد ذاتها للمؤسسة بل هي تجعل المؤسسة ذات أداء أفضل وذلك يكون من خلال تحسين مستويات أداء العاملين وتحقيق رضا الزبائن الخارجيين.

رابعاً: العوامل المؤثرة في تحديد أهداف التسويق الداخلي¹:

هناك ثلاث اتجاهات تعمل على تحديد أهداف التسويق الداخلي وهي:

1- **تنمية ثقافة المؤسسة:** وهي القيم التي تسعى المؤسسة لنشرها لكي تتمكن من تحقيق رسالتها من أمثلتها: (الزبون دائماً على حق، السرعة في الأداء، الجودة المتحققة من أول مرة)، لهذا ستكون أهداف التسويق الداخلي هنا:

- تمكين الموظف من فهم رسالة المؤسسة؛

- تنمية توجهات الموظفين نحو الأسواق؛

- تنمية المهارات الموظفة في تحقيق الاتصالات الفعالة.

2- **الحفاظ على ثقافة المؤسسة وتوجهاتها:** وذلك من خلال وضع البرامج والخطط التي تتضمن الحفاظ على تطبيق هذه القيم وإلا فإن المعايير والاتجاهات التي سبق تنميتها ستعود مرة أخرى إلى الأداء غير متكامل، وهنا ستكون أهداف التسويق الداخلي كما يلي:

- ضمان الممارسات التسييرية داخل المؤسسة المشجعة لدعم توجهات الموظفين نحو الزبون والسوق؛

- ضمان تدفق المعلومات وحصول الموظفين عليها، والتي تمكنهم من إنجاز المهام المطلوبة بكفاءة عالية.

3- **تقديم السلع والخدمات الجديدة:** حيث يلعب التسويق الداخلي دوراً هاماً كأسلوب منظم لتعامل مع الخطط التسويقية الجديدة والسلع والخدمات الجديدة التي تقدمها المؤسسة، وهنا ستكون أهداف التسويق الداخلي هي:

- جعل الموظفين على دراية كاملة بالاستراتيجيات التسويقية المرتبطة بتقديم السلع والخدمات الجديدة؛

- أن تكون هناك معرفة كافية لدى الموظفين بماهية الاستراتيجيات التسويقية بصفة عامة الاستراتيجيات الترويجية على وجه الخصوص؛

- أن يكون الموظفين على دراية بالأدوار المختلفة المطلوبة منهم، وهم بصدد تطبيق الاستراتيجيات الجديدة أو تقديم المنتجات الجديدة.

¹ كمال بلمسعود، مرجع سابق، ص 18.

المبحث الثاني: التشخيص الاستراتيجي للتسويق الداخلي:

يعتبر التسيير الاستراتيجي ذو أهمية كبيرة للمؤسسة الاقتصادية الخدمية ولن يكون هذا التسيير كفاً وفعالاً إلا إذا اشتمل في ثناياه على الفكر التسويقي الداخلي، وعليه سنحاول التطرق إلى استراتيجيات وسياسات التسويق الداخلي، من خلال معالجة بعض المفاهيم والأسواق الداخلية، و الزبائن الداخليين، وكذا تجزئة الأسواق الداخلية، و المزيج التسويقي الداخلي.

المطلب الأول: استراتيجية التسويق الداخلي:

أولاً: السوق الداخلي:

1. مفهوم السوق الداخلي¹:

إن الفكرة الأساسية لهذا المفهوم هو أن أول سوق تتعامل معه المؤسسة هو السوق الداخلي والذي يتكون من مجموع العاملين في كافة المستويات والوظائف، على اعتبار أن الموظف هو مستهلك داخلي، والوظائف هي منتجات داخلية، وأحد أهم الأفكار الأساسية في مفهوم السوق الداخلي هو مفهوم التبادل بين الموظفين (الزبون الداخلي) والمؤسسة، وقد أشار إلى هذا المعنى آدم سميث في كتاباته، حيث اعتبر أن العامل يبيع جهده إلى المؤسسة، وأن سعر البيع يمثل الأجر الذي يتقاضاه.

وتشير أدبيات الموارد البشرية إلى العديد من النظريات، التي تحاول أن تشرح طبيعة العلاقة بين المؤسسة والموظف أو العامل، ومن بينها نظرية العدالة أو التوازن لـ: (Adamz) الذي أشار إلى أن الموظف أو العامل يقيم الوظيفة أو العمل بالمقارنة بينما يقدمه في سبيل هذا العمل وما يحصل عليه من هذا العمل بمعنى أن العامل يقدم (الجهد البدني أو الذهني، الوقت، الالتزام، والولاء للمؤسسة....). وفي المقابل يحصل على جملة من المنافع المادية وغير المادية.

ومن خلال جهود التسويق الداخلي، ينبغي على المؤسسة إدارة هذا التبادل، بما يحقق التوازن المطلوب، والذي يؤدي في النهاية إلى تحقيق رضا الموظفين، وتقليل الصراعات بين الوظائف، ودعم التنفيذ الفعال للاستراتيجيات، وتحسين العلاقات مع الزبائن في السوق الخارجي.

وعلى الرغم من منطقية مفهوم السوق الداخلي واعتبار الموظف كزبون داخلي، فإن بعض الكتابات تشير إلى مشاكل محتملة عند الأخذ بهذا الاتجاه، ومن ضمن المشاكل تلك التي أثارها كل من رفيق وأحمد ونلخصها كما يلي:

– واحدة من أهم المشاكل في هذا الاتجاه هو أن المنتجات (الوظيفة) التي تباع أو تسوق إلى الموظفين قد لا يكون مرغوب فيها، أو قد لا يكونوا بحاجة إليها، بنفس الشكل الذي يحتاج به المستهلك الخارجي إلى منتج معين يقوم بشرائه لسد حاجة غير مشبعة لديه؛

¹ محجوبي محمد الأخضر، مرجع سابق، ص ص 26، 27.

- على عكس ما هو متاح للمستهلك الخارجي من حرية الاختيار، فإنه في كثير من الأحيان قد لا يتوفر لديهم حرية الاختيار أو المفاضلة بين المنتجات (الوظائف)؛
 - بالنظر إلى عقد العمل، الذي يربط الموظف بالمؤسسة، قد تفرض عليه القيام بأساليب جديدة في العمل، وهنا عكس ما يجري في السوق الخارجي، الموظف ليس لديه الاختيار عليه أن يقبل المنتج (الوظيفة) تحت طائلة الاضطرار أو بتعرض إلى التوقيف أو إلى عقوبات تنص عليها عقود العمل أو لوائح المؤسسة؛
 - على عكس السوق الخارجي الذي تسوده المنافسة، وتعدد الاختيارات في المؤسسة على الموظف أن تتبع سياسة عمل واحدة والتي تعتمد المؤسسة؛
 - مشكلة أخرى يثيرها التعامل مع الموظف كزبون وهي قضية " الزبون هو الملك" بمعنى أن الأولوية تكون في التركيز على إشباع حاجات ورغبات الزبون الخارجي، أم في التركيز على إشباع حاجات ورغبات الموظفين أولاً.
- وعلى كل خصوصية السوق الداخلي تقتضي خصوصية التعامل معه وخصوصية القوانين التي تحكمه، وهذا لا يمنع إمكانية محاكاة أنشطة التسويق الخارجي وسحبها على السوق الخارجي.

ثانياً: بحوث السوق الداخلي¹:

تكمن بحوث التسويق في البحث و الاستخدام للمعلومات من كل المصادر المتاحة و اختبارها للحاجات المتعلقة بالتسويق²، (مهما كان نوع التسويق) و في بحوث التسويق الداخلي يجب جمع المعلومات و تحليلها باستمرار، من كافة المستويات الإدارية في المؤسسة و من سوق التوظيف، و في الغالب يعتمد بحوث التسويق من أجل مشكلة ما يراد حلها، و على مستوى السوق الداخلي فإنها تساهم في تحديد الفرص الداخلية و الخارجية، و خاصة إذا أجريت بالتوازي مع بحوث التسويق الخارجي، وهي بذلك تساعد على اتخاذ القرارات المناسبة و تكشف الأمور التي من المحتمل أن يكون لها تأثير على نجاح مختلف برامج المؤسسة.

و تحتاج المؤسسة إلى تجميع معلومات حول الأشياء و القيم التي هي محل التبادل في السوق الداخلي، وهي إلى ثلاثة أنواع رئيسية ترتكز على³ :

1. معرفة تصورات الموظفين اتجاه مساهماتهم في الوظيفة (ما هو المطلوب منهم تقديمه؟)؛
2. معرفة تصورات الموظفين اتجاه ما ينتظرونه من الوظيفة و المؤسسة؛
3. معرفة تصورات الموظفين اتجاه توازن عملية التبادل الداخلي (هل يعتقد الموظف أنه يقدم أكثر مما يأخذ أم لا؟).

¹ محجوبي محمد الاخضر، مرجع سابق، ص ص 28، 29.

² تيسير العجارمة، التسويق المصرفي، ط1، دار الحامد، الأردن، 2005، ص 29.

³ Lings,I, Measuring Internal Market Orientation, Journal of Services Research ,Vol 7,February 2005,P292.

وهذه الجوانب مهمة جدا في معرفة توقعات الزبون الداخلي، كون أن أي موظف يعتقد أنه يقدم أشياء وفي المقابل يتوقع أن يحصل على أشياء أخرى، و أداء و التزام و ولاء الموظف للمؤسسة يكون حسب تربيته لهذا التبادل، فإذا كان الموظف يرى أن ما يقدمه أكثر مما يحصل عليه، سوف يتقاعس في العمل أو حتى قد يقرر المغادرة، و إذا كان العكس، فإنه سوف يندفع أكثر في العمل و تزداد درجة ولاءه و التزامه تجاه المؤسسة، و المؤسسة الناجحة هي التي تعرف كيف تدير هذا التبادل بفاعلية من خلالها تجميعها و تحليلها لمثل هذه المعلومات.

و على العموم فإن مواضيع بحوث التسويق الداخلي تشمل الآتي:

- اتجاهات العاملين نحو المنظمة و رسالتها الأساسية؛
- مستويات الرضا الوظيفي؛
- تقييم المهارات و الحاجة للمعرفة و التعليم؛
- حاجات و رغبات العاملين .

و يتم تجميع البيانات و المعلومات بنفس الطرق المعروفة في بحوث التسويق الخارجي مثل الاستمارات المقابلات و الحوارات المباشرة...الخ.

ثالثا: تجزئة السوق الداخلي¹:

تعد هذه الخطوة ضرورية للتأكد من دقة و ملائمة وفعالية الجهود التسويقية الداخلية المستهدفة، إن معايير التجزئة قد تحدد بالاعتماد على نتائج البحوث التسويقية لكنها قد تشمل على سبيل المثال، المستوى في الهيكل التنظيمي.

إن أفضل الطرق لتجزئة السوق الداخلي قد لا يكون على أساس القسم الحالي أو فريق السلطة الإدارية حيث أن هذا قد يؤدي إلى مدخل أقل ارتباطا، إن التسويق الداخلي يجب النظر إليه كوسيلة لتخفيض مشاكل الاتصال المحتملة أو الخلاف بين المجالات الوظيفية المختلفة.

رابعا: تشخيص مفهوم الزبون الداخلي:

جرت العادة بأن الزبائن هم أفراد أو مؤسسات من خارج التنظيم، ومثل هؤلاء الزبائن يجب خدمتهم بطريقة تلبى حاجاتهم، إلا أن هناك تفاعلات تحدث داخل المؤسسة بين المستخدم و قدم الخدمة، وكذلك بين أطراف شبكة العمل في الداخل، فالزبون المتصل بالعاملين والأقسام في المؤسسة عليه أن يحصل على دعم من الآخرين، فالأقسام داخل المؤسسة عليها أن تتعاون إذا كان عليها أن تقدم خدمة ذات جودة عالية للزبائن².

وإذا كانت الخدمة الداخلية ضعيفة (أي التعاون بين الأقسام والأفراد داخل التنظيم ضعيف) فإن الخدمة في الخارج ستكون أيضا ضعيفة (أي خدمة الزبائن)، وعلى هذا الأساس ظهر مفهوم الزبون الداخلي

¹ هاجر نصر الله، واقع التسويق الداخلي في المؤسسات الفندقية، مذكرة ماستر غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2012، ص 10.

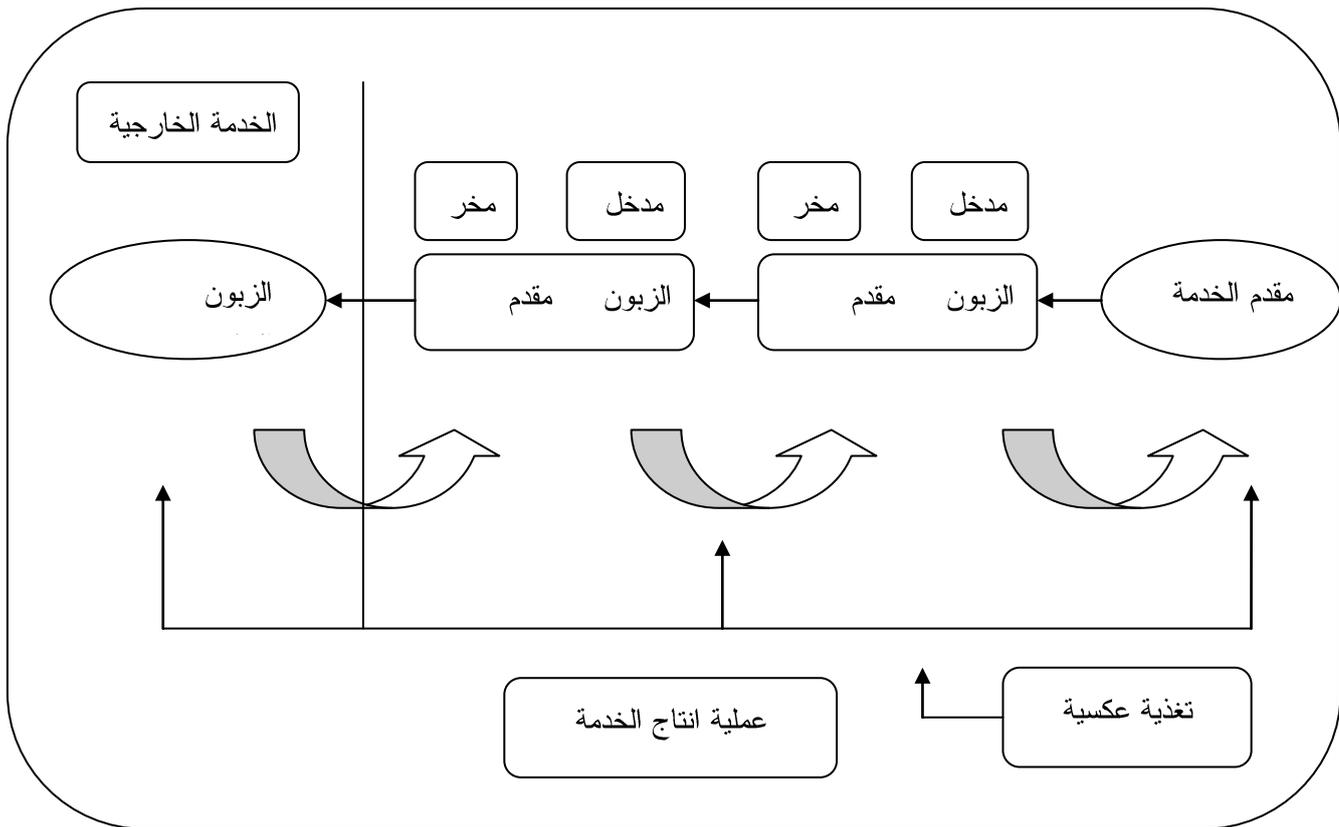
² هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، ط3، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، ص 407.

الذي يهتم بالعلاقات بين الزبون ومقدم الخدمة داخل المؤسسة¹، كما هو موضح في الشكل رقم (02)، فقد تكون هناك وظيفة واحدة أو سلسلة واسعة من وظائف الخدمة الداخلية، وكل منهما تم توضيحه داخل صندوق كما هو مبين في الشكل.

وهذه الوظائف خاصة بالزبائن الداخليين لمقدمي خدمة داخليين آخرين، وهو أيضا مقدمي خدمات لزبائن داخليين آخرين في المؤسسة، وفي نهاية عملية إنتاج الخدمة، تكون المخرجات النهائية هي الخدمة الخارجية التي يدركها ويحصل عليها الزبون النهائي في الخارج.

وعندما يدرك أفراد التنظيم أهمية علاقات الزبون الداخلي فإنه من السهل جدا تغيير اتجاهاتهم، كما أن مفهوم الزبون الداخلي يعطي بعدا كليا وجديدا للمهام المنجزة داخل المؤسسة، وهذا يعني أن عملية صنع الجودة في الخدمات ليست وظيفة محصورة في الأقسام المرئية فقط للزبائن في الخارج، وإنما هي وظيفة جميع أقسام المؤسسة²، كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (02): وظائف الخدمة الداخلية والزبائن الداخليين



المصدر: هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص 408.

¹ توني نيوبان، التدريب على جودة الخدمة، ترجمة شويكار زكي، ط1، مجموعة النيل العربية، مصر، 2005، ص 20.

² نفس المرجع والصفحة سابقا.

المطلب الثاني: سياسات المزيج التسويقي الداخلي:

يلاحظ أن هناك ارتباطا وثيقا بين المزيج التسويقي الخارجي الموجه للعملاء والمزيج التسويقي الداخلي الموجه للعاملين بالمؤسسة، حيث أن قيام المؤسسة بتغيير توجهها الاستراتيجي بالدخول في مجالات جديدة، أو تغيير الأهداف، أو الاستراتيجيات التسويقية قد يتطلب تغييرات في التنظيم نفسه، سواء في الهيكل التنظيمي أو في إعادة تخصيص الموارد أو في أوجه التركيز النسبي للإدارات المختلفة حتى تخرج الاستراتيجيات التسويقية التي صممت للأسواق المستهدفة بالشكل الذي يحقق الأهداف الموضوعية. ويتطلب ذلك تنمية مزيج تسويقي موجه إلى العاملين يكون موازي ومقابل لذلك المزيج التسويقي الموجه للعملاء ويتفاعل في نفس الوقت مع رسالة أهداف واستراتيجيات المؤسسة. ويتضمن المزيج التسويقي الداخلي للعاملين عناصر المزيج التسويقي الأربعة التقليدية (المنتج، السعر، الترويج والتوزيع) وذلك على النحو التالي¹:

أولاً: المنتج:

يمكن وضع المنتج في أبسط صورة على أنه تلك الاستراتيجيات والخطط التسويقية وغير التسويقية ويتضمن تصميم المنتج تلك القيم والاتجاهات والسلوك المراد تعديله لجعل الخطط تنفذ بالطريقة التي ترغبها الإدارة. وبالطبع فإن هناك العديد من الأبعاد التي يتضمنها تصميم المنتج، وقد يتطلب ذلك زيادة في ميزانية التسويق، وتغيير نظام ومعايير الرقابة المستخدمة في تقييم الأداء التسويقي، بالإضافة إلى تغيير الطرق التي يتعامل بها العميل عند نقاط البيع.

ثانياً: السعر:

يتضمن عامل السعر في المزيج التسويقي الداخلي ما تطلبه الإدارة من عملائها الداخليين (العاملين) أن يدفعه عند اقتناعه بالخطط والاستراتيجيات الجديدة، وقد يتضمن ذلك التأييد لهذه الخطط التوضيحية بمشروعات واهتمامات أخرى للعاملين في إدارات مختلفة، ووضع أولويات معينة للاهتمام بخدمة العميل أكثر من الاهتمام بمدى الملائمة لهذه السياسات من جانب العاملين... الخ والأكثر من ذلك هي التكلفة السيكولوجية المرتبطة بتبني الأفراد لوجهة نظر الإدارة وتغيير معتقداتهم واتجاهاتهم وطرق عملهم لتتلاءم مع اتجاهات الإدارة الحديثة.

ثالثاً: الترويج (الاتصالات الداخلية):

يعتبر الترويج من أكثر عناصر المزيج التسويقي تأثيراً على العملاء الداخليين من حيث إمكانية استخدام وسائل الاتصالات المختلفة لإعلام وإقناع العاملين وتغيير اتجاهاتهم وسلوكهم على النحو المطلوب، وبطبيعة الحال يمكن استخدام وسائل الاتصالات المكتوبة مثل: التقارير وملخص الخطط بالإضافة إلى ذلك يمكن استخدام وسائل الاتصال الشخصي من خلال الاجتماعات والندوات واستخدام الأفراد ذوي التأثير داخل

¹ محمد فريد الصحن، مرجع سابق، ص 43.

المؤسسة في الترويج لزملائهم ومرؤوسيههم للأفكار والخطط المطلوب تنفيذها، وكلما تعددت الوسائل المستخدمة في الاتصال كلما زادت فعالية هذه الاتصالات في تحقيق أهدافها.

رابعاً: التوزيع (المكان):

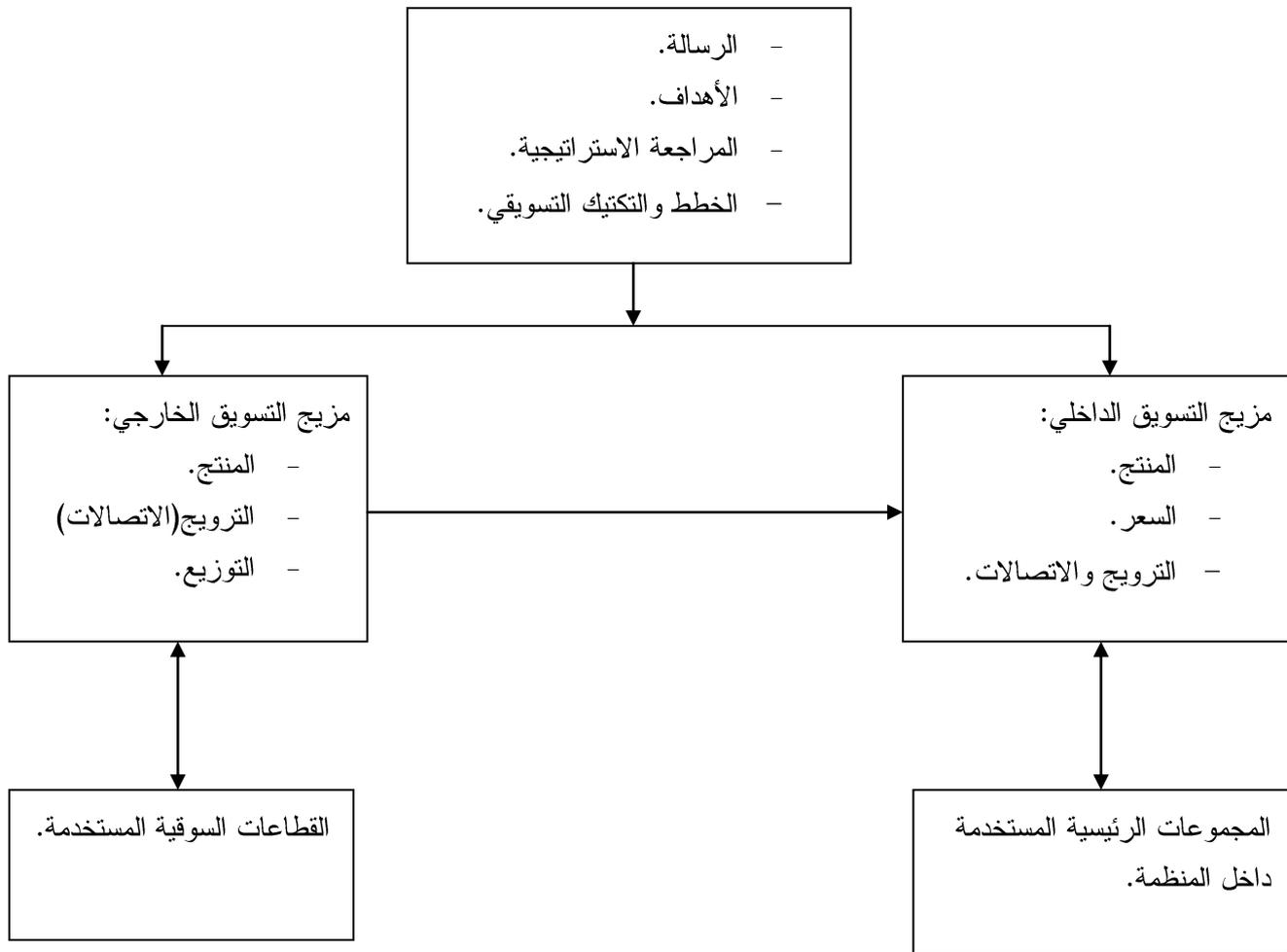
إن قنوات التوزيع المستخدمة في المزيج التسويقي الداخلي تتعلق أساساً بالطريقة (أو المسار) الذي يتم من خلاله تقديم المنتج إلى العملاء الداخليين ووسائل الاتصال المستخدمة من لقاءات، واجتماعات، وتدريب وندوات... الخ وتعتبر المهارات الإدارية للمسير وقدرته على تنظيم هذه اللقاءات والندوات من العناصر الأساسية لتسليم المنتج، بالإضافة إلى نظام الحوافز والترقية ونظام المتابعة... الخ ومن ثم يمكن اعتبار ثقافة المؤسسة ونظمها، قنوات توزيع للاستراتيجيات التسويقية الداخلية.

خامساً: العناصر الأخرى للمزيج التسويقي الداخلي¹:

- 1. العمليات:** وتشير إلى طرق تسليم المنتج الداخلي، وتمثل مختلف المهام وطرق العمل والاستراتيجيات، التي يتم تسليمها بطريقة كتابية أو شفوية بواسطة أدوات الاتصال الداخلي.
 - 2. الأفراد:** وتعتبر عن نمط الاشراف والعلاقة مع المسؤول المباشر؛
 - 3. الدليل المادي:** على مستوى السوق الداخلي ليست مهمة بشكل كبير لأنها تمثل بيئة العمل الطبيعية، وكحالة خاصة السياسات والمهام التي يكلف بها الموظفين، عن طريق المؤتمرات أو التدريب الخارجي مثلاً: في الجامعات قد يكون الدليل المادي أكثر أهمية في السوق الداخلي من تسويق الخدمات في السوق الخارجي.
- والشكل التالي يوضح العلاقة بين كل من المزيج التسويقي الخارجي والداخلي ومكونات التوجهات الاستراتيجية:

¹ ثامر البكري، التسويق أسس ومفاهيم معاصرة، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2006، ص 257.

الشكل رقم (03): التوجهات الإستراتيجية وعلاقتها بالمزيج التسويقي الداخلي والخارجي



المصدر: محمد فريد الصحن، مرجع سابق، ص 44.

المبحث الثالث: إجراءات ونماذج التسويق الداخلي:

هناك العديد من إجراءات وأنشطة التسويق الداخلي المتعارف عليها، وكل باحث قد ركز على البعض منها بالدراسة والتحليل، وسيتم إلقاء الضوء في هذا المبحث على أهم هذه الإجراءات بالإضافة إلى نماذج التسويق الداخلي التي تعطي للباحث والممارس على حد سواء تصورا عن كيفية تطبيق التسويق الداخلي داخل المؤسسة.

المطلب الأول: إجراءات التسويق الداخلي:

تصف إجراءات التسويق الداخلي الكيفية التي من خلالها تستطيع المؤسسة صنع بيئة عمل داخلية تلائم التسويق الداخلي، فهذه الإجراءات هي بمثابة البيئة الخصبة لنجاح التسويق الداخلي، وتتمثل إجراءات التسويق الداخلي فيما يلي:

أولاً: بحوث السوق الداخلي:

تمت الإشارة إلى بحوث السوق الداخلي سابقا.

ثانياً: ترسيخ ثقافة الخدمة¹:

يقصد بثقافة الخدمة كل التقاليد والقيم والأعراف والخصائص التي تشكل الأجواء العامة للخدمة، وتؤثر في العاملين الداخليين.

فلمؤسسات ثقافة وأجواء داخلية تؤثر في العاملين وتشكل شخصياتهم وقيمهم واتجاهاتهم ويرتبط نجاح التسويق الداخلي في المؤسسات بترسيخ ثقافة الخدمة لدى العاملين داخل المؤسسة ويحكم على التسويق الداخلي بالفشل أو بالإخفاق إذا لم تعمل المؤسسة على ترسيخ ثقافة الخدمة التي توفر المناخ الملائم لتطبيق التسويق الداخلي ليكون ترسيخ ثقافة الخدمة التي تدعم التسويق الداخلي لدى العاملين من خلال استخدام اللامركزية في العمل، لأن هذه الأخيرة تتيح للعاملين اتخاذ ما يلزم من القرارات عند تقديمهم للخدمات، كذلك في تحديد القواعد والسلوكيات والمسؤوليات المطلوبة في العمل وأيضا درجة العلاقة بين الإدارة و العاملين من جهة والعلاقات بين العاملين الداخليين أنفسهم من جهة أخرى، والحث على التماسك والعمل الجماعي بين العاملين.

ويشيع حاليا هدف التمكين، أي تأكيد ثقافة الخدمة على تمكين العاملين، وجعلهم يمتلكون الاستعداد للتصرف واتخاذ القرارات والمبادرة عوضا عن أن يكونوا ضعفاء ينتظرون توجيهات الإدارة وينصاعون لها. وتختلف ثقافة الخدمة من حيث قوتها أو غزارتها، ونقصد بذلك مدى تأثيرها في العاملين، إذ غالبا ما تكون قوية في مؤسسات الأعمال الراسخة كالبنوك والمؤسسات المالية العريقة، كما تكون قوية أيضا ولكن ذات تأثير محدود في بعض المؤسسات الصغيرة التي لا تهتم بإحداث أي تغيير في العاملين لديها.

¹ درمان سليمان صادق وحسان ثابت جاسم، أثر إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية ، محافظة نينوى، العراق، 2007، ص ص 52، 53.

إن الثقافة القوية تساعد المؤسسة في مجالين هما:

- السلوك المباشر: وهذا يعني أن العاملين يعرفون جيدا كيف يعملون وما المتوقع منهم؛
- الثقافة القوية تعطي للعاملين إحساسا أو شعورا بالهدف ومن ثم فإن هذا يولد لديهم الشعور الجيد إزاء مؤسستهم أو أنهم يمثلون جزءا مهما منها.

وهذه النقطة في غاية الأهمية لأنه إذا استطاع العاملون معرفة الهدف الذي تريد المؤسسة الوصول إليه ودورهم في مساعدتها على الوصول إلى تحقيق هذا الهدف، ففي هذه الحال تستطيع إدارة المؤسسة تحقيق أهدافها من خلال التعاون والتنسيق بينهما وبين جميع العاملين في جميع المستويات الإدارية. وتأسيسا على ما تقدم نستطيع القول بأن المؤسسة التي تملك ثقافة خدمة قوية تؤثر إيجابا في سلوك الأفراد العاملين ومن ثم على التسويق الداخلي. من جهة أخرى نجد أن المؤسسة التي تملك ثقافة ضعيفة، أي لا يوجد لديها إلا القليل من القيم وقواعد السلوك المشتركة ستؤثر بشكل محدود في التسويق الداخلي للمنظمة.

ثالثا: اختيار العاملين¹:

تتضمن عملية الاختيار المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة من حيث درجة صلاحيتهم لتلك الوظيفة، و تهدف عملية الاختيار إلى وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة وذلك عن طريق تحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة من جهة وبين مؤهلات وخصائص الشخص المتقدم لشغل الوظيفة نظرا للفروق في المهارات والاستعدادات بين الأفراد².

ونظرا للخصائص المميزة للخدمات، فإن ذلك يتطلب أن يكون مقدم الخدمة علي درجة عالية من المهارة، ويتمتع بأسلوب جيد في الاتصال وبناء العلاقات المميزة مع الزبائن وبالتالي فإن إدارة المصرف أن تكون حريصة على اختيار أفضل العناصر التي ستقدم العرض المتميز للخدمات المقدمة للزبائن فضعف مهارات مقدمي الخدمات وافتقارهم للرغبة في العمل وتدني إحساسهم بالمسؤولية حياله، تعد من المشكلات الرئيسية التي تقود إلى تدني مستوى جودة الخدمات، وعليه فإنه من الضروري أن يتوافر في المصرف أفراد يمتلكون الاتجاه الإيجابي والمقدرة على تحقيق الجودة في الخدمات.

ولا تهدف عملية الاختيار إلى الحصول على الشخص الذي يتفق مؤهله مع متطلبات الوظيفة فقط، ولكنها تهدف إلى تحقيق أكبر قدر من التوافق بين مواصفات الشخص ومتطلبات الوظيفة أي تحقيق التوافق بين هاتين المجموعتين.

¹ بلبالي عبد النبي، دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية ثم كسب رضا الزبائن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2009، ص ص 20، 21

² صلاح عبد الباقي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، ط1، الإسكندرية، الكتب الجامعي الحديث، 2007، ص 167.

جدول رقم (02): عملية اختيار العاملين بالمؤسسة

متطلبات الوظيفة	مواصفات الشخص
<ul style="list-style-type: none"> - أداء واجبات معينة. - تحمل مسؤولية سلطات معينة. - ممارسة سلطات محدودة في ظروف عمل محددة. 	<ul style="list-style-type: none"> - تأهيل علمي من حيث النوع و المستوى. - خبرة علمية من حيث مجالها وعدد سنواتها. - مهارة شخصية سواء ذهنية أو يدوية. - مواصفات شخصية.

المصدر: سامي أحمد مراد، تفعيل التسويق المصرفي، ط1، المكتب العربي للمعارف، مصر، 2007، ص 200.

نلاحظ من خلال الجدول أن عملية اختيار العاملين بالمؤسسة تتطلب إيجاد توليفة مناسبة بين مواصفات الشخص المرشح لشغل الوظيفة من تأهيل علمي وخبرة عملية ومهارات ومواصفات شخصية وبين متطلبات الوظيفة من أداء واجبات وتحمل مسؤوليات وممارسة سلطات، بحيث أن الاختيار الجيد للعاملين يساهم في تقليل التكاليف بالمؤسسة.

رابعاً: التدريب الداخلي¹:

يمكن تعريف التدريب على انه مجموعة من الإجراءات والعمليات تهدف إلى اكتساب وتطوير المهارات والمعرفة لدى مجموعة من الأفراد العاملين في المؤسسة لغرض رفع مستوى أدائهم بما يحقق نتائج إيجابية للمؤسسة والعاملين على حد سواء.

ويمكن تعريف التدريب بأنه: "عملية منظمة ومستمرة، محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات محددة حالية أو مستقبلية، يتطلبها الفرد أو العمل الذي يؤديه أو المؤسسة التي يعمل فيها أو المجتمع الكبير"².

ويكون التدريب الداخلي من خلال وضع برنامج تدريب العاملين على مسائل تتعلق بالمهارات الشخصية وخاصة الحلقات الدراسية التي تهتم بالوعي الثقافي وكذلك تدريب العاملين على ممارسة العديد من النماذج والسلوكيات المختلفة والتي من شأنها أن تدعم رضا الزبون كما يجب على المؤسسة أن تزود العاملين بنسخة من التوصيات والتعليمات في كيفية التعامل مع الزبائن ويعد العاملون هم الطرف المكمل لأي مؤسسة عندما يكون الزبائن في حالة اتصال معهم لذلك فإن صورة المنظمة تبدأ مع كل فرد من الأفراد العاملين وهي تنعكس بالمقابل أيضاً في مواقفه وسلوكه تجاه المؤسسة ولكي تنجح المؤسسة في هذا الاتجاه وتعطي صورة واضحة عن رسالتها وأهدافها من خلال سلوكيات وتصرفات العاملين.

¹ زاهي ابراهيم ابراهيم ليد وعمر احمد رجب ريان، مرجع سابق، ص ص 26-28.

² بلبالي عبد النبي، مرجع سابق، ص 22.

فإن الطريق الصحيح والمضمون هو تزويد العاملين بالمهارات والقدرات المطلوبة لأداء وظائفهم وأنشطتهم بالشكل الصحيح، حيث أن كيفية تعامل هؤلاء العاملين وطريقة حديثهم ولباسهم وتعابير وجوههم وشخصيتهم كل ذلك يؤثر إيجاباً في خدمة الزبائن الخارجيين خاصة إذا كان هذا السلوك متوافقاً مع سياسة المؤسسة.

إن تدريب العاملين في المؤسسات التي تطبق التسويق الداخلي يمكن أن ينظر إليها على أنها تعمل في المستويين الآتيين:

1. المستوى الأول: هو أن تقوم المؤسسات بإعداد وتدريب جميع العاملين والسماح لهم بأن يتصرفوا بطريقة شبه مستقلة وأن يكون لهم دور وشخصية في العمل، لذلك فإن هذا التوجه هو ذو صلة قوية بتدريب العاملين وذلك على أساس أن الخدمة الجيدة للزبائن تتطلب أن يتم تزويد العاملين بالمهارات والمسؤوليات المطلوبة.

2. المستوى الثاني: هو المستوى الذي يعتبر تدريب العاملين يجب أن يتم إجراؤه على مجموعة من العاملين المتعاونين في المؤسسة وهذا يعني أن المؤسسة التي تطبق مفهوم التسويق الداخلي ستسعى فقط لتهيئة وتدريب مجموعة من العاملين الذين يمتازون بقبولهم لحالات التوجه نحو السوق وخدمة الزبون.

كذلك فإن تطوير البرامج التدريبية القوية يساعد جداً في التطبيع الاجتماعي للعاملين وإدخال العاملين في التفكير الإيجابي وتشجيعهم على التصرف بالطريقة التي تريدها الإدارة.

وهناك العديد من الأهداف التي تتحقق من خلال إدخال العاملين في عملية التدريب وهي:

- تسمح للعاملين بالمشاركة بالمعلومات والمشكلات والأفكار؛
- خلق مواقف أكثر تلامية تجاه التسويق الخارجي والتوجه نحو الخدمات؛
- ضمان سير الإدارة والكادر على المسار نفسه.

إن فعالية التدريب تقاس على أساس تحسين الكفاءة والقدرة من خلال عملية التعليم وهذا ضروري إذا كانت المهارات والمعرفة والاتجاهات غير جيدة قبل عملية التدريب، أما إذا تطورت هذه السمات واكتسب العامل كفاءة عالية فهذا يعني أن التدريب كان فاعلاً ومؤثراً لأن عملية التدريب يجب أن تتزامن مع عملية التعليم لأنه بدون التعليم واكتساب الخبرة لا يكون هنالك دور للتدريب، ومن الأمور الهامة التي تقع تحت عاتق إدارة المؤسسة الخدمية القيام بتعزيز متواصل للمعلومات والمهارات التي تم اكتسابها من خلال عملية التدريب من جانب العاملين.

خامسا:الاتصال الداخلي¹:

إن أفراد المؤسسة أي كان نوع نشاطها ينقلون أفكارهم وانطباعاتهم عن مؤسستهم وعن منتجاتها أو خدماتها لأفراد محيطهم، وهذا ما يجعلهم عنصرا اتصاليا مهما، وذا مصداقية كبيرة، لأن عملهم في المؤسسة يكسبهم صبغة من الخبرة في نظر من يستمع إليه.

هذا ما يستوجب على المؤسسة الاهتمام أكثر بهذه القناة الاتصالية ومراقبة كل ما يصدر عنها من رسائل، وهذا من خلال اتصالاتها الداخلية التي تعرف بتدفق المعلومات والتوجيهات والأوامر من الإدارة إلى المرؤوسين، وتلقي المعلومات الضرورية منهم في صورة تقارير وأبحاث ومذكرات، واقتراحات، وشكاوي...الخ، قصد اتخاذ قرار معين وتنفيذه².

وللاتصال الداخلي دور كبير في بناء و تطوير ثقافة المؤسسة على أساس القيم الخاصة للخدمة، بالإضافة إلى تنمية روح الفريق والتذكير بأهداف المؤسسة.

وتزداد أهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة الخدمية التي تعتمد في تسويق خدماتها على أفراد الاتصال المباشر، الذين يعتبرون عنصرا مهما في المزيج التسويقي وكذا الاستراتيجية الاتصالية، وهذا لكونهم بمثابة وسيط بين المؤسسة وعملائها وواجهة أمامية لها.

وتعتمد فعالية الاتصال الداخلي على فعالية التسويق الداخلي لأنه أحد أهم المدخلات في بناء نظام المعلومات بالمؤسسة، كما أنه يسهر دائما على أداء الموظفين خاصة أفراد الاتصال المباشر بالعملاء، ويعتبر التسويق الداخلي الاتصال التسويقي الداخلي من أهم وسائله لتحقيق أهدافه، حيث يتضمن نشر المعلومات التسويقية الدقيقة والحديثة الداخلية والخارجية لتوجيه سلوك العاملين وأفراد الاتصال المباشر وجعله يتوافق والأهداف المحددة.

كما أن تحسين صورة المؤسسة وخدماتها يجب أن يتم على المستويين الداخلي والخارجي وهذا ما يستوجب تمييز الرسائل الموجهة لداخل المؤسسة عن الموجهة لخارجها، فأفراد المؤسسة يجب أن يشعروا بأن معاملة المؤسسة لهم متميزة عن معاملتها لباقي عملائها لما لهم من دور فعال في نشر رسائلها، مع الإشارة في الأخير إلى ضرورة التكامل بين الرسائل الداخلية والخارجية لعكس صورة واحدة للمؤسسة ومنه يمكن القول أن الاتصال الداخلي في المؤسسة الخدمية هو البنية التحتية لقيام التسويق الداخلي ونجاحه في تحقيق أهدافه.

¹ فؤاد بوجنانة، مرجع سابق، ص ص 44، 45.

² بشير عباس العلق، أسس الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، ط1، دار اليازوري العلمية، الأردن، 1998، ص 304.

سادسا:التحفيز¹:

التوجه بالمستهلك، خدمة الزبون، احترام معايير الجودة،... الخ، ليست قيم راسخة أو يلتزم بها الموظف هكذا، بل يمكن التأثير عليها بفعل مؤثرات و عوامل خارجية، أو ما يطلق عليه الحوافز. المقصود بالتحفيز: " نظم تضعها الإدارة لحث الفرد على القيام بسلوك معين أو الامتناع عن القيام بسلوك غير مرغوب فيه"².

ويمكن تعريف التحفيز بأنه:" كل إجراء تضعه المؤسسة لجعل الأفراد يتصرفون بطريقة معينة"³. ويعرف كذلك على انه:" تلك الجهود التي تبذلها المنظمة، لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم، و ذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية، و خلق حاجات جديدة لديهم السعي نحو إشباع تلك الحاجات شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية"⁴، بمعنى استمرارية التحفيز يؤدي إلى استمرارية رغبة الأفراد في العمل، و تأدية المهام بفاعلية، و يعرف على أنه:" مؤثر بيئي غرضه إثارة الدوافع وتحقيق الاستجابة لها".

معنى ذلك أن على المؤسسة أن تسعى إلى توجيه سلوك العاملين من خلال بعض المؤثرات و المزايا التي تقدمها بغرض تحسين الأداء و التزام الموظفين بتقديم أفضل معاملة للزبون بل والتأكيد على أنهم متحفزين لفعل لذلك.

و هذه السلوكيات و الاستجابات تمثل صلب اهتمام التسويق الداخلي، على أساس أنه يحاول دفع الموظفين إلى بذل الجهود في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة، و في نفس الوقت يسعى إلى توفير الظروف المساعدة لذلك من خلال تلبية رغبات و توقعات الموظفين.

و التحفيز ليس مقابل الأداء بل هو مقابل التميز في الأداء، و التحفيزات قد تكون جماعية أو فردية، مادية أو معنوية، المهم أنها تراعي الاعتبارات التالية:

- مكافآت عادلة، بحي ث يشعر الموظفون أنها قائمة على أسس موضوعية و ليس على أسس شخصية؛
- يجب أن يكون توقيتها قريب من وقت العمل حتى يربط العامل بين الأداء و التحفيز؛
- أن تقدم لمستحقيها أمام العاملين، لزيادة فعالية تأثير التحفيزات؛
- استخدام التحفيزات الجماعية من أجل رفع الروح الجماعية.

¹ محجوبي محمد الاخضر، مرجع سابق، ص ص 42، 43.

² علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الغريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1998، ص 147.

³ أماني محمد عامر، إدارة الموارد البشرية، ط1، مطابع الولاة الحديثة، القاهرة، 1999، ص 277.

⁴ محمد الصيرفي، السلوك الإداري و العلاقات الانسانية، دار الوفاء للطباعة والنشر، الاسكندرية، 2007، ص 235.

سابعا: الدعم والتمكين¹:

إن سر نجاح العديد من المؤسسات مرد نجاح التبادل الداخلي بين الموظف و المؤسسة، و الذي يقوم على أساس التوافق بين المبادئ و الثقافة، الأهداف، الرؤية، و هذا ما يعزز الشعور بالانتماء، و يولد ما يسميه البعض الملكية النفسية (Psychological Ownership)² ، حيث يشعر الموظف بأنه يملك المؤسسة و بالتالي فإن نجاحه من نجاح المؤسسة و فشله من فشلها.

ومؤسسة الخدمات اليوم كما يقول (Bowen & Lawler 1992) أصبحت تنظر إلى أداء الخدمات على أنها إيجاد حلول للمشاكل.

وباعتبار أن الموظفين و بالأخص موظفو الخط الأمامي هم الأكثر دراية بمتطلبات الزبائن بحكم التعامل و التفاعل، أصبح من الضروري على المؤسسة أن تتيح لهم حرية أكثر في التصرف و إيجاد الحلول المناسبة لمتطلبات الزبائن، على أساس قدراتهم و المعارف التي اكتسبوها من خبراتهم في التعامل مع الزبائن، بشرط أن يتحملوا المسؤولية عن نتائج عملهم، وهذا هو جوهر التمكين الذي يعرفه كل من بوين و لولر (Bowen & Lawler 1995) على أنه: "إطلاق الحرية الموظف، بشكل يوفر له الثقة بالنفس و القناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعد في اتخاذ قراراته، و اختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها"³.

و يصفه كل من بيرري، رفيق و أحمد، على أنه:

- حالة ذهنية تمتلك الموظف نتيجة شعوره بالسيطرة و التحكم في أدائه للعمل؛
- وعيه و إحاطته بكل متطلبات العمل الذي يقوم به؛
- استعداده لتحمل نتائج أعماله و حتى المشاركة في تحمل المسؤولية فيما يتعلق بأداء الفريق الذي ينتمي إليه.

و من خلال تحديدهم لأهم أنشطة التسويق الداخلي ذكر كل من (Gilmor & Carson 1995) أن إدماج وتمكين الموظفين من اتخاذ القرارات المناسبة أثناء تعاملهم مع الزبائن أمر مهم جدا لنجاح برامج التسويق الداخلي.

واليوم تجتهد الكثير من المؤسسات في أن تكون أكثر فهما للزبون و أكثر مسؤولية في تقديم خدمات بجودة عالية، و لن يكون لا ذلك إلا وضعت ثقة أكبر في الأفراد الأقرب للزبائن، بشرط أن توفر لهم المعلومات الكافية و اللازمة، و الدعم المادي و المعنوي و حتى التأطير و التدريب من أجل رفع مهاراتهم بالإضافة إلى مجال من الحرية و الاستقلالية في اتخاذ القرارات بالفاعلية و السرعة المطلوبة، و هذا ما يعود بالنفع على المؤسسة و الموظف.

¹ محجوبي محمد الأخضر، مرجع سابق، ص 43.

² محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2006، ص 138.

³ يحيى ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006، ص 6.

المطلب الثاني: نماذج تنفيذ التسويق الداخلي:

بالرغم من إشارة الدراسات الحديثة للتسويق إلى الأهمية المتزايدة للتسويق الداخلي، بالإضافة إلى إقرار الأكاديميين وعلى نحو واسع بأهميته، إلا أنه لم يتم بناء إلا بعض النماذج فقط التي توضح كيفية تطبيقه بالمؤسسات، والسبب يعود أساساً إلى¹:

- عدم وجود تعريف دقيق ومفهوم واضح له؛
- عدم وجود تحديد دقيق لعناصره ومكوناته (أنشطته)؛
- عدم وجود تحديد دقيق كيف يتم تطبيق هذه الأنشطة؛
- عدم وضوح الجهة التي تقوم بتطبيقه (من ينفذ).

لذلك قام كل من الباحثين " أحمد و رفيق" بتطوير أربع نماذج لتوضيح كيفية تطبيق التسويق الداخلي بالمؤسسة، فهي تهدف إلى تقديم وجهات نظر مختلفة حول مفهوم التسويق الداخلي وأنشطته ونتائج تطبيقه، وذلك لبناء تصور عن كيفية تطبيق وتنفيذ التسويق الداخلي بالمؤسسات ونتائج ذلك، هذه النماذج نوضحها فيما يلي:

- النموذج الأول والذي يركز أساساً على مفهوم "Berry" للتسويق الداخلي من خلال اعتبار الموظفين كزبائن داخليين؛
- النموذج الثاني والذي يركز أساساً على مفهوم "Grönroos" للتسويق الداخلي من خلال التركيز على التسويق التفاعلي؛
- النموذج الثالث الذي يركز على الجمع بين النموذجين السابقين الأول والثاني؛
- النموذج الرابع الذي يركز على استخدام التسويق الداخلي لتطوير التوجه بالعمل وسط الموظفين بالمؤسسة.

وفيما يلي سنتطرق إلى هذه النماذج بمزيد من التفصيل:

أولاً: النموذج المرتكز على مفهوم "Berry" للتسويق الداخلي²:

- هذا النموذج يركز على فكرة اعتبار ومعاملة الموظفين كعملاء داخليين للمؤسسة وفق ما اقترحه "Berry"، وتتمثل الخصائص الأساسية لهذا النموذج فيما يلي:
- اعتبار ومعاملة الموظفين كعملاء داخليين يتطلب أن تعامل وظائفهم بنفس الطريقة مثل أي منتج آخر للشركة وهذا يعني أن تؤخذ احتياجات ورغبات الموظفين بعين الاعتبار، وأن تقوم المؤسسة ببذل الجهود لجعل منتجاتها جذابة لعملائها الداخليين؛

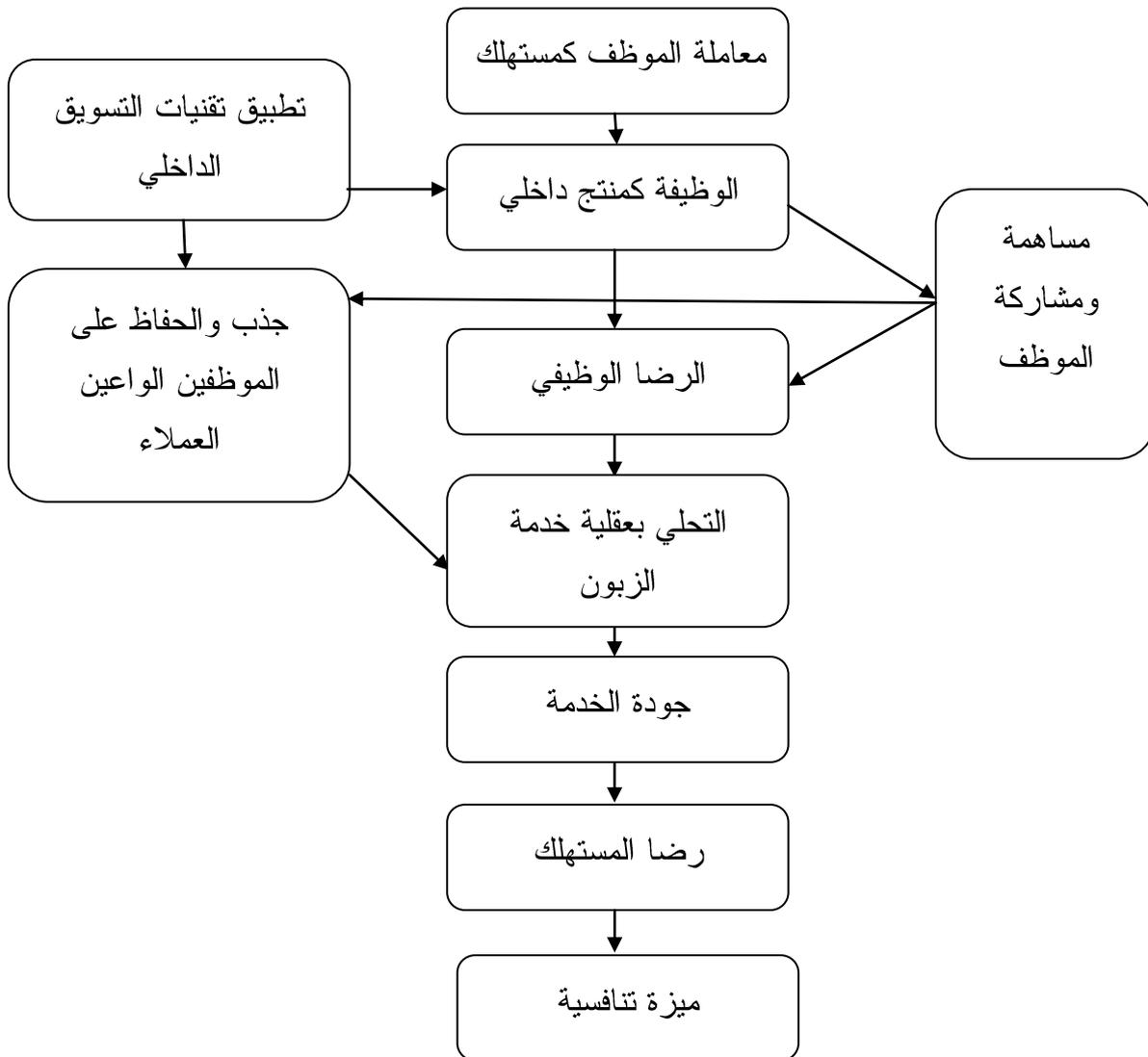
¹ N. Bouranta, G. Mavridoglou, P,Op,Cit, p 2.

² Nada Ali internal marketing: an exploratory study of the implementation of internal marketing in small insurance brokers in the uk doctor of philosophy bournemouth university ,2010, pp 36-41.

- معاملة الموظفين كعملاء والوظائف كمنتجات يتحقق من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل إشراك ومساهمة الموظف في قرارات وأعمال المؤسسة، و أيضا من خلال تطبيق تقنيات التسويق داخل المنظمة من أجل اجتذاب واستبقاء الموظفين الموجهين بالعملاء؛
- اعتبار الموظفين عملاء داخليين سوف يؤدي إلى رضاهم (الرضا الوظيفي)، ويغير مواقفهم ليصبح الموظف في النهاية موجه بالمستهلك (خدمة الزبائن أولا) مما يؤدي إلى جودة الخدمة، ورضا العملاء وبالتالي إلى خلق ميزة تنافسية للمؤسسة في السوق.

والشكل التالي يوضح النموذج الأول للتسويق الداخلي:

الشكل رقم(4): نموذج "Berry" في التسويق الداخلي:



source : hua yang ,an internal marketing study of service encounters between managers and caddie in the chinese golf industry, doctoral thesis doctorat, universite de Northumbria at Newcastel, 2009, p29.

ومن خلال الشكل السابق يتضح لنا أن هذا النموذج كما ذكرنا سابقا يتبنى فكرة الموظف كعميل داخلي من أجل تحقيق كل من رضا الموظف ورضا العميل.

ومنه على المؤسسة أن تعمل على تصميم وتشكيل الوظائف بطريقة تساهم في¹:

- إشباع حاجات ورغبات الموظفين؛
- إعطاء فرص للموظفين في الاندماج والمشاركة في خطط وسياسات المنظم؛
- جذب والاحتفاظ بأفضل الموظفين.

وهذا الأمر يؤدي إلى تحقيق رضا الأفراد (الرضا الوظيفي)، ويساعد على جذب والاحتفاظ بالموظفين الأكثر توجها بالمستهلك، والمؤسسة التي تمتلك موظفين راضين وموجهين بالمستهلك هي في الحقيقة تمتلك ميزة تنافسية كبيرة تمكنها من تقديم خدمات بجودة عالية ورفع حصصها في السوق.

لكن الانتقادات الموجهة لهذا الطرح تشكك في مدى قدرة التسويق الداخلي وملائمته لتحقيق هذا الهدف، فعلى سبيل المثال انتقد (Cahil1996) هذه الفكرة لأنها تتجاهل حقيقة وجود المؤسسة وهي إشباع وتلبية احتياجات العملاء الخارجيين وليس الموظفين، أيضا أشار إلى أن التركيز على إرضاء الموظفين وتلبية احتياجاتهم وتناسي أن هناك عميل خارجي سيكون له عواقب وخيمة.

وبالتالي من الجيد أن تهتم المؤسسة بعملائها الداخليين، ولكن لا ينبغي أن تبالغ في ذلك على حساب الاهتمام بالعملاء الخارجيين.

كما أشار كل من (2004 Papasolomou and Kitchen) إلى إمكانية تعارض احتياجات المؤسسة مع احتياجات الموظفين وبالتالي لا يمكن أن تخضع لمطالبهم وتلبي احتياجاتهم، كما أشار الباحثين إلى التداخل بين التسويق الداخلي وإدارة الموارد البشرية.

هذا النموذج أيضا اقترح استعمال أدوات و تقنيات تسويقية داخل المؤسسة (بحوث سوق داخلية، مزيج تسويقي...) لتحفيز وجذب الموظفين الموجهين بالمستهلك لكن هذا الأمر أيضا تعرض للنقد فقد ذكر (Voima, 2000) أن هذه الأدوات موجهة لتطوير العلاقات مع العملاء الخارجيين باعتبارها الهدف الأساسي وليست موجهة للداخل، وهذا ما أكد عليه (Gilmore and Carson, 1995) باعتبار أن أدوات التسويق مصممة خصيصا لبرامج التسويق الخارجي وقد لا تتلاءم مع السوق الداخلي.

وعلى الرغم من وجود مثل هذه الانتقاد إلا أن هذه الطريقة أثبتت نجاعتها في تغيير مواقف الموظفين اتجاه التوجه بالعميل وتبني هذا التوجه لخدمة وإرضاء العميل الخارجي.

¹ محجوبي محمد الأخضر، مرجع سابق، ص 45.

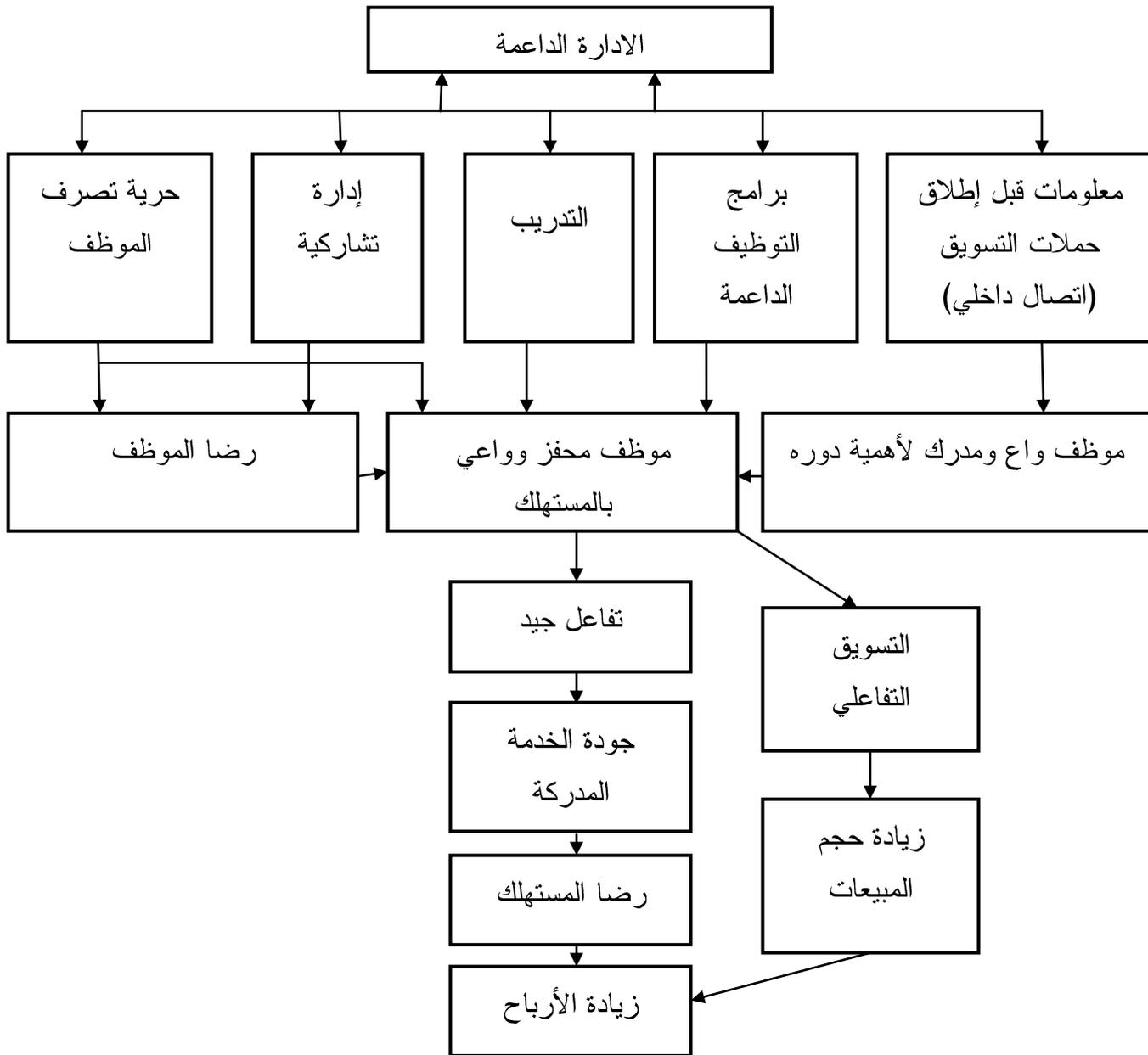
ثانياً: النموذج المرتكز على مفهوم "Grönroos" للتسويق الداخلي¹:

- يعتمد هذا النموذج على فكرة "Grönroos" للتسويق التفاعلي فإذا كان التركيز في النموذج الأول على رضا الموظفين فهذا النموذج يلقي الضوء على كيفية استخدام التسويق الداخلي لخلق وتطوير التوجه بالمستهلك وسط الموظفين، وتتمثل الخصائص الأساسية لهذا النموذج فيما يلي:
- إمكانية خلق التوجه بالمستهلك وسط الموظفين من خلال إدارة داعمة تركز على استخدام أنشطة التوظيف لتحفيز الموظفين، وجعلهم موجهين بالمستهلك مع توفير برامج تدريب وبالأخص التدريب على خدمة الزبائن لأنها مرحلة حرجة في تحقيق التوجه بالمستهلك واستيعاب الموظفين لأهمية الوعي بخدمة الزبون²، وإتاحة الفرصة للموظفين للمشاركة في صنع القرار ومنحهم بعض حرية التصرف في مهامهم؛
 - إن عناصر التسويق الداخلي مثل الممارسات الداعمة للتوظيف والتدريب، والإدارة بالمشاركة وتقدير الموظفين تزيد من رضاهم الوظيفي، وبالتالي تحسن وتطور التوجه بالعملاء لدى الموظفين؛
 - بين (Grönroos,1981) أن العاملين في مجال الخدمات أصبحوا منخرطين ومشاركين في عملية "التسويق التفاعلي" وبالتالي فمن المهم أن يستجيبوا لاحتياجات العملاء، واعترف بأن الاتصال والتفاعل بين البائع والمشتري له تأثير على الشراء وتكرار القرار الشرائي للعملاء، بالإضافة إلى ذلك فإن هذا التفاعل بين المشتري والبائع سيخلق فرص تسويقية للمؤسسة، بناء على ذلك اقترح هذا النموذج أن الموظفين الموجهين بالعملاء سوف تكون لهم القدرة على الاستفادة من التفاعلات الناتجة من اتصال الموظف بالعميل الخارجي، و بالتالي زيادة مبيعاتها وتوسيع حصتها السوقية في نهاية المطاف؛
 - تكوين و تطوير موظفين موجهين بالعملاء من خلال التسويق الداخلي وتشجيع الموظفين على التعامل بشكل جيد مع العملاء، والذي بدوره سيؤدي إلى تقديم أفضل الخدمات و بجودة عالية، ويزيد من رضا العملاء كما يؤدي إلى زيادة الأرباح؛
 - الموظفون يجب أن يكونوا على علم بأي تغييرات في استراتيجيات التسويق والحملات الترويجية للمؤسسة قبل أن يتم إطلاقها في السوق الخارجية، بهذه الطريقة يدرك الموظفون أهميتهم و دورهم في إنتاج الخدمة وعملية تقديمها للعملاء، وبالتالي توجههم بالعميل وهذا يتطلب أيضاً إدارة داعمة. ويستند هذا النموذج على أن التسويق التفاعلي يتيح للمنظمة، فرص تسويقية هامة، ولا يمكن لها الاستفادة من هذه الفرص التسويقية إلا بوجود موظفين لديهم توجه بالمستهلك ووعي أو إدراك الزبون، ومتحلين بالعقلية البيعية، وهو موضح في الشكل التالي:

¹ Ibid, pp 41-45.

² محجوبي محمد الأخضر، مرجع سابق، ص 46.

الشكل رقم (5): نموذج "Grönroos" للتسويق الداخلي.



المصدر: محجوبي محمد الأخضر، مرجع سابق، ص 47.

إن النموذج السابق أخذ بعين الاعتبار فكرة "Grönroos" في استخدام التسويق التفاعلي لخلق التوجه بالعمل، حيث يوضح هذا النموذج أنه لتنفيذ برامج التسويق الداخلي ينبغي أن تكون مدعومة من الإدارة العليا ولذلك عليها أن تلتزم بدعم:

- برامج التدريب وبالأخص التدريب على خدمة الزبائن لأنها مرحلة حرجة في تحقيق التوجه بالمستهلك واستيعاب الموظفين لأهمية الوعي بخدمة الزبون؛
- سياسات وبرامج التوظيف، بمعنى مدى تطابق الوظائف المتوفرة مع الأفراد، أي ضرورة استقطاب الأفراد المناسبين، وتصميم الوظائف بما يلائم الأفراد الذين سيشغلونها؛

- الإدارة التشاركية أي نجاح برامج التسويق الداخلي يحتم على المنظمة أن تدعم مشاركة جميع الموظفين والعاملين في مختلف المستويات في عملية التخطيط ووضع الاستراتيجيات؛
 - دعم الموظفين في اتخاذ القرارات أي إعطائهم الحرية في اتخاذ القرارات والتصرف، وخاصة من هم على اتصال مباشر مع الزبائن؛
 - إضافة إلى ذلك يجب على الإدارة العليا أن تطلع الموظفين بكل التغييرات التي تحصل في الاستراتيجيات قبل الشروع في تنفيذها، من أجل أن يدرك الموظف الأدوار التي يجب أن يلعبها في تأدية أو تسليم الخدمة، وبالتالي يستطيع أن يؤديه على أحسن وجه؛
 - التزام الإدارة بدعم هذه الجهود والأنشطة، يعني وجود موظفين راضين ومحفزين وواعين بخدمة الزبون، ومدركين لأدوارهم، وبالتالي تفاعل جيد مع الزبائن، وتقديم خدمات بجودة عالية، ومن ثمة تحقيق رضا الزبون ونمو في الأرباح وحصصة المؤسسة في السوق.
 - ومع ذلك يبدو أن هذا النموذج عقد من الطريقة التي يمكن أن يستخدمها التسويق الداخلي لزيادة الربحية، وإدراج جوانب مثل التفاعل الجيد والتسويق التفاعلي قد جعله نموذجا صعب الاختبار.
 - وعلى وجه التحديد، اقترح هذا النموذج وجود صلة غير مباشرة بين التسويق الداخلي وزيادة الربحية ويمكن تحقيق زيادة الربحية من خلال ثلاث طرق:
 - ربط التسويق الداخلي (التدريب، وإدارة تشاركية وحرية التصرف) برضا الموظفين، والتوجه بالعملاء، وأفضل جودة للخدمة من خلال التفاعل بين الموظفين والعملاء، رضا العملاء، وزيادة الربحية؛
 - ربط التسويق الداخلي (الاتصالات الداخلية، وممارسات التوظيف الداعمة والتدريب وتقدير وحرية تصرف الموظف) بالتوجه بالعملاء، وزيادة المبيعات من خلال التسويق التفاعلي، وزيادة الربحية؛
 - ربط التسويق الداخلي (الاتصالات الداخلية، وممارسات التوظيف الداعمة والتدريب وحرية التصرف الموظف) بالتوجه بالعملاء وجودة الخدمة المدركة أفضل من خلال التفاعل بين الموظفين بالعملاء، ورضا العملاء، وزيادة الربحية.
- وهنا كان يمكن أن يكون أكثر منطقية الإشارة إلى وجود صلة مباشرة بين التسويق الداخلي وأداء المؤسسة، أو التسويق الداخلي والتوجه بالعملاء وأداء المؤسسة، في هذا الصدد وجد كل من الباحثين (Hwang and chi2005) أن التسويق الداخلي كان له أثر إيجابي على أداء الشركات (تحقيق الأرباح).
- بالإضافة إلى ذلك، لم يربط النموذج السابق بين الاتصالات الداخلية وتدريب العاملين ورضا الموظفين، على الرغم من أنه أشار إلى أن التسويق الداخلي (تدريب الموظفين، والمشاركة في الإدارة، وحرية التصرف) من شأنه أن يؤدي إلى رضا الموظفين.

وهذا يعني أن هذا النموذج هو محاولة للقضاء على التركيز على رضا الموظفين، إلا أنه فشل في تقديم مبرر لعدم ربط جميع عناصر التسويق الداخلي برضا الموظفين، وبالتالي فإن هذا النموذج لا يوضح بشكل حاسم الطريقة التي يمكن من خلالها تطبيق واستخدام التسويق الداخلي.

ثالثاً: النموذج الثالث لأحمد ورفيق المرتكز على الدمج بين نموذج "Grönroos" و"Berry" للتسويق الداخلي¹:

هذا النموذج يجمع بين النموذجين السابقين فهو يحتوي على عدد من الميزات الإضافية مثل العلاقة بين رضا العملاء، و ولاء العملاء وزيادة الأرباح، أيضا يمكن زيادة الأرباح من خلال كلمة الشفاه الصادرة من عميل راض.

وتتمثل الخصائص الرئيسية لهذا النموذج فيما يلي:

- اعتبار الوظيفة كمنتج بالاعتماد على التوظيف والتدريب و المشاركة في الإدارة وحرية تصرف الموظف مرتبط برضا الوظيفي و التوجه بالعميل؛
 - تطبيق تقنيات التسويق داخل المؤسسة مرتبط بالتوجه بالعميل؛
 - العلاقة بين رضا العملاء ولاء العملاء وزيادة الأرباح، والتي يمكن زيادتها من خلال كلمة الشفاه عن طريق العملاء الراضين عن المؤسسة؛
 - التواصل الجيد بين التسويق وموظفي الاتصال مرتبط بالتوجه بالعملاء.
- ونتيجة لذلك، يعتقد (أحمد ورفيق 2002) أن هذا النموذج لديه بعض المزايا أكثر من النماذج السابقة هذه المزايا تتمثل في:
- النموذج الأول والثاني ليسا بنماذج متناقضة، بل تسلط الضوء على جوانب مختلفة من التسويق الداخلي، وقد استخدم هذا النموذج هذه الاختلافات لاقتراح مفهوم أكثر شمولاً للتسويق الداخلي؛
 - يقترح هذا النموذج عدد كبير من الروابط التي قد يتم اختبارها تجريبياً؛
 - ويبين الآلية التي يمكن أن يطبق بها التسويق الداخلي عملياً؛
 - ويعطي وجهة نظر أكثر اكتمالاً للتسويق الداخلي.
- ويمكن توضيح النموذج الثالث للتسويق الداخلي في الشكل التالي:

¹Nada Ali, Op.Cit., P45.

شكل رقم(06):النموذج المرتكز على الدمج بين نموذج "Grönroos" و"Berry" للتسويق الداخلي

من خلال الشكل التوضيحي للنموذج السابق نلاحظ أنه نموذج معقد فهناك عدد كبير جدا من الروابط بين عناصره، مما قد يتسبب في صعوبات بسبب الجهود البحثية المطلوبة لاختباره، لذلك، فإنه قد لا يكون من الممكن للممارسين تطبيقه في الواقع.

يشير هذا النموذج إلى أن رضا العملاء لا يؤدي وحده وبصفة مباشرة إلى زيادة الربحية، ولكن يمكن أيضا أن يتحقق ذلك من خلال ولاء العملاء، ليس هناك أدلة تجريبية قوية تثبت هذه العلاقات فمثلا (Hallowell, 1996) وجدت علاقة ضعيفة بين رضا العملاء، والولاء وزيادة الأرباح، في حين أن الصلات المباشرة بين التوجه بالعملاء ورضا العملاء وبين رضا العملاء وزيادة الأرباح قد يكون أكثر فهما وقابلية للاختبار.

علاوة على ذلك نجد أن النموذج الأول والثاني اقترح وجود علاقة بين رضا الموظفين ورضا العملاء، بينما النموذج الثالث دافع عن العلاقة نفسها ولكن في الاتجاه المعاكس، حيث ربط بين رضا العملاء ورضا الموظفين ولكن من دون أي مبرر معين، وبالتالي فإن النماذج تتناقض مع بعضها البعض، وهذا قد يعيق عمل الممارسين والباحثين فيما يتعلق بهذه الروابط.

بناء على ذلك كان هناك اختلاف وتضارب في طريقة ممارسة وتطبيق أنشطة التسويق الداخلي في المؤسسة والنتائج المترتبة على ذلك.

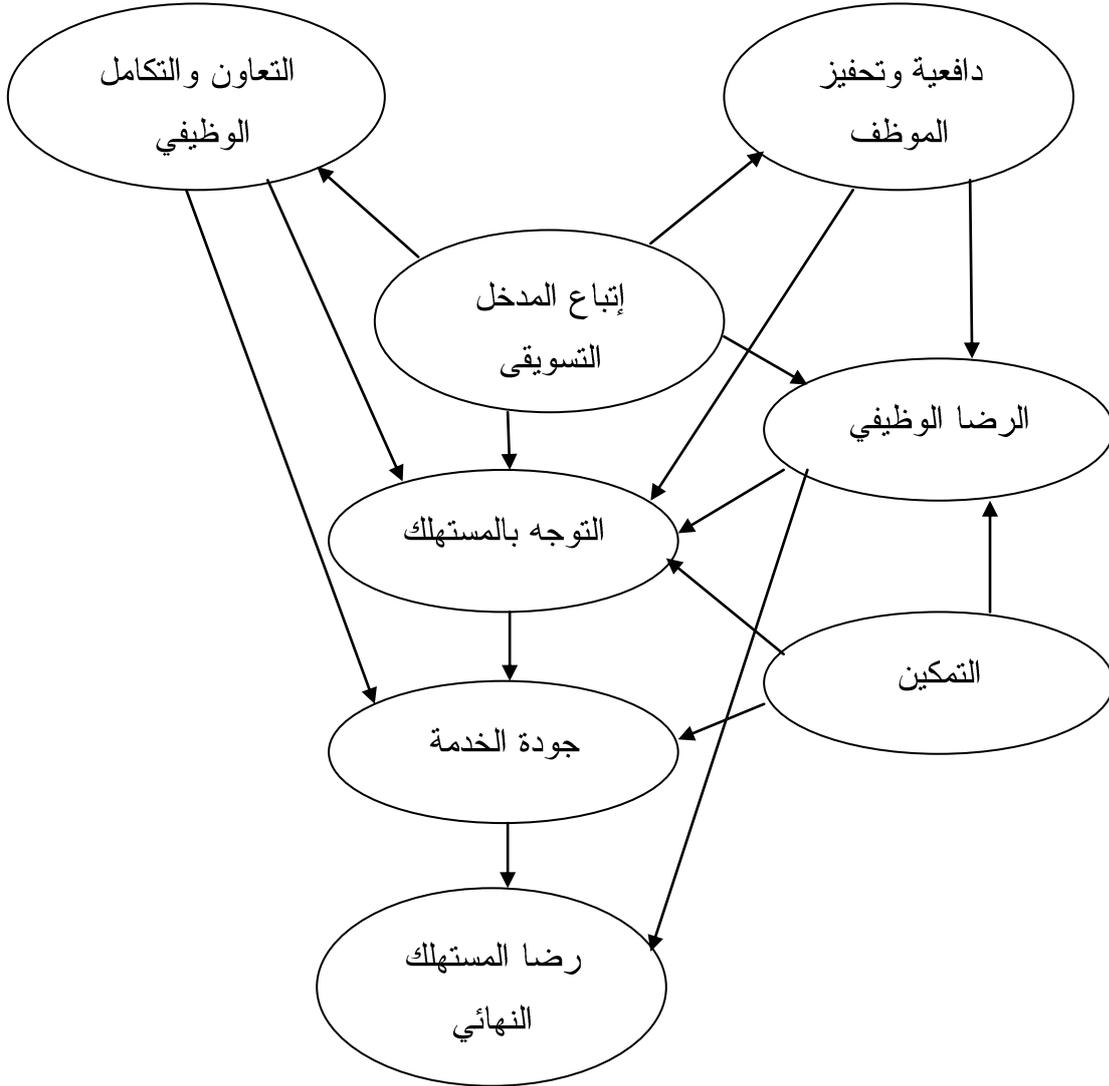
رابعاً: النموذج الرابع لرفيق وأحمد المرتكز على التوجه بخدمة العميل¹:

هذا النموذج يركز على استخدام التسويق الداخلي لتطوير التوجه بالعميل وسط الموظفين وهذا ما يعكس أهمية ودور التوجه بخدمة العميل في تحقيق رضا العملاء، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة. ويقترح أحمد ورفيق بعض العلاقات والروابط في هذا النموذج:

- الرضا الوظيفي مرتبط بطريقة غير مباشرة مع جودة الخدمة من خلال التوجه بالعميل؛
 - تطبيق المدخل التسويقي (التسويق كمقاربة) يحفز الموظفين ويحقق التفاعل الوظيفي؛
 - نشاطات التسويق الداخلي مثل المدخل التسويقي، و تمكين الموظفين، سيؤدي الى الرضا الوظيفي والتوجه بالعملاء؛
 - التوجه بالعملاء والرضا الوظيفي سيؤدي الى رضا العملاء.
- والشكل التالي يوضح هذا النموذج.

¹ Ibid, p48.

شكل رقم (7): نموذج رفيق وأحمد للتسويق الداخلي المرتكز على التوجه بخدمة العميل:



المصدر: محمد عبد العظيم أبو النجا، مرجع سابق، ص 163.

ويتضح من النموذج السابق أن التنفيذ الفعال للتسويق الداخلي، يكون من خلال العلاقات المتبادلة بين الأنشطة التالية¹:

- تبني تقنيات تسويقية داخليا؛
- التحفيز؛
- التنسيق والتكامل بين الوظائف؛
- التمكين.

وهذا ما يؤدي إلى تحقيق رضا الموظفين واعتنائهم للتوجه بالمستهلك وبالتالي تسليم خدمات بجودة عالية تساهم في رضا المستهلكين وتحقيق مكانة تنافسية في السوق.

¹ محجوبي محمد الأخضر، مرجع سابق، ص 48.

خلاصة الفصل الأول:

- ختاماً لهذا الفصل الذي حاولنا من خلاله التطرق للإطار النظري والمفاهيمي للتسويق الداخلي خلصنا إلى ما يلي:
- إن مفهوم التسويق الداخلي من المفاهيم حديثة النشأة، ويعود ظهوره إلى بداية الخمسينيات مع ظهور مصطلح العميل الداخلي الذي يعتبر قلب مفهوم التسويق الداخلي في أدبيات إدارة الجودة الشاملة باليابان؛
 - يعرف التسويق الداخلي بأنه: "تلك الجهود المبذولة من أجل بناء قيمة لموظفي المؤسسة ومعاملتهم على أنهم زبائن داخليين آخذين بعين الاعتبار حاجاتهم ورغباتهم ومحاولة إشباعها كطريق لتحقيق رضاهم ورضا الزبائن وبالتالي الوصول إلى ولائهم"؛
 - يهدف التسويق الداخلي إلى جعل الموظف أكثر تفهماً وتحفزاً واهتماماً برضا الزبائن، بالإضافة إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتكتيكية الأخرى للمؤسسة؛
 - إن التطبيق الاستراتيجي للتسويق الداخلي يستدعي الامام بمفهوم مجموعة من المصطلحات مثل: السوق الداخلي، الزبون الداخلي، المزيج التسويقي الداخلي؛
 - ليس هناك اتفاق موحد عن عدد عناصر وأنشطة التسويق الداخلي فكل باحث ركز على جزء منها لمعرفة أثرها على المؤسسة؛
 - رغم تعدد أنشطة التسويق الداخلي والدراسات الخاصة بذلك إلى أن النماذج التي توضح كيفية تطبيق التسويق الداخلي داخل المؤسسة قليلة جداً.

تمهيد:

يعتبر موضوع الأداء وتقييمه من أهم المواضيع في وظيفة إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة، ذلك أن نجاح أي مؤسسة مرتبط بمدى كفاءة وفعالية أداء مواردها البشرية وعليه نجد أنه - الأداء - يعتبر المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المديرين كونه يشكل أهم أهداف المؤسسة، ولمعرفة مستواه تقوم إدارة الموارد البشرية بتقييمه لكي تعرف مكانم الضعف و القوة في إنجاز الأعمال المنوطة بكل فرد في المؤسسة من أجل وضع استراتيجية فعالة للقوى العاملة وبناء برامج الاختيار و التعيين ووضع معايير موضوعية للأجور والترقية والتحفيز أو حتى الاستغناء عن الأفراد في المؤسسة.

وعليه ارتأينا التطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء.
- المبحث الثاني: تقييم الأداء.
- المبحث الثالث: خطوات وطرق تقييم الأداء.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء:

أخذ مفهوم الأداء حيزا معتبرا من دراسات الباحثين والمختصين، وتعددت المحاولات لتعريفه وتمييزه عن مصطلحات أخرى كثيرة، ونعرض في هذا المبحث إلى المقصود بأداء المورد البشري، محددات الأداء ومعوقاته، أنواع الأداء والعوامل المؤثرة على الأداء.

المطلب الأول: مفهوم الأداء:

أولا: المفهوم اللغوي:

يعتبر قاموس اللغة الفرنسية "Larousse" كلمة الأداء "Performance" كلمة إنجليزية مشتقة من الفرنسية القديمة "Parformance" المأخوذة من كلمة "Parformer" والتي تعني أتم أو أنجز أو أدى (accomplir)¹.

ويمكن تعريف الأداء بأنه: "إنجاز الأعمال كما يجب أن تتجز وهذا ينسجم مع اتجاه بعض الباحثين في التركيز على إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال درجة تحقيق إتمام مهام وظيفته حيث يعبر الأداء عن السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المؤسسة"².

ثانيا: المفهوم الاصطلاحي التنظيمي:

يشير الأداء إلى: "الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج المتاحة لتوفير مستلزمات الإنتاج، ولإجراء التحويلات الكمية والكيفية المناسبة لطبيعة العملية الإنتاجية عليها، ولتخزينها وتسويقها طبقا للبرنامج المسطر والأهداف المحددة للوحدة الإنتاجية خلال الفترة الزمنية المدروسة"³.

وحسب "Christian Batal" أداء الأفراد هو نتيجة تفاعل ثلاث عناصر أساسية هي⁴:

- المهارات التي يمتلكها الفرد والمعارف التي يحتاجها لأداء عمله؛
- مستوى التحفيز الذي يحظى به الفرد؛
- مستوى تنظيم العمل والوسائل المتاحة لذلك.

ويعرفه نيكولاس "F.W.Nicolas" أنه: "نتاج السلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتائج السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك"⁵.

¹ Dictionnaire Larousse de la langue française, Belgique, 2001 , p766.

² سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، مداخلة ضمن المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، مارس 2005، ص 35.

³ عبد الملوك مزهود، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 01، جامعة محمد خيضر بسكرة، نوفمبر 2001، ص 86.

⁴ Christian Batal, La gestion des ressources humaines dans le secteur public, 2ème édition, d'organisation, Paris, 2000, p.95.

⁵ بعجي سعاد، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2007، ص 9.

كما يعرف الأداء على أنه: "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي تحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة"¹.

كما يمكن القول أن الأداء هو: "سلوك يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المؤسسة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المؤسسة وبما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب"².

أما تعريف الأداء من الناحية الإدارية فقد ورد في معجم المصطلحات الاجتماعية على أنه: "القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات والواجبات وفقا للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب ، و يمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء، أي دراسة كمية العمل و الوقت الذي يستغرقه و إنشاء علاقة عادلة بينهما، و لإمكان ترقية الموظف تجرى له اختبارات أداء، أو يعتمد في ذلك على تقارير الأداء، أي الحصول على بيانات من شأنها أن تساعد على تحليل و فهم و تقييم أداء العامل لعمله و مسلكه فيه في فترة زمنية محددة"³.

من خلال التعاريف السابقة للأداء يمكن القول أن الأداء الوظيفي هو درجة تحقيق و إتمام المهام والمسؤوليات المختلفة المكونة للوظيفة التي يشغلها الفرد، و بما يحقق أهداف المنظمة، وهذا من خلال تحسين هذا الأداء من حيث الجودة و النوعية، بواسطة التدريب المستمر للعاملين.

وبعد ما تم التطرق إلى مفهوم الأداء، يتضح لنا أن كلمة أداء اكتسبت بعدا جديدا حيث أنها أصبحت تشمل كل من عنصري الفعالية والكفاءة (الانتاجية)، حيث عن طريقهما تصل المؤسسة إلى تحقيق أهدافها باستخدام أقل الموارد.

فالفعالية "l'efficacité" تعني القدرة على تحقيق الأهداف المسطرة والوصول إلى النتائج التي يتم تحديدها مسبقا، فالعملية الفعالة هي تلك العملية التي تبلغ أهدافها بالضبط⁴.

أما الكفاءة "l'efficience" فيقصد بها القدرة على تحقيق الأهداف المسطرة بأقل التكاليف، فالعملية الكفأة هي العملية الأقل تكلفة⁵.

¹ بوبرطخ عبد الكريم، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2012، ص 9.

² سناء عبد الكريم الخناق، مرجع سابق، ص 36.

³ أحمد زكي بدوي، معجم المصطلحات الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1982، ص 310.

4 Bernard Matory et Daniel Crozet, *Gestion des ressources humaines: pilotage social et performance*, 6ème édition, DUNOD, Paris, 2005, p164.

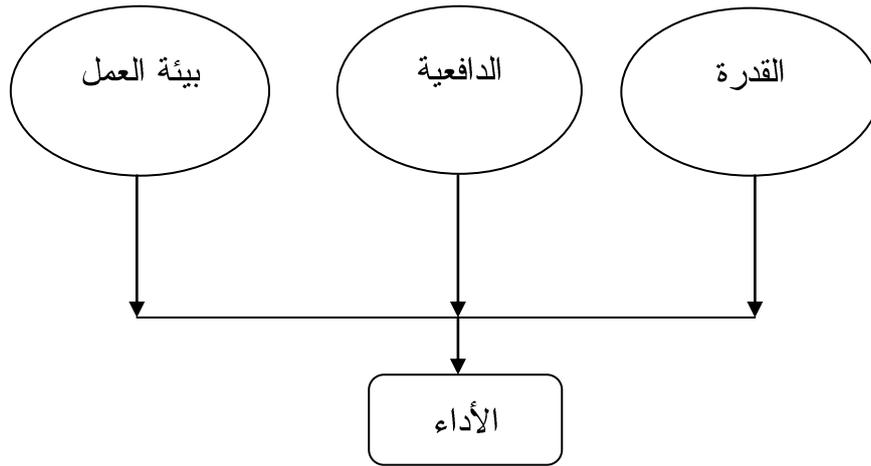
5 Idem.

المطلب الثاني: محددات الأداء ومعوقاته:

أولاً: محددات الأداء¹:

- لقد حاولت مجموعة من علماء الإدارة إعداد نموذج لمحددات الأداء حيث قدم "بورتر" نموذجاً يستند إلى ثلاثة عوامل رئيسية هي: الجهد، القدرة، الإدراك.
- الجهد: الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته؛
 - القدرة: هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، وتتقلب هذه القدرات عبر الفترات الزمنية القصيرة؛
 - الإدراك: يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده على العمل من خلاله في حين ترى مجموعة أخرى أن الأداء لا يتحدد من خلال توافر أو عدم توافر بعض المحددات، وإنما هو نتيجة تفاعل بين ثلاث محددات رئيسية كما هي موضحة في الشكل التالي:

شكل رقم (08): محددات الأداء



المصدر: أحمد سيد مصطفى، المدير ومهاراته السلوكية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2005، ص 17.

1. الدافعية: تشير الدافعية إلى الطاقة الكامنة داخل الفرد والتي تحركه وتوجهه للتصرف بطريقة معينة، كما تمثل قوة الحماس التي يتصف بها الفرد للقيام بمهام العمل.
2. مناخ العمل: ويتمثل في تهيئة مناخ العمل الملائم، سواء على مستوى التنظيم أو الإدارة أو القسم أو على جميع المستويات بحيث يؤدي إلى إشباع حاجات الفرد، وإثراء دوافعه للعمل.
3. القدرة: تشير القدرة إلى ما يستطيع أن ينجزه الفرد بالفعل من الأعمال فهي مرتبطة أيضاً بالسرعة والدقة في الأداء، وليس هناك فرق في هذا الاستعمال بين القدرات المكتسبة والفطرية.

¹ بودراع أمينة، دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2013، ص ص 74، 76.

إن هذه العوامل التي تحدد أداء الفرد تتفاعل فيما بينها لتحديد هذا الأداء، حيث أن أداء الفرد هو محصلة تفاعل قدراته مع دافعيته مع مناخ العمل السائد. وعليه فإن مستوى الأداء سيعكس مدى توافر أو عدم توافر أحد هذه المحددات، ولكن كنتيجة لمحصلة التفاعل بينها جميعا. غير أن تحديد العوامل التي تحكم الأداء ليست بالأمر السهل كما أن تعميم النتائج أمر غير صحيح وذلك نظرا للأسباب التالية:

- محددات أداء فئة ليست هي محددات أداء فئة أخرى؛
- إن محددات أداء الأفراد العاملين في منظمة معينة ليست بالضرورة هي نفسها محددات أداء الأفراد العاملين في مؤسسة أخرى؛
- إن العوامل البيئية الخارجية لها اثر سلبي أو ايجابي في تحديد محددات الأداء.

ثانيا: معوقات الأداء¹:

هناك العديد من العوامل التي يتوقف عليها أداء العامل التي تؤثر فيه ومن أهمها : الإضاءة، الحرارة، الضوضاء، التهوية، نمط الإشراف، عدم الكفاية في تسهيلات العمل والتركيبات والتجهيزات، السياسات المحددة والتي تؤثر على الوظيفة، إلا أن هذه العوامل (ويطلق عليها العوامل الخارجية) ليست وحدها المؤثرة على أداء العامل وإنتاجيته، ولكن يتفاعل معها العوامل الداخلية والتي يمكن أن ترتبط بشخصية العامل، ذكاؤه وقدراته الخاصة، سماته الشخصية وخبرته وتدريبه على ما يمارسه من عمل، ظروف العمل الاجتماعية، ويجب النظر إلى هذه العوامل البيئية على أنها مؤثرات على الجهد ، القدرة والاتجاه.

فعلى سبيل المثال :أي عطل في أي آلة أو جهاز يمكن أن يؤثر بسهولة على الجهد الذي يبذله الفرد في العمل، أيضا فإن السياسات غير الواضحة أو نمط الإشراف السيئ يمكن أن يسبب التوجيه الخاطئ للجهود، إضافة إلى أن النقص في التدريب يمكن أن يتسبب في استغلال سيئ للقدرات الموجودة لدى الأفراد، لذا فإنه من أهم واكبر مسؤوليات الإدارة نجد:

- توفير ظروف عمل مناسبة للعاملين؛
- توفير بيئة تنظيمية مدعمة تقل فيها عوائق الأداء بما يمكن من تحقيق أداء جيد.

¹ إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006، ص ص

المطلب الثالث: أنواع الأداء والعوامل المؤثرة فيه:

أولاً: أنواع الأداء:

1. حسب معيار المصدر¹:

وفقاً لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين، أداء داخلي وأداء خارجي:

أ. الأداء الداخلي:

ينتج بفضل ما تملكه الوحدة أو المؤسسة من موارد، فهو ينتج أساساً من التوليفة التالية:

- الأداء البشري: أي أداء أفراد المؤسسة؛
- الأداء التقني: يتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بطريقة فعالة؛
- الأداء المالي: أي فعالية استخدام الوسائل المالية المتوفرة.

ب. الأداء الخارجي:

هو الأداء الناتج عن التغييرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة، فهو يتولد عن المحيط الخارجي للمؤسسة ويمكن أن يظهر هذا الأداء في النتائج الجيدة التي تحصل عليها المؤسسة، نتيجة مثلاً ارتفاع رقم أعمالها في ظروف معينة، كازدياد الطلب على منتج المؤسسة أو خروج أحد المنافسين.

فكل هذه المتغيرات تنعكس على الأداء إيجاباً أو سلباً، وعلى المؤسسة أن تسعى لمحاولة قياس وتحليل هذا الأداء، لأنه يمكن أن يشكل تهديداً لها. فهي لا تتحكم فيه أو يصعب عليها ذلك، كما هو الحال بالنسبة للأداء الداخلي.

2. حسب معيار الشمولية²:

حسب هذا المعيار يقسم الأداء داخل المؤسسة إلى أداء كلي وأداء جزئي.

أ. الأداء الكلي:

وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة، في تحقيقها دون انفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها.

وفي إطار هذا الأداء يمكن الحديث عن مدى وعن كفاءات بلوغ المؤسسة لأهدافها الشاملة كالاستمرارية، الربح، الشمولية، النمو... الخ.

¹ شاهد عبد الحكيم، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمار تلجي الأغواط، الجزائر، 2012، ص 54.

² عبد المليك مزهوده، مرجع سابق، ص 89.

ب. الأداء الجزئي:

وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وهو بدوره ينقسم إلى عدة أنواع، باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة، حيث حسب المعيار الوظيفي يمكن إيجاد أداء وظيفة المالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، الإنتاج والتسويق وهكذا..... والأداء الكلي في الحقيقة، هو عبارة عن تفاعل أداءات الأنظمة الفرعية (الأداءات الجزئية) وهو ما يعزز فكرة أو مبدأ التكامل والتسلسل بين الأهداف في المؤسسة.

3. حسب معيار الطبيعة¹:

وفيه يتم تصنيف الأداء إلى اقتصادي، اجتماعي، مالي، التسويقي وتقني... الخ، إذ لا يمكن للمؤسسة تحقيق أهدافها باعتماد أداء دون الآخر لاعتبار التكامل بينهم، فمثلاً لن يتحقق الأداء الاقتصادي دون وجود أداء تكنولوجي.

ثانياً: العوامل المؤثرة في الأداء²:

كان الاعتقاد السائد في مرحلة من الزمن أن العوامل المؤثرة في الأداء هي الظروف المادية للعمل (الإنارة، التهوية، السلامة المهنية...) غير أن الأبحاث والدراسات الحديثة أثبتت وجود مؤثرات أخرى نوجزها في مايلي:

1. الإشراف: لقد أسفرت نتائج الكثير من الأبحاث عن أن كثيراً من أسباب عدم رضا العاملين ترجع إلى أسلوب الإشراف المتبع معهم، فمهمة المشرف الحديث هي توجيه وقيادة مجموعة من العاملين وتنسيق جهودهم وتقويم أعمالهم للوصول إلى هدف محدد، ويشغل الجانب الإنساني جزءاً كبيراً من وظيفة المشرف، ويتضمن ذلك تحفيز العاملين على العمل، وبحث مطالبهم، ودراسة مشاكلهم والاستماع إلى مقترحاتهم.

2. الحوافز: تعبر في أبسط معانيها عن ما يحصل عليه الفرد من المؤسسة مقابل عمله فيها، والتحاق العامل بالمؤسسة وبقائه فيها، ليس في الواقع إلا بمقدار ما يعطيه من قيمة في تصوره للحوافز التي يتحصل عليها.

فالحفز عبارة عن قوة أو شعور داخلي يحرك سلوك الفرد لإشباع حاجات ورغبات معينة. ومن هنا نستنتج أن الحوافز تستعمل للتأثير على القوى الدافعة الموجودة داخل الفرد، وتوجيهها بشكل يسمح باستمرار نشاطه بطريقة معينة.

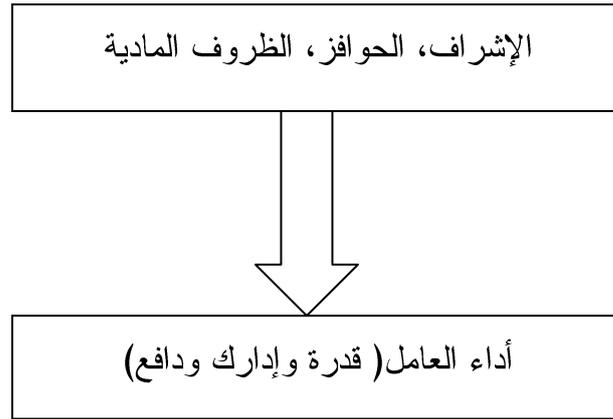
¹ مشعلي بلال، دور برامج السلامة المهنية في تحسين أداء العمال بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2011، ص 04.

² بوبكر ملياني، تأثير الاتصال الرسمي على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2010، ص 50.

3. ظروف العمل المادية: هي الظروف التي تحيط بالفرد أثناء قيامه بأعمال وظيفية والتي تؤثر بدرجة ملموسة على مقدراته الذهنية والجسمية والتي لا يستطيع التحكم فيها كالحرارة والبرودة والضوضاء والأتربة والتهوية...الخ.

كما يضيف آخرون عامل البيئة الخارجية للمؤسسة، إذ تؤثر هذه الأخيرة على أداء العامل من خلال تحديات المنافسة الخارجية والتحديات الاقتصادية.

الشكل رقم(09): العوامل المؤثرة في الأداء



المصدر: من إعداد الطالبة.

المبحث الثاني: تقييم الأداء:

قبل التطرق إلى مفهوم تقييم الأداء يتم أولاً تحديد معنى المصطلحات الثلاثة: قياس، تقييم، تقويم، بغية تفادي الالتباس الذي قد يحدث عند استخدام هذه المصطلحات الثلاثة عند التعبير على عملية تقييم الأداء ومن ثم نتطرق إلى مفهوم تقييم الأداء وأهميته وأخيراً أهداف تقييم الأداء ومعاييرها.

المطلب الأول: تحديد معنى المصطلحات: تقييم، قياس، تقويم¹:

نتيجة لانتشار عملية قياس و تقييم الأداء كأحد وظائف إدارة الموارد البشرية، ظهرت مشكلة استخدام المصطلح: تقييم أو تقويم أو قياس ، وهذا للدلالة على نفس العملية (تقييم الأداء)، بسبب الترجمة الحرفية من اللغة الأجنبية إلى اللغة العربية.

و يقود التفحص الدقيق للمصطلحات الثلاثة السابقة إلى الاستنتاج بأن عملية قياس و تقييم الأداء هي عملية مركبة تتضمن ثلاث عمليات فرعية هي:

1. قياس الأداء المحقق مقارنة بمعايير موضوعية و يطلق على هذه العملية بالقياس؛
2. تحديد مستوى الأداء المحقق إذا كان جيداً أو ضعيفاً ، أي بمعنى إعطاء الأداء قيمة و يطلق على هذه العملية التقييم أو التقدير؛

¹ بعجي سعاد، مرجع سابق، ص 13.

3. تعزيز نقاط القوة أو معالجة نقاط الضعف من الأداء المحقق و يطلق على هذه العملية التقويم. إذن فالعملية المتكاملة لتقييم الأداء يجب أن تتضمن قياسه و تقييمه و تقويمه و هي ما يعبر عنها في اللغة الفرنسية بكلمة (appraisal)، و في اللغة الإنجليزية بكلمة (appréciation) أي يجب أن تتطوي هذه العملية على مهمة تحديد و قياس و إدارة أداء العاملين في المؤسسة، و هي تشتمل على ثلاث مكونات أساسية هي:

- الأداء المؤثر على فاعلية الأداء التنظيمي؛
- قياس درجة جودة الأداء الفعلي قياسا بما تم تخطيطه؛
- مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المعتمدة و اتخاذ الإجراءات الضرورية لتحسين و تطوير الأداء. و عليه فكلمة تقييم التي استخدمت في هذا البحث هي تعبر على العملية المتكاملة (قياس، تقييم، تقويم).

المطلب الثاني: مفهوم تقييم الأداء وأهميته:

أولاً: مفهوم تقييم أداء العاملين:

بغية الإلمام بجميع أبعاد عملية التقييم يتم التطرق إلى مجموعة من التعاريف: تقييم الأداء هو: " قياس كفاءة الأداء الوظيفي لفرد ما والحكم على قدرته واستعداده للتقدم، وقد ظهر تقييم الأداء لأول مرة في الجيش الأمريكي خلال الحرب العالمية الأولى، ولم تأخذ به المؤسسات وخاصة الصناعية إلا في أواخر العشرينات وأوائل الثلاثينات كما أنه لم يتبلور كوظيفة منظمة متخصصة إلا منذ عهد قريب، ولو أن كثير من المؤسسات إلى يومنا لا تأخذ بهذا الأسلوب أو لا تستعمله بصورة علمية مبنية على الدراسة والتحليل أو أنها تجربة بصفة غير رسمية"¹.

كما يعتبر الأداء: " فحص تحليلي انتقادي شامل لخطط وأهداف وطرق التشغيل واستخدام الموارد البشرية والمادية بهدف التحقق من كفاءة واقتصادية الموارد واستخدامها أفضل استخدام وأعلى كفاءة بحيث يؤدي ذلك إلى تحقيق الأهداف والخطط المرسوم لها"².

وتقييم الأداء حسب "Gary dessler": تحديد لمدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال الموكلة إليه، و ضمان الحفاظ على التوازن اللازم بين متطلبات الوظيفة وقدرات العامل الذي يشغلها أو سيرقى إليها"³.

¹ بومدين محمد، تقييم أداء الأفراد في المؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2006، ص 56.

² حاب الله الشريف، دور التكاليف المعيارية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2009، ص 106.

³ بودراع امينة، مرجع سابق، ص 78.

كما يعني تقييم أداء العامل " تحديد مستوى كفاءة هذا الأداء في محاولة للوصول إلى تحديد مدى مساهمته في إنجاز الأعمال الموكلة إليه والمحمّل أن توكل إليه في المستقبل ، وكذلك سلوكه وتصرفاته في محيط العمل والمتعلقة به ، وكذلك قدراته وإمكانياته الذاتية خلال فترة زمنية"¹.

كما يقصد بتقييم الأداء: " دراسة وتحليل أداء العاملين لعلهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقية لوظائف أخرى"².

كما يمكن القول أن تقييم الأداء هو: " عبارة عن مراجعة لما تم إنجازه بالاعتماد على معايير العمل، فعملية تقييم الأداء توفر معلومات عن المهارات التي تحتاجها المؤسسة للقيام بمهامها على أكمل وجه، فمن خلال التقييم يتم وضع معايير لتقييم الأداء من واقع الخطط والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، والتي تستند على استراتيجيات تقييم الأداء كموجه ومراقب وضابط، لجهود العاملين في كافة المستويات الإدارية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة"³.

كما عرف كذلك بأنه: " الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة معينة للحكم على مدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال التي توكل إليه وبطريقة موضوعية، وكذلك الحكم على سلوكه وتصرفاته أثناء العمل، وعلى مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوبه في أداء العمل وأخيرا على معاملته لزملائه ومرؤوسيه"⁴.

ويعرف أيضا بأنه: " الأداة التي تستخدم للتعرف على نشاط المشروع بهدف قياس النتائج المتحققة ومقارنتها بالأهداف المرسومة بغية الوقوف على الانحرافات وتشخيص مسبباتها مع اتخاذ الخطوات الكفيلة لتجاوز تلك الانحرافات وغالبا ما تكون المقارنة بين ما هو متحقق فعلا و ما هو مستهدف في نهاية فترة زمنية معينة هي سنة في الغالب"⁵.

¹ الياس سالم، مرجع سابق، ص 52.

² رابح يخلف، نحو تقييم فعال لأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2007، ص 30.

³ مريم شكري محمود نديم، تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013، ص 31.

⁴ نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 338.

⁵ مجيد الكرخي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 31.

كما يقصد بتقييم الأداء: " الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب الأعمال لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقا لما ينبغي له أن يؤدي. ويترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى كفاية أو جدارة واستحقاق معين (ممتاز، جيد جدا، جيد، مقبول، ضعيف، ضعيف جدا)¹.

وبناء على ما ورد في التعاريف يمكن القول بأن تقييم الأداء: " يعني الحكم على كفاءة الوحدة الإنتاجية (المؤسسة) بمقارنة فعاليات التنفيذ في نهاية فترة معينة بما كان ينبغي تحقيقه من أهداف، ومن ثم استخراج الانحرافات الناشئة تمهيدا لتشخيص مصادر القوة والضعف في مجالات العمل، ليتسنى لنا اقتراح الإجراءات العلاجية اللازمة لتلافي نواحي الخلل في أداء تلك الوحدة وتنمية وتطوير فاعلية أوجه النشاطات الأخرى الناجحة في أدائها".

ولكي يكون تقييم الأداء وسيلة فعالة وهادفة لتحقيق الأغراض المنتظرة منه، ينبغي أن يتوفر فيه مجموعة من الخصائص أهمها²:

- أن يكون بصورة دورية ومستمرة، حيث يتم المقارنة بين نتائجه السابقة والحالية، وأن توضع نتائجه بين أيدي العاملين، أي تتاح لهم فرصة الحوار والنقاش مع رؤسائهم؛
- أن يخضع للتقييم جميع العاملين، على كل المستويات دون استثناء؛
- أن يعتمد على معلومات كافية ودقيقة وحديثة، تحفظ في سجلات وملفات، حيث تسهل الرجوع إليها مرة أخرى؛
- أن يدرك المقيمون مسؤولياتهم، وأن يتمسكوا بالموضوعية ويتجنبوا الأهواء والنزاعات، حيث يتعاملون مع جميع الأفراد بكل مصداقية؛
- أن تتضح المبادئ والآليات التي تحكم عملية التقييم وأن يتم إصدارها بقرار من أعلى سلطة مختصة، أين يتم إحترامه من طرف الجميع؛
- أن يشمل مختلف الجوانب الشخصية والإدارية والإنسانية والفنية المتعلقة بالعامل وبالوظيفة وبالمؤسسة، وأن يتم إعطاء أوزان كمية لهذه المتغيرات تبعا لدرجة أهميتها.

ثانيا: أهمية تقييم أداء العاملين³:

تتجلى الأهمية التي ينطوي عليها تقييم الأداء من خلال ما يلي:

1. تخطيط الموارد البشرية: إن فاعلية التقييم وأسس نجاحه يساهم بشكل واضح في تخطيط الموارد البشرية سيما وأن المؤسسة تعتمد مقاييس تقييم الأداء دوريا أو سنويا لتحديد مدى الحاجة المستقبلية للموارد المتاحة لديها وحاجتها الفعلية للقوى البشرية في السوق.

¹ حنفي علي، الجوانب النظرية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2008، ص 272.

² زاوي صورية، تومي ميلود، دور نظام معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية، مجلة كلية الأدب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد السابع، جامعة محمد خيضر بسكرة، جوان 2010، ص ص 9، 10.

³ خضير كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، ط4، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص ص 152، 154.

2. تحسين الأداء وتطويره: إن عملية التقييم تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء وتطويره، إذ أن عملية التقييم تساعد الإدارة العليا في المؤسسة في معرفة وتحديد نقاط القوة والضعف لدى الأفراد العاملين لديها.
3. تحديد الاحتياجات التدريبية: مما لا شك فيه أن التقييم السليم لأداء العاملين من شأنه أن يساهم في تحديد البرامج التدريبية التي يتطلبها تحسين وتطوير أداء العاملين في المؤسسة، إذ أن الاحتياجات التدريبية وتحديدها لا يتم عشوائيا أو اعتباطيا وإنما يتركز على الحاجات الحقيقية التي يتطلبها تحسين أداء العاملين في المؤسسة.
4. وضع نظام عادل للحوافز والمكافآت: نظرا لأن التقييم العادل للأداء من شأنه أن يبين بوضوح مستوى الإنجاز الفعلي للعامل ومدى قدرته على تحقيق متطلبات وواجبات العمل بدقة، لذا فإن الحوافز والمكافآت التي تقدم لهؤلاء العاملين تعتمد الجهد الفعلي المبذول من قبلهم مصداقا لقوله تعالى: "وليس للإنسان إلا ما سعى" ولذا فإن المكافآت المعطاة للعامل تستند على الجهد المنجز في تحقيق الأداء وهذا ما يعزز لدى العاملين عدالة التوزيع للحوافز والمكافآت من قبل الإدارة العليا في المؤسسة.
5. إنجاز عمليات النقل والترقية: إن تقييم الأداء من شأنه أن يساعد الإدارة العليا بمعرفة حقيقة الأفراد العاملين لديها من حيث المهارات والقدرات والقابليات إذ يساهم التقييم الموضوعي بمعرفة الفائص أو النقص بالموارد البشرية من ناحية ويمكن الإدارة بنقل أو ترقية الموظفين العاملين ذوي الكفاءات العلمية والعملية لمواقع أو مراكز وظيفية ينسجم مع قدراتهم وقابلياتهم في الأداء. وهذا ما يجعل الإدارة العليا بالمؤسسة على دراية تامة بإمكانية الترقية أو النقل أو الاستغناء عن العاملين ذوي الكفاءات المتدنية في الأداء.
6. معرفة معوقات ومشاكل العمل: يساهم تقييم أداء العاملين بتوفير الفرص المناسبة لمعرفة الإدارة العليا بمكامن الخلل أو الضعف في اللوائح والسياسات والبرامج والإجراءات والتعليمات... الخ، المطبقة في العمل من ناحية ومعرفة الضعف أيضا في المعدات والأجهزة والآلات، أي أن التقييم يكشف مكامن القوة والضعف عموما في جميع العناصر الإنتاجية وبالتالي يمكن للمؤسسة من تحسين أو تطوير قدرات هؤلاء الأفراد من خلال إجراءات التحسين والتغييرات المطلوبة بمختلف البرامج والسياسات والإجراءات والموازنات وغيرها من المتطلبات التي يمكن أن تكون رافدا فعالا في تحقيق إنجاز العاملين بفاعلية وكفاءة عالية.

المطلب الثالث: أهداف تقييم الأداء ومعايير:

أولاً: أهداف تقييم الأداء:

إن تقييم الأداء وقياسه لا يهدف فقط إلى التعرف على نواحي القصور في الأداء ومعالجتها، بل يسمح بالتعرف على الإنجاز الحالي وبالتالي تحديد الأهداف المستقبلية، ويتم تقسيم هذه الأهداف إلى ثلاث مجموعات:

1. الأهداف الإستراتيجية: وتهدف عملية تقييم الأداء إلى الربط بين الأهداف التنظيمية (الاستراتيجية) ونشاطات العاملين وخصائصهم المناسبة لتنفيذ الاستراتيجية التنظيمية والمتمثل بالمنتجات المحددة مسبقاً، ولذلك لا بد وأن يكون نظام تقييم الأداء مرناً يستجيب لأي تغيير في استراتيجية المؤسسة، وذلك بتغيير مكوناته والسلوكيات والخصائص اللازمة للأداء الاستراتيجي¹.
2. الأهداف التطويرية: وذلك عن طريق تحديد نقاط الضعف عند العاملين تمهيداً للتغلب عليها بالإضافة إلى زيادة حفز العاملين عن طريق استخدام طرق موضوعية في عملية التقييم².
3. الأهداف الإدارية: وذلك عن طريق اتخاذ القرارات المتعلقة بالنقل والترقية والاستغناء³. كما يهدف تقييم الأداء إلى صنع الكثير من السياسات والقرارات وتقييم فاعليتها.

ثانياً: معايير تقييم الأداء⁴:

لاشك بأن معايير الأداء تتحدد على ضوء أهداف الأداء، بحيث تعمل على كشف مدى تحقيقه للأهداف المحددة له.

ويقصد بمعايير تقييم الأداء الأساس الذي ينسب إليها أداء الفرد وبالتالي نقارن به للحكم عليه، فتحديد هذه المعايير يعتبر أمراً ضرورياً لنجاح عملية تقييم الأداء، حيث أنها تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المؤسسة، وتوجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء.

عموماً فإن هذه المعايير تؤكد على جانبين أساسيين هما:

1. معدلات الأداء أو كما تعرف بمعايير نواتج الأداء: وتعرف بالمعايير الملموسة حيث تتعلق بالوظيفة نفسها، وتعبّر عن المقومات الأساسية لطبيعة العمل مثل: كمية الإنتاج وحجم المخرجات، الزمن المحدد للإنجاز، النوعية وتحقيق الأهداف.

¹ بودراع أمينة، مرجع سابق، ص 80.

² نوري منير، مرجع سابق، ص 339.

³ نفس المرجع والصفحة سابقاً.

⁴ بودراع أمينة، مرجع سابق، ص 81.

2. معايير الأداء (ذاتي أو سلوكي): وتشمل الصفات والمميزات التي يجب توفرها في العامل، وهي تختلف طبقاً للفروقات بين الوظائف وما تتحمله من أعباء ومسؤوليات وظروف أداء.

ومثال على ذلك العناصر التالية¹:

أ. العناصر المتصلة بالسلوك:

- التعاون حيث يقيم هذا العنصر درجة التعاون بين العاملين؛
 - كما نجد درجة الاعتماد الذاتي حيث يقيم هذا العنصر مدى تقدير العامل لمسؤولياته ومدى الحاجة للمتابعة، ويجب التفرقة بين العامل الجديد والعامل القديم؛
 - الحرص على سلامة الآلات والأدوات والمواد ويقيم هذا العنصر مدى الحرص على سلامة الآلات والمعدات واستخدامها بكفاية مع تجنب الإسراف في المواد؛
 - المواظبة: وقصد بها مدى المحافظة على مواعيد الحضور والانصراف؛
 - استعمال وقت العمل: ويقيم مدى تخصيص وقت العمل لأدائه، فقد يحافظ العامل على مواعيد الحضور والانصراف، ولكنه يستهلك وقته في أمور غير منتجة؛
 - السلوك الشخصي: أي السلوكات والصفات الخلقية داخل العمل كالصدق، الأمانة، التعاون.
- ب. عناصر متصلة بقدرات العامل: ونجد منها

- المبادرة: أي القدرة على إدخال التحسينات والأفكار النافعة وحل المشاكل التي تواجه في حدود الإمكانيات المتاحة؛
- الإشراف والتنظيم: ويقيم هذا العنصر مقدرة الرئيس أو المشرف على تنظيم العمل بالوحدة.

¹ بوبكر ملياني، مرجع سابق، ص 57.

المبحث الثالث: خطوات وطرق تقييم الأداء:

من خلال هذا المبحث سنتطرق إلى خطوات تقييم الأداء والأدوات المستخدمة فيه، ثم نتطرق بعدها إلى طرق تقييم الأداء.

المطلب الأول: خطوات تقييم الأداء والأدوات المستخدمة فيه:

تبدأ عملية تقييم الأداء بتحديد معايير الأداء ومن ثم مناقشة التوقعات في الأداء مع الأفراد العاملين، وبعد ذلك قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير الموضوعية، وبعد ذلك يتم مناقشة التقييم مع الأفراد العاملين لاتخاذ الإجراءات التصحيحية إن لزم الأمر ذلك.

أولاً: خطوات تقييم الأداء¹:

1. تحديد معايير الأداء:

يقصد بمعايير تقييم الأداء: " تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم فمعايير تقييم الأداء تمثل مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية في أعمالها المكلفة بها حيث على أساسها نحكم فيما إذا كان أداءها وفق المطلوب أم لا، وهي في الحقيقة تمثل أهدافاً يجب على هذه الموارد إنجازها من خلال أدائها، وذلك ضمن فترة زمنية محددة".

كما يقصد بمعايير تقييم الأداء " الأساس الذي ينسب إليه أداء الفرد وبالتالي يقارن به للحكم عليه أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيداً ومرضياً، وأن تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء، حيث تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المؤسسة، وتوجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء".

ويقصد بمعايير تقييم الأداء " الأسس التي يركز عليها التقييم، وتكون هذه المعايير نسبية إذا تعلق بالمقارنات ما بين الموارد البشرية، أو تكون مطلقة إذا ارتبطت بأهداف التقييم".

كما يقصد بمعايير تقييم الأداء " المستويات التي يعتبر عندها الأداء مرضياً أم لا ويجب أن توضع هذه المعايير قبل عملية التقييم حتى تكون أساساً للمقارنة بالنسبة للأداء الفعلي".

2. نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين:

بعد تحديد المعايير اللازمة للأداء الفعال لابد من توضيحها للأفراد العاملين، لمعرفة وتوضيح ما يجب أن يعملوا، وماذا يتوقع منهم، و من الأفضل أن تكون عملية الاتصال ذات اتجاهين: أن يتم نقل المعلومات من الرئيس إلى مرؤوسيه، مناقشتها معهم والتأكد من فهمها، ثم أن تكون هناك تغذية عكسية من المرؤوسين إلى رئيسهم لغرض الاستفهام حول أية جوانب غير واضحة لديهم.

¹ عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2006، ص ص 18، 21.

3. قياس الأداء:

وتكون هذه الخطوة بجمع المعلومات حول الأداء الفعلي، وهناك أربعة مصادر للمعلومات غالباً ما تستخدم لأداء الفعلي هي:

- ملاحظة الأفراد العاملين؛
- التقارير الإحصائية؛
- التقارير الشفوية؛
- التقارير المكتوبة.

إن الاستعانة بجميع هذه المصادر في جمع المعلومات يؤدي إلى زيادة الموضوعية في عملية قياس الأداء.

4. مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري:

هذه الخطوة ضرورية لمعرفة و الكشف عن الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء الفعلي ومن الأمور المهمة في هذه الخطوة هي إمكانية المقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للفرد العامل، وقناعة الفرد العامل بهذه النتيجة، حيث أن نتائج التقييم التي يستلمها الأفراد تؤثر بدرجة كبيرة على روحهم المعنوية، وعلى تواصلهم بالأداء المستقبلي، ولذلك لا بد أن تتبع هذه الخطوة خطوة أخرى تخفف من شدة تأثير التقييمات السلبية، والخطوة التالية هي مناقشة التقييم مع الأفراد العاملين.

5. مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين:

لا يكفي أن يعرف الأفراد العاملين نتائج عملية تقييم الأداء، بل أنه من الضروري أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم وبين المقيم أو المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل، وبصورة خاصة الجوانب السلبية في أدائه، كما وأن المناقشة تخفف من حدة تأثير النتائج التي تعكس الأداء السلبي، حيث أن التقييم الصادق وكما أشارت الكثير من الدراسات إلى ذلك قد يضع الرئيس في موقف حرج من قبل المرؤوسين، حيث يشعر هؤلاء بأن أدائهم أكثر مما حدده لهم الرئيس أو المشرف المباشر.

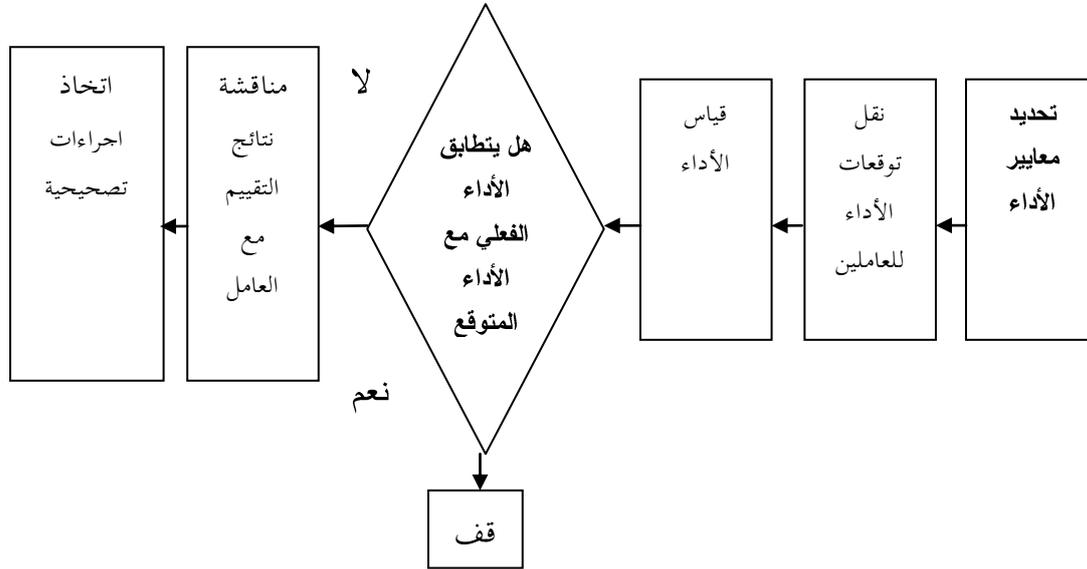
6. الإجراءات التصحيحية:

إن الإجراءات التصحيحية من الممكن أن تكون على نوعين: الأول مباشر و سريع، إذ لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء، وإنما فقط محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعيار، ولذلك فإن هذا النوع من التصحيح هو وقتي.

أما النوع الثاني من التصحيح أو الإجراءات التصحيحية للأداء ليتطابق مع المعيار المحدد فهو الإجراءات التصحيحي الأساسي، حيث يتم البحث عن أسباب وكيفية حصول الانحرافات، أي تحليل الانحرافات بكافة أبعادها للوصول إلى السبب الرئيسي وراء ذلك، وهذه العملية أكثر عمقا وعقلانية

من الأسلوب الأول، كما وأنها تعود على المؤسسة بفوائد كثيرة على المدى الطويل، والشكل التالي يوضح الخطوات السابقة.

شكل رقم (10): خطوات تقييم الأداء



المصدر: توماس أي هاينز، دافيد هنجر، ترجمة محمود مرسي، الإدارة الإستراتيجية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1990، ص 37.

ثانياً: الأدوات المستخدمة في عملية تقييم الأداء¹:

هناك العديد من الأدوات التي تستخدم في عملية التقييم هي ما يعرف بمؤشرات تقييم الأداء والمؤشر هو عبارة عن علاقة يمكن الاستفادة منها في تقييم النشاط الكلي للمؤسسة وأنشطتها الداخلية، بحيث يكون لكل مؤشر (مقياس) معدل خاص به حتى يكون ذا مدلول وليس رقماً مهماً، كما يتضمن مدة يتراوح فيه الأداء الفعلي بحيث يكون أي انحراف عن هذا المدى غير مرغوب فيه إذا كان في غير صالح المؤسسة، ومن أهم هذه المؤشرات والمقاييس التي يركز عليها تقييم الأداء ما يلي:

- مقاييس الكفاءة: ويقصد بها القدرة على استخدام الموارد البشرية والمادية المتاحة لإنجاز الأداء المطلوب كما يجب.
- مقاييس الفاعلية: ويقصد بها مستوى تحقيق الإدارة للأهداف التي حددت لها.
- مقاييس المسؤولية الاجتماعية: وهي مقاييس تتعلق بدمج المؤسسة بين الاهتمامات المجتمعية والبيئية في تعاملها مع أصحاب المصلحة والملاك المساهمين والعملاء في الأسواق المستهدفة بشكل طوعي.

¹ مريم شكري محمود نديم، مرجع سابق، ص 34، 35.

- المؤشرات المالية: هي تلك المؤشرات التي تعتمد في احتسابها على المعلومات المالية المحاسبية بالمؤسسة، مثل: العائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية و القيمة الاقتصادية المضافة وغيرها.

ومن أهم ما تتميز به هذه المؤشرات هو: سهولة احتسابها، وتصور الأحداث بوحدة قياس قابلة للمقارنة ولكن يؤخذ على مؤشرات الأداء المالية بأنها تاريخية بطبيعتها، فهي تركز على التقرير عن الأنشطة التي حدثت في الفترة السابقة، كما أنها تساعد المديرين على إدراك العوامل التي توجه النجاح في مؤسساتهم ولا تحفز المهارات والكفاءات التي تحاول المؤسسات أن تبذل فيها، فضلا عن اختلاف طرق احتساب بعض هذه المقاييس مما يؤثر سلبا على دلالتها.

المطلب الثاني: طرق تقييم الأداء:

هناك الكثير من طرق تقييم أداء العاملين وتكون كل طريقة مستخدمة تخدم الغاية من التقييم، فهناك طرق توفر مجموعة من البيانات تهم العاملين التعرف عليها للوقوف على تقدمهم في الأداء، وهناك طرق توفر لمتخذي القرار البيانات التي تمكنهم من وضع خطط واستراتيجية عمل جديدة تتناسب ونتائج التقييم. لكن لكل طريقة تقييم مزايا وعيوب تتخللها، لذلك تقوم بعض المؤسسات باستخدام أكثر من طريقة لتحصل على أعلى درجة من المزايا في التقييم وتقليل من العيوب وسنقسم هذه الطرق إلى تقليدية وحديثة.

أولا: الطرق التقليدية: ونذكر منها¹:

1. طريقة التدرج البياني:

يستعمل المشرف في هذه الطريقة نمودجا يتضمن خصائص وصفات معينة يريد الحكم عليها في أداء مرؤوسيه، وأمام كل صفة من الصفات يضع وزن أو درجة تبدأ من الواحد وتنتهي بخمسة، فيقوم المشرف بوضع علامة أمام الدرجة التي يراها تتناسب وتقدير العاملين بخصوص الصفة التي تتعلق بها. والشكل التالي يوضح ذلك:

¹ بوبرطخ عبد الكريم، مرجع سابق، ص ص 26، 31.

جدول رقم (03): نموذج التدرج البياني

درجات التقييم					الصفة
ممتاز (5)	جيد جدا (4)	جيد (3)	مقبول (2)	ضعيف (1)	
			✓		الحاجة للإشراف والتوجيه
	✓				كمية الأداء
		✓			الانتظام في دوام
			✓		إتباع التعليمات
				✓	القدرة على الإبداع

المصدر: مهدي حسن الزويلف، إدارة الأفراد (مدخل كمي)، دار المحادلاوي للنشر، عمان 1998، ص 247.

أ. مزايا هذه الطريقة:

- تعتمد على الدقة في تحديد الصفات والخصائص المرتبطة بالأداء الفعال؛
- تستخدم في حالة وجود أعداد كبيرة أو صغيرة وهي تتلائم مع جميع القطاعات الاقتصادية.

ب. عيوب هذه الطريقة:

- التقييم للعاملين يكون وفقا لأحكام المشرفين فيها بكمية ونوعية العمل مما يقلل من موضوعية الطريقة؛
- من الصعب على العامل تحديد كيفية تغيير سلوكه للحصول على تقييم عال؛
- الصفات التي تقيم تكون عامة في الغالب فمن الصعب وضع خطط عمل دقيقة.

2. طريقة التقييم البسيط:

وهي أبسط وأقدم الطرق المستخدمة في تقييم أداء العاملين حيث يقوم الشخص القائم بعملية التقييم بترتيب الأفراد محل التقييم تنازليا حسب كفاءتهم من الأحسن إلى الأسوء ويكون ذلك بمقارنة العاملين ببعضهم ويكون التقييم على أساس الأداء الكلي للشخص.

أ. مزايا هذه الطريقة:

- بسيطة وغير معقدة وسهلة التطبيق؛
- التفريق بين العاملين الأكفاء وغير الأكفاء بطريقة واضحة.

ب. عيوب هذه الطريقة:

- تتصف هذه الطريقة بلا موضوعية لأن شخصية القائم بالتقييم وطريقة تفكيره يترتب عليها نتيجة التقييم.
- لا يمكن تطبيقها إذا احتوت المؤسسة على عدد كبير من المستخدمين؛
- لا تعطي صورة دقيقة عن أداء المستخدمين فهي لا تظهر نواحي الضعف والقصور في الأداء ولا نواحي القوة.

3. طريقة مقارنة أزواج من المستخدمين:

- من خلال هذه الطريقة يتم مقارنة كل مستخدم في قسم أو مجموعة معينة مع بقية المستخدمين في نفس المجموعة فيقوم بمقارنة الفرد مع كل واحد منهم، ويقوم المرؤوسين بحسب عدد المرات التي امتاز بها أو كان أحسن من زملائه من حيث كمية الإنتاج، الجودة والتعاون مع الرئيس والزملاء وتستعمل المعادلة في تحديد عدد المجموعات الثنائية:
- $$N(N-1)/2$$
 حيث N: عدد أفراد المجموعة.

أ. مزايا هذه الطريقة:

- تتميز هذه الطريقة بأنها إذا قام أكثر من شخص بعملية المقارنة ففي الغالب سوف يصلون إلى نفس النتائج تقريبا عما لو اتبعت أي طريقة أخرى من طرق التقييم؛
- سهولة عملية التقييم على المقيم ذلك انه يقارن بين اثنين فقط ويختار الأفضل من بينها.

ب. عيوب هذه الطريقة

- يصعب استخدامها في المؤسسة التي تحتوي عدد كبير من العمال؛
- لا تحدد جوانب القوة والضعف للعاملين؛
- يتصف التقييم بعدم الموضوعية نظرا لأنه يعتمد على تشخيص المقيم بين العاملين.

4. طريقة التدرج:

- يتم وضع حسب هذه الطريقة تصنيفات للأفراد العاملين ويمثل كل تصنيف درجة محددة للأداء قد تكون كالآتي: أداء ضعيف، أداء مرضي، أداء متميز، ويكون لكل عامل درجة تتوافق وأدائه.

أ. مزايا هذه الطريقة:

- سهولة وبساطة عملية التقييم؛
- يستفاد من هذه الطريقة أكثر إذا كان الهدف من التقييم التركيز على مجموعة محددة من المستخدمين.

ب. عيوب هذه الطريقة

- لهذه الطريقة تأثيرات سلبية على مشاعر الأفراد العاملين بأثر مستديم؛

- لا توضح الفروقات الفردية في الأداء ضمن هذا التصنيف مما ينفي العدالة في التقييم.
5. طريقة القوائم:

بموجب هذه الطريقة يستخدم الرئيس (المقيم) قوائم مختلفة تصف أنواع السلوك والصفات التي توضع من قبل إدارة الموارد البشرية، يختار المشرف على التقييم تلك الجمل التي يعتقد أنها تصف أداء العامل الذي يقوم بتقييمه، وهي تتضمن جانبين للإجابة إما بنعم أو لا أمام كل جملة وصفية، وما على المقيم إلا أن يضع علامة (X) أمام الصفة التي تنطبق على المستخدم؛ هذه القوائم تحتوي على جمل متنوعة تصف مستويات مختلفة لأداء العاملين، وعند إتمام قوائم المراجعة ترسل إلى إدارة الموارد البشرية ويتولى قسم شؤون المستخدمين بتحديد وزن كل إجابة من الإجابات بموجب دليل خاص غير معلوم للمقيم وفي ذلك لضمان عدم تحيز المقيم في تقديراته ويكون التقليل من التحيز أيضا بوضع عددا من الأسئلة المكررة ولكن بأسلوب مختلف ومن ثم تزيد درجة الدقة والتقدير.

أ. مزايا هذه الطريقة:

- تقلل من التحيزات حيث أن المقيم والمسؤول يحدد صفات مختلفة في أداء العاملين وتكرار الأسئلة بأسلوب مختلف يقلل من التحيز؛
- تمتاز بسهولة الاستخدام.
ب. عيوب هذه الطريقة:
- تكلفتها العالية حيث تتطلب إعداد قوائم بعدد الأقسام الموجودة في المؤسسة وبعدها التدرج الوظيفي؛
- صعوبة التمييز بين العبارات والصفات من خلال التقييم.

جدول رقم (04): نموذج القوائم

لا	نعم	الأسئلة
		هل لديه اهتمام كبير بعمله.
		هل يواظب على الحضور.
		هل لديه معلومات كافية عن العمل.
		هل يتبع التعليمات بدقة.
		هل يتهرب من المسؤولية.
		هل يقدم أفكار طيبة.
		هل يهتم بمشكلات ومتاعب معاونيه.
		هل يتأكد من أن معدات العمل بحالة جيدة دائما.

المصدر: سهيلة محمد عباس وعلي حسن علمي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 1999، ص 255.

6. طريقة التوزيع الإجباري¹:

ترتكز هذه الطريقة على فكرة منحى التوزيع الطبيعي حيث أن قيم أي ظاهرة تتركز حول القيمة المتوسطة لهذه الظاهرة وانخفاض التركيز حول الطرفين.

وهنا لابد أن يقوم الرئيس بتوزيع أعضاء مجموعته على جميع مستويات التقييم بنفس النسب المحددة للمستويات المختلفة، طبقاً للمستوى العام للأداء كل عامل وليس على أساس مجموعة من العوامل المختلفة للتقييم.

أ. مزايا هذه الطريقة:

- السهولة والبساطة في التطبيق.

ب. عيوب هذه الطريقة:

- تفترض أن كل مجموعات من العاملين تنقسم إلى جيد وضعيف وهذا افتراض خاطئ، بحيث قد نجد أن جميع العاملين في قسم يتصفون بالأداء الممتاز وبالتالي لا يمكن تقسيمهم إلى ضعيف وجيد وممتاز.

7. طريقة الاختيار الإجباري²:

يتم بموجب هذا الأسلوب تزويد المقيم بمجموعة من عوامل التقييم ويطلب منه إعادة ترتيبها حسب تناسبها مع الأداء والتي على العامل إظهارها، يلي ذلك مراجعتها من إدارة الموارد البشرية بحيث تعطى كل منها أوزان (ضعيف، جيد، ممتاز) دون اطلاع المشرف عليها، ويتم تطبيقها على سائر العاملين.

ومن عيوب هذا الأسلوب احتمال تحديد أوصاف لا تمت لطبيعة الوظائف بأية صلة، كما أن من شأن تطبيق هذا الأسلوب أحداث ردة فعل لدى المشرفين بأنهم غير جديرين بالثقة فضلاً عن صعوبة شرح نتائج التقييم للعاملين.

8. طريقة الأحداث الحرجة³:

وفي هذه الطريقة يقوم الرئيس برصد كافة الأحداث والملاحظات التي توضح كفاءة العامل أو عدم كفاءته ويستخدم الرئيس في هذه الطريقة سجلاً تدون فيه كافة الأحداث إيجابية أو سلبية ويستشهد ببعض العوامل عند تقييم مرؤوسيه قليلي القدرة على تحديد المشكلة أو الظاهرة والمبادأة في اتخاذ القرار بالتعاون مع الرؤساء والزملاء، ومن أهم عيوب هذه الطريقة هو شعور المرؤوسين بأنهم محل

¹ ابراهيم بن يحيى، تأثير نظام إدارة الجودة على الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2011، ص 21.

² حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 192.

³ محمود عبد الرحمن إبراهيم الشنطي، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2006، ص 60.

مراقبة شديدة من الرئيس، وهذا يشغلهم عن عملهم الأصلي، كما أن الرئيس قد يتأثر بالعلاقات الشخصية أثناء تنفيذه لهذه الطريقة.

ثانياً: الطرق الحديثة:

1. طريقة التقرير المكتوب¹:

تشابه هذه الطريقة طريقة الأحداث الحرجة إلى حد كبير حيث يقوم المشرف بكتابة تقرير في نهاية الفترة يذكر فيه حكمه عن أداء مرؤوسيه وملاحظاته على هذا الأداء وحكمه على مستواهم معتمداً على ذاكرته ودون الاستناد إلى أجندة أو قائمة يسجل فيها الأحداث الجوهرية، كما هو الحال في حالة طريقة الأحداث الحرجة. وتقوم الإدارة بجمع تعليقات وملاحظات المشرف وتصنيفها طبقاً لعناصر معينة، كتقبل النقد، وتحمل المسؤولية والتعاون مع الزملاء، وحاجة المرؤوس للتدريب... الخ. ويشترط لنجاح هذه الطريقة أن يكون المشرف يقظاً ومنتبهاً لكل ما يتعلق بأداء مرؤوسيه حتى يستطيع ملاحظة مواطن القوة ومواطن الضعف في أدائهم، ويعاب على هذه الطريقة أنها تحتاج إلى مهارات عالية من جانب المشرف في إعداد وكتابة التقرير، كما أنها تحتاج إلى وقت طويل في كتابة التقرير، خاصة إذا كان عدد المرؤوسين كبيراً.

2. طريقة الإدارة بالأهداف²:

تتضمن هذه الطريقة وضع مجموعة من الأهداف قابلة للقياس لكل موظف ومراجعة مدى تقدمه نحو تحقيقها، وتتطلب من المدير أن يحدد أهدافاً معينة لكل موظف ثم يناقشها ويناقش سيره وتقدمه في العمل نحو هذه الأهداف ويشير هذا المصطلح أيضاً لبرنامج شامل للتقييم على مستوى المؤسسة، حيث يضع أهدافاً شاملة لها وهو نظام أو برنامج تقييمي أيضاً يتكون من ست خطوات أساسية هي:

- وضع أهداف تنظيمية من خلال خطة مستقبلية؛
- وضع أهداف الأقسام من قبل الرؤساء ورؤسائهم؛
- مناقشة أهداف كل قسم ومناقشة تحقيقها؛
- تحديد النتائج المتوقعة بوضع أهداف أداء قصير الأجل؛
- مراجعة للأداء بقياس النتائج؛
- تقديم التغذية العكسية.

ثم تعقد لقاءات دورية لمراجعة الأداء مع المرؤوسين لمناقشة السير نحو تحقيق النتائج

المرجوة.

¹ مشعلي بلال، مرجع سابق، ص 22.

² جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص 335.

3. طريقة التدرج البياني سلوكي¹:

وهي طريقة التقييم التي تم من خلالها تجاوز النقص في التقييم عبر طريقة التدرج البياني، وتتميز هذه الطريقة بالدقة من ناحية ربط سلوكيات العامل بدرجات محددة من المستوى، إضافة إلى انه تم من خلالها التوسع بإدخال الجوانب السلوكية والوقائع الحرجة للعامل في هذا التقييم مما يؤدي إلى الاستفادة من المقارنة بين هذه الوقائع للحصول على التقييم النهائي الذي تم من خلال ثلاث مراحل من إشراف الخبراء بشكل تدريجي ومتسلسل.

ويعاب على هذه الطريقة حاجتها إلى وقت كبير لأجرائها، كما أن اعتبار السلوك المتميز فيها في مرحلة معينة من أداء العامل يمكن أن يتغير في مرحلة أخرى.

4. طريقة مراكز التقييم²:

وفقا لهذه الطريقة يتم قياس مهارات وصفات سلوكية معينة للعامل، مثل التخطيط، التنظيم والعلاقات الإنسانية، وذلك بوضع معايير قياسية لهذه الصفات في ضوء تحديد الأهداف من تحليل العمل، تحديد الأبعاد الضرورية للتقييم بالرغم من صعوبة تحديدها فهي تستخدم لتطوير أداء المديرين وبصورة خاصة للأفراد المرشحين للإدارة العليا.

أ. مزايا هذه الطريقة:

- تركز على التقييم الموضوعي لأداء الأفراد في المهام الإدارية؛
- توفر معلومات محددة ومؤكدة يمكن أن تساعد في وضع خطط للتنمية الإدارية للأفراد؛
- توفر معلومات عن جوانب القوة والضعف في أداء الأفراد؛
- تتميز بالقبول العام لدى العاملين من مديرين وعاملين.

ب. عيوب هذه الطريقة:

- كلفتها العالية وصعوبة وضع معايير دقيقة للمهارات والسلوكيات؛
- تكون نتائج التقييم أكثر تأثيرا على شخصية العامل نظرا لتركيزها على سلوكياته ومهاراته بدلا من نتائج عمله؛
- صعوبة استخدامها في جميع المستويات الإدارية المختلفة.

5. طريقة قوائم الملاحظة السلوكية³:

المعنى المقصود هنا هو وجود قائمة خاصة يتم تسجيل كافة الملاحظات الخاصة بأداء المرؤوسين وذلك لضمان تغطية فترة التقييم بأكملها.

¹ ابراهيم عباس الحلبي، تنمية الموارد البشرية واستراتيجيات تخطيطها، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، 2013، ص 50.

² بوبرطخ عبد الكريم، مرجع سابق، ص 35، 36.

³ فيصل حسونة، مرجع سابق، ص 154.

6. تقييم المجموعة¹:

في هذه الطريقة يتم تقييم المرؤوسين بواسطة مجموعة من المشرفين (4 أو أكثر) كما تساعد المجموعة الرئيس المباشر في مناقشة معدلات أداء العاملين والأداء الفعلي لمرؤوسيه وأسباب مستويات هذا الأداء وطرق تحسين الأداء المتاح داخل إدارته.

أ. مزايا هذه الطريقة:

- استخدام أكثر من عضو في الحكم على الأداء يساعد على التخلص من عيوب التحيز الشخصي والأخطاء الفردية الأخرى؛
- تكون هذه الطريقة مفيدة في حالة الشك في التحيز الشخصي.

ب. عيوب هذه الطريقة:

- أنها تأخذ الكثير من الوقت؛
- لا يمكن عمل المقارنات بين الأفراد المقيمين نظرا لأنها ليست من الطرق الكمية.

7. طريقة إدارة الجودة الشاملة في تقييم الأداء²:

تعتبر من الطرق المعاصرة في تقييم أداء العامل، كونها أسلوب لتسيير الموارد البشرية وهذا لأن المؤسسة أصبحت لا تستطيع أن تتجاهل أهمية ودور البعد الانساني لضمان التزام العمال وانتمائهم.

¹ بوبرطخ عبد الكريم، مرجع سابق، ص 38.

² نفس المرجع والصفحة سابقا.

خلاصة الفصل الثاني:

- استعرضنا في هذا الفصل بالدراسة والتحليل مفاهيم أساسية حول الأداء، تقييم الأداء بالإضافة إلى طرق وعوامل تقييم الأداء كما قمنا باستعراض مجموعة من التعاريف حول الأداء حيث خلصنا إلى:
- يعبر الأداء عن: "درجة تحقيق و إتمام المهام و المسؤوليات المختلفة المكونة للوظيفة التي يشغلها الفرد، بما يحقق أهداف المؤسسة، وهذا من خلال تحسينه من حيث الجودة و النوعية، بواسطة التدريب المستمر للعاملين؛
 - من بين أهم محددات الأداء نجد: القدرة، الدافعية، بيئة العمل، كذلك من أهم أنواع الأداء نجد: الأداء الكلي والجزئي، الداخلي والخارجي؛
 - إن أهم الأساسيات المتعلقة بعملية تقييم الأداء تتمثل في: مفهومه وأهدافه، بالإضافة إلى مختلف معاييرها، وخلصنا بأن تقييم الأداء هو: الحكم على كفاءة الوحدة الإنتاجية (المؤسسة) بمقارنة فعاليات التنفيذ في نهاية فترة معينة بما كان ينبغي تحقيقه من أهداف، ومن ثم استخراج الانحرافات الناشئة تمهيدا لتشخيص مصادر القوة والضعف في مجالات العمل، ليتسنى لنا اقتراح الإجراءات العلاجية اللازمة لتلافي نواحي الخلل في أداء تلك الوحدة وتنمية وتطوير فاعلية أوجه النشاطات الأخرى الناجحة في أدائها.
 - لتقييم الأداء لابد من اتباع خطواته بدقة بداية من تحديد المعايير إلى غاية الإجراءات التصحيحية، و تقسم الطرق المتبعة في التقييم إلى طرق تقليدية وأخرى حديثة، من أهمها طريقة التدرج البياني وطريقة القوائم.

تمهيد:

بعد أن تطرقنا في القسم الأول من هذا البحث إلى الإطار النظري الفكري لكل من التسويق الداخلي وتقييم أداء العاملين، سيتم التطرق في هذا الفصل إلى واقع تطبيق أنشطة وإجراءات التسويق الداخلي بالبنوك التجارية العمومية بولاية ميلة، وعلاقة هذه الأنشطة والاجراءات بأداء العاملين فيها. وقد ركزنا دراستنا على استقصاء آراء عينة من العاملين بهذه البنوك من خلال توزيع استمارة استبيان لمعرفة مدى تطبيق أنشطة التسويق الداخلي وعلاقتها وأثرها في أداء هؤلاء العمال، وذلك باستخدام بعض الأساليب الاحصائية المناسبة، وعلى ضوء ذلك ارتأينا تقسيم هذا الفصل التطبيقي إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: تقديم عام للبنوك التجارية العمومية الجزائرية.
- المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية ووصف خصائص العينة.
- المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: تقديم عام للبنوك التجارية العمومية الجزائرية:

في هذا المبحث الذي يعتبر مدخل للدراسة الميدانية سنحاول التطرق بشكل مختصر للبنوك العمومية التجارية الجزائرية من خلال تقديم لمحة تعريفية عنها من خلال التطرق إلى نشأتها، مهامها ووظائفها بالإضافة إلى أهم أهدافها.

أولاً: البنك الوطني الجزائري (BNA):

أنشئ بموجب المرسوم 66-178 الصادر بتاريخ جوان 1966¹، برأسمال يقدر بمليار دينار جزائري، وهو بنك ودائع متخصص في تمويل مؤسسات القطاع الصناعي والتجاري.

1. وظائف البنك الوطني الجزائري:

- أهم وظائف البنك الوطني الجزائري (B.N.A) تتمثل في ما يلي²:
- تنفيذ خطة الدولة فيما يخص القروض القصيرة والمتوسطة الأجل وضمان القروض كتسهيلات الصندوق والسحب على المكشوف، والتسليف على البضائع و الاعتمادات المستندية؛
 - منح القروض الزراعية للقطاع الفلاحي المسير ذاتيا (التسيير الذاتي)، مع المساهمة في الرقابة على وحدات الإنتاج حتى عام 1982 تاريخ إنشاء البنك الفلاحي للتنمية الريفية؛
 - منح القروض للقطاع الصناعي سواء كان قطاعا عاما أو قطاعا خاصا؛
 - يقوم بتمويل التجارة الخارجية بالإضافة إلى مساهمته في رأس مال عدد من البنوك الأجنبية.
- فالبنك الوطني الجزائري يقبل الودائع من طرف الجمهور والمؤسسات، ويقوم بعملية الاستثمار في الداخل والخارج، ويقوم بتمويل النشاطات الزراعية، وبعد سنة 1982 أصبح يمول بصفة خاصة المؤسسات الوطنية لتسيير أموال الاستغلال سواء كانت صناعية أو زراعية.

2. أهداف البنك الوطني الجزائري:

للبنك الوطني الجزائري جملة من الأهداف أهمها ما يلي:

- محاولة التوسع بفتح المزيد من الوكالات في كل ولايات التراب الوطني؛
- إدخال تقنيات و وسائل حديثة، لمواكبة التقدم التكنولوجي في ظل الإصلاحات النقدية؛
- ترقية العمليات المصرفية المختلفة، كمنح القروض و جذب الودائع...إلخ؛
- احتلال مكانة إستراتيجية ضمن الجهاز المصرفي؛
- لعب دور فعال في إحداث التنمية الاقتصادية.

¹ الأمر رقم 66-178 المؤرخ في 13/06/1966 المتعلق بإنشاء البنك الوطني الجزائري.

² شاكر القزويني، محاضرات في اقتصاد البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، ص 59.

ثانيا: بنك الفلاحة و التنمية الريفية (BADR)¹:

يعتبر بنك الفلاحة و التنمية الريفية من بين البنوك التجارية الجزائرية، حيث يتخذ شكل شركة ذات أسهم تعود ملكيته للقطاع العمومي، أسس هذا البنك في إطار سياسة إعادة الهيكلة التي تبنتها الدولة بعد إعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري بموجب مرسوم رقم 82-106 المؤرخ في 13 مارس 1982²، وذلك بهدف تطوير القطاع الفلاحي وترقية العالم الريفي، ولقد أوكلت له مهمة تمويل هياكل ونشاطات القطاع الفلاحي، الصناعي، الري، الصيد البحري والحرف التقليدية في الأرياف.

و كان بنك الفلاحة و التنمية الريفية يضم في البداية 140 وكالة متنازل عليها من طرف البنك الوطني الجزائري (BNA) ليصبح في سنة 2007 يشمل على 39 مجمع جهوي يضم 291 وكالة موزعة عبر التراب الوطني.

وبعد عام 1988 تحول بنك الفلاحة و التنمية الريفية في إطار الإصلاحات الاقتصادية إلى شركة مساهمة ذات رأس مال يقدر بـ: 22 مليار دينار جزائري، موزعة على 2200 سهم بقيمة واحد مليون دينار جزائري للسهم الواحد.

وفي أواخر سنة 1999 بلغ رأس مال بنك الفلاحة و التنمية الريفية 33 مليار دينار جزائري، بميزانية قدرها 426 مليار دينار جزائري.

1. وظائف بنك الفلاحة و التنمية الريفية:

يقوم بنك الفلاحة و التنمية الريفية بوظائف ومهام عدة أهمها:

- تمويل هياكل وأنشطة الإنتاج الفلاحي وكل الأنشطة المتعلقة بهذا القطاع؛
- تمويل هياكل وأنشطة الصناعات التقليدية والحرف التقليدية والحرف الريفية؛
- تنفيذ جميع العمليات المصرفية والاعتمادات المالية على اختلاف أشكالها طبقا للقوانين والتنظيمات الجاري العمل بها؛
- إنشاء خدمات مصرفية جديدة مع تطوير الخدمات القائمة؛
- تطوير شبكته ومعاملته النقدية باستحداث بطاقة القرض؛
- تنمية موارد واستخدامات البنك عن طريق ترقية عمليتي الادخار والاستثمار؛
- تقسيم السوق المصرفية والتقرب أكثر من ذوي المهن الحرة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- الاستفادة من التطورات العالمية فيما يخص التقنيات المرتبطة بالنشاط المصرفي.

¹ بلبالي عبد النبي، مرجع سابق، ص 83.

² مرسوم رقم 82-106 المؤرخ في 13 مارس 1982 المتعلق بإنشاء بنك الفلاحة و التنمية الريفية، الجريدة الرسمية، العدد 11، 1982/03/16.

ومن أجل إعطاء منتجات وخدمات مصرفية جديدة للمدخرين في إطار سياسة القروض ذات المرودية، قام البنك بتطوير قدرات تحليل المخاطر وإعادة تنظيم القرض، كما حدد ضمانات متصلة بحجم القروض وهو يطبق معدلات فائدة تتماشى وتكافئ الموارد، مع محاولة الحصول على امتيازات ضريبية.

2. أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

تتمثل أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية في المديين القصير والمتوسط فيما يلي:

- تنويع وتوسيع مجالات تدخل البنك كمؤسسة مصرفية شاملة؛
- تحسين نوعية وجودة العلاقات مع العملاء؛
- الحصول على أكبر حصة في السوق؛
- تطوير العمل المصرفي قصد تحقيق أقصى قدر من الربحية.

ولتحقيق هذه الأهداف وتماشيا مع انفتاح السوق المصرفية أمام البنوك الأجنبية عمل البنك على توفير شبكات جديدة ووضع وسائل تقنية حديثة وأجهزة وأنظمة معلوماتية والقيام بتأهيل موارده البشرية، وإعطاء اهتمام أكبر بحاجات ورغبات الزبائن.

ثالثا: القرض الشعبي الجزائري¹ (CPA):

تأسس القرض الشعبي الجزائري بقرار رقم 66/336 الموافق لـ 14/05/1967²، برأس مال يقدر بـ 15 مليون دينار، ويعتبر مؤسسة اقتصادية عمومية، تقع تحت وصاية وزارة المالية، ونشأ القرض الشعبي الجزائري على أساس هياكل الهيئات البنكية التي كانت موجودة في عهد الاستعمار، وهو عبارة عملية عن إدماج للبنوك التالية:

- البنك الشعبي التجاري والصناعي لوهران؛
 - البنك الشعبي التجاري والصناعي الجزائري؛
 - البنك الشعبي التجاري والصناعي لقسنطينة؛
 - البنك الشعبي التجاري والصناعي لعنابة؛
 - البنك الجهوي التجاري والصناعي للجزائر العاصمة.
- إضافة إلى تلك البنوك أدمجت ثلاثة بنوك أجنبية وذلك ابتداء من 1967:
- شركة مرسيليا للإقراض 1968؛
 - التعاونية الفرنسية للإقراض والبنوك في 1972؛
 - البنك المختلط الجزائري المصرفي.

كما يتواجد مقر هذا البنك في الجزائر العاصمة ويضم 121 وكالة ومؤطرة من طرف 15 مجموعة يشتغل بها حوالي 4515 موظف موزعين على مختلف النشاطات.

¹ شاكر القزويني، مرجع سابق، ص ص 60، 61.

² انظر قانون رقم 66-366 الصادر في 29/12/1966 الصادر في الجريدة الرسمية.

1. أهداف القرض الشعبي الجزائري:

- يمكن أن نلخص أهداف القرض الشعبي الجزائري فيما يلي:
- تحسين وجعل التسيير أكثر فعالية من أجل ضمان التحويلات اللازمة عن طريق تقوية المراقبة؛
- التطوير التجاري وذلك بإدخال تقنيات جديدة في ميدان التسيير وكذا التسويق؛
- التوسع ونشر الشبكة واقتراجه من الزبائن، وكذا العمل على التسيير المحكم للموارد البشرية؛
- تحسين وتطوير أنظمة المعلومات وكذا الوسائل التقنية؛
- التحكم في القروض وكذا التسيير المحكم للمديونية الخارجية؛
- عملية وضع وتقوية التقديرات ومراقبة التسيير على مستوى مختلف المراكز المسؤولة.

2. وظائف القرض الشعبي الجزائري:

- إضافة إلى العمليات المصرفية التقليدية التي يقوم بها القرض الشعبي الجزائري هناك وظائف أخرى يقوم بها هي:
- تقديم القروض للحرفيين والفنادق وقطاع السياحة والصيد، التعاونيات الفلاحية في ميادين الإنتاج والتوزيع والمتاجرة وعموما للمنشآت الصغيرة والمتوسطة وكذا تقديم قروض لأصحاب المهن الحرة وقطاع الري والمياه؛
 - تقديم القروض وسلفات لقاء سندات عامة إلى الإدارة المحلية، وتمويل مشتريات الدولة والولاية والبلدية والشركات الوطنية؛
 - يقوم بعملية البناء والتشييد من خلال القروض متوسطة وطويلة الأجل، كما يقوم بتمويل مختلف المؤسسات الخاصة بالخدمات؛
 - استقبال الودائع وجمع رؤوس الأموال على أشكال مختلفة (حسابات جارية، حسابات الرصيد، سندات الصندوق، دفاتر الادخار...الخ).

رابعا: الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط (CNEP):

تأسس في 10 أوت 1964 بموجب القانون رقم 64-227، تتمثل مهمته في جمع الادخارات الصغيرة الخاصة بالعائلات والأفراد، وهو يقوم بتمويل عمليات البناء والجماعات المحلية وبعض العمليات الخاصة ذات المنفعة الوطنية، وابتداء من عام 1971، وبقرار من وزارة المالية، تم تكريس الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط كبنك وطني للسكن، حيث يقوم بمنح قروض إما لبناء سكن، أو لشراء سكن جديد، أو تمويل مشاركة المقترض في تعاونية عقارية.

- وهناك مجموعة من المهام الحيوية التي يمكن إدراجها في النقاط التالية¹:
- تجميع الادخار العائلي و تمثل بدورها المصدر الأساسي لتمويل الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط؛
 - تمويل المشاريع السكنية و الجماعات المحلية؛
 - الترقية العقارية و تمثل استثمار المال المحصل؛
 - تقديم قروض للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة (قروض قصيرة و متوسطة الأجل)؛
 - استغلال ادخارات المواطنين في خدمة التنمية الاقتصادية و الاجتماعية؛
 - منح قروض للاستثمارات الصناعية ففي 2009 تم إصدار قرار بمنح قروض الاستثمار لتمويل شراء المعدات و الأدوات و الأجهزة الصناعية بالإضافة إلى تمويل القطاعات السياحية مثل الفنادق و المجمعات السياحية.

خامسا: بنك التنمية المحلية (BDL):

تم إنشاء بنك التنمية المحلية بتاريخ 30 أفريل 1985 ، بالتزامن مع الإصلاحات الاقتصادية، الأولى و خاصة إقرار استقلالية المؤسسات المصرفية، حيث بلغت عدد وكالاته البنكية سنة 1986، 39 وكالة بنكية، و 550 عامل و 89000 حساب بنكي. و قد تزايد عدد الوكالات لتصل في 2004 إلى 153 وكالة على المستوى الوطني، بعدد إجمالي من العاملين يصل إلى 2962 عامل.

يساهم البنك في تنفيذ المخططات والبرامج التنموية الوطنية، ويعالج جميع عمليات البنك من القرض، الصرف والخزينة التي لها علاقة بنشاطه لتسيير موجوداته المالية واستخدامها، كما يقوم بتمويل عمليات التجارة وعمليات الرهن، ويلعب دور الوسيط لبنوك أخرى، ويتولى خدمة الوكالة لمؤسسات القرض الأخرى².

وتشمل الوظائف التي يقوم بها هذا البنك كل الوظائف التي تقوم بها البنوك التجارية من قبول الودائع و منح القروض و تمويل المؤسسات، و ارتبطت هذه الوظائف على المستوى الفعلي باسمه أي التنمية المحلية حيث كانت تركز عملياته بتمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

سادسا: البنك الجزائري الخارجي (BEA):

تأسس بنك الجزائر الخارجي في 1967/10/1 بالمرسوم رقم 04/672 كشركة وطنية برأس مال قدره 24 مليون دينار جزائري، وكان الغرض منه هو تسهيل وتطوير العلاقات الاقتصادية والمالية بين الجزائر والعالم، وبفضل تطبيق القانون 01/88 الصادر في 1988/01/17 والمنفذ في 1989/02/5 أصبح يسمى بشركة مساهمة برأس مال قدره 24,5 مليون دينار جزائري.

¹ بن شريعة زينب، تقييم مساهمة البنوك التجارية في تمويل قطاع السكن بالجزائر، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر علوم التسيير، المركز الجامعي لميلة، 2013، ص 89.

² شاكر القزويني، مرجع سابق، ص 62.

³ شاكر القزويني، مرجع سابق، ص 59، 60.

ولقد تم إنشاء بنك الجزائر الخارجي على أنقاض البنوك التالية¹:

- القرض الليوني بتاريخ 1/10/1967؛
- الشركة العامة في عام 31/12/1967؛
- قرض الشمال، والبنك الصناعي الجزائري المتوسط؛
- بنك باركليز الفرنسي 30/04/1968.

1. مهام بنك الجزائر الخارجي:

يمثل البنك الخارجي الجزائري ثالث بنك تجاري من حيث النشأة، ويقوم البنك بمهمتين أساسيتين: الأولى خاصة بالإقراض والودائع، والثانية خاصة بالتجارة الخارجية. وبإمكان هذا البنك أن يتدخل في مختلف العمليات البنكية مع الخارج التي تتمثل بالدرجة الأولى في منح الاعتمادات عن الاستيراد ويعطي ضمانات للمصدرين الجزائريين. إن كل واحد من البنوك التجارية الثلاثة التي تم تخصيصها في مجال معين من النشاط الاقتصادي، غير أن الإطار القانوني الذي وضعه القانون 62-441 المتعلق بإنشاء وتحديد القانون الأساسي للبنك المركزي بدأ يفقد فعاليته تدريجيا.

2. أهداف بنك الجزائر الخارجي:

- إنعاش الاقتصاد الوطني من خلال تمويل المؤسسات الاقتصادية في المجال الاستثماري والتجاري لتحقيق التنمية الاقتصادية؛
- توفير مناصب الشغل من خلال تقديم قروض للشباب في إطار تشغيل الشباب وبالتالي المساهمة في القضاء على البطالة أو الإنقاص من حدتها؛
- نشر الوعي الادخاري لتحقيق أكبر مصدر للتمويل؛
- ضمان حسن سير الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك للزبائن ومحاولة تطويرها، وتقديم تحفيزات للزبائن وهذا لتحسيسهم بالأمان والراحة وكذا لجلب زبائن آخرين؛
- إنشاء علاقات اقتصادية خارجية من أجل إنعاش قطاع التجارة الخارجية.

¹ Banque Extérieure D'Algérie, » Décision Réglementaire Numéro 25/OG.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية ووصف خصائص العينة:

يتضمن هذا المبحث وصفا للمنهجية التي قام الباحث باستخدامها أثناء إجراء هذه الدراسة، إذ يشتمل على المنهج المستخدم في هذه الدراسة، والأداة المستخدمة في جمع بيانات الدراسة ومدى صدقها وثباتها، ووصفا لمجتمع وعينة الدراسة، كما تضمن بيانا للطرق المتبعة في جمع البيانات والأساليب الاحصائية وكيفية تحليلها.

المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية:

أولاً: المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة:

1. المنهج المستخدم في الدراسة:

من أجل معالجة موضوع بحثنا والاجابة على الاشكالية المطروحة وكذا اختبار الفرضيات المتبناة استخدامنا المنهج الوصفي التحليلي وهذا لملائمته لطبيعة الدراسة، من خلال جمع المعلومات النظرية والبيانات الميدانية عن المشكلة موضوع الدراسة ثم تصنيفها وتحليلها للوصول للنتائج المرجوة.

2. أدوات الدراسة:

فيما يخص أدوات البحث والدراسة فقد اعتمدنا في الجزء النظري من هذا البحث على المسح المكتبي لمجموعة من المراجع (باللغة العربية والفرنسية) تتوعت ما بين الكتب، والمقالات، رسائل الماجستير، الملتقيات العلمية، أما عن أدوات الدراسة الميدانية فهي موضحة فيما يلي:

1. الاستبيان: يعتبر المصدر الأساسي التي تم الاعتماد عليه للحصول على المعلومات اللازمة، حيث تم تصميم استمارة استبانة خاصة بالعاملين بالبنوك التجارية محل الدراسة هدفها معرفة تطبيقات التسويق الداخلي بها وأثره على أداء العاملين فيها.

2. المقابلات الشخصية: كما اعتمدنا أيضا على المقابلة الشخصية لجمع المعلومات الخاصة بالاستبيان الموجه للعاملين حيث قام الباحث بشرح وتوضيح الأسئلة للمبحوث ليفهمها ويدرك معناها ليجيب بدقة.

3. الوثائق الداخلية: حيث اعتمدنا في دراستنا هذه على الوثائق الداخلية للبنوك محل الدراسة، وكذا موقعها الالكتروني على شبكة الانترنت، بالإضافة إلى الدراسات السابقة المتعلقة بها من أجل تكوين اطار مفاهيمي تعريفى عنها.

ثانياً: تصميم أداة الدراسة واختبارها:

1. تصميم أداة الدراسة:

اعتمدنا في تصميم الاستبيان المستخدم في هذه الدراسة على عدة دراسات سابقة عربية و أجنبية وهو مقسم كما هو موضح في الجدول الآتي:
جدول رقم (05): وصف محاور الاستبيان الموجه للعاملين عينة البحث.

أجزاء الاستبيان	شرح الأهداف	الأسئلة	مصدر الأسئلة
يتعلق المحور الاول بالخصائص الديمغرافية للعينة: الجنس، السن المستوى التعليمي، المهنة، الخبرة..	لمعرفة مختلف خصائص العينة.	/	أسئلة مأخوذة من مختلف المقالات والدراسات السابقة المطلع عليها.
محور ثاني خاص باجراءات التسويق الداخلي	لمعرفة مدى تطبيق البنوك التجارية عينة الدراسة لأنشطة واجراءات التسويق الداخلي	من السؤال رقم (01) إلى غاية السؤال رقم (40)	(Ashraf Tag-Eldeen & Osman Ahmed El-Said 2011), (Petra Mash'al Abutayeh and all 2013) (سلوى محمود محمود مطاحن 2010) غسان داود اللامي وآخرون (2008) (عبد الرضا فرج بدر اوي الخماس 2010)
محور ثالث خاص بقياس أداء العاملين	لتقييم أداء العاملين بالبنوك التجارية محل الدراسة	من من السؤال رقم (41) إلى إلى غاية السؤال رقم (55).	(محمود عبد الرحمن ابراهيم الشنطي 2006)، (رابع يخلف 2007)، (خضير كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشة 2011)، (جاري ديسلر 2007)

المصدر: من إعداد الطالبة.

وقد تم قياس متغيرات كل من المحور الثاني والثالث باستخدام مقياس ليكرت باعتباره أنسب المقاييس التي تسمح لنا بقياس إدراكات العاملين بالبنوك التجارية عينة البحث لمحتويات تلك المحاور من الاستبيان. ويتكون هذا المقياس من خمس درجات تتراوح بين الرقم 1 ويعبر عن عدم الموافقة المطلقة، ودرجة الرضا المتدنية على محتوى كل عبارة، والرقم 5 الذي يعبر عن الموافقة المطلقة عليها، في حين يعبر الرقم 3 عن حيادية المقياس.

وقد تم تقسيم مقياس الدراسة الخماسي إلى ثلاث فئات لغاية التحليل الاحصائي حيث يعكس المدى [1- 2.33] درجة الموافقة والرضا المتدنية، وال المدى [2.34- 3.67] درجة الموافقة والرضا المتوسطة، أما المدى [3.68- 5] فيعكس درجة الموافقة والرضا العالية.

ويلاحظ هنا أن طول المدى المستخدم هو 1.33 وقد حسب المدى على أساس أن الارقام من واحد إلى خمسة تحصر أربع مسافات ونحن نحتاج ثلاثة مسافات فقط وبالتالي قسمنا (4/3) لنحصل على طول المدى المناسب.

2. اختبار أداة الدراسة:

أ. صدق أداة الدراسة:

للتأكد من صدق الاستبيان تم عرضه على بعض الأساتذة المختصين في التسويق بالمركز الجامعي لميلة لتحكيمه، وقد تم اجراء بعض التعديلات اللازمة على الاستبيان وفق ملاحظاتهم و مقترحاتهم لجعل الأداة أكثر دقة وموضوعية في القياس.

كذلك وزع الاستبيان أداة البحث على مجموعة استطلاعية تجريبية من العاملين بالبنوك التجارية محل الدراسة بلغت سبعة أفراد وأخذت ملاحظاتهم بعين الاعتبار في الصياغة النهائية للاستبيان. وبذلك أصبح الاستبيان بصورته النهائية وجاهز لعملية التوزيع.

ب. ثبات أداة الدراسة:

أما درجة ثبات الاستبيان فتم التأكد منها وفق قيمة كرونباخ ألفا (Cronpach's Alpha) الذي يدل على مدى تناسق وارتباط عبارات الاستبيان، حيث بلغت قيمتها بالنسبة لعبارات محور التسويق الداخلي (0.92)، وبلغت قيمتها بالنسبة لعبارات محور أداء العاملين (0.91) وتدل هذه القيم على مستوى ثبات جيد جدا، والجدول التالي يوضح معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة.

جدول رقم(06): قيم معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة.

المتغير	قيمة الفا
عبارات التسويق الداخلي مجتمعة	0.92
بحوث السوق	0.66
ترسيخ ثقافة الخدمة	0.75
الاختيار والتعيين	0.71
التدريب	0.83
الاتصال الداخلي	0.78
التحفيز	0.90
الدعم والتمكين	0.79
أداء العاملين	0.91

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على نتائج التحليل الاحصائي.

ثالثاً: أساليب تحليل البيانات:

- من أجل دراسة وتحليل نتائج الاستبيان الموزع على العاملين بالبنوك العمومية التجارية محل الدراسة، تم الاستعانة ببرمجية الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية الاصدار السادس عشر (SPSS.16) (Statistical Package For Social Sciences) بالاعتماد على الأساليب والادوات التالية:
- التكرارات والنسب المئوية لإظهار نسب إجابات مفردات عينة الدراسة؛
 - المتوسطات الحسابية، لمعرفة درجة موافقة المستجوبين على أسئلة الاستبيان؛
 - استخدام الانحراف المعياري، لقياس درجة تشتت قيم إجابات العاملين بالبنوك محل الدراسة عن وسطها الحسابي.
 - معامل الارتباط R للتعرف على قوة وطبيعة العلاقة بين أبعاد التسويق الداخلي وأداء العاملين بالبنوك محل الدراسة؛
 - معامل التحديد R^2 للتعرف على دلالة التأثير ودرجة تفسير أبعاد التسويق الداخلي لأداء العاملين بالبنوك التجارية محل الدراسة؛
 - الانحدار الخطي البسيط والمتعدد يستخدم للتعرف على دلالة التأثير ومعنويته؛
 - اختبار t لعينة واحدة للتحقق من معنوية الفقرة أو العبارة؛
 - اختبار ANOVA f test للتحقق من دلالة التأثير واختبار الفرضيات؛

المطلب الثاني: عينة الدراسة:

أولاً: تحديد مجتمع وعينة الدراسة:

اقتصرت هذه الدراسة على القطاع البنكي العمومي، وعلى وجه التحديد الوكالات البنكية لولاية ميلة، حيث يمثل مجتمع الدراسة في كل الموظفين العاملين بهذه الوكالات. أما بالنسبة لعينة الدراسة فقد اعتمدنا على أسلوب "العينة العشوائية البسيطة" في اختيار العاملين المستجوبين وكان عددهم 90 موظف.

وقد قمنا بزيارة ميدانية إلى الوكالات البنكية بالولاية وتوزيع الاستبيانات على الموظفين، فمن بين 90 استمارة استبيان تم توزيعها استرجعنا 86 استبياناً أي بمعدل رده 95.5%، أما عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل فكانت كلها صالحة أي بمعدل 100%.

ثانياً: وصف خصائص عينة الدراسة:

مما سبق يتضح لنا أن حجم عينة الدراسة هو 86 موظف موزعين على مختلف الوكالات البنكية بولاية ميلة، كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (07): خصائص أفراد عينة الدراسة.

المتغير	الفئات	التكرارات	النسبة
الجنس	ذكر	52	60.50 %
	أنثى	34	39.50 %
السن	30 - 21	24	27.90 %
	40 - 31	40	46.50 %
	50 - 41	08	09.30 %
	51 فما فوق	14	16.30 %
المستوى التعليمي	ثانوي	00	00 %
	ليسانس	70	81.40 %
	دراسات عليا	02	2.30 %
	تكوين متخصص	14	16.30 %
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	32	37.20 %
	5 - 10	22	25.6 %
	أكثر من 10	32	37.20 %

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على نتائج التحليل الاحصائي.

تضمن الاستبيان أربع أسئلة حول البيانات العامة لعينة الدراسة هي: الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، ويبين الجدول في أعلى الصفحة نتائج التحليل الخاص بأفراد عينة الدراسة، حيث نلاحظ من الجدول أن نسبة 60.50 % من المستجوبين كانوا ذكورا، في حين كانت نسبة الإناث منهم 39.50 %، كما نلاحظ أن أغلبية المستجوبين شباب حيث سجلنا نسبة 27.9 % ممن تتراوح أعمارهم ما بين 30-21 سنة، ونسبة 46.50 % ممن تقع أعمارهم ما بين 40-31 سنة، أما النسبة المتبقية فتوزعت بين فئة 50-41 بنسبة 09.30 % وفئة أكبر من 50 سنة بنسبة 16.30 %.

أما فيما يخص متغير المستوى التعليمي فقد كانت الأغلبية للمستوى الجامعي ليسانس بنسبة 81.40 %، ثم يليه أفراد العينة ذوا التكوين المتخصص بنسبة قدرها 16.30 %، بينما تحصل أصحاب مستوى الدراسات العليا على نسبة قدرها 2.30 % فقط، بينما لم نسجل أي نسبة فيما يخص أفراد العينة ذوا المستوى الثانوي.

كما عكس الجدول أيضا توزيعا متساو تقريبا لفئات سنوات الخبرة حيث كانت نسبة الفئة الأولى أقل من خمس سنوات 37.20 %، و هي نفس النسبة المسجلة لفئة أكثر من عشرة سنوات، وبنسبة أقل بلغت 25.6 % للفئة الوسطى من خمس سنوات إلى عشرة سنوات، وبهذا يكون غالبية العاملين من عينة البحث يتمتعون بخبرة جيدة تساعدهم على الأداء الجيد وخدمة العميل بشكل أفضل.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات:

يتضمن هذا المبحث وصف وتحليل لإجراءات وأنشطة التسويق الداخلي المطبقة في البنوك العمومية التجارية الجزائرية (وكالات ميلة)، وكذلك وصف وتحليل لأداء العاملين فيها، مع دراسة لدرجة الارتباط والأثر بين تطبيقات التسويق الداخلي وأداء العاملين، مع اختبار صحة فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: تحليل نتائج الدراسة الميدانية:

أولاً: تحليل نتائج تطبيق إجراءات التسويق الداخلي بالوكالات البنكية التجارية لميلة:

تتمثل إجراءات التسويق الداخلي المعتمدة في هذا البحث، في سبعة إجراءات هي على التوالي: بحوث السوق الداخلي، ترسيخ ثقافة الخدمة، الاختيار والتعيين، التدريب، الاتصال الداخلي، التحفيز، وأخيراً الدعم والتمكين، وسنحاول معرفة آراء ومواقف العاملين عينة الدراسة حول هذه الإجراءات.

1. بحوث السوق الداخلي:

يوضح الجدول التالي التوزيعات التكرارية والنسب المئوية، وقيم الوسط الحسابي والانحرافات المعيارية لعبارات أو بعد بحوث السوق مع درجة الموافقة عليها من طرف العاملين المستجوبين بالبنوك محل الدراسة وهذا ما تبينه النتائج التالية:

جدول رقم (08): نتائج التحليل الإحصائي الوصفي الخاصة ببعث بحوث السوق.

الرقم	العبارة	قياس الاستجابة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	
		موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً				
01	تقسم ادارة البنك العمال إلى مجموعات حسب خصائصهم وحاجاتهم الفردية.	00	00	08	50	28	1,77	0,607	منخفضة	
	%	00	00	9.3	58.1	32.6				
02	تقوم ادارة البنك ببحوث داخلية لمعرفة وفهم حاجات عمالها.	06	18	22	22	18	2,67	1,222	متوسطة	
	%	07	20.9	25.6	25.6	20.9				
03	نقوم بملأ استمارة بخصوص حاجتنا ورغباتنا من البنك مرة في السنة على الأقل.	08	16	14	24	24	2,53	1,326	متوسطة	
	%	9.3	18.6	16.3	27.9	27.9				
		المتوسط الحسابي العام للعبارات						2.32		منخفضة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج المعالجة الإحصائية للاستبيان.

الملاحظ من الجدول أعلاه أن اتجاهات أفراد العينة المستجوبة نحو عبارات بعد بحوث السوق الداخلي كانت اجمالاً ضمن مجال الموافقة المنخفضة، حيث بلغ المعدل العام للمتوسطات الحسابية 2.32 (أكبر من 1 وأقل من 2.33)، وهذا على الرغم من درجة الموافقة المتوسطة المسجلة في العبارة الثانية التي نصها التالي: "تقوم ادارة البنك ببحوث داخلية لمعرفة وفهم حاجات عمالها" حيث قدر متوسطها الحسابي بـ: 2.67، ولكن نسبة الموافقين عليها من العاملين المستجوبين كانت 27.9% فقط، بينما كانت نسبة 25.6% من المستجوبين حيادية و الذين لم تكن لهم رؤيا واضحة عن المتغير المبحوث. وأيضا درجة الموافقة المتوسطة المسجلة في العبارة الثالثة والخاصة بمأى العاملين للاستثمارات المتعلقة باحتياجاتهم ورغباتهم ولو مرة واحدة في السنة، حيث بلغ متوسطها الحسابي 2.53، ولكن بنسبة موافقة منخفضة للمستجوبين بلغت 27.9%.

مع تسجيل أدنى قيمة للمتوسط الحسابي 1.77 عند العبارة الأولى أين نجد نسبة مرتفعة من أفراد عينة الدراسة والتي بلغت 90.7% يؤكدون على عدم قيام البنك بأي تقسيم أو تصنيف للعاملين به سواء على أساس خصائصهم أو حاجاتهم الفردية.

2. ترسيخ ثقافة الخدمة:

اعتمدنا على ستة (06) عبارات لقياس بعد ترسيخ ثقافة الخدمة كنشاط من أنشطة التسويق الداخلي في البنوك التجارية محل دراستنا، والجدول التالي يوضح التوزيعات التكرارية والنسب المئوية، وقيم المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية لعبارات هذا البعد، مع درجة الموافقة عليها من طرف العاملين المستجوبين، وهذا ما تبينه النتائج التالية:

الفصل الثالث:أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين في الوكالات البنكية التجارية لميلة

جدول رقم (09): نتائج التحليل الاحصائي الوصفي الخاصة ببعد ترسيخ ثقافة الخدمة.

الرقم	العبارة	قياس الاستجابة						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	موافق تماما			
01	تنظر ادارة البنك الى العاملين والعملاء على أنهم في قمة الهرم التنظيمي.	04	10	24	34	14	3,51	1,049	متوسطة	
		4.7	11.6	27.9	39.5	16.3				
02	يملك العاملون بالبنك الدراية التامة باهم جزء مهم من الخدمات التي يقدمونها وعليه لا بد عليهم من أداء مهامهم بجودة عالية	06	10	20	26	24	3,60	1,211	متوسطة	
		07	11.6	23.3	30.2	27.9				
03	تحت ادارة البنك على التنسيق والعمل كفريق واحد لتقديم خدمات بجودة عالية لربائنها.	00	12	22	30	22	3,72	1,002	مرتفعة	
		00	14	25.6	34.9	25.6				
04	تسعى ادارة البنك الى ترسيخ ثقافة التوجه بخدمة الزبون (رضا الزبون رقم واحد بالنسبة للمؤسسة) لدى العاملين خاصة لدى موظفي المكاتب الامامية.	04	08	12	36	26	3,84	1,105	مرتفعة	
		4.7	9.3	14	41.9	30.2				
05	تسعى ادارة البنك لإرضاء العاملين فيه وتقوية أواصر العلاقة الطيبة معهم لأنه أساس رضا الزبون.	12	04	28	22	20	3,40	1,286	متوسطة	
		14	4.7	32.6	25.6	23.3				
06	تتم ادارة البنك بحاجات ورغبات العاملين كاهتمامها بحاجات ورغبات الزبون.	08	26	18	22	12	3,05	1,226	متوسطة	
		09.3	30.2	20.9	25.6	14.0				
		المتوسط الحسابي العام للعبارات						3.52		متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج المعالجة الاحصائية للاستبيان.

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح لنا أن هناك درجة موافقة متوسطة على أنشطة ترسيخ ثقافة الخدمة داخل البنوك التجارية محل الدراسة، وهذا ما يؤكد المتوسط الحسابي العام الذي بلغت قيمته 3.52. وقد سجلنا أعلى نسبة موافقة في العبارة الرابعة والتي تنص على مدى سعي ادارة البنك لترسيخ ثقافة التوجه بخدمة الزبون ووضع رضا الزبون في مقدمة اهتماماتها واهدافها، بنسبة موافقة قدرت بـ: 72.2%، ومتوسط حسابي بلغ 3.84.

مع تسجيل درجة موافقة مرتفعة أيضا في العبارة الثالثة والتي كان نصها "تحت ادارة البنك على التنسيق والعمل كفريق واحد لتقديم خدمات بجودة عالية لربائنها"، حيث بلغ متوسطها الحسابي 3.72، ونسبة الموافقة عليها 60.5%.

مع ملاحظة نسبة موافقة متوسطة على كل من العبارة الثانية التي تنص على: "يمتلك العاملون بالبنك الدراية التامة بانهم جزء مهم من الخدمات التي يقدمونها وعليه لابد عليهم من أداء مهامهم بجودة عالية" والعبارة الاولى التي كان مضمونها "تنظر ادارة البنك الى العاملين والعملاء على أنهم في قمة الهرم التنظيمي"، والعبارة الخامسة التي نصها "تسعى ادارة البنك لإرضاء العاملين فيه وتقوية أواصر العلاقة الطيبة معهم لأنه أساس رضا الزبون"، وكذلك العبارة السادسة و التي تتعلق بمدى اهتمام ادارة البنك بحاجات ورغبات العاملين فيه كاهتمامها بحاجات ورغبات عملائها، بمتوسطات حسابية بلغت قيمتها على التوالي: 3.60، 3.51، 3.40، وأخيرا 3.05، حيث كانت أصغر نسبة موافقة مسجلة بالعبارة الأخيرة من هذا البعد وقدرت بـ: 39.60%.

3. اختيار وتعيين الأفراد العاملين بالبنك:

تم قياس هذا العنصر من خلال ثلاث (3) عبارات، والجدول التالي يوضح التوزيعات التكرارية والنسب المئوية، وقيم المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية لعبارات هذا البعد، مع درجة الموافقة عليها من طرف العاملين المستجوبين بالبنوك محل الدراسة.

الفصل الثالث:أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين في الوكالات البنكية التجارية لميلة

جدول رقم (10): نتائج التحليل الاحصائي الوصفي الخاصة ببعء الاختيار والتعيين.

الرقم	العبرة	قياس الاستجابة						الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما				
01	لدى ادارة البنك وصف وظيفي تفصيلي لكل وظيفة (المهام والاعمال التي تخص هذه الوظيفة ...)	00	04	08	56	18	0.703	4.02	مرتفعة	
		00	4.7	9.3	65.1	20.9				
02	يتم التوظيف وفق معايير عادلة لجميع المترشحين.	00	04	08	56	18	0.703	4.02	مرتفعة	
		00	4.7	9.3	65.1	20.9				
03	تقوم ادارة البنك باختيار الافراد ذوي الكفاءات والمهارات العالية التي تتناسب مع الوظيفة الشاغرة.	04	20	16	18	28	1.290	3.53	متوسطة	
		4.7	23.3	18.6	20.9	32.6				
مرتفعة	المتوسط الحسابي العام للعبارات							3.85		

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج المعالجة الاحصائية للاستبيان.

من خلال نتائج الجدول في الأعلى يتبين لنا بوضوح درجة الموافقة المرتفعة على عبارات بعد الاختيار والتعيين للعاملين بالبنوك التجارية محل الدراسة، وهذا ما يبينه المتوسط الحسابي العام للعبارات والذي قدر بـ : 3.85، حيث سجلنا درجة موافقة مرتفعة متساوية القيمة في كل من العبارتين الاولى والثانية بمتوسط حسابي قدر بـ: 4.02، ونسبة موافقة للمستجوبين عليها بلغت 86%.

إلا أن العبرة الاخير والتي تنص على قيام ادارة البنك باختيار الافراد ذوي الكفاءات والمهارات العالية التي تتناسب مع الوظيفة الشاغرة، كانت درجة الموافقة عليها من طرف المستجوبين متوسطة، حيث قدر متوسطها الحسابي بـ: 3.53، ونسبة موافقة قدرت بـ: 53.5%.

4. تدريب الأفراد العاملين بالبنوك التجارية محل الدراسة:

تمت دراسة وتحليل هذا البعد من خلال ثمانية (08) عبارات، مرفقة بتوزيعاتها التكرارية ونسبها المئوية، وقيم متوسطاتها الحسابية، وكذا انحرافات المعيارية، مع درجة الموافقة عليها من طرف العاملين المستجوبين بالبنوك محل الدراسة موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (11): نتائج التحليل الاحصائي الوصفي الخاصة ببعد التدريب.

الرقم	العبارة	قياس الاستجابة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما			
01	يوجد بالبنك برنامج تدريبي منتظم ودوري للعاملين.	04	12	32	24	14	3.37	1.063	متوسطة
	%	04.7	14	37.2	27.9	16.3			
02	تعمل ادارة البنك على ان يكون التدريب وثيق الصلة بالحاجات الفردية للعاملين.	08	10	14	50	04	3.37	1.063	متوسطة
	%	09.3	11.6	16.3	58.1	4.7			
03	يهدف البنك الى اكساب الموظفين المهارات والقدرات اللازمة لأداء أعمالهم بشكل مميز	08	04	10	58	06	3.58	1.023	متوسطة
	%	09.3	04.7	11.6	67.4	07			
04	تقوم ادارة البنك بتعزيز وتحديث متواصل للمعلومات والمهارات التي يتم اكتسابها خلال العملية التدريبية قبل تطبيق أي تغيير في خدماتها المقدمة.	08	14	14	42	06	3.30	1.117	متوسطة
	%	09.3	16.3	16.3	48.8	07.3			
05	تعتمد ادارة البنك على برامج واساليب تقنية حديثة في ممارسة عملية التدريب.	08	16	14	42	06	3.26	1.129	متوسطة
	%	09.3	18.6	16.3	48.8	07			
06	ترتكز البرامج التدريبية على المهارات الانسانية المتعلقة بكيفية التعامل مع الزبائن لتقدم خدمات بجودة عالية.	06	06	16	40	18	3.67	1.100	متوسطة
	%	07	07	18.6	46.5	20.9			
07	العامل الجديد بالبنك يجد الاجابة على متطلبات العمل من طرف المشرف عليه مباشرة.	06	10	04	50	16	3.70	1.117	مرتفعة
	%	07	11.6	04.7	58.1	18.6			
08	تتابع ادارة البنك مستوى التطور الحاصل لدى العاملين بعد اشراكهم في البرنامج التدريبي (دورات، ورش تدريبية...)	18	28	22	18	00	2.47	1.048	متوسطة
	%	20.9	32.6	25.6	20.9	00			
							3.34		متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج المعالجة الاحصائية للاستبيان.

تبين النتائج في الجدول أعلاه نسبة موافقة متوسطة لأفراد العينة المستجوبة في البنوك التجارية محل الدراسة لعبارات بعد التدريب، وهذا ما تبينه قيمة المتوسط الحسابي العام التي بلغت 3.34. على الرغم من أننا سجلنا درجة موافقة مرتفعة في كل من العبارة السابعة والتي تنص على أن العامل الجديد بالبنك يجد الاجابة على متطلبات العمل من طرف المشرف عليه مباشرة والتي قدرت بـ: 76.7%، ومتوسط حسابي قدر بـ: 3.70.

في حين سجلنا درجة موافقة متوسطة بالنسبة للعبارة السادسة التي تتعلق بمحتوى البرامج التدريبية ومدى تركيزها على المهارات الانسانية المتعلقة بكيفية التعامل مع الزبائن لتقديم خدمات بجودة عالية والتي بلغت نسبة الموافقين عليها 67.4%، ومتوسط حسابي قدر بـ: 3.67.

أيضا سجلنا درجة موافقة متوسطة بالنسبة للعبارة الأولى التي مضمونها " يوجد بالبنك برنامج تدريبي منتظم ودوري للعاملين"، والعبارة الثانية التي نصها " تعمل ادارة البنك على أن يكون التدريب وثيق الصلة بالحاجات الفردية للعاملين"، وذلك على التوالي 44.2%، و62.8%، وبمتوسط حسابي قدر بـ: 3.37. نفس الملاحظة بالنسبة للعبارة الثالثة ومضمونها هو: " يهدف البنك الى اكساب الموظفين المهارات والقدرات اللازمة لأداء أعمالهم بشكل مميز" والعبارة الأخيرة التي نصها: " تتابع ادارة البنك مستوى التطور الحاصل لدى العاملين بعد اشراكهم في البرنامج التدريبي (دورات، ورش تدريبية...)"، حيث بلغ متوسطها الحسابي على التوالي: 3.58، 2.42.

كما سجلنا درجة موافقة متوسطة أيضا في كل من العبارة الرابعة والخامسة حيث بلغت متوسطاتها الحسابية على التوالي: 3.30، 3.26، وهي متعلقة بمدى التحديث المتواصل للبرامج التدريبية ومدى اعتماد هذه البرامج على الأساليب و التقنيات الحديثة.

5- الاتصال الداخلي:

تم قياس هذا المتغير من خلال سبعة (07) عبارات، والجدول التالي يوضح التوزيعات التكرارية والنسب المئوية، وقيم المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية لعبارات هذا البعد، مع درجة الموافقة عليها من طرف العاملين المستجوبين بالبنوك محل الدراسة.

الفصل الثالث:.....أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين في الوكالات البنكية التجارية لميلة

جدول رقم (12): نتائج التحليل الاحصائي الوصفي الخاصة ببعد الاتصال الداخلي.

الرقم	العبرة	قياس الاستجابة						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما				
01	الادارة دائمة التواصل مع العاملين بالبنك.	12	12	12	32	18	3.37	1.338	متوسطة	
		14	14	14						
02	توفر ادارة البنك المعلومات الكافية للموظفين لتنفيذ الاعمال.	00	18	16	34	18	3.60	1.044	متوسطة	
		00	20.9	18.6	39.5	20.9				
03	يستخدم البنك أساليب وتقنيات متنوعة للاتصال بالعاملين (بريد الكتروني، مقابلات، لوحة اعلانات، نشریات...)	10	16	12	36	12	3.28	1.252	متوسطة	
		11.6	18.6	14	41.9	14				
04	تقوم ادارة البنك بتزويد العاملين بالمعلومات الضرورية المتعلقة بالخدمات الجديدة والتغيرات التي حصلت أو ستحصل في طبيعة الخدمات المقدمة خاصة لموظفي المكاتب الأمامية	04	16.3	16	36	16	3.58	1.153	متوسطة	
		04.7	14	18.6	41.9	18.6				
05	تعلم ادارة البنك العمال مسبقا عن أي تغيير في سياسة البنك	06	12	16	36	16	3.51	1.155	متوسطة	
		07	14	18.6	41.9	18.6				
06	تتبع ادارة البنك سياسة الباب المفتوح مع جميع العاملين به للاستماع الى مشاكلهم وانشغالهم التي تؤثر على أدائهم.	08	36	10	24	08	2.86	1.200	متوسطة	
		09.3	41.9	11.6	27.9	09.3				
07	يتوافر في البنك قنوات اتصال تسهل تدفق المعلومات بين الاقسام والعاملين فيها مما يزيد في شدة التفاعل والترابط من أجل تقديم خدمات جيدة للزبائن.	04	24	22	24	12	3.19	1.133	متوسطة	
		4.7	27.9	25.6	27.9	14				
متوسطة	المتوسط الحسابي العام للعبارات						3.34			

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج المعالجة الاحصائية للاستبيان.

تظهر نتائج الجدول السابق أن هناك درجة موافقة متوسطة حول تبني البنوك التجارية محل الدراسة لأنشطة الاتصال التسويقي ونشر المعلومات بداخلها، حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد 3.34. كما لاحظنا من خلال الجدول درجة موافقة متوسطة لكل العبارات لكن بمتوسطات مختلفة، حيث سجلنا أدنى درجة عند العبارة السادسة (06) التي نصها: " تتبع إدارة البنك سياسة الباب المفتوح مع جميع

العاملين به للاستماع الى مشاكلهم وانشغالاتهم التي تؤثر على أدائهم"، أين بلغ متوسطها الحسابي 2.86، ونسبة غير الموافقين عليها 51.2%.

أما أعلى درجة موافقة فكانت للعبارة الثانية (02) التي مضمونها هو: "توفر ادارة البنك المعلومات الكافية للموظفين لتنفيذ الاعمال"، بمتوسط حسابي بلغ 3.60، ونسبة للموافقين المستجوبين من العاملين بالبنك بلغت 60.4%.

6. التحفيز:

قمنا بتخصيص سبعة (07) عبارات لقياس أنشطة التحفيز داخل البنوك التجارية محل دراستنا، مرفقة بتوزيعاتها التكرارية ونسبها المئوية، وقيم متوسطاتها الحسابية، وكذا انحرافاتها المعيارية، مع درجة الموافقة عليها من طرف العاملين المستجوبين بالبنوك موضحة في الجدول التالي:

الفصل الثالث:أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين في الوكالات البنكية التجارية لميلة

جدول رقم (13): نتائج التحليل الاحصائي الوصفي الخاصة ببعد التحفيز.

الرقم	العبارة	قياس الاستجابة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما			
01	تقدم ادارة البنك العلاوات والمنح السنوية للعاملين بناء على أدائهم وجهودهم.	16	16	08	38	08	3.07	1.327	متوسطة
		18.6	18.6	09.3	44.2	09.3			
02	تكافئ ادارة البنك بمنح مكافآت وحوافز للعمال الذين يبذلون جهدا متميزا في أداء الخدمة (خدمة الزبائن).	22	22	12	16	04	2.40	1.191	متوسطة
		25.6	25.6	14	18.6	04.7			
03	راتبي وعلاواتي السنوية مرتبطة ارتباطا وثيقا بمؤهلاتي وأدائي	18	18	10	30	04	2.74	1.267	متوسطة
		20.9	20.9	11.6	34.9	04.7			
04	تطبق إدارة البنك نظام فعال وعادل للمكافآت يرضي الموظفين ويحفزهم على الاداء المتميز لمهامهم.	16	16	18	34	06	3.02	1.255	متوسطة
		18.6	18.6	20.9	39.5	07			
05	تمنح ادارة البنك فرص الترقية للعاملين بناء على مؤهلاتهم العلمية وكفاءتهم في العمل.	24	24	16	24	02	2.53	1.234	متوسطة
		27.9	27.9	18.6	27.9	02.3			
06	تقر ادارة البنك بجهود العاملين في أداء اعمالهم وتعترف بأنهم جزء مهم من المؤسسة.	20	20	14	26	04	2.67	1.260	متوسطة
		23.3	23.3	16.3	30.2	04.7			
07	تقوم ادارة البنك بتقدير عمالها وتشجيعهم من خلال منح حوافز معنوية كشهادات التقدير والشكر عند تأدية الاعمال بشكل جيد	26	26	18	12	04	2.33	1.183	منخفضة
		30.2	30.2	20.9	14	04.7			
							2.68		متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج المعالجة الاحصائية للاستبيان.

تبين النتائج في الجدول أعلاه نسبة موافقة متوسطة لأفراد العينة المستجوبة في البنوك التجارية محل الدراسة لعبارات بعد التحفيز، وهذا ما تبينه قيمة المتوسط الحسابي العام التي بلغت 2.68.

إلا أننا سجلنا نسبة موافقة منخفضة بلغت 21.7 %، بالنسبة للعبارة الأخيرة في هذا البعد والمتعلقة بواقع التحفيز المعنوي داخل البنوك محل الدراسة والتي كان نصها التالي: " تقوم ادارة البنك بتقدير عمالها

وتشجيعهم من خلال منح حوافز معنوية كشهادات التقدير والشكر عند تأدية الاعمال بشكل جيد"، حيث بلغ متوسطها الحسابي 2.33 فقط.

أما باقي العبارات الأخرى والتي جلها خاص بالتحفيز المادي فدرجة الموافقة فيها متوسطة، مع تفاوت في قيمة متوسطاتها الحسابية، حيث بلغ أعلاها عند العبارة الأولى التي نصها هو: " تقدم ادارة البنك العلاوات والمنح السنوية للعاملين بناء على أدائهم وجهودهم" بمقدار 3.07، ونسبة موافقة قدرت ب: 53.5%، وأدناها عند العبارة الثانية التي تنص على: " تكافئ ادارة البنك بمنح مكافآت وحوافز للعمال الذين يبذلون جهدا متميزا في أداء الخدمة (خدمة الزبائن)"، بقيمة قدرها 2.40، ونسبة موافقة لا تتعدى 23.3%.

7. الدعم والتمكين:

تم قياس هذا المتغير من خلال ستة (06) عبارات، والجدول التالي يوضح التوزيعات التكرارية والنسب المئوية، وقيم المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية لعبارات هذا البعد مع درجة الموافقة عليها من طرف العاملين المستجوبين بالبنوك محل الدراسة.

الفصل الثالث:.....أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين في الوكالات البنكية التجارية لميلة

جدول رقم (14): نتائج التحليل الاحصائي الوصفي الخاصة ببعد الدعم والتمكين.

الرقم	العبارة	قياس الاستجابة						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما				
01	يملك العاملون بالبنك حرية التصرف في أداء أعمالهم.	16	24	12	30	04	2.79	1.238	متوسطة	
		18.6	27.9	14	34.9	04.7				
02	يملك عمال البنك الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات لحل المشاكل المتعلقة بخدمة الزبون دون الرجوع المسبق لرؤسائهم.	10	48	08	08	12	2.58	1.232	متوسطة	
		11.6	55.8	09.3	09.3	14				
03	تسمح إدارة البنك للعمال بإبداء رأيهم في حل المشكلات وطرح الافكار والمشاركة في القرارات.	06	18	24	34	04	3.14	1.031	متوسطة	
		07	20.9	27.9	39.5	04.7				
04	يتيح المشرفون بالبنك الفرصة للعاملين لأداء أعمالهم دون رقابة مستمرة.	12	28	12	22	12	2.93	1.309	متوسطة	
		14	32.6	14	25.6	14				
05	يدعم البنك فرص الابداع والابتكار للعاملين في ممارسة مهامهم.	08	32	16	24	06	2.86	1.139	متوسطة	
		09.3	37.2	18.6	27.9	07				
06	يدعم البنك جهود العمال أثناء قيامهم بمهامهم خاصة أفراد الاتصال المباشر مع الزبون.	14	30	12	28	02	2.70	1.159	متوسطة	
		16.3	34.9	14	32.6	02.3				
							2.83		متوسطة	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج المعالجة الاحصائية للاستبيان.

تظهر نتائج الجدول السابق أن هناك درجة موافقة متوسطة حول تبني البنوك التجارية محل الدراسة لأنشطة الدعم والتمكين بداخلها، حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد 2.83. حيث سجلنا أعلى متوسط حسابي بالنسبة للعبارة الثالثة التي نصها التالي: "تسمح إدارة البنك للعمال بإبداء رأيهم في حل المشكلات وطرح الافكار والمشاركة في القرارات"، والذي بلغت قيمته 3.14. ورغم أننا سجلنا درجات موافقة متوسطة في باقي عبارات بعد الدعم والتمكين حيث كانت كلها ضمن المجال (أكبر من 2.33 و أقل من 3.67)، إلا أننا سجلنا نسب عدم موافقة مرتفعة نوعا ما على عبارات هذا البعد مقارنة مع نسبة الموافقين عليها من الموظفين المستجوبين، حيث بلغت في العبارة الاولى المتعلقة بحرية التصرف أثناء أداء الاعمال نسبة 46.5%.

الفصل الثالث:.....أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين في الوكالات البنكية التجارية لميلة

ونفس الشيء بالنسبة للعبارة الثانية التي تنص على مدى امتلاك عمال البنك الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات لحل المشاكل المتعلقة بخدمة الزبون دون الرجوع المسبق لرؤسائهم، والتي بلغت نسبة غير الموافقين عليها من الموظفين المستجوبين 67.4%، كما بلغت نسبة غير الموافقين على العبارة الرابعة المتعلقة بأداء العاملين لمهامهم دون رقابة مستمرة من طرف الرؤساء المشرفين 46.6%.

أما فيما يخص العبارتين الأخيرتين والخاصة بدعم ادارة البنك للعاملين فيه على الابداع في ممارسة مهامهم، ودعم الجهود المبذولة من العاملين في خدمة العملاء فكانت نسبة غير الموافقين عليها 46.5%، و51.2% على التوالي.

ثانيا: تحليل نتائج تقييم أداء العاملين بالوكالات البنكية التجارية لميلة:

وقد تم دراسة و قياس هذا المتغير من خلال ستة (15) عبارة، والجدول التالي يوضح التوزيعات التكرارية والنسب المئوية، وقيم المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية لعبارات هذا البعد مع درجة الموافقة عليها من طرف العاملين المستجوبين بالبنوك محل الدراسة.

جدول رقم(15): نتائج التحليل الاحصائي الوصفي الخاصة بمحور تقييم أداء العاملين.

الرقم	العبارة	قياس الاستجابة						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما				
01	يحرص العاملون بالبنك على تحقيق أهدافه العامة.	00	06	16	50	14	3.84	0.780	مرتفعة	
		00	07	18.6	58.1	16.3				
02	ينجز العاملون بالبنك كل الأعمال والمهام الموكلة اليهم.	00	04	08	56	18	4.02	0.703	مرتفعة	
		00	04.7	09.3	65.1	20.9				
03	يحرص العاملون بالبنك على انجاز وتنفيذ الاعمال وفقا للخطط والبرامج الموضوعه من طرف ادارة البنك.	00	04	04	56	22	4.12	0.693	مرتفعة	
		00	04.7	04.7	65.1	25.6				
04	يحافظ العاملون بالبنك على الالتزام بأوقات العمل الرسمية.	04	06	08	28	40	4.09	1.123	مرتفعة	
		04.7	07	09.3	32.6	46.5				
05	يلتزم ويتقيد العاملون بالبنك بتعليمات و قوانين العمل.	00	08	06	36	36	4.16	0.919	مرتفعة	
		00	09.3	07	41.9	41.9				
06	ينسق العاملون بالبنك فيما بينهم ويتعاونون لتقديم خدمات جيدة للزبون.	2	06	18	36	24	3.86	0.984	مرتفعة	
		2.3	07	20.9	41.9	27.9				
07	ينجز العاملون بالبنك الأعمال المحددة في المواعيد المحددة.	04	20	16	18	28	3.53	1.290	متوسطة	
		04.7	23.3	18.6	20.9	32.6				

الفصل الثالث:.....أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين في الوكالات البنكية التجارية لميلة

الرقم	العبارة	قياس الاستجابة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما			
08	يقدم العاملون بالبنك خدمات بدقة عالية وخالية من الأخطاء	00	12	22	28	24	3.74	1.020	مرتفعة
		00	14	25.6	32.6	27.9			
09	يتمتع العاملون بالبنك بالمهارات والقدرات اللازمة لتنفيذ الاعمال.	04	12	17	39	14	3.55	1.070	متوسطة
		04.7	14	19.8	45.3	16.3			
10	يتسم العاملون بالبنك بالمبادرة والابداع في خدمة الزبون وحل مشاكله	00	10	20	42	14	3.70	0.882	مرتفعة
		00	11.6	23.3	48.8	16.3			
11	يتميز عمال البنك بالسرعة في الاستجابة لاحتياجات الزبائن وتلبيتها (استفسارات شكاوى خدمات..)	00	06	14	40	26	4.00	0.868	مرتفعة
		00	07	16.3	46.5	30.2			
12	علاقة عمال البنك مع رؤسائهم في العمل جيدة	00	12	15	37	22	3.80	0.980	مرتفعة
		00	14	17.4	43	25.6			
13	يتمتع العاملون بالبنك بقدرة كبيرة على تحمل المسؤوليات والاعباء اليومية للعمل.	02	06	08	42	28	4.02	0.958	مرتفعة
		02.3	07	09.3	48.8	32.6			
14	تتوفر لدى العاملين بالبنك الدراية والمعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي يؤديونها.	00	12	14	42	18	3.77	0.942	مرتفعة
		00	14	16.3	48.8	20.9			
15	يؤدي العاملون بالبنك أعمالهم والمهام الموكلة اليهم بشكل جيد بدون متابعة ورقابة مستمرة من المشرفين	00	18	16	34	18	3.60	1.044	متوسطة
		00	20.9	18.6	39.5	20.9			
مرتفعة	المتوسط الحسابي العام للعبارة						3.92		

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج المعالجة الاحصائية للاستبيان.

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتبين لنا درجة الموافقة المرتفعة على عبارات أداء العاملين حيث

سجلنا متوسط حسابي عام قدره 3.92.

حيث بلغت أعلى قيمة للمتوسط الحسابي 4.16 عند العبارة الخامسة التي تنص على مدى التزام وتفيد العاملين بالبنك بتعليمات و قوانين العمل، تليها العبارة الثالثة التي كان مضمونها "يحرص العاملون بالبنك على انجاز وتنفيذ الاعمال وفقا للخطط والبرامج الموضوعه من طرف ادارة البنك"، بمتوسط حسابي قدره 4.12، أما العبارة الرابعة المتعلقة بمدى محافظة العاملين بالبنك على الالتزام بأوقات العمل الرسمية فقد بلغ متوسطها الحسابي 4.09، وقد سجلنا متوسط حسابي متساوي القيمة 4.02 عند كل من العبارة الثانية ونصها: " ينجز العاملون بالبنك كل الأعمال والمهام الموكلة اليهم"، والعبارة الثالثة عشر والتي نصها "يتمتع العاملون بالبنك بقدرة كبيرة على تحمل المسؤوليات والاعباء اليومية للعمل".

كما سجلنا متوسط حسابي بقيمة 4 عند العبارة الحادية عشر التي مضمونها "يتميز عمال البنك بالسرعة في الاستجابة لاحتياجات الزبائن وتلبيتها (استفسارات شكاوى خدمات..)" وقد لاحظنا أن أقل قيمة للمتوسط الحسابي وقدرت بـ: 3.53 و هي تدل على درجة موافقة متوسطة على مضمون العبارة السابعة التي نصها التالي: "ينجز العاملون بالبنك الأعمال المحددة في المواعيد المحددة" تليها العبارة التاسعة تقريبا بنفس القيمة وهي 3.55 وهي تدل أيضا على درجة موافقة متوسطة حيث نص مضمون العبارة على التالي: "يتمتع العاملون بالبنك بالمهارات والقدرات اللازمة لتتقيد الاعمال"، بالإضافة للعبارة الأخيرة التي بلغ متوسطها الحسابي 3.60 والتي تتعلق بمدى تادية العاملين بالبنك لأعمالهم والمهام الموكلة اليهم بشكل جيد بدون متابعة ورقابة مستمرة من المشرفين

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة:

من أجل اختبار الفرضية الأولى للدراسة اعتمدنا على قيمة المتوسطات الحسابية وكذا اختبار t-test للعينة الواحدة، أما بالنسبة لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية فاعتمدنا على الانحدار الخطي المتعدد (multiple linear regression)، بينما اعتمدنا على الانحدار الخطي البسيط لاختبار صحة الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية (simple linear regression)، مع العلم أن التحليل الاحصائي واختبار فرضيات الدراسة سوف يعتمد على قاعدة قرار مفادها: " ترفض الفرضية الصفرية إذا كانت قيمة $(\alpha < 0.05)$ وتقبل البديلة، بينما تقبل الفرضية الصفرية إذا كانت قيمة الفا أكبر من (0.05) وترفض الفرضية البديلة.

أولاً: اختبار الفرضية الأولى للدراسة:

على ضوء التحليل السابق في المطلب الأول يمكن اختبار صحة الفرضية الأولى والتي تنص على: " لا تطبق البنوك التجارية محل الدراسة أنشطة واجراءات التسويق الداخلي بمستوى متوسط" حيث تبين لنا أن مستوى تطبيق اجراءات التسويق الداخلي في البنوك محل الدراسة متوسط، فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لكل عبارات محور التسويق الداخلي (3.12)، وهذا رغم درجة الموافقة المنخفضة المسجلة في البعد الأول الخاص ببحوث السوق الداخلي كما هو موضح في الجول التالي.

جدول رقم(16): نتائج التحليل الاحصائي الخاصة بالمتوسطات الحسابية وقيم T لإجراءات التسويق الداخلي.

SIG T	قيمة T	المتوسط الحسابي	اجراءات التسويق الداخلي
.000	25,344	2.32	بحوث السوق الداخلي
.000	42,310	3.52	ترسيخ ثقافة الخدمة
.000	47,589	3.85	الاختيار والتوظيف
.000	42,154	3.34	التدريب
.000	39,591	3.34	الاتصال الداخلي
.000	24,868	2.68	التحفيز
.000	31,687	2.83	الدعم والتمكين

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج المعالجة الاحصائية للاستبيان.

الفصل الثالث:.....أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين في الوكالات البنكية التجارية لميلة

كما تبين نتائج الجول السابق أيضا قيمة T المعنوية التي بلغت صفر (0.00) في كل أبعاد محور التسويق الداخلي وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد لأغراض الدراسة (0.05) وهذا ما يؤكد معنوية عبارات أبعاد التسويق الداخلي وتطبيق البنوك التجارية محل الدراسة لهذه الاجراءات وإن كان بنسب متوسطة على المستوى العام.

ومما سبق نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي تطبق البنوك التجارية محل الدراسة أنشطة واجراءات التسويق الداخلي بمستوى متوسط.

ثانيا: اختبار الفرضية الثانية للدراسة:

والتي تنص على أنه: " لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) لتطبيق اجراءات التسويق الداخلي على أداء العاملين في الوكالات البنكية التجارية العمومية بولاية ميلة".

ولاختبار صحة هذه الفرضية الرئيسية الثانية استخدمنا تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) لمعرفة أثر اجراءات التسويق الداخلي مجتمعة على أداء العاملين في البنوك محل الدراسة، والجدول التالي يوضح مختلف النتائج المتوصل اليها.

جدول رقم (17): نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد لتأثير اجراءات التسويق الداخلي مجتمعة على أداء العاملين.

أبعاد التسويق الداخلي مجتمعة						المتغير المستقل
مستوى الدلالة sig	قيمة F	درجة الحرية df	معامل التحديد المعدل R ²	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	المتغير التابع
0.000	53.199	05	0.75	0.76	0.87	أداء العاملين
		80				
		85				

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج المعالجة الاحصائية للاستبيان.

يتضح لنا من خلال نتائج الجدول السابق وجود أثر ذو دلالة احصائية لإجراءات التسويق الداخلي مجتمعة على أداء العاملين، إذ أنه هناك ارتباط ايجابي قوي بين اجراءات التسويق الداخلي المطبقة في وكالات البنوك التجارية العمومية بولاية ميلة وأداء العاملين فيها، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط R (0.87)، ومعامل التحديد المعدل R² (0.75)، أي أن ما قيمته (75%) من التغيرات الحاصلة في أداء العاملين ناتج عن التغير في تطبيق اجراءات التسويق الداخلي بالبنوك محل دراستنا.

الفصل الثالث:.....أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين في الوكالات البنكية التجارية لميلة

وهذا مؤشر على أهمية تطبيق أنشطة التسويق الداخلي، لما لها من تأثير على رفع وتحسين أداء العاملين في وكالات البنوك التجارية العمومية بولاية ميلة.

وما يؤكد هذا الأثر هو قيمة F التي بلغت 53.199 عند مستوى دلالة معنوية (0.000) وهي أقل من 5%، وبما أن مستوى الدلالة (sig) يساوي صفر (0.000) وهو أقل من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة، وبناء على قاعدة القرار فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية (H0)، والقبول بالفرضية البديلة (H1) أي يمكن القول أن هناك تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha < 0.05$) لإجراءات التسويق الداخلي مجتمعة على أداء العاملين بالبنوك التجارية محل الدراسة.

ولتقييم الإسهام النسبي لكل من المتغيرات المستقلة في المتغير التابع اعتمدنا على طريقة (STEPWISE) وهي الطريقة متعددة الخطوات والتي تعتبر من أعقد الطرق الاحصائية، حيث يتم ادخال كل متغير بالتتابع ويتم تقييم اسهامه، فإن أسهم المتغير في تفسير النموذج يحتفظ به، وإذا لم يسهم في تفسير النموذج فإنه يحذف.

جدول رقم (18): نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد لتأثير اجراءات التسويق مجتمعة على أداء العاملين.

مؤشرات التحليل							اجراءات التسويق الداخلي الداخلة في نودج الانحدار المترج	
مستوى الدلالة sig	قيمة t	قيمة F	درجة الحرية df	معامل الانحدار (β)	معامل التحديد المعدل R ²	معامل الارتباط R		
0.000	8.340	69.557	1 84 85	0.581	0.44	0.67	الاختيار والتوظيف	01
0.000	11.100 7.406	84.504	2 83 85	0.604 0.413	0.66	0.81	الاختيار والتوظيف+ التدريب	02
0.000	12.183 9.277 -4.421	75.436	3 82 85	0.600 0.510 0.210-	0.72	0.85	الاختيار والتوظيف+ التدريب+ بحوث السوق الداخلي	03
0.000	11.527 5.895 -4.438 2.670	62.588	4 81 85	0.566 0.399 0.204- 0.161	0.74	0.86	الاختيار والتوظيف+ التدريب+ بحوث السوق الداخلي+ الاتصال الداخلي	04
0.000	11.946 3.104 -4.839 2.410 2.140	53.199	5 80 85	0.141 0.578 0.274 0.221- 0.144 0.170	0.75	0.87	الثابت الاختيار والتوظيف+ التدريب+ بحوث السوق الداخلي+ الاتصال الداخلي+ ترسيخ ثقافة الخدمة	05

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج المعالجة الاحصائية للاستبيان.

الفصل الثالث:.....أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين في الوكالات البنكية التجارية لميلة

لمعرفة القدرة التفسيرية لهذا النموذج و بالرجوع إلى الجدول السابق الذي يتضمن النتائج الخاصة بمعامل التحديد نجد أن معامل التحديد المعدل في تزايد كلما أضيف متغير جديد من متغيرات التسويق الداخلي حيث كان في البداية (0.44) ليبلغ في نهاية النموذج (0.75) وهذا دليل على القدرة التفسيرية لهذا النموذج حيث أن 75% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (أداء العاملين) تعزى إلى التغيرات الحاصلة في المتغيرات المستقلة (إجراءات وأنشطة التسويق الداخلي والمتمثلة في: الاختيار والتوظيف، التدريب، بحوث السوق الداخلي، الاتصال الداخلي، ترسيخ ثقافة الخدمة) بالبنوك التجارية محل الدراسة، والباقي يرجع إلى عوامل أخرى، ومن خلال النتائج السابقة يمكن أن نضع نموذج الانحدار كالتالي:

$$y=0.141-0.221x_1+0.17x_2 +0.578x_3 +0.274x_4+0.144x_5$$

أما فيما يتعلق باختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن هذه الفرضية الثانية الرئيسة فإن الجداول التالية التي تمثل نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر أبعاد التسويق الداخلي على أداء العاملين بالوكالات البنكية التجارية محل الدراسة والتي نوردها فيما يلي تباعا وفق ترتيب الفرضيات الفرعية تمكنا من الحكم على صحة هذه الأخيرة من عدمه:

1. اختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى: والتي تقول: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha < 0.05)$ لبحوث السوق الداخلي على أداء العاملين بالبنوك التجارية محل الدراسة. وللتأكد من صحة هذه الفرضية نقوم باختبار الانحدار الخطي البسيط واختبار التباين ANOVA والذي تظهر نتائجه في الجدول التالي:

جدول رقم (19): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط واختبار التباين ANOVA لأثر بحوث السوق على أداء العاملين.

بحوث السوق الداخلي					المتغير المستقل
مستوى الدلالة sig	قيمة F	معامل الانحدار (β)	معامل التحديد R Square	معامل الارتباط R	المتغير التابع
0.509	0.439	-0.055	0.005	0.07	أداء العاملين

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج المعالجة الإحصائية للاستبيان.

الفصل الثالث:.....أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين في الوكالات البنكية التجارية لميلة

تظهر نتائج التحليل الإحصائي المبينة في الجدول أعلاه عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبحوث السوق الداخلي كأحد أبعاد التسويق الداخلي في تحسين أداء العاملين بالبنوك التجارية الجزائرية محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R=0.07$)، أما معامل التحديد فقد بلغت قيمته ($R^2=0.005$)، كما بلغت قيمة (β) (-0.05)، وما يؤكد عدم وجود أثر ذو دلالة معنوية قيمة F التي بلغت (0.439) وهذا عند مستوى دلالة ($\alpha=0.509$) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.00) وهذا يعني قبول الفرض الصفري أي عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية معنوية لبحوث السوق الداخلي على أداء العاملين بالبنوك التجارية محل الدراسة عند مستوى دلالة ($\alpha<0.05$).

2. اختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية: والتي تقول: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha<0.05$) لترسيخ ثقافة الخدمة على أداء العاملين بالبنوك التجارية محل الدراسة. وللتأكد من صحة هذه الفرضية نقوم باختبار الانحدار الخطي البسيط واختبار التباين ANOVA والذي تظهر نتائجه في الجدول التالي:

جدول رقم (20): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط واختبار التباين ANOVA لأثر ترسيخ ثقافة الخدمة على أداء العاملين.

ترسيخ ثقافة الخدمة					المتغير المستقل
مستوى الدلالة sig	قيمة F	معامل الانحدار (β)	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	المتغير التابع
0.001	12.836	0.306	0.13	0.36	أداء العاملين

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج المعالجة الإحصائية للاستبيان.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ درجة ارتباط موجبة متوسطة بين كل من المتغير المستقل وهو ترسيخ ثقافة الخدمة والمتغير التابع والمتمثل في أداء العاملين بالبنوك التجارية محل الدراسة حيث بلغت قيمة ($R=0.36$)، كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.13$) وهذا يدل على أن عنصر ترسيخ ثقافة الخدمة يفسر 13% من التغير الحاصل في أداء العاملين في البنوك التجارية محل الدراسة. كما بلغت قيمة معامل الانحدار ($\beta=0.30$) التي تشير إلى درجة واتجاه تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع وهذا يعني أن زيادة ترسيخ ثقافة الخدمة بالبنوك محل الدراسة بوحدة واحدة يؤدي إلى تغيير طردي في أداء العاملين بقيمة (0.30) وحدة.

أما بالنسبة لقيمة F التي بلغت (12.83) وهذا عند مستوى دلالة وهذا عند مستوى دلالة ($\alpha=0.001$) و بما أن مستوى الدلالة أقل من (0.05) هذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة أي أنه هناك أثر ذو دلالة احصائية معنوية لترسيخ ثقافة الخدمة على أداء العاملين عند مستوى دلالة ($\alpha<0.05$).

3. اختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة: والتي تقول: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى

($\alpha<0.05$) للاختبار والتعيين على أداء العاملين بالبنوك التجارية محل الدراسة".

وللتأكد من صحة هذه الفرضية نقوم باختبار الانحدار الخطي البسيط واختبار التباين ANOVA

والذي تظهر نتائجه في الجدول التالي:

جدول رقم (21): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط واختبار التباين ANOVA لأثر اختيار وتعيين

الأفراد على أداء العاملين.

اختبار وتعيين الافراد العاملين بالبنك					المتغير المستقل
مستوى الدلالة Sig	قيمة F	معامل الانحدار (β)	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	المتغير التابع
0.000	69.557	0.581	0.453	0.67	أداء العاملين

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج المعالجة الاحصائية للاستبيان.

من خلال نتائج الجدول السابق نسجل علاقة ارتباط ايجابية قوية نوعا ما بين عملية الاختيار والتعيين وأداء العاملين في البنوك التجارية محل الدراسة وهذا ما تؤكدده قيمة معامل الارتباط التي بلغت ($R=0.67$) ، كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.45$) وهذا يدل على أن تطبيق عمليات الاختيار والتعيين لها قدرة كبيرة في تفسير التغير في مستوى أداء العاملين في البنوك التجارية العمومية، وتشير قيمة معامل الانحدار (β) إلى العلاقة الطردية بين الاختيار والتعيين وأداء العاملين حيث أن زيادة الاختيار والتعيين بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في أداء العاملين بمقدار (0.58) وحدة.

وما يؤكد هذا الأثر قيمة F التي بلغت (69.557) وهذا عند مستوى دلالة ($\alpha=0.000$)، و بما أن مستوى الدلالة أقل من (0.05) هذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة وهذا يعني وجود أثر ذو دلالة معنوية لاختيار وتعيين الأفراد على أداء العاملين بالبنوك التجارية محل الدراسة عند مستوى دلالة ($\alpha<0.05$).

4. اختبار صحة الفرضية الفرعية الرابعة: والتي تقول: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha < 0.05)$ للتدريب على أداء العاملين بالبنوك التجارية محل الدراسة.

وللتأكد من صحة هذه الفرضية نقوم باختبار الانحدار الخطي البسيط واختبار التباين ANOVA والذي تظهر نتائجه في الجدول التالي:

جدول رقم (22): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط واختبار التباين ANOVA لتدريب الأفراد على أداء العاملين.

التدريب					المتغير المستقل
مستوى الدلالة sig	قيمة F	معامل الانحدار (β)	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	المتغير التابع
0.000	18.660	0.377	0.18	0.42	أداء العاملين

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج المعالجة الإحصائية للاستبيان.

تظهر نتائج التحليل الإحصائي المبينة في الجدول أعلاه وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب كأحد أبعاد التسويق الداخلي في تحسين أداء العاملين بالبنوك التجارية الجزائرية محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R=0.42$)، أما معامل التحديد فقد بلغت قيمته ($R^2=0.18$)، أي أن ما قيمته (18%) من التغيرات الحاصلة في أداء العاملين ناتج عن التغيير في أنشطة التدريب.

كما بلغت قيمة التأثير لـ: (β) (0.377) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في تحسين أنشطة التدريب يؤدي إلى زيادة تحسين أداء العاملين بالبنوك (0.377)، وما يؤكد هذا الأثر قيمة F التي بلغت (18.660) وهذا عند مستوى دلالة ($\alpha=0.000$)، و بما أن مستوى الدلالة أقل من 0.05 هذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة وهذا يعني وجود أثر ذو دلالة معنوية للتدريب على أداء العاملين بالبنوك التجارية محل الدراسة عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$).

5. اختبار صحة الفرضية الفرعية الخامسة: والتي تقول: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha < 0.05)$ للاتصال التسويقي على أداء العاملين بالبنوك التجارية محل الدراسة. وللتأكد من صحة هذه الفرضية نقوم باختبار الانحدار الخطي البسيط واختبار التباين ANOVA والذي تظهر نتائجه في الجدول التالي:

جدول رقم (23): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط واختبار التباين ANOVA لأثر الاتصال الداخلي على أداء العاملين.

الاتصال الداخلي					المتغير المستقل
مستوى الدلالة sig	قيمة F	معامل الانحدار (β)	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	المتغير التابع
0.000	32.218	0.437	0.27	0.52	أداء العاملين

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج المعالجة الإحصائية للاستبيان.

تظهر النتائج في الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة القوة بين كل من الاتصال التسويقي وأداء العاملين في البنوك التجارية محل الدراسة وهذا ما تؤكدته قيمة معامل الارتباط ($R=0.52$)، أما معامل التحديد فقد بلغت قيمته ($R^2=0.27$) أي أن ما نسبته 27 % من التغيرات التي تحصل في أداء العاملين بالبنوك التجارية محل الدراسة ناتجة عن التغيير في أنشطة الاتصال الداخلي ونشر المعلومات، كما بلغت قيمة معامل الانحدار ($\beta =0.43$) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في تحسين أنشطة الاتصال الداخلي ونشر المعلومات التسويقية يؤدي إلى تحسين أداء العاملين بالبنوك التجارية محل الدراسة بمقدار (0.43) وحدة، وما يؤكد هذا الأثر قيمة F التي بلغت (32.218) وهذا عند مستوى دلالة ($\alpha=0.000$)، و بما أن مستوى الدلالة أقل من (0.05) هذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة وهذا يعني وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال التسويقي على أداء العاملين بالبنوك التجارية محل الدراسة عند مستوى دلالة ($\alpha<0.05$).

6. اختبار صحة الفرضية الفرعية السادسة: والتي تقول: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى

($\alpha<0.05$) للتحفيز على أداء العاملين بالبنوك التجارية محل الدراسة.

وللتأكد من صحة هذه الفرضية نقوم باختبار الانحدار الخطي البسيط واختبار التباين ANOVA

والذي تظهر نتائجه في الجدول التالي:

جدول رقم (24): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط واختبار التباين ANOVA لأثر تحفيز الأفراد على أداء العاملين.

تحفيز الافراد العاملين بالبنك					المتغير المستقل
مستوى الدلالة sig	قيمة F	معامل الانحدار (β)	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	المتغير التابع
0.094	2.877	0.118	0.03	0.18	أداء العاملين

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج المعالجة الإحصائية للاستبيان.

تظهر نتائج التحليل الإحصائي المبينة في الجدول أعلاه عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز كأحد أبعاد التسويق الداخلي في تحسين أداء العاملين بالبنوك التجارية الجزائرية محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R=0.18$)، أما معامل التحديد فقد بلغت قيمته ($R^2=0.03$)، كما قيمة (β) (0.11)، وما يؤكد عدم وجود أثر قيمة F التي التي بلغت 2.877 وهذا عند مستوى دلالة ($\alpha=0.094$)، و بما أن مستوى الدلالة أكبر من 0.05 هذا يعني قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة وهذا يعني عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على أداء العاملين بالبنوك التجارية محل الدراسة عند مستوى دلالة ($\alpha<0.05$).
7. اختبار صحة الفرضية الفرعية السابعة: والتي تقول: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha<0.05$) للدعم والتمكين على أداء العاملين بالبنوك التجارية محل الدراسة. وللتأكد من صحة هذه الفرضية نقوم باختبار الانحدار الخطي البسيط واختبار التباين ANOVA والذي تظهر نتائجه في الجدول التالي:

جدول رقم (25): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط واختبار التباين ANOVA لأثر دعم وتمكين الأفراد على أداء العاملين.

دعم وتمكين العاملين بالبنك					المتغير المستقل
مستوى الدلالة sig	قيمة F	معامل الانحدار (β)	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	المتغير التابع
0.025	5.241	0.190	0.05	0.24	أداء العاملين

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج المعالجة الإحصائية للاستبيان.

تظهر نتائج التحليل الإحصائي المبينة في الجدول أعلاه وجود أثر ذو دلالة احصائية للدعم والتمكين كأحد أبعاد التسويق الداخلي في تحسين أداء العاملين بالبنوك التجارية الجزائرية محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R=0.24$)، أما معامل التحديد فقد بلغت قيمته ($R^2=0.05$)، أي أن ما قيمته (5%) فقط من التغيرات الحاصلة في أداء العاملين ناتج عن التغير في ممارسات الدعم والتمكين بالبنوك محل دراستنا.

كما بلغت قيمة التأثير ($\beta =0.19$) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في تحسين ممارسات الدعم والتمكين يؤدي إلى زيادة تحسين أداء العاملين بالبنوك بقيمة (0.19)، وما يؤكد هذا الأثر قيمة F التي بلغت (5.241) وهذا عند مستوى دلالة ($\alpha=0.025$)، و بما أن مستوى الدلالة أقل من 0.05 هذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة وهذا يعني وجود أثر ذو دلالة احصائية للدعم والتمكين على أداء العاملين بالبنوك التجارية محل الدراسة عند مستوى دلالة ($\alpha<0.05$).

خلاصة الفصل الثالث:

من خلال دراستنا لهذا الفصل الذي خصص للدراسة الميدانية لعينة من البنوك العمومية التجارية الجزائرية شملت (BADR, BNA, CNEP, CPA) بولاية ميلة، من أجل التعرف على واقع التسويق الداخلي وأثره على أداء العاملين فيها تبين لنا ما يلي:

وجود إجراءات وممارسات لأنشطة التسويق الداخلي بالبنوك العمومية التجارية الجزائرية محل الدراسة بمستوى متوسط؛

وجود علاقة ارتباط ايجابية بين غالبية إجراءات وأنشطة التسويق الداخلي المطبقة بالبنوك العمومية التجارية الجزائرية محل الدراسة وأداء العاملين فيها؛

وجود أثر معنوي لإجراءات التسويق الداخلي مجتمعة على أداء العاملين في البنوك العمومية التجارية الجزائرية محل الدراسة.

عدم تسجيل أي أثر معنوي لبحوث السوق الداخلي والتحفيز على أداء العاملين في البنوك العمومية التجارية الجزائرية محل الدراسة.

خاتمة:

في ختام هذا البحث الذي حاولنا من خلاله تسليط الضوء على موضوع التسويق الداخلي كأحد المفاهيم والممارسات التسويقية الحديثة في المؤسسات الاقتصادية بصفة عامة والخدمية بصفة خاصة، من خلال دراسة ومعالجة إشكالية أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين بالبنوك العمومية التجارية الجزائرية، وضمن هذه الخاتمة سنتطرق إلى:

- أهم النتائج التي توصلنا إليها كخلاصة لدراسة إشكالية أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين بالبنوك التجارية العمومية الجزائرية محل الدراسة؛
- محاولة تقديم توصيات يمكن العمل بها، والاستفادة منها سواء على مستوى الدراسات العلمية، أو على مستوى الممارسات الفعلية في البنوك التجارية العمومية الجزائرية.
- الآفاق المحتملة لمواصلة البحث ضمن حقل التسويق الداخلي في مجال الخدمات.

أولاً: النتائج النظرية للبحث:

- لقد توصلنا من خلال بحثنا إلى العديد من النتائج وفق سياق معرفي ومنهجي مترابط مع الإشكالية محل الدراسة، تلك النتائج نقدمها فيما يلي:
- ليس هناك اتفاق بين الباحثين والدراسين لموضوع التسويق الداخلي على تعريف واحد موحد، ولا على الأنشطة والاجراءات المكونة لهذا المفهوم ناهيك عن نماذج تطبيقه داخل المؤسسة الاقتصادية بصفة عامة والخدمية بصفة خاصة؛
 - هناك تداخل بين أنشطة التسويق الداخلي وأنشطة إدارة الموارد البشرية ولكن بشكل عام يركز التسويق الداخلي على العاملين ويعتبرهم عملاء داخليين وجب التعرف على حاجاتهم ورغباتهم والعمل على اشباعها، بينما تركز إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين و تسييرهم بما يعود بالفائدة على المؤسسة؛
 - التسويق الداخلي يعتمد على استخدام المنظور التسويقي لإدارة الموارد البشرية (اختيار وتعيين، تدريب وتنمية، تحفيز، دعم وتمكين...) من أجل كسب رضا العاملين وتحسين أدائهم، ومن ثم تقديم خدمات بجودة أفضل لكسب رضا العميل وتحقيق أهداف المؤسسة؛
 - كما يعتمد التسويق الداخلي أيضا على تطبيق تقنيات التسويق الخارجي داخل المؤسسة، خاصة منها تجزئة السوق الداخلي، بحوث السوق الداخلي، بالإضافة عناصر إلى المزيج التسويقي الداخلي خاصة الاتصال الداخلي ونشر المعلومات التسويقية للعاملين داخل المؤسسة؛
 - رغم تعدد الدراسات التي تتحدث عن أنشطة وإجراءات التسويق الداخلي، إلا أنه هناك نقص كبير في النماذج النظرية التي توضح كيفية تطبيق أنشطة التسويق الداخلي بالمؤسسة؛

- الاداء هو ما يصدر من العامل أثناء قيامه بعمله من أجل تحقيق متطلبات الوظيفة التي يشغلها مقابل ما يحصل عليه من عائد مادي ومعنوي وكلمة أداء تشمل كل من عنصري الفعالية والكفاءة، حيث عن طريقهما تصل المؤسسة إلى تحقيق أهدافها باستخدام؛
- تمثل عملية تقييم الأداء إحدى أهم الأنشطة لإدارة الموارد البشرية، حيث تعتبر عملية تنظيمية إدارية مستمرة يمكن من خلالها تحديد أو قياس مدى كفاءة وفعالية الفرد الأدائية والسلوكية في قيامه بالأعمال المسندة إليه وفقاً للمعايير المحددة سلفاً؛
- لتقييم الأداء لابد من اتباع خطواته بدقة بداية من تحديد المعايير إلى غاية الإجراءات التصحيحية، و تقسم الطرق المتبعة في التقييم إلى طرق تقليدية وأخرى حديثة، من أهمها طريقة التدرج البياني وطريقة القوائم؛
- إن استخدام أكثر من طريقة في تقييم الأداء كفيلاً بإعطاء قدر معين من الموضوعية في التقييم، خاصة منها الطرق الحديثة.

ثانياً: النتائج التطبيقية للبحث:

- من بين أهم النتائج التي يمكن أن نخلص بها من الدراسة الميدانية ما يلي:
- هناك ممارسات و تطبيق لأنشطة واجراءات التسويق الداخلي ولكنها لا ترقى إلى المستوى المطلوب والذي يتناسب مع فلسفة هذا المفهوم الحديث من التسويق؛
- يرى العاملون بالوكالات البنكية التجارية بولاية ميله أن الإدارة لا تهتم بشكل كاف باحتياجاتهم ورغباتهم والدليل على ذلك هو درجة الموافقة المنخفضة المسجلة في بعد بحوث السوق الداخلي، فقد لاحظنا وجود نسبة موافقة منخفضة سواء فيما يخص تجزئة السوق الداخلي، أو اجراء بحوث داخلية أو حتى توزيع استمارات للاطلاع على آراء العاملين ولو مرة واحدة في السنة؛
- هناك تطبيق لأنشطة ترسيخ ثقافة الخدمة داخل الوكالات البنكية التجارية بولاية ميله بمستوى متوسط، حيث كانت درجة موافقة العاملين متوسطة على كل عبارات هذا البعد، مع تسجيل نسبة موافقة منخفضة لمدى اهتمام ادارة البنك بحاجات ورغبات العاملين كاهتمامها بحاجات ورغبات الزبون حيث قدرت بـ: (39.60 من عينة البحث) فقط.
- يؤكد أغلبية العاملون (86% من عينة البحث) من عينة البحث بالوكالات البنكية التجارية بولاية ميله على امتلاك الوكالات لوصف وظيفي تفصيلي لكل وظيفة، وأن التوظيف بها يتم وفق معايير عادلة لجميع المترشحين، إلا أنه نسبة متوسطة فقط (53.5% من عينة البحث)، ترى أن ادارة البنك تختار الأفراد ذوي الكفاءات والمهارات العالية التي تتناسب مع الوظيفة الشاغرة.
- تطبق الوكالات البنكية التجارية بولاية ميله أنشطة التدريب المناسبة لعمالها بمستوى متوسط، لكن نسبة صغيرة جدا (20.9% من عينة البحث فقط) تؤكد على متابعة إدارة البنك لمستوى التطور

- الحاصل لدى العاملين بعد اشراكهم في البرنامج التدريبي (دورات، ورش تدريبية...)، رغم أهمية ذلك للعامل والبنك.
- يرى العاملون بالوكالات البنكية التجارية بولاية ميله أن الإدارة تطبق أنشطة الاتصال الداخلي ونشر المعلومات التسويقية للعاملين بمستوى متوسط، إلا أن نسبة (37.1%) فقط من عينة البحث توافق على أن ادارة البنك تتبع سياسة الباب المفتوح مع جميع العاملين به للاستماع الى مشاكلهم وانشغالاتهم التي تؤثر على أدائهم، ونسبة أعلى بقليل (41.9%) من أفراد العينة تؤكد على توفر البنك على قنوات اتصال تسهل تدفق المعلومات بين الاقسام والعاملين فيها مما يزيد في شدة التفاعل والترابط من أجل تقديم خدمات جيدة.
- رغم تأكيد أفراد العينة المستجوبة على تطبيق الوكالات البنكية التجارية لأنشطة التحفيز المادي بمستوى متوسط، ولكننا سجلنا نسبة موافقة منخفضة جدا (23.3%) فقط على مدى مكافأة الوكالات البنكية التجارية محل الدراسة لعمالها الذين يبذلون جهد إضافيا وأداء متميزا في أداء أعمالهم، هذا مع تأكيد أفراد العينة أيضا على ضعف التحفيز المعنوي في الوكالات حيث بلغت نسبة الموافقين على عباراته (18.7%) فقط.
- إن أنشطة الدعم والتمكين لها أهمية كبيرة في مجال تقديم الخدمات البنكية وخاصة بالنسبة لأفراد الاتصال المباشر، ورغم ذلك كانت نسب الموافقة على عباراتها في الوكالات البنكية التجارية محل الدراسة منخفضة.
- تؤكد نتائج محور الاستبيان الخاص بتقييم أداء العاملين في الوكالات البنكية التجارية لولاية ميله على الأداء الجيد للعاملين فيها، حيث كانت قيم المتوسطات الحسابية لكل عبارات هذا المحور ضمن مجال الموافقة المرتفعة (أكبر من 2.68).
- هناك ارتباط ايجابي (طردي) بين اجراءات التسويق الداخلي (الاختيار والتعيين، التدريب، الاتصال التسويقي، الدعم والتمكين) وأداء العاملين في الوكالات البنكية التجارية محل الدراسة؛
- هناك أثر ايجابي لأبعاد التسويق الداخلي مجتمعة على أداء العاملين في الوكالات البنكية محل الدراسة؛
- هناك تأثير لعناصر المزيج التسويقي (الاختيار والتعيين، التدريب، الاتصال التسويقي، الدعم والتمكين) على أداء العاملين في الوكالات البنكية التجارية محل الدراسة؛

ثالثا: التوصيات:

- من خلال ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي تساعد على تحسين أنشطة وإجراءات التسويق الداخلي من أجل أداء أفضل ومتميز للوكالات البنكية التجارية محل الدراسة:

- دعم وتفعيل بحوث السوق الداخلي لمعرفة حاجات ورغبات الموظفين من أجل تحسيسهم باهتمام إدارة البنك بهم وباحتياجاتهم وانشغالاتهم مما يحسن من أداءهم وجودة خدماتهم المقدمة؛
- على الوكالات البنكية التجارية محل الدراسة تفعيل أنشطة ترسيخ ثقافة الخدمة أكثر بين العاملين فيها خاصة التوجه بالعميل الخارجي، دون أن تنسى العميل الداخلي لأنه الأساس، والاهتمام به بدرجة ترضيه، لتحسين أدائه ومن ثم ارضاء عملائها وتحقيق أهدافها؛
- لتحقيق التوجه الجيد بالعميل لابد على الوكالات البنكية محل الدراسة أن تختار الأفراد ذوي الكفاءات والمهارات العالية التي تتناسب مع الوظائف الشاغرة، ومن ثم تدريبهم وتحفيزهم ومنحهم الحرية اللازمة لأداء مهامهم مما يحسن من مستوى أدائهم ويرضي عملاء الوكالات البنكية في الأخير؛
- على الوكالات البنكية أن تفعل أنشطتها التدريبية أكثر من أجل زيادة قدرات عمالها وتحسين مهاراتهم الفنية خاصة المتعلقة بالاتصال المباشر مع العملاء، مع ضرورة متابعة ذلك بشكل مستمر مما يكفل لهذه الوكالات عمال بأداء أفضل وأحسن وبشكل دائم ومستمر؛
- على الوكالات البنكية محل الدراسة تفعيل قنوات الاتصال التي تسهل تدفق المعلومات بين الاقسام والعاملين فيها مما يزيد في شدة التفاعل والترابط من أجل تقديم خدمات جيدة، مع ضرورة الاستماع الجيد والدائم لانشغالات عمالها من أجل كسب رضاهم وحل مشاكلهم وممن ثم زيادة كفاءتهم وفعاليتهم في اداء المهام الموكلة اليهم
- دعم وتفعيل نظام التحفيز بشقيه المادي والمعنوي بالشكل الذي يؤدي إلى رضا العاملين ومن ثم رضا العملاء وبالتالي تحقيق أهداف هذه الوكالات؛
- منح العمال المزيد من حرية التصرف ومرونة التعامل مع مشاكل العملاء وحلها مما يزيد من سرعة الاستجابة في خدمة العميل ويحسن من صورة المؤسسة و يكسبها سمعة طيبة لدى عملائها والجمهور بصفة عامة؛

رابع: آفاق البحث: من أجل مواصلة البحث في جوانب أخرى لها صلة بالموضوع نقترح بعض المواضيع نوردها فيما يلي:

- واقع تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسات الصناعية؛
- أثر الاتصال الداخلي في أداء العاملين في المؤسسات الخدمية والانتاجية على حد سواء؛
- أثر ترسيخ ثقافة الخدمة في أداء العاملين في المؤسسات الخدمية .

أولاً: المراجع باللغة العربية:

أ. الكتب:

1. ابراهيم عباس الحلبي، تنمية الموارد البشرية واستراتيجيات تخطيطها، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، 2013.
2. أحمد سيد مصطفى، المدير ومهاراته السلوكية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2005.
3. أحمد زكي بدوي، معجم المصطلحات الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1982.
4. أماني محمد عامر، إدارة الموارد البشرية، ط1، مطابع الولاء الحديثة، القاهرة، 1999.
5. بشير عباس العلق، أسس الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، ط1، دار اليازوري العلمية، الأردن، 1998.
6. توماس أي هاينز، دافيد هنجر، ترجمة محمود مرسي، الإدارة الإستراتيجية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1990.
7. توني نيوبان، التدريب على جودة الخدمة، ترجمة شويكار زكي، ط1، مجموعة النيل العربية، مصر، 2005.
8. تيسير العجارمة، التسويق المصرفي، ط1، دار الحامد، الأردن، 2005.
9. ثامر البكري، التسويق أسس ومفاهيم معاصرة، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2006.
10. جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
11. حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
12. حنفي علي، الجوانب النظرية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2008.
13. خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، ط4، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2011.
14. سامي أحمد مراد، تفعيل التسويق المصرفي، ط1، المكتب العربي للمعارف، مصر، 2007.
15. سهيلة محمد عباس وعلي حسن علمي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 1999.
16. صلاح عبد الباقي، علي مسلم، راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، ط1، الإسكندرية، الكتب الجامعي الحديث، 2007.
17. عبد السلام أبو قحف، نبيلة عباس، علاء الغرابوي، التسويق، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2006.
18. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الغريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1998.

19. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
20. مجيد الكرخي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
21. محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2006.
22. محمد الصيرفي، السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2007.
23. محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، الاسكندرية، القاهرة، 2008.
24. محمد فريد الصحن، التسويق، الدار الجامعية، مصر، 1994.
25. منى شفيق، التسويق بالعلاقات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
26. مهدي حسن الزويلف، إدارة الأفراد (مدخل كمي)، دار المحدلوي للنشر، عمان 1998.
27. نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
28. هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
29. يحيى ملحم، التمكين كفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006.

ب. المجلات العلمية:

1. زاوي سورية، تومي ميلود، دور نظام معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية، مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد السابع، جامعة محمد خيضر بسكرة، جوان 2010.
2. عبد المليك مزهوده، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 01، جامعة محمد خيضر بسكرة، نوفمبر 2001.
3. محمود علي الروسان، العلاقة بين التسويق الداخلي والأداء التسويقي : دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية الخاصة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، الأردن، 2010.

ج. المداخلات:

1. سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الإستراتيجي والميزة التنافسية، مداخلة ضمن المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، مارس 2005.

د. الرسائل والأطروحات الجامعية:

1. ابراهيم بن يحيى، تأثير نظام إدارة الجودة على الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، باتنة، 2011.
2. إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، المسيلة، 2006.

3. بعجي سعاد، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، المسيلة، 2007.
4. بويكر ملياني، تأثير الاتصال الرسمي على أداء الموارد البشرية، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، باتنة، 2010.
5. بويرطخ عبد الكريم، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، قسنطينة، 2012.
6. بودراع أمينة، دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، المسيلة، 2013.
7. بومدين محمد، تقييم أداء الأفراد في المؤسسة الجزائرية، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير تخصص تسيير موارد بشرية، تلمسان، 2006.
8. بوبكر عباسي، دور التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة الفندقية، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير علوم التسيير، ورقلة، 2009.
9. بلبالي عبد النبي، دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية ثم كسب رضا الزبائن، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، ورقلة، 2009.
10. حاب الله الشريف، دور التكاليف المعيارية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، باتنة، 2009.
9. درمان سليمان صادق وحسان ثابت جاسم، أثر إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية، محافظة نينوى، 2007.
10. رابح يخلف، نحو تقييم فعال لأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، بومرداس، 2007.
11. رائد ضيف الله الشوابكة، أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد للعاملين في أمانة عمان الكبرى، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010.
12. زاهي ابراهيم ابراهيم لبد وعمر أحمد رجب ريان، أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين في منظمات المجتمع المدني، بحث مكمل لمتطلبات الحصول على دبلوم مهني متخصص في إدارة منظمات المجتمع المدني، الجامعة الاسلامية، غزة، 2013.

13. شاهد عبد الحكيم، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، الأغواط، 2012.
14. صالح عمرو كرامة الجريبي، أثر التسويق الداخلي وجودة الخدمة في رضا الزبون : دراسة تطبيقية لعينة من المصارف اليمنية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، سوريا، 2006.
15. عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب ، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماجستير، المسيلة، 2006.
16. غسان قاسم داود اللامي، حسين علي عبد الرسول، حسام حسين شياح، تعزيز المكانة الذهنية للخدمة المصرفية من خلال ممارسات التسويق الداخلي : دراسة تطبيقية في عينة من المصارف الأهلية في محافظة بغداد، جامعة بغداد، العراق، 2010.
17. فؤاد بوجنانة، تقييم واقع الاتصال التسويقي في المؤسسة الاقتصادية الخدمية ، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماجستير علوم التسيير، ورقلة، 2010.
18. كفاح صالح الأسدي، إستراتيجية التسويق الداخلي وأثرها في جودة الخدمة المصرفية دراسة تطبيقية لعينة من المصارف العراقية، جامعة الكوفة، العراق.
19. كمال بلمسعود، أثر التسويق الداخلي في تحقيق ولاء الزبون من خلال الرضا الوظيفي ، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر، جامعة ورقلة، 2012.
20. مشعلي بلال، دور برامج السلامة المهنية في تحسين أداء العمال بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، سطيف، 2011.
22. مريم شكري محمود نديم، تقييم الأداء المالي بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن ، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013.
23. محمود عبد الرحمن إبراهيم الشنطي، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية ، دراسة مكملة لمتطلبات الحصول على شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، غزة، 2006.
24. محجوبي محمد الأخضر، أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والمصدقية في المؤسسة الخدمية ، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، تلمسان، 2010.
25. هاجر نصر الله، واقع التسويق الداخلي في المؤسسات الفندقية ، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر علوم تجارية، ورقلة، 2012.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

أ. الكتب:

1. Dictionnaire Larousse de la langue française, Belgique, 2001.
2. Christian Batal, La gestion des ressources humaines dans le secteur public, 2^{ème} édition, d'organisation, Paris, 2000.
3. Bernard Matory et Daniel Crozet, Gestion des ressources humaines : pilotage social et performance, 6^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2005.
4. James Teboul, le temps des services: une nouvelle approche du management, 3^{ème} tirage édition d'organisation, paris, 2000.
5. Michael dunmore, insid-out marketing how to create in internal marketing strategy, kogan page, London, Great Britain, 2002.
6. Nada Ali internal marketing: an exploratory study of the implementation of internal marketing in small insurance brokers in the uk doctor of philosophy bournemouth university ,2010.

ب. المجلات العلمية:

1. Ioanna Papasolomou-Doukakis Internal Marketing in the UK Retail Banking Sector: Rhetoric or Reality, Journal of Marketing Management 2013.
2. ISIL TURKOZ & AYSE AKYOL Internal Marketing and Hotel Performance, Anatolia: An International Journal of Tourism and Hospitality Research, 2011.
3. Myriam Bellaouaied , internal marketing as a new alternative for the service employees performance : interical study, revu de communacation et de marketing, 2011.
4. N. Bouranta, P. Kyriazopoulos The Impact of Internal Marketing to Market Orientation Concept and their Effects to Bank Performance Operational Research. An International Journal. Vol.5, No.2 Athens, Greece ,2005.
5. Sherry Finney & Mette Scherrebeck-Hansen, Internal marketing as a change management tool: A case study in re-branding, Journal of Marketing Communications, Shannon School of Business, Cape Breton University, Sydney, Canada, 2010.

استبيان خاص بإطارات الوكالات البنكية التجارية بولاية ميلة

سيدي الفاضل، سيدي الفاضلة تحية طيبة و بعد:

في إطار تحضير مذكرة التخرج تحت عنوان: " أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين في البنوك التجارية" المكملة لنيل شهادة الماستر ل.م.د في علوم التسيير تخصص بنوك، ونظرا لما لانطباعاتكم وآرائكم من أهمية بالغة في نجاح هذه الدراسة نأمل أن تتكرموا بالإجابة على أسئلة هذا الاستبيان بدقة .
مع العلم ان ما تدلون به من إجابات سيحاط بالسرية التامة ولن يستخدم الا لأغراض علمية بحتة.

نشكر لكم مسبقا حسن تعاونكم ومساهمتمكم القيمة في انجاح هذه الدراسة

المحور الاول: بيانات شخصية عامة: من فضلك علم بالرمز (X) على الاجابة المناسبة.

- الجنس: ذكر أنثى
- العمر: من 21-30 من 31-40 من 41-50 51 فما فوق
- المستوى الدراسي (آخر شهادة متحصل عليها):
- تخصص الشهادة:
- المنصب (الوظيفة الحالية):
- عدد سنوات الخبرة :

المحور الثاني: التسويق الداخلي: هو فلسفة تدعو الى معاملة العاملين على أهم زبائن داخليين متواجدين داخل المؤسسة، مع الأخذ بعين الاعتبار لكل ما يترتب عى ذلك من تشخيص لاحتياجاتهم ورغباتهم والعمل على اشباعها وكذلك تطوير قدراتهم ومهاراتهم وتخفيضهم بهدف تحسين أدائهم.

أولاً: بحوث السوق الداخلي: من فضلك علم بالرمز (X) أمام الاجابة التي تتوافق مع رايك.

الرقم	العبارة	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
01	تقسم ادارة البنك العمال إلى مجموعات حسب خصائصهم وحاجاتهم الفردية.					
03	تقوم ادارة البنك ببحوث داخلية لمعرفة وفهم حاجات عمالها.					
04	نقوم بملأ استمارة بخصوص حاجتنا ورغباتنا من البنك مرة في السنة على الأقل.					

ثانياً: ترسيخ ثقافة الخدمة: من فضلك علم بالرمز (X) أمام الاجابة التي تتوافق مع رايك.

الرقم	العبارة	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
05	تنظر ادارة البنك الى العاملين والعملاء على أنهم في قمة الهرم التنظيمي.					
06	يمتلك العاملون بالبنك الدراية التامة باهم جزء مهم من الخدمات التي يقدمونها وعليه لايد عليهم من أداء مهامهم بجودة عالية.					
07	تحت ادارة البنك على التنسيق والعمل كفريق واحد لتقدم خدمات بجودة عالية لزبائنها.					
08	تسعى ادارة البنك الى ترسيخ ثقافة التوجه بخدمة الزبون (رضا الزبون رقم واحد بالنسبة للمؤسسة) لدى العاملين خاصة لدى موظفي الخطوط (المكاتب) الأمامية.					
09	تسعى ادارة البنك لإرضاء عمالها وتقوية اواصر العلاقة الطيبة معهم لأنه اساس رضا الزبون.					
10	تهتم ادارة البنك بحاجات ورغبات العاملين كاهتمامها بحاجات ورغبات الزبون.					

ثالثا: اختيار وتدريب الأفراد: من فضلك علم بالرمز (X) أمام الاجابة التي تتوافق مع رايك

الرقم	العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
11	لدى ادارة البنك وصف وظيفي تفصيلي لكل وظيفة (المهام والاعمال التي تخص هذه الوظيفة ...)					
12	يتم التوظيف وفق معايير عادلة لجميع المترشحين.					
13	تقوم ادارة البنك باختيار الافراد ذوي الكفاءات والمهارات العالية التي تتناسب مع الوظيفة الشاغرة.					
14	يوجد بالبنك برنامج تدريبي منتظم ودوري للعاملين.					
15	تعمل ادارة البنك على ان يكون التدريب وثيق الصلة بالحاجات الفردية للعاملين.					
16	يهدف البنك الى اكساب الموظفين المهارات والقدرات اللازمة لأداء أعمالهم بشكل مميز					
17	تقوم ادارة البنك بتعزيز وتحديث متواصل للمعلومات والمهارات التي يتم اكتسابها خلال العملية التدريبية قبل تطبيق أي تغيير في خدماتها المقدمة.					
18	تعتمد ادارة البنك على برامج واساليب تقنية حديثة في ممارسة عملية التدريب.					
19	ترتكز البرامج التدريبية على المهارات الانسانية المتعلقة بكيفية التعامل مع الزبائن لتقديم خدمات بجودة عالية.					
20	العامل الجديد بالبنك يجد الاجابة على متطلبات العمل من طرف المشرف عليه مباشرة.					
21	تتابع ادارة البنك مستوى التطور الحاصل لدى العاملين بعد اشراكهم في البرنامج التدريبي (دورات، ورش تدريبية...)					

رابعا: الاتصال الداخلي: من فضلك علم بالرمز (X) أمام الاجابة التي تتوافق مع رايك.

الرقم	العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
22	الادارة دائمة التواصل مع العاملين بالبنك.					
23	توفر ادارة البنك المعلومات الكافية للموظفين لتنفيذ الاعمال.					
24	يستخدم البنك أساليب وتقنيات متنوعة للاتصال بالعاملين (بريد الكتروني، مقابلات، لوحة اعلانات، نشرات...)					
25	تقوم ادارة البنك بتزويد العاملين بالمعلومات الضرورية المتعلقة بالخدمات الجديدة والتغيرات التي حصلت أو ستحصل في طبيعة الخدمات المقدمة خاصة لموظفي الخطوط الأمامية					
26	تعلم ادارة البنك العمال مسبقا عن أي تغيير في سياسة البنك					
27	تتبع ادارة البنك سياسة الباب المفتوح مع جميع العاملين به للاستماع الى مشاكلهم وانشغالهم التي تؤثر على أدائهم.					
28	يتوافر في البنك قنوات اتصال تسهل تدفق المعلومات بين الاقسام والعاملين فيها مما يزيد في شدة التفاعل والترابط من أجل تقديم خدمات جيدة للزبائن					

خامسا: التحفيز: من فضلك علم بالرمز (X) أمام الاجابة التي تتوافق مع رايك.

الرقم	العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
29	تقدم ادارة البنك العلاوات والمنح السنوية للعاملين بناء على أدائهم وجهودهم.					
30	تكافئ ادارة البنك بمنح مكافآت وحوافز مادية للعمال الذين يبذلون جهدا متميزا في أداء الخدمة (خدمة الزبائن).					
31	راتبي وعلاواتي السنوية مرتبطة ارتباطا وثيقا بمؤهلاتي وأدائي					
32	تطبق إدارة البنك نظام فعال وعادل للمكافآت يرضي الموظفين ويجفزههم على الاداء المتميز لمهامهم.					
33	تمنح ادارة البنك فرص الترقية للعاملين بناء على مؤهلاتهم العلمية وكفاءتهم في العمل.					
34	تقر ادارة البنك بجهود العاملين في أداء أعمالهم وتعترف باهم جزء مهم من المؤسسة.					
35	تقوم ادارة البنك بتقدير عملها وتشجيعهم من خلال منح حوافز معنوية كشهادات التقدير، والشكر عند تأدية الاعمال بشكل جيد					

سادسا: الدعم والتمكين: من فضلك علم بالرمز (X) أمام الاجابة التي تتوافق مع رايك.

الرقم	العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
36	يملك العاملون بالبنك حرية التصرف في أداء أعمالهم.					
37	يملك عمال البنك الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات لحل المشاكل المتعلقة بخدمة الزبون دون الرجوع المسبق لرؤسائهم. خاصة موظفو الخطوط (المكاتب) الأمامية					
38	تسمح إدارة البنك للعمال بإبداء رأيهم في حل المشكلات وطرح الافكار والمشاركة في القرارات.					
39	يتيح المشرفون بالبنك الفرصة للعاملين لأداء أعمالهم دون رقابة مستمرة.					
40	يدعم البنك فرص الابداع والابتكار للعاملين في ممارسة مهامهم. وتعاملهم مع زبائن البنك وحل مشاكلهم خاصة موظفو الخطوط (المكاتب) الأمامية					
41	يدعم البنك جهود العمال أثناء قيامهم بمهامهم .					

المحور الثالث: أداء العاملين: هو السلوك الذي يتخذه الفرد في أدائه للأنشطة والمهام المختلفة في عمله.

من فضلك علم بالرمز (X) أمام الاجابة التي تتوافق مع رايك.

الرقم	العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
42	يحرص العاملون بالبنك على تحقيق أهدافه العامة					
43	ينجز العاملون بالبنك كل الأعمال والمهام الموكلة اليهم					
44	يحرص العاملون بالبنك على إنجاز وتنفيذ الاعمال وفقا للخطط والبرامج الموضوعه من طرف ادارة البنك					
45	يحافظ العاملون بالبنك على الالتزام بأوقات العمل الرسمية					
46	يلتزم ويتقيد العاملون بالبنك بتعليمات و قوانين العمل					
47	ينسق العاملون بالبنك فيما بينهم ويتعاونون لتقديم خدمات جيدة للزبون					
48	ينجز العاملون بالبنك الأعمال المحددة في المواعيد المحددة					
49	يقدم العاملون بالبنك خدمات بدقة عالية وخالية من الأخطاء					
50	يتمتع العاملون بالبنك بالمهارات والقدرات اللازمة لتنفيذ الاعمال.					
51	يتسم العاملون بالبنك بالمبادرة والابداع في خدمة الزبون وحل مشاكله خاصة موظفو الخطوط الأمامية.					
52	يتميز عمال البنك (خاصة موظفو الخطوط الأمامية) بالسرعة في الاستجابة لاحتياجات الزبائن وتلبيتها (استفسارات، شكاوى خدمات..)					
53	علاقة عمال البنك مع رؤسائهم في العمل جيدة					
54	يتمتع العاملين بالبنك بقدرة كبيرة على تحمل المسؤوليات والاعباء اليومية للعمل.					
55	تتوفر لدى العاملين بالبنك الدراية والمعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي يؤديونها.					
56	يؤدي العاملين بالبنك أعمالهم والمهام الموكلة اليهم بشكل جيد بدون متابعة ورقابة مستمرة من المشرفين					