الجمهورية الجزائرية الديموقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة البليدة 2

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

أثر التسويق الداخلي على رضا العميل

دراسة ميدانية على البنوك التجارية الجزائرية

أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم التجارية

تخصص: تسويق

إعـداد الطالـب:

حيـرش سلـيم

إشراف الأستاذ الدكتور:

رزيــق كمـال

السنة الجامعية: 2021/2020

الجمهورية الجزائرية الديموقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة لونيسي علي البليدة 2

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

أثر التسويق الداخلي على رضا العميل

دراسة ميدانية على البنوك التجارية الجزائرية

أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم التجارية

تخصص: تسويق

إعـداد الطالـب:

حيرش سليم

أمام اللجنة المشكلة من:

خـضراوي ساسيـة	أستاذ التعليم العالي	جامعـة البليـدة 2	رئيسـا
رزيـق كمـال	أستاذ التعليم العالي	جامعـة البليـدة 2	مشرفا ومقررا
قـاسي ياسيـن	أستاذ التعليم العالي	جامعـة البليـدة 2	عضوا مناقشا
بلحيمـر إبراهيـم	أستاذ التعليم العالي	المركز الجامعي تيبازة	عضوا مناقشا
رميدي عبد الوهاب	أستاذ التعليم العالي	جامعـة المـديـة	عضوا مناقشا
خلفـاوي حكيـم	أستاذ التعليم العالي	جامعـة خميس مليانة	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2021/2020

إهـــداء

أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع:

إلى روح جدتي وخالي، طيب الله ثراهما، وأسكنهما فسيح جنانه.

إلى من لم ولن نوفيهما حقهما ولو حيينا الدهر بأكمله، الوالدين الكريمين أطال الله في عمرهما، وأمتعهما بالصحة والعافية، ورزقني برهما.

إلى رفيقة الدرب وخير معين، زوجتي الغالية التي وقفت بجانبي وساعدتني على استكمال هذا العمل.

إلى الأمل المشرق وقرة عيني، إيناس ووسام حفظهما الله ورزقهما الهداية، وأنار عقولهما بالعلم.

إلى من ساندني في مشوار حياتي إخوتي وأخواتي، وإلى عائلاتهم الكرام تقديرا واحتراما.

إلى جميع أفراد العائلة، صغيرا وكبيرا.

إلى من أناروا لنا طريق العلم والمعرفة، أساتذتي الأجلاء.

إلى كل الأصدقاء والزملاء.

سليم حيرش...

شـــكر وتقديـــر

أحمد الله عز وجل أولا وأخرا وأثني عليه ثناء يليق بجلاله وبكماله على أن وفقني لإكمال هذا العمل المتواضع، فالحمد لله كثيرا.

وأتقدم بجزيل الشكر والتقدير والعرفان إلى الأستاذ الفاضل الأستاذ الدكتور رزيق كمال، على تفضله بالإشراف على هذا العمل، ووقوفه إلى جانبي ومساعدتي بتوجيهاته السديدة ونصائحه القيمة وبمعاملته الطيبة طيلة سنوات إعداد هذا البحث.

كما أتوجه بوافر التقدير والامتنان للأستاذ الدكتور أحسن لحساسنة الذي يسر وقدم لي كل التسهيلات للالتحاق بدولة ماليزيا في إطار التكوين الإقامي بالخارج.

وجزيل الشكر أيضا إلى الأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة، على قبول مناقشة هذه الأطروحة، وعلى مجمل ملاحظاتهم وتوجيهاتهم التي ستنير دربنا العلمي.

إلى الأخ عبدلي إدريس، وكل من ساهم في إتمام هذا العمل من قريب أو بعيد لكم مني كل التقدير والاحترام.

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التسويق الداخلي وأثره بأبعاده الستة مجتمعة (التوظيف التدريب التحفيز، التمكين، الاتصال الداخلي، العلاقات الداخلية) على التوجه برضا العملاء في البنوك التجارية الجزائرية. قدمت الدراسة إحاطة نظرية عن مفهوم التسويق الداخلي وإجراءاته بالإضافة إلى علاقته وآليات تأثيره على كل من الرضا الوظيفي، جودة الخدمة المصرفية ورضا العملاء. أما في الجانب التطبيقي فقد تم انتقاء مجموعة متكونة من البنوك العمومية الستة الأكثر انتشارا عبر ولايات البليدة، المدية والبويرة لتكون مجالا للدراسة الميدانية، واستخدمت استمارة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من الأفراد العاملين بها حيث تم توزيعه على عينة من (388) عاملا استرجع منها (238) استمارة، تم إخضاعها للمعالجة والتحليل الإحصائي باستخدام منهجية النمذجة بالمعادلات البنائية وبرنامجي (SPSS v 25) و(Amos v 21).

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود تطبيق للتسويق الداخلي في البنوك محل الدراسة وتسجيل تفاوت فيما يتعلق بمستوى ممارسة أنشطته التي غالبا ما تتم دون وعي من هذه البنوك وتدخل ضمن الأنشطة الاعتيادية لإدارة الموارد البشرية. كما كشفت الدراسة وجود توجه مقبول لدى العاملين نحو إجراءات تحقيق رضا العملاء وخدمتهم بالرغم من أن مستوى رضاهم الوظيفي قد جاء متوسطا. وخلصت أيضا إلى صلاحية النموذج المقترح لدراسة التأثيرات بين متغيرات الدراسة الثلاث، حيث تبين وجود تأثير ايجابي مباشر وقوي لتطبيق التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي للعاملين، كما كان التأثير ايجابيا ومباشرا لكل من التسويق الداخلي والرضا الوظيفي على مستوى التوجه برضا العملاء، في حين لم تتحقق وساطة الرضا الوظيفي (التأثير غير المباشر) في العلاقة بين التسويق الداخلي والتوجه برضا العملاء لدى البنوك العمومية موضع الدراسة.

أوصت الدراسة بضرورة إعطاء اهتمام كبير للتسويق الداخلي والعمل على تطبيقه على نحو واضح وفق إستراتيجية دقيقة تشترك فيها إدارتي التسويق والموارد البشرية، كما ينبغي التركيز على الحوافز والمكافآت بجعلها تتناسب مع توقعات ومجهودات العاملين المبذولة وتسهم في تعزيز المنافسة بينهم وفي تحسين الأداء، بالإضافة إلى إعطاء قدر أكبر من الاهتمام بسياسات التمكين وتفعيل الاتصال والعلاقات الداخلية بين العاملين. كما أوصت بدراسة الأسباب الحقيقة التي جعلت الرضا الوظيفي للعاملين متوسطا والبحث عن العوامل التي تساهم في تحسين مستويات هذا الرضا والاستثمار فيها. فضلا عن تأكيدها أهمية إجراء البحوث التسويقية للتعرف على مستوى رضا العملاء الخارجيين والوقوف على مدى فعالية سياسات وبرامج التسويق الداخلي المتبعة لديها.

الكلمات المفتاحية: التسويق الداخلي، العاملون، الرضا الوظيفي، جودة الخدمة، رضا العملاء، البنوك الجزائرية.

قائمة المحتويات

الموضـوع	الصفحة
إهـــداء.....	3
شكــر وتقديــر.....	4
الملخص باللغة العربية.....	5
قائمة المحتويات.....	6
قائمة الجداول.....	10
قائمة الأشكال.....	12
فهرس الملاحق.....	14
تعريف المختصرات.....	15
المقدمــة.....	17
الفصل الأول: أسس ومفاهيم التسويق الداخلي في البنك.....	**47**
تمهـــــيد.....	48
المبحث الأول: مفهوم التسويق الداخلي.....	51
المطلب الأول: ماهية التسويق الداخلي.....	51
المطلب الثاني: أهمية، أهداف وخصائص التسويق الداخلي في البنك.....	71
المطلب الثالث: متطلبات التسويق الداخلي في البنك.....	80
المبحث الثاني : إجراءات التسويق الداخلي في البنك.....	84
المطلب الأول: اختيار وتعيين العاملين (التوظيف).....	86
المطلب الثاني: تدريب العاملين.....	94
المطلب الثالث: تحفيز العاملين.....	100
المطلب الرابع: تمكين العاملين.....	110

الموضـوع	الصفحة
المطلب الخامس: الاتصال الداخلي.....	120
المطلب السادس: العلاقات الداخلية.....	126
المبحث الثالث: نماذج وأدوات التسويق الداخلي في البنك.....	131
المطلب الأول: نماذج التسويق الداخلي.....	132
المطلب الثاني: دراسة العميل الداخلي.....	140
المطلب الثالث: بحوث التسويق الداخلي.....	147
المطلب الرابع: تجزئة السوق الداخلي.....	151
المطلب الخامس: مزيج التسويق الداخلي.....	157
خلاصة الفصل الأول.....	175
الفصل الثاني: آليات تأثير التسويق الداخلي على الرضا في البنك.....	**177**
تمهـــــيد.....	178
المبحث الأول: التسويق الداخلي والرضا الوظيفي.....	179
المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته.....	180
المطلب الثاني: النظـريات المفسرة للرضا الوظيفي.....	187
المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي في البنك.....	206
المطلب الرابع: قياس الرضا الوظيفي في البنك.....	217
المطلب الخامس: علاقة التسويق الداخلي بالرضا الوظيفي في البنك.....	221
المبحث الثاني: التسويق الداخلي وجودة الخدمة المصرفية.....	223
المطلب الأول: مفهوم جودة الخدمة المصرفية وأهميتها.....	224
المطلب الثاني: أبعاد جودة الخدمة المصرفية.....	233
المطلب الثالث: قياس جودة الخدمة المصرفية.....	238

الموضـوع	الصفحة

المطلب الرابع: مداخل تحسين جودة الخدمة المصرفية..... 244

المطلب الخامس: علاقة التسويق الداخلي بجودة الخدمة المصرفية..... 250

المبحث الثالث: التسويق الداخلي ورضا العملاء..... 253

المطلب الأول: أساسيات رضا العميل المصرفي..... 254

المطلب الثاني: أهمية رضا العملاء في البنك وتوابعه..... 269

المطلب الثالث: تحقيق وقياس رضا العملاء في البنك..... 278

المطلب الرابع: أدوات تحسين الرضا في البنك..... 293

المطلب الخامس: العلاقة بين التسويق الداخلي ورضا العملاء في البنك..... 298

خلاصة الفصل الثاني..... 305

الفصل الثالث: الدراســـة الميدانيـــة..... 308

تمهـــــيد..... 309

المبحث الأول: واقع التسويق الداخلي في البنوك محل الدراسة..... 311

المطلب الأول: تقديم البنوك محل الدراسة..... 312

المطلب الثاني: إجراءات التسويق الداخلي في البنوك محل الدراسة..... 321

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية..... 335

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة..... 336

المطلب الثاني: أداة جمع البيانات..... 338

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل..... 345

المبحث الثالث: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة..... 381

المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة..... 381

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لآراء أفراد العينة حول متغير التسويق الداخلي..... 384

المطلب الثالث: التحليل الوصفي لآراء أفراد العينة حول متغير الرضا الوظيفي..... 402

الموضـوع	الصفحة

المطلب الرابع: التحليل الوصفي لآراء أفراد العينة حول متغير رضا العملاء..... 413

المبحث الرابع: اختبار نموذج الدراسة وفرضياتها..... 415

المطلب الأول: الاختبارات القبلية لاستخدام النمذجة بالمعادلات البنائية..... 416

المطلب الثاني: اختبار نموذج القياس..... 417

المطلب الثالث: اختبار نموذج القياس المعدل..... 428

المطلب الرابع: اختبار النموذج البنائي..... 437

المطلب الخامس: نتائج اختبار الفرضيات..... 442

خلاصة الفصل الثالث..... 453

الخاتمـــة..... 455

قائمة المراجع..... 472

قائمة الملاحـق..... 492

الملخص باللغة الأجنبية..... 514

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	أهم مقاربات مفهوم التسويق الداخلي	62
02	هيكل عينة الدراسة	338
03	قيم معاملات الثبات كرونباخ ألفا لمتغيرات الدراسة	345
04	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب خصائصها الشخصية والوظيفية	382
05	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد التسويق الداخلي	385
06	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد الاختيار والتعيين	386
07	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد التدريب	389
08	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد التحفيز	392
09	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد التمكين	395
10	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد الاتصال الداخلي	397
11	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد العلاقات الداخلية	400
12	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد الرضا الوظيفي	402
13	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات الرضا عن الأجور والمكافآت	404
14	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات الرضا عن طبيعة ومضمون العمل	406
15	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات الرضا عن العلاقات مع زملاء العمل	408
16	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات الرضا عن نمط القيادة والإشراف	409
17	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات الرضا عن فرص التقدم الوظيفي	411
18	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات رضا العملاء	413
19	اختبار (KMO) و (Bartlett) لكفاية حجم العينة	416
20	ترميز متغيرات نموذج القياس	420

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
21	تعيين نموذج القياس	422
22	مؤشرات جودة المطابقة لنموذج القياس	427
23	تعيين نموذج القياس المعدل	430
24	مؤشرات جودة المطابقة لنموذج القياس المعدل	431
25	نتائج الثبات لنموذج القياس المعدل	433
26	قيم التشبعات الدالة على الصدق التقاربي	434
27	نتائج الصدق التقاربي لنموذج القياس المعدل	435
28	تعيين النموذج البنائي	439
29	مؤشرات جودة المطابقة للنموذج البنائي	442
30	نتائج اختبار الفرضية الأولى	443
31	نتائج اختبار الفرضية الثانية	445
32	نتائج اختبار الفرضية الثالثة	446
33	نتائج اختبار الفرضية الرابعة	448
34	نتائج اختبار الفرضية الخامسة	449
35	نتائج اختبار الفرضية السادسة	450
36	نتائج اختبار الفرضية السابعة	451

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	النموذج النظري للدراسة	41
02	مثلث التسويق في البنوك	74
03	نموذج مقترح لأبعاد التسويق الداخلي في البنوك	86
04	عملية اختيار العاملين في البنك	88
05	نظم الحوافز المستخدمة في البنك	104
06	نموذج (Berry) للتسويق الداخلي	133
07	نموذج (Gronroos) للتسويق الداخلي	134
08	النموذج التجميعي للتسويق الداخلي	137
09	نموذج أحمد ورفيق للتسويق الداخلي	139
10	أدوات التسويق الداخلي في البنك	146
11	عناصر المزيج التسويقي الداخلي بالبنك	157
12	سلم تدرج الحاجات لـ (Maslow)	188
13	سلم الحاجات عند (Alderfer)	192
14	مقارنة بين نظرية (Herzberg) و (Maslow) للحاجات	197
15	نموذج (Porter) و (Lawler) للرضا الوظيفي	203
16	مفهوم جودة الخدمة	227
17	نموذج فجوات جودة الخدمة المصرفية	241
18	التصور الهيكلي المعاصر للبنوك اتجاه العميل	256
19	الخصائص الأساسية للرضا في البنك	259
20	مستويات توقعات العملاء في البنك	263
21	مراحل رضا العميل في البنك	280

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
22	سلسلة الخدمة – ربح	299
23	دائرة النجاح في البنوك	301
24	دور التسويق الداخلي في البنوك	303
25	الرسم التخطيطي لنموذج القياس	418
26	معالم نموذج القياس	424
27	الرسم التخطيطي لنموذج القياس المعدل	429
28	الرسم التخطيطي للنموذج البنائي	438
29	معالم النموذج البنائي	440

فهرس الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
01	استمارة الاستبيان باللغة العربية.....	493
02	استمارة الاستبيان باللغة الفرنسية.....	497
03	قائمة الأساتذة المحكمين لاستمارة الاستبيان.....	502
04	مخرجات تحليل بيانات الدراسة باستخدام برنامجي(SPSS) و(Amos).....	503

قائمة المختصرات

المختصر	الدلالة باللغة الإنجليزية / الدلالة باللغة الفرنسية	الدلالة باللغة العربية
Amos	Analysis of Moment Structures	تحليل بنية العزوم
AVE	Average Variance Extracted	متوسط التباين المستخلص
CFA	Confirmatory Factorial Analysis	التحليل العاملي التوكيدي
CFI	Comparative Fit Index	مؤشر المطابقة المقارن
CR	Composite Reliability	معامل الثبات المركب
df	Degree of freedom	درجة الحرية
GFI	Goodness-of-Fit Index	مؤشر حسن المطابقة
JDI	Job Descriptive Index	المؤشر الوصفي للوظيفة
NC	Normed Chi-Square	مؤشر كاي تربيع المعياري
PSQ	Pay Satisfaction Questionnaire	استقصاء الرضا عن الأجر
RMSEA	Root Mean Square Error of Approximation	الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب
SEM	Structural Equation Modeling	النمذجة بالمعادلات البنائية
Servqual	Service Quality	مقياس جودة الخدمة
Servperf	Service performance	مقياس الأداء الفعلي للخدمة
Sig	Statistical Significance	الدلالة الإحصائية
SIRH	Système d'Information Ressources Humaine	نظام معلومات للموارد البشرية
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences	الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية
SRMR	Standardized Root Mean Square Residual	مؤشر جذر متوسطات مربعات البواقي المعيارية
TLI	Tucker-Lewis Index	مؤشر المطابقة لتاكر – لويس

المقدمـــــة

المقدمـــــة

يعد القطاع المصرفي من أبرز القطاعات الخدمية في النظم الاقتصادية والمالية للدول لما له من تأثير ايجابي على التنمية الاقتصادية والاجتماعية، حيث يساهم بدرجة كبيرة في إشباع الاحتياجات المالية والائتمانية للأفراد من خلال جمع المدخرات وتعبئتها وتوزيعها على الاستثمارات المختلفة حسب أهميتها. كما يتجلى دوره من خلال ما تقدمه البنوك من خدمات متنوعة والتي من دونها لا يمكن لأي اقتصاد معاصر أن يؤدي وظيفته، فالعلاقة وثيقة بين البنوك والمجتمعات التي تعمل بها، وبالتالي فإن نجاح البنوك مرتبط بأن تمارس دورها بشكل فعال من خلال خطط وبرامج عمل تساهم في تقديم خدمات مصرفية قادرة على إشباع حاجات ورغبات العملاء من جهة وتحقيق أهدافها من جهة ثانية.

فالبنوك في مجملها تشكل حلقة تتفاعل داخلها شتى مجالات النشاط الاقتصادي، حيث كلما نما واتسع هذا النشاط زادت تبعا لذلك أهمية البنوك واتسع مجال نشاطها وتعددت خدماتها، فيصبح من المهم بمكان تنمية هذا الجهاز وتطوير خدماته وقدراته التنافسية من خلال السعي للبحث عن الطرق الأكثر نجاعة لمواجهة هذه التحديات وغيرها بما يؤهل البنوك لأداء دورها المطلوب بتميز وكفاءة.

ويعتبر الاهتمام بالنشاط التسويقي واحدا من بين الأساليب المتاحة والمهمة لمواجهة هذه التحديات باعتباره نشاطا متعدد الجوانب ينطوي على مجموعة من الوظائف التي تستطيع من خلالها البنوك وغيرها من المؤسسات توصيل ما تنتجه من سلع وخدمات إلى جمهور العملاء ومقابلة احتياجاتهم ورغباتهم، بل وتحقق في ذات الاتجاه رضاهم ومن ثم ربحية البنك على السواء.

وتبعا لذلك أصبح التسويق المصرفي ظاهرة أمكن لمسها في الكثير من بنوك الدول المتقدمة والنامية خلال العقود الماضية، كما حظي هذا المفهوم باهتمام كبير من قبل الباحثين والمهتمين بالقطاع المصرفي نظرا لما يكتنف هذا النشاط من تعقيدات نتيجة للتطورات التكنولوجية والثورة المعلوماتية والمنافسة والتغير المستمر في حاجات العملاء ورغباتهم، وبالمقابل فإن البنوك ونتيجة لهذه التطورات تعمل على إدخال التحسينات المستمرة على خدماتها وتحاول بناء علاقات قوية ودائمة مع العملاء لتضمن لها البقاء وتعزز من قدراتها التنافسية.

إن أدبيات التسويق بصورة عامة تشير إلى أن العصر الحالي هو عصر العميل، لذلك ركز التسويق المصرفي اهتمامه على عمليات التبادل بين البنوك والعملاء والسعي للحصول على رضاهم من خلال التحسين المستمر للخدمات المقدمة وتنوعها. إلا أن طبيعة الدور الذي يلعبه العاملين بالبنوك في تحديد مستوى الجودة ومدى رضا العملاء عن العرض التسويقي قد وجه النظر إلى شكل أخر من أشكال التبادل، وهو ما يمكن أن يتم بين هذه البنوك والعاملين بها.

فبالنظر إلى السمات الخاصة التي تنفرد بها الخدمات المصرفية ولاسيما مشاركة كل من مقدمي الخدمة وطالبيها في عملية إنتاج الخدمة وإخراجها، إضافة إلى كونها غير ملموسة ومن الصعب تطويرها أو تعديلها بعد إنتاجها كونها تنتج وتستهلك في الوقت نفسه، أصبح التركيز على مستوى الجودة المقدمة للعملاء من خلال العناصر المشاركة في إنتاجها أمرا ملحا. وبالتالي لم تعد الطرق التقليدية لممارسات التسويق الخارجي ذات فعالية عند تطبيقها في القطاع المصرفي، حيث ظهرت اعتبارات أخرى تحكم اختيار العميل للبنك أبرزها طريقة التعامل مع العملاء، ومن ثم أصبح أداء العاملين في البنوك يمثل المنتج الذي يشتريه العميل الخارجي وأحد المعايير الرئيسية المستخدمة للحكم على جودة الخدمة المصرفية وتحقيق التميز في السوق.

ومن هذا المنطلق برزت الحاجة للاهتمام بالعنصر البشري داخل البنوك والعمل على الارتقاء بمستوى أدائه للخدمة باعتباره يمثل الجزء الملموس منها وهو المسؤول عن تقديمها بالشكل الذي يريده العميل، فبواسطة العاملين يتم اكتساب العملاء الخارجيين والمحافظة عليهم كما أنهم مسؤولون عن تعزيز علاقة البنك مع هؤلاء العملاء وبالتالي تحقيق الرضا الذي يؤدي إلى كسب ولائهم وديمومة استخدامهم للخدمة.

ومن ثم فإن التحدي المطروح أمام البنوك اليوم هو كيفية تحسين أداء العاملين وتوجيه سلوكياتهم في عمليات إنتاج الخدمة بما يحقق الجودة المطلوبة ويرضي العملاء أيضا. وبالتالي أصبح لزاما على البنوك الاهتمام بالأفكار والمفاهيم التسويقية الحديثة التي تواكب هذا الطرح وتستطيع إثراء دور العنصر البشري في عرض وتقديم الخدمات المصرفية من خلال الاهتمام بشؤون العاملين وتحسين ظروف العمل وكل ما من شأنه تحقيق رضاهم الوظيفي في البيئة التي يعملون بها.

ويعد التسويق الداخلي كأحد المفاهيم التسويقية الحديثة التي ظهرت لكي تتناسب مع الطبيعة المميزة للخدمات المصرفية وترتقي بالمورد البشري، فهذا المفهوم يستخدم المنظور التسويقي لإدارة العاملين في البنوك من خلال تطبيق استراتيجيات تتضمن جذب العاملين وتطويرهم وتحفيزهم ليكونوا قادرين على تقديم أفضل الخدمات وبناء علاقات متميزة مع العملاء ومن ثم المساهمة في تحقيق أهداف البنوك ولاسيما رضا العملاء وتعزيز قدراتها التنافسية.

وبالنسبة للقطاع المصرفي الجزائري، شهد هذا الأخير خلال السنوات الماضية تطورات عديدة في محاولته لمواكبة التحديات المصرفية العالمية، وذلك من خلال إقرار جملة من القوانين والإصلاحات كان أهمها إلغاء تخصص البنوك وفتح المجال أمام البنوك الخاصة المحلية والأجنبية

للاستثمار في السوق المصرفية الجزائرية فتوسعت بذلك دائرة المنافسة بما يخدم حاجيات العملاء وأهداف التنمية الاقتصادية.

وفي ظل هذه التطورات التي شهدتها الساحة المصرفية الجزائرية أصبحت البنوك العمومية الجزائرية تواجه العديد من التحديات، فبالإضافة إلى ضعف مستوى الخدمة المقدمة مقارنة بالبنوك الخاصة والأجنبية، وجدت هذه الأخيرة نفسها أمام تحد من نوع آخر يتمثل في قلة التحفيز وضعف مستوى الرضا الوظيفي لدى عامليها، وهو الأمر الذي يجعلها تضاعف من مجهوداتها لجعل العمل على مستواها يستجيب لحاجات ورغبات شاغليه، بحيث انعكس هذا الوضع بصورة مباشرة على أداء هذه البنوك، التي ما فتئت تفقد من حصتها السوقية وتعاني من ضعف معدلات الرضا لدى العملاء نتيجة عدم قدرتها على تحفيز وتوجيه مواردها البشرية بما يخدم هذا الرضا.

ومن هذا المنطلق ستبحث هذه الدراسة في أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للبنوك والدور الذي يمكن أن يحدثه على صعيد تحسين رضا العملاء، وذلك من خلال إجراء دراسة تطبيقية على عينة من البنوك العمومية الجزائرية للوقوف على مدى التزامها بأبعاد التسويق الداخلي وتحديد أثرها المباشر على كل من الرضا الوظيفي للعاملين وتوجههم برضا العملاء، بالإضافة إلى تحديد الأثر الغير مباشر للتسويق الداخلي على رضا العملاء في ظل وجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط باستخدام تقنية النمذجة بالمعادلات البنائية.

وعليه سيتم التركيز في هذه الدراسة على تقنية النمذجة بالمعادلات البنائية، من خلال تصميم نموذج متكامل يمثل علاقات التفاعل بين متغيراتها ووضع معالمه وتحديدها وتقديرها بطريقة إجرائية، متبعين في ذلك الخطوات المنهجية التي تتطلبها هذه التقنية ومعتمدين على وحدات قياس معيارية لتقدير مؤشرات المطابقة واختبار أثر ودلالة العلاقات بين متغيرات النموذج.

أولا- إشكالية الدراسة:

من خلال ملاحظة وجود بعض التقصير من قبل إدارات البنوك العمومية فيما يتعلق بالاهتمام بشؤون العاملين إلى جانب وجود بعض الممارسات الخاطئة التي تخص أداء هؤلاء، والذي أدى بطبيعة الحال إلى ضعف أو عدم رضا العملاء في الكثير من الأحيان اتجاه طريقة تقديم الخدمات المصرفية، فقد تبين للباحث ضعف اهتمام القائمين على هذه البنوك بالتسويق الداخلي.

ومن هنا جاء اهتمام هذه الدراسة بالبحث في أثر التسويق الداخلي على رضا العملاء ومدى تطبيقه من قبل البنوك العمومية الجزائرية، كمحاولة منا لإبراز دور التسويق الداخلي في تحسين مستويات الرضا الوظيفي لدى عاملي هذه البنوك ومساهمة ذلك في تحقيق رضا العملاء، لاسيما في ظل المناخ المصرفي الجديد الذي أفرزته الإصلاحات المصرفية المتعاقبة والتي أدت إلى تكريس مبدأ المنافسة من خلال انفتاح السوق المصرفية على القطاع المصرفي الخاص الوطني والأجنبي.

بناء على ما سبق تتضح معالم إشكالية البحث والتي تتمحور حول السؤال الجوهري التالي:

ما هي درجة التزام البنوك التجارية الجزائرية بمضمون وأبعاد التسويق الداخلي ضمن أنشطتها الإدارية؟ وما مدى تأثير ذلك على رضا العملاء في هذه البنوك؟

لمعالجة هذه الإشكالية قمنا بصياغة الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بالتسويق الداخلي؟ ما هي خصوصياته؟ وما هي الأسس والمرتكزات التي يقوم عليها؟
- كيف يساهم التسويق الداخلي في تحقيق رضا العملاء؟
- ما هو واقع ممارسات التسويق الداخلي في البنوك الجزائرية عينة الدراسة؟
- ما هو مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في البنوك الجزائرية عينة الدراسة؟

- ما هو مستوى توجه العاملين برضا العملاء في البنوك الجزائرية عينة الدراسة؟
- هل يوجد تأثير للتسويق الداخلي على الرضا الوظيفي في البنوك الجزائرية عينة الدراسة؟
- هل يوجد تأثير للرضا الوظيفي للعاملين على التوجه برضا العملاء في البنوك الجزائرية عينة الدراسة؟
- هل يوجد تأثير للتسويق الداخلي على التوجه برضا العملاء في البنوك الجزائرية عينة الدراسة؟
- هل يوجد تأثير للتسويق الداخلي على التوجه برضا العملاء في ظل وجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط على مستوى البنوك الجزائرية عينة الدراسة؟

ثانيا– فرضيات الدراسة:

للإجابة على الأسئلة السابقة وأملا في تحقيق أهداف الدراسة تم طرح الفرضيات التالية للاختبار:

- الفرضية الأولى: لا توجد ممارسة حقيقية لأنشطة التسويق الداخلي في البنوك الجزائرية عينة الدراسة.
- الفرضية الثانية: مستوى الرضا الوظيفي ضعيف في البنوك الجزائرية عينة الدراسة.
- الفرضية الثالثة: ليس هناك توجه واهتمام من قبل عاملي البنوك الجزائرية عينة الدراسة برضا العملاء.
- الفرضية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الداخلي على الرضا الوظيفي في البنوك الجزائرية عينة الدراسة.
- الفرضية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي على رضا العملاء في البنوك الجزائرية عينة الدراسة.

- الفرضية السادسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الداخلي على رضا العملاء في البنوك الجزائرية عينة الدراسة.
- الفرضية السابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الداخلي على التوجه برضا العملاء في ظل وجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط على مستوى البنوك الجزائرية عينة الدراسة.

ثالثا- أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من خلال ما ستحاول تقديمه من معلومات قد تفيد في زيادة المعرفة في موضوع التسويق الداخلي الذي يعد من المواضيع الحديثة التي أصبحت تثير اهتمام الباحثين والمتعاملين في القطاع المصرفي بشكل خاص، وذلك باعتباره من المفاهيم التسويقية المعاصرة التي ظهرت لتولي عناية خاصة بالمورد البشري وتجعل المسؤولين يدركون مكانته كأحد أهم الأصول التي تساهم في تعزيز تنافسية البنوك. وبالتالي الإشارة إلى ضرورة تطبيق هذا المفهوم بهدف الرقي بجودة الخدمات المصرفية المقدمة وجعلها أكثر فعالية في خدمة احتياجات العميل وتحقيق رضاه، الذي أصبح مطلبا ملحا في ظل الظروف التنافسية التي يشهدها القطاع وكذا وعي العميل وقدرته على انتقاء ما يناسبه من الخدمات.

كما ترتبط أهمية هذه الدراسة بدراستها الميدانية التي ستحاول إسقاط النموذج النظري المقترح على واقع البنوك العمومية الجزائرية والتوجه بالبحث في أثر أنشطة التسويق الداخلي على كل من الرضا الوظيفي ورضا العملاء، وذلك من خلال تشخيص واقع هذه المتغيرات على مستوى هذه البنوك وربطها ببعضها البعض للخروج بنتائج قد تساهم في تحسين ممارسات التسويق الداخلي وتعود بالنفع على أداء البنوك موضع الدراسة.

وتعد هذه الدراسة حسب علم الباحث من الدراسات الجزائرية الأولى التي تناولت موضوع التسويق الداخلي بهذا الشكل، حيث حاولت الربط بينه وبين رضا العملاء في ظل وجود متغير

الرضا الوظيفي كمتغير وسيط باستخدام تقنية النمذجة بالمعادلات البنائية التي مكنتنا من بناء نموذج قياس يحاكي متغيرات الدراسة واختبار مدى صلاحيته وصولا إلى تصميم نموذج بنائي ملائم للبنوك عينة الدراسة يسمح بتحديد نوع ومقدار التأثيرات الناتجة عن العلاقات التي يتضمنها هذا النموذج واختبار فرضيات الدراسة، وبالتالي الابتعاد عن النمطية المعتادة في الدراسات السابقة التي ربطت بين التسويق الداخلي ومفاهيم ومتغيرات أخرى كالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وجودة الخدمة المصرفية أو حتى رضا العملاء باستخدام الانحدار الخطي البسيط أو المتعدد الذي أصبحت نتائجه محدودة أو غير كافية لاختبار وتفسير علاقات النماذج النظرية المعقدة.

كما تستمد هذه الدراسة أهميتها من اعتبارات أخرى أهمها:

- تقدم الدراسة الحالية إطارا عاما يتم من خلاله قياس مفهوم التسويق الداخلي وتقديم نموذج يعتبر أساسا للبنوك عينة الدراسة لتحسين جودة خدماتها وتحقيق رضا عملائها.
- تستوعب البنوك العمومية عينة الدراسة عددا معتبرا من العمالة وبالتالي فإن تحقيق رضا هؤلاء العاملين من خلال نموذج الدراسة المقترح يعتبر مساهمة جيدة لتحسين جودة الخدمة الداخلية بالبنوك، ومن ثم جودة الخدمة الخارجية ورضا العملاء أيضا.
- عند استعراض نتائج الدراسات العربية السابقة لاحظ الباحث وجود قصور في عدد الدراسات التي اهتمت بتطبيق مفهوم التسويق الداخلي على القطاع المصرفي وذلك على الرغم من أهمية وتأثير تطبيق هذا المفهوم على إنجاح لحظة التفاعل أو التلاقي بين مقدم الخدمة والعميل.
- المساهمة المتواضعة في تدعيم المكتبة الجزائرية بدراسة يعتقد الباحث بأنها معاصرة في إدارة التسويق نظرا لكون الدراسات في هذا المجال قليلة جدا.

رابعا– أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في معرفة أثر تطبيق التسويق الداخلي على رضا العملاء في البنوك العمومية الجزائرية، هذا إلى جانب أهداف أخرى تتمثل في:

- تقديم خلفية نظرية حول مفهوم التسويق الداخلي ومختلف الأنشطة والبرامج المرتبطة به، بهدف محاولة لفت انتباه المسيرين في البنوك العمومية الجزائرية إلى وجود مفاهيم تسويقية حديثة تسمح لهم بمسايرة التغيرات البيئية وتحقيق رضا عملائهم من خلال ما يتيحه التسويق الداخلي من أنشطة كفيلة بتحقيق ذلك.
- الكشف عن آليات تأثير التسويق الداخلي على كل من الرضا الوظيفي، جودة الخدمة المصرفية وكذا رضا العملاء.
- الوقوف على مدى تطبيق البنوك العمومية موضع الدراسة لمفهوم التسويق الداخلي من خلال توصيف وتقييم الممارسات الفعلية لبرامج وأنشطة التسويق الداخلي على مستوى هذه البنوك.
- التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في البنوك عينة الدراسة وبيان الوسائل الكفيلة بتحسينه.
- الوقوف على درجة حرص وتوجه العاملين في البنوك عينة الدراسة برضا العملاء.
- اختبار جودة النموذج النظري المقترح للدراسة على واقع البنوك العمومية الجزائرية، والذي يفترض أن التسويق الداخلي يقوم على مجموعة من الأبعاد أو الأنشطة التي تدعم الرضا الوظيفي ورضا العملاء في البنوك عينة الدراسة.
- قياس أثر المتغيرات المستقلة المقترحة في النموذج النظري على المتغيرات التابعة، أي معرفة مدى وجود تأثير مباشر لأنشطة التسويق الداخلي على كل من الرضا الوظيفي ورضا العملاء

في البنوك عينة الدراسة، إلى جانب التأثير الغير مباشر لهذه الأنشطة على رضا العملاء في ظل وجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط.

- تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات التي يفترض أن تساهم في تفعيل وتحسين ممارسات التسويق الداخلي وبالتالي تحسين مستوى رضا العاملين والعملاء في البنوك عينة الدراسة.

خامسا– مبررات اختيار موضوع الدراسة:

من أهم الأسباب التي دفعتنا لاختيار ودراسة هذا الموضوع ما يلي:

- وجود إمكانية كبيرة للبحث حيث يعد التسويق الداخلي من بين المواضيع الهامة التي لم تلق الاهتمام الكافي من قبل الباحثين في الجزائر، وبالتالي فالفرصة مواتية لملء الفجوة بمثل هذه الدراسات من خلال التطرق إلى أثر التسويق الداخلي على رضا العملاء بالتطبيق على عينة من البنوك العمومية الجزائرية.
- اعتقادنا بأن ضعف مستوى خدمات البنوك العمومية الجزائرية وعدم رضا العملاء في الغالب إنما هو راجع بالأساس إلى إهمال تطبيقات التسويق الداخلي وتجاهلها أحيانا، وهو ما حملنا للبحث في هذا الموضوع محاولين تحسيس القائمين على هذه البنوك بضرورة إعطاء أهمية للتسويق الداخلي ضمن أنشطتهم باعتباره وسيلة فعالة لتحفيز العاملين وحملهم على خدمة العملاء وإرضائهم.
- قناعتنا الخاصة بالقيمة والأهمية الإستراتيجية التي يكتسيها موضوع التسويق الداخلي في القطاع الخدمي بشكل عام والقطاع المصرفي بشكل خاص، ولاسيما في ظل الصعوبات الكثيرة التي يواجهها هذا القطاع في الجزائر، الأمر الذي يجعل من تبني فلسفة التسويق الداخلي والاهتمام بالعنصر البشري في البنوك العمومية الجزائرية مدخلا أساسيا لتطوير القطاع وتحسين جودة الخدمات المقدمة فيه.

- توضيح وتثمين العلاقة الموجودة بين التسويق الداخلي ورضا العملاء من خلال تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين على مستوى البنوك عينة الدراسة.
- العلاقة المباشرة للموضوع بطبيعة التخصص والرغبة الشخصية لتوسيع الحاصل العلمي في هذا المجال.

سادسا– منهج البحث وأدوات الدراسة:

لمعالجة حيثيات الموضوع تم استخدام منهجين شائعين في الدراسات الاقتصادية عامة، حيث تم في البداية استخدام المنهج الوصفي في الفصول النظرية للبحث، وذلك بهدف تكوين الإطار النظري اللازم للدراسة حيث يعد هذا المنهج مناسبا لجمع الحقائق والتعريف بمختلف المفاهيم ذات الصلة بالموضوع. بينما استخدم المنهج التحليلي خلال الفصل الثالث للبحث، وذلك لتحليل واختبار شبكة العلاقات بين مختلف متغيرات الدراسة ضمن إطار الدراسة التطبيقية التي ارتكزت أساسا على تحليل واقع أنشطة التسويق الداخلي ومستوى الرضا لدى العاملين في البنوك عينة الدراسة وتأثير ذلك على التوجه برضا العملاء هناك.

أما بخصوص أدوات الدراسة المستخدمة في هذا البحث، فتمثلت في المسح المكتبي للعديد من المراجع باللغة العربية ولغات أجنبية، تراوحت بين الكتب، المجلات المتخصصة، الرسائل والأطروحات الجامعية، الملتقيات والتقارير والدوريات، وكذا المواقع الالكترونية ذات الصلة بموضوع الدراسة. هذا إلى جانب أدوات أخرى على غرار الملاحظة، المقابلات الشخصية، وكذا استمارة الاستبيان بشكل بارز ضمن الجانب التطبيقي للدراسة والتي سمحت بجمع البيانات اللازمة لاختبار نموذج الدراسة اعتمادا على تقنية النمذجة بالمعادلات البنائية (Structural Equation Modeling) من خلال البرنامجين الإحصائيين (SPSS) و(Amos).

سابعا– حدود الدراسة:

بهدف تحقيق الموضوعية في البحث والوصول إلى نتائج موثوقة، تقتضي المنهجية العلمية وضع مجموعة من الحدود والتي تتمثل في:

- ركز الباحث عند قياس مستوى تطبيق التسويق الداخلي في البنوك عينة الدراسة على ستة أبعاد يعتقد بأنها الأكثر استخداما لتفسير هذا المفهوم وهي: التوظيف (الاختيار والتعيين)، التدريب، التحفيز، التمكين، الاتصال الداخلي والعلاقات الداخلية. في حين تم التعبير عن مستوى الرضا الوظيفي باستخدام المؤشر الوصفي للوظيفة (Job Descriptive Index) من خلال خمسة جوانب ترتبط بالوظيفة ومحيط العمل وهي: نظام الأجور والمكافآت، طبيعة ومضمون الوظيفة العلاقات مع زملاء العمل، نمط القيادة والإشراف وفرص التقدم الوظيفي. أما رضا العملاء فتم الاستدلال عليه بالوقوف على مدى توجه واهتمام العاملين بخدمتهم وذلك من خلال: العمل على معرفة احتياجات ورغبات العملاء وإتباع إجراءات للتواصل معهم، الحرص على مراقبة وإتباع التزامات البنك اتجاه العملاء، السعي لمواكبة التغير السريع في احتياجاتهم، إتباع سياسات واضحة حيال رضا العملاء والاحتفاظ بهم، إلى جانب الاهتمام بقياس مستوى الرضا لديهم.
- الحدود المكانية: انحصرت الدراسة على مديريات ووكالات البنوك العمومية الجزائرية المتمثلة في: البنك الوطني الجزائري، بنك الفلاحة والتنمية الريفية، القرض الشعبي الجزائري، البنك الخارجي الجزائري، بنك التنمية المحلية والصندوق الوطني للتوفير والاحتياط، وبالتالي يخرج عن نطاق هذه الدراسة البنوك ذات المعاملات الإسلامية والبنوك المتخصصة وبنوك الاستثمار وبنوك القطاع الخاص. كما اقتصرت الدراسة على البنوك العاملة في ولايات البليدة، المدية والبويرة دون الامتداد إلى باقي ولايات الوطن.

- الحدود الزمنية: تتمثل الحدود الزمنية بالمدة التي استغرقتها هذه الدراسة وذلك خلال الفترة الممتدة ما بين نوفمبر 2014 ومارس 2021 بما فيها الفترة الممتدة من سبتمبر 2019 إلى أواخر جوان 2020 التي خصصت لتوزيع استمارات الاستبيان واسترجاعها على فترات متقطعة.
- الحدود البشرية: أجريت هذه الدراسة في جانبها التطبيقي على عينة تتكون من 238 عاملا على مستوى البنوك موضع الدراسة، حيث تم توزيع استمارات الاستبيان على كل من: مديري الوكالات البنكية، رؤساء المصالح، المكلفون بالدراسات، المكلفون بالعملاء وموظفي الشبابيك بالبنوك العمومية في الولايات المذكورة سابقا، وبالتالي فإن نتائج الدراسة تتحدد من منظور العاملين المشاركين في الدراسة وبجديتهم في الإجابة على فقرات الاستبيان الموزع.

ثامنا– الدراسات السابقة:

يتضمن هذا الجزء عرضا لأهم الدراسات التي تناولت موضوع التسويق الداخلي من زوايا مختلفة، وقد تم تقسيمها إلى مجموعتين على النحو التالي:

أ– الدراسات العربية:

- دراسة عصمت سلمان (2000)، **دور التسويق الداخلي في تدعيم المركز التنافسي للمنظمات الخدمية في جمهورية مصر العربية.**

استهدفت هذه الدراسة قياس مدى تطبيق مفهوم التسويق الداخلي في الفنادق خمسة نجوم بالقاهرة وتحديد أثر ذلك على رضا العاملين بهذه الفنادق، بالإضافة إلى تحديد تأثير كل من التسويق الداخلي ورضا العاملين والجودة المدركة من جانب العملاء على المركز التنافسي للفنادق موضع الدراسة. وبذلك اشتملت الدراسة على ثلاث عينات الأولى خاصة بمدراء الفنادق وبلغ عددهم (23) مديرا، العينة الثانية خاصة بالعاملين وقدر عددهم بـ (204) عاملا، أما العينة الثالثة

فتخص العملاء وبلغ عددهم (378) عميلا. اعتمدت الدراسة في قياس مستوى ممارسة التسويق الداخلي على ثلاث متغيرات رئيسية هي: إدراك الادارة لمفهوم التسويق الداخلي، أنشطة التسويق الداخلي إلى جانب متطلبات تطبيق المفهوم، كما تم استخدام أسلوب تحليل المسار لقياس العلاقات غير المباشرة بين متغيرات الدراسة. وتمثلت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة في وجود تأثير مباشر لكل من التسويق الداخلي والرضا الوظيفي على المركز التنافسي للفنادق موضع الدراسة بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين رضا العاملين والجودة المدركة للخدمات من جانب عملاء الفنادق موضع البحث.

- دراسة حميد عبد النبي الطائي (2001) بعنوان: **قياس تقييمات وإجراءات التسويق الداخلي في صناعة الفنادق الأردنية من وجهة نظر العاملين دراسة حالة عمان.**

أجريت هذه الدراسة على عينة مكونة من (210) فردا من العاملين في الفنادق ذات خمسة نجوم على مستوى محافظة عمان الكبرى بالأردن، واستهدفت التعرف على مدى نجاح الفنادق الأردنية في تطبيق برامج التسويق الداخلي وكذا دوره في تحسين أداء العاملين وأداء الفنادق التي يعملون بها من خلال الوقوف على تقييمات العاملين في الفنادق عينة الدراسة لإجراءات التسويق الداخلي وترتيبها من وجهة نظرهم. توصلت الدراسة إلى أن إجراءات التسويق الداخلي المطبقة من قبل الإدارات الفندقية ضمن عينة الدراسة تمثل تقييما محايدا للعاملين، وأن العناصر الثلاثة التي تحصلت على أهمية كبيرة من وجهة نظرهم هي أن جميع العاملين في الفنادق يعملون بروح الفريق الواحد، وأن الإدارات الفندقية تقوم بانتقاء العاملين الأكفاء وأن العاملين في الفنادق يمتلكون الدراية التامة بأنهم جزء من المنتوج الفندقي. كما توصلت الدراسة إلى وجود نظام اتصال داخلي في الفنادق عينة الدراسة، إلا أن هناك قصورا واضحا من قبل الإدارات في توفير بيانات ومعلومات كافية عن الخدمات الجديدة التي ترغب في ترويجها. بالإضافة إلى وجود فروق ذات دلالة

إحصائية في العوامل الديموغرافية والمهنية للعاملين في مجال تقييم إجراءات التسويق الداخلي. أوصت الدراسة بضرورة ترسيخ فلسفة روح العمل الجماعي وإعداد برامج تدريبية متخصصة وتفويض السلطة للعاملين ووضع نظام عادل للمكافآت والحوافز أي إعادة النظر في العديد من إجراءات التسويق الداخلي المتبعة من قبل الإدارات الفندقية.

- دراسة سعيد شعبان حامد (2003) بعنوان: **أثر التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية على مستوى جودة الخدمة الصحية بالمستشفيات التابعة للهيئة العامة للتأمين الصحي بالقاهرة الكبرى.**

استهدفت هذه الدراسة توصيف وتقييم الممارسات الفعلية لسياسات وبرامج التسويق الداخلي في المستشفيات التابعة للهيئة العامة للتأمين الصحي بالقاهرة الكبرى، بالإضافة إلى معرفة مدى تأثير تلك الممارسات على مستوى جودة الخدمات الصحية المقدمة على مستواها. شملت عينة الدراسة (260) فردا من العاملين في المراكز الصحية والمستشفيات التابعة لمدينة القاهرة و (255) فردا من المستفيدين من خدمات هذه المراكز. توصلت الدراسة إلى أن مستوى جودة الخدمات الصحية التي تقدمها المستشفيات موضع الدراسة متوسط بالإضافة إلى وجود ارتباط ايجابي ذا دلالة إحصائية بين التسويق الداخلي بأبعاده السبعة المتمثلة في: وضوح أدوار العمل لدى العاملين تنمية وتدريب العاملين، مكافأة العاملين، العلاقات بين العاملين، الدافعية لدى العاملين، التفاعل بين العاملين والمنتفعين، ومستوى جودة الخدمة الصحية المقدمة للمنتفعين. ومن ثم أوصت الدراسة بضرورة زيادة اهتمام المستشفيات المدروسة بموضوع التسويق الداخلي من خلال تصميم وممارسة السياسات والبرامج المختلفة الموجهة باحتياجات ورغبات عملائها الداخليين.

- دراسة صالح عمرو كرامة الجريري (2006) بعنوان: **أثر التسويق الداخلي وجودة الخدمات في رضا العميل دراسة تطبيقية لعينة من المصارف اليمنية.**

أجريت هذه الدراسة في القطاع المصرفي اليمني وهدفت إلى قياس أثر التسويق الداخلي وجودة الخدمات على رضا العملاء بالاعتماد على: اختيار وتعيين العاملين، التدريب والتطوير، المكافآت والحوافز، تفويض الصلاحيات وبث المعلومات التسويقية كأبعاد للتسويق الداخلي، والعناصر التالية: الاعتمادية، الاستجابة الثقة والمصداقية، تعاطف مقدم الخدمة والملموسية كأبعاد لجودة الخدمة المصرفية. ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم توزيع (78) استمارة استبيان على عينة من عاملي البنوك، بالإضافة إلى (95) استمارة على عينة من العملاء، وتم استخدام الانحدار الخطي البسيط إلى جانب مجموعة من الأساليب الإحصائية الأخرى لاختبار الفرضيات. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط بين التسويق الداخلي وجودة الخدمات، وأن لهذه العلاقة أثر على رضا العملاء، كما أن هناك علاقة ارتباط قوية بين جودة الخدمات ورضا العملاء، وبالتالي فإن نقطة الانطلاق لتحقيق جودة الخدمات وإرضاء العملاء تبدأ بالتركيز على تحسين العمليات الداخلية وفي جميع أقسام البنك لكي يضمن تسليم خدمات عالية الجودة للعملاء. خرجت الدراسة بجملة من التوصيات أهمها ضرورة أن تعمل البنوك على إتباع الأساليب العلمية في عملية اختيار الأفراد لشغل الوظائف الشاغرة فيها واختيار الكوادر الشابة القادرة على التطور واستخدام التقنيات المصرفية الحديثة ومواكبة التغيرات في العمل المصرفي على المستوى العالمي. إلى جانب ضرورة أن تعمل البنوك باتجاه تطبيق برامج الجودة الشاملة نظرا لما لها من دور فاعل في تطوير الخدمات المصرفية وتطويرها، بالإضافة إلى دعم فرص الإبداع والابتكار من قبل العاملين عند ممارسة مهامهم الوظيفية ذات الصلة بمشاكل العملاء لما لهذه العملية من أثر ايجابي على جودة الخدمة، فضلا عن إجراء المسوحات الدورية للتعرف على الخدمات التي يريدها العملاء وقياس مستوى رضاهم عن ما تقدمه البنوك بغية العمل على تحسين مستوى جودة الخدمات وزيادة درجات الرضا لدى هؤلاء العملاء.

- دراسة شفيق إبراهيم حداد وعلي عبد الرضا علي (2008) بعنوان: **اختبار صلاحية تطبيق مقياس التسويق الداخلي في بيئة الأعمال الأردنية: دراسة تحليلية لأبعاد التسويق الداخلي في البنوك التجارية في الأردن.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة التزام البنوك التجارية موضوع البحث بمضمون التسويق الداخلي والكشف عن مدى الاقتراب أو الابتعاد عن مضمون التسويق الداخلي الذي جرى اختباره في بيئة الأعمال الأردنية مع المقاييس العلمية المطبقة من قبل الآخرين في بيئات أخرى. شملت الدراسة (412) عاملا على مستوى عشرة بنوك، وتوصلت الدراسة إلى وجود التزام لدى هذه البنوك بالتسويق الداخلي مع وجود تقارب كبير في مضمونه وأبعاده الأربعة المتمثلة في: المكافآت، الاتصالات، تنمية وتطوير العاملين، القيادة والدعم الإداري مع أبرز المقاييس العلمية المطبقة عالميا من قبل الآخرين. أوصت الدراسة بضرورة حث إدارة البنوك على تعزيز ثقافة الخدمة فيما يتعلق برؤية البنك ودرجة أهميتها في توجيه السلوك لدى العاملين، كما أكدت على بعض المضامين التسويقية بخصوص ثقافة الخدمة ودور الاتصالات مع المرؤوسين ونمط القيادة الإدارية في التأثير على سلوك العاملين باتجاه خدمة العملاء النهائيين.

- دراسة أمل إبراهيم أحمد وهاني الضمور (2010) بعنوان: **أثر تطبيق التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي لموظفي المبيعات في مجموعة الاتصالات الأردنية.**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي من خلال تحديد وقياس تأثير مكونات التسويق الداخلي المتمثلة في: التعيين، التطوير، الاتصالات الداخلية والحوافز، بالإضافة إلى معرفة أثر عدد من العوامل الديموغرافية المتمثلة في: الجنس، السن الخبرة والتعليم في العلاقة بين التسويق الداخلي والرضا عن العمل. شملت الدراسة (197) مبحوثا وتوصلت إلى وجود تأثير للتسويق الداخلي في متغيرات الرضا عن العمل وفي مقدمتها الحوافز

كما أن العوامل الديموغرافية مثل: السن، سنوات الخبرة والمستوى التعليمي كان لها تأثير في العلاقة بين المتغيرات المستقلة والرضا الوظيفي، بينما لم يكن لمتغير الجنس أي تأثير في هذه العلاقة، كما وجد أن متغير الحوافز كان أكثر العوامل تأثيرا على في الرضا الوظيفي. وأوصت الدراسة بضرورة إعطاء اهتمام كبير للحوافز المعنوية والمادية، والعمل على تطبيق التسويق الداخلي بنظرة تسويقية أي أن يكون هذا الجهد مشتركا من جانب إدارتي الموارد البشرية والتسويق معا، بالإضافة إلى إعطاء قدر أكبر من الاهتمام لسياسات الاتصال الداخلي وبعض العوامل الديموغرافية التي لها تأثير في مبيعات الموظفين ومدى رضاهم عن العمل.

- دراسة محجوبي محمد الأخضر (2010) بعنوان: **أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والمصداقية في المؤسسة الخدمية حالة القطاع البنكي في الجزائر.**

الدراسة في الأصل عبارة عن رسالة ماجستير تخصص تسويق الخدمات، تدور اشكاليتها حول أثر تطبيق مزيج التسويق الداخلي بأبعاده الخمسة المتمثلة في: الوظيفة، الالتزام، التوزيع الداخلي الترويج الداخلي على مستوى الرضا الوظيفي ودرجة المصداقية في المؤسسة الخدمية بالتطبيق على القطاع المصرفي العمومي كنموذج للدراسة. تضمنت الدراسة استقصاء (70) عاملا و(100) عميل على مستوى البنوك العمومية الجزائرية بمنطقة ورقلة، وتوصلت إلى أن التسويق الداخلي كمفهوم وفلسفة لا يعرف شيوعا كبيرا في البنوك موضع الدراسة، ولكن هناك ممارسة لبعض أنشطته بشكل ضمني في إطار الممارسات التقليدية لوظيفة إدارة الموارد البشرية، كما أظهرت الدراسة أن هناك علاقة ارتباط قوية بين تطبيق مزيج التسويق الداخلي ودرجة المصداقية وأن للتسويق الداخلي تأثير مهم على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين.

- دراسة غسان قاسم داود اللامي، حسين على عبد الرسول وحسام حسين شياع (2012) بعنوان: **تعزيز المكانة الذهنية للخدمة المصرفية من خلال ممارسات التسويق الداخلي: دراسة تطبيقية في عينة من المصارف الأهلية في محافظة بغداد.**

هدفت الدراسة إلى توضيح دور التسويق الداخلي في تعزيز المكانة الذهنية للخدمة المصرفية على مستوى عينة قوامها أربعة بنوك أهلية تعمل في محافظة بغداد، وذلك بالكشف عن التحديات الصعبة لدور مقدمي الخدمة كحلقة وصل بين البنك والعملاء، وكذا دور التسويق الداخلي في تذليل الصعوبات التي يواجهها مقدم الخدمة أثناء قيامه بذلك. توصلت الدراسة إلى أن المكانة الذهنية التي يحملها العميل عن طبيعة الخدمات المصرفية المقدمة في القطاع الخاص لا ترق إلى مستوى الطموح الذي يمكن هذا القطاع من أداء دوره الحقيقي في تعزيز الصناعة المصرفية، كما بينت الدراسة وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إجراءات التسويق الداخلي وقدرة العاملين على تصوير مكانة ذهنية جيدة في ذهن العميل نحو الخدمة المقدمة. أوصت الدراسة بضرورة إتباع سياسات التسويق الداخلي لتحفيز العاملين وتعزيز ثقافة الخدمة لديهم بحيث تكون الادارة أول المبادرين إلى خدمة العميل وصولا إلى نمط جديد من القيادة يقوم على فلسفة القيادة الخادمة.

- دراسة أسعد حماد موسى وعلاء الدين محمد (2012) بعنوان: **العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي للعاملين في الفنادق الأردنية.**

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أهمية القوى العاملة في الفنادق الأردنية فئة الخمسة نجوم في العاصمة عمان وخاصة العاملين في الخطوط الأمامية، وكيف أن ممارسات التسويق الداخلي الخاصة بالعاملين تسهم في شعورهم بالالتزام التنظيمي اتجاه الفنادق التي يعملون بها. مست الدراسة (250) عاملا في أربعة فنادق واستخدم تحليل الانحدار المتعدد لبيان تأثير التسويق الداخلي في الالتزام التنظيمي. توصلت الدراسة إلى أن أبعاد وممارسات التسويق الداخلي كانت

متفاوتة في التأثير على شعور العاملين بالالتزام التنظيمي وأن سياسات الاحتفاظ بالعاملين والتدريب والتطوير، ونوعية الحوافز هي أكثر الأبعاد تأثيرا في هذا الالتزام. أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بسياسة التوظيف بكافة مكوناتها (الاستقطاب والاختيار والتعيين) في المؤسسات الفندقية ذلك لأن الخطأ والتساهل في سياسة التوظيف سيكون له انعكاسات على الكثير من الأنشطة والوظائف الأخرى للموارد البشرية كالتدريب والتحفيز وتقويم الأداء، على اعتبار أن سياسة التوظيف الصحيحة هي مفتاح النجاح وتحقيق الميزة التنافسية في مجال الموارد البشرية. كما أوصت الدراسة بضرورة اعتراف المؤسسات الفندقية بأهمية دور العاملين في تسويق الخدمة الفندقية وتحقيق رضا العملاء، إلى جانب ضرورة تعميق شعور العاملين بالاستقرار والأمان الوظيفي قولا وممارسة، لأن شعورهم بذلك يجعل من العاملين مصدرا أساسيا في بناء صورة المؤسسة الايجابية.

- دراسة نظام موسى سويدان (2012) بعنوان: **تأثير تطبيق التسويق الداخلي في تحقيق رضا العملاء.**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير تطبيق التسويق الداخلي في تحقيق رضا عملاء شركات التأمين الأردنية بأبعاده السبعة المتمثلة في: وضوح أدوار العاملين، التدريب، نظام الأجور والمكافآت، الاتصالات الداخلية، العلاقات الداخلية بين العاملين، الدافعية والتفاعل بين العاملين والمستفيدين. تكون مجتمع الدراسة من العاملين في شركات التأمين الأردنية والبالغ عددها سبعا وعشرين شركة وتألفت عينة الدراسة من (177) مبحوثا تم اختيارهم عشوائيا. توصلت الدراسة إلى وجود تأثير ايجابي ضعيف لتطبيق التسويق الداخلي بأبعاده السبعة على رضا العملاء، وأن أكثر الأبعاد قبولا من حيث التأثير هما نظام الأجور والحوافز والعلاقات الداخلية بين العاملين. أوصت

الدراسة بضرورة تبني المؤسسات كافة تطبيق التسويق الداخلي لما له من دور في تحقيق رضا العاملين والعملاء على حد سواء.

ب- الدراسات الأجنبية:

- دراسة Adrian Sergeant وAsif Saadia (1998) بعنوان: **تحقيق في العمل المصرفي بالمملكة المتحدة** [1].

سعت هذه الدراسة التطبيقية الاستكشافية إلى التعرف على التطبيقات الإستراتيجية لمفهوم التسويق الداخلي في عدد من البنوك البريطانية، وقد استخدمت أسلوب دراسة الحالة لاثنين من البنوك بالإضافة إلى (33) مقابلة معمقة للمديرين في البنكين. وبشكل عام لم تجد الدراسة دعما بوجود فهم عالي لمفهوم التسويق الداخلي ضمن الأنشطة الإستراتيجية للبنوك عينة الدراسة، مع توفر فهم بسيط لحاجات العاملين وغياب ملحوظ لبحوث السوق الداخلي. ولكن النتائج أشارت إلى حاجة كلا البنكين لتبني ممارسات التسويق الداخلي.

- دراسة Jean-Paul Flipo (2001) بعنوان: مؤسسات الخدمة: **ترابط استراتيجيات التسويق الداخلي والخارجي**[2].

هدفت هذه الدراسة إلى لفت انتباه الباحثين وممارسي التسويق نحو أهمية ودور استراتيجيات التسويق الداخلي في إنجاح استراتيجيات التسويق الخارجي الموجهة بالعملاء على مستوى مؤسسات الخدمة. وتعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية حيث لم تستخدم أية أساليب إحصائية لتحليل الموضوع الذي تناولته، غير أنها اعتمدت على بعض البيانات الثانوية لتوضيح وجهات النظر التي تتبناها. وقد أشارت إلى أن المتتبع للمؤسسات الخدمية الكبرى يلاحظ أن التسويق الداخلي يستحوذ على (80 %) من المجهودات التسويقية التي تقوم بها هذه المؤسسات، باعتبار

[1] Investigation of UK banking.
[2] Service firms: interdependence of external and internal marketing strategies.

أن هذه المجهودات تقدم إلى العاملين بهذه المؤسسات والذين يتفاعلون بشكل مباشر مع العملاء الخارجيين، ومن شأن ذلك أن يعكس في النهاية صورة ذهنية ايجابية لدى هؤلاء العملاء الخارجيين. كما خلصت الدراسة إلى أن الاهتمام بالتسويق الداخلي يعد أمرا بالغ الأهمية لما له من تأثير على كل ما تقوم به المؤسسة من ممارسات وأنشطة تسويقية توجه إلى العميل الخارجي وخصوصا في المؤسسات الخدمية.

- دراسة Pervaiz Ahmed، Mohamed Rafik و Norizan Zaad (2003) بعنوان:

التسويق الداخلي والدور الوسيط للكفاءات التنظيمية [1].

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد إطار جديد للتسويق الداخلي والذي من خلاله تستطيع المؤسسة أن تؤثر في العاملين لحثهم على الأخذ بمبدأ التوجه بالعميل. وقد اعتمدت هذه الدراسة في عرض وتحليل البيانات الواردة فيها على الأسلوب الوصفي حيث لم تستخدم أية أساليب إحصائية لتحقيق ذلك، وتوصلت إلى حقيقة مفادها أن الإطار الجديد المقترح للتسويق الداخلي والذي من خلاله تستطيع المؤسسة التأثير في العاملين ودفعهم للتوجه بالعملاء يبرز من خلال المجموعات الثلاث التالية: المزيج المتعلق بمساندة الإدارة العليا ويشمل تمكين العاملين والقيادة والمكافآت والبيئة المادية للعمل. المزيج المتعلق بالعمليات والأنشطة ويشمل تأمين الحصول على الموارد البشرية، تغيير العمليات والأنشطة ونظام الحوافز. المزيج الخاص بالتنسيق بين الإدارات والوظائف ويشمل: الاتصالات الداخلية والتنسيق بين الإدارات والوظائف إلى جانب التدريب والتطوير.

- دراسة Farzad Atousa، Nahavandi Nasim و Caruana Albert (2007) بعنوان:

أثر التسويق الداخلي على التزام المؤسسة [2].

---

[1] Internal marketing and the mediating role of organizational competencies.
[2] The effect of internal marketing on organizational commitment.

هدفت هذه الدراسة التي أجريت على البنوك الحكومية في إيران إلى الكشف عن أثر التسويق الداخلي في التزام العاملين اتجاه البنوك التي يعملون بها. توصلت الدراسة إلى أن للتنسيق والتكامل والتفاعل بالإضافة للتدريب والتحفيز الأثر الايجابي في التزام العاملين. وأوصت الدراسة بضرورة أن تهتم البنوك الحكومية موضع الدراسة بالالتزام المؤسسي اتجاه عامليها إذا أرادت التميز في تقديم الخدمة لعملائها، وهذا الالتزام لا يتحقق إلا من خلال الأفراد، كما أوصت كذلك بضرورة تلبية حاجات العاملين قبل البحث عن تلبية حاجات العملاء.

- دراسة Cathryn Serwaah Chong ،Nana Atuobi-Yiadom ،Opoku Robert و Russell Abratt (2009) بعنوان: **أثر التسويق الداخلي على إدراك جودة الخدمة في البنوك الغانية** [1].

سعت هذه الدراسة إلى الربط بين التسويق الداخلي والجودة المدركة للخدمة، وبشكل محدد قياس العلاقة بين المستوى الإداري للعامل بالبنك وبين التسويق الداخلي، وكذلك العلاقة بين العاملين والعملاء في إدراكهم لجودة الخدمة. شملت الدراسة عينة مكونة من (32) مديرا، (100) عامل و(200) عميل لأحد البنوك الكبيرة في غانا. توصلت الدراسة إلى أن التسويق الداخلي يستطيع التأثير على جودة الخدمة.

- دراسة Julie Moutte (2010) بعنوان: **تأثير الرضا الوظيفي لعاملي الصفوف الأولى على رضا العملاء في قطاع الخدمات** [2].

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور العاملين الذين يتعاملون مع العملاء على نحو كبير في تقديم الخدمة والكشف عن التحديات الصعبة التي تواجههم، بالإضافة إلى اختبار أثر رضاهم الوظيفي

---

[1] The impact of internal marketing on the perception of service quality in retail banking : A Ghanian case.

[2] L'influence de la satisfaction au travail du personnel en contact sur la satisfaction du client dans les services.

على رضا العملاء. أجريت الدراسة على مجموعة من مطاعم الأكلات التقليدية بفرنسا حيث وزعت استمارات الاستبيان على عينتين متكونة من (200) عامل و(1000) عميل وتم استخدام برنامج (Amos) لتحليل واختبار العلاقات المقترحة في نموذج الدراسة. توصلت الدراسة إلى وجود أثر ايجابي لرضا العاملين (داخل وخارج العمل) على رضا العملاء، غير أن الرضا اتجاه العلاقات الداخلية كان ضعيفا مما جعله يؤثر سلبا على رضا العملاء في المطاعم موضع الدراسة. كما أشارت الدراسة إلى أن الرضا الوظيفي لا يعتبر العامل الوحيد المرتبط بالعمل الذي بإمكانه التأثير على رضا العملاء بل لا بد من إجراء دراسات أخرى لفهم العوامل التي تؤثر على هذا الرضا أيضا.

وبالنسبة لما **يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة** فيمكن تلخيصه فيما يلي:

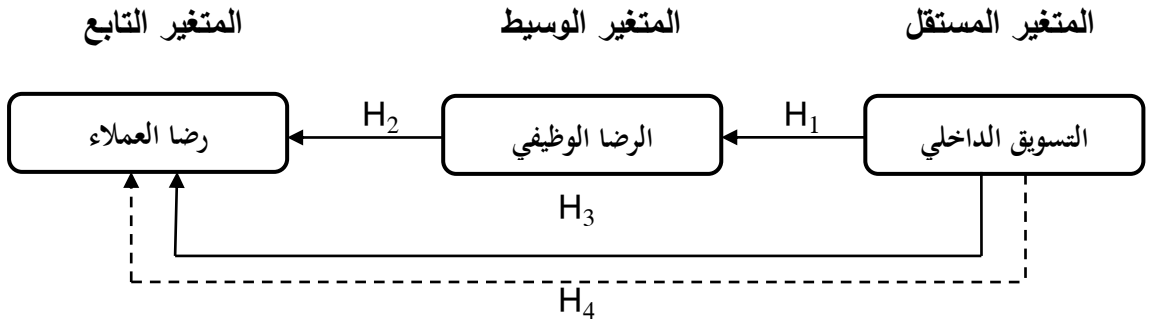
- في حدود علم الباحث لا توجد دراسات سابقة حاولت الربط بين متغيرات الدراسة الحالية التسويق الداخلي (متغير مستقل)، الرضا الوظيفي (متغير وسيط) ورضا العملاء (متغير تابع) على مستوى البنوك العمومية الجزائرية، كما أن معظم الدراسات التي سبقت أجريت في بيئات دول عربية وغربية تختلف تماما عما هو موجود في البيئة المصرفية الجزائرية.
- توجه أغلب الدراسات السابقة إلى البحث في إشكالية تبني وتطبيق مفهوم التسويق الداخلي وتحديد دوره أو أثره المباشر على متغيرات مثل الرضا الوظيفي، الالتزام الوظيفي، الثقافة التنظيمية وجودة الخدمة دون أن تتعدى ذلك إلى مراحل أخرى كتأثيره على التوجه بخدمة العملاء وإرضائهم.
- اقتصار أغلب الدراسات السابقة على بعض أبعاد أو إجراءات التسويق الداخلي المتعارف عليها ومنها من اعتمدت أبعادا مغايرة تماما لما هو متعارف عليه في هذا الجانب، في حين ترتكز دراستنا على تصور نموذج خاص لبحث مدى ممارسة التسويق الداخلي في البنوك العمومية

الجزائرية وتأثير ذلك على كل من الرضا الوظيفي ورضا العملاء بالتركيز على الأبعاد التي يتفق حولها معظم الباحثين في موضوع التسويق الداخلي ويبدو أنها تلعب دورا مهما في تجسيد هذا المفهوم على مستوى البنوك، والمتمثلة في: الاختيار والتعيين (التوظيف)، التدريب التحفيز، التمكين، الاتصال الداخلي والعلاقات الداخلية.

- تختلف دراسة الباحث عن الدراسات الأخرى في كون أن معظم الدراسات السابقة استخدمت الأساليب الإحصائية البسيطة لمتابعة تأثير إجراءات التسويق الداخلي على متغيراتها التابعة في حين تناولت دراستنا الحالية من خلال النموذج المقترح أهم الحلقات أو المراحل المتابعة لتأثير إجراءات التسويق الداخلي على رضا العملاء باستخدام الأساليب الإحصائية البسيطة والمتقدمة على غرار النمذجة بالمعادلات البنائية والتحليل العاملي التوكيدي.

تاسعا- نموذج الدراسة:

بناء على مشكلة الدراسة وفرضياتها وبعد الاطلاع على بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، تم تصميم نموذج نظري يبين العلاقة بين مختلف متغيرات الدراسة كما هو موضح في الشكل الموالي:



الشكل رقم (01): النموذج النظري للدراسة

المصدر: من إعداد الباحث.

يرتكز النموذج النظري للدراسة على اعتبار التسويق الداخلي كمتغير مستقل ورضا العملاء كمتغير تابع بينما يعتبر الرضا الوظيفي كمتغير وسيط بين المتغيرين الأول والثاني. وفي هذا الصدد يقترح النموذج مجموعة من العلاقات بين هذه المتغيرات تتمثل في التأثير المباشر للتسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والذي يرمز له بـ (H_1)، والتأثير المباشر للرضا الوظيفي على رضا العملاء الذي يرمز له بـ (H_2)، في حين يرمز (H_3) للتأثير المباشر للتسويق الداخلي على رضا العملاء، أما (H_4) فهو يخص التأثير الغير مباشر للتسويق الداخلي على رضا العملاء.

عاشرا- التعاريف الإجرائية:

استخدم الباحث مجموعة من التعاريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة، والتي يمكن إيجازها في العناصر التالية:

- التسويق الداخلي: هو مدخل تسويقي يحكم العلاقات الداخلية بين العاملين في الوحدات الإدارية المختلفة للبنك هدفه هو إقامة وتعزيز هذه العلاقات من خلال استخدام الإجراءات المناسبة في عمليات التوظيف التدريب، التحفيز، التمكين، الاتصال وتوفير كل ما يلزم لأداء وظائفهم بشكل كفء وفعال يعود بالفائدة على كلا الطرفين.
- التوظيف: هو سلسلة الإجراءات أو النشاطات التي يتعين على المسؤولين القيام بها لاختيار وتعيين الكوادر البشرية القادرة على شغل الوظائف المحددة في البنك.
- التدريب: هو عملية مخططة تهدف إلى تزويد العاملين بالمعارف والمهارات اللازمة التي تساعدهم على القيام بالمهام المطلوبة منهم بصورة أفضل.
- التحفيز: هو نظم تضعها إدارة البنك في بيئة العمل هدفها التأثير في سلوك العامل أو مقدار الجهد الذي يرغب في بذله لأداء نشاط أو فعل معين مرتبط بوظيفته.

- التمكين: هو العملية التي يسمح من خلالها للعامل بالبنك امتلاك القدرة على اتخاذ القرار والتصرف في القضايا التي تواجهه خلال ممارسة مهامه.
- الاتصال الداخلي: يقصد به عمليات بث وتداول المعلومات على مستوى مختلف الوحدات الوظيفية داخل البنك بهدف تشجيع العاملين على التصرف بسلوكيات تمكن البنك من تحقيق أهدافه في السوق الخارجي.
- العلاقات الداخلية: وتشمل الجهود المخططة لجعل التفاعلات والعلاقات بين العاملين في مختلف المستويات التنظيمية للبنك جيدة وتوجيهها للعمل في بيئة مريحة يسودها روح الفريق ومساعدة العاملين لبعضهم.
- الرضا الوظيفي: هو محصلة الشعور الايجابي الذي يدركه الفرد من خلال عمله بالبنك وعلى الأخص بالنسبة لعناصر أساسية في العمل مثل الأجر، طبيعة ومضمون الوظيفة، العلاقات مع الرؤساء والزملاء أسلوب القيادة والإشراف، فرص التقدم الوظيفي، وغيرها من العناصر الأخرى الموجودة في بيئة العمل ككل.
- رضا العملاء: هو ذلك الشعور الايجابي المتولد لدى العميل بعد حصوله على الخدمة المصرفية والناتج من المقارنة بين مستوى الأداء المدرك للخدمة بعد استخدامها مع مستوى الأداء المتوقع عنها ومن ثم فإن رضا العملاء يعد مقياسا لمعرفة مدى تطابق أداء البنوك مع توقعات العملاء، ولهذا وردت عبارة التوجه برضا العملاء كمرادف لرضا العملاء في العديد من المرات ضمن محتويات هذه الدراسة وذلك من منطلق أن الرضا يتحقق عندما يبدي العاملون بالبنك إرادة وتوجها لإشباع حاجات العملاء وتوفير الخدمات التي تناسبهم.

أحد عشر– هيكل الدراسة:

لمعالجة إشكالية الدراسة وتحقيق الأهداف المرجوة منها بالإجابة على تساؤلاتها واختبار فرضياتها، تم تقسيم البحث إلى ثلاث فصول على النحو التالي:

تضمن **الفصل الأول** أسس ومفاهيم التسويق الداخلي في البنك، وذلك بالتطرق إلى ما يمكن اعتباره مدخلاً للتعرف على هذا المفهوم وأهم المضامين التي ينطوي عليها في البيئة المصرفية، حيث بدأنا البحث بالحديث عن ماهية التسويق الداخلي، ظروف نشأة وتطور هذا المفهوم والعوامل المساعدة على ذلك فضلا عن علاقته ببعض المفاهيم الإدارية الأخرى وكذا أهميته وأهدافه وخصائصه إلى جانب متطلبات تطبيقه في البنوك. لنستعرض بعد ذلك أهم الإجراءات أو الأنشطة التي تجسد هذا المفهوم والمتمثلة في عمليات الاختيار والتعيين (التوظيف)، التدريب، التحفيز التمكين، الاتصال الداخلي والعلاقات الداخلية. لننتهي بعدها بالتعرف على أهم النماذج التي توضح مرتكزات وأدوات التسويق الداخلي التي يتم على أساسها إجراء البحوث التسويقية ودراسة العميل الداخلي وصولا إلى تجزئة السوق وتصميم مزيج التسويق الداخلي الملائم للبنوك.

وجاء **الفصل الثاني** ليكشف عن آليات تأثير التسويق الداخلي على الرضا في البنك من خلال ثلاثة جوانب أساسية، بدءا بالرضا الوظيفي الذي يعد جوهر نشاط التسويق الداخلي حيث تطرقنا إلى مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته، النظريات التي تفسره والعوامل التي تؤثر فيه، وصولا إلى تحديد كيفية قياسه وعلاقته بالتسويق الداخلي. في حين خصص المبحث الثاني لدراسة علاقة التسويق الداخلي بجودة الخدمة المصرفية من خلال التطرق إلى مفهوم وأهمية الجودة في القطاع المصرفي، أبعادها وطرق قياسها، بالإضافة إلى المداخل المستخدمة في تحسينها ومساهمة التسويق الداخلي في ذلك. لنحاول فيما بعد الربط بين التسويق الداخلي ودوره في التأثير على رضا العملاء وذلك من خلال توضيح مفهوم الرضا لدى العملاء والتطرق إلى محدداته وخصائصه وكذا

أهميته وتوابعه في البنك، ليتم بعد ذلك التعرف على مختلف طرق قياس هذا الرضا وأهم الأساليب المستخدمة في تحسينه، على أن يتناول المطلب الأخير العلاقة التي تربط التسويق الداخلي برضا العملاء واستعراض نتائج أهم الدراسات الواردة في هذا الإطار.

أما **الفصل الثالث** فيتعلق بالدراسة الميدانية التي أجريت على عينة من البنوك العمومية الجزائرية واستهدفت الوقوف على مدى التزام هذه الأخيرة بتطبيق مفهوم التسويق الداخلي وأثر ذلك على التوجه بخدمة العملاء وإرضائهم من وجهة نظر العاملين بها. وقد تضمن المبحث الأول التعريف بالبنوك محل الدراسة ومحاولة تشخيص واقع التسويق الداخلي لديها من خلال ما تم تسجيله من ملاحظات عقب الزيارات والمقابلات الشخصية التي تم إجرائها في الميدان. لنقف بعدها عند مختلف الإجراءات المنهجية التي تم إتباعها أثناء الدراسة الميدانية وذلك بتحديد مجتمع وعينة الدراسة، أداة جمع البيانات، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل حيث تم التركيز بشيء من التفصيل على إجراءات النمذجة بالمعادلات البنائية باعتبارها الأسلوب الأنسب لاختبار نموذج الدراسة وفرضياتها. لنقوم بعدها بتسليط الضوء على نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة من خلال توضيح الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة بخصوص الأسئلة الواردة ضمن استمارة الاستبيان، على أن يخصص المبحث الأخير من الفصل لاختبار نموذج الدراسة وما يحتويه من فرضيات وعلاقات مباشرة وغير مباشرة.

وككل بحث تخصص **الخاتمة** لاستعراض أهم النتائج والتوصيات التي خلصت إليها الدراسة بعد التحليل مع اقتراح آفاق مستقبلية للدراسة نأمل أن تساهم في إثراء الموضوع.

أثنا عشر– صعوبات الدراسة:

أثناء انجاز هذه الدراسة اعترضت الباحث بعض الصعوبات والعراقيل من بينها:

- قلة المراجع المتخصصة ذات الصلة بموضوع التسويق الداخلي، أما باقي المراجع المتاحة فتكتفي بالإشارة إلى الموضوع بشكل عرضي ضمن الدراسات الخاصة بالتسويق المصرفي أو تسويق الخدمات بشكل عام.
- صعوبة إجراء المقابلات الشخصية مع مسؤولي البنوك العمومية موضع الدراسة، حيث اضطررنا في الكثير من الأحيان للتردد عدة مرات على بعض البنوك دون فائدة تذكر بحجة كثرة المسؤوليات وعدم الفراغ إلى جانب الموقف السلبي لبعض المسؤولين وعدم اكتراثهم بأهمية البحث.
- نقص ثقافة الاستبيان لدى بعض الأفراد وعدم التعود عليها، حيث لمسنا تخوفا لدى العديد من العاملين المشمولين بالدراسة لملء قوائم الاستبيان، كما أن الكثير منها أرجعت غير مكتملة بعد أن استغرقت وقتا طويلا.

الفصل الأول

أسس ومفاهيم التسويق الداخلي في البنك

الفصل الأول

أسـس ومفاهيـم التسـويق الداخلي في البنـك

تمهـــــــيد:

إن طبيعة الدور الذي تؤديه الموارد البشرية بالبنوك في تحديد مستوى جودة الخدمة المصرفية ومدى رضا العملاء عن العرض التسويقي قد وجه النظر إلى شكل أخر من أشكال التبادل وهو ما يمكن أن يتم بين هذه البنوك والعاملين بها. ومن ثم برزت في السنوات الأخيرة توجهات من قبل البنوك نحو تطبيق مفاهيم وأساليب التسويق الحديث في التعامل مع مواردها البشرية، اقتضتها الطبيعة التنافسية للقطاع وإدراك البنوك للدور البارز الذي تلعبه هذه الموارد في تحسين مخرجاتها حيث عملت هذه الأخيرة على الاهتمام بالتسويق الداخلي باعتباره أحد أبرز المفاهيم التي تهتم بالعنصر البشري وتستخدم المنظور التسويقي لإدارة وترقية أداء الموارد البشرية بتنمية مهاراتهم وقدراتهم ليكونوا قادرين على تقديم أفضل الخدمات وبناء علاقات متميزة مع العملاء وتحقيق أهداف البنوك وتعزيز تنافسيتها.

ولقد ظهر التسويق الداخلي بوصفه مفهوما ذا دلالة من مفهوم التسويق بالعلاقات [1]. وهو ينظر الى العاملين كسوق أولي للبنوك وعملاء لها وإلى الوظائف التي يؤدونها على أنها منتجات داخلية وبأن البنوك مطالبة أن تركز على اهتمامات هؤلاء العاملين وتحاول إشباعها من خلال استخدام

[1] Gumesson Evert, Internal marketing in the hight of relationship marketing and network organisation Directions for management, USA, 2000, p 24.

مختلف الأساليب والأنشطة التسويقية لكي تضمن قوى عاملة ذات كفاءة عالية وكذلك إشباع العميل الخارجي [1].

ومن هنا فان نجاح البنوك أيا كانت طبيعتها في تحقيق أهدافها المرسومة مرهون ليس بوضع الخطط والاستراتيجيات المناسبة أو التأكيد على أهمية المفاهيم التسويقية الحديثة فقط، وإنما أيضا بضمان قيام العاملين داخل هذه البنوك بترجمة هذه الخطط والاستراتيجيات وكذلك تبني هذه المفاهيم وتطبيقها في الواقع العملي وهو ما لا يتأتى إلا من خلال اقتناع الأفراد داخل البنوك برسالتها وما تقدمه من خدمات أو منتجات وكذلك بالأفكار والسياسات التي تتبناها في تحقيق أهدافها.

وبالتالي يمكن القول بأن قدرة البنوك على تحقيق مزايا تنافسية تعتمد في الأساس على مدى كفاءتها في إدارة العلاقة بين الأفراد داخل البنوك فيما بينهم من جهة ومع عملائها من جهة أخرى أي أنه إذا لم تسوق المفاهيم والقيم والتوجهات بجانب الخدمات المصرفية الى العاملين داخليا، فان نجاح البنوك في جذب العملاء الخارجيين والحفاظ عليهم سوف يعد أمرا من الصعب تحقيقه.

لكن وعلى الرغم من زيادة الاهتمام في الفكر التسويقي بمفهوم العميل الداخلي إلا أن مفهوم التسويق الداخلي لم يلق نفس الاهتمام الكافي، وعلى هذا الأساس يتحدد الهدف الأساسي من هذا الفصل في توضيح مختلف المفاهيم والأسس التي يقوم عليها التسويق الداخلي بالبنوك في إطار علمي متكامل يمكن من خلاله تحديد مختلف الجوانب الخاصة بهذا المفهوم، طبيعته، متطلباته، إجراءاته وأدواته.

[1] Jack Cooper and John Cornin, Internal marketing: A competitive strategie for the long-term care industry Journal of business research, Vol 48, n° 01, USA, 2000, p 178.

وتحقيقا لذلك تم تقسيم هذا الفصل الى ثلاثة مباحث، يعتبر الأول منه مؤشر انطلاقة للخوض في موضوع التسويق الداخلي من خلال مختلف المفاهيم التي سيتضمنها، في حين خصص المبحث الثاني لتحليل مختلف أنشطة وإجراءات التسويق الداخلي، على أن يستعرض المبحث الثالث أهم نماذج وأدوات التسويق الداخلي المستخدمة في البنوك.

المبحث الأول: مفهوم التسويق الداخلي

طرحت فكرة التسويق الداخلي لأول مرة في بداية الخمسينيات من القرن الماضي بواسطة مديري الجودة اليابانية [1]، عندما بدأ المسوقون في قطاع الخدمات اتخاذ إجراءات منظمة لتسويق خدماتهم للعاملين في المقام الأول منطلقين في ذلك من أن العاملين في هذا القطاع يمارسون الجزء الأكبر والأهم في وظيفة التسويق [2].

وفي الواقع لم يحظ التسويق الداخلي في بداياته بعناية كافية تتناسب وحجم الخدمات والفائدة التي يقدمها ويرجع ذلك إلى الفهم القاصر لهذا المفهوم وعدم الوقوف على الكثير من أبعاده وأنشطته الحقيقية، حيث كان ينظر إليه على أنه مجرد اتصال البنك بالعاملين وتحفيزهم أو أنه جزء من الأنشطة الاعتيادية الموجهة لعنصر الأفراد ضمن المزيج التسويقي الموسع للخدمة، وهذا بطبيعة الحال ما كان يعبر عن مفهوم خاطئ للتسويق الداخلي.

ولكن في السنوات الأخيرة أخذ هذا المفهوم يكبر من حيث الأهمية إلى أن أصبح من الموضوعات الهامة التي تثير اهتمام الباحثين وتتطلب التطوير، وعلى هذا الأساس سنحاول في هذا المبحث تحديد الإطار النظري لهذا المفهوم من خلال التطرق الى ماهية التسويق الداخلي، أهميته، أهدافه، خصائصه ومتطلبات تطبيقه.

المطلب الأول: ماهية التسويق الداخلي

يعتمد التسويق الداخلي بشكل عام على استخدام المنظور التسويقي لإدارة العاملين وتنمية مهاراتهم وإمكاناتهم ليكونوا أكثر قدرة على تقديم أفضل الخدمات وبناء علاقات طيبة مع العملاء

---

[1] كفاح صالح الأسدي وأزهار نعمة أبو غنيم، إستراتيجية التسويق الداخلي وأثرها في جودة الخدمة المصرفية: دراسة تطبيقية لعينة من المصارف العراقية، مجلة آداب الكوفة، المجلد 01، العدد 07، العراق، 2010، ص 12.

[2] عبد الموجود عبد الله أبو جمادة، أثر الاهتمام بالتسويق الداخلي على مدى الالتزام بأخلاقيات التعامل مع العملاء الخارجيين، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، العدد 08، القاهرة، 2011، ص 386.

ومن ثم تحقيق هدف البنوك المتمثل بشكل رئيسي في رضا العملاء وتحقيق الأرباح [1]. بمعنى أن البنوك التي ترغب في تحقيق النجاح في السوق الخارجية عليها أن تنجح أولا في السوق الداخلية، و هذا هو جوهر فلسفة التسويق الداخلي التي ترتكز على الجمع بين مفاهيم إدارة الموارد البشرية وغيرها من المفاهيم الإدارية الأخرى وأساليب التسويق المعروفة والاستفادة منها في التعامل مع العاملين باعتبارهم سوقا داخلية من أجل تحقيق أهدافهم وأهداف البنك.

وفي هذا الإطار سنحاول من خلال هذا المطلب تحديد ماهية التسويق الداخلي، وذلك بتعقب مختلف مراحل نشأة وتطور هذا المفهوم وإبراز أهم العوامل التي ساعدت على ظهوره، لنقوم بعدها بتحليل مختلف التعاريف التي تناولته بالإضافة إلى توضيح علاقته ببعض المفاهيم الإدارية الأخرى.

الفرع الأول: نشأة وتطور مفهوم التسويق الداخلي

يعد مفهوم التسويق الداخلي من المفاهيم الحديثة نسبيا في الدراسات التسويقية المعاصرة، وعلى الرغم من أن هذا المفهوم قد ارتبط في بداياته بقطاع الخدمات حيث كان التطبيق الأساسي له في كيفية تحديد الاحتياجات التدريبية وحل بعض المشاكل التسويقية في البنوك والمستشفيات وخدمات النقل وغيرها [2]، إلا أنه قد أخذ بالتوسع والانتشار بشكل واضح في الربع الأخير من القرن العشرين ليشمل بذلك المنظمات الصناعية التي أدركت هي الأخرى فائدة استخدام هذا المفهوم في

---

[1] Christian Bach, Joseph Sarkis and Jing Zhang, Toward the use of internal marketing in networks International journal of business excellence, Vol 02, n° 01, UK, 2009, p 47.

[2] سعيد شعبان حامد، أثر التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية على مستوى جودة الخدمة الصحية بالمستشفيات التابعة للهيئة العامة للتامين الصحي بالقاهرة الكبرى، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، العدد 60، مصر، 2003، ص 02.

تنفيذ إستراتيجيتها التسويقية وبلوغ أهدافها [1]. هذا وقد شهد مفهوم التسويق الداخلي مراحل متعددة ركزت كل واحدة منها على إبراز عنصر أو جانب معين من عناصر هذا المفهوم، وفي هذا الصدد يمكن التمييز بين ثلاثة مراحل منفصلة لتطور مفهوم التسويق الداخلي تتمثل في: [2]

أ– مرحلة تحفيز العاملين وإرضائهم: ركزت الكتابات الأولى لتطور مفهوم التسويق الداخلي على أهمية تحفيز العاملين وإرضائهم، والسبب الرئيسي وراء ذلك هو الاعتقاد بأن ضرورة التسويق الداخلي في البنوك إنما تعود الى المجهودات الساعية لتحسين نوعية الخدمات المصرفية بها وأن هذا التحسين قائم على أداء العاملين. وبناء على ذلك وحتى تدفع البنوك عامليها نحو الأداء المرغوب، يجب عليها الاهتمام بتحفيزهم وزيادة مستوى رضاهم الوظيفي بصفته عاملا مهما يؤثر بدوره على رضا العملاء [3].

وفي هذا الجانب تشير معظم البحوث والدراسات الى أن سياسة التركيز على إرضاء العاملين وتحفيزهم في إطار مفهوم التسويق الداخلي مرده الحقيقة القائلة بأنه في ظل تسويق الخدمات غالبا ما يقوم العميل بشراء أداء العاملين أو سلوكياتهم المتعلقة بأداء الخدمة، ونتيجة لذلك فان استقطاب أفضل العناصر (العاملين) وتحفيزهم وحثهم على البقاء والاستمرار في العمل داخل المنظمة كلها أمور واجبة في هذا الصدد، وتزداد أهمية ذلك خاصة في المواقف التي تكون فيها جودة الخدمة هي عنصر المفاضلة بين المتنافسين.

---

[1] محمد عواد الزيادات ومحمد عبد الله العوامرة، استراتيجيات التسويق منظور متكامل، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012 ص 319.

[2] Pervaiz Ahmed and Mohammed Rafik, Internal marketing:Tools and concepts for customer-focused management, The 1st edition, Buutterworth-Heineman, UK, 2002, p 15.

[3] George William, The ratailing of services: A challenging future, Journal of Retailing, Vol 53, n° 03, 1977 p 91.

هذا وقد تلقى تحدي إعداد عاملين راضين ومن ثم عملاء راضين تأييدا كبيرا من رواد الباحثين في موضوع التسويق الداخلي، حيث أكدوا على أن الأداة الرئيسية في سبيل ذلك وفقا لهذا المنهج هي معاملة العاملين كعملاء وأن الوظائف التي يشغلونها هي منتجات يجب أن تلبي احتياجاتهم، وهو ما ذهب اليه كلا من Berry و Parasuraman (1981) [1].

لكن وعلى الرغم من التأييد الذي لقيته فلسفة معاملة العاملين كعملاء ضمن هذه المرحلة إلا أنه لا بد من الإشارة إلى بعض المشاكل المهمة المرتبطة بصياغة مفهوم التسويق الداخلي وفقا لهذا الطرح فعلى عكس التسويق الخارجي قد تكون الوظيفة (المنتج) التي يتم عرضها للعاملين باعتبارهم عملاء داخل البنك غير مرغوب فيها من قبلهم، وبالتالي تقل فرص أن يكون العاملون أسياد قرارهم عند اختيار المنتج (الوظيفة).كما أنه وبسبب الطبيعة التعاقدية للتوظيف يمكن إجبار العاملين على قبول الوظائف التي لا يريدونها أو قد تكون التكلفة المالية لتحقيق رضا وراحة العاملين باهظة (مطالبة العاملين البنك بمطالب تفوق إمكاناته)، إضافة الى أن فكرة معاملة العاملين كعملاء تطرح أسئلة حول أولوية احتياجات العاملين عن تلك المتعلقة بالعملاء الخارجيين، وهو ما يبدو مغايرا لحقيقة من أكثر الحقائق إقرارا في مجال التسويق وهي أن العميل الخارجي هو الملك وصاحب الأولوية دائما [2].

وما سبق يشير الى أن تطبيق التسويق الداخلي وفق هذه المرحلة سوف يؤدي الى نجاح العلاقة بين كل من العاملين والعملاء، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى إحساس العملاء بالرضا.

ب– مرحلة التوجه بالعملاء: تشير المرحلة الثانية من مراحل تطور مفهوم التسويق الداخلي الى ضرورة إدراك ووعي العاملين بمبدأ التوجه بالعميل، وهو ما ذهب اليه *Gronroos* في كتاباته من

---

[1] بيرفيز أحمد ومحمد رفيق، التسويق الداخلي، الطبعة الأولى، دار الفاروق، مصر، 2013، ص 13.

[2] Pervaiz Ahmed and Mohammed Rafik, Internal marketing: Tools and concepts for customer-focused management, op.cit, pp 16-17.

منطلق أن التفاعل بين العاملين والعملاء في القطاع المصرفي لا يؤثر فقط على قرار الشراء أو قرار إعادة الشراء وإنما يخلق فرصا تسويقية أمام البنوك يجب عليها استغلالها، ومن أجل استغلال هذه الفرصة فان الأمر يتطلب أن يتم التوجه بالعميل وأن يتسم جميع العاملين بفكر بيعي متميز، لذا فان الهدف من التسويق الداخلي حسب هذه المرحلة أن يحصل البنك على عاملين محفزين يتسمون بأنهم عملاء واعين وموجهين بالعملاء [1].

وفي ظل وجهة النظر هذه فانه لا يكفي للبنوك أن تمتلك عاملين محفزين فقط حتى يرتفع مستوى أدائهم ولكن ينبغي أيضا أن تكون لديهم خبرة وفكر تسويقي ينعكس على سلوكهم عند تعاملهم مع العملاء، وبالإضافة الى ذلك وحتى تكتمل عناصر نجاح الخدمة المقدمة الى العميل الخارجي يتطلب أن يكون هناك تنسيق وتعاون كامل بين مختلف الوظائف والأنشطة داخل البنك، ولاسيما بين موظفي خدمة العملاء (الخطوط الأمامية) وموظفي الدعم (الخطوط الخلفية).

ج– مرحلة تنفيذ الإستراتيجية وإدارة التغيير: تميزت هذه المرحلة بالنظر الى التسويق الداخلي على أنه هو المحرك أو أداة البنوك لتنفيذ وتطبيق استراتيجياتها [2]، وهذا يعني أنه لا يكف بأن يكون العاملون على علم بأهداف واستراتيجيات البنك فقط بل لا بد أن يوضعوا في قلب الحدث وأن يتم إشراكهم في وضع تلك الأهداف والاستراتيجيات لأنهم هم الذين يحققون تلك الأهداف ويطبقون تلك الاستراتيجيات. ولتطبيق الإستراتيجية على نحو أكثر فعالية ينبغي التغلب على التضارب بين الوظائف والأنشطة داخل البنك، ومن هنا يبرز دور التسويق الداخلي في إحداث التكامل بين وظيفتي التسويق والموارد البشرية والتغلب على مقاومة التغيير في البنوك، فالأفراد هم أساس

---

[1] David Ballantyne, A relationship mediated theory of internal marketing, Publications of the Swedish school of economics and business administration, n°123, Helsinki, 2004, p 04.

[2] Winter.J.P, Getting your house in order with internal marketing: A marketing prerequisite, Health marketing quarterly, Vol 03, n° 01, USA, 1985, p 69.

الوظيفة التسويقية التي تساهم كغيرها من الوظائف الأخرى في تحقيق أهداف البنك وتطبيق استراتيجياته.

ومن هنا يتضح بأن مجال التسويق الداخلي في هذه المرحلة قد أخذ بالتوسع إلى أكثر من مجرد تحفيز العاملين أو إحساسهم بالمسؤولية والوعي اتجاه العميل، بل أصبح يتضمن إمكانية التغيير في إستراتيجية البنك والذي قد يتطلب جهدا كبيرا من التسويق الداخلي للتغلب على الروتين المؤسسي ولتحفيز العاملين والارتقاء بهم إلى سلوك أفضل نحو مسؤولية بنكهم اتجاه العملاء.

وبشكل عام يتضح بأن التسويق الداخلي يعتبر أداة أساسية لتطبيق الاستراتيجيات سواء كانت داخلية أو خارجية، وهو ما أدى الى إمكانية تطبيقه على كافة أنواع البنوك والمنظمات ولم يعد تطبيقه محصورا في المنظمات الخدمية فقط، هذا بالإضافة الى أن هذه المرحلة من مراحل تطور مفهوم التسويق الداخلي تؤكد على أن مدى أنشطة التسويق الداخلي أصبح أكثر شمولا من مجرد تحفيز عاملي الخط الأمامي وإنما أصبح يمتد إلى جميع العاملين بدون استثناء [1].

الفرع الثاني: العوامل المساعدة على نشأة التسويق الداخلي

تطور مفهوم التسويق الداخلي هو تاريخ أو مفهوم قصير العمر نسبيا إذ ظهر في العقود الأخيرة من القرن الماضي في المنظمات الخدمية خاصة، ليتوسع استعماله فيما بعد إلى ما هو أبعد من ميدانه التقليدي ويصبح الآن مستخدما ومقبولا في كل أنواع المنظمات بما فيها المصرفية منها [2]. وإن كانت هناك إشارات عديدة تخص مفهوم التسويق الداخلي سبق وأن ظهرت، يبدو أن

---

[1] بيرفيز أحمد ومحمد رفيق، مرجع سابق، ص ص 16- 18.

[2] درمان سليمان صادق وحسان ثابت جاسم، أثر إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين: دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية في محافظة نينوى، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 29، العدد 85، العراق، 2007 ص 50.

هناك اتجاهات فكرية عدة كان لها تأثير في تطور هذا المفهوم وهي: تسويق الخدمات، إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة [1].

وهكذا فإذا ما اعتمدنا هذه العوامل فان هناك عدد من الاعتبارات يجب الاهتمام بها في مجال التسويق الداخلي بالبنوك، حيث من المهم في البداية ملاحظة أن الأسواق الداخلية موجودة داخل البنوك وأن هذه الأسواق في حالة تبادل تفاعلي مع الأسواق الخارجية لتلك البنوك، كما نجد أيضا أن العديد من مناهج التسويق الخارجي قد يتم تحويرها لغرض تناسبها وملائمتها مع التسويق الداخلي [2]. أما عن العوامل التي ساعدت على ظهور التسويق الداخلي بالبنوك فيمكن حصرها وفق Samms فيما يلي: [3]

– أن العديد من البنوك تعيش اليوم الكثير من التغيرات تتمثل في الاندماجات والاتحادات والتحجيم وغيرها من التحولات التي تتطلب الاهتمام بمفهوم التسويق الداخلي.

– إقبال العديد من البنوك على إجراءات تمكين العاملين لغرض زيادة التركيز على العلاقات مع العملاء وهذا الأمر يتطلب تدخلا كاملا وبرامج تدريبية مكثفة للعاملين على قيم العلاقات التجارية التي تنتجها البنوك.

– تراجع درجة الولاء المتبادل بين مسؤولي البنوك والعاملين بها وهو ما قلل من ربط هذين الطرفين بما يخص الغايات والقيم المشتركة، مما تطلب الاهتمام بالتسويق الداخلي لسد هذا النقص.

---

[1] Ian Lings, Managing service quality with internal marketing schematics, Long Range Planning, Vol 32 n° 04, UK, 1999, p 453.

[2] Benjamin Schneider and David Bowen, Employee and customer perceptions of service in banks: Replication and extension, Journal of applied psychology, Vol 70, n° 03, USA, 1985, p 425.

[3] Samms.C, The need for internal marketing www.mad.co.uk/print/stories/1998/10/26/bs/0008.asp Consulted on: 17/11/2009.

– أن الطرائق الجديدة المطبقة في العمل ونشوء فئة المنظمات المتعلمة تتطلب من البنوك والكوادر العاملة فيها أن تتعلم باستمرار المهارات الجديدة المطلوبة، ولذلك فان أسس التسويق الداخلي تعد المظلة التي تغطي هذه الإجراءات.

وإلى جانب هذا أبرزت دراسة Berg (1986) دور الموارد البشرية بصفة عامة في زيادة كفاءة وتنافسية البنوك باعتبارها أحد الوسائل الأساسية في تكوين الصور الذهنية عن البنك، وبالتالي فقد أصبح لزاما على إدارة البنك أن تكشف عن وسائل تمكنها من حسن إدارة هذا المورد الهام وقد أشارت الدراسة الى التسويق الداخلي باعتباره أحد أهم هذه الوسائل [1].

الفرع الثالث: تعريف التسويق الداخلي

في ضوء المراحل التي سبق ذكرها لتطور مفهوم التسويق الداخلي اهتم العديد من الباحثين بمحاولة تقديم تعريف للتسويق الداخلي، حيث يلاحظ أنه على الرغم من كثرة التعاريف التي قدمها هؤلاء الباحثين إلا أنهم

قد اختلفوا في بعض جوانب هذا المفهوم. وانطلاقا من ذلك وحتى يتسنى لنا التوصل إلى مفهوم واضح ومحدد للتسويق الداخلي فانه من المناسب أن نستعرض أهم التعاريف التي أوردها الباحثون في هذا المجال والتي كان أبرزها تعريف *Berry* (1981) للتسويق الداخلي بأنه: " عملية النظر الى العاملين كعملاء داخليين وإلى الوظائف التي يؤدونها كمنتجات داخلية وجب تصميمها لإشباع حاجات ورغبات هؤلاء العملاء الداخليين وذلك في اتجاه تحقيق أهداف البنك " [2].

---

[1] هبة فؤاد علي إسماعيل، أثر التسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين بالتطبيق على موظفي شؤون الطلبة بكليات جامعة القاهرة، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، العدد 47، مصر، 2008 ص 573.

[2] Michael Dunmore, Inside-out marketing: How to create an internal marketing strategy, The 1st edition Kogan page limited, London, 2002, p 21.

يتضح من هذا التعريف أن التسويق الداخلي ينظر وببساطة الى العاملين داخل البنك على أنهم السوق الأول له، وأن الهدف الرئيسي له هو إشباع وتحفيز العاملين على كل المستويات حتى يمكنهم خدمة العملاء الخارجيين وتحقيق أهداف البنك، وفي هذه الحالة فان وظائف البنك تمثل منتجات داخلية يجب أن تكون جذابة، محفزة وتساعد على تطوير العامل وعلى إشباع حاجاته ورغباته .

وقد أكد Berry و Parasuraman (1991) على ضرورة أن تعامل البنوك موظفيها بنفس الطريقة التي تريدهم أن يعاملوا بها عملاءها الخارجيين، فالنجاح في السوق الداخلي حسبهم هو معبر النجاح إلى السوق الخارجي [1]، وذلك وفق قاعدة أساسية في أدبيات التسويق الداخلي وهي أن كل عامل راضي يساوي عميل راضي [2]. وفي هذا الجانب اتجه Gronroos (2000) الذي يعد من أقطاب التسويق الداخلي والتسويق بالعلاقات صوب هذا الرأي كذلك، حيث ألح على أهمية أن تتبنى البنوك وتدرك حقيقة أن عامليها هم السوق الأول لها، وهذا معناه أن أي منتجات أو خدمات أو أية خطة تسويقية أو تكنولوجيا جديدة لا يمكن توقع نجاح تسويقها في السوق المصرفية مالم يتم تسويقها في السوق الداخلي أولا [3]. ومن هنا تتجلى أوجه الاختلاف بين كل من التسويق التقليدي (الخارجي) والتسويق الداخلي، حيث أن الأول يركز اهتمامه على احتياجات

---

[1] David Ballantyne, The strengths and weaknesses of internal marketing, In Richard Varey and Barbara Lewis: Internal marketing directions for management, The 1st edition, Routledge, London, 2000, p 46.

[2] نظام موسى سويدان وعبد المجيد البراوري، إدارة التسويق في المنظمات غير الربحية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2009 ص 55.

[3] غسان قاسم داود اللامي، حسين على عبد الرسول وحسام حسين شياع، تعزيز المكانة الذهنية للخدمة المصرفية من خلال ممارسات التسويق الداخلي: دراسة تطبيقية في عينة من المصارف الأهلية في محافظة بغداد، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 08، العدد 32، العراق، 2012 ص 27.

ورغبات العميل الخارجي فقط، بينما المفهوم الثاني يتطلب فهم كل من العميل الداخلي وكذلك فهم علاقاته داخل البنك ومع العميل الخارجي أيضا.

مفهوم التسويق الداخلي وعلى الرغم من أنه من المواضيع التسويقية إلا أن تركيزه على العاملين ورضاهم قد أدى إلى تأثره بالاتجاهات الخاصة بإدارة الموارد البشرية، وهو ما نلمسه في تعريف Cahill (1996) للتسويق الداخلي على أنه: " فلسفة معاملة العاملين على أنهم عملاء حقيقيين ومن ثم العمل على إشباع احتياجاتهم ورغباتهم من خلال ممارسة عمليات الاختيار، التطوير التدريب والتحفيز بهدف تحسين مستوى أدائهم " [1]. وفي نفس السياق عرف *kotler* و*Keller* (2006) التسويق الداخلي بأنه: " المهمة التي تنطوي على توظيف، تدريب، تطوير وتحفيز العاملين لجعلهم قادرين على خدمة العملاء بأفضل شكل ممكن " [2].

من خلال هذين التعريفين تتضح بعض الأنشطة التي يرتكز عليها التسويق الداخلي كالاستقطاب، التحفيز والتطوير، والتي لا تختلف عن تلك التي تذكرها وتعتمدها إدارة الموارد البشرية، لكن وعلى الرغم من ذلك إلا أنهم يؤكدون على خصوصية إدارة الموارد البشرية في القطاع المصرفي وضرورة أن تعامل البنوك موظفيها بنفس الطريقة التي تريدهم أن يعاملوا بها العملاء، معنى ذلك أن البنوك تتعامل مع الأفراد العاملين بها على أساس أنهم سوق داخلي وبالتالي تحاول أن تؤثر فيهم بالطريقة نفسها التي تؤثر بها في السوق الخارجي [3].

---

[1] Cahill Dennis, Internal marketing: your company's next stage of growth, The Haworth press INC, New York, 1996, p 03.

[2] أمل إبراهيم أحمد وهاني الضمور، أثر تطبيق التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي لموظفي المبيعات في مجموعة الاتصالات الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 06، العدد 01، الأردن، 2010، ص 37.

[3] حنان طرشان، التسويق الداخلي كمفهوم لإدارة الموارد البشرية وأثره على جودة خدمة المعلومات: دراسة ميدانية بجامعة بسكرة، المجلة الأردنية للمكتبات والمعلومات، المجلد 49، العدد 01، الأردن، 2014، ص ص 98-99.

ومن منظور آخر يرى كل من أحمد و رفيق (2002) بأن التسويق الداخلي عبارة عن: " تلك الجهود المخططة ذات البعد التسويقي التي تهدف إلى التغلب على مقاومة التغيير، وتعمل على تحفيز العاملين لتحقيق التعاون والتكامل الوظيفي في سبيل التنفيذ الفعال لاستراتيجيات البنك وتوجيهها نحو خدمة العملاء وذلك من خلال معاملة العاملين على أنهم عملاء داخليين " [1].

ويضيف الباحثان أن هذا التعريف يقضي بضرورة اهتمام المديرين بالاتصالات التسويقية نظرا لأن زيادة الاهتمام بها يزيد من الرضا الوظيفي للعاملين من جانب ويزيد من القدرة على التكامل والتنسيق بين مختلف الوظائف والأنشطة داخل البنوك من جانب آخر، فالتسويق الداخلي وفقا لذلك يمثل فلسفة لإدارة الموارد البشرية داخل البنوك من وجهة نظر تسويقية [2].

وليس المقصود بذلك تطبيق فلسفة وأساليب التسويق على وظيفة الموارد البشرية فحسب بل اعتماد منظور التسويق على جميع أفراد البنك باعتبارهم أحد أهم الموارد، ولذلك يجب أن يتوفر لهم بيئة داخلية ملائمة من خلال اختيار واستقطاب أحسن الأفراد وتصميم الوظائف التي تستجيب لحاجياتهم ورغباتهم وغيرها من الجهود التي تعزز من رضا الأفراد وتزيد من دافعيتهم نحو خدمة العملاء وتحقيق أهداف البنك ككل [3].

أما Ballantyne وعصمت سلمان (2000) فقد اتفقا على أن التسويق الداخلي هو: " أحد أشكال التسويق داخل البنك والذي يرتكز على إستراتيجية تطوير العلاقات بين الأفراد العاملين في الحدود التنظيمية الداخلية، بهدف توليد المعرفة وبناء نشاطات داخلية غرضها تحسين أداء ومكانة

---

[1] Tsuyoshi Takeshita, Internal marketing and employee satisfaction: A missing link in Japanese service management, Unpublished Master's thesis in business administration, Massachusetts institute of technology Japan, 2003, p 12.

[2] Ian Lings and Gordon Greenley, Measuring internal market orientation, Journal of service research, Vol 07 n° 03, USA, 2005, p 293.

[3] حنان طرشان، مرجع سابق، ص 99.

البنك في السوق الخارجي " [1]. فالفكرة هنا هي أن التسويق الداخلي يجب أن ينظر اليه من زاوية الغاية التي يسعى إلى تحقيقها من خلال التوجه بالسوق، ومن ثم فهو نشاط يهدف إلى زيادة قدرة البنك على تحقيق مركز تنافسي متميز بين البنوك الأخرى وليس مجرد اختيار طريقة من الطرق، وبعبارة أخرى فالتسويق الداخلي هنا هو مصدر للميزة التنافسية.

وبصفة عامة نلاحظ أن كثرة وتنوع التعاريف الخاصة بالتسويق الداخلي قد أدت إلى تنوع الأنشطة والمفاهيم التي تقع تحت مظلته، ومع ذلك يمكن تصنيف هذه التعاريف إلى أربعة مجموعات نعل أساس المقاربة التي تعتمدها كما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم (01): أهم مقاربات مفهوم التسويق الداخي

المقاربة	الباحث	التعريف
التسويق الداخلي كمرادف لاستخدام التقنيات التسويقية داخليا	*Piercy and Morgan* (1991)	هو تطوير برامج تسويقية موجهة نحو الداخل باستخدام تقنيات التسويق الخارجي .
	Gilmore and Carson (1995)	العمل على نشر مسؤولية النشاط التسويقي إلى كل وظائف البنك وبيع مسؤولية إرضاء العملاء إلى العاملين في إطار بيئة تنظيمية مساعدة .
	Palmer (2001)	التعامل بمقدار الأهمية مع حاجات السوق الداخلية من خلال برامج وخطط معينة لتحقيق الأهداف التنظيمية المرغوبة عن طريق تلبية وتحقيق حاجات العاملين والعملاء معا .
	محمد شل (2001)	الجهود التسويقية المبذولة لإقناع العاملين بالبنك بأهمية دورهم وأدائهم في تحقيق أهدافه وذلك قبل القيام بأية جهود خارجية لمنتجاته .
	Keuneth and Baack (2004)	جهود الاتصالات التسويقية المتكاملة داخل البنك والموجهة إلى العاملين لأداء الأنشطة الداخلية التي تحدد كيفية التعامل مع العملاء الخارجيين .
التسويق الداخلي كمرادف لإدارة الموارد البشرية	*Mc Stravic* (1985)	جهود البنك المبذولة لاستقطاب ، تدريب وتحفيز العاملين للقيام بالأعمال المناطة بهم على أكمل وجه .
	Cahill (1996)	فلسفة معاملة العاملين على أنهم عملاء حقيقيين ومن ثم العمل على إشباع احتياجاتهم ورغباتهم من خلال ممارسة عمليات الاختيار ، التطوير ،

[1] أنظر كلا من:

– عصمت سلمان، دور التسويق الداخلي في تدعيم المركز التنافسي للمنظمات الخدمية في جمهورية مصر العربية، أطروحة دكتوراه غير منشورة تخصص إدارة أعمال، جامعة القاهرة، مصر، 2000، ص 33.

- David Ballantyne, The strengths and weaknesses of internal marketing, op.cit, p 47.

		التدريب والتحفيز بهدف تحسين مستوى أدائهم .
	ثابت إدريس و سعيد حامد (2003)	تصميم السياسات والبرامج الموجهة إلى العاملين بالبنك بهدف تحقيق مستويات عالية من الرضا لديهم والذي بدوره يمكن أن يؤدي إلى الارتقاء بمستوى جودة الخدمة المقدمة للعملاء الخارجيين .
	Kotler and Keller (2006)	العمل على استقطاب وتدريب وتطوير وتحفيز العاملين لجعلهم قادرين على خدمة العملاء بأفضل شكل ممكن .
التسويق الداخلي كأداة لإرضاء العملاء الخارجيين	*Gronroos and George* (1995)	اهتمام البنك الواسع بالعاملين وذلك من أجل خدمة العميل وإشاعة السلوك الموجه نحوه .
	Varey and Lewis (1997)	أحد الأنشطة التسويقية الرئيسية هدفها تنمية الرصيد المعرفي للعاملين لزيادة الفعالية التنظيمية وتحقيق رضا العملاء الخارجيين .
	Mahmert and Torrs (2007)	مقاربة إستراتيجية هادفة لتشكيل قوى عاملة كفؤة وموجهة سلوكيا نحو العميل.
التسويق الداخلي كمصدر للميزة التنافسية	*Ballantyne* (2000)	أحد أشكال التسويق داخل البنك والذي يرتكز على إستراتيجية تطوير العلاقات بين الأفراد العاملين في الحدود التنظيمية الداخلية بهدف توليد المعرفة وبناء نشاطات داخلية غرضها تحسين أداء ومكانة البنك في السوق الخارجي.
	عصمت سلمان (2000)	نشاط يهدف إلى زيادة قدرة البنك على تحقيق مركز تنافسي متميز عن غيره من البنوك الأخرى .

Source: Dubravka Sincic and Nina Poloski Vokic, Integrating internal communication human resource management and marketing concepts into the new internal marketing philosophy Working paper series, n° 07-12, University of Zagreb, Croatia, 2007, p 05.

وفي ضوء التعاريف السابقة يمكننا القول بأن التسويق الداخلي هو فلسفة وتوجه إداري بصبغة تسويقية تحكم العلاقات الداخلية بين العاملين في الوحدات الإدارية المختلفة للبنك، وباعتبارهم عملاء داخليين لهم حاجات ورغبات يتوجب تلبيتها ومتابعتها باستمرار وبنفس الروح التي يتعامل بها البنك مع عملائه الخارجيين. فهو إذن العملية التي تتضمن تحفيز العاملين وتوجيه وتنسيق جهودهم نحو التنفيذ الفعال لاستراتيجيات البنك من خلال مجموعة من الإجراءات كالاستقطاب، التدريب، التطوير، التحفيز ونشر روح الإبداع وتوفير كل ما يلزم لأداء وظائفهم بشكل كفء وفعال بهدف تحسين جودة الخدمات المقدمة من قبلهم.

من هذا المنطلق يمكننا التعرف على العناصر الأساسية التي يقوم عليها مفهوم التسويق الداخلي بالبنوك والمتمثلة أساسا في: [1]

– اعتبار الأفراد العاملين داخل البنك كعملاء داخليين يجب البحث عن حاجاتهم ورغباتهم وإشباعها بتصميم الوظائف التي تحقق ذلك؛

– التركيز على فلسفة التوجه بالعميل وكيفية إرضاءه؛

– تحقيق التكامل والتنسيق الوظيفي بين مختلف الأقسام والمستويات الإدارية داخل البنك؛

– اعتماد المنظور التسويقي أثناء التعامل مع العاملين وإدارة شؤونهم؛

– تحفيز الأفراد على العمل معا وبالطريقة التي تحقق رسالة البنك واستراتيجياته؛

وكخلاصة نستطيع القول بأن مفهوم التسويق الداخلي في البنوك يرتبط بشكل مباشر مع القوى العاملة بداخلها، حيث لا يمكن تحقيق أي تقدم في جودة الخدمات المصرفية المقدمة وبالتالي رضا العملاء إلا من خلال تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين داخل البنك على اعتبار أنهم السوق الأول بالنسبة اليه، وأن وظائفهم تمثل منتجات داخلية يجب تصميمها وتطويرها بما يتفق مع حاجاتهم ورغباتهم ومن ثم زيادة درجة رضاهم وإشباع طموحاتهم. ومن هنا فان نشاط التسويق الداخلي يجب أن يمارس من خلال كافة العاملين داخل البنك دون أن يقتصر على إدارة أو قسم معين، أي لابد من العمل بروح الفريق الواحد والسعي باستمرار لتنمية البرامج والاستراتيجيات التسويقية التي تعزز من رضا القوى العاملة بنفس المستوى المعطى لخطط التسويق الخارجية، والتي يفترض بها أن تكون مواكبة للتطورات وقادرة على تلبية رغبات وحاجات الجمهور المستهدف.

الفرع الرابع: علاقة التسويق الداخلي ببعض المفاهيم الإدارية

[1] Pervaiz Ahmed and Mohammed Rafik, Advaces in the internal marketing concept: Definition, Synthesis and extension, Journal of services marketing, Vol 14, n° 06, UK 2000, p 453.

يجمع الكثير من الكتاب في مجال التسويق الخدمي على اعتبار أن مفاهيم التسويق الداخلي يرتبط معظمها إما بالتسويق بشكل عام أو بالعلاقات أو بإدارة الموارد البشرية وذلك على النحو التالي: [1]

أ- من زاوية التسويق: يعتبر Kotler وArmstrong التسويق الداخلي على أنه بناء فلسفة التوجه بالعملاء والاهتمام بهم وسط العاملين بالبنك وذلك من خلال تدريب وتحفيز كل من موظفي الخطوط الأمامية والخطوط الخلفية حتى يتمكن كل منهم من أداء دوره وفق فريق عمل متكامل لتحقيق رضا العملاء [2]. ويؤكد Gronroos وGummesson وGeorge على أن التسويق الداخلي هو جزء أساسي من التوجه بالتسويق [3] ، كما أشار Crick وآخرون إلى أنه ترويج البنك ومنتجاته للعاملين به [4].

ويتبين من ذلك أن التسويق الداخلي يخدم التسويق الخارجي وقد دفع ذلك عددا من الباحثين إلى اعتبار التسويق الداخلي موازيا ومكملا للتسويق الخارجي، وأن البنوك التي تسعى لتحقيق النجاح في التسويق الخارجي يجب أن تتفوق أولا في التسويق الداخلي مع التأكيد على أهمية أن

---

[1] وفقي السيد الإمام، تنمية مفهوم التسويق الداخلي في متاجر بيع السلع الاستهلاكية بالتجزئة وأثره في تحقيق رضا العاملين والعملاء ونوايا إعادة الشراء دراسة تجريبية، مجلة المال والتجارة، العدد 382، مصر، 2001 ص ص 04-05.

[2] شفيق إبراهيم حداد وعلي عبد الرضا علي، اختبار صلاحية تطبيق مقياس التسويق الداخلي في بيئة الأعمال الأردنية:دراسة تحليلية لأبعاد التسويق الداخلي في البنوك التجارية في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 04، العدد 04، عمان، 2008، ص 399.

[3] Nada Ali, Internal marketing: An exploratory study of the implementation of internal marketing in small insurance brokers in the UK, Unpublished doctoral thesis, Bournemouth university, UK, 2010, p 20.

[4] شاكر إسماعيل، التسويق الداخلي كمفهوم لإدارة الموارد البشرية وأثره على جودة الخدمة التعليمية: دراسة تطبيقية على العاملين في كليات الاقتصاد والعلوم الإدارية في الجامعات الأردنية الخاصة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، المجلد 02، العدد 23، فلسطين 2011، ص 186.

يتم التعامل مع الأسواق الداخلية بنفس طريقة التعامل مع الأسواق الخارجية، خاصة فيما يتعلق بتحقيق جودة الخدمة ورضا العملاء [1].

ومما سبق يتبين بأن فلسفة التسويق الداخلي تقوم على أساس أنه لو أرادت الإدارة المصرفية من عامليها أن يؤدوا وظائفهم بشكل جيد ويتعاملوا مع العملاء الخارجيين بأحسن وجه، فيجب أن توفر لهم وظائف مشبعة ومقنعة وأن تتفاعل معهم بنفس الشكل الذي تتفاعل به مع العملاء الخارجيين أثناء تسويق خدماتها. فالتسويق الداخلي يوجه إلى العاملين كعملاء والذين بدورهم يسوقون للعملاء الخارجيين كمنتجات وكما يعطى اهتمام لتطوير الخدمات المصرفية، فانه يجب تطوير العاملين كذلك نظرا لدورهم الكبير في تسويق الخدمات للعميل الخارجي.

ب– من زاوية العلاقات: عرف كل من Bitner's وBooms التسويق الداخلي على أنه إستراتيجية لتطوير العلاقات الداخلية في البنك [2]، ثم قام Ballantyne بتطوير هذا المفهوم ليصبح إدارة العلاقات الداخلية لتعظيم القيمة لدى العميل الخارجي [3]. وهو في هذا يطبق في الواقع مفهوم التسويق بالعلاقات الذي تزايد الاهتمام به كثيرا في السنوات الأخيرة داخل البنوك مع العاملين بها، حيث أنه يعرف على أنه توجه استراتيجي تتبعه البنوك يتم من خلاله التركيز على الاحتفاظ بالعملاء الحاليين وتطوير العلاقات معهم [4].

---

[1] Isabella Rydberg and J.P. Lyttinen, Internal marketing in hotel chains: A case study of Elite Stadshotell Lulea,Unpublished BSC thesis in international business administration and economics, Lulea university of technology, Sweden, 2005, pp 06-07.

[2] Ian Lings , Internal market orientation: Construct and consequences, Journal of business research, Vol 57 n° 04, UK, 2004, p 406.

[3] Abdelmoti Suleiman Aburoub, Abdullah Mohamed Hersh and Kalil Aladwan, Relationship between internal marketing and service quality with customer's satisfaction, International journal of marketing studies Vol 03, n° 02, Canada, 2011, pp 109-110.

[4] إلهام فخري أحمد حسن، التسويق بالعلاقات، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى العربي الثاني: التسويق في الوطن العربي الفرص والتحديات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، قطر، 06–08 أكتوبر 2003، ص 392.

وفي القطاع المصرفي يتضح جليا بأن نجاح البنوك في بناء علاقات جيدة مع عملائها يتوقف أساسا على مدى نجاح علاقات عامليها مع هؤلاء العملاء، وإذا ما اعتبرنا أن عاملي البنوك هم عملائها الداخليين فإنه من الواجب عليها أن تسعى إلى تحسين علاقاتها معهم وكسب ثقتهم و ولائهم، بل وإدارة هذه العلاقات بالشكل الذي يصب في مصلحة تحقيق أهدافها وخططها المستقبلية. ليس هذا فحسب بل يجب على البنوك كذلك أن تهتم بإدارة كل العلاقات والتبادلات التي تتم في السوق الداخلي وفي جميع المستويات التنظيمية ذلك لأن هذه التبادلات تمثل سلسلة الإنتاج التي تمر عبرها الخدمة المصرفية قبل أن تصل إلى العميل الخارجي.

و إلى جانب هذا عندما تهتم البنوك بالتسويق الداخلي فهذا يعني وجود عملاء داخليين وموردين داخليين يجب دراسة العلاقات والتبادلات التي تحدث بينهم، حيث نجد أن جميع العاملين في مجالاتهم الوظيفية يتفاعلون مع زملائهم في الوظائف الأخرى بطريقة شبه تجارية [1]. وهذا معناه أن كل طرف في عملية التبادل الداخلي عليه فهم احتياجات ورغبات الطرف الآخر والسعي لإشباعها بتقديم نفس المستوى من الجودة كما لو أنهم عملاء من الخارج، وهو ما سيفضي في النهاية إلى نجاح عملية التبادل مع العميل الخارجي حيث تتحقق احتياجات هذا الأخير وتلبى رغباته. وقد أكد Hampton على أهمية هذه النقطة بالإشارة إلى أن العاملين الراضين الذين سيتم خلق الدافعية لديهم على أساس مطالبهم واحتياجاتهم هم الذين سيحددون ما يرضي العملاء الخارجيين [2] ، وكذلك فعل Gronroos الذي أشار بقوة إلى أنه من غير علاقات داخلية ناجحة سواء بين العملاء

[1] محمد زاهر دعبول ومحمد أيوب، مبادئ تسويق الخدمات، الطبعة الأولى، دار الرضا للنشر، سوريا، 2003 ص 351.

[2] Dennis Hampton, Internal marketing for the established audiology practice, American journal of audiology Vol 01, n° 03, USA, 1992, p 57.

الداخليين أنفسهم أو بينهم وبين بنوكهم فانه من الصعب القول بأن العلاقات الخارجية مع العملاء ستنجح [1].

ومن خلال مدخل العلاقات دائما ، ينظر البنك إلى علاقاته مع عامليه على أنها علاقة مستمرة وليست منتهية ويجب العمل على الحفاظ عليها وتطويرها وتحقيق مكاسب متبادلة لكلا الطرفين من خلالها وتأخذ تلك العلاقة أهمية خاصة في الأجل الطويل. وهنا يؤكد Gronroos بأنه لتطبيق هذا المدخل يجب عمل الآتي: [2]

– أن يصبح التسويق مهمة كل فرد في البنك، أي يؤدي كل منهم دوره كمسوق لبعض الوقت بالإضافة إلى أداء مهامه الوظيفية الأخرى، ومن ثم يصبح التسويق فلسفة داخل العقول وليس حرفة يختص بأدائها فرد معين في البنك.

– لكي يتم نشر تلك الفلسفة بين جميع العاملين لا بد أن يتحقق التكامل والتنسيق بين جميع الوظائف من خلال وسائل يتحقق من خلالها نشر تلك الفلسفة، وهذه الوسائل هي:

– **ثقافة الخدمة:** يقصد بها كل التقاليد والقيم و الأعراف والخصائص التي تشكل الأجواء العامة للخدمة في البنك، ويتمثل دورها في العمل على أن يفهم العاملون هدف ومهمة البنك الرئيسية التي يسعى إلى تحقيقها، وبناء على ذلك يجب على كل بنك أن يتبنى ثقافة خاصة به تعبر عن قيمه وعاداته التي يجب أن يتبناها كل فرد ويترتب عليها تحقيق التزامه التنظيمي الذي يفوق تأثيره تأثير كل البرامج والأنشطة التدريبية.

---

[1] Martin Gamhed and Karin Lonroth, An internal view of a company's marketing and relationships: How to use marketing internally to strengthen relationships, Unpublished Master's thesis in international marketing Halmstad university, Sweden, 2011, p 18.

[2] عصمت سلمان، مرجع سابق، ص ص 50–51.

– **التسويق الداخلي:** الذي يعرف على أنه ذلك المفهوم الذي تتمثل مهمته الرئيسية في التأثير على وعي العملاء الداخليين (العاملين) بما يحقق التوافق بينه وبين هدف ومهمة البنك وكذلك ثقافته، وهذا بدوره يحقق بناء ثقافة البنك والحفاظ عليها أيضا.

مما سبق نستنتج بأن النظر إلى التسويق الداخلي كنظام لإدارة العلاقات الداخلية يترتب عليه عدة نتائج أهمها: [1]

– أن صوت العميل الداخلي لا بد من إدخاله في قرارات المنتج (الخدمة المصرفية)؛

– النظر إلى العلاقات على أنها أصل من أصول البنك؛

– تعظيم القيمة للعميل الخارجي من خلال العلاقات المرضية المتبادلة داخل البنك؛

ج– من زاوية الموارد البشرية: قدم مجموعة من الباحثين فلسفتهم الخاصة حول التسويق الداخلي والتي تقوم على إدارة الموارد البشرية للبنك برؤية تسويقية، حيث أكدوا على أن التسويق الداخلي يهتم بجذب وتطوير وتحفيز والاحتفاظ بأفضل العاملين من خلال الوظائف التي تشبع حاجاتهم وتحقق مستويات عالية من الرضا لديهم والذي بدوره يؤدي إلى الارتقاء بمستوى جودة الخدمة المقدمة للعملاء الخارجيين فهذه الفلسفة إذن جاءت لتعزز من دور العنصر البشري في تقديم الخدمات المصرفية وتحسين جودتها.

والملاحظ في الحقيقة أن أغلب الأنشطة التي قدمها الباحثون عند تعريفهم لمفهوم التسويق الداخلي تشكل في الواقع صلب اهتمام إدارة الموارد البشرية، وهو ما أثار الجدل حول حدود أنشطة وأدوار كل من التسويق الداخلي وإدارة الموارد البشرية والعلاقة بينهما في تحقيق الأهداف المرجوة. حيث يرى بعض الباحثين بأن الأنشطة التقليدية التي تضطلع بها إدارة الموارد البشرية يجب أن

---

[1] أحمد يحي حسين عبيد، دور التسويق الداخلي في تنمية ولاء العميل: دراسة تطبيقية على المراكز الطبية المتخصصة بالجامعات المصرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، جامعة المنصورة، مصر 2005، ص 56.

تكون ضمن أنشطة التسويق الداخلي كذلك وهذا ما يتضح من تعريف Cahill، Kotler وKeller السابق [1]. ويذهب George الى أبعد من ذلك حين يقول: " لقد حان الوقت لاستبدال مصلحة الموظفين في البنوك بمديري الإنتاج الذين يستطيعون تطبيق المقاربة التسويقية في إدارة شؤون العاملين " [2]، وحيث أن إدارة الموارد البشرية بالبنوك تعرف على أنها مجموعة النشاطات المتعلقة بتخطيط احتياجات البنك من الموارد البشرية وتوفيرها بالمؤهلات والخبرات المطلوبة في الوقت المناسب فضلا عن تدريبها وتحفيزها والمحافظة عليها، فإنه يصبح من الصعب إذن التمييز بين التسويق الداخلي وإدارة الموارد البشرية [3].

ومن هذا المنطلق نستطيع القول بأن امتداد نظرة التسويق المصرفي إلى العاملين كعملاء ومن ثم بزوغ فرع التسويق الداخلي للاهتمام بمعرفة حاجاتهم ورغباتهم والعمل على إشباعها لتحفيزهم نحو خدمة العملاء الخارجيين والتوجه بالسوق ليس معناه فشل وظيفة المواد البشرية في البنوك، ولكن ذلك جاء لمواجهة المنافسة الشديدة التي تشهدها السوق المصرفية. فالموارد البشرية كوحدة وظيفية مسؤولة عن اختيار وتعيين وتنمية العاملين وتحسين أدائهم تعد مكملة للجهود التسويقية

---

[1] محجوبي محمد الأخضر، أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والمصداقية في المؤسسة الخدمية حالة القطاع البنكي في الجزائر، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص تسويق الخدمات، جامعة أبو بكر بلقايد بتلمسان، الجزائر، 2010، ص 20.

[2] بيرفيز أحمد ومحمد رفيق، مرجع سابق، ص 75.

[3] سحر محمد فوطة ومحي الدين القطب، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تعلم ونمو العاملين في المصارف التجارية الأردنية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 15، العدد 01، الأردن، 2013، ص 165.

داخل البنك، بل أن نجاح وكفاءة برنامج التسويق الداخلي يعتمد بالدرجة الأساس على عملية التعاون والتنسيق بين قسمي التسويق وإدارة الموارد البشرية معا [1].

المطلب الثاني: أهمية، أهداف وخصائص التسويق الداخلي في البنك

لم يعد هناك شك في حاجة المنظمات المعاصرة ولاسيما المصرفية منها إلى تطبيق مدخل التسويق الداخلي لتحقيق أهدافها المرجوة، فهو بمثابة الوسيلة الدافعة لتوليد الإجراءات والتفاعلات التي تعزز رضا العميل من خلال خلق البيئة التي تدعم جودة السلوك من جانب موظفي البنوك وبذلك يعد التسويق الداخلي مصدرا أساسيا للميزة التنافسية [2].

الفرع الأول: أهمية التسويق الداخلي في البنك

يستمد التسويق الداخلي أهميته الأساسية وبالأخص في القطاع المصرفي من الاهتمام المتزايد بالعنصر البشري باعتباره حجر الزاوية في نجاح البنوك، حيث ينبغي أن يبدأ الاهتمام بالعاملين داخل البنك أولا على اعتبار أنه إذا لم تسوق المفاهيم والنظم والتوجهات والقيم إلى العاملين، فإن نجاح البنك في جذب العملاء الخارجيين والحفاظ عليهم سوف يعد أمرا من الصعب تحقيقه [3].

ومن هنا تبرز الحاجة إلى تصميم وتنفيذ تسويق داخلي جيد يكون من خلال تشخيص العاملين الأكفاء وعدهم عملاء داخليين يجب إشباع حاجاتهم ورغباتهم وفق برامج تسويقية خاصة، وعندئذ فإن البنوك ستصبح أكثر استعدادا لتلبية حاجات السوق الخارجي، كما أنها ستكتسب كوادر بشرية

---

[1] حميد عبد النبي الطائي، قياس تقييمات وإجراءات التسويق الداخلي في صناعة الفنادق الأردنية من وجهة نظر العاملين: دراسة حالة عمان، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العربي الثاني في الإدارة القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، مصر، 06-08 نوفمبر 2001 ، ص 153.

[2] عبد الرضا فرج بدراوي الخماس ورأفت عواد موسى التميمي، العلاقة بين التسويق الداخلي وجودة الخدمة: دراسة استطلاعية لعينة من الزبائن والعاملين في المصارف التجارية العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 19، العدد 73، العراق، 2013، ص 37.

[3] محمد فريد الصحن، استخدام مفاهيم التسويق الداخلي في قياس اتجاهات قيادات قطاع الأعمال نحو برنامج الخصخصة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد 01، جامعة عين شمس، مصر، 1996، ص 507.

تحمل الكثير من المعارف والاستعداد لخدمتها، بل وأكثر من ذلك عاملين مطوقين بإطار البنك يحسون بأنهم جزء متكامل فيه ويجسدون الثقة التي يحملونها ويزرعونها في البنك. وبذلك فعندما يحمل العاملون في البنك صفتي الخدمة المميزة والجودة، فإن هذا سينعكس في سلوكياتهم وفي الرعاية الجيدة للعملاء وبالمقابل فإن هؤلاء سيغادرون البنك وهم في رضا كامل وسيتكلمون عن هذا الرضا أمام الآخرين *، فتؤدي هذه الدعاية التي سيقوم بها هؤلاء العملاء إلى نتائج ايجابية لاحقة للبنك وبذلك فإنه من خلال التسويق الداخلي سيساهم العاملون ومن ثم العملاء في النجاح الكلي للبنك [1].

وقد أشار كل من Wong و Perry إلى أهمية التسويق الداخلي بالبنوك، حيث يرى كل منهما أنه إذا كانت إدارة البنك تعامل العاملين بها معاملة جافة فلا يمكن لها أن تتوقع منهم معاملة تتسم بالود والمجاملة كما يؤكد كل منهما على أن العملاء غالبا ما ينسبون جودة الخدمة المصرفية المقدمة إليهم إلى أداء العاملين ويوافقهم في هذا الرأي Berry و Parasuraman على أن التسويق الداخلي يمثل الأداة التي يتحقق من خلالها رضا العاملين عند تعاملهم مع العملاء الخارجيين، وقد أكدا على ذلك من خلال قول أحد المدراء: " نحن نعامل العاملين بالطريقة التي نرغب أن يعاملوا بها عملائنا الخارجيين" [2]. أما Kotler فبدوره قد أشار إلى ضرورة ممارسة التسويق الداخلي في البنوك قبل التسويق الخارجي بصفة خاصة حيث يرى أنه لا يوجد معنى أن يعد البنك عملائه بتقديم خدمة جيدة بدون تواجد عاملين على استعداد للقيام بذلك.

---

* هذا ما يعرف في أدبيات التسويق بمصطلح: الكلمة المنطوقة (La bouche à oreille).

[1] Paul Peter and James Donnelly, Marketing management knowledge and skills, The 5th edition, Mc Graw-Hill, USA, 2000, p 21.

[2] Wong .S and Perry .C, Customer service strategies in financial retailing, International journal of bank marketing, Vol 03, n° 09, 1991, pp 11-16.

كما أن زيادة الحاجة إلى تطبيق مفهوم التسويق الداخلي في البنوك يمكن إرجاعها إلى خصائص الخدمات المصرفية بالذات، حيث تبرز أهمية عملية التفاعل بين العاملين والعملاء من خلال تزامن عمليتي الإنتاج والاستهلاك، وكذا الحضور البارز لدور العنصر البشري في عملية تقديم الخدمة المصرفية بمشاركة كل من العاملين والعملاء في إنتاج الخدمة ذاتها [1]. وقد أبرزت نتائج العديد من الدراسات دور العامل في تحديد مستوى جودة الخدمة المدركة من جانب العميل النهائي، وأنه كلما زادت درجة رضا العميل الداخلي كلما كان أكثر توجها واستجابة لاحتياجات العميل الخارجي [2].

وتتضح أهمية التسويق الداخلي أيضا من خلال أن تطبيقه يؤدي إلى شعور العاملين باهتمام البنك بهم وباحتياجاتهم، ومن ثم رضاهم الوظيفي [3]. هذا إلى جانب أن التسويق الداخلي يضمن التزام العاملين بتحقيق أفضل معاملة للعملاء الخارجيين وتحسين جودة الخدمات المقدمة إليهم، بما يعمل على زيادة احتمال تكرار عملية الشراء، وهذا يعني أن نجاح أي برنامج للتسويق الخارجي إنما يتوقف إلى حد كبير على مدى فعالية برنامج التسويق الداخلي [4]، وذلك مثلما يبينه الشكل في الصفحة الموالية:

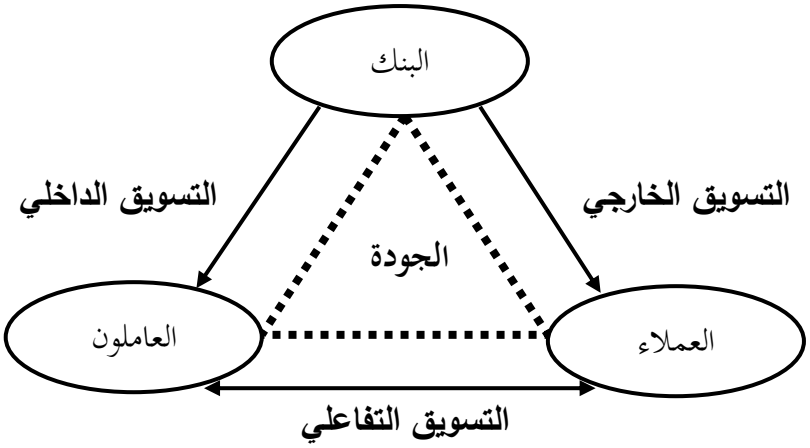
---

[1] Dennis Hampton, op.cit, p 57.

[2] Jerome Paul Davis, The effects of internal marketing on service quality within collegiate recreational sport : A quantitative approach, Unpublished doctoral thesis, The Ohio state university, USA, 2005, p 35.

[3] خضير كاظم محمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 215.

[4] Julie Moutte, L'influence de la satisfaction au travail du personnel en contact sur la satisfaction du client dans les services, Comminication publiée dans les actes de la 09eme conférence internationale sur les tendances du marketing, Venice, 21-23 janvier 2010 p 07.



الشكل رقم (02): مثلث التسويق في البنوك

Source: Pervaiz Ahmed and Mohamed Rafik, Internal, marketing: tools and concepts for customer focused management, op.cit, p 08.

يتضح من الشكل أعلاه أهمية تطبيق التسويق الداخلي في البنوك، وذلك من خلال توجيه استراتيجياته نحو العاملين جنبا إلى جنب مع استراتيجيات التسويق الخارجي، حتى يتمكن العامل من تقديم الخدمة المصرفية بالشكل الذي يريده العميل الخارجي وبالتالي يحدث ما يسمى بالتسويق التفاعلي، فاختيار السياسات المناسبة في التسويق الداخلي تجعل العاملين راضين ومحفزين للتوجه نحو خدمة العملاء وبالطريقة التي يريدها هؤلاء وهو ما يعني في الأخير رضا العملاء وإشباع حاجاتهم بخدمات جيدة.

هذا ويضيف Mishra بأن التسويق الداخلي يستمد أهميته داخل البنوك انطلاقا من ثلاثة محاور هي: [1]

- **إدارة التغيير:** قد تهدف البنوك إلى إحداث تغييرات على الأنشطة التي تزاولها أو إدخال أنظمة جديدة كتكنولوجيا المعلومات أو غيرها من التحولات الأخرى والتي عادة ما تكون غير مبرمجة

[1] أنظر كلا من:

- هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص ص 343-344.

- فؤاد العطار و حوراء حسن، التسويق الداخلي وجودة الخدمة وتأثيرهما في تحقيق رضا الزبون: دراسة استطلاعية للمصارف الأهلية في كربلاء مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد 13، العدد 01، العراق، 2015، ص 322.

بمعنى فيها نوع من المفاجأة والاندفاع أو تفرضها ظروف معينة، وهنا يلعب التسويق الداخلي دورا مهما في قبول وإنجاح هذه التغييرات [1].

– **بناء الصورة العامة:** تعد صورة المنظمة أحد العناصر الأساسية في نظام إدارة منظمة الخدمة، وهي تعبر عن مجمل الانطباعات أو المواقف والأحاسيس التي يحملها الجمهور عن المنظمة بمكوناتها المختلفة، فهي تعد نتاجا طبيعيا لمجموع خبرات الأفراد المباشرة وغير المباشرة التي يتلقونها عبر تفاعلاتهم الاتصالية المختلفة [2]. ولا شك في أن البنوك كلها تسعى لأن تحظى بأحسن صورة وسط الجمهور، ومن ثم استعمالها كمادة إعلامية للتأثير على سلوكياتهم المستقبلية. وهنا تتجلى أهمية التسويق الداخلي الذي يلعب دورا مهما من خلال الاتصال الداخلي والتعريف بنقاط تميز البنك لدى الأفراد العاملين ومن خلالهم محاولة التموقع في السوق وتحقيق الأهداف المرجوة، ولذلك يقال بأن جميع العاملين هم سفراء محتملون للبنك.

– **إستراتيجية البنك:** فتنفيذ أي إستراتيجية يتخذها البنك لنفسه يحتاج إلى التعاون والتنسيق بين مختلف الأفراد والوظائف، وجهود التسويق الداخلي تعمل في هذا الاتجاه حيث أنها تقلل من حدة التداخل والصراع الوظيفي وبناء الالتزام المطلوب لتنفيذ تلك الاستراتيجيات على أحسن وجه.

الفرع الثاني: أهداف التسويق الداخلي في البنك

يؤدي العاملون في المنظمات الخدمية الدور الحاسم في التأثير على درجة رضا العملاء، ومن ثم تبرز حاجة البنوك للعمل المتواصل على تهيئة أفرادها العاملين وتطويرهم ليكونوا على درجة عالية من الفهم والمعرفة العميقة لحاجات العملاء ورغباتهم والعمل على كسب رضاهم، إذ أنه من

---

[1] نظام موسى سويدان وعبد المجيد البرواري، مرجع سابق، ص 57.

[2] أزهار نعمة عبد الزهرة أبو غنيم، دور أبعاد المواطنة التسويقية في إدارة صورة المنظمة: دراسة تحليلية في شركة زين للاتصالات اللاسلكية المتنقلة في العراق، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 09، العدد 26، العراق، 2013، ص 52.

خلال تبني برامج التسويق الداخلي العلمية يتحقق هدف البنوك في تحسين النشاطات الداخلية ورفع كفاءة الاتصال بين العاملين والعملاء [1]. وبشكل عام يختلف الباحثون فيما بينهم حول تحديد الأهداف المرجوة من وراء تطبيق مفهوم التسويق الداخلي، حيث أشار أحمد ورفيق إلى أن هدف التسويق الداخلي يكمن في زيادة الوعي أو الشعور بالعملاء و تلبية حاجياتهم، أما *Tansey* فيشير إلى أن الهدف يكمن في تحسين جميع العمليات و ضمان تشغيل أمثل للموارد من قبل العاملين في سبيل مصلحة العملاء، بينما ترى عصمت سلمان بأن التسويق الداخلي في البنوك يهدف إلى تحقيق الآتي: [2]

– تهيئة المناخ الداخلي الذي يدعم فهم و توجه العاملين (العملاء الداخليين) بأهداف وحاجات ورغبات العملاء، وذلك من خلال اختيار وتعيين الأفراد في المواقع الوظيفية التي تتناسب مع كفاءاتهم ومهاراتهم و بما ينعكس في النهاية على تقليل معدل دورانهم.

– التأكيد على فهم العاملين بالبنك لتوقعات وإدراكات العملاء الخارجيين حول مستوى الخدمة المقدمة إليهم وأهمية ودور كل عامل في تحقيق تلك التوقعات.

– العمل على استقطاب العاملين الجيدين ذوي الكفاءة والمحافظة عليهم.

– مساعدة العاملين على قبول واستيعاب رسالة البنك وأهدافه ونظم وأساليب العمل المطبقة داخله.

– تحفيز العاملين وإثارة دافعيتهم للتوجه باحتياجات العملاء وانجاز وظائفهم بكفاءة وبالأخص أولئك الذين هم على اتصال مباشر مع العملاء.

---

[1] صالح عمرو كرامة الجريري، أثر التسويق الداخلي وجودة الخدمات في رضا الزبون دراسة تطبيقية لعينة من المصارف اليمنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، جامعة دمشق، سوريا، 2006، ص 40.

[2] أنظر كلا من:

– شوقي محمد الصباغ، أثر التسويق الداخلي والعوامل الشخصية على الالتزام التنظيمي بالتطبيق على مؤسسة الاتصال بدولة الإمارات العربية المتحدة، مجلة آفاق جديدة، العدد 02، مصر، 2005، ص ص 245–246.

– أحمد يحي حسين عبيد، مرجع سابق، ص ص 59–61.

– تكوين وتدعيم اتجاهات وسلوك العاملين بالشكل الذي يؤدي إلى الالتزام بتنفيذ الخطط والاستراتيجيات التسويقية للبنك [1].

– العمل على زيادة الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والدافعية للعمل من جانب العاملين.

– إدارة التغييرات الداخلية بالبنك منعا لمقاومة العاملين لها.

– بناء هوية وثقافة تنظيمية ترتكز على خدمة العميل وجودة الخدمة من خلال الاتصال الداخلي الفعال.

وفي هذا الصدد يشير Gronroos إلى ضرورة التفرقة بين أهداف التسويق الداخلي على كل من المستوى الاستراتيجي والمستوى التكتيكي، فعلى المستوى الاستراتيجي يهدف التسويق الداخلي إلى خلق بيئة تنظيمية داخلية تتمتع بروح عالية من الوعي والإدراك بأهمية خدمة العملاء والجهود الموجهة اتجاههم، وذلك من خلال إجراءات ميدانية فاعلة الغاية منها تطوير معرفة كل من العميل الداخلي والخارجي وإزالة المعوقات الوظيفية التي تعرقل خدمة هذا الأخير بأحسن طريقة. أما على المستوى التكتيكي فأهداف التسويق الداخلي تكمن في تنمية الاتجاه الايجابي في التعامل مع العملاء [2]. ومن جانب آخر يرى كل من Lewis وvarey بأن أهداف التسويق الداخلي تتمثل فيما يلي: [3]

---

[1] Adrian Sargeant and Saadia Asif, The strategic application of internal marketing: An investigation of UK banking, International journal of bank marketing, Vol 16, n° 02, UK, 1998, p 68.

[2] أنظر كلا من:

– صالح عمرو كرامة الجريري، مرجع سابق، ص 41.

- Ewing Michael and Albert Carnana, An internal marketing approach to public sector management, The international journal of public sector management, Vol 12, n° 01, UK, 1999, p 20.

- Brian Richardson and Grant Robinson, The impact of internal marketing on customer service in a retail bank, International journal of bank marketing, Vol 04, n° 05, UK, 1986, p 13.

[3] Richard Varey and Barbara Lewis, A broadened conception of internal marketing, European journal of marketing, Vol 33, n° 09-10, UK, 1999, pp 928-929.

– استقطاب العاملين المهرة والاحتفاظ بهم من خلال إيجاد اتجاه أو رؤية واضحة مشتركة داخل البنك.

– تقوية العلاقات والتفاعل بين أفراد الإدارة العليا وبقية العاملين وكذا وظائفهم من خلال مشاركتهم في صياغة أهداف البنك والعمل على تحقيقها.

– مساعدة وتوعية العاملين على فهم وتقبل أهمية التفاعل مع العملاء، وكذلك ترسيخ مفهوم الجودة لديهم في سبيل تحقيق خدمة تنافسية في ظل بيئة مصرفية سريعة التطور.

– إدارة الاتصالات من خلال إستراتيجية واضحة ومستمرة قائمة على البحث والتقييم.

– بناء علاقات مشتركة تجذب من خلالها كلا من العملاء الخارجيين والعملاء الداخليين للبنك.

– زيادة الإنتاجية في ظل قيادة واعية وفي ظل درجة عالية من الالتزام التنظيمي.

وبالنسبة إلينا يتضح بأن أهداف التسويق الداخلي تتمثل في:

– ضمان قبول العاملين بالبنوك للأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، ونظم وأساليب العمل المطبقة وكافة السياسات التي تمثل إطار العمل داخلها.

– ضمان استثارة دافعية العاملين للتوجه باحتياجات العملاء، وضمان أن يتم ترجمة ذلك إلى ممارسات فعلية وأن ينعكس ذلك على تحقيق الأهداف وتطبيق الاستراتيجيات.

وبعبارة أخرى نستطيع القول بأن أهداف التسويق الداخلي متضمنة في أهداف التسويق الخارجي وأهداف البنك ككل، فالتسويق الداخلي يعمل على خلق كوادر بشرية مستقرة ومتطورة في البنك تتصف بروح معنوية عالية وبتنظيم وتنسيق داخلي مناسب يساهم في استقرار العمل وخدمة العملاء بكفاءة تؤثر ايجابيا في تحقيق أهداف البنك، بمعنى أن التطبيق الناجح لبرامج التسويق الداخلي في البنوك يترجم إلى مواقف وسلوكيات ايجابية من قبل العاملين تنعكس على ولائهم لها وبالتالي التزامهم بتحقيق أهدافها.

ومن أجل بلوغ ذلك يؤكد Payne على وجود قاعدتين أساسيتين لا بد من أخذهما بعين الاعتبار وهما: [1]

– الأولى: يسهم العمل الذي يسود فيه روح الفريق الواحد إسهاما فعالا في دعم برامج التسويق الداخلي، وبذلك فإن العمل وفقا لهذا المنهج يضمن للبنوك نجاحها في تحقيق الأهداف المسطرة، فالتعاون بين أفراد البنك أمر ضروري خاصة وأن تعاملاتها تتصف بمستويات اتصال عالية وتفاعل مباشر مع العملاء.

– الثانية: كل عامل يقوم بدور مزدوج في البنوك فهو مجهز ثم مزود الخدمة للعملاء، ولدعم وتعزيز رضا هؤلاء يتطلب من كل فرد في البنك خدمة زملائه بطريقة جيدة، أي بمعنى ضرورة توافر نظام تفاعل داخلي مميز لضمان وصول الخدمة المقدمة للعملاء بجودة عالية.

الفرع الثالث: خصائص التسويق الداخلي

يشار إلى أن التسويق الداخلي يحمل ميزات وخصائص مستمدة من تكامل تطبيقات إدارة الموارد البشرية والإدارة التسويقية، ويمكن تلخيص أهمها فيما يلي:

أ– التسويق الداخلي عملية اجتماعية: فهو يطبق في البنوك لإدارة عمليات التبادل والتفاعل بينها وبين العاملين بها، حيث أن العاملين لا تقتصر حاجاتهم على الحاجات المادية فقط وإنما هناك حاجات اجتماعية كالشعور بالأمن والانتماء والاستقرار الوظيفي يريدون إشباعها وهذا ما يتحقق من خلال التسويق الداخلي.

ب– التسويق الداخلي عملية إدارية: فالتسويق الداخلي يسعى لتحقيق التكامل والتنسيق بين الوظائف المختلفة داخل البنك من خلال تأكده من أن كل العاملين لديهم دراية وخبرة كافية عن

[1] صالح عمرو كرامة الجريري، مرجع سابق، ص 42.

الأنشطة التي يقومون بها، وأن هذه الأنشطة تؤدي إلى إشباع حاجات العملاء الخارجيين إلى جانب التأكد من أن كل العاملين تم إعدادهم وحفزهم لأداء عملهم بكفاءة.

ج- الاتصالات هي النقطة الحاسمة لنجاح التسويق الداخلي: كما لها دور حاسم في اكتساب البنك ميزة تنافسية وفي تقليص الصراعات داخل نطاق الكادر الوظيفي.

د- أنشطة التسويق الداخلي ليست منفصلة: ولكنه يجمع بين العديد من الإجراءات التي تركز على مفهوم الجودة في خدمة العميل والاستراتيجيات والأعمال الكلية وبما يشكل هيكلا تمهيديا لنجاح أنشطة التسويق الخارجي. وهذا يعني أنه إذا كانت الإدارة تريد من العاملين بذل جهد كبير مع العميل الخارجي فإنه يجب أن تكون مستعدة لبذل جهد كبير مع العاملين بها كذلك. وبناء على ذلك فإن التبادل الداخلي بين البنوك وجماعات العاملين بها يجب أن يتم قبل أن تحقق البنوك أهدافها في السوق الخارجي، ولذلك يتميز مفهوم التسويق الداخلي بتحديده السوق الداخلي للعاملين والذي يجب أن يكون فعالا لأداء الخدمة. [1]

المطلب الثالث: متطلبات التسويق الداخلي في البنك

من خلال استعراض الجوانب الرئيسية لمفهوم التسويق الداخلي يتضح بأن تطبيقه في البنوك يقتضي توفر مجموعة من المتطلبات الرئيسية التي تدعم نجاحه، كما أن عدم توفرها يؤثر بلا شك بشكل سلبي على إمكانية تطبيق هذا المفهوم، وفيما يلي عرضا تحليليا لأهم تلك المتطلبات وتأثيراتها المختلفة في حالة توفرها أو عدم توفرها.

الفرع الأول: مدى التزام الإدارة العليا بفلسفة التسويق الداخلي

يعد التزام الإدارة العليا في البنوك بفلسفة التسويق الداخلي واقتناعها بأهميته وتأثيره في تحسين مستوى جودة الخدمة المصرفية التي تقدمها تلك البنوك من أهم متطلبات النجاح في تطبيق هذا

[1] كفاح صالح الأسدي وأزهار نعمة أبو غنيم، مرجع سابق، ص ص 15-16.

المفهوم [1]. وبناء على ذلك فإن عدم اقتناع القائمين على إدارة البنوك بفلسفة التسويق الداخلي وأهميته كوسيلة من وسائل تحسين الأداء التسويقي بها سيؤثر سلبا على نجاح تطبيق التسويق الداخلي بها، وبطبيعة الحال فإن ذلك سيؤثر أيضا وبشكل سلبي على مستوى أداء العاملين بتلك البنوك وبالتالي صعوبة تحقيق أهدافها الموضوعة.

الفرع الثاني: مدى التزام الإدارة العليا بفلسفة جودة الخدمة

ترتكز فلسفة جودة الخدمة خارجيا على تلبية مطالب العميل على نحو دقيق بينما يحكمها من الداخل التزام الإدارة وتدريب وتحفيز الموظفين وتعليمهم. فالهدف الرئيسي من التوجه بجودة الخدمة المصرفية هو جعل الجودة جزءا لا يتجزأ من العمليات والأداء وبالتالي المنتجات والخدمات المصرفية، وإذ تؤكد هذه الفلسفة على ضرورة مشاركة كافة الأطراف داخل البنك (العاملين) وخارجه (العملاء) في سبيل تحقيق الجودة [2]. إلا أن العديد من الباحثين قد أشاروا إلى أن أهم أسباب عدم تطبيق البنوك لمفهوم التسويق الداخلي يمكن إرجاعه إلى اهتمام تلك البنوك بجذب العملاء الخارجيين والمحافظة عليهم على حساب الاهتمام بالعملاء الداخليين أي بمعنى الاهتمام بجودة الخدمة الخارجية على حساب جودة الخدمة الداخلية [3]. وانطلاقا من ذلك فإن البنوك التي تهتم وتركز على جانب واحد من جانبي جودة الخدمة السابق الإشارة إليهما لن تستطيع النجاح في تطبيق مفهوم التسويق الداخلي.

---

[1] نظام موسى سويدان، تأثير تطبيق التسويق الداخلي في تحقيق رضا الزبائن، مجلة البصائر، المجلد 15، العدد 01، الأردن، 2012، ص 139.

[2] بيرفيز أحمد ومحمد رفيق، مرجع سابق، ص 115.

[3] نعيم حافظ أبو جمعة، ظواهر تسويقية غير صحيحة في الوطن العربي، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى العربي الثاني: التسويق في الوطن العربي الفرص والتحديات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، قطر، 06-08 أكتوبر 2003، ص ص 56-57.

الفرع الثالث: مدى تواجد نظام اتصالات إدارية كفء وفعال

يعد توافر نظام اتصالات كفء وفعال داخل البنك من المتطلبات الرئيسية أيضا لتطبيق مفهوم التسويق الداخلي، والمقصود هنا نظام اتصالات يشمل كلا من الاتصالات ذات الاتجاه الصاعد والنازل معا فتوفر نظام اتصالات كفء وفعال أمر من شأنه رفع مستوى التغذية العكسية التي تحصل عليها الإدارات في البنوك، وهو ما يعني المزيد من معرفتها وإدراكها لاحتياجات كل من العملاء الداخليين والخارجيين على حد سواء [1]. كما أن الاتصالات الجيدة تحول دون التضارب والتعارض والتداخل في أنشطة الوحدات الإدارية المختلفة، بل وتقدم المعلومات وتجعل كل العاملين مهتمين بقيم البنك وأهدافه وبقبول السياسات والفلسفات الجديدة ومن ثم التصرف بسلوكيات تمكن البنك من تحقيق أهدافه في السوق الخارجي [2]. وبطبيعة الحال فإن إهمال هذا المتطلب أمر من شأنه التقليل من كفاءة وفعالية نظام الاتصالات الإدارية في البنك، وهو ما سيؤثر سلبا عليه وبالتالي فشله في تطبيق مفهوم التسويق الداخلي.

الفرع الرابع: مدى التزام الإدارة العليا بمنح سلطة اتخاذ القرار للعاملين

يعتبر توجه إدارة البنوك نحو منح العاملين سلطة اتخاذ القرارات والمشاركة فيها عاملا أساسيا لضمان نجاح برامج التسويق الداخلي، حيث يترتب على ذلك تحقيق مكاسب عديدة يتمثل أبرزها في: [3]

- سرعة استجابة العاملين في تلبية حاجات ورغبات العملاء.

---

[1] عصمت سلمان، مرجع سابق، ص 95.

[2] Ioanna Paoasolomou-Doukakis and Philip Kitchen, Internal marketing in UK banks: Conceptual legitimacy or window dressing, International journal of bank marketing, Vol 22, n° 06, UK, 2004, p 422.

[3] أنظر كلا من:

- شوقي محمد الصباغ، مرجع سابق، ص 246.
- عصمت سلمان، مرجع سابق، ص 96.

– قدرة العاملين على حل مشاكل العملاء غير الراضين وتغيير مواقفهم.

– الرضا الوظيفي للعاملين وشعورهم بأهميتهم ومن ثم تقليل معدلات دورانهم وغيابهم.

– تحفيز العاملين على خدمة العملاء بالشكل المطلوب وإنجاح لحظات الالتقاء بهم.

وبذلك يتضح التأثير الايجابي لمدخل مشاركة العاملين الإدارة سلطة اتخاذ القرار في نجاح تطبيق البنوك لمفهوم التسويق الداخلي، لكن وعلى عكس ذلك فإنه بسبب العلاقة التعاقدية بين العاملين والبنك قد يجبر العاملون في العديد من المرات على أداء ما لا يريدون القيام به وذلك في ظل نظام المركزية وتركيز السلطة في يد الإدارة العليا وهو ما سيؤثر سلبا على نجاح تطبيق التسويق الداخلي في تلك البنوك، وبالتالي فقدان المكاسب السابق ذكرها من وراء توجه الإدارة نحو تفويض العاملين سلطة اتخاذ القرار والتصرف.

الفرع الخامس: مدى التوجه بالعميل الداخلي

وهنا لا بد من الإشارة إلى أن مفهوم التسويق الداخلي يرتبط ارتباطا وثيقا بفلسفة التوجه بالعميل الداخلي أي بالعاملين في البنوك الذين يتم اعتبارهم كأنهم عملاء داخليين في البنك وبواسطتهم يتم التفاعل مع العملاء الخارجيين ليتضح بشكل جلي أن مفتاح الحصول على عملاء راضين هو الحصول على عاملين راضين [1]. وفي الحقيقة يعتبر التوجه صوب العميل الداخلي المحور الرئيسي لأية إستراتيجية تسويقية داخلية بل أن رضا العامل يعتبر عاملا حاسما في تأثيره على الاحتفاظ به ورضاه الوظيفي والتزامه التنظيمي لبلوغ أهداف البنك وعليه فإن هذا التوجه لا يقل أهمية عن المتطلبات السابقة من حيث تأثيره الايجابي على نجاح تطبيق التسويق الداخلي وتحقيق أهدافه ، وبالتالي ينبغي إضافته إلى قائمة المتطلبات اللازمة لدعم هذا المفهوم وتطبيقه.

---

[1] حميد عبد النبي الطائي، تحليل العلاقة التعاضدية بين الذكاء التسويقي والتسويق الداخلي وأثرهما على رضا العاملين في فنادق السلسلة دراسة حالة عمان، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر: ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، 23–26 أفريل 2012، ص 435.

المبحث الثاني : إجراءات التسويق الداخلي في البنك

تصف إجراءات التسويق الداخلي كل الطرق والأنشطة المتبعة من قبل البنوك والمبنية على أسس علمية وموضوعية في كيفية التعامل مع العاملين وتنميتهم وتطويرهم، بل وكل ما يتعلق ببناء علاقات جيدة بين إدارات هذه البنوك وعامليها [1]. فهي إذن توضح الكيفية التي من خلالها تستطيع البنوك تهيئة بيئة عمل داخلية تلائم التسويق الداخلي، أي أن هذه الإجراءات هي بمثابة البيئة الخصبة لنجاح التسويق الداخلي وتحقيق أهدافه.

وقد تباينت وجهات نظر الباحثين في تحديد هذه الإجراءات، حيث أشار Gronroos إلى أن مفهوم التسويق الداخلي يتضمن سبعة عناصر وتتمثل تلك بالسياسات والبرامج في: وضوح أدوار العمل لدى العاملين، تنمية وتدريب العاملين، مكافأة وتحفيز العاملين، العلاقات بين العاملين الاتصالات الداخلية الدافعية لدى العاملين، التفاعل بين العاملين والعملاء [2]. وأشار Lombard إلى أن عناصر التسويق الداخلي ستة وهي: بيئة السوق الداخلي، مدخل العاملين اتجاه التسويق الداخلي، دافعية العاملين، التدريب والتطوير بحوث التسويق الداخلي، تنفيذ أنشطة التسويق الداخلي [3].

في حين تطرق Berry إلى إجراءات جذب واختيار العاملين، التدريب، التحفيز، الاتصالات الداخلية التمكين والمشاركة في صنع القرار [4]. كما ذهب Candbery و Gudmundson إلى ترسيخ ثقافة الخدمة لدى العاملين، التدريب الداخلي ونشر المعلومات التسويقية كأنشطة أساسية

---

[1] صالح عمرو كرامة الجريري، مرجع سابق، ص 42.

[2] Christian Gronroos, Relationship approach to marketing and organizational behavior interface, Journal of business research, Vol 20, n° 03, USA, 1990, pp 03-11.

[3] Lombard Mornay Roberts, Employees as customers: An internal marketing study of the aris car rental group in South Africa, African journal of business management, Vol 04, n° 04, South Africa, 2010, pp 362-372.

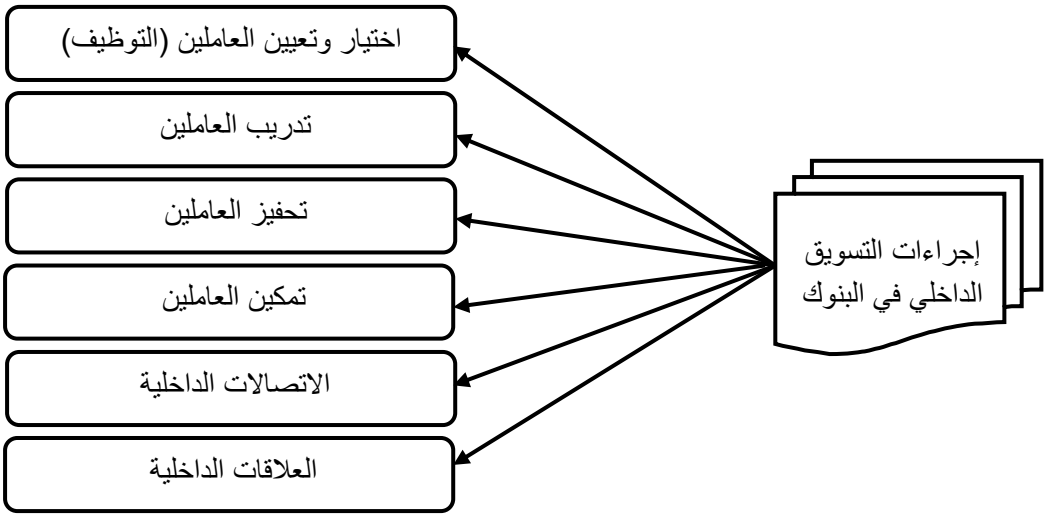
[4] Sulieman Al-Hawary and others, The impact of internal marketing on employee's job satisfaction of commercial banks in Jordan, Interdisiplinary journal of contemporary research in business, Vol 04, n° 09 Jordan, 2013, p 813.

لمفهوم التسويق الداخلي [1]. أما أحمد ورفيق فقد حددا عناصر التسويق الداخلي التالية: دافعية ورضا العاملين، التوجه نحو العميل ورضاه التنسيق والتكامل بين الوظائف، التعامل مع البيئة الداخلية من منظور تسويقي، تطبيق استراتيجيات مؤسسية أو وظيفية محددة [2]. هذا إلى جانب أنشطة أخرى متنوعة يرى الباحثون في هذا المجال أنها تمثل عناصر أساسية أو مكونات لا بد منها في تطبيق التسويق الداخلي.

وفي ظل هذا التعدد والتنوع يلاحظ أن الإطار العام الذي تصب فيه هذه الإجراءات يكاد لا يختلف حيث من الصعب تفضيل نموذج عن غيره لأن الاختلاف بينها ليس بالكبير إلا في بعض النشاطات التي تتضمنها، كما أن كلا منها يساهم في تنفيذ التسويق الداخلي بطريقته الخاصة. ومن هذا المنطلق سنحاول في هذا المبحث تسليط الضوء بالدراسة والتحليل على أهم الإجراءات التي يبدو أنها تلعب دورا مهما في تجسيد مفهوم التسويق الداخلي في البنوك ويتفق حولها معظم الباحثين في هذا المجال مثلما يوضحه الشكل في الصفحة الموالية:

[1] درمان سليمان صادق وحسان ثابت جاسم، مرجع سابق، ص 52.

[2] Pervaiz Ahmed and Mohammed Rafik, Advances in the internal marketing concept: Definition, Synthesis and extension, op.cit, p 453.



الشكل رقم (03): نموذج مقترح لأبعاد التسويق الداخلي في البنوك

Source : Hani Al-Damour, Hala Al-Jwenat and Amjad Abu El Samen, Examining the psychometric properties of internal marketing concept: Scale development and validation in Jordanian manufacturing sector, Jordan journal of business administration, Vol 08, n° 04 Jordan, 2012, p 833.

المطلب الأول: اختيار وتعيين العاملين (التوظيف)

اتفق معظم الباحثون الذين تناولوا بالدراسة مفهوم التسويق الداخلي بالبنوك على أن نقطة البداية في تطبيق هذا المفهوم هي البحث عن أفضل العناصر البشرية واختيار العاملين بناء على مدى توفر المهارات والتوجهات التسويقية لديهم أي قدرتهم على أداء دور المسوق لبعض الوقت على الأقل. وعلى هذا الأساس فإن عملية الاستقطاب والتعيين تعد من الأبعاد الرئيسية للتسويق الداخلي والتي يفترض انجازها بكفاءة وفعالية عالية، إذ أن النجاح في هذا الانجاز سينعكس على النشاطات الأخرى في البنك والتي من ضمنها النشاطات التسويقية [1].

ويقصد بالاختيار تدبير احتياجات البنك من مختلف الكفاءات، فهو العملية التي بمقتضاها تستطيع الإدارة المصرفية المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة من حيث درجة صلاحيتهم لأداء تلك الوظيفة. وبمعنى آخر تهدف عملية الاختيار إلى تحقيق التوافق بين

[1] Lombard Mornay Roberts, op.cit, p 366.

متطلبات وواجبات الوظيفة من جهة وبين مؤهلات وخصائص الشخص المتقدم لشغل الوظيفة من جهة أخرى وذلك نظرا للفروق في المهارات والاستعدادات بين الأفراد [1].

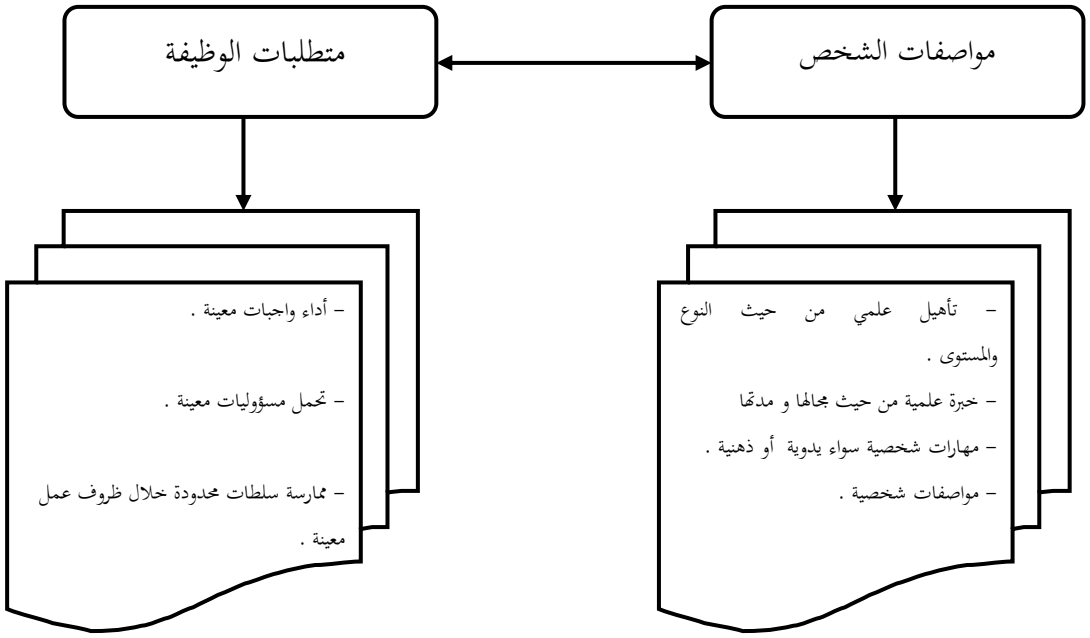
فالمهارات والقدرات التي يتمتع بها مقدمو الخدمات تعد من العناصر الأساسية لجودة الخدمات في القطاع المصرفي، ونتيجة للخصائص المميزة للخدمات المصرفية فإن ذلك يستدعي أن يكون مقدم الخدمة على درجة عالية من المهارة والخبرة والكفاءة للاتصال الجيد مع العملاء وبناء علاقات مميزة معهم، وبالتالي يستلزم على إدارة البنك أن تكون حريصة على اختيار أفضل العناصر لتقديم خدماتها إلى العملاء، فضعف مهارات مقدمي الخدمات وافتقادهم للرغبة في العمل وتدني مستوى إحساسهم بالمسؤولية اتجاهه تعد من المشكلات الرئيسية التي تؤدي إلى تدني مستوى جودة الخدمات المصرفية. وعليه فإنه من الضروري أن يتواجد في البنك مجموعة من الأفراد الموجهين والقادرين على تحقيق الجودة في الخدمات [2].

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 المجموعتين الظاهرتين في الصفحة الموالية:

---

[1] سامي أحمد مراد، تفعيل التسويق المصرفي لمواجهة أثار الجاتس، الطبعة الأولى، المكتب العربي للمعارف مصر، 2007، ص ص 199-200.

[2] صالح عمرو كرامة الجريري، مرجع سابق، ص 43.



الشكل رقم (04): عملية اختيار العاملين في البنك

المصدر: سامي أحمد مراد ، مرجع سابق ، ص 200.

ويتضح من الشكل السابق، بأن عملية اختيار العاملين بالبنك تتطلب إيجاد توليفة مناسبة بين مواصفات الشخص المرشح لشغل الوظيفة من تأهيل وخبرة علمية ومهارات ومواصفات شخصية، وبين مستلزمات الوظيفة من أداء واجبات وتحمل مسؤوليات وتفويض للسلطات، حيث أنه وبقدر النجاح في تقريب الفجوة بين هذه العناصر يكون ذلك دليلا على احتمال نجاح العاملين في القيام بالواجبات و المهام الموكلة إليهم على أحسن وجه. وفي هذا الجانب يضيف Gronroos على أن إجراءات اختيار وتعيين الفرد في الوظيفة بالبنك تقتضي بالدرجة الأولى ضرورة الاهتمام بما يلي:

- توافر المهارات الفنية لدى الفرد المتقدم لشغل الوظيفة؛
- توافر المهارات المرتبطة بالاتصالات والعمل الجماعي؛
- توافر المرونة في التعامل مع العملاء؛

ومن الجدير بالملاحظة هنا أن كل من Berry وParasuraman أكدا على ضرورة وأهمية حدوث تنافس بين البنوك لاختيار العملاء الداخليين مثلما يحدث الأمر في التنافس لجذب العملاء الخارجيين. هذا ويحقق الاختيار السليم للعاملين بالبنك فوائد عديدة من أبرزها: [1]

– توفير فريق عمل من الموظفين يمتاز بالمقدرة والروح المعنوية على تحقيق أهداف البنك وإيصال الخدمات بجودة عالية.

– تجنيب البنك الوقوع في مشاكل ارتفاع معدل دوران العمل أو ما يسمى بالتسرب الوظيفي.

– تحسين سمعة البنك في أوساط المجتمع وزيادة مستوى الإنتاجية.

– تقليص حجم تكاليف التشغيل والمصاريف الإدارية بالبنك.

– المساهمة في تحقيق أهداف البنك وتحسين أرباحه من خلال رفع حصصه السوقية وزيادة مستوى رضا العملاء .

وبعبارة أخرى يساهم الاختيار الجيد للعاملين في البنك بتوفير تكاليف إعداد وتدريب الأفراد وتجنب الخسائر الناتجة عن تعيين أفراد غير مؤهلين، كما أن مصادر التوظيف الجيدة تقلل من دوران العمل و تزيد من ديناميكية نمو البنك ووظائفه من خلال تعيين أفراد ملائمين لتنفيذ استراتيجياته. وعلى عكس ذلك يترتب في حالة الخطأ والاختيار غير السليم للعاملين تعرض البنك للعديد من المخاطر والمشاكل، ولا شك بأن هناك تكاليف يتحملها البنك في حالة إساءة الاختيار قد يكون من الصعب قياسها بدقة ومع ذلك يمكن إبراز البعض منها فيما يلي: [2]

– تكاليف التعيين بما في ذلك الوقت والتسهيلات اللازمة للبحث عن الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف وإجراء المقابلات والاختبارات معهم.

---

[1] محمد عواد الزيادات ومحمد عبد الله العوامرة، مرجع سابق، ص 325.

[2] سنان الموسوي، الإدارة المعاصرة: الأصول والتطبيقات، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن 2004 ، ص ص 110-111.

– تكاليف التدريب بما في ذلك الوقت الضائع لإدارة الموارد البشرية في البنك.

– ارتفاع نسبة الخطأ والحوادث في الغالب أثناء تقديم الخدمة المصرفية بالنسبة للعامل الجديد في البنك.

– عدم استخدام عناصر الإنتاج المصرفي بالكامل وبالتالي تضييع العديد من الفرص التسويقية المتاحة.

– تحمل البنك عبء الأجر الذي يحصل عليه العامل الجديد والذي عادة ما يفوق ما يقدمه هذا الأخير من جهد وإنتاج في المقابل.

هذا وتبدأ عملية اختيار العاملين بالاستقطاب من خلال البحث عن جميع العاملين المحتملين وتشجيعهم على تقديم طلبات التوظيف وفقا لمجموعة من الشروط التي يحددها البنك مسبقا، حيث يلاحظ أنه كلما زاد عدد المتقدمين للوظيفة كلما زادت درجة تمكن البنك من استقطاب الأفراد ذوي الخبرة والكفاءة [1]. وتأتي مرحلة الانتقاء بعد عملية الاستقطاب ضمن إجراءات التسويق الداخلي ليتم اختيار الأفراد الذين تتوفر لديهم الكفاءة والدافعية الأكثر لشغل الوظيفة المعلن عنها بعيدا عن الوساطة والمحسوبية وبالشكل الذي يحقق تكافؤ الفرص ومبدأ العدالة والمساواة.

وبما أن الاختيار هو العملية التي يتم من خلالها انتقاء الأفراد من مجموع المتقدمين للوظيفة المعلنة وبطريقة من شأنها تحقيق غايات وأهداف البنك، يؤكد Berry على ضرورة أن تستخدم إدارة البنك مبادئ التسويق لغرض جذب العاملين والاحتفاظ بهم بالإضافة إلى بحث وتطوير نوع من الفهم لحاجات ورغبات العاملين وبنفس طريقة التعامل في تحديد حاجات ورغبات العملاء الخارجيين [2]. وفي هذا الجانب يشير George إلى أنه توجد علاقة ارتباط وثيقة بين رضا العاملين

[1] Hani Al-Dmour, Hala Al-Jweinat and Anjad Abu El Samen, op.cit, p 835.
[2] Berry Leonard, The employee as customer, Journal of retail banking, Vol 03, n° 01, USA, 1981, p 35.

من جهة وإشباع حاجات ورغبات العملاء ورضاهم من جهة أخرى [1]. فبالنسبة للعاملين تعتبر ملائمة الوظيفة، موقع العمل، وسائل النقل، ساعات العمل، المكافآت والحوافز، فرص التقدم الوظيفي (التكوين والترقية مثلا)، وغيرها من التسهيلات والامتيازات المقدمة في إطار الوظيفة مزايا تنافسية جد مهمة لاستقطابهم وتحفيزهم على شغل الوظائف في القطاع المصرفي.

وعلى إثر ذلك فإنه يتطلب من إدارة البنوك عند بحثها عن العاملين صياغة إعلانات تركز فيها على بعض المنافع والامتيازات التي سيحصل عليها العامل في حالة وقوع الاختيار عليه، وتحاول التأثير على الجوانب الحسية والإدراكية التي تدفعه للبحث عن فرصة عمل ملائمة تلبي طموحاته ورغباته. فاستخدام المدخل التسويقي للحفاظ على سمعة البنك وتأمين مستقبله في السوق يعتمد على درجة المنافع التي يقدمها للعاملين وعلى أساليب الاحتفاظ بهم وضمان ولائهم للبنك، إذ أنه بفقدان العاملين المهرة من المحتمل أن يفقد البنك عملائه الدائمين وتضييعهم أيضا [2].

وبعد الانتقاء تأتي مرحلة التعيين أو التوظيف الفعلي، وفي هذه المرحلة يأخذ العامل مكانه الحقيقي في الوصف الوظيفي للبنك ويصبح بذلك أحد أعضاءه الحقيقيين، حيث يستهدف هذا التعيين وفقا لإستراتيجية التسويق الداخلي وضع الرجل المناسب في الوظيفة المناسبة وفقا لعقد عمل بين البنك والعامل ومن خلال شروط معينة تحدد حقوق ومسؤوليات كل طرف.

وفي هذا الجانب كذلك يؤكد Boshoff وTait على ضرورة أن تتضمن عملية التعيين تحديد الدور المطلوب من جميع العاملين في البنك لتحقيق الوضوح وتجنب الغموض في خدمة الأسواق

---

[1] George William, Internal marketing and organizational behavior: A partnership in developing customer-conscious employees at every level, Journal of business research Vol 20, n° 01, USA, 1990, p 67.

[2] بشير العلاق وحميد الطائي، تسويق الخدمات مدخل استراتيجي وظيفي تطبيقي، دار اليازوري، عمان، 2009 ص ص 350-351.

المستهدفة [1]. فالدور يتكون من إجمالي الأنشطة والأفعال والسلوكيات الواجب أداؤها من قبل العامل، وهو يعرف بشكل واسع من خلال التوقعات والطلبات والضغوط الواقعة على العامل من أطراف عدة سواء من داخل البنك كالمدراء والمسؤولين أو خارجه كالعملاء [2]. فعندما يشتغل الأفراد مع بعضهم البعض داخل البنك لفترات طويلة فإنه ينتج الكثير من مجموعات العمل المعقدة من العلاقات الداخلية بين الوظائف أو الموردين للتسويق الداخلي في البنك، ولهذا فإن إدراك العامل لدوره وفهمه لكيفية أداء واجباته يؤثر بالتأكيد في سلوكياته.

ويتضمن عنصر إدراك الدور ثلاثة متغيرات رئيسية هي: دقة الدور، غموضه وتناقضه [3]، حيث تشير دقة الدور إلى دقة إدراك العامل لطلبات مشرفيه في العمل وأن يلبي العامل توقعاتهم أثناء العمل، أي أن يدرك تماما ما هو مطلوب منه. بينما تناقض الدور الذي يدركه العامل فهو نتيجة الصراع والتعارض فيما يطلبه المشرفون والعملاء مع بعضهم البعض أو حتى التناقض مع توقعاته هو، وأما الغموض فيتمثل في عدم معرفة أو فهم العامل لحقيقة التوقعات التي ينتظرها الآخرون منه فهو ينشأ من عدم توفر المعلومات الدقيقة التي تمكن العامل من أداء عمله بشكل صحيح.

وبناء على ذلك فمن الضروري أن يتم توضيح الدور المطلوب من جميع العاملين في الإدارات لفهم أهداف البنك وإستراتيجياته في تقديم الخدمات لعملائه، إذ أن القوى العاملة بحاجة إلى معرفة ما هو متوقع منها في العمل وعندما يتم تحديد المهام والواجبات (الوصف الوظيفي) بشكل جيد

---

[1] Boshoff Christo and Tait Madele, Quality perceptions in the financial services sector: The potentiel impact of internal marketing, International journal of service industry management, Vol 07, n° 05, UK, 1996, p18.

[2] نظام موسى سويدان، مرجع سابق، ص 137.

[3] نفس المرجع، ص 137.

فإنه حتما سيصبح العمل ذو تسلسل منتظم وتصبح الأدوار واضحة، بل ويحقق البنك فوائد عديدة تساهم في تحسين إستراتيجية التسويق الداخلي من بينها: [1]

– مساعدة كل عامل على فهم واجباته الوظيفية ومعرفة الطرق والإجراءات التي تحقق أهداف البنك.

– تحقيق الأمان الوظيفي للعاملين والتقليل من ارتباكهم وشعورهم بإحساس أفضل نحو تحقيق الأهداف الشخصية والعلاقة مع الزملاء.

– تخفيض درجة الغموض في الوظائف والحد من التضاربات والصراعات ما بين الأقسام.

– تلافي الكثير من المشاكل مما يؤدي إلى خلق نوع من الاستقرار في الأهداف التنظيمية للبنك.

– تنامي الولاء الوظيفي اتجاه البنك مما يسهم في استثمار الوقت والموارد المستخدمة في العمليات الإنتاجية لتحسين مستوى جودة الخدمة التي يتلقاها العميل الخارجي.

وبشكل عام يمكن القول أن الإستراتيجية الفعالة للتسويق الداخلي تضمن اختيار وتعيين الأفراد المناسبين في البنك والاحتفاظ بهم، وعلى عكس ذلك فإن سياسات الاختيار الخاطئة للأفراد وجلبهم لأداء المهام تعد أحد الأسباب الرئيسية لضعف جودة الخدمات المصرفية. ونظرا لحساسية هذه العملية في القطاع المصرفي فإن ذلك يتطلب من إدارة البنوك تخصيص الوقت والجهد الكافيين لتعيين أحسن الكفاءات المتاحة والتي تتوافق مهاراتهم مع أعباء الوظيفة المراد القيام بها، فنجاح البنوك يرتبط بدرجة أساسية بنجاح عملية اختيار الأفراد وتدريبهم على تقديم خدمات أفضل تشبع حاجات العملاء ورغباتهم.

[1] محمد عواد الزيادات ومحمد عبد الله العوامرة، مرجع سابق، ص ص 329–330.

المطلب الثاني: تدريب العاملين

أشارت العديد من الدراسات إلى أهمية العلاقة بين التسويق الداخلي والأداء الوظيفي، فتدريب وتطوير العاملين والاتصال معهم بكفاءة وفعالية كل ذلك يترجم من خلال ما يقدمونه من خدمة للعملاء.

ومن هذا المنطلق يعد التدريب بعدا استراتيجيا ضمن فلسفة التسويق الداخلي في البنوك يسهم في تنمية وتطوير قدرات الأفراد العاملين وتأهيلهم للقيام بالأعمال الموكلة إليهم على أحسن وجه، وقد اتجهت معظم البنوك في الوقت الحاضر للتركيز على هذا الجانب من خلال زيادة فرص التطوير وفترات التدرب للتعرف على طبيعة الوظيفة التي ستقوم بها القوى العاملة وبالشكل الذي يساعدها على اكتساب الخبرات وأداء أعمالها وواجباتها بإتقان وبالجودة المطلوبة [1].

وعلى كل تتعدد تعاريف التدريب إلا أن معظمها يسير في اتجاه واحد، فيمكن تعريف التدريب مثلا على أنه " مجموعة من الإجراءات أو العمليات التي تهدف إلى إكساب وتطوير المهارات والمعرفة والاتجاهات لدى الأفراد العاملين في البنك لغرض رفع مستوى أدائهم وبما يحقق نتائج ايجابية للبنك والعاملين على حد سواء " [2]. وتبعا لذلك ينظر إلى التدريب على أنه إجراء علمي يكتسب الأفراد من خلاله معارف ومهارات من أجل زيادة كفاءتهم الحالية والمستقبلية خدمة لأهدافهم وأهداف البنك معا.

---

[1] Zeithaml Valarie, Bitner Mary and Gremler Dwayne, Service marketing: Integrating customer focus across the firm, Mc Graw-Hill Ervin, USA, 2006, p 02.

[2] بشير العلاق وحميد الطائي، مرجع سابق، ص 355.

كما يعرف التدريب بأنه " نشاط علمي مخطط يهدف إلى تنمية المهارات والقدرات الفنية والسلوكية اللازمة للأفراد لتمكينهم من أداء وظائفهم بفعالية " [1]. ويتضح من ذلك بأن التدريب هو حاجة ضرورية للعاملين، حيث أنهم بحاجة مستمرة لعمليات التدريب والتطوير وخاصة في مجال الخدمات المصرفية حيث تجدد البرامج التدريبية من معلوماتهم وأساليب عملهم من وقت لآخر.

وعموما يعمل التدريب على توفير فرص اكتساب الفرد للخبرات التي تزيد من قدرته على أداء العمل، فهو نشاط مستمر لتزويد العاملين بالمهارات والقدرات التي تجعلهم صالحين لمزاولة عمل ما من خلال مدهم بالمعلومات والمعارف التي تكسبهم المهارة في أداء الوظيفة أو تنمية وتطوير ما لديهم من مهارات ومعارف وخبرات، تزيد في كفاءة الأداء الحالي وتعدهم لما هو أحسن في المستقبل تلبية لاحتياجات العميل الخارجي. فالتدريب المصرفي إذن هو وسيلة علمية وعملية تهدف إلى رفع كفاءة العنصر البشري في البنك بصقل قدراته وتنمية مهاراته وتغيير اتجاهاته وتزويده بالمعلومات والخبرات الضرورية التي يتوجب تمتعهم بها للوصول إلى الجودة في الخدمات المصرفية [2].

ويحتل التدريب **أهمية** كبيرة في أنشطة البنوك خاصة من خلال تحسين أساليب العمل وتغيير السلوك وتدعيم كفاءات الأفراد ومهاراتهم وطرق تعاملهم مع العملاء، وفي هذا يتفق معظم الكتاب والباحثين على أن التدريب وإعداد الأفراد يثري كل هدف فرعي من أهداف التسويق الداخلي سواء كان جذبا أو تعيينا أو تطويرا أو تحفيزا للعاملين. هذا بالإضافة إلى مجموعة أخرى من الفوائد يمكن إجمالها فيما يلي: [3]

---

[1] محمد دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، الطبعة الأولى، مكتبة الملك فهد، السعودية، 2005، ص 134.

[2] سامي أحمد مراد، مرجع سابق، ص 203.

[3] محمد عواد الزيادات ومحمد عبد الله العوامرة، مرجع سابق، ص 327.

– جعل العامل أكثر استقلالية ومقدرة على تحمل مسؤوليات الوظيفة المصرفية.

– التوصل إلى معرفة كيفية استخدام موارد البنك والتعامل معها بالشكل الصحيح.

– زيادة وعي القوى العاملة بمعرفة قدرات وإمكانيات البنك مما يسهم إيجابا في تحسين أدائها.

– التقليل من نسبة غياب العاملين بالبنك وتقليص معدلات دوران العمل.

– توفير أساليب حديثة في تطوير العاملين وتهيئتهم بالشكل الذي يحقق رضاهم الوظيفي ويرفع روحهم المعنوية.

– تحسين الأداء الوظيفي في ظل التغيرات والتطورات التكنولوجية وفي بيئة مصرفية تسودها المنافسة والتحولات المتسارعة.

– التعرف على أساليب عمل جديدة قد تساهم في رفع الحصة السوقية للبنك، وتحد من وقوع الحوادث والأخطاء بمختلف أنواعها عند تأدية الوظائف.

– المساهمة في بناء قاعدة فعالة للاتصالات وتبادل المعلومات والاستشارات الداخلية، وبما يؤدي إلى تطوير أساليب التفاعل بين الأفراد العاملين وبث روح العمل الجماعي بينهم.

–كما يعتبر التدريب عاملا مهما للاستفادة من فرص الترقية وزيادة الحوافز المالية مستقبلا، وهو ما يعزز من التوجه الايجابي للعاملين نحو وظائفهم وبالتالي زيادة رضاهم الوظيفي [1].

ولا شك كذلك أن أهمية التدريب المصرفي تنبع من كون أنه مهما كانت عملية اختيار البنك للعاملين بناءة فإن مهاراتهم وقدراتهم السلوكية والوظيفية تبقى دائما محدودة عند مرحلة الانطلاق، وهي بذلك في حاجة ماسة إلى التدريب والتطوير وزيادة المعارف بما يستجد في وظائفهم من أجل مواكبة التحديات والتغيرات البيئية، كما أن تلك البرامج تزودهم بالقدرة على طرح البدائل المختلفة للتعامل مع المشاكل غير المتوقعة. فالبرامج التدريبية إذن، من شأنها أن تضمن انسجام واستمرار

[1] أحمد يحي حسين عبيد، مرجع سابق، ص 107.

تأدية العاملين لواجباتهم الوظيفية على وفق المعايير المتفق عليها للأداء، كما أنها تساهم ايجابيا في الرضا العام للعاملين وكذلك بمستوى ولائهم التنظيمي وأن مستوى ثقة العاملين في إدارة البنك تتحدد على ضوء اهتمامها بالبرامج التدريبية المستمرة التي توجه إليهم، وعلى عكس ذلك فإن العاملين الذين لا يتلقون التدريب الكافي هم أسرع في ترك العمل من غيرهم الذين حصلوا على هذا التدريب [1].

وفي إطار مفهوم التسويق الداخلي بالبنوك تهدف برامج التدريب إلى تنمية وتطوير الأفراد العاملين لكي يتمتعوا بمهارات ومعارف واتجاهات تستطيع من خلالها تقديم أفضل الخدمات إلى العملاء، كما أنه من خلال التدريب تحاول إدارة البنوك جعل عامليها أكثر وعيا وإدراكا بضرورة خدمة كل من العملاء الداخليين والخارجيين وأهمية تحسين جودة الخدمة المقدمة إليهم، وذلك من منطلق أن تحسين الجودة الداخلية هي مصدر تحقيق الجودة النهائية التي تقدم للعميل الخارجي [2]. ولا يقتصر هدف التدريب على ذلك فحسب بل وتمكين العاملين من التفاعل مع الادارة والتزامهم وتفهمهم والتجاوب مع ما يطلب منهم أيضا للوصول إلى تحقيق أهداف البنك والتميز في الأداء أيضا.

هذا ويتحقق التدريب الداخلي في البنك من خلال وضع برامج لتدريب العاملين على مسائل تتعلق بالمهارات الشخصية، ولاسيما الحلقات والورشات الدراسية التي تهتم بنشر الوعي الثقافي بأهمية خدمة العميل فضلا عن تدريب العاملين على ممارسة العديد من النماذج والسلوكيات المختلفة التي من شأنها أن تدعم رضا العملاء. كما يجب على إدارة البنك تزويد العاملين بنسخة

---

[1] أحمد يحي حسين عبيد، مرجع سابق ، ص 107.

[2] Tsai Yafang and Tang Ta-Wei, How to improve service quality: Internal marketing as a determining factor Total quality management and business excellence, Vol 19, n° 11, UK, 2008, pp 1118-1119.

من التوصيات والتعليمات التي ترشدهم في كيفية التعامل مع العملاء [1]، ومن ثم فإن التدريب الداخلي من شأنه أن يرضي الأفراد المتدربين أولا ثم العملاء ضمن عملية التسويق الداخلي ثانيا.

وفي ذات السياق يجب أن تشمل برامج التدريب بالبنك تعليم العاملين مهارات الاتصال والتفاوض مع العملاء سواء الداخليين أو الخارجيين، بالإضافة إلى التعرف على أنواع الخدمات المصرفية وكذا المشاكل المحتمل مواجهتها عند تقديمها. فبرامج التدريب هذه يجب أن تهدف إلى جعل العاملين أكثر مرونة وتعززهم بالمهارة وأساليب اللباقة وحسن التصرف من أجل تقديم خدمة جيدة إلى العملاء. فالعاملون يعدون الطرف المكمل لأي بنك عندما يكون العملاء في حالة اتصال معهم ولذلك فإن صورة البنك تبدأ مع كل فرد من الأفراد العاملين وهي تنعكس بالمقابل أيضا على مواقفه وسلوكه اتجاهه، ولكي ينجح البنك في هذا الاتجاه ويعطي صورة واضحة عن رسالته وأهدافه من خلال سلوكيات وتصرفات العاملين فإن الطريق الصحيح 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 إيجابا في خدمة العملاء الخارجيين وخاصة إذا كان هذا السلوك متوافقا مع سياسة البنك وأهدافه [2].

وتجدر الإشارة هنا إلى أن التعليم يعتبر أحد أبرز الطرق الداعمة لبلوغ أهداف التدريب كونه يستخدم باعتباره وسيلة فعالة في نقل المعرفة إلى العاملين المتدربين. ومن هنا فإن فاعلية التدريب في البنك تقاس على أساس تحسين الكفاءة والقدرة من خلال عملية التعلم وهذا يعتبر ضروريا إذا كانت المهارات والمعرفة والاتجاهات غير جيدة قبل عملية التدريب، أما إذا تطورت هذه السمات واكتسب العامل كفاءة عالية فهذا يعني أن التدريب بالبنك كان فعالا ومؤثرا نظرا لتزامن عمليتي

---

[1] درمان سليمان صادق وحسان ثابت جاسم، مرجع سابق، ص ص 53-54.

[2] مأمون الدرادكة وآخرون، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار مفاز للنشر والتوزيع، الأردن، 2001 ص ص 142-143.

التدريب والتعلم معا. و لهذا فمن الأمور الهامة التي تقع على عاتق إدارة البنوك القيام بعملية تعزيز متواصلة للمعلومات والمهارات التي تم اكتسابها خلال عملية التدريب من قبل العاملين [1].

ومن النقاط الرئيسية التي يجب التركيز عليها كذلك هو ضرورة استمرار العملية التدريبية بالبنك وهذا ما أشار اليه Gronroos بأن التدريب يمثل نشاطا أساسيا يجب ممارسته بصفة مستمرة لإعداد الأفراد لأداء أدوارهم، وذلك من خلال تقديم معلومات لهؤلاء الأفراد حول: [2]

– مهمة البنك وأسباب تواجده؛

– استراتيجيات البنك ومنتجاته؛

– أهمية أداء كل فرد لدور المسوق لبعض الوقت؛ وذلك لتحقيق هدف رئيسي هو خلق اتجاهات ايجابية نحو إستراتيجية البنك وأهدافها وتطوير المهارات الخاصة بخدمة العملاء والمبيعات والاتصالات.

نستخلص مما سبق بأن تدريب وتطوير الموارد البشرية في وقتنا الحاضر لم يعد مجرد خيار للبنوك، بل أصبح ضرورة حتمية يجب الانخراط فيها واعتباره كأولوية ضمن استراتيجياتها وأهدافها المرجوة من أجل خلق المهارات والمعارف الجديدة لدى العاملين بتلك البنوك ومواكبة التغيرات التكنولوجية والمعلوماتية وظروف المنافسة وغيرها من المستجدات البيئية الأخرى. وانطلاقا من ذلك يهدف التدريب ضمن أنشطة التسويق الداخلي في البنوك إلى تطوير العاملين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم وتوجهاتهم نحو ضرورة خدمة العملاء وتحقيق الجودة داخليا وخارجيا، لأن تحقيقها سيعود بالنفع على البنك وعليهم سواء، فبحصول كل ذلك تزداد ثقة العاملين بأنفسهم ويتلاشى الغموض الذي يحيط بوظائفهم وهو ما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم ورضاهم أثناء تأدية العمل.

---

[1] بشير العلاق وحميد الطائي، مرجع سابق، ص 354.

[2] عصمت سلمان ، مرجع سابق، ص 84.

المطلب الثالث: تحفيز العاملين

أشار Charles Schwab إلى التحفيز بأنه أفضل طريقة للحصول على أفضل أداء من قبل العاملين[1]، كما أكدت العديد من الدراسات دور التحفيز في التسويق الداخلي عندما اعتبرته وسيلة لتحسين الأداء ورفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين بالإضافة إلى توجيههم نحو الوعي بالعميل الخارجي و حاجاته.

ومن هذا المنطلق إذن تشكل الحوافز والامتيازات التي يحصل عليها العاملون أحد العوامل الرئيسية التي لا يجب إغفالها للاحتفاظ بهم وحثهم على تقديم أفضل دعم وخدمة للعملاء سواء الداخليين منهم أو الخارجيين [2]. فالبنوك التي تسعى إلى النجاح والاستمرار عليها القيام بتحفيز العاملين داخلها لتجعل أدائهم ذا جودة عالية وذلك من خلال خلق الشعور لديهم بأنهم جزء من البنك وأن قيمتهم تقاس بمقدار نجاح بنكهم في تقديم الخدمات المطلوبة بجودة متميزة.

ومن هنا فإن أنظمة تحفيز ومكافأة العاملين لها دور كبير في تحسين مستوى الأداء المصرفي وزيادة الكفاءة والفاعلية الإنتاجية، بل وتعد واحدة من أهم استراتيجيات التسويق الداخلي التي تساهم في جذب المورد البشري والمحافظة عليه. وعليه سنتطرق في هذا المطلب إلى مفهوم التحفيز وأهميته، أنواع الحوافز المستخدمة وكذا العوامل التي تتوقف عليها فعالية عملية التحفيز وخصائص نظام الحوافز الفعال في البنوك.

---

[1] حنان طرشان، مرجع سابق، ص 107.

[2] Ioanna Papasolomou and Mihaela Kelemen, Internal marketing: A qualitative study of culture in the UK banking sector, Journal of marketing management, Vol 23, n° 07-08 UK, 2007, pp 746-748.

الفرع الأول: مفهوم التحفيز وأهميته في البنك

يقصد بالتحفيز أنه " نظم تضعها إدارة البنك لحث الفرد على القيام بسلوك معين أو الامتناع عن القيام بسلوك غير مرغوب فيه " [1]. فالتحفيز وفق هذا التعريف إذن يتضمن تلك الجهود التي تبذلها الإدارة البنكية لحث العاملين على اتخاذ سلوك معين أو إيقافه، حيث يهيئ البنك مجموعة من العوامل والمزايا لإدارة العاملين ومن ثم تحريكهم للتصرف بالشكل المرغوب فيه بعد أن يتم إشباع حاجاتهم ورغباتهم. ويعرف Steiner و Berelson التحفيز كذلك على أنه " شعور داخلي لدى الفرد يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك معين بغية الوصول إلى تحقيق أهداف معينة " [2]. والمقصود بالتحفيز هنا هو إثارة حاجيات العاملين ورغباتهم وإغرائهم للحصول عليها عن طريق الأداء الجيد والسلوك السليم في البنك.

وعليه تعد الحوافز من العوامل المهمة التي تؤثر في تحسين أداء العاملين بالبنك والتي يتوجب توافرها لأي جهد منظم يهدف إلى تحقيق مستوى عالي من الأداء والجودة، فالحوافز هي بمثابة قوى خارجية تؤثر بشكل أو بآخر على السلوك الإنساني تضعها إدارة البنك من أجل دفع الأفراد العاملين إلى تبني سلوكات واتجاهات معينة لتحقيق أهدافهم وأهداف البنك معا [3]. وهذه السلوكات والاستجابات تمثل صلب اهتمام التسويق الداخلي في البنوك على اعتبار أنه يحاول دفع العاملين إلى بذل الجهود في سبيل تحقيق أهدافها وفي نفس الوقت يسعى إلى توفير الظروف المساعدة على ذلك من خلال تلبية حاجات ورغبات العاملين، فإدراك العاملين للمكافآت التي سيحصلون

---

[1] أماني محمد عامر، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مطابع الولاء الحديثة، مصر، 1999، ص 277.

[2] أمل إبراهيم أحمد وهاني الضمور، مرجع سابق، ص 38 .

[3] رشيد مناصرية، الحاج عرابة وغريب بولرياح، واقع تطبيق إجراءات التسويق الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة سوناطراك بحاسي مسعود، مجلة الباحث، العدد 14، جامعة ورقلة، 2014 ص 350 .

عليها نتيجة مستويات مختلفة للأداء ستؤثر على دافعيتهم وحافزيتهم للأداء الذي يرغبون في الوصول اليه وتحقيقه.

وعملية التحفيز تعد ذات أهمية مزدوجة في البنك، فهي من جهة تسعى إلى تحقيق أهداف البنك بزيادة مستوى الأداء وجودة الخدمات التي يقدمها، ومن جهة أخرى تهدف إلى إشباع حاجات العاملين المختلفة وبشكل عام تتلخص أهمية الحوافز في الآتي: [1]

– تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بإشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية وبالتالي رفع الروح المعنوية لديهم ومن ثم روح الولاء والانتماء إلى البنك.

– التحكم في سلوك العاملين بما يضمن توجيهه وتعزيزه أو تعديله بحسب المصلحة المشتركة بين البنك والعاملين.

– المساهمة في تطوير التزام العاملين حيال رسالة البنك وأهدافه وقدراته التنافسية.

– زيادة إنتاجية البنك وتحسين جودة الخدمات التي يقدمها.

– تعزيز قدرات العاملين وميولهم وطاقاتهم الإبداعية بما يضمن ازدهار البنك وتفوقه.

– ترسيخ قيم العدالة بين العاملين في البنك وتنمية روح التعاون والعمل الجماعي بينهم.

– إثارة حماس العاملين وتشجيع روح المبادرة والمنافسة بينهم، مما يدفع للحرص على المصلحة العامة والسعي لتحقيق أهداف البنك [2].

وفي القطاع المصرفي تسعى إدارات البنوك إلى تنمية الالتزام الوظيفي لدى العاملين اتجاه رسالاتها وأهدافها لأن ذلك سينعكس ايجابيا في سلوكياتهم ومواقفهم اتجاه العملاء وجودة الخدمات

---

[1] فايز الزغبي ومحمد إبراهيم عبيدات، أساسيات الإدارة الحديثة، دار المستقبل للنشر والتوزيع، الأردن، 1997 ص 161 .

[2] زاهر عبد الرحيم عاطف، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011 ص ص 142-143.

المقدمة إليهم. ولذلك نجد أن تقديم الحوافز للعاملين في البنك يرتكز على مكافأتهم وفقا للأداء المتميز في خدمة العملاء ذلك لأن الأداء الذي يستحق المكافأة هو أداء غير عادي، بل لأنه لا يكف أن يطلب البنك من العاملين سلوك اتجاه معين أو يأمرهم به فقط، بل يجب أن يظهر لعامليه أن هذا السلوك سيتم مكافأته في حال النجاح فيه وتنفيذه بفعالية [1]. ومن هذا المنطلق تبرز وتزداد أهمية التسويق الداخلي في البنوك لأنه يهدف إلى جعل الأفراد العاملين أكثر تحفيزا ورغبة للتوجه نحو خدمة العملاء وبالجودة المطلوبة [2].

وفي هذا الجانب يؤكد Lings بأن هناك علاقة ارتباط وثيقة بين الاعتراف بمجهودات العاملين ومكافأتهم من جهة ورضا العملاء من جهة أخرى. فاعتراف الإدارة البنكية بمجهودات عامليها من خلال مكافأتهم على حسن الأداء وكذلك الأمر بالنسبة لنوعية الخدمات المقدمة داخليا يقود ذلك إلى تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة إلى العملاء الخارجيين ونيل رضاهم [3]. وهو ما ذهبت اليه أيضا العديد من الأبحاث والدراسات في حقل التسويق المصرفي، حيث أشارت إلى أنه إذا ما رغبت البنوك في أن يكون فريق عملها موجها بخدمة العملاء فما عليها إلا أن تبذل جهودا مضاعفة لصياغة نظام فعال للحوافز والمكافآت والإقرار بجهود عامليها والاعتراف بأنهم جزأ لا يتجزأ من كيان البنك. فالتسويق الداخلي إذن يخلق مناخا داخليا بالبنك يتيح للعاملين فرصة الحصول على احتياجاتهم ورغباتهم وذلك من منطلق أنهم عملائه الداخليين الذين يجب إرضائهم قبل إرضاء العملاء الخارجيين.

---

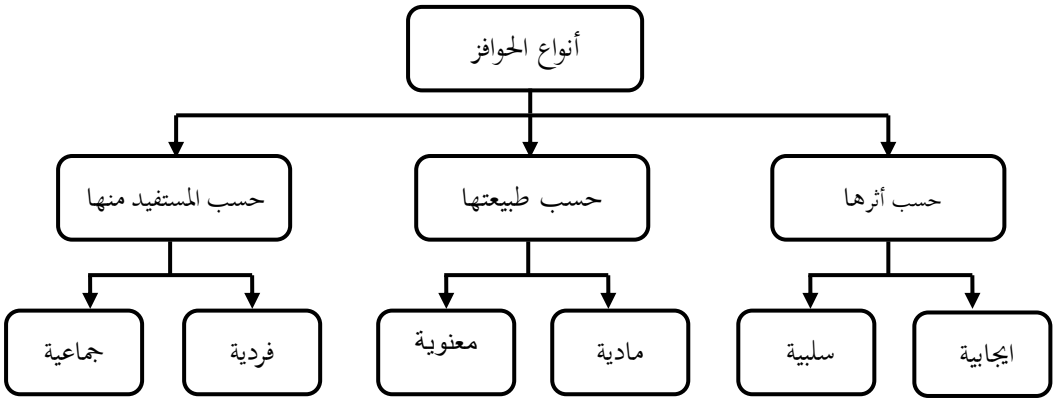
[1] هيثم العاني، الإدارة بالحوافز: التحفيز والمكافآت، دار كنوز المعرفة، الأردن، 2007، ص 15.

[2] Ioanna Papasolomou, Can Internal marketing be implented within bureaucratic organisations, International journal of bank marketing, Vol 24, n° 03, UK, 2006, pp 195-196.

[3] صالح عمرو كرامة الجريري، مرجع سابق، ص 47.

الفرع الثاني: نظم الحوافز المستخدمة في البنك

تتنوع تصنيفات الحوافز وتتداخل مع بعضها البعض، حيث تختلف تقسيمات الباحثين في هذا المجال للوسائل والأساليب التي يمكن لإدارة البنك استخدامها للحصول على عاملين محفزين وذلك مثلما يبينه الشكل الآتي:



الشكل رقم (05): نظم الحوافز المستخدمة في البنك

المصدر: سامي أحمد مراد، مرجع سابق، ص 215.

ويتضح من الشكل بأن هناك عدة معايير تصنف من خلالها الحوافز، وذلك إما بحسب أثرها أو طبيعتها أو طبيعة المستفيد منها كما يلي:

أ– تقسيم الحوافز حسب أثرها: وفقا لهذا المعيار نميز بين الحوافز الايجابية والحوافز السلبية كما يلي: [1]

1– الحوافز الايجابية: وهي الحوافز التي تحمل مبدأ الثواب للعاملين بالبنك، حيث تلبي حاجاتهم ودوافعهم بهدف تحسين أدائهم ومعه جودة الخدمات المصرفية المقدمة. فالغاية إذن من استخدام الحوافز الايجابية هي تحسين الأداء والخدمة في البنك من خلال حث وتشجيع العاملين على القيام بسلوك ما يؤدي إلى ذلك. وهذه الحوافز قد تكون فعالة ومؤثرة عندما تستخدم فور قيام العامل

[1] أماني محمد عامر، مرجع سابق، ص ص 278–280.

بالتصرف المطلوب، فالمكافأة لن تكون قادرة على التأثير الايجابي في سلوك العامل ما لم يرتبط الحصول عليها بقيامه بالسلوك المطلوب، كما يجب أن يتفق نوعها مع نوع الحاجة التي يشعر بها العامل وإشباعها.

2- الحوافز السلبية: هي الحوافز التي يستخدمها البنك لمنع السلوكات السلبية للعاملين من الحدوث أو التكرار وتقويمها مثل: الغيابات غير المبررة، التأخر، الإهمال، إساءة معاملة الزملاء والعملاء، عدم الشعور بالمسؤولية وعدم الانصياع للتوجيهات والتعليمات والعمل الجماعي، مما يدفع الإدارة إلى تطبيق هذا النوع من الحوافز لردع العاملين وتفادي الأخطاء السابقة. والحوافز السلبية تستخدم العقاب كمدخل لتغيير سلوك الأفراد نحو تحسين الأداء والخدمات والوصول بها إلى الهدف المرغوب فيه من قبل البنك، ومن أمثلتها نجد: الإنذارات الشفهية والكتابية، الخصم من الأجر، الإقصاء المؤقت من المنح والعلاوات، وقف الترقية أو تجميدها إنزال الرتبة أو تقليص الصلاحيات جزئيا أو كليا، التحويل أو الإبعاد الجغرافي، التسريح المؤقت [1].

ولكي تحقق الحوافز السلبية الهدف المطلوب منها يجب أن لا تسارع إدارة البنك إلى توقيع الجزاء عن كل خطأ يقع من العامل بل يجب التفرقة بين أنواع الخطأ، فالخطأ الناتج من مبادرة العامل أو اجتهاده لا يجب أن يعاقب عليه، وإنما المقصود بالعقاب هو العامل المهمل أو المنحرف أما الخطأ الناتج عن محدودية العامل وانخفاض قدراته ودرايته بالعمل فيكون علاجه عن طريق التدريب [2]. وتجدر الإشارة هنا إلى أن الحوافز السلبية تحدث توازنا في عملية التحفيز بالبنك، فهي تذكر العاملين بأنهم مثلما يثابون على الأداء الجيد فإنهم يعاقبون كذلك على الأداء الضعيف فتحفظ بذلك الإدارة رهبتها وتضمن جدية العاملين أيضا.

---

[1] موسى خليل، الإدارة المعاصرة: المبادئ الوظائف الممارسة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع لبنان، 2005، ص 179.

[2] سامي أحمد مراد، مرجع سابق، ص ص 215-216.

ب– تقسيم الحوافز حسب طبيعتها: تبعا لطبيعتها تصنف الحوافز إلى حوافز مادية وأخرى معنوية كالآتي: [1]

1– الحوافز المادية: هي المكافآت ذات الطابع المالي أو المادي التي يقدمها البنك للعاملين وتقوم بإشباع حاجاتهم الأساسية، فتشجعهم على بذل قصارى جهدهم في العمل وتجنيد ما لديهم من قدرات للارتقاء بمستوى الأداء والخدمات المقدمة للعملاء سواء الداخليين منهم أو الخارجيين. فهي إذن تمثل طريقة مباشرة للتأثير على أداء العاملين ومن أمثلتها: الأجر، المكافآت التشجيعية والعلاوات، المشاركة في الأرباح وغيرها من الامتيازات المادية الأخرى كالإعانات والقروض المواصلات، الضمان الاجتماعي (التأمين الصحي)، السكن الوظيفي والتسهيلات الأخرى. والحوافز المادية قد تكون ايجابية بالحصول عليها أو سلبية بالحرمان منها كما أنها تتميز بالسرعة والفورية في إحداث الأثر على سلوك العاملين.

2– الحوافز المعنوية: وهي تلك الحوافز التي تتعلق بالجوانب النفسية والذهنية للأفراد العاملين فهي لا تعتمد على الجانب المادي في إثارة وتحفيز العاملين على التوجه بسلوك ما، إنما تعتمد على وسائل أساسها تقدير المورد البشري الذي لديه أحاسيس وتطلعات اجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في البنك[2]. وهذه الحوافز هي الأخرى قد تكون ايجابية يقصد بها كل ما يترتب عليه رفع الروح المعنوية وتحقيق الذات والاحترام لدى العاملين مثل ثناء الإدارة واعترافها بجهود عامليها، الإجازات، الإشراك في اتخاذ القرارات، الترقية التدريب، تفويض الصلاحيات الإعلان عن العاملين المتميزين وتكريمهم، فكل هذا ضروري لأنه من المهم جدا أن يشعر العامل

---

[1] أنظر كلا من:

– فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص ص 85–86.

– حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان، 2000، ص 162.

[2] حنان طرشان، مرجع سابق، ص 108.

بأنه موضع اهتمام وتقدير. كما قد تكون حوافز معنوية سلبية هدفها ردع العامل المهمل أو المقصر مثل اللوم والتوبيخ والحرمان من باقي الحوافز المعنوية الايجابية.

ج– تقسيم الحوافز حسب المستفيد منها: وتقسم الحوافز حسب هذا المعيار إلى حوافز فردية وجماعية:

1– الحوافز الفردية: ترتبط هذه الحوافز بالأداء الفردي للعاملين بالبنك وقد تكون ايجابية وتمنح للفرد نتيجة قيامه بعمل مرغوب فيه على شكل مادي أو معنوي، كما قد تكون سلبية فيقع العقاب على الفرد من البنك نتيجة إهماله مثلا. وعلى الرغم من أن هذه الحوافز تحقق جوا من التنافس لصالح العمل إلا أنها قد تؤدي في بعض الأحيان إلى وجود نوع من التنافس غير النزيه بين العاملين.

2– الحوافز الجماعية: تشجع هذه الحوافز بطبيعتها على تنمية روح الفريق وتعزيز التعاون بين العاملين بالبنك، فهي تستخدم عندما يكون الأداء الجماعي أهم لتحقيق الهدف المطلوب وعندما تؤثر المنافسة الفردية داخل فريق العمل تأثيرا سلبيا على الأهداف المطلوب تحقيقها. ويدخل ضمن هذا النوع من الحوافز تخصيص البنك جائزة أو منحة لأحسن مكتب أو مصلحة أو فرع يحقق أفضل أداء أو خدمة.

و من الجدير بالذكر هنا أنه من الضروري تطبيق برامج التحفيز على أسس ثابتة ومستمرة إذا ما أريد منها المساهمة في تحقيق أهداف البنك، كما أنه لا بد من التنويع في طبيعة الحوافز مع الأخذ بعين الاعتبار دوافع وأهداف العاملين حتى تحقق أساليب التحفيز المقدمة الغاية التي وضعت من أجلها.

الفرع الثالث: فعالية نظام الحوافز في البنك

تتوقف المقدرة على تحقيق فعالية التحفيز بالبنك على مجموعة من العوامل تسهم في رضا العاملين وتحسين أدائهم وولائهم الوظيفي من أهمها: [1]

أ– نوعية الدوافع: يعتبر تفهم البنك لنوعية دوافع واحتياجات العاملين من أهم العوامل التي تساعد في تحديد الحوافز المناسبة لإثارتها طالما أن دوافع الفرد هي المحددة لسلوكه في العمل، والمشكلة ليست فقط في حصر هذه الدوافع وإنما تحديد أهميتها النسبية بالنسبة للعامل أيضا.

ب– طبيعة الحوافز المستخدمة: تتفاوت الأساليب المستخدمة لإثارة دوافع العاملين بالبنك ويمكن تقسيمها كما رأيناه سابقا إلى حوافز ايجابية ترتكز على الجانب المالي والاجتماعي والمعنوي وحوافز سلبية في شكل عقوبات مختلفة هذا بالإضافة إلى الحوافز الجماعية، مع ملاحظة أن الاتجاه السائد يعتمد أساسا على الحوافز الايجابية لرفع الروح المعنوية للعاملين، حيث أن هذه الأخيرة تكون أعمق أثرا إلى التقدم المستمر على خلاف الحوافز السلبية التي تكون مبنية على الردع والخوف من العقوبة [2]. وهذا ليس معناه إلغاء العقوبات وإنما تطبيقها في أضيق الحدود ما دامت أن هناك أنواع كثيرة من الحوافز على العمل والتعاون والتنسيق الداخلي يمكن الأخذ بها ولهذا ينبغي على البنك التأكد من أمرين هامين عند تقدير أي حافز من الحوافز هما:

– أن العمل يستحق الجزاء ثوابا كان أم عقابا.

– أن تتناسب قيمة الجزاء وقيمة العمل المنجز.

فلكي يعطي نظام الحوافز نتائجه الايجابية يجب أن يكون ملائما لطبيعة الانجاز، بحيث تمنح المكافآت والحوافز وفق أسس موضوعية في إطار منظومة من المعايير والمقاييس لتحديد مستويات

---

[1] سامي أحمد مراد، مرجع سابق، ص ص 214–215.

[2] Dale Besterfield, Total quality management, Prentice Hall INC, USA, 1995, p 59.

الأداء الفردية والجماعية دون أن يؤثر ذلك على معنويات العاملين الآخرين، بمعنى أن نظام الحوافز الفعال له خصائص يتميز بها يتعين للإدارة البنكية الحرص على توفرها مثلما سنبينه في الفرع الآتي.

الفرع الرابع: خصائص نظام الحوافز الفعال بالبنك

يجمع الباحثون على أن هناك مجموعة من الخصائص الأساسية يتعين على إدارة البنك مراعاتها عند تصميم أي نظام للحوافز من بينها: [1]

– أن يشبع نظام الحوافز المعتمد الحاجات الأساسية للعاملين ويقر بمجهوداتهم.

– أن يتم مقارنة نظام الحوافز المعتمد بما تقدمه البنوك المنافسة الأخرى.

– توزيع الحوافز يجب أن يتم بطريقة عادلة ومتساوية بناء على أسس موضوعية محددة.

– أن يراعي نظام الحوافز التعدد والتنوع وذلك لأن حاجات العاملين مختلفة ومتنوعة.

– سرعة منح الحوافز إذ أن التأخر في منح الحافز يفقد تأثيره على أداء الفرد مستقبلا ويخل بارتباط الحافز بالجهد المبذول في إدراك العاملين.

– منح المكافآت والحوافز بشكل علني أمام الجميع لتعظيم الأثر.

– المراجعة المستمرة لنظم الحوافز السارية وبما يحقق تغذية عكسية يستفاد منها في تحسينها وتطويرها على ضوء الدراسات المتجددة لظروف البنك واحتياجات العاملين المتغيرة باستمرار.

مما سبق نستطيع القول بأن تصميم نظام فعال للحوافز والمكافآت والاعتراف بمجهودات العاملين وبأنهم جزء مهم من البنك يجب إرضائهم كلها عوامل من شأنها أن تسهم في جذب الأفراد إلى البنك وتعزز من استقرارهم ورضاهم الوظيفي، وبالتالي رفع الروح المعنوية لديهم وإثارة التنافس

---

[1] محمد علي شهيب ومدحت مصطفى راغب، العلاقات الإنسانية مدخل سلوكي، الشركة العربية للنشر والتوزيع مصر، 1992، ص 137.

بينهم لتحسين أدائهم والتميز فيه وبعبارة أخرى نقول أن التحفيز هو المعبر الأساسي لنجاح البنوك التي تتخذ خدمة العملاء اتجاها لها.

المطلب الرابع: تمكين العاملين

يعد تمكين العاملين وتفويضهم ببعض الصلاحيات أحد أهم متغيرات التسويق الداخلي، كما أنه أصبح الميزة التي تنفرد بها معظم المنظمات الخدمية وخاصة تلك التي تعرف بدرجة اتصال عالية مع العملاء. وقد ظهر هذا المفهوم في ثمانينات القرن العشرين ولاقى رواجا كبيرا على مستوى البنوك في بداية سنوات الألفين نتيجة زيادة التركيز والاهتمام بالعنصر البشري داخل هذا القطاع.

فمشاركة العاملين في وظائف التطوير بالبنك أخذت تتعزز من خلال مفهوم التمكين الذي جاء نتيجة للتطور الحاصل في الفكر الإداري الحديث، ولاسيما تحول البنوك من تلك التي تعتمد على التحكم والسيطرة إلى تلك التي تعتمد على التمكين وما يترتب عن ذلك من تغيرات في بيئتها.

ولهذا سنحاول من خلال هذا المطلب الإحاطة بمختلف جوانب عملية التمكين في القطاع المصرفي، بدءا بالتطرق إلى مفهوم التمكين في البنوك ثم استعراض أهم أشكاله وفوائده هناك، وصولا إلى أهم المقومات والمرتكزات التي يقوم عليها هذا المفهوم.

الفرع الأول: مفهوم التمكين في البنك

يعتبر العاملون بالبنك وبالأخص موظفو الخطوط الأمامية الأكثر دراية باحتياجات ومتطلبات العملاء بحكم الاحتكاك والتفاعل الناتج عن تلازم عمليتي إنتاج واستهلاك الخدمة المصرفية، ولهذا فإن الأمر يتطلب الاستفادة من معارفهم وخبراتهم وإعطائهم الصلاحيات الكافية للتصرف والمشاركة في صنع القرارات تمهيدا لإيجاد الحلول المناسبة لمتطلبات العملاء، وهذا هو جوهر

التمكين الذي عرفه Simons على أنه:" امتلاك العامل بالبنك الحرية في أداء العمل " [1]. كما عرفه Robbins بأنه:" منح الأفراد العاملين الصلاحيات الواسعة لاتخاذ القرارات الخاصة بأوجه تطوير الخدمات المقدمة إلى العملاء " [2].

من خلال هذين التعريفين تتضح أهمية التمكين في تحسين جودة الخدمات المصرفية المقدمة، حيث يسمح هذا الأخير بتعزيز قدرات العاملين ويوفر لديهم القدرة على اتخاذ القرار والتقدير وحرية التصرف في القضايا التي تواجههم خلال ممارسة مهامهم، كما أن التمكين لا يعني فقط تفويض العاملين بصلاحيات صنع القرار ولكنه أيضا وضع أهداف البنك والسماح للعاملين بالمشاركة فيها .

أما Berry فقد تطرق إلى التمكين باعتباره أساسا حالة ذهنية تتملك العامل بالبنك وتجعله يستشعر ما يلي: [3]

- التحكم والسيطرة في أدائه للعمل بشكل كبير؛
- وعيه وإدراكه لسياق ومتطلبات العمل الذي يقوم به؛
- المساءلة والمسؤولية عن نتائج أعماله؛
- المشاركة في تحمل المسؤولية فيما يتعلق بأداء البنك الذي يعمل به؛
- المساواة في الحصول على المكافآت والحوافز بناء على الأداء الفردي والجماعي للعاملين؛

---

[1] عباس حسين جواد وعبد السلام علي حسين، أثر إستراتيجية التمكين في تنشيط رأس المال الفكري: دراسة تحليلية لعينة من العاملين في بعض المصارف العراقية الخاصة، مجلة أهل البيت، العدد 05، جامعة أهل البيت، العراق، 2009، ص 13.

[2] نفس المرجع، ص 13.

[3] أدريان بالمر، مبادئ تسويق الخدمات، ترجمة بهاء شاهين وعلا أحمد إصلاح ودعاء شراقي، مجموعة النيل العربية، مصر، 2009 ، ص 625.

بينما أشار Eccles إلى التمكين على أنه " عملية منح العاملين ما يكفي من السلطة وتوفير الموارد اللازمة لجعلهم قادرين على خدمة البنك بفاعلية " [1]. ونفهم من ذلك بأن تفويض الصلاحيات ومنح حرية التصرف للأفراد لن يكونا كافيين مالم يتبعهما جهدا أكبر لتوفير البيئة والموارد اللازمة لإنجاح العمل، حيث أن العاملين الذين تعطى لهم الصلاحيات في اتخاذ القرارات المتعلقة بمشاكل العملاء يجب أن يكونوا مهيئين بشكل صحيح ومدربين تدريبا جيدا يسمح لهم باتخاذ القرارات الصحيحة على أساس الخبرة ووفرة المعلومات الدقيقة.

وبناء عليه يمكننا تعريف التمكين بأنه الطريقة التي تتم بواسطتها زيادة دافع العمل الداخلي للعاملين من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرارات ومنحهم درجة مناسبة من الحرية في التصرف والعمل في ظل دعم قدراتهم ومهاراتهم بتوفير الموارد الكافية والمناخ الملائم داخل البنك وتأهيلهم فنيا وسلوكيا والثقة فيهم مع تعزيزهم بنظام فاعل للمعلومات يهيئ لهم تدفقا سريعا لها. وعليه يمكن اختزال ملامح التمكين بالبنك في الآتي:

– إعطاء العاملين صلاحية وحرية أكبر في مجال الوظيفة وحرية المشاركة في اتخاذ القرارات وإبداء الرأي.

– تحرير العامل من القيود ومن ثم تشجيعه وتحفيزه ومكافأته على روح المبادرة والإبداع.

– حالة من الشعور بالمساواة ضد مبدأ الطبقية في التعامل بحيث يعترف مسؤولو البنك بالعامل ودوره الذي يقوم به دون تقليل لأهمية ذلك الدور.

– إعطاء الحرية لمن يمتلك إرادته والمسؤولية لمن يتحملها والثقة لمن هو جدير بها وغير ذلك من استغلال للمقومات الشخصية التي يمتلكها العامل، بحيث يتفرغ البنك لأشياء أكثر أهمية من مراقبة العاملين والتأكد من أنهم يؤدون ما يلزم من العمل أو لا.

[1] Eccles Tony, The deceptive allure of empowerment, Long range planning, Vol 26 n° 06, UK, 1993, p 17.

ويشير Palmer إلى أن تبني مدخل التمكين في البنوك مرده سببين رئيسيين يدعمان بعضهما بشكل متبادل هما: [1]

- تحسين إنتاجية ودوافع العاملين؛
- تحسين توصيل الخدمة إلى العملاء؛

فمن جانب التحفيز يؤدي التمكين إلى إحداث تغيرات سلوكية وموقفية لدى العاملين، تتضمن التغيرات الموقفية زيادة الرضا عن الوظيفة والحد من الضغوط فتكون النتيجة هي الحماسة في العمل التي تنعكس في التفاعل الجيد مع العملاء، بينما سلوكيا يؤدي التمكين إلى الاستجابة السريعة لحاجات العملاء من جانب العاملين ووقت أقل في إحالة طلبات العملاء إلى المسؤولين. ففي الأوضاع حيث تتنوع حاجات العملاء بشكل كبير يكون التمكين أمرا هاما يسمح للعاملين بإدخال تغييرات في الخدمة للوفاء بحاجات العملاء وفي حالة القصور في الخدمة يسهل التمكين من المعالجة السريعة لها [2].

وهذا هو التمكين الحقيقي كما اعتبره Mudie و Pirrie والذي نجده غالبا عند موظفي الخط الأمامي بالبنك، حيث تقع عليهم مسؤولية توصيل خدمات جيدة للعملاء وسلطة تكييفها وفق احتياجاتهم، ذلك لأن القواعد والإجراءات التنظيمية بالبنك تحتاج لأن تكون أكثر مرونة لتدعم اتصال وتفاعل العاملين مع بعضهم البعض ومن ثم مع عملائهم الخارجيين وذلك بمنحهم مزيدا من الصلاحيات في اتخاذ القرارات دون المرور بالإجراءات الإدارية التي قد تؤخر الاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء [3]. وبذلك تتأكد ضرورة توفير مزيد من التمكين لموظفي البنوك مقارنة

---

[1] أدريان بالمر، مرجع سابق، ص 626.

[2] Christopher Hart, Earl Sasser and James Heskett, The profitable art of service recovery, Harvard business review, Vol 68, n° 04, USA, 1990, pp 153-155.

[3] Peter Mudie and Angela Pirrie, Service marketing management, The 3rd edition, Published by Elsevier, UK 2006, p 40.

مع القطاعات الاقتصادية الأخرى حيث يوجد اتصال وتفاعل مباشر بين العاملين وبالأخص أولئك الموجودين في الصف الأمامي للخدمة مع العملاء، كما أن تقديم الخدمة المصرفية غالبا ما يتم في حضور العميل الذي يتوقع استجابة سريعة لطلباته، وبالتالي يجب أن يكون مقدم الخدمة مستعدا للمضي قدما في تسليم الخدمة وكما يريدها العميل متجنبا بذلك الفشل أو المشاكل التي قد تعترض أو تؤثر على عملية التسليم.

ومما سبق نستنتج أن هناك علاقة ضمنية وطيدة بين مفهومي التسويق الداخلي والتمكين في القطاع المصرفي، فمفهوم التسويق الداخلي يشجع العاملين بالبنك على التنسيق بين الوظائف وبذل كل ما يستطيعون فعله من أجل مساعدة زملائهم في العمل على تحقيق رغبات العملاء الخارجيين وخدمتهم. والتمكين هو الكفيل بتحقيق ذلك، ذلك لأن العاملون الممكنون يتمتعون بالسلطة والصلاحيات التي تخول لهم حرية التصرف واتخاذ القرار ومن ثم القدرة على الاستجابة لبرامج التسويق الداخلي وتطبيقها بنجاح مقارنة بالعاملين غير الممكنين، ومن هنا فإن مفهوم التمكين ينسجم تماما مع مفهوم التسويق الداخلي ويعد مكملا له.

الفرع الثاني: أشكال التمكين في البنك

لا يقتصر مفهوم التمكين في القطاع المصرفي على نقل السلطات الكافية للعاملين كي يتمكنوا من أداء المهام الموكلة إليهم وحل مشاكل العملاء بحرية دون تدخل مباشر من الإدارة، بل يتسع هذا المفهوم وتتعدد أبعاده ومجالاته ليشمل كذلك التشجيع على مبدأ العمل الجماعي والتنسيق بين الوظائف والمشاركة في صنع القرارات، فعندما تؤمن الإدارة بأهمية تمكين العاملين واحتوائهم في قراراتها كلما تعددت أشكال المشاركة وزادت درجاتها. وبشكل عام ينحصر مفهوم المشاركة بالبنك في ثلاثة جوانب أساسية هي: [1]

[1] أماني محمد عامر، مرجع سابق، ص 425.

أ– مشاركة العاملين في الإدارة: ويقصد بذلك احتواء أو مشاركة العاملين في القرارات الإدارية المختلفة بالبنك سواء في القرارات التي تؤثر عليهم أو تلك التي يقومون بتنفيذها، كما قد تتضمن مشاركتهم في القرارات الإستراتيجية التي تؤثر على البنك ككل.

ب– مشاركة العاملين في الأرباح: أي مشاركة العاملين في الأرباح الصافية للبنك كحافز جماعي لكسب ولائهم وشعورهم بالانتماء إلى بنكهم.

ج– مشاركة العاملين في الملكية: قد تمتد المشاركة في البنك إلى السماح للعاملين بتملك جزء من الأسهم والمساهمة في رأس المال وذلك بهدف إشعارهم بالمسؤولية اتجاه البنك، ويدفع ذلك العاملين إلى بذل مزيد من الجهد والحرص على مصلحة البنك والمحافظة على استثماراتهم فيه.

الفرع الثالث: فوائد التمكين في البنك

تتعدد المزايا والفوائد التي تتحقق من خلال عملية التمكين سواء بالنسبة للعامل أو البنك وذلك على النحو التالي:

أ– بالنسبة للبنك: أهم الفوائد التي تتحقق من وراء عملية التمكين بالنسبة للبنك تتمثل في: [1]

1– رفع مستوى الإنتاجية: ما أشارت اليه وأكدته العديد من الدراسات هو أن تمكين العاملين في مختلف المستويات الإدارية بالبنك يزيد من إنتاجيتهم في العمل ويحقق مستويات عالية من الأداء الفردي والجماعي والتنظيمي، نظرا لتحقيق مستويات عالية من الدافعية لدى العاملين والذي ينتج من إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية من خلال المشاركة والتمكين.

---

[1] أنظر كلا من:

– محمد ذيب المبيضين ومحمد أحمد الطراونة، أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 38، العدد 02، الجامعة الأردنية، عمان، 2011، ص ص 483-484.

– سامي أحمد مراد، مرجع سابق، ص 222.

2- **زيادة فعالية القرارات الصادرة بالبنك:** وذلك نتيجة مشاركة القائمين على تنفيذها في إصدارها فالعاملون الممكنون هم أكثر إحساسا بالمشاكل اليومية ولديهم القدرة على توقعها وتجنبها، وبالتالي تكون القرارات المتخذة باستخدام المشاركة أكثر واقعية وقابلية للتطبيق.

3- الاستجابة لحاجات العملاء: فالعامل الممكن هو أفضل من يكون بمقدوره تلبية حاجات ورغبات العملاء عندما تتوافر له السيطرة والتحكم في زمام الأمور، وعندما تتوافر له الثقة بالنفس والقدرة على التصرف وحل مشاكل العملاء بنوع من الحرية والاستقلالية [1].

4- تنمية الرقابة الذاتية لدى المرؤوسين بالبنك: وبالتالي قلة الحاجة إلى الرقابة الخارجية وتكاليفها ويحدث ذلك نتيجة زيادة إحساس العامل الممكن بالمسؤولية من خلال مشاركته وتزويده بالصلاحيات مما يجعله يشعر بالحماس والالتزام عند تنفيذ القرار الذي شارك في اتخاذه.

5- تقليل نسبة الغياب ودوران العمل: فتمكين العاملين بالبنك ومشاركتهم في صنع القرار يرفع من الروح المعنوية لديهم ويدفعهم إلى الإقبال على العمل، مما يؤدي إلى تخفيض الظواهر السلبية المتعلقة بمعدلات الغياب والتأخر والدوران الوظيفي والشكاوي ولا يخفى أثر ذلك على تخفيض التكاليف غير المباشرة بالبنك.

6- تحسين جودة الخدمات المقدمة: حيث أن تمكين العاملين بالبنك وتزويدهم بالمهارات والمعارف الضرورية والتدريب اللازم يؤدي إلى تفهمهم طبيعة العمل، ومن ثم تقديم خدمات مصرفية تتصف بأنها على درجة عالية من الجودة والإتقان.

7- زيادة فرص الإبداع والابتكار في البنك: إذ يتيح التمكين بالبنك الفرصة للعاملين للإلمام والتحكم في جميع جوانب عملهم ولاسيما موظفو الخط الأمامي فيما يتعلق بعمليات الخدمة، ومن

---

[1] يحي بني ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2006، ص 128.

ثم يمكنهم أن يساهموا باقتراحاتهم وأفكارهم في تحسين الخدمات الموجودة أو تطوير الخدمات الجديدة.

8- تخفيض مقاومة العاملين للتغيير وتقليل الصراعات مع الإدارة: وينتج ذلك من تمهيد البنك للتغيير من خلال إشراك العاملين في اتخاذ القرارات الخاصة بالتغيير وبالتالي مساعدة البنك في برامج التطوير والتجديد.

9- تنمية المرؤوسين بالبنك وتطوير قدراتهم: ومن ثم تكوين صف قيادي ثاني بالبنك قادر على اتخاذ القرارات ومواجهة مختلف التحديات التي تواجه البنك في المستقبل.

خلاصة ما سبق، هي أن التمكين يساعد البنك على النمو ويمنحه قدرات أكبر في الاستجابة لاحتياجات العملاء وبما يمكنه من تحقيق مكانة تنافسية متميزة في السوق المصرفي ككل، وهذا ما يؤكده Lawler حين يقول: " إن التنظيمات التي تطبق مدخل التمكين وتفويض السلطات للعاملين ستثبت تفوقها بسبب التأثير الايجابي لذلك على الأداء من خلال: تخفيض التكاليف وزيادة الإنتاجية وتفعيل الجودة والسرعة في الاستجابة لطلبات العملاء " [1].

ب- بالنسبة للعامل (الموظف الفرد): يفيد التمكين العاملين بالبنك في تحقيق المزايا التالية: [2]

1- تنمية ولاء العامل للبنك: يعمل التمكين على زيادة الاهتمام بالعاملين ومنحهم الثقة كما يخلق لديهم التزاما اتجاه البنوك التي يعملون فيها، وهو ما يؤدي بذلك إلى زيادة الشعور بالانتماء والولاء والإخلاص من قبل العاملين لبنوكهم .

---

[1] جاي كاندا مبولي، كوني موك و يفرلي سباركس، إدارة جودة الخدمة في الضيافة والسياحة ووقت الفراغ، ترجمة عبد المرضي حامد عزام وسرور علي إبراهيم سرور، الطبعة الأولى، دار المريخ للنشر، السعودية، 2007، ص 339.

[2] محمد ذيب المبيضين ومحمد أحمد الطراونة، مرجع سابق، ص 484.

2– تنمية الشعور بالمسؤولية: إن تفويض الصلاحيات والمسؤوليات للعاملين بالبنك وإشراكهم في اتخاذ القرارات يزيد من شعورهم بالمسؤولية اتجاه تنفيذ هذه القرارات، وهو ما يساعد في تنمية هذا الشعور واستمراره.

3– تحقيق الرضا الوظيفي: وذلك بما يحققه التمكين للعاملين من تحسين في الوضع النفسي وتنمية قدراتهم وتحقيق ذاتهم والشعور باحترام وتقدير الإدارة لهم ولما يقومون به من عمل. وفي هذا الجانب يؤكد كل من Hartline و Ferrell إلى أنه كما يكسب التمكين العاملين الثقة بقدراتهم ورضاهم الوظيفي، فإنهم يخوضون أيضا إحساس الإحباط والغموض وعدم الرضا عند نزع الأدوار والصلاحيات [1].

4– زيادة الدافعية لدى العاملين: إذ تؤكد العديد من الدراسات أن هناك علاقة طردية بين مستوى التمكين بالبنك وزيادة الدافعية وروح المبادرة لدى العاملين لأداء الأنشطة المنوطين بها، بل وإقدامهم على إبداء أفكار ابتكاريه لتحسين الخدمة من خلال إحساسهم بالمسؤولية.كما أشارت دراسات أخرى تناولت مشاركة العاملين في البنك إلى تأثيرها على كل من الالتزام المستمر للعاملين، الفاعلية، التحفيز وكذلك مفاهيم الولاء، وبالتالي الأداء المتميز للبنك [2].

---

[1] أدريان بالمر، مرجع سابق، ص 626.

[2] Nico Van Yperen, Anges Van Den Berg and Martijin Willering, Towards a better understanding of the link between participation in decision-making and organizational citizenship behaviour: A multilevel analysis, Journal of occupational and organizational psychology, Vol 72, UK, 1999, pp 377-379.

الفرع الرابع: مقومات وركائز التمكين في البنك

كثيرة هي الدراسات التي تناولت مقومات وركائز التمكين في البنك بحيث جاءت تلك الدراسات متعددة ومتنوعة، وقد تناول كلا من Lawler، Bowen وDaft أربعة أبعاد اعتبروها الأساس في تشكيل التمكين وضمان نجاحه وهي: [1]

أ- الاتصال وتدفق المعلومات: فكلما زادت الاتصالات بين العاملين بالبنك ومعها إتاحة وتداول المعلومات الصحيحة والمتجددة بشكل كاف ومستمر عن جميع جوانب البنك زاد الشعور بالتمكين وحرية التصرف والانتماء، فيتكون لدى العاملين الحافز الذاتي من أجل تحسين الأداء واتخاذ القرارات الفعالة.

ب- المعرفة والمهارة: فكلما زادت خبرة العامل ومهاراته ومكتسباته المعرفية زادت قدرته على تأدية المهام الموكلة اليه بكفاءة واستقلالية أكبر، وبالتالي يُمكن العامل ويمنح حرية التصرف والمشاركة الفعالة في تحقيق أهداف البنك.

ج- توفر الثقة والتقدير: فالعامل الذي يبحث عن التمكين بالبنك يجب أن يفهم جيدا متطلباته الجوهرية والتي يتمثل أهمها في درجة عالية من الالتزام وتنمية قدراته ومهاراته باستمرار وبما يتكامل مع الأنشطة والمتطلبات التنظيمية بالبنك. كما تتحقق الثقة من خلال الاهتمام بالآخرين وأن يقف المسؤول في البنك إلى جانب العاملين ومشاركتهم همومهم ومشاكلهم، فهذا الاهتمام والتقدير يؤدي إلى التمكين ويجعل العاملين يبذلون جهودا أكبر من أجل التغيير والتطوير نحو الأفضل كما يمنحهم الدافع لتطوير الذات واكتساب المعارف والمهارات باستمرار.

د- الحوافز المادية والمعنوية: على الرغم من أن التمكين ذاته هو حافز معنوي للعاملين بالبنك إلا أنه ليس بالمنحة المجانية حيث أنه يتضمن المحاسبة على النتائج وتحمل المسؤوليات، ولذلك فلا

---

[1] عباس حسين جواد وعبد السلام علي حسين، مرجع سابق، ص 16.

بد للبنك من امتلاك نظام حوافز يشجع العاملين على تحمل المسؤولية ويضمن حصولهم على ما يستحقونه من مكافآت مقابل ما يقدمونه من أداء في ظل التمكين بما يعزز دافعيتهم نحو العمل وتحمل أفضل للمسؤولية والتنافس في إطار الكفاءة والإبداع. أما Brown فبدوره قد ركز على ثلاثة أبعاد جوهرية للتمكين وهي: [1]

- **الجودة:** كرسالة يفهمها جميع العاملين بالبنك وتحديد مسؤولياتهم في الوصول إليها؛
- **الموارد:** المتاحة لتنفيذ تقنيات الجودة وأدواتها التي تتاح للعاملين الذين يمنحون التمكين بالبنك؛
- **التفويض:** بحيث يمنح العاملون الاستقلالية والصلاحيات المناسبة لتمكينهم من اتخاذ القرارات المناسبة في المواقف التي تواجههم؛

مما سبق يتضح بأن تمكين العاملين بالبنك وتفويضهم بالصلاحيات والمشاركة في عملية اتخاذ القرارات لا يمكن تحقيقها إلا من خلال العمل على إزالة الحواجز التنظيمية وتوحيد الأهداف وإيجاد بيئة مصرفية داخلية ترتكز على العمل الجماعي القائم على الاتصال والتبادل المستمر للمعلومات، فضلا عن المهارة والخبرة والحوافز التي تشجع العاملين على المشاركة في تحقيق أهداف البنك، بل والأهم من ذلك كله هو توفر الإرادة لدى الإدارة البنكية لتزويد العاملين بالصلاحيات التي تؤهلهم لاتخاذ القرارات ذات الصلة بحل مشاكل العملاء.

المطلب الخامس: الاتصال الداخلي

على الرغم من أن الاتصالات مطلوبة في كل أوجه الإدارة المصرفية، إلا أنها على درجة عالية من الأهمية في نشاط التسويق الداخلي، حيث تعتبر الاتصالات الداخلية أحد المقومات الأساسية الواجب توافرها لتحقيق أنشطة التسويق الداخلي ومن ثم القيادة الفعالة للبنك [2]. كما أن الكثير من

[1] Steven Brown, Strategic manifacturing advantage, Prentice hall europe, London, 1996, p 197.
[2] Nada Ali, op.cit, p 22.

الباحثين أصبح ينظر إلى التسويق الداخلي على أنه نشاط تحسين الاتصال بين البنك والعاملين به [1].

والتسويق الداخلي بالبنك يتواجد من خلال العاملين ورضا العملاء الخارجيين والوحدات الوظيفية المختلفة في البنك والتي تحتاج جميعها إلى الاتصالات لكي تنجح [2]. فكما تجتهد البنوك في صياغة الرؤى والرسائل وكذلك بناء الاستراتيجيات ووضع الأهداف، عليها أيضا أن تجتهد أكثر في إيصالها إلى أعضائها بحيث تضمن فيها الوضوح والفهم [3]، بمعنى أن البنوك مطالبة كذلك بأن توضح للأفراد العاملين بها طبيعة الأعمال الموكلة إليهم والأهداف المرجوة منهم تحقيقها ونطاق مشاركتهم وتفاعلهم في نجاح البنك بأدائهم لهذه الأعمال. وهذا ما أكده Berry و Parasuraman بأن " جذب وتطوير وتحفيز العاملين لا يجدي نفعا إلا إذا تم من خلال سياسات اتصال فعالة للوصول إلى تقديم الخدمة بالجودة المرجوة " [4]. ويقصد بذلك أن التسويق الداخلي لن يكون فعالا إلا بالاتصال الداخلي.

والاتصال الداخلي في أبسط تعاريفه هو نقل وتلقي المعلومات داخل البنك. ويعرفه Argenti على أنه " أسلوب فعال وهام لمعالجة العديد من مشاكل البنك، جوهره إيجاد جو من الاحترام المتبادل لجميع القوى العاملة في البنك " [5]. كما تعرفه Kalla على أنه " جميع الاتصالات الرسمية منها وغير الرسمية التي تحدث داخل البنك وفي مختلف المستويات الوظيفية " [6].

---

[1] أدريان بالمر، مرجع سابق، ص 635.

[2] Pervaiz Ahmed, Mohamed Rafik and Norizan Saad, Internal marketing and the mediating role of organizational competencies, European journal of marketing, Vol 37, n° 09, UK, 2003, pp 1233-1237.

[3] Ian Lings and Gordon Greenley, op.cit, pp 297-298.

[4] أمل إبراهيم أحمد وهاني الضمور، مرجع سابق، ص 38.

[5] محمد عواد الزيادات ومحمد عبد الله العوامرة، مرجع سابق، ص 330.

[6] Dubravka Sincic and Nina Poloski Vokic, op.cit, p 07.

من هذه التعاريف نخلص إلى أن الاتصال الداخلي بالبنك يتمثل بالعلاقات الرسمية وغير الرسمية التي تنشأ داخله، يستخدمها الأفراد في نقل وتوصيل المعلومات ما بين مختلف المستويات الإدارية وبما يساعد على زيادة الوعي لديهم بوظائفهم وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

وللاتصال الداخلي أهمية بالغة في البنوك حيث تتوقف فعالية العلاقات الإنسانية ومستويات الأداء والانجاز على درجة فعالية الاتصال بها، وفي هذا الصدد تشير العديد من الدراسات إلى أن ما يقارب 85 % من وقت العمل الإجمالي داخل البنوك يستغرق في عمليات الاتصال المختلفة [1].

إن طبيعة العمل المصرفي تتطلب توافر المعلومات الضرورية لمختلف العاملين بالبنك بما يمكنهم من أداء أعمالهم بكفاءة وبما يوسع أفاقهم وتطلعاتهم، ويعد نظام الاتصال والمعلومات الفعال الركيزة الأساسية للحصول على المعلومات سواء عن الأنشطة الداخلية للبنوك أو عن البنوك المنافسة أو عن حاجات وتوقعات العملاء [2]. فالبنوك تجري الاتصالات مع العاملين للتأكد من أن حاجاتهم ورغباتهم قد تم إشباعها وتلبيتها والعاملون يجب أن يجروا الاتصالات مع عملائهم للتأكد من رضاهم أيضا.

ومن هذا المنطلق تتضح أهمية الاتصالات في البنك من زاويتين، فالأولى تكون في الاتجاه النازل حيث يؤدي الاهتمام بها إلى ضمان سهولة وانسياب المعلومات التي ترغب الإدارة في توصيلها إلى العاملين بشكل مستمر. وهنا قد يتطلب من إدارة البنك أن تزود العاملين مقدمي الخدمات بالمعلومات الكافية والدقيقة عن المنتجات التي يقدمها البنك أو التي ينوي الترويج لها، بل ويفضل إطلاع العاملين عليها وتجربتها حتى يتمكنوا من إيصال المعلومات الضرورية إلى العملاء وتقديم شرح واضح للمنافع والمزايا التي يستفيدون منها عند شرائهم للخدمة مما يسهل في عملية

---

[1] سامي أحمد مراد، مرجع سابق، ص 218.

[2] صالح عمرو كرامة الجريري، مرجع سابق، ص 50.

إقناعهم من قبل مقدمي الخدمات والتعرف على درجة رضاهم [1]. أما بالنسبة للاتصالات ذات الاتجاه الصاعد، فهي الأخرى تمثل مصدرا هاما من مصادر المعلومات التسويقية المستخدمة في دعم واتخاذ القرارات بالبنوك، والتي تتبع عادة من تفاعل عاملي الخط الأمامي بتلك البنوك مع العملاء الخارجيين، وبذلك يكون هناك تواصل دائم بين السوق الخارجي للبنك وإدارته من خلال العاملين بما يزيد من وضوح الرؤية أمام متخذي القرار هناك.

وعن دور الاتصال الداخلي في البنوك يؤكد Cahill مساهمته الفعالة في ترسيخ ثقافة الخدمة لدى العاملين وتنمية الوعي بأهمية التوجه نحو العملاء وخدمتهم بجودة [2]. فتبادل المعلومات والاتصالات في البنك هي ضمان أن يكون العاملون قادرين على اتخاذ القرارات الصحيحة هناك بل وتعد من أفضل الطرق التي يشعر من خلالها العاملون أنهم شركاء جوهريين في تحقيق أهداف البنك، وبالتالي يكتسب البنك ثقة العامل فيه وإخلاصه في تقديم خدمات أفضل وبذل جهد أكبر في ذلك.

كما تحول الاتصالات دون التضارب والتعارض والتداخل في أنشطة الوحدات الإدارية المختلفة بالبنك فالاتصالات الداخلية هي وسائل للتأثير على الآخرين، ولهذا فإن بث رسائل واضحة ومتماسكة بشكل مستمر وبطريقة منسقة تعتبر عناصر حاسمة في فاعلية العمليات الإدارية الداخلية [3]. كما وتقدم الاتصالات المعلومات وتجعل العاملين والمدراء على حد سواء مهتمين بقيم البنك وأهدافه، بل وتساهم الاتصالات الداخلية في تعريف وإقناع العاملين بقبول الفلسفات والسياسات الجديدة للبنك (ثقافة التغيير) [4]، وذلك نظرا لاطلاعهم وإشراكهم في المعلومات المؤثرة

---

[1] Benjamin Schneider and David Bowen, op.cit, p 425.
[2] Nada Ali, op.cit, p 22.
[3] Ioanna Papasolomou-Doukakis, Internal marketing: A means for creating a sales or marketing orientation? the case of UK retail banks, Journal of marketing communication, n° 08, UK, 2002, p 90.
[4] نظام موسى سويدان، مرجع سابق، ص 138.

في تلك السياسات إلى جانب أن هذا التوجه يوفر للعاملين بالبنك تغذية عكسية لأهمية الأنشطة التي يمارسونها ويبرز مساهمتهم في زيادة ربحية البنك وتحقيق أهدافه.

وبالإضافة إلى هذا تؤدي إستراتيجية الاتصال الداخلي دورا فعالا في تنفيذ أنشطة التسويق الداخلي وتحقيق أهدافها بالبنك وهي من أهم العناصر الملموسة في هذا الجانب، حيث نجد أن البنك يمارس أنشطة التوظيف والاختيار، التدريب، التحفيز والتمكين من خلال قيامه بعمليات اتصالية، وتزداد الحاجة إلى ذلك خاصة في أوقات التغيير والتطوير وإدارة الصراع مع الأفراد العاملين. فضلا على أن التكامل والتنسيق بين الوظائف بالبنك يعتمد على جودة عملية الاتصال الداخلي كذلك [1].

وبخصوص علاقة الاتصال الداخلي بالرضا الوظيفي في البنوك، نجد أن توفر العامل على المعلومات التي يتطلبها تقديم الخدمة المصرفية وسهولة الحصول عليها إلى جانب وضوح الأهداف ورسالة البنك بالنسبة إليه هي أمور من شأنها أن تزيل عنه الغموض أثناء تأديته لوظيفته، وهو ما يريحه أكثر ويؤثر إيجابا على رضاه اتجاه هذه الوظيفة. وقد بين Argenti أنه بدون اتصالات داخلية فعالة فإن رضا العاملين سينخفض وكذلك الأمر بالنسبة لجودة الخدمة المقدمة إلى العملاء الخارجيين [2]. وفي نفس السياق كذلك أشار Rydberg إلى أن الاتصال الداخلي الفعال يؤثر على ثلاثة عناصر أساسية بالبنك وهي المعرفة، مواقف الأفراد وسلوكيات

[1] Pete Naudé, Janin Desai and John Murphy, Identifying the determinants of internal marketing orientation European journal of marketing, Vol 37, n° 09, UK, 2003 pp 1216-1217.

[2] Argenti Paul, Corporate communication, The 2nd edition, Boston MA: Mc Graw-Hill USA, 1998, pp 170-173.

الأفراد [1]. فبالنسبة للمعرفة يسمح الاتصال الداخلي بمعرفة احتياجات العاملين والعملاء ومتطلبات الخدمة وفهم الاستراتيجيات، أما فيما يعني مواقف الأفراد فمن خلال الاتصال الداخلي الفعال يمكن تطوير مواقف العاملين واتجاهاتهم لتصبح مصوبة نحو خدمة العملاء وكذا تقوية ثقافة البنك، بينما يتعلق الجانب السلوكي بالعنصرين السابقين ويظهر أثره عندما يصبح العاملون يتصرفون على نحو مسؤول في التعامل مع العملاء وفي إدارة التفاعل الداخلي.

إن وجود اتصال تفاعلي متبادل للمعلومات بين الإدارة والعاملين بالبنك يتوجب وضع آلية يتم فيها نشر المعلومات بين العاملين من دون تغيير في طبيعة تلك المعلومات وتجاوز معوقات الاتصال المتمثلة بالتنفيذ والاتصالات الرديئة بين النشاطات التسويقية المختلفة، حيث أن أغلب هذه المعوقات يمكن حلها من خلال: [2]

– توضيح خطوط الاتصال المختلفة بالبنك بحيث يعرف كل فرد قنوات الاتصال التي يمكن استخدامها.

– تنمية وتطوير مهارات الاتصال والتعامل لدى جميع العاملين بالبنك، فضلا عن إدخال العاملين الذين هم في حالة اتصال مباشر مع العملاء في برامج تدريبية مكثفة في هذا الاتجاه ولاسيما مهارات الإنصات والتحدث والكتابة والقراءة، إذ يساهم ذلك في تنمية مهاراتهم فيما يخص إرسال واستعمال المعلومات وفهمها.

---

[1] دربالي سهام، واقع ممارسات التسويق الداخلي وأثرها على الرضا الوظيفي: دراسة حالة على الكادر الطبي والتمريضي في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي، رسالة ماجستير غير منشوره، تخصص إدارة أعمال، جامعة اليرموك، الأردن، 2009، ص 34.

[2] أنظر كلا من:

– سامي أحمد مراد، مرجع سابق، ص ص 219–220.

- Gillemo Susane and Ryksen Marieke, SAAB versus intenal marketing: Internal brand alignment in an MNC in the automobile industry, Unpublished master's thesis in International business, Göteborg university Sweden, 2000, p 150.

– توفير تنظيم يدعم الاتصال في مختلف الاتجاهات داخل البنك.

– تحسين تقنيات الاتصال والتركيز على الحديث منها بين كل أطراف البنك الذين يؤدون دورا في الأعمال التسويقية التي يقوم بها، مع الحرص على أن تتناسب هذه التقنيات والوسائل الاتصالية مع الرسالة ومع المستقبل لها و طبيعته.

هذا وتعد أدوات الاتصال بالعاملين في البنك الجانب المحسوس والأكثر أهمية من جانب التسويق الداخلي حيث نلاحظ اهتمام معظم البنوك بالاستثمار في برامج الاتصال الداخلي من أجل تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية عن العمل وإيضاح تاريخ وخلفية البنك لدى العاملين. وتوجد العديد من وسائل الاتصال التي يمكن للبنك استخدامها لإيصال ما يراد إيصاله من معلومات إلى العاملين من بينها: المراسلات الكتابية، النشرات الخاصة بأخبار البنك، التقارير السنوية الاجتماعات واللقاءات والمقابلات الدورية التي يعقدها البنك تلفزيون البنك، البريد الالكتروني الاستبيانات وغيرها من الوسائل الأخرى التي تسهم في معرفة الآراء والتوجهات التي تزيل من الغموض حول العديد من الإجراءات والقرارات الإدارية المتعلقة بوظائف العاملين [1].

المطلب السادس: العلاقات الداخلية

ارتبط مصطلح العلاقات الداخلية في الأصل بالتوجه السوقي الذي يؤكد بأن تسويق المنتجات والخدمات ليس بمسؤولية إدارة التسويق فقط، بل يتطلب تنسيق الجهود وبناء علاقات بين مختلف الإدارات لخلق القيمة الأعلى للعملاء. إلا أن هذا المصطلح اجتذب اهتمام الباحثين في موضوع التسويق الداخلي باعتباره بعدا هاما من أبعاده كمنهج تعاوني يؤكد على ضرورة بناء العلاقات ومشاركة جميع الإدارات والعمل بانسجام وتناغم، فضلا عن تحقيق التكامل في وجهات النظر

[1] درمان سليمان صادق وحسان ثابت جاسم، مرجع سابق، ص 55.

الداخلية والخارجية للبنوك على حد سواء إذ لا يمكن تحقيق النجاح و التفوق في هذه البنوك و التسويق في عزلة عن غيره من المهام.

ويعرف Gummesson العلاقات الداخلية بأنها الجهود المخططة والمصممة للإبقاء على علاقات جيدة وودية متبادلة بين البنوك والعاملين بها وكذا بين الوظائف المختلفة داخلها [1]. فهي إذن وسيلة لبناء العلاقات بين الإدارة والعاملين وكسر الحواجز المختلفة بينهم وبين الوظائف من خلال تبادل المعلومات والمعارف.

وتشمل العلاقات الداخلية التفاعلات اليومية بين القوى العاملة في البنك، سواء فيما بين العاملين أنفسهم أو بينهم وبين المدراء في الوحدات الإدارية المختلفة في ظل بيئة عمل مريحة يسودها روح الفريق ومساعدة العاملين لبعضهم [2]. وبعبارة أخرى ترتبط العلاقات الداخلية في البنك بتفعيل العلاقات بين العاملين التي من شأنها إضافة القيمة وتعزيز عملية التعلم وتبادل ومشاركة المعرفة والاستفادة من الخبرات والمناقشات مع الزملاء ضمن فرق وجماعات العمل الرسمية وغير الرسمية [3]، حيث تنعكس تلك العلاقات على درجة التوافق بين العاملين ومدى سيادة روح الفريق بينهم ودرجة شعورهم بالانتماء للبنك، كما تساعد علاقات العمل الفعالة في إشباع الحاجات الاجتماعية وحاجات الأمان لدى العاملين.

وفي هذا الجانب يؤكد Lewis و Gabrielsen بأن أحد العناصر الأساسية لأنشطة التسويق الداخلي هو إدراك وفهم العلاقات والعمليات الداخلية التي تؤثر على التسليم النهائي للخدمة، ولهذا فإن التعاون والتنسيق بين أفراد البنك أمر ضروري خاصة وأن الخدمات المصرفية تتطلب

---

[1] Martin Gamhed and Karin Lonroth, op.cit, p 18.

[2] نظام موسى سويدان، مرجع سابق، ص 138.

[3] سحر محمد فوطة ومحي الدين القطب، مرجع سابق، ص 166.

مستويات عالية من التفاعل المستمر مع العملاء [1]. ويتفق أيضا وفقي الإمام مع سعيد حامد ضمن هذا السياق بأن العلاقات الداخلية تعد من أهم أنشطة أو محددات التسويق الداخلي، ويضيف ثابت إدريس أن البرامج الخاصة بنشر التعاون وتنمية روح الفريق ضمن إطار العلاقات الداخلية هي من العوامل ذات الارتباط الوثيق بالرضا الوظيفي لما يترتب عليها من تحقيق للتفاعل الاجتماعي بين العاملين في البنوك على المستويات التنظيمية المختلفة، وانتشار العلاقات التبادلية بين الزملاء وبين الرؤساء والمرؤوسين وتقليل الصراعات والضغوط التنظيمية وتحقيق التكيف الاجتماعي داخل البنك [2].

هذا وقد أشارت *Voima* إلى أن التسويق الداخلي من منظور إدارة العلاقات الداخلية قد غير اهتمام منظمات الخدمة من مجرد التركيز على أداء عاملي الخط الأمامي فقط إلى التركيز على التكامل في أداء كل الفاعلين الداخليين، ففعالية تسليم الخدمة إلى العميل النهائي يجب أن تنطلق مع عمليات التجهيز للخدمة وهكذا حتى يكتمل إنتاجها مرورا بسلسلة متكاملة من العلاقات والتفاعلات الداخلية [3]. ويظهر هذا جليا وبشكل كبير في القطاع المصرفي الذي يقدم خدمات ذات حساسية وأهمية فائقة للعملاء تتطلب تعاون وتضافر جهود غالبية العاملين بالبنك.

كما أن تحقيق التكامل التنظيمي بين مختلف الوظائف والأقسام في البنك يعد ضروريا وعنصرا هاما في تنفيذ أنشطة التسويق الداخلي، ويقصد بذلك توفر التعاون والتنسيق بين مختلف قطاعات البنك أثناء سعيها إلى تحقيق الأهداف، حيث أن مخرجات أي قطاع تغذي كمدخلات قطاعا آخر، وبالتالي فالتكامل التنظيمي يقتضي التوحد والتناسق بين مختلف القطاعات المصرفية لتحقيق

---

[1] دربالي سهام، مرجع سابق، ص 35.

[2] أحمد يحي حسين عبيد، مرجع سابق، ص 77.

[3] Paivi Voima, Internal relationship management: Broademing the scope of internal marketing, In Richard .J. Varey and Barbara .R. Lewis: Internal marketing for management, The 1st edition, Routledge, London, 2000 pp 243-245.

الأهداف [1]. فمثلا في بنك ما نجد أن قسم التسويق يهتم بالحصول على المعلومات التسويقية وكل ما يتعلق باحتياجات العملاء ورغباتهم ومستويات الطلب وغيرها من المعلومات الأخرى، أما قسم إدارة الموارد البشرية فيهمه العمل باتجاه عكسي والحصول على هذه المعلومات لأنها ضرورية لخدمة احتياجات السوق حيث أن المعرفة الدقيقة بجوانب العملاء تمكن الدائرة من تفعيل عملياتها الوظيفية المختلفة من خلال استقطاب وتدريب وتحفيز العاملين القادرين على تلبية مثل هذه الاحتياجات. كما أن وظيفة التسويق بدورها يمكنها تزويد إدارة الموارد البشرية بالمعلومات من خلال دراسات قياس رضا العملاء لاستخدامها في أنظمة تقويم العاملين ودمجها في عمليات إدارة الجودة الشاملة في البنك.

كما تهدف إستراتيجية التسويق الداخلي من خلال العلاقات الداخلية الجيدة إلى تجنب الصراع والتداخل الوظيفي ما بين مجموعات العمل داخل البنك وتطوير البرامج التعاونية وبناء الالتزام المطلوب لتحقيق استراتيجيات التسويق الخارجي، حيث أن الصراعات والخلافات الداخلية قد تؤدي إلى الابتعاد عن أهداف التسويق الداخلي وإلى مستوى سيء من الأداء اتجاه تحقيق رغبات العملاء واحتياجاتهم [2].

إن الهدف من نشاطات العلاقات الداخلية هو تشجيع وزيادة اهتمام العاملين بأعمالهم وتحقيق الأهداف العامة بالبنك، حيث أن معظم العاملين يفضلون العمل في بيئة مريحة والشعور بأنهم جزء من العمل وعندها سيكون العمل جزءا من حياتهم اليومية ويكون أدائهم عند أفضل مستوياته [3].

---

[1] سامي أحمد مراد، مرجع سابق، ص 230.

[2] محمد زاهر دعبول ومحمد أيوب، مرجع سابق، ص 388.

[3] شاكر تركي إسماعيل، التسويق الداخلي كمفهوم لإدارة الموارد البشرية وأثره على جودة الخدمة التعليمية: دراسة تطبيقية على العاملين في كليات الاقتصاد والعلوم الإدارية في الجامعات الأردنية الخاصة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، المجلد 06، العدد 23، الأردن، 2011 ص 190.

وتخضع العلاقات العامة الداخلية إلى الاختلافات الثقافية التي تغير وتبدل من طبيعة النشاطات المتبعة داخل البنوك، إلا أن هذه الأخيرة باستطاعتها تطوير ثقافة خاصة بها وبالعاملين بها من خلال تشجيع بناء العلاقات بين العاملين وبث روح الجماعة والاحترام المتبادل بينهم، فضلا عن دعم وتشجيع التواصل والاتصالات غير الرسمية بين العاملين كذلك [1].

وبالإضافة إلى العناصر السابقة، أشار بعض الباحثين في مجال التسويق الخدمي إلى بعدي: الدافعية والتفاعل بين العاملين والعملاء باعتبارها من الإجراءات المتعلقة بتجسيد مفهوم التسويق الداخلي أيضا.

فبالنسبة للدافعية يقصد بها مقدار الجهد الذي يرغب العامل بالبنك بذله لأداء نشاط أو فعل معين مرتبط بوظيفته، وهذه الأفعال والأنشطة قد تتضمن الاتصال مع العملاء أو الزملاء الآخرين في الوحدة الإدارية نفسها أو في الوحدات الأخرى من البنك. وقد وجد كل من Kelley (1992) Gorchels (1995) *Ramdall* و *Joshi* (2001) رابطا سببيا بين العاملين المحفزين والتوجه نحو خدمة العملاء [2].

أما التفاعل بين العاملين والعملاء فهو محصلة جميع الإجراءات السابقة ونتيجتها، حيث أنه وباعتبار أن تقديم الخدمة المصرفية يتم من خلال التفاعل بين مقدم الخدمة والعميل فإن مواقف وسلوكيات العاملين ستؤثر على إدراكات العميل للخدمة ككل [3].

---

[1] حنان طرشان، مرجع سابق، ص 111.

[2] Julie Moutte, L'impact du personnel en contact avec la clientele sur la satisfaction du client: Proposition d'un modele conceptuel, Centre d'études et de recherche sur les organisations et la gestion, Working paper n° 782, Université Paul Cezanne, France, 2007, pp 10-12.

[3] Michael Hartline and Orville Ferrell, The management of customer-contact service employees: An empirical investigation, Journal of marketing, Vol 60, n° 14, USA, 1996, p 65.

وبناء على كل ما سبق، تتضح أهمية تبني التسويق الداخلي في القطاع المصرفي ليس لدوره في المحافظة على العاملين فحسب بل لأنه أداة فاعلة في تحقيق رضا العملاء، ولهذا يتوجب على إدارة البنوك أن تكون داعمة لنجاح وتطبيق التسويق الداخلي بحيث تؤدى كل النشاطات السابقة الذكر بالتنسيق والتعاون بينها وفق نظام متكامل يضمن فعالية ونجاح البنك في تحقيق أهدافه.

المبحث الثالث: نماذج وأدوات التسويق الداخلي في البنك

على الرغم من كثرة الدراسات التي أشارت إلى أهمية التسويق الداخلي في القطاع المصرفي إلا أن تبني هذا المفهوم وتطبيقه داخل البنوك ليس بالأمر الهين، إذ أنه يتطلب الكثير من الجهد والتواصل في العمل فحتى لا يبقى التسويق الداخلي مجرد فلسفة أو شعار دون واقع ملموس حاول العديد من الباحثين تقديم مجموعة من الأنشطة التي يقوم عليها التسويق الداخلي وصياغة بعض تطبيقه وتجسيده النماذج اعتبرت بمثابة توجيهات عملية الغاية منها تسهيل تعريف هذا المفهوم وتوضيح آلياته وكيفية أرض الواقع.

وبالنسبة للأنشطة التي نقصدها هنا هي تلك الأنشطة التي تحاكي أنشطة التسويق الخارجي، وإلى أي مدى تعد بعض المفاهيم كدراسة العميل، تجزئة السوق، بحوث التسويق والمزيج التسويقي مفيدة في تطوير سلوك يركز على العميل ويحفز العاملين بشكل عام، وهو ما ذهب اليه كل من Gronroos، أحمد ورفيق الذين أبرزوا أهمية هذه الأنشطة ومساهمتها الفعالة في تطبيق مفهوم التسويق الداخلي [1].

ونظرا لأهمية إدراك هذه الأنشطة وتفهم آلياتها قبل تقديم المزيج التسويقي الداخلي، ارتأينا من خلال هذا المبحث استعراض أهم النماذج المتضمنة لأنشطة التسويق الداخلي أولا، لنتناول بعدها

[1] بيرفيز أحمد ومحمد رفيق، مرجع سابق، ص 35.

بالدراسة والتحليل مختلف الأدوات التسويقية التي يمكن للبنوك الاعتماد عليها في السياق الداخلي مع التطرق إلى أهم الجوانب المرتبطة بها.

المطلب الأول: نماذج التسويق الداخلي

من خلال تتبعنا لنشأة وتطور مفهوم التسويق الداخلي سابقا نلاحظ أن العديد من الباحثين قد حاولوا تقديم بعض الأنشطة التي يقوم عليها التسويق الداخلي وحدود تطبيقها، ولكن على المستوى الميداني لا يزال الكثير من الغموض يحيط كيفية تنفيذه وتجسيده. والسبب في ذلك هو عدم الوقوف على تعريف موحد لماهية التسويق الداخلي وحدود أنشطته، إلى جانب عدم اتضاح الجهة المسؤولة عن تنفيذه وكذا نقص البحوث والدراسات التي تبين كيفية القيام بذلك [1].

هذا وترجح مؤلفات التسويق وجود ثلاثة نماذج أساسية تتعلق بكيفية تنفيذ التسويق الداخلي وهي على التوالي: نموذج Berry، نموذج Gronroos ونموذج أحمد ورفيق [2].

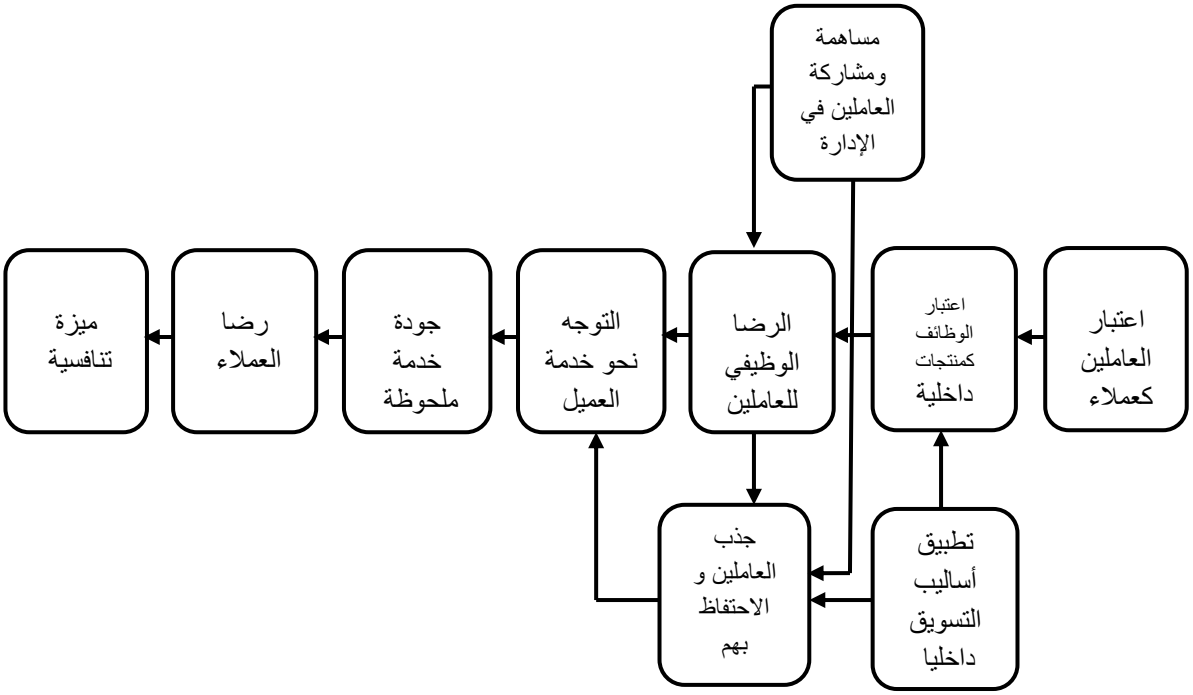
الفرع الأول: نموذج Berry للتسويق الداخلي

الفكرة الأساسية التي يقوم عليها نموذج Berry هي الاهتمام من منظور تسويقي بالعاملين داخل البنك وعدهم عملاء داخليين يعيشون في سوق داخلي ممثل في ذلك البنك، وما يترتب على ذلك من تشخيص احتياجاتهم ورغباتهم والعمل على إشباعها ووضع برامج لتطويرهم وتحفيزهم وتمكينهم من الاهتمام والتدخل في إدارة وتبادل النشاطات مع زملائهم في العمل. وبذلك فإن هذا سيقود إلى تشجيع المعنويات والأخلاقيات الداخلية وتعزيز الكفاءة التشغيلية والرضا الوظيفي، وبالتالي تحسين مستويات الخدمة المقدمة إلى العملاء الخارجيين، مثلما يوضحه الشكل في الصفحة الموالية:

---

[1] محجوبي محمد الأخضر، مرجع سابق، ص 44.

[2] Pervaiz Ahmed and Mohamed Rafik, Internal marketing: Tools and concepts for customer-focused management, op.cit, pp 13-18.



الشكل رقم (06): نموذج Berry للتسويق الداخلي

Source: Pervaiz Ahmed and Mohamed Rafik, A meta-model of internal marketing, In Richard Varey and Barbara Lewis: Internel marketing : Directions for management, The 1st edition Routledge, London, 2000, p 225.

من خلال النموذج السابق يتضح بأن اعتبار العاملين كعملاء يترتب عليه ضرورة الأخذ بالنقاط التالية: [1]

- أن يتم بالتبعية اعتبار الوظائف كمنتجات داخلية والتي يجب تصميمها وتطويرها بما يتفق وحاجات ورغبات العاملين ومن ثم زيادة درجة رضاهم.

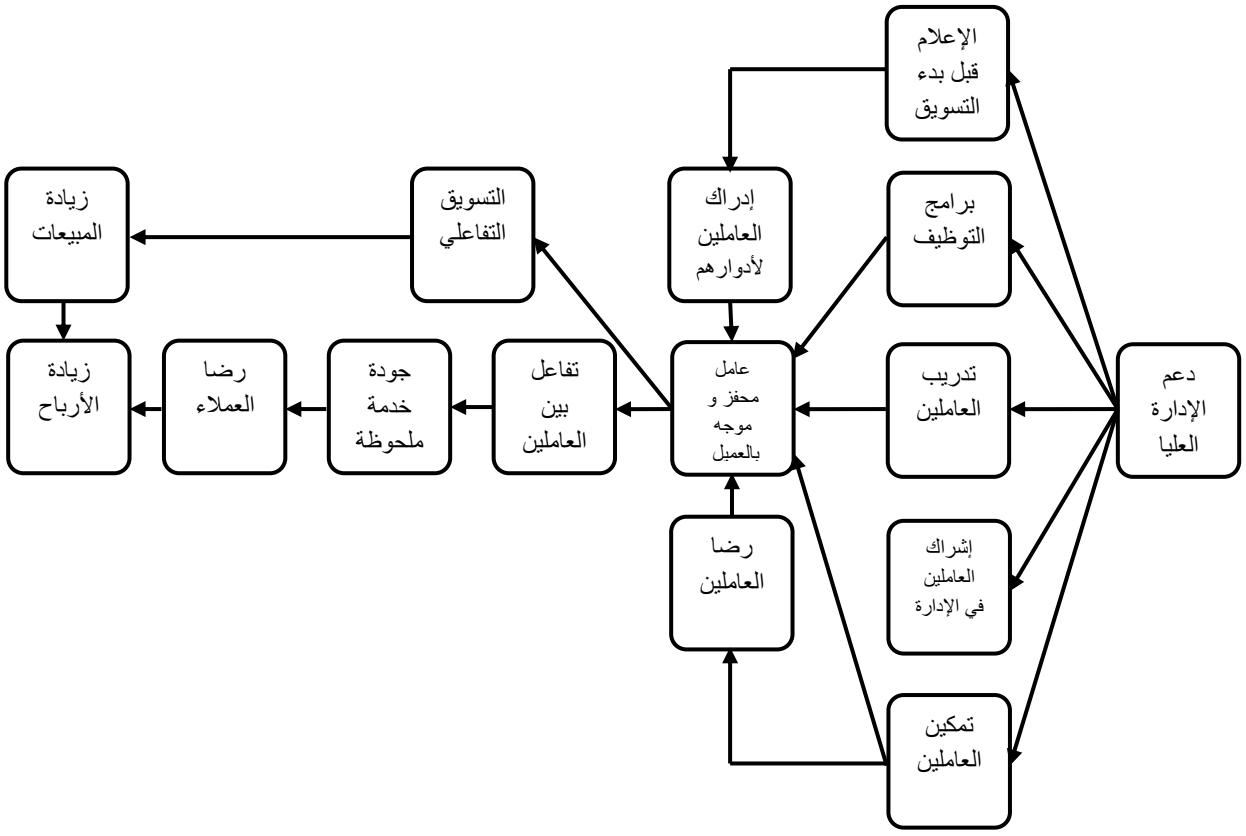
- يتطلب التعامل مع الوظائف كمنتجات داخلية تطبيق الأساليب التسويقية داخل البنك وتوجيهها نحو جذب العاملين المهتمين بخدمة العميل الخارجي والاحتفاظ بهم.

[1] Nada Ali, op.cit, pp 36-37.

– التأكيد على أن معاملة العاملين كعملاء سيؤدي إلى تحقيق مستويات عالية من الرضا لديهم وتوجه سلوكياتهم نحو خدمة العميل، والذي بدوره سيؤدي إلى الارتقاء بمستوى جودة الخدمة المقدمة للعملاء الخارجيين واكتساب البنك ميزة تنافسية في السوق.

الفرع الثاني: نموذج Gronroos للتسويق الداخلي

يستند نموذج Gronroos على فرض رئيسي مفاده أن التسويق التفاعلي الناتج عن احتكاك العاملين بالعملاء يتيح للبنوك فرصا تسويقية هامة تنعكس على حجم المبيعات والأرباح معا، وأنه حتى يمكن لها الاستفادة من ذلك لا بد من وجود عاملين لديهم وعي وإدراك بأهمية خدمة العميل والتوجه نحوه ومتحلين بفكر بيعي متميز [1]. والشكل الآتي يوضح هذا النموذج:



الشكل رقم (07): نموذج Gronroos للتسويق الداخلي

Source: Pervaiz Ahmed and Mohamed Rafik, Internal marketing: Tools and concepts for customer-focused management, op.cit, p 16.

[1] بيرقيز أحمد ومحمد رفيق، مرجع سابق، ص 22.

يتضح من النموذج أن العاملين في مفهوم Gronroos لا تتم معاملتهم كعملاء كما هو الحال في نموذج Berry، إنما يتم التركيز هنا على غرس فكر تسويقي موجه بخدمة العملاء ورضاهم بدلا من التركيز على إرضاء العاملين وتحفيزهم في حد ذاته. وانطلاقا من ذلك يمكن للبنوك أن تتعامل مع موظفيها في السوق الداخلي وتستطيع أن تؤثر فيهم بطريقة فعالة بهدف جعلهم يدركون أهمية التوجه بخدمة العميل وتحفيزهم على ذلك، بل وترسيخ عقلية بيعية قادرة على التفاعل والتواصل من خلال تطويرها داخليا باستخدام وممارسة أنشطة التسويق الداخلي في هذه البنوك. ولا شك في أن بلوغ البنوك هذا الهدف يتطلب دعم واهتمام الإدارة العليا بكل من الجوانب التالية:

- **سياسات وبرامج التوظيف:** بمعنى مدى تطابق الوظائف المتوفرة مع الأفراد أي ضرورة استقطاب الأفراد المناسبين وتصميم الوظائف بما يتلائم مع العاملين الذين سيشغلونها.

- **برامج التدريب،** وبالأخص التدريب على خدمة العملاء لأنها مرحلة حرجة في تحقيق التوجه بالعميل واستيعاب العاملين لأهمية الوعي بخدمة العميل [1].

- **الإدارة التعاونية:** ويقصد بذلك زيادة الوضوح والشفافية داخل البنك من خلال دعم وتسهيل مشاركة جميع العاملين ومن مختلف المستويات الإدارية في عملية صنع واتخاذ القرارات، فصاحب هذا النموذج يرى أنه إذا أرادت البنوك أن ترسخ ثقة العاملين في إداراتها فإنه ينبغي عليها أن تهتم بالطريقة التي تستخدمها في سبيل تحقيق هذا الهدف، ومن أجل ذلك يجب أن تصبح البنوك مهيأة للتعامل مع أعضائها من منطلق أسلوب الإدارة التعاوني والمشاركة الشاملة [2].

- **تمكين العاملين:** ويقصد بذلك نقل السلطات الكافية للعاملين وخاصة من هم على اتصال مباشر مع العملاء كي يتمكنوا من أداء المهام الموكلة إليهم بحرية والتصرف دون تدخل مباشر من الإدارة

---

[1] محجوبي محمد الأخضر، مرجع سابق، ص 46.

[2] أحمد يحي حسين عبيد، مرجع سابق، ص 108.

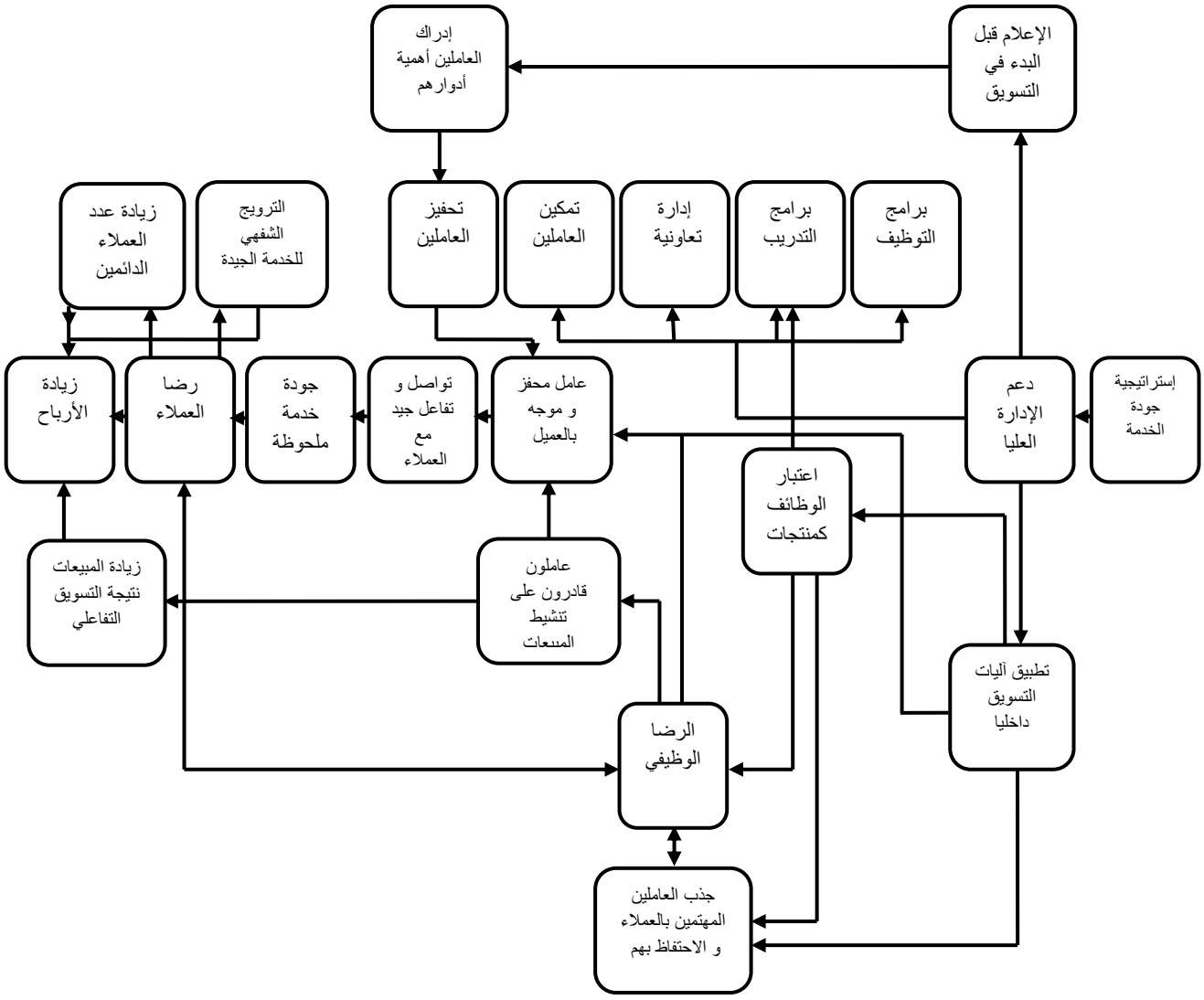
المصرفية مع دعم قدراتهم ومهاراتهم بتوفير الموارد الكافية ومناخ عمل ملائم. فتمكين العاملين حسب Gronroos له تأثير ايجابي مباشر على كل من الرضا الوظيفي للعاملين، على التوجه بالعميل وكذا مستوى جودة الخدمة التي يتلقاها العميل الخارجي.

– إضافة إلى ذلك يجب على الإدارة العليا للبنك أن تطلع العاملين بكل التغيرات التي تحصل في الاستراتيجيات والحملات التسويقية قبل الشروع في تنفيذها، ويتمثل الهدف من ذلك في أهمية تفهم العاملين وإدراكهم لأهمية دورهم في تأدية الخدمة وتسليمها.

ومن هنا إذن يتضح بأن التزام الإدارة المصرفية بدعم برامج التوظيف، التدريب، أسلوب الإدارة التعاوني وتمكين العاملين، كلها ممارسات من شأنها تخويل العاملين قدرا أكبر من التحكم في عملهم فيصبح من المأمول إذن زيادة درجة رضاهم الوظيفي ومن ثم زيادة الحافز والحماس للاهتمام بالعملاء وخدمتهم، مما يعني تقديم خدمات مصرفية جيدة ومن ثم تحقيق رضا العملاء وزيادة الأرباح وحصص البنك في السوق. وبشكل عام بينما تتشابه أهداف النموذجين السابقين للتسويق الداخلي من حيث اهتمامهما بتحسين جودة الخدمة المصرفية وكسب رضا العملاء، إلا أنه من الواضح اختلاف الطرق المستخدمة من قبل كل منهما لبلوغ هذه الأهداف. وزيادة على ذلك يعاب على النموذجين أنهما غير مكتملين في حد ذاتهما حيث يفتقر نموذج Berry إلى توضيح الآليات التي يمكن استخدامها في تحفيز العاملين عبر استخدام المنهج التسويقي داخليا وبالمثل تجاهل النموذج الأصلي لـ Gronroos مبادئ وأنشطة التسويق عند التعامل مع العاملين، وهو ما دفع إذن كلا من أحمد ورفيق إلى تطوير نموذجهما الخاص بالتسويق الداخلي ليكون أكثر شمولية من سابقيه.

الفرع الثالث: نموذج أحمد ورفيق التجميعي للتسويق الداخلي

اقترح هذان الباحثان نموذجا جديدا للتسويق الداخلي يوضح ويحلل دور هذا الأخير في تطبيق استراتيجيات البنك المتعلقة بجودة الخدمة، وقد تم استقاء هذا النموذج من دمج نموذجيBerry و Gronroos مع بعض كما يبينه الشكل التالي:



الشكل رقم (08): النموذج التجميعي للتسويق الداخلي

Source: Pervaiz Ahmed and Mohamed Rafik, A meta-model of internal marketing, op.cit, p 227.

توضح الدراسة الدقيقة للنموذج السابق بأنه يربط بين عدد من العناصر الأساسية في مجال التسويق الداخلي وهي التوجه بالعملاء وإرضائهم وضمان ولائهم وكذا العلاقات بين رضا العاملين ورضا العملاء. وفي الواقع يقدم هذا النموذج الجديد إطارا تكامليا لهذه القضايا حيث أنه يوضح العلاقة بين رضا العميل وولائه من جهة وبين زيادة الأرباح من جهة أخرى، كما أنه يربط زيادة الأرباح بالترويج الشفهي الذي يقوم به العملاء الراضون عن المنتج أو الخدمة. ويرجح النموذج أيضا بأن أهم العوامل المؤدية إلى الرضا الوظيفي تتمثل في التدريب الجيد ومنح العاملين حرية التصرف في إطار عملهم وإشراكهم في الإدارة وأن تلبي الوظائف احتياجات الأفراد التي يشغلونها، كما يعد من الضروري للغاية وجود تواصل جيد بين مسؤولي التسويق والمكلفين بتقديم الخدمة.

أما عن مميزات هذا النموذج الجديد فيمكن حصرها في النقاط التالية: [1]

– تأكيده على حقيقة أن نموذجي Berry و Gronroos ليست بالنماذج المتنافسة أو المضادة لبعضها ولكنها تسلط الضوء على جوانب مختلفة للتسويق الداخلي، في حين يستخدم النموذج التجميعي هذه الاختلافات لبناء مفهوم أكثر شمولية.

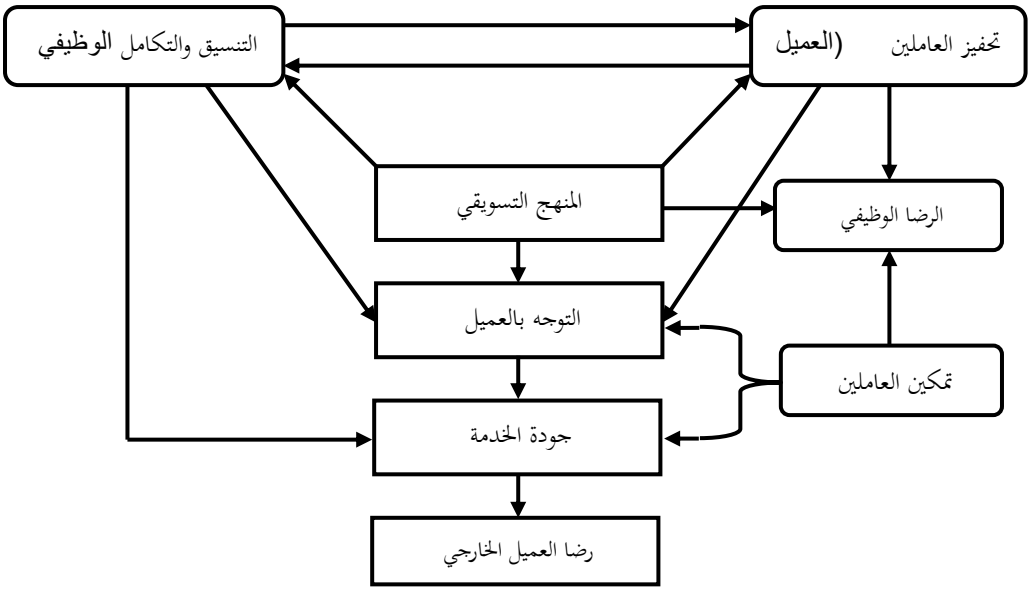
– إلقاءه الضوء على عدد أكبر من الفرضيات والعلاقات التسويقية الضمنية والتي يجب اختبارها تجريبيا.

– توضيح الآليات المرتبطة بتنفيذ التسويق الداخلي.

لكن وعلى الرغم من أن هذا النموذج يعطي نظرة شمولية بالنسبة للتسويق الداخلي إلا أنه يعتبر أكثر تعقيدا من النموذجين الأصليين، ولهذا قام الباحثان بإعادة صياغة هذا النموذج في شكل آخر أكثر بساطة يسهل معه متابعة مختلف العلاقات المؤدية إلى رضا العملاء وزيادة الأرباح ، وذلك كما يبينه الشكل في الصفحة الموالية:

---

[1] بيرفيز أحمد ومحمد رفيق، مرجع سابق، ص 25 .



الشكل رقم (09): نموذج أحمد ورفيق للتسويق الداخلي

Source: Pervaiz Ahmed and Mohamed Rafik, Advances in the Internal marketing concept: definition, synthesis and extension, op.cit, p 455.

يتضح من الشكل السابق بأن التركيز على رضا العملاء يعد محورا أساسيا في مفهوم التسويق الداخلي حسب هذا النموذج، حيث يتحقق ذلك من خلال العلاقات المتبادلة بين الأنشطة المتضمنة في هذا الإطار والمتمثلة في: تبني التقنيات التسويقية داخليا، تحفيز العاملين، تمكين العاملين والتنسيق والتكامل بين الوظائف. فالنموذج يبين بأن التعامل مع البيئة الداخلية للبنك من منظور تسويقي يعني السعي إلى تحفيز العاملين من خلال النظر إليهم أو التعامل معهم على أساس كونهم عملاء داخليون وأن وظائفهم تمثل منتجات داخلية وجب تسويقها إليهم، هو ما يعني التأثير المباشر وبشكل ايجابي على كل من الرضا الوظيفي ومستوى التنسيق والتكامل بين أنشطة البنك.

كما يؤكد هذا النموذج أيضا على أهمية دعم العاملين بالمستويات الضرورية من تفويض الصلاحيات وحرية التصرف أثناء أداء المهام المخولة إليهم من الخدمة، حيث يعد ذلك ضروريا من أجل تفعيل مفهوم التسويق التفاعلي والتأثير على كل من الرضا الوظيفي والتركيز على التوجه بالعملاء وجودة الخدمة التي تفضي جميعها في النهاية إلى رضا العملاء والظفر بمكانة تنافسية في السوق.

النماذج السابقة تؤكد بأن استخدام الأساليب الشبيهة بالتسويق يعد بندا أساسيا في التسويق الداخلي، وعليه سنتطرق فيما يلي إلى أهم الأدوات المستخدمة من قبل البنوك في هذا الجانب وتفهم مختلف آلياتها في تسهيل تنفيذ إستراتيجية التسويق في هذا القطاع.

المطلب الثاني: دراسة العميل الداخلي

أشار مفهوم التسويق المصرفي في بداياته إلى العلاقات مع العملاء فقط، وقد اقتضت الحاجة فيما بعد توسيع هذا المفهوم ليشمل علاقات تسويقية أخرى حظيت بالكثير من الاهتمام أبرزها العلاقات مع العاملين فنجاح البنوك يرتكز بدرجة كبيرة على كفاءة العاملين في تسويق الخدمات المصرفية التي تتأثر باختيار وتدريب الأفراد وتحفيزهم وتأمين كل الإمكانيات التي تكفل لهم العمل بنجاح، ولذلك تضع البنوك ضمن سلم أولوياتها ضرورة الاهتمام بالعاملين وتحقيق رضاهم بوصفهم الخطوة الأولى للوصول إلى رضا العملاء.

ويمكن توضيح علاقة العاملين بالبنك وبالعملاء من خلال مثلث العلاقات التسويقية، حيث أن تصورات العملاء تتأثر بشكل مباشر بالتسويق الخارجي التقليدي الذي يكون بين البنك والعملاء وبواسطة التسويق التفاعلي الذي يحدث بين العملاء والعاملين، كما أن هذه التصورات تتأثر بشكل غير مباشر أيضا بالتسويق الموجه نحو العاملين أي التسويق الداخلي الذي يقع بين البنك والقوى العاملة به.

فالفكرة الأساسية هنا هي أن أول سوق يتعامل معه البنك هو السوق الداخلي والذي يتكون من مجموع العاملين في كافة المستويات والوظائف على اعتبار أن العامل هو عميل داخلي والوظائف هي منتجات داخلية يجب أن تكون محل جذب للعاملين. ومن هنا يعد مفهوما العميل والتبادل الداخلي أي تلقي العاملين لمنتجات يحتاجون إليها مع دفع مقابل ما يسمى السعر من الأفكار

الرئيسية في مفهوم التسويق الداخلي[1]. وقد أشار إلى هذا المضمون *George* حيث اعتبر أن التسويق الداخلي ما هو إلا عملية تحقيق تبادلات داخلية بين البنك وعامليه كمتطلب سابق لتبادلات ناجحة مع الأسواق الخارجية [2]، فالعاملون حسبه هم مجموعة متميزة من العملاء الذين تتعامل وتتفاعل معهم الادارة من أجل تبادل العلاقات والمحافظة عليها.

وضمن هذا السياق جاءت العديد من النظريات ضمن أدبيات ادارة الموارد البشرية لتحاول شرح طبيعة العلاقة بين البنك والعامل وأسس التبادل الداخلي بينهما، وقد برز Stacey Adams (1963) بنظرية " العدالة " التي تشير إلى أن العامل يقيم وظيفته أو عمله من خلال مقارنة ما يحصل عليه من نواتج في عمله وبين ما يقدمه لذلك العمل من مدخلات. بمعنى أن العامل يقدم لبنكه كل ما يرتبط بوظيفته من تكلفة نفسية وجهد بدني وذهني، وقت، التزام تنظيمي وولاء وفي المقابل يحصل على جملة من المنافع المادية وغير المادية (الوظيفة، الأجر، الحوافز) [3].

ويتضح أنه من خلال جهود التسويق الداخلي ينبغي على البنك إدارة هذا التبادل بما يحقق العدالة والتوازن المطلوب بين العوائد التي يحصل عليها العاملون وما يقدمونه، وبما يؤدي في النهاية إلى تحفيز العاملين وتحقيق رضاهم الوظيفي وتقليل الصراعات ودعم التنفيذ الفعال للاستراتيجيات، فضلا عن تحسين العلاقات مع العملاء في السوق الخارجي [4].

لكن وعلى الرغم من أهمية مفهوم العميل الداخلي وضرورة معاملة العاملين كعملاء ضمن أبجديات التسويق الداخلي نجد أن هذه المفاهيم تتطلب بعض الرعاية والاهتمام الخاصين، حيث

---

[1]Pervaiz Ahmed and Mohamed Rafik, Internal marketing tools and concepts for customer-focused management, op.cit, p 25.

[2] نظام موسى سويدان، مرجع سابق، ص 136.

[3] Ian Lings and Gordon Greenley, op.cit, p 294.

[4] محجوبي محمد الأخضر، مرجع سابق، ص 27.

يشير أحمد ورفيق إلى مجموعة من الانتقادات والمشاكل المحتملة عند الأخذ بهذا الاتجاه، ومن ضمن هذه المشاكل نجد: [1]

أولا، تتمثل إحدى أهم المشاكل المتعلقة بهذا الاتجاه في أن المنتجات محل التبادل (الوظائف) والتي يتم عرضها على العاملين قد تكون غير مرغوب فيها أو لا تشتمل على أية منفعة هم في حاجة إليها، بمعنى أن العاملين قد لا يريدون هذه المنتجات كرفضهم مثلا العمل بأساليب مختلفة عما عهدوه من قبل أو تسويق أفكار جديدة أو استخدام تكنولوجيا مبتكرة، ومن ثم تكون منفعة هذه المنتجات سلبية مما قد يترتب عليه عدم رغبة العملاء الداخليين في شرائها. وهذا لا يحدث طبعا في ظل مواقف التسويق التقليدي حيث لا يتم إجبار العملاء على شراء منتجات لا يرغبون فيها بل يقبلون فقط بشراء المنتجات ذات المنفعة الايجابية لسد حاجات غير مشبعة لديهم، كما أن حرية قبول أو رفض المنتج المعروض على هؤلاء العملاء هي غير متوافرة بالنسبة للعملاء الداخليين فالعاملون مكرهون على خيار من إثنين، إما قبول المنتج أو الإجبار على قبوله بالإكراه تحت تأثير تهديد العزل أو الفصل من العمل وغيرها من الإجراءات التأديبية الأخرى التي تنص عليها عقود العمل أو لوائح البنك.

وزيادة على ذلك يتمتع العملاء في ظروف التسويق الخارجي بتشكيلة متنوعة من المنتجات المتنافسة ليختاروا و يفاضلوا بين الأحسن منها، وهذا ما لا يمكن أن يكون الأمر عليه أثناء التسويق الداخلي حيث سيكون المعروض (الوظيفة) منتجا واحدا فقط في الغالب، ومعنى هذا أن

[1] Johari Mat, The influence of leadership style on internal marketing in retailing Unpublished doctoral thesis in management, University of Stirling, UK, 2008 pp 78-79.

التسويق يتكون من إجراءات غير جبرية لحث رد فعل لدى وحدة اجتماعية أخرى ، لذا لا يعد استخدام الإجبار أو السلطة الرسمية من الحلول التسويقية للمشكلات داخل البنك [1].

هذا وتعد فكرة سيادة العميل من المشاكل الأخرى المتعلقة بمفهوم معاملة العامل كعميل، فإذا أخذنا بالفكرة القائلة بأن العميل هو الملك وأنه دائما يكون على حق وما شابه ذلك وافترضنا أن العاملين سيتصرفون كعملاء كذلك فقد يؤدي هذا بهم إلى حد مطالبة بنوكهم بمطالب تفوق إمكانياتها وطاقاتها [2]. وهذا هو إذن سبب عدم تعريف العاملين على أنهم عملاء حقيقيين وفقا لهذا المنهج حتى وإن تمت معاملتهم كذلك .

وبالإضافة إلى ما سبق تطرح فكرة معاملة العاملين كعملاء أسئلة حول حق الأولوية ولمن تكون، هل للعملاء أم العاملون، وفي هذه المسألة يقول أحد مسيري شركة *Toyota* : " العميل يأتي ثانيا " [3]، في إشارة منه إلى ضرورة الاهتمام بالعاملين أولا فهؤلاء العاملون هم السوق الأول الذي يتعامل معه البنك. ولكن هذا يسير في عكس اتجاه أهم المبادئ الأساسية في التسويق وهو أن العميل الخارجي هو صاحب الأولوية دائما والأكيد أن هذا يرجع إلى كون أن العميل الخارجي هو سبب تواجد واستمرار البنك في العمل، فعلى سبيل المثال قد يفضل العديد من العاملين في البنك عدم العمل لساعات متأخرة أو لساعات إضافية خلال فترات الأعياد والمناسبات ولكنهم مجبرون على ذلك لأن هذا الوقت يشهد إقبالا وطلبا متزايدا من العملاء على الأموال، وبالتالي ستؤدي تلبية رغبات العاملين في هذه الحالة إلى تضييع العديد من الفرص التسويقية المحققة أي ما يمكننا تسميته بالانتحار التجاري.

---

[1] Peter Mudie, Internal customer: By design or by default, European journal of marketing, Vol 37, n° 09, UK 2003, p 1269.
[2] Ioanna Papasolomou-Doukakis and Philip Kitchen, op.cit, p 422.
[3] Simberova Iveta, Internal marketing as a part of marketing culture supporting value for external customer, Journal of economics and management, Vol 15, n° 01, Lituanie 2007, p 472.

وفي الأخير تجدر الإشارة إلى أنه على الرغم من الانتقادات و التحفظات السابقة يستمر المبدأ التسويقي القائم على إعداد منتجات يرغب فيها العملاء الداخليون في ترسيخ مفهوم التسويق الداخلي لدى جميع أنواع البنوك، كما يمكننا القول أن التعامل مع العميل أو السوق الداخلي هو تعامل يقتضي مراعاة خصوصية هذا السوق:

فبالنسبة للانتقاد الأول والخاص بالمنتج أو الوظيفة التي قد يكون غير مرغوب فيها من جانب العاملين يمكننا القول أنه من خلال تتبع مفهوم التسويق الداخلي من حيث الأركان والأهداف وأسباب ظهوره في الفكر التسويقي يمكن عرض وظائف مرغوب فيها لدى العاملين بالبنك، حيث أن مهمة التسويق الداخلي الناجح هي قبول العملاء الداخليين لهذه المنتجات وذلك من خلال أساليب وبرامج متعددة وإلا فقد يفقد هذا المفهوم أهميته، كما أنه يمكن لإدارة البنوك تجاوز هذا المشكل بتحويل ممارساتهم من مجرد التركيز على المنتج (الوظيفة) إلى التركيز على السوق الداخلي (حاجيات العميل الداخلي) والظروف المحيطة بالعمل، أي بمعنى التحرك في اتجاه توفير ظروف مريحة ومشجعة على العمل. فعلى سبيل المثال بإمكان مسؤولي البنوك تحفيز العاملين بتقديم دورات تدريبية ومواد تعليمية يطلبها العملاء الداخليون (العاملون) بدلا من وضع دورات تدريبية يرغب مدربوا البنك في أدائها.

وبالإضافة إلى هذا فالبنوك في الأصل لا تسعى إلى تصريف المنتجات الداخلية (الوظائف) ولكن تسعى في الحقيقة إلى تلبية احتياجاتها الوظيفية من خلال وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، كما أن اعتبار العامل كعميل ليس من باب المتاجرة بل من منطلق التبادل المتوازن أو العادل للقيم المجردة وليس لقيم حقيقية أي أنه عند تشكيل أو تصميم الوظائف على مستوى البنك

فإنه ينبغي على تلك المواصفات أن تراعي توقعات واحتياجات الفرد المراد تشغيله في تلك الوظيفة [1].

وبالنسبة للمشكلة الثانية المتعلقة بشعور العاملين أنهم عملاء ولكن بدون حرية مطلقة في اختيار ما سيحصلون عليه من منتجات، نقول أن حرية الاختيار بالنسبة لهؤلاء العملاء تكون فقط في حدود الوظائف المتاحة داخل البنك والتي تلائم أو توافق مؤهلاتهم وإمكانياتهم وتلبي طموحاتهم، كما أن الفرد المرشح لشغل الوظيفة له الحرية منذ البداية في قبول أو رفض الوظيفة بل وبإمكانه الاستقالة والانسحاب نحو جهة أخرى أيضا.

وفيما يتعلق بالمشاكل المرتبطة بفكرة معاملة العاملين كعملاء وما قد ينجر عنها من إمكانية مطالبة العاملين للبنوك بأشياء تفوق طاقاتها وإمكانياتها، يشير أحمد ورفيق إلى ضرورة التركيز هنا على العلاقات بين العاملين أنفسهم بدلا من أن تكون بين البنك والعاملين. وفي هذا السياق يوجه العاملون طلباتهم إلى زملائهم الآخرين بدلا من توجيهها إلى إدارة البنك شرط أن تكون مطالبهم من بعضهم محصورة ومقيدة لضمان أنهم كموردين يقدمون منتجات تلبي احتياجات عملائهم (زملائهم في العمل) والعكس صحيح، وبالتالي إذا تمت تلبية هذه المتطلبات بشكل جيد وفي جو مفعم بالعلاقات الداخلية الفعالة والتنسيق المحكم فستكون جودة المنتج النهائي مؤكدة [2]. وهذا ما ذهبت اليه نتائج العديد من الدراسات التي سوف نستعرضها عند تطرقنا للعلاقة بين التسويق الداخلي وجودة الخدمة المصرفية لاحقا.

أما بالنسبة لقضية سيادة العميل واعتباره صاحب الأولوية دائما، فإذا أدركت البنوك أن سبب تواجدها هو العميل الخارجي عليها أن لا تنس كذلك بأن الطريق المؤدي اليه هو العاملون ولهذا

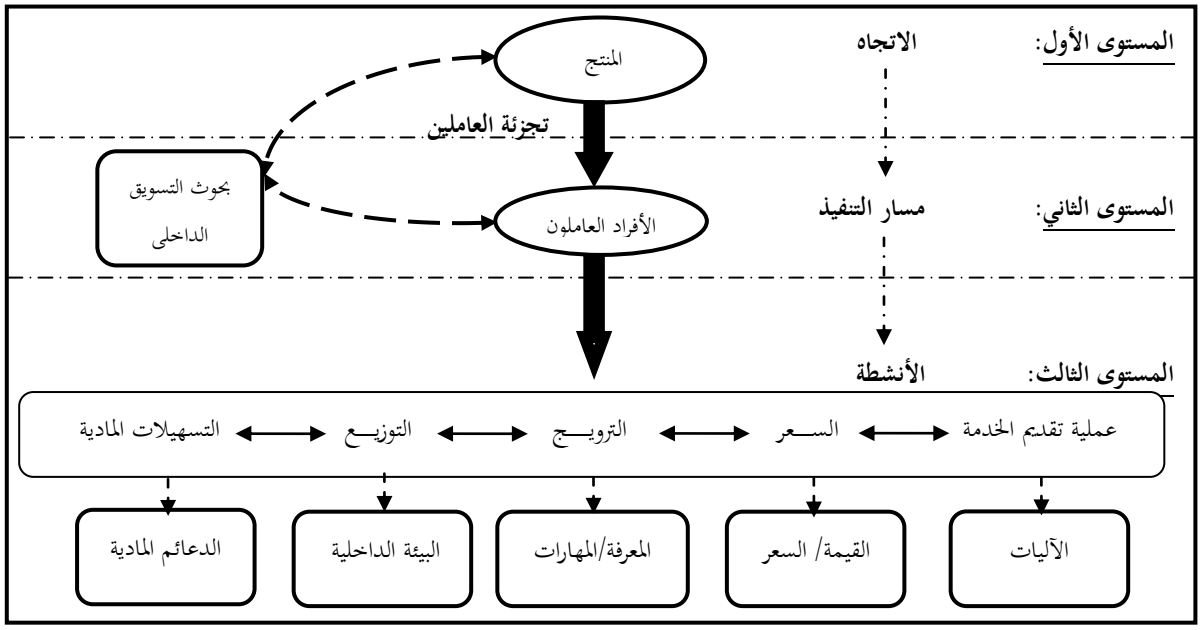
---

[1] محجوبي محمد الأخضر، مرجع سابق، ص 28.

[2] بيرفيز أحمد و محمد رفيق، مرجع سابق، ص 37.

عليها أن تسعى إلى تعبيد الطريق بشكل صحيح من خلال تشخيص احتياجاتهم ورغباتهم والعمل على إشباعها قدر المستطاع.

ومن هذا نستنتج أن خصوصية العميل الداخلي ومن ثم السوق الذي يتواجد فيه تقتضي خصوصية التعامل معه، حيث يبقى نشاط التسويق الداخلي عملية تبادلية بين مسوق وعملاء ولكن مع اختلاف طبيعة المنتج وغيرها من الأنشطة وعناصر المزيج التسويقي الأخرى مثلما يبينه الشكل التالي:



الشكل رقم (10): أدوات التسويق الداخلي في البنك

المصدر: بيرفيز أحمد ومحمد رفيق، مرجع سابق، ص 50.

يتضمن هذا الشكل العناصر الإستراتيجية لنشاط التسويق الداخلي من خلال تقديم خطة متعددة المستويات عن كيفية استخدام أدوات التسويق وأساليبه داخليا من أجل ضمان الالتزام والتطبيق الفعال له ويعتمد النموذج على وجه الخصوص سبعة عناصر لتشكيل المزيج التسويقي الداخلي، كما يستفيد من بحوث التسويق الداخلي والتجزئة الداخلية وتوزيع المهام والوظائف من أجل تفعيل الأجزاء والمراحل الرئيسية للنموذج وفيما يلي تفصيل لمختلف هذه الأنشطة التسويقية.

المطلب الثالث: بحوث التسويق الداخلي

تحظى بحوث التسويق في مجال النشاط المصرفي بأهمية كبيرة نظرا لدورها المهم في تحديد الفرص والمشكلات التسويقية والتقليل من مشكلة عدم التأكد التي تواجه إدارة البنك عند اتخاذ القرارات المستقبلية، لذلك تعتمد البنوك المتطورة بصفة أساسية على بحوث التسويق لضمان الحصول على تدفق مستمر من البيانات والمعلومات ومن ثم بناء نظام متكامل للمعلومات التسويقية حتى تتمكن من اتخاذ قراراتها التسويقية المختلفة.

وبحوث التسويق في مفهومها هي ذلك النشاط الخاص بجمع وتسجيل وتحليل البيانات المتعلقة بمشكلات تسويقية معينة بهدف توفير المعلومات المناسبة لاتخاذ القرارات التسويقية، وبالتالي فإن جوهر نشاط بحوث التسويق الداخلي هو تجميع معلومات غير متاحة أمام متخذي القرارات التسويقية لعلاج مشكلات معينة تخص القوى العاملة بالبنك [1].

وعلى مستوى السوق الداخلي من المهم جدا الحصول على المعلومات المتعلقة بحاجات ورغبات العملاء (العاملين) وكذا البيئة الداخلية وتبادلات القيمة في هذا السوق، فأسئلة مثل ماذا يريد العاملون من عملهم ؟ هل العاملون راضون عن ما يقدمه البنك إليهم ؟ ماذا يعرض المنافسون من ناحية التوظيف ؟ . هي أسئلة تحتاج إلى إجابات دقيقة تساهم في تحديد الفرص الداخلية والخارجية المتاحة للبنك وبالتالي كشف النقاط التي يحتمل أن يكون لها تأثير على مختلف أنشطة البنك والقرارات المتخذة.

فالبنوك عندما تسعى إلى تحفيز العاملين لديها عليها أن تتعرف أولا على الاحتياجات المختلفة لهؤلاء العاملين وكذلك اتجاهاتهم من زاوية التفضيلات والرغبات والأشياء غير المرغوبة حتى

---

[1]Teena Mishra and Shalini Sinha, Employee motivation as a tool to implement internal marketing International journal of commerce business and management, Vol 03, n° 05, 2014, p 675.

تستطيع أن تتخذ من الأساليب والوسائل ما يتناسب مع ذلك. وفي هذا الجانب يشير Berry إلى أنه يمكن استخدام بحوث التسويق لتحديد حاجات ورغبات العملاء الداخليين (العاملين)، وذلك على غرار بحوث التسويق الخارجية الموجهة لدراسة حاجات ورغبات العملاء الخارجيين. ومن الوسائل التي يتم الاعتماد عليها في هذه البحوث الاستقصاءات الداخلية التي تستخدم لتحديد مدى إدراك العاملين لجودة الإشراف وظروف العمل والمكافآت والمزايا العينية وكل سياسات البنك. كما يشير كذلك إلى أنه من خلال هذه الأبحاث يمكن لإدارة البنك قياس مستوى جودة الخدمة الداخلية ومعرفة ما إذا كانت المنتجات الحالية (الوظائف) التي تقدمها إلى عملائها العاملين تكفي لإرضائهم وإشباع حاجاتهم أو أنها تحتاج إلى التحسين والتطوير [1]. ويتفق في هذا مع Berry كل من Brooks وLings على أنه بغض النظر عما إذا كان التسويق داخليا أو خارجيا يبقى هدفه إشباع حاجات ورغبات العملاء الداخليين (العاملين) وإشباع تلك الحاجات لا يتحقق إلا من خلال فهم حاجات ورغبات هؤلاء العملاء عن طريق إجراء البحوث التسويقية [2].

ومن أجل التحديد الواضح لحاجات ورغبات العاملين داخل البنك يتم إجراء البحوث التسويقية الداخلية لتجميع البيانات والمعلومات من خلال عدة وسائل أبرزها: المقابلات الشخصية أو الحوارات المباشرة مع العاملين، الاستقصاءات الداخلية، المناقشات الجماعية وغيرها من الوسائل الأخرى [3]، التي يؤكد أحمد ورفيق على أهميتها في البنوك كأحد أدوات التسويق الداخلي للوقوف على حاجات ورغبات العاملين ومراقبة تأثير سياسات إدارة الموارد البشرية عليهم. حيث أن مثل هذا النوع من البحوث له تاريخ طويل في مجال إدارة الموارد البشرية ولاسيما الاستبيانات المتعلقة

---

[1] Nada Ali, op.cit, p 27.
[2] Ian Lings and Roger Brooks, Implementing and measuring the effectiveness of internal marketing, Journal of marketing management, Vol 14, n° 04-05, UK, 1998 p 333.
[3] Teena Mishra and Shalini Sinha, op.cit, p 675-676.

بتحديد أسباب دوران العمالة وكذا قياس مواقف واتجاهات العاملين اتجاه السلوكيات المتعلقة بالإشراف والأجور وظروف العمل وبعض الممارسات الشخصية المحددة لزملاء العمل والبرامج التحفيزية وما شابه ذلك [1].

ولا تقتصر بحوث التسويق الداخلي في البنوك على تفهم حاجات ورغبات العملاء الداخليين فقط، بل تمتد لتشمل تجميع كل المعلومات المتعلقة بسلوكهم وعاداتهم ودوافعهم وطرق تفكيرهم ومدى تأثرهم بالقيم والأفكار التي تحاول البنوك ترسيخها وأي الجوانب أفضل للتعامل معهم [2]. كما قد تحاول هذه البحوث تحديد مخاوف العاملين المحتملة وما يواجهونه من صعوبات في العمل فضلا عن استكشاف القضايا التي من المحتمل أن تؤثر على أدوار ومسؤوليات العاملين أو تجعلهم يقاومون برامج التغيير أحيانا.

وقد أبرز Joseph هو الأخر أهمية إجراء بحوث التسويق الداخلي بوصفها إحدى الأدوات الرئيسية لبرنامج التسويق الداخلي الناجح بنشره مقالا تحت عنوان: " Listen to internal employees" أي ضرورة السماع والتقرب من العملاء الداخليين من خلال استطلاع أرائهم قصد التعرف على حالتهم المعنوية ومستوى رضاهم عن الظروف العامة للعمل [3].

وبشكل عام تشمل مواضيع بحوث التسويق الداخلي كما لخصها Woodruffe على القضايا التالية: [4]

- اتجاهات ومواقف العاملين اتجاه البنك ورسالاته؛
- مستويات الرضا الوظيفي لدى العاملين؛

---

[1] بيرفيز أحمد ومحمد رفيق، مرجع سابق، ص 48.

[2] سامي أحمد مراد، مرجع سابق، ص 259.

[3] عصمت سلمان، مرجع سابق، ص 81.

[4] Nada Ali, op.cit, p 27.

– تقييم المهارات والحاجة إلى المعرفة والتدرب والتطوير؛

– تشخيص حاجات ورغبات العاملين؛

لكن وعلى الرغم من أهمية بحوث التسويق على الصعيد الداخلي للبنوك إلا أن كل من أحمد ورفيق يشير إلى إمكانية تأثير هذا النوع من البحوث وما يرتبط بها من نتائج بشكل سلبي على العاملين، ولهذا فمن المهم إدراك أن استطلاعات العاملين بالبنك تستلزم التعامل معها بعناية أكثر من استطلاعات العملاء الخارجيين وذلك بسبب تخوف العاملين من النتائج غير المباشرة للاستبيان، وبالتالي قد يكون من الضروري ضمان السرية التامة للاستبيانات الخاصة بالعاملين من أجل ضمان تلقي استجابات جيدة من عندهم أو من خلال الاستعانة بهيئات أو مكاتب استشارية خارجية مستقلة من أجل إجراء هذه البحوث وتحقيق معدلات استجابة مرتفعة. ومع ذلك حتى وإن كانت معدلات الاستجابة مرتفعة يجب الإشارة إلى ضرورة حرص البنوك عند تفسير تلك الردود، حيث من المحتمل أن يميل العاملون إلى الرد أو الإجابة بما يرضي الإدارة بدلا من التعبير عن وجهة نظرهم الحقيقية بسبب المخاوف والنتائج غير المباشرة المذكورة سابقا. وبالإضافة إلى ذلك فمن الضروري أيضا عمل تغذية عكسية وعرض نتائج تلك البحوث على العاملين حتى لا تفقد أهميتها وتبقى نسب المشاركة فيها دائما مقبولة [1].

إن التحليل السابق يؤكد الحقيقة القائلة بأنه من الممكن تطبيق مفاهيم وأساليب التسويق داخليا من أجل تحفيز العاملين اتجاه تحقيق أهداف البنك، غير أننا نؤكد بأن الأمر يتطلب درجة كبيرة من الحرص فيما يتعلق بكيفية تطبيق مثل هذه الأساليب و المفاهيم.

[1]Pervaiz Ahmed and Mohamed Rafik, Internal marketing tools and concepts for customer-focused management, op.cit, p 40.

المطلب الرابع: تجزئة السوق الداخلي

إن إدراك حقيقة أن عاملي البنك مختلفون فيما بينهم فيما يتعلق بخصائصهم الديموغرافية والاجتماعية والنفسية وكذلك فيما يتعلق بنوع المزايا التي يحتاجونها أو المهام والوظائف التي يقومون بها، يتيح أمام البنك فرصا عديدة لما يعرف بتقسيم أو تجزئة السوق إلى قطاعات.

وتتمثل تجزئة السوق الداخلي في هذا السياق في تجميع العاملين ذوي الصفات والاحتياجات والرغبات والدوافع المتشابهة وفق أسس ومعايير محددة داخل مجموعات متجانسة بالشكل الذي يسمح بتصميم وتوجيه برنامج تسويقي يلائم كل مجموعة أو قطاع ويمكن البنك من خدمته بدقة وفعالية عالية.

هذا وتشير العديد من الدراسات إلى ضرورة الاهتمام بهذا المفهوم (تجزئة السوق) على الصعيد الداخلي للبنوك [1]. فإذا كان مفهوم التجزئة أمرا مطلوبا في السوق الخارجي فإنه يعد كذلك في السوق الداخلي للبنوك أو أكثر إلحاحا، وذلك لأنه يزيد من فاعلية ودقة وملائمة الجهود التي تستهدف كل قطاع. ويؤكد Berry في هذا الصدد بأن تطبيق مفهوم تجزئة السوق لا يختلف باختلاف نوع السوق سواء كان داخليا أم خارجيا حيث أن مفهوم التجزئة يقوم أو يرتكز على مبدأ رئيسي ألا وهو اختلاف حاجات ورغبات العملاء والتسويق في كلتا الحالتين الداخلي أو الخارجي يكون موجه لأفراد لهم تفضيلات مختلفة، وبناء على ذلك يمكن تقسيم السوق الداخلي للبنك حسب اختلاف الوظائف والمراكز الوظيفية مثلا [2]. فالقوى العاملة بالبنك حسبه تعتبر قطاعات سوقية مختلفة يحتاج كل منها إلى مزيج تسويقي مختلف حسب اختلاف حاجات ورغبات كل قطاع أو وظيفة.

---

[1] Adrian Sargeant and Saadia Asif, op.cit, pp 68-69.

[2] أحمد يحي حسين عبيد، مرجع سابق، ص 69.

وتكمن الفكرة هنا في أنه إذا أمكن ربط احتياجات محددة بفئات معينة من العاملين، فإنه يمكن في هذه الحالة توجيه مجموعة معينة من الإجراءات أو المزايا بطريقة مصممة خصيصا من أجل إرضاء احتياجات تلك الفئة من العاملين، إذ تعتبر هذه العملية أكثر فاعلية من العمليات التسويقية التي تنتهج أسلوبا واحدا مع جميع العاملين حيث يؤدي إهمال الفروق بين هؤلاء إلى عرقلة تطبيق أنشطة التسويق الداخلي وتباطئه.

وتجزئة السوق الداخلي لا تعني على الإطلاق تشتيت كتل البنك على اعتبار أن أساس الهيكل التنظيمي في حد ذاته هو تجزئة وتقسيم البنك إلى فروع أو أقسام، لكن وعلى الرغم من أهمية ذلك إداريا إلا أن هذا يولد في الكثير من الأحيان مشاكل تتعلق بمسائل الاتصالات والصراعات بين مختلف الأقسام والوظائف [1]. وهنا يشير Woodruffe إلى تجزئة السوق الداخلي بوصفها الأداة التي تعمل على تخفيف حدة هذه المشاكل وحلها [2].

وبالإضافة إلى ما سبق، يعتقد Joseph أن تجزئة السوق الداخلي تمثل أحد أهم أنشطة التسويق الداخلي التي يمكن استخدامها في تحفيز العاملين وإرضائهم، فمتغير التحفيز في اعتقاده ينبغي أن يكون قائما على تقسيم السوق الداخلي إلى مجموعات متجانسة من العاملين ذوي الحاجة إلى حوافز متشابهة على غرار ما يتم مع العملاء الخارجيين، ومن خلال ذلك يمكن للبنك وضع البرامج المناسبة لتحفيز كل فئة وإرضائها [3]. أما Gronroos فقد أشار إلى أهمية استخدام مفهوم تجزئة السوق الداخلي لتحديد مختلف احتياجات البنك فيما يتعلق بتوظيف الأفراد وتوزيعهم على المناصب المختلفة، بينما تطرق Palmer إلى دور التجزئة الداخلية في اكتشاف مختلف

[1] محجوبي محمد الأخضر، مرجع سابق، ص 30.

[2] Nada Ali, op.cit, p 28.

[3] Ibid, p 28.

توقعات الخدمة الداخلية بالنسبة للعاملين، بالإضافة إلى تحديد الفروقات بين مختلف قطاعات السوق الداخلي في هذا الجانب.

وكما هو الحال بالنسبة لتجزئة السوق الخارجي، تعد الخطوة الأولى في عملية التجزئة الداخلية بالبنك التعرف على المعايير أو الأسس المناسبة للتجزئة، حيث تجدر الإشارة هنا إلى وجوب اختيار معايير تجزئة العاملين بعناية فائقة بما أنها تحدد فائدة الأجزاء أو القطاعات التي تم الخروج بها من التجزئة والعلاقة بينها. وعلى كل هناك عدة مداخل لتجزئة السوق الداخلي بالبنوك تعتمد كلها على معايير لتجزئة مجتمع العاملين بها وفق شيء مشترك بين الفئات المستهدفة، من أهم هذه المعايير نجد: [1]

– **المعيار الجغرافي:** يفترض هذا المعيار بأن العاملين المتواجدين في نفس المنطقة الجغرافية لهم حاجات ورغبات وتصرفات متشابهة نسبيا تختلف عن غيرها في المناطق الجغرافية الأخرى، وبالتالي يمكن توجيه جهود تسويقية خاصة بكل منطقة على حدى. وبالنسبة للبنك قد تختلف حاجات ودوافع الأفراد العاملين في وظيفة معينة داخل محيط جغرافي معين مع حاجات ودوافع عاملين آخرين من نفس الوظيفة في محيط جغرافي آخر والأكيد أن هذا التقسيم يفيد فقط البنوك التي تمتلك فروعا في مناطق جغرافية مختلفة.

– **المعيار الديموغرافي:** ويشير هذا المعيار إلى إمكانية تجزئة السوق إلى قطاعات أو مجموعات مختلفة من العاملين على أساس الخصائص أو المتغيرات الديموغرافية كالسن، الجنس، الدخل المهنة، المستوى التعليمي الديانة، الجنسية وغيرها. إن هذا التقسيم قد يكون مهما بالنسبة للعميل

[1] عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، الطبعة الأولى، البيان للطباعة والنشر، مصر، 1999 ص ص 133– 136.

الخارجي أما على مستوى السوق الداخلي فقد يؤدي إلى بعض المشاكل والصراعات داخل البنك، ولهذا ينبغي توخي الحيطة والحذر من قبل الإدارة عند اعتماد هذا الأساس في التجزئة [1].

– **المعيار النفسي (السلوكي):** ووفق هذا المعيار يتم تقسيم الأفراد العاملين إلى مجموعات مختلفة من العملاء على أساس خصائصهم الشخصية، توجهاتهم، قيمهم، دوافعهم، اهتماماتهم وكذلك أنماط حياتهم التي لا يمكن التعرف عليها أو ملاحظتها بسهولة، وإنما يمكن الاستدلال عليها من خلال السلوك الظاهر وردود أفعال العاملين.

كما أن هناك من يعتمد معايير أخرى في التجزئة الداخلية على غرار Berry الذي يستخدم أساليب إدارة الموارد البشرية ومنها: [2]

– **ساعات العمل المرنة:** وطبقا لهذا الأسلوب يقوم البنك بعرض المهام الوظيفية لكل فرد في أوقات عمل مختلفة تختلف باختلاف تفضيلات كل عامل على حدى، ومن ثم اختيار العامل التوقيت الذي يمارس فيه مهامه الوظيفية.

– **نوع المزايا المقدمة للعاملين:** تتم التجزئة في ضوء هذا المعيار على أساس نوع المزايا التي يحتاجها العاملون حيث يؤكد Berry على أن تطبيق هذا المفهوم يوضح أن الميزة التي يتمتع بها أو تقدم لأحد العاملين قد تكون مناسبة له وغير مناسبة لغيره، وبالتالي يجب تنويع المزايا والتسهيلات المقدمة لهؤلاء العاملين كل حسب اختياره. وهذا ما أبرزه Joseph كذلك من خلال تأكيده على تحقيق انتماء وولاء العاملين لبنوكهم من خلال تنويع الحوافز، نمط الحياة والمناخ التنظيمي السائد في البنك [3].

---

[1] Patrick Gilbert, Segmenter la gestion des ressources humaines: Choix techniques et approches socio-organisationnelle, Chaier de recherche du GREGOR, n° 2010-01, Association Francaise de sociologie France, 2010, pp 13-15.

[2] بشير العلاق وحميد الطائي، مرجع سابق، 351.

[3] Joseph Benoy, Internal marketing builds service quality, Journal of health care marketing, Vol 16, n° 01 1996, p 17.

أما أحمد ورفيق فتتمثل معايير التجزئة عندهما في هذا السياق في تجميع العاملين على أساس ما إذا كانوا من موظفي التعامل المباشر مع العملاء أم لا أي بحسب درجة الاتصال بالعملاء والتأثير عليهم، وقد حددا نظام تصنيف الأفراد وفق هذا المعيار كما يلي: [1]

– **القائمون بالاتصال:** أي الأفراد القائمون بالاتصال المباشر والمتكرر مع العملاء، وهؤلاء الأفراد تقع عليهم المسؤولية في بناء العلاقات مع العملاء وتعزيزها.

– **القائمون بالتعديل (المحورون):** وهم الأفراد الذين يكون لديهم اتصال مباشر مع العملاء ولكنه محدود وعادة لا تستلزم وظائفهم وجود تفاعل وجها لوجه مع العملاء.

– **القائمون بممارسة التأثير:** أي العاملون الذين ليس لديهم اتصال مباشر مع العملاء على الرغم من أنهم يتخذون القرارات المتعلقة بهم.

– **الأفراد المنعزلون:** وهم الأفراد الذين يقومون بمختلف وظائف الدعم وليس لديهم أي اتصال مع العملاء ومع ذلك فإنهم يؤثرون بشدة على أنشطة البنك.

ومن القواعد الأخرى التي تتضمنها تجزئة السوق وفق أحمد ورفيق هو أن تتم التجزئة في ضوء نوع المزايا والحوافز التي يحتاجها العاملون، أو وفقا لخبراتهم و المهام أو الوظائف التي يقومون بها [2]. وعلى كل يرجح وجود نظم تصنيف معقدة وهياكل للأقسام والوظائف وغيرها من الهياكل المؤسسية في البنوك التي تستخدم في تجزئة السوق، ومع ذلك ينصح بضرورة تجزئة العاملين بالاتساق مع احتياجاتهم ورغباتهم أو مع الخطط التحفيزية بدلا من الاتساق مع أقسام العمل

---

[1] صالح عمرو كرامة الجريري، مرجع سابق، ص 53.

[2] Pervaiz Ahmed and Mohamed Rafik , Internal marketing tools and concepts for customer-focused management , op.cit , p 36.

والوظائف أو أية اتجاهات أخرى يتم استخدامها في إدارة الموارد البشرية كما أن تطبيق مفهوم التجزئة داخل البنك يتم بنفس الطريقة على ما هو الحال في السوق الخارجي أي من خلال: [1]

– تجميع العاملين ذوي الصفات والاحتياجات والرغبات المتشابهة؛

– تحديد القطاعات التسويقية المستهدفة؛

– تقديم المزيج التسويقي الملائم لكل قطاع؛

وبصفة عامة تحظى التجزئة في السوق الداخلي بأهمية قصوى مثلما هو عليه الحال في السوق الخارجي، لذا ينبغي على البنوك الاهتمام باختيار أسس أو معايير التقسيم التي تناسب العاملين والغرض من التقسيم وتساعدها على تصميم برامج تسويقية مرنة تمكنها من الوصول إلى كافة القطاعات ومجموعات العملاء الداخليين واستثارة دافعيتهم وتحقيق رضاهم، وبالتالي إدماجهم في إستراتيجية ورؤية البنك ككل.

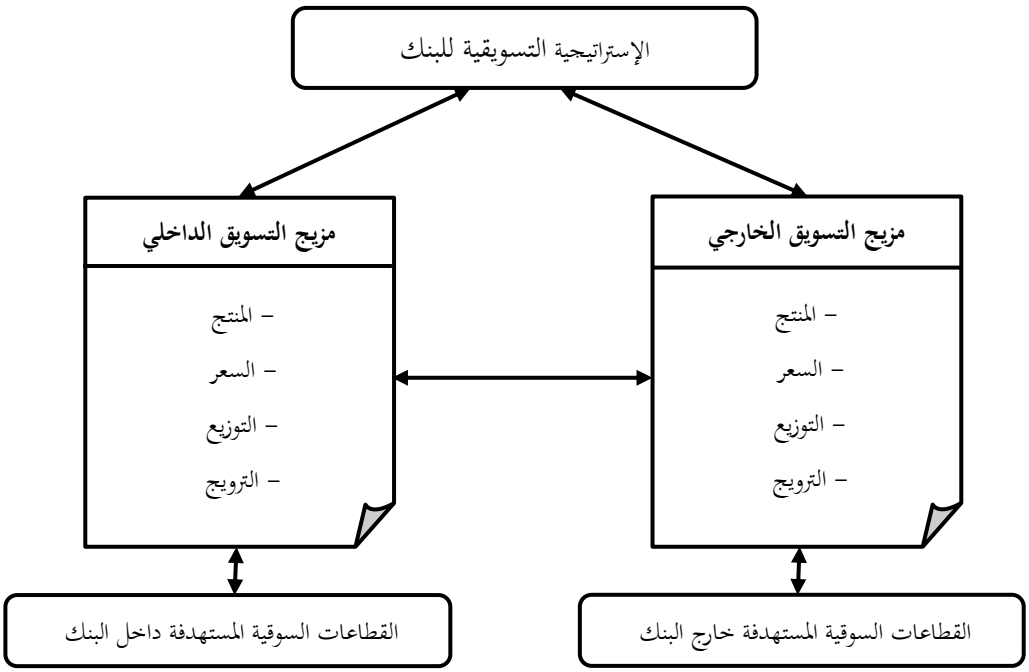
وهكذا بمجرد انتهاء عملية تجزئة السوق الداخلي إلى قطاعات سوقية متجانسة تأتي مرحلة مهمة هي الأخرى تتمثل في استهداف قطاعات العاملين التي تم تحديدها بتوجيه عناصر المزيج التسويقي المناسب لتلبية احتياجات وتوقعات كل قطاع ومن ثم تحقيق أهداف البنك، حيث تتمثل الفكرة هنا أن هناك جملة من العناصر التسويقية الموضوعة تحت تصرف إدارة البنك يتم دمجها واستخدامها مع بعض من أجل تحقيق الاستجابة المأمولة في السوق المستهدفة ، وهو ما سيتم توضيحه وتحليله في المطلب الموالي.

[1]Pervaiz Ahmed and Mohamed Rafik, The role of internal marketing in the implementation of marketing strategies, Journal of marketing practice: Applied marketing science, Vol 01, n° 04, 1995, pp 37-38.

المطلب الخامس: مزيج التسويق الداخلي

إن التسويق الداخلي يسعى لإشباع حاجات العميل الداخلي حاله كحال التسويق الخارجي الذي يسعى لإشباع حاجات العميل الخارجي، ولقد تم تحديد المزيج التسويقي الداخلي من قبل الباحثين لتتمكن البنوك من تحديد الاستراتيجيات اللازمة للتعامل مع هذا المزيج.

واختلف الباحثون الذين تناولوا بالدراسة والتحليل عناصر المزيج التسويقي الداخلي حيث اتجه البعض منهم (*Flipo*, *Varey* و *Lewis*) إلى الاتفاق مع الاتجاه الكلاسيكي القاضي بوجود أربعة عناصر أساسية لمزيج التسويق الداخلي [1]. كما يوضحه الشكل التالي:



الشكل رقم (11): عناصر المزيج التسويقي الداخلي بالبنك

Source: Nigel Piercy, Customer satisfaction and the internal market, Journal of marketing practice: Applied marketing science, Vol 01, n° 01, 1995, p 37.

[1] محمد فريد الصحن، إسماعيل السيد ونادية العارف، التسويق، الدار الجامعية، مصر، 2003 ص ص 46-47.

يبين الشكل السابق عناصر مزيج التسويق الداخلي الكلاسيكي والمتمثلة في المنتج، السعر التوزيع والترويج ومساهمتها جنبا إلى جنب عناصر مزيج التسويق الخارجي في تطبيق الإستراتيجية التسويقية للبنك كما يبين الشكل وجود علاقة تبادلية بين كل من التسويق الخارجي والداخلي. ففي ظل هذا المفهوم يتم عرض عناصر مزيج التسويق الداخلي في ضوء خطط وإستراتيجية البنك التسويقية، كما أن عناصر هذا المزيج يتم مراجعتها وتعديلها لتتماشى مع إستراتيجية البنك وتنسجم مع عناصر مزيج التسويق الخارجي. ومع ذلك فقد خالف بعض الباحثين في مجال التسويق الداخلي هذه المقاربة (*Booms*, *Bitner Kotler and Keller* أحمد ورفيق)، واتفقوا مع الاتجاه المعاصر الذي يقضي بضرورة إضافة ثلاثة عناصر أخرى إلى الأربعة عناصر السابق ذكرها ليصبح مزيج التسويق الداخلي مكون من سبعة عناصر تشمل كل من: المنتج، السعر التوزيع، الترويج، الأفراد، العمليات، التسهيلات المادية [1]، وذلك على النحو التالي:

الفرع الأول: المنتج الداخلي

اتفق كل من *Berry*، *Parasuraman*، *Flipo* وSasser على أن منتج التسويق الداخلي يتمثل في الوظيفة التي يشغلها العاملون والتي يجب أن تباع أو توجه إليهم بطريقة يضمن من خلالها البنك جذب أفضل العناصر إليه [2]. بالإضافة إلى ضرورة أن يتوافر في تلك الوظيفة السمات التي يتحقق من خلالها إشباع حاجات ورغبات هؤلاء العاملين أي تصميمها وتطويرها بما يتفق وحاجاتهم ورغباتهم ومن ثم زيادة درجة رضاهم وهو ما يطلق عليه مصطلح " جاذبية الوظيفة ".

[1] Robert Morgan, Business agility and internal marketing, European business review Vol 16, n° 05, 2004, p 468.
[2] Paivi Voima, op.cit, p 240.

فالوظيفة أو المنتج الداخلي حسب هؤلاء الباحثين يعبر عن ذلك النشاط الخاص بربط محتويات الوظيفة والمؤهلات المطلوبة لها والحوافز المقررة لها مع بعض وبالشكل الذي يحقق حاجات ورغبات العاملين وكذا البنك معا. بمعنى آخر تعد الوظيفة نتاج نظام معين داخل البنوك، إذ لا يمكن لهذه الأخيرة ترجمة رسالاتها وأهدافها على أرض الواقع دون إسنادها إلى مهام ومسؤوليات وواجبات يتولى أدائها العاملون وبعبارة أدق تعتبر الوظيفة محصلة للخطوات التالية: [1]

- **تحليل الوظيفة:** بمعنى تجزئتها إلى مكوناتها الأساسية وهي تحديد مواصفات الوظيفة وكذا مواصفات شاغل الوظيفة.

- **الجمع بين مواصفات الوظيفة ومواصفات شاغل الوظيفة:** وتعبر هذه الخطوة عن الإنتاج الفعلي للوظيفة أو المنتج الداخلي.

و على صعيد أخر أبرز بعض الباحثين أن منتج التسويق الداخلي لا يعبر حقيقة عن الوظائف التي يشغلها العاملون بقدر ما أنه يتمثل في القيم والفكر والفلسفة وأساليب العمل التي ترغب البنوك أن يتبناها العاملون أثناء تقديم الخدمة لتحقيق علاقات فعالة مع عملائها الخارجيين [2]. حيث يشير Piercy وMorgan إلى أنه يمكن تحديد المنتج الخاص بالتسويق الداخلي على أنه تلك الاستراتيجيات والخطط التسويقية المراد تنفيذها، وبذلك يصبح المنتج الذي يتم عرضه في هذه الحالة هو القيم والاتجاهات والسلوك الذي تحتاجه البنوك لجعل خطط العمل تنفذ بالطريقة التي ترغبها الإدارة [3].

---

[1] محجوبي محمد الأخضر ، مرجع سابق، ص 35.

[2] Marko Paliaga and Zeljko Strunje, Research of implementation of internal marketing in companies in the Republic of Croatia, Ekonomiska istrazivanja, Vol 24, n°01, Croatia, 2011, p 112.

[3] Nigel Piercy and Neil Morgan, Internal marketing : The missing half of the marketing programme, Long Range planning, Vol 24, n°02, UK, 1991, p 85.

في حين يرى Huseman أن المنتج كأحد عناصر مزيج التسويق الداخلي هو عبارة عن أفكار غير ملموسة ويتمثل في بيع فكرة التزام العاملين بخدمة العملاء، فهدف البنك إذن هو أن يترسخ في ذهن العاملين وجهة نظر طويلة الأجل تتمثل في أنه إذا تم معاملة العملاء بطريقة جيدة (سواء الداخليين أو الخارجيين) فإنه بالإمكان الاحتفاظ بهم وضمان ولائهم بشكل مستمر [1].

أما أحمد ورفيق فقد تناولا المنتج في التسويق الداخلي باعتباره يشمل أربعة مستويات رئيسية: [2]

فعلى المستوى الاستراتيجي قد يشير المنتج إلى استراتيجيات التسويق وما يتم بيعه من قيم واتجاهات وسلوكيات لازمة من أجل تنفيذ خطط العمل داخل البنك، وفي هذا يتفق أحمد ورفيق مع Piercy وMorgan. أما على المستوى التكتيكي قد يشمل المنتج على معايير أداء جديدة أو الالتزام بطرق حديثة في التعامل مع عملاء البنك. وهذا أمر جد طبيعي لأنه على مستوى البنك المنتج الداخلي أو الوظيفة تخضع للتصميم وإعادة التصميم على اعتبار أن أي عمل يمكن إنجازه بعدة طرق مختلفة، فقد تفرض بعض الظروف تبني استراتيجيات معينة وبالتالي يجب أن يتحلى العاملون ببعض القيم والمواقف والسلوكيات التي تناسب التنفيذ الفعال لهذه الاستراتيجيات. وبعبارة أخرى المنتج الداخلي أو الوظيفة لا تعني فقط الأداء والالتزام الروتيني للمهام والواجبات والمسؤوليات التي تتطلبها تلك الوظيفة، بل هي تتأثر بالتغيرات والمستجدات التي يواجهها البنك ولكنها تتبع دائما الأهداف والاستراتيجيات المعتمدة في إطار رؤية ورسالة البنك [3].

هذا ويستخدم أحمد ورفيق المنتج الداخلي أيضا للإشارة إلى الخدمات والدورات التدريبية المقدمة من طرف إدارة الموارد البشرية، أما على مستوى الجوهر فيقران بأن المنتج هو الوظيفة التي يشغلها الفرد وكل ما يرتبط بها من مهام وواجبات.

---

[1] Johari Mat, op.cit, pp 87-88.

[2] بيرفيز أحمد ومحمد رفيق، مرجع سابق، ص 38.

[3] محجوبي محمد الأخضر، مرجع سابق، ص 36.

وفي الحقيقة يعد قبول العاملين للوظائف التي يشغلونها وكل ما تحمله من مهام ومسؤوليات أو مبادرات وإجراءات جديدة تحديا صعبا للإدارة المصرفية، ومن أجل تحقيق ذلك يتعين على المديرين التركيز على مزايا الوظيفة أو المنتج الداخلي بدلا من خصائصه فقط، وبعبارة أخرى ينبغي على البنك التركيز على توضيح المنافع والمكاسب العائدة من وراء المبادرات الجديدة أو الالتزامات الوظيفية للعاملين أنفسهم.

إن اعتبار الوظائف كمنتجات داخلية لا يعني مجرد النظر إليها من منظور المهام والواجبات التي يجب القيام بها فقط، بل لا بد من الأخذ بعين الاعتبار منظور العاملين والمنافع والمكاسب التي يبغونها من الوظيفة أيضا، وهذا لا يعني الاهتمام بالأجور والمكافآت المالية فقط، ولكن الاهتمام أيضا بمتطلبات التدريب ومستوى المسؤولية والمساهمة في اتخاذ القرارات وفرص التطور والترقية الوظيفية وكذا بيئة العمل وغيرها من العوامل الأخرى التي يهتم العاملون بها [1].

والأكيد في هذا أن المنتج الداخلي في هذه الحالة سيكون أكثر شمولية لأنه يحتوي بداخله كافة المتغيرات المطلوبة من أجل التطبيق الفعال لإستراتيجية وظيفية شاملة داخل البنك، ومن ثم تقديم خدمة جيدة تحقق رضا العملاء الداخليين والخارجيين معا، سواء كان ذلك بمهام وظيفية قديمة أو طرق عمل جديدة. وبالطبع سوف تسهل معاملة الوظائف بهذه الطريقة من عملية جذب العاملين وتحفيزهم والاحتفاظ بهم، كما يعد ذلك عامل تذكير للبنوك بالحاجة إلى تسويق الوظائف جيدا من أجل الظفر بأحسن العاملين وتعيينهم.

أما بالنسبة إلينا فإننا نتفق مع الاتجاه السائد لدى معظم الباحثين والذي يقضي بأن المنتج كأحد عناصر مزيج التسويق الداخلي يتمثل في الوظيفة وكل ما يترتب عنها من فكر وفلسفة وقيم

[1] Pervaiz Ahmed and Mohamed Rafik, Internal marketing tools and concepts for customer-focused management, op.cit, p 28.

ومواقف ينبغي أن يتحلى ويلتزم بها العامل في سبيل إنجاح تنفيذ استراتيجيات البنك وخدمة العملاء بشكل جيد دائما.

الفرع الثاني: السعر الداخلي

يتفق العديد من الباحثين في مجال التسويق الداخلي بأن السعر الذي يدفعه العاملون مقابل شرائهم للمنتج الخاص بمزيج التسويق الداخلي يعبر عن التكلفة النفسية التي يتحملها العاملون أثناء تقديم وأداء مهامهم الوظيفية أو المشاركة في البرامج الداخلية للبنك [1].

حيث يرى Piercy و Morgan أن عنصر السعر في مزيج التسويق الداخلي يتضمن كل ما تطلبه الإدارة المصرفية من عملائها الداخليين وما يجب أن يدفعوه أو يضحوا به عند اقتناعهم بالخطط والاستراتيجيات المزمع تنفيذها، وبعبارة أخرى التضحية بالأشياء التي تتنافس مع خطط واستراتيجيات البنك [2]. وبذلك قد يتضمن تأييد هذه الخطط التضحية بمشروعات أو اهتمامات أخرى للعاملين، إلى جانب وضع أولويات معينة للاهتمام بخدمة العملاء أكثر من الاهتمام بمدى ملائمة هذه السياسات للعاملين أنفسهم. ومثال ذلك قيام البنوك في بعض المناسبات (فترة الأعياد) بفتح فروعها للعمل خلال أيام نهاية الأسبوع أو لساعات إضافية خارج أوقات العمل العادية قصد خدمة عملائها وتلبية حاجياتهم المالية بالرغم من عدم ملائمة ذلك للعاملين داخل البنك، حيث أن ذلك سيضر بمصالحهم ويستقطع من وقت راحتهم بل والأكثر من ذلك هو تحمل التكلفة البسيكولوجية المرتبطة بتبني العاملين لوجهة نظر الادارة وتغيير عاداتهم واتجاهاتهم.

بينما يرى Flipo أن عنصر السعر في هذا المزيج يمثل المقابل الذي يدفعه العاملون لبنوكهم مقابل المنتج الذي يحصلون عليه (الوظائف)، وهذا المقابل يتمثل في المجهودات البدنية والذهنية

---

[1] Marko Paliaga and Zeljko Strunje, op.cit, p 112.

[2] Nigel Piercy and Neil Morgan, Internal marketing: Making marketing happen Marketing intelligence and planning, Vol 08, n° 01, 1990, p 05.

والتكلفة النفسية التي يتحملها هؤلاء العاملين أثناء قيامهم بأداء وظائفهم. فعلى مستوى البنك هناك بعض الجوانب الوظيفية وبصفة خاصة في العمل التجاري التي تتطلب الكثير من التضحية والتحمل من جانب العاملين، حيث أن التهجم على هؤلاء من جانب العملاء لسبب ما أو شعورهم بعدم رضا العملاء عنهم وعن مستوى أداء الخدمة هي تصرفات جد محتملة في هذا النوع من الوظائف، وهذا هو ما يقصد به مقدار ما يضحي به العامل في سبيل إنجاح وتطبيق إستراتيجية البنك [1].

في حين عبر Barns عن السعر كأحد عناصر مزيج التسويق الداخلي بطريقة مختلفة عن سابقيه، حيث أنه يرى بأن السعر في ظل التسويق الداخلي لا يجب أن يتم تناوله من الجانب المادي فقط وإنما يتجاوز ذلك كله ليعبر عن وقت والتزام العاملين كذلك [2]. فعلى الرغم من تواجد جوانب مادية تتعلق بأنشطة التسويق الداخلي تتحملها الإدارة مثل الحوافز والمكافآت التي يمنحها البنك للعاملين، يبقى التزام العاملين وبذلهم أقصى الجهود من أجل تحقيق أهداف البنك الذي ينتمون إليه معيارا مهما للتعبير عن المقابل الذي يدفعه هؤلاء العاملين نظير المنتج أو الوظيفة التي يحصلون عليها.

ولا يمكن القول أن السعر أو القيمة التي يدفعها العامل للبنك تتمثل في الجهد البدني والذهني والنفسي فقط ذلك لأن أداء المهام والواجبات هو جزء من الوظيفة في حد ذاتها، فضلا على أنه يمكن أن تجد عاملا ما يقوم بأداء مهامه وواجباته ويبذل الجهد المطلوب منه ولكنه يتحين أول فرصة تتاح له للمغادرة. ولذلك فأساس التبادل بين البنك والعامل هو أن يدرك كل طرف بأنه قدم القيمة التي يمتلكها فعلا، ومن هذا المنطلق يعتقد Barns أن السعر أو القيمة التي يجب أن

---

[1] Jean-Paul Flipo, Service firms: interdependence of external and internal marketing strategies, European journal of marketing, Vol 20, n° 08, 2001, p 09.

[2] عصمت سلمان، مرجع سابق، ص ص 66-67.

يدفعها العامل هي الالتزام كسلوك ينبغي أن يتحلى به العامل نتيجة انتمائه للبنك وكقيمة ينبغي أن يقدمها مقابل المنافع التي يحصل عليها [1].

وأما أحمد ورفيق فقد اتفق كل منهما على أن السعر يعبر عن التكلفة النفسية أو تكلفة الفرصة البديلة الناتجة عن الاستجابة والتحول إلى طرق أو أقسام عمل جديدة بالبنك، أي تكلفة التخلي عن الأساليب والطرق المعتادة والتدرب على الأساليب الجديدة لتنفيذ تلك السياسات أو المهام الجديدة [2]. ويشير الباحثان إلى أنه من الصعب قياس وتقدير هذه التكلفة حيث من المحتمل أن يبالغ العاملون في تقدير تكلفة تبني الممارسات الجديدة ومن ثم يميلون كثيرا إلى رفض هذه التغيرات ومقاومتها، وهنا يقتضي الأمر من البنك توضيح منافع وايجابيات تطبيق هذه الممارسات الجديدة وتبديد مخاوف العاملين اتجاهها من خلال تزويدهم بالمعلومات المناسبة.

ويضيف كل من أحمد ورفيق إلى ما سبق أنه لا ينبغي النظر إلى السعر في السياق الداخلي على أنه مجرد التكلفة التي يتحملها العامل وما يرتبط بها من مصطلحات كتكلفة الفرصة البديلة أو التكلفة النفسية أو غيرها من التكاليف التي تعد طرقا تقليدية في النظر إلى السعر، و إنما ينبغي النظر إليه من منطلق التوازن بين العائد والتكلفة، بمعنى أنه لا ينبغي النظر إلى ما يتحمله العامل من تكلفة فقط نتيجة قيامه بواجباته الوظيفية أو الدورات التدريبية اللازمة من أجل إجراء التغيير وإنما لا بد من النظر أيضا إلى ما يجنيه من عائد ومنفعة من وراء ذلك [3]. فعلى سبيل المثال قد يتسبب التغيير المستهدف بالبنك في ظهور تكاليف (السعر بالنسبة للعامل) تتعلق بالحاجة إلى العمل بصورة أكبر أو القيام بالمزيد من المهام أو تغيير الوظيفة وهذا الأمر قد يتطلب ضرورة

---

[1] محجوبي محمد الأخضر، مرجع سابق، ص 38.

[2] بيرفيز أحمد ومحمد رفيق، مرجع سابق، ص 39.

[3] Pervaiz Ahmed and Mohamed Rafik, The role of internal marketing in the implementation of marketing strategies, op.cit, p 39.

اكتساب مهارات جديدة، ولكن على الجانب الآخر قد تكون القيمة والمنفعة حاضرتين كذلك، إذ قد يؤدي هذا التغيير إلى زيادة ما يحصل عليه العامل من أجر أو حصوله على علاوة أو ارتفاع مستوى مهاراته ومن ثم قدرته على التفاوض في سوق الوظائف. ولهذا يعد السعر مفيدا في التعامل مع مكاسب وتكاليف العاملين المشتركين في عملية التغيير.

وبالنسبة إلينا فإننا نرى بأن السعر كأحد عناصر مزيج التسويق الداخلي يتمثل في التكلفة التي يتحملها العامل أو مقدار ما يضحي به في سبيل القيام بواجباته الوظيفية وتبني الفكر الخاص بالبنك سواء كانت هذه التكلفة أو التضحية جسمانية أو نفسية أو فرصة ضائعة، ومن ثم تصبح تكلفة المعاملات التسويقية الداخلية ذلك المقابل الذي يدفعه العامل داخل البنك أشياء غير ملموسة والتزامات مجردة.

الفرع الثالث: التوزيع الداخلي

يشير التوزيع إلى المكان الذي يحدث فيه تبادل المعاملات التسويقية الداخلية، كما أنه يعبر عن القنوات التي يعتمد عليها البنك في توصيل منتجاته إلى العاملين به أي الطرف الوسيط بين المنتج والعميل. وفي هذا السياق يرى كل من Piercy وMorgan أن قنوات التوزيع المستخدمة في التسويق الداخلي تتعلق أساسا بالمسار الذي يتم من خلاله تقديم المنتَج إلى العملاء الداخليين (العاملين)، أي البنك ومن خلاله مختلف وسائل الاتصال المستخدمة مع العاملين من لقاءات واجتماعات وندوات وتدريب وتقارير مكتوبة، بالإضافة إلى الاتصالات غير الرسمية [1]. ومن هذا المنطلق يمكن اعتبار ثقافة البنك ونظمه الإدارية بمثابة قنوات التوزيع الحقيقية لاستراتيجيات التسويق الداخلي.

[1] Nigel Piercy and Neil Morgan, Internal marketing: Making marketing happen, op.cit p 05.

في حين ركز Flipo على ضرورة النظر إلى عنصر التوزيع ضمن مزيج التسويق الداخلي بنفس الطريقة التي تحدث في السوق الخارجي فيما يتعلق بخلق المنفعة الزمنية والمكانية للوظيفة أو المنتج الداخلي، وبعبارة أخرى أن يسمح التوزيع بتوجيه المنتج أو البرنامج المناسب إلى العامل المناسب وفي التوقيت المناسب [1]. ولذلك فإن اختيار العاملين بالبنك ينبغي أن يبنى على أساس دراسة متأنية لمتطلبات الوظيفة وكذا مواصفات شاغل الوظيفة ومدى توفر عنصر الملائمة بينهما، وإلى جانب هذا يشير Flipo إلى أهمية اختيار موقع فروع البنك خاصة من أجل تقديم فرص العمل لأفضل العناصر القادرة على شغلها والتقرب منهم.

بينما يرى Barns أن المكان أو التوزيع في السياق الداخلي يتعلق بالكيفية التي يتم من خلالها توصيل وترسيخ الفكر الخاص بضرورة الالتزام بخدمة العملاء من جانب العاملين، كما أنه يعتقد بأن التوزيع يعبر عن عناصر خطة التسويق الداخلي أيضا [2].

أما أحمد ورفيق فقد أشار كل منهما إلى التوزيع الداخلي على أنه يختص بالقنوات المستخدمة والوصول إلى الشريحة المستهدفة من العملاء (العاملين)، حيث يركز غالبا على عملية التبادل الفعلي ومكانها. وفي هذا السياق يرى أحمد ورفيق بأن المكان يمثل الجوانب الملموسة وغير الملموسة للعمل وبيئته، بمعنى أن هذا العنصر يمثل مكان حدوث الصفقات أو التبادل بين الأطراف أي بين البنك وعامليه [3]. وفي هذا الصدد يتفق كل منهما مع Piercy و Morgan على أن القنوات المستخدمة في توصيل منتج التسويق الداخلي تتمثل في عقد الاجتماعات والمؤتمرات وما شابه ذلك من لقاءات، حيث يتم الإعلان عن الخطط والسياسات وعرض المهام والإجراءات

---

[1] Marko Paliaga and Zeljko Strunj, op.cit, p 112.

[2] عصمت سلمان، مرجع سابق، ص 69.

[3] Pervaiz Ahmed and Mohamed Rafik, The role of internal marketing in the implementation of marketing strategies, op.cit, p 40.

الواجب اتخاذها، كما قد يتم الاستعانة بأطراف وسيطة أو قنوات خارجية كالمستشارين ووكالات التدريب من أجل تقديم البرامج التدريبية وإدارة مختلف متطلبات واحتياجات التغيير داخل البنك.

وبمنظور آخر يرى أحمد و رفيق أن هذا العنصر يشمل ما هو أكثر من الجوانب الملموسة لمحيط العمل حيث يشتمل على ثقافة العمل داخل البنك التي من خلالها يلتزم العاملون ويحققون ولائهم للبنك، وبهذه الطريقة يمكن استخدام المكان في زيادة تحسين جوانب عملية التسويق فيما يتعلق بتحديد المسؤوليات والسلطات وإدارة التغيير كذلك [1].

وبشكل عام نستطيع القول بأن عنصر التوزيع يتعلق بالمكان أو البيئة التي يحدث فيها الاتصال والتبادل بين طرفي التسويق الداخلي أي البنك والعاملين، وذلك من خلال قنوات مختلفة سواء كانت رسمية كالاجتماعات واللجان والتقارير وبرامج التدريب أو غير رسمية بين العاملين أنفسهم.

الفرع الرابع: الترويج الداخلي

يشير الترويج في سياق التسويق الداخلي إلى مختلف الاتصالات الداخلية التي يقوم بها البنك من أجل تحفيز العاملين والتأثير على سلوكياتهم للحصول على استجابة معينة من قبلهم. وفي هذا الجانب يرى Piercy و Morgan أن الترويج أو الاتصالات الداخلية تعد من أكثر عناصر المزيج التسويقي الداخلي ملموسية وتأثيرا على العملاء الداخليين، فمن خلالها يتم استخدام مختلف وسائل الاتصال المتاحة لإعلام وإقناع أو تغيير اتجاهات وسلوكيات العاملين على النحو المطلوب، كما أنه من خلالها يمكن للبنك الحصول على المعلومات التي يريدها.

وبطبيعة الحال يمكن للبنك استخدام وسائل الاتصال المكتوبة مثل التقارير وملخص الخطط المزمع تنفيذها بالإضافة إلى الكتيبات والمجلات الخاصة بالبنك والشاشات الحائطية والرسائل

[1] بيرفيز أحمدو محمد رفيق، مرجع سابق، ص 57.

الالكترونية ومواقع الأنترنت، وإلى جانب ذلك يمكن استخدام وسائل الاتصال الشخصي من خلال المقابلات الشخصية، الاجتماعات الندوات وكذا استخدام الأفراد ذوي التأثير داخل البنك في الترويج لزملائهم أو مرؤوسيهم الأفكار أو الخطط المطلوب التحلي بها أو تنفيذها. كما أشار الباحثان إلى أنه كلما تعددت الوسائل المستخدمة في الاتصال كلما زادت فعالية هذه الاتصالات في تحقيق أهدافها [1].

في حين يشير Flipo إلى الترويج ضمن سياق التسويق الداخلي كأحد الأنشطة المهمة التي يستخدمها البنك للتعريف بمنتجاته وبيعها، أي تسويق الخطط والاستراتيجيات التسويقية وكذا طرق الأداء المطلوب تنفيذها، كما أن الإعلان يجب أن يستخدم لجذب العاملين تماما كما يستخدم لجذب العملاء الخارجيين [2]. أما أحمد ورفيق فقد حدد كل منهما عناصر المزيج الترويجي الداخلي في الآتي: [3]

- الإعلانات؛

- المقابلات الشخصية والجماعية (البيع الشخصي)؛

- الحوافز؛ حيث من الواضح أن مفهوم معاملة العامل كعميل تقتضي ضرورة توفير بعض المزايا للعاملين من أجل تغيير سلوكياتهم، ويعد استخدام الحوافز التشجيعية كالعلاوات والمكافآت وبرامج التقدير والجوائز الموجهة إلى العاملين في البنك من الاستخدامات الشائعة في هذا الشأن للتغلب على مقاومة التغيير أو لتحفيز العاملين على التوجه باستمرار إلى السلوك المناسب في التعامل مع العملاء.

---

[1] Nigel Piercy and Neil Morgan, Internal marketing: Making marketing happen, op.cit p 05.
[2] Jean-Paul Flipo, op.cit, p 10.
[3] Pervaiz Ahmed and Mohamed Rafik, Internal marketing tools and concepts for customer-focused management, op.cit, pp 30-31 .

وبالإضافة إلى ذلك يؤكد أحمد ورفيق على أن تفعيل عنصر الترويج في السوق الداخلي يتم من خلال قيام أدواته بزيادة المعرفة والمهارات والوعي بقضايا التغيير الاستراتيجي في البنك، وهذا من منطلق أن أنشطة الترويج الداخلي تستخدم لتحقيق استجابات معينة من العاملين فالاتصالات الداخلية والعروض التوضيحية والدورات التدريبية كلها أدوات تستخدم لزيادة الوعي والمهارات ومن ثم تحفيز العاملين اتجاه الأنشطة المأمولة منهم. لذلك فإن الترويج الداخلي يعد وسيلة فعالة في سبيل تعريف العاملين بما يجب فعله ومتى يكون ذلك وكيف يكون ذلك، بما يجعلهم على دراية بدورهم في تطبيق استراتيجيات البنك [1]. وبعبارة أخرى إخبارهم وإقناعهم وتذكيرهم بـــ: [2]

– المنافع التي يقدمها المنتج الداخلي؛

– أهداف البنك واستراتيجياته وخططه العملية؛

– مستويات ومعايير الجودة المطلوبة؛

– توقعات ورغبات العملاء ومستويات الأداء اللازمة لتلبيتها؛

وهكذا يتضح لنا بأن عنصر الترويج ضمن مزيج التسويق الداخلي يتعلق بمختلف أساليب البنك في نشر المعلومات المراد توصيلها إلى العاملين، وذلك من خلال وسائل متعددة على غرار الإعلانات، المقابلات الشخصية، نظم الحوافز وغيرها من الوسائل الأخرى التي تساعد العاملين على فهم المطلوب منهم وكذا دورهم في تطبيق استراتيجيات البنك ككل.

الفرع الخامس: العناصر المضافة في مزيج التسويق الداخلي

نظرا للطبيعة غير الملموسة للمنتج الذي يتم تسويقه في ظل التسويق الداخلي، فإنه من المرجح أن يتم إضافة عناصر " **الأفراد، العمليات و الدعائم المادية** " إلى المزيج التسويقي الداخلي بعناصره

---

[1] بيرفيز أحمد ومحمد رفيق، مرجع سابق، ص 57.

[2] محجوبي محمد الأخضر، مرجع سابق، ص 41.

الرئيسية، حيث ترجع هذه الإضافة إلى أن المزيج التسويقي الناتج عنها (المزيج الموسع) يساهم بوضوح في التنسيق والكشف عن نقاط الارتباط بين المهام والوظائف، وكذلك الحاجة إلى بذل المزيد من الجهود المتكاملة من أجل تقديم خدمة أو منتج بشكل فعال، ففي النهاية تعد الجهود المتكاملة والتنسيق بينها من الأهداف الرئيسية لبرنامج التسويق الداخلي.

أ– الأفراد: أضيف عنصر الأفراد إلى مزيج التسويق الداخلي لأنه في الواقع لا يمكن تطبيق أي برنامج تسويقي داخل البنوك دون التركيز عليهم، فمن خلال الأفراد يتم توصيل أفكار وفلسفة وثقافة البنك إلى العملاء الداخليين ومحاولة إقناعهم والتأثير فيهم بالوسائل المختلفة، كما أنه من خلال الأفراد يتم تقديم الخدمات المصرفية إلى العملاء الخارجيين والتأثير على انطباعاتهم وآرائهم وبالتالي فهم يمثلون محور وهدف التسويق الداخلي في آن واحد.

هذا ويتمثل هدف التسويق الداخلي في التأكيد على أن الأفراد العاملين بالبنك يشاركون وجهة نظر الادارة في أن نمط الإشراف والعلاقات الايجابية بينهم لها أولوية الاهتمام [1]. وهنا تبرز أهمية التسويق الداخلي في تفعيل التعاون والتنسيق الوظيفي وكذلك في إعداد ودفع العاملين في اتجاه الالتزام بخدمة زملائهم بطريقة جيدة، وليس هذا فقط فالتسويق الداخلي ينظر إلى الأفراد باعتبارهم عملاء داخليين وفي نفس الوقت عنصرا ضمن مزيج التسويق الخارجي يتم من خلالهم جذب العملاء والاحتفاظ بهم عن طريق تقديم الخدمات المصرفية الملائمة. وعليه فالبنك يسعى من خلال التسويق الداخلي إلى أن يتحلى الأفراد العاملين به بما يلي: [2]

– القدرة على فهم وتحديد احتياجات العملاء سواء الداخليين منهم أو الخارجيين والاستجابة لها؛

– الاتصال والتنسيق الجيد والتمكن من طرق التقديم والإقناع؛

---

[1] عصمت سلمان، مرجع سابق، ص 73.

[2] هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، مرجع سابق، ص 438.

– المصداقية والقدرة على كسب ثقة الزملاء والعملاء؛

ب– العمليات: يرتبط مفهوم العمليات في السياق الداخلي بشكل مباشر بالأنشطة وإجراءات العمل التي يتم من خلالها توصيل الخدمة إلى العملاء الداخليين، فالوظائف التي يقوم بها العاملون بالبنك، وما يتعلق بها من آليات بما في ذلك أنظمة التشغيل وغيرها من مستلزمات الإنتاج والتقديم، وحرية التصرف الممنوحة للعاملين في أداء مهامهم أو طريقة توجيههم ومعاملتهم وأساليب تسويق العلاقة بينهم، وكيفية تحفيزهم على التنسيق بين الوظائف والمشاركة الفعالة في تدفق الأنشطة وخدمة زملائهم، كلها أمور في غاية الأهمية من أجل ضمان السير الحسن للعمليات وتحقيق رضا العملاء الداخليين (العاملين) وتحفيزهم.

وفي هذا الصدد يرى كلا من أحمد ورفيق أن عنصر العمليات يشير إلى الآليات التي من خلالها تتكون وتبنى عناصر السعر والتوزيع والترويج، كما يتعلق هذا العنصر بأبعاد أخرى مثل السلطة والمسؤولية، الهيكل التنظيمي، نظام الحوافز، إجراءات التدريب وكيفية تحقيق الاستغراق الوظيفي من أجل انجاز الواجبات الوظيفية [1].

وبالإضافة إلى هذا يشير أحمد ورفيق إلى أن تدعيم جودة العمليات وثقافة الاهتمام بالعملاء لدى العاملين تتم في السياق الداخلي من خلال تدريبهم أو إعادة تدريبهم على الأنشطة التي تسمح بتقديم الخدمة المطلوبة أو من خلال إنشاء فرق تهتم بتحسين الجودة الداخلية خاصة (حلقات الجودة)، كما قد تشير أيضا إلى ما إذا كانت السياسات أو التغييرات الجديدة قد تم تقديمها من طرف الادارة عبر المفاوضات مع العاملين أم تم فرضها من جانب واحد فقط، وفي جانب الاتصالات قد تشير عملية تقديم الخدمة إلى طريقة التقديم والعرض كاستخدام النشرات المطبوعة

[1] Pervaiz Ahmed and Mohamed Rafik, The role of internal marketing in the implementation of marketing strategies, op.cit, p 39.

بشكل دوري أو مقاطع الفيديو أو عبر السلم التنظيمي للعاملين أنفسهم من أجل توصيل المعلومات أو التعريف بالتغييرات المطلوبة [1].

وبشكل عام، يقتضي تقديم خدمة متميزة ومتكاملة من قبل البنوك اهتمام هذه الأخيرة بعملية تقديم وإنتاج الخدمة الداخلية أولاً، وذلك من خلال:

- تحديد المعيار المناسب لتقييم أداء كل نشاط، كل مرحلة وكل عملية؛
- تحديد مستوى تفاعل العاملين في كل عملية؛
- تحديد الدعم اللازم للعاملين أثناء تقديم الخدمة؛
- تحديد الأدوار التي يقوم بها العامل أثناء عملية الاتصال وتقديم الخدمة؛
- توفير المعلومات اللازمة للعاملين في عملية تقديم الخدمة؛

وعلى كل نشير إلى أنه مهما كانت نوعية العناصر المكونة لعملية تقديم الخدمة في السياق الداخلي، فإن القيام بها بشكل كفء ومتناسق يمنح مقدم الخدمة (العامل) ميزة تسمح له بتقديم خدمة بجودة عالية.

ج- الدعائم المادية: تشير الدعائم المادية إلى البيئة أو المكان الذي يتم فيه تسليم المنتج إلى العملاء الداخليين (العاملين) وحيث يحدث التواصل بينهم ومع العملاء الخارجيين أيضا، بالإضافة إلى أية أشياء ملموسة تسهل من عملية توصيل المنتج والتواصل بخصوصه [2]. بينما ترى عصمت سلمان بأن الدعائم المادية تتمثل في بيئة العمل الداخلية التي تقدم في ظلها الخدمات للعاملين

[1] Pervaiz Ahmed and Mohamed Rafik, Internal marketing tools and concepts for customer-focused management, op.cit, p 35.

[2] بيرفيز أحمدو محمد رفيق، مرجع سابق، ص 46.

والتي يجب أن تكون مناسبة من حيث المناخ والتهوية والإضاءة [1]. وعلى كل حال يمكن تصنيف الدعم المادي على الصعيد الداخلي إلى مجموعتين رئيسيتين هما: [2]

1- دعم مادي سطحي: وهو يشير إلى التسهيلات أو الأشياء الملموسة التي تبين على أن المنتج الداخلي قد تم تسليمه الى العاملين فعلا فتؤثر في اتجاهاتهم وسلوكياتهم للتوجه نحو الأداء المأمول، ومن أمثلة ذلك التقارير الدورية والمذكرات وكتيبات الإرشادات وكتيبات التدريب وما شابه ذلك.

2- دعم مادي جوهري: ويقصد به بيئة توصيل المنتج أو مكان العمل المعتاد، ويشمل ذلك التصميم الداخلي للبنك من حيث المكاتب وتوزيع العاملين وقاعة الاجتماعات و تجهيزاتها والمعدات المستخدمة لخدمة العملاء مباشرة أو المستخدمة من قبل العاملين بالبنك، كما قد يتضمن هذا الدعم الإشارة إلى الأماكن الخارجية التي تقام بها المؤتمرات والاجتماعات والدورات التدريبية الخاصة بالبنك.

وبشكل عام تشمل الدعائم المادية في السياق الداخلي كل التسهيلات الملموسة في المحيط الداخلي للبنك التي يستفيد منها العاملون أثناء عمليات إنتاج وتسليم الخدمة، فهي توفر الدعم لهم في سبيل أداء مهامهم على أكمل وجه، وفي نفس الوقت تدخل ضمن اهتمامات التسويق الخارجي إذ تمثل عنصرا مهما في جذب العملاء وإرضائهم أثناء تلقيهم للخدمة، ولذلك فهي تعد عاملا مؤثرا في إدراك العملاء للخدمة المصرفية من حيث جودتها وملائمتها لمتطلباتهم [3].

---

[1] عصمت سلمان، مرجع سابق، ص 76.

[2] Marjolaine Bert and Edgaras Rakevicius, Exploring the use of internal marketing within non profit organisations: The example of the Swedish society for nature conservation, Unpublished master's thesis in marketing, school of business and engineering, Halmstad university, Sweden, 2010, p 09.

[3] صالح عمرو كرامة الجريري، مرجع سابق، ص 34.

ومما سبق يتضح بأن تأثير الدعم المادي في البنك هو تأثير مزدوج، فكما يؤثر هذا الدعم على الأفراد العاملين من جهة فهو يؤثر كذلك على العملاء وهو ما يدفعنا للإشارة إلى ضرورة وجود توازن بين هذا الدعم والنظام الداخلي للبنك وأفراده، حيث يؤدي ذلك إلى تسهيل أداء الوظائف وتدفق الخدمات وفق ما تتطلبه إستراتيجية التسويق الداخلي، إذ لا يمكن أن تكون هذه الإستراتيجية والتي سطرها النظام الداخلي تسعى إلى بلوغ أهداف تفوق ما بحوزة البنك من دعم مادي وبشري وعليه فإنه ينبغي على البنك إدارة عنصر الدعائم المادية ضمن مزيج التسويق الداخلي بما يتلائم مع إمكانياته من جهة وكذا ما يخدم متطلبات العاملين والعملاء من جهة أخرى كذلك.

خلاصة الفصل الأول:

تناول هذا الفصل أسس ومفاهيم التسويق الداخلي في البنوك وقد تبين لنا الجدل الكبير الذي يثيره هذا الموضوع وما يعكسه من أهمية خاصة في القطاع المصرفي، ولعل أهم ما يمكن الخروج به من هذا الفصل هو ما يلي:

يعد التسويق الداخلي في البنوك من المفاهيم التسويقية الحديثة التي ظهرت لكي تتوائم وتتناسب مع الطبيعة المميزة للخدمات المصرفية مثله في ذلك مثل العديد من المفاهيم التسويقية الأخرى، حيث تمخض هذا الأخير عن إفرازات التطورات الحاصلة بالتوازي في أساليب إدارة الموارد البشرية وأنشطة التسويق المصرفي ليصبح بذلك أحد أوجه التسويق الحديث الذي يركز اهتمامه على احتياجات العاملين وإشباعها.

والفكرة التي يقوم عليها هذا المفهوم تقضي بضرورة النظر إلى العاملين بالبنك على أنهم عملاء داخليين، وأن الهدف الرئيسي لهذا النشاط هو تلبية حاجات ورغبات هؤلاء العملاء كمقدمة أساسية لإشباع حاجات ورغبات العملاء الخارجيين، أي أن التسويق الداخلي يمثل الأداة التي يتحقق من خلالها التكيف بين البيئة الداخلية والخارجية سواء.

هذا ويتوقف تطبيق التسويق الداخلي بالبنوك على العديد من المتطلبات المتعلقة أساسا بمدى التزام الإدارة المصرفية بفلسفة جودة الخدمة والتوجه بالعميل، فضلا عن الأنشطة والإجراءات المخططة والموجهة إلى العاملين بشكل مستمر والخاصة بانتقائهم وتوضيح أدوارهم، تدريبهم، تحفيزهم، تمكينهم والاتصال الفعال بهم، إلى جانب برامج الدافعية والعلاقات والتفاعلات الداخلية التي من شأنها جميعا تهيئة البيئة الخصبة لنجاح التسويق الداخلي وتحقيق أهدافه.

وبخصوص الأدوات التي يستعين بها التسويق الداخلي لتحقيق أهدافه فهي متعددة وتتضمن كافة الأساليب التسويقية المتعارف عليها من بحوث تسويق وتجزئة السوق ودراسة سلوك العميل

وتطوير عناصر المزيج التسويقي، وذلك مع ضرورة مراعاة تناسب تلك الأساليب مع طبيعة السوق الداخلي والمنتج الذي يتم تبادله فيه، فهذا الأخير يتمثل في الفكر أو الفلسفة التي يرغب البنك أن يتبناها العاملون أثناء تقديمهم للخدمة، ويتضمن ذلك المهام الوظيفية التي يؤديها هؤلاء العاملون أما المقابل أو السعر الذي يدفعه العاملون (العملاء الداخليون) فهو الجهد المبذول في أداء تلك المهام وكل ما يرتبط بها من تكلفة نفسية وبدنية مقابل المنتجات التي يحصلون عليها "الوظيفة الأجر ، الحوافز".

وإجمالا يمكن القول بأن التسويق الداخلي هو فلسفة إدارية بصبغة تسويقية هدفها بناء علاقات داخلية جيدة بين الإدارة والعاملين من خلال عدهم عملاء داخليين يجب إشباع حاجاتهم ورغباتهم، بل وتوفير كل الظروف التي تحقق مستويات عالية من الرضا لديهم، ومن ثم مساعدتهم على العمل في اتجاه تحسين جودة الخدمة المقدمة ورضا العملاء الخارجيين أيضا. ومن هذا المنطلق نستكشف الدور الاستراتيجي والفعال للتسويق الداخلي في تحقيق أهداف البنك سواء من خلال تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين أو من خلال الارتقاء بمستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة إلى العملاء الخارجيين وإرضائهم، وهو إذن ما سنتطرق إليه في الفصل الموالي .

الفصل الثاني

آليات تأثير التسويق الداخلي على الرضا في البنك

الفصل الثاني

آليات تأثير التسويق الداخلي على الرضا في البنك

تمهـــــــــيد:

تولي الإدارة المصرفية أهمية كبيرة للعملاء بوصفهم الركيزة الأساسية التي يقوم عليها النشاط التسويقي في البنوك وأحد أهم محددات قدراتها التنافسية في السوق. ففي ظل المنافسة الشديدة التي أصبح يشهدها القطاع المصرفي والناتجة أساسا عن تشابه الخدمات التي تقدمها البنوك إلى جانب إدراك واهتمام العملاء بالحصول على خدمات مصرفية ذات جودة عالية، أصبح إرضاء العملاء أمرا حيويا بالغ الأهمية بغية الاحتفاظ بهم وذلك من خلال التحسين المستمر للخدمات المقدمة إليهم، والتركيز على خدمتهم بتخطيط وتصميم البرامج التسويقية التي تتلائم مع حاجاتهم ورغباتهم.

وفي إطار سعي البنوك لتحقيق هذا الهدف جعلت هذه الأخيرة من إداراتها تبحث عن أساليب متميزة تساعدها في تدعيم مكانتها في السوق وتعزز من قدراتها التنافسية، حيث يبرز التسويق الداخلي كأحد أهم هذه الأساليب ضمن استراتيجيات البنك التسويقية، وذلك من خلال اهتمامه بالعاملين والعمل على إرضائهم لكونهم العنصر الأكثر حسما في تحقيق التميز بل والأكثر مقدرة في تكريس إدراك العملاء لجودة الخدمات المقدمة ورضاهم عنها.

ومن هذا المنطلق يستهدف هذا الفصل توضيح آليات تأثير التسويق الداخلي على الرضا في البنك من خلال ثلاثة جوانب أساسية، حيث خصصنا المبحث الأول للربط بين التسويق الداخلي والرضا الوظيفي باعتبار أن هذا الأخير يمثل جوهر نشاط التسويق الداخلي وهدفه الأساسي، في

حين يربط المبحث الثاني بين التسويق الداخلي وجودة الخدمة المصرفية، بينما يتطرق المبحث الثالث إلى العلاقة التي تربط التسويق الداخلي برضا العملاء

المبحث الأول: التسويق الداخلي والرضا الوظيفي

إن سعي البنوك نحو التميز والريادة يحتم عليها الاهتمام بالمورد البشري وفقا لرؤية حديثة مبنية على اعتباره عميلا داخليا من الضروري جدا الحرص على إرضائه. وهذا الموضوع يقودنا في الحقيقة إلى الحديث عن عملية دفع وتحفيز العنصر البشري التي تعتبر واحدة من أهم الإشكاليات التي يشهدها القطاع المصرفي لما لها من دور كبير في تحقيق الأهداف والمنافع التي وجدت من أجلها البنوك. حيث لا يختلف اثنان على أنه بقدر ما تزيد العوائد والمنافع التي يحصل عليها العامل من وظيفته بقدر ما يزداد حماسه لبذل جهد مكثف في أداء العمل أي أن زيادة دافعية الفرد لأداء العمل هو نتيجة شعور الفرد بالسعادة والرضا عن العمل أو الوظيفة [1].

فموضوع الرضا الوظيفي إذن يكتسي أهمية كبيرة لدى الباحثين والمختصين في مجال الموارد البشرية والسلوك التنظيمي بالبنوك، كما أنه يعتبر من أكثر مواضيع التسويق الداخلي غموضا ذلك لأنه حالة انفعالية متعلقة بالمورد البشري يصعب فهمها، ناهيك عن كيفية قياسه والآليات التي تمكن من تحقيقه. و لهذا سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى مختلف جوانب هذا المفهوم وإبراز أهميته في البنوك، أهم النظريات التي تفسره والعوامل التي تؤثر فيه، إلى جانب تحديد أهم طرق قياسه والعلاقة التي تربطه بالتسويق الداخلي.

---

[1] محمد الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الطبعة الأولى، دار قنديل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003 ص 271.

المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته

حظي موضوع الرضا الوظيفي منذ بداية الثلاثينات من القرن الماضي باهتمام كبير من قبل الباحثين في مجالات الادارة والتسويق الداخلي، وذلك نظرا لارتباطه بأهم مورد تمتلكه المؤسسات ألا وهو العنصر البشري الذي يعتبر موردا هاما لنجاحها واستمرارها. وعليه فان الإلمام بهذا المفهوم أمر تستهدفه معظم البنوك بغرض الرفع من مستوى الأداء وتحسين جودة الخدمة المصرفية وغيرها من نواتج العمل الأخرى. ولهذا سنتطرق في هذا المطلب إلى مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته بالنسبة للبنوك، بالإضافة إلى أهم النتائج المترتبة عن غيابه.

الفرع الأول: مفهوم الرضا الوظيفي

يستخدم مفهوم الرضا الوظيفي عادة للدلالة عن مشاعر العاملين اتجاه ظروف العمل، أي أنه يصف ردود فعل أو انطباعات الفرد وشعوره بأن حياته في العمل والجهد والوقت اللذان يبذلهما في عمله ذات معنى وأهمية في حياته.

ومن هذا المنطلق يصعب إيجاد تعريف موحد وشامل لمفهوم الرضا الوظيفي، والسبب في ذلك يرجع إلى ارتباط هذا المفهوم بالجانب الوجداني للعامل ومشاعره المتغيرة التي يصعب قياسها وتفسيرها، فضلا على أن الأبحاث والدراسات التي تناولت هذا الموضوع قد تناولته من زوايا مختلفة، حيث حاولت كلا منها أن تستحدث أو تطور لنفسها مفهوما معينا يخدم أغراض البحث ويحقق النتائج المرجوة منه. وفيما يلي نستعرض أهم التعاريف التي وردت في هذا الجانب:

يعرف Robbins و Coulter الرضا الوظيفي على أنه " مجموعة المواقف التي يبديها العامل اتجاه عمله أو وظيفته بشكل عام "[1]. وبالتالي فعندما يكون شعور العامل ايجابيا اتجاه وظيفته

[1] سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي: أطر نظرية و تطبيقات عملية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع الأردن، 2008، ص 64.

بالبنك فان هذا العامل يكون راضيا عن الوظيفة، أما إذا كان شعوره سلبيا فانه قد يكون غير راض عن وظيفته. فالرضا حسب هذا التعريف يمثل حالة الشعور بالسعادة الناجمة عن إدراك العامل بأن وظيفته وضمن ظروف معينة تحقق رضاه وتتطابق مع حاجاته الأساسية.

وفي نفس الاتجاه يشير Super إلى أن الرضا الوظيفي يقصد به " شعور العامل بالراحة النفسية بعد القيام بإشباع حاجاته وتحقيق أهدافه " [1]. ومن هنا فان رضا الفرد عن عمله بالبنك يتوقف على المدى الذي يجد فيه منفذا مناسبا لقدراته وميوله وسماته الشخصية، بل ويتوقف أيضا على موقعه العملي وعلى طريقة الحياة التي يستطيع بها أن يلعب الدور الذي يتماشى مع نموه وخبراته.

أما Hoppock فيعرف الرضا الوظيفي على أنه " مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تحمل العامل على القول بصدق أنه راض في وظيفته " [2]. ويتضح من هذا التعريف بأن تحقيق أو تجسيد الرضا الوظيفي لدى العامل بالبنك يتطلب الاهتمام والأخذ بعين الاعتبار كل الظروف المحيطة به سواء كانت نفسية أو مادية أو بيئية، وأن الإخلال بأي من هذه الظروف الثلاثة سيؤدي إلى الإخلال بمدى صدق العامل ودرجة رضاه عن وظيفته.

في حين يعتقد Stone بأن الرضا الوظيفي هو " الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله فيصبح إنسانا تستغرقه الوظيفة و يتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها " [3]. ويمكن تسمية العامل حينئذ بالشخص المتكامل بمعنى أنه يوجد بينه و بين وظيفته ارتباط وتفاعل لتحقيق أهداف مهنية واجتماعية، بحيث يتطلع

---

[1] مروان طاهر الزعبي، الرضا الوظيفي: مفهومه طرق قياسه تفسير درجاته وأساليب زيادته في العمل، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع الأردن، 2011، ص 17.

[2] جواد محمد الشيخ خليل وعزيزة عبد الله شرير، الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية لدى المعلمين، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الإنسانية، المجلد 16، العدد 01، فلسطين، 2007، ص 684.

[3] سلطان محمد سعيد أنور، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003، ص 195.

لمراكز أعلى أو لتحقيق استقلالية تمكنه من القيام بمسؤولياته على النحو الذي يميزه عن الآخرين ويجعله يتطور وظيفيا.

هذا ويطلق تعبير الرضا الوظيفي أيضا على مقدار الأمن والطمأنينة التي يشعر بها الفرد أثناء العمل في بنك ما، وما يوفره العمل هناك من استقرار وثبات وظيفي ومستقبل آمن يساعد على الاستقرار النفسي والاستمرار في الوظيفة [1].

وفي سياق آخر يشير Adams إلى الرضا الوظيفي بكونه يتحدد من خلال إيجاد التوازن بين مدخلات العمل والعائد المنتظر منه، أي مقارنة ما يبذله ويتحمله العامل من جهد ومهام مع ما يحققه من نتائج ايجابية في عمله، فإذا تم التوازن بينهما نتجت حالة من الشعور بالرضا لدى العاملين وإذا لم يتحقق التوازن فإن ذلك يخلق حالة من الشعور بعدم الرضا. وهذا ما ذهب اليه أيضا كل من Schneider و Synder باعتبارهم الرضا الوظيفي بمثابة التقييم الشخصي لظروف العمل والمزايا والفوائد التي توفرها الوظيفة للعامل عند القبول بها [2].

وأما Locke و Herbert فينظران إلى الرضا الوظيفي على أنه نتيجة مقارنة ما يحصل عليه الفرد فعلا وما كان يتوقع الحصول عليه من الوظيفة [3]. وبالتالي فالرضا الوظيفي حسبهم يطلق على مشاعر العاملين اتجاه أعمالهم والتي تتكون من زاويتين: الأولى هي ما يوفره العمل للعاملين في الواقع والثانية هي ما ينبغي أن يوفره العمل من وجهة نظر العاملين، بحيث كلما كان هناك تباين بين الواقع وما ينبغي أن يكون أثر ذلك سلبا على الرضا [4].

---

[1] عمر همشري، الرضا عن العمل لدى أمناء المكتبات المدرسية الثانوية الحكومية في منطقة عمان الكبرى، مجلة دراسات العلوم الإنسانية، المجلد 21، العدد 06، 1994، ص 468.

[2] Me. Sempane, Hs. Rieger and G. Root, Job satisfaction in relation to organisational culture, Journal of industrial psychology, vol 28, n°02, 2002,p 23.

[3] Julie Moutte, L'influence de la satisfaction au travail du personnel en contact sur la satisfaction du client dans les services, op.cit, p 06.

[4] مروان طاهر الزعبي، مرجع سابق، ص 17.

فرضا العاملين إذن لا يتوقف على المنصب أو المستوى الوظيفي أو الإداري للفرد فقط، بل يتوقف أيضا على توقعات الفرد من عمله وما يطمح إلى تحقيقه، حيث قد نجد شخصان في بنك ما وعلى الرغم من أنهما يشتغلان في نفس المنصب وفي نفس الظروف، إلا أنهما قد لا يشعران بنفس الشعور اتجاه هذا العمل والسبب في ذلك أن توقعاتهم بالنسبة للعمل قد تختلف. ولذلك يصف الأستاذ *Igalens* الرضا الوظيفي بكونه مفهوم ديناميكي يظهر استجابة العامل للعمل تبعا لخبراته وتوقعاته منه، فيزداد الرضا لدى الأفراد كلما تناغمت توقعاتهم مع ما يحققونه من مكاسب ومنافع على أرض الواقع [1].

والرضا الوظيفي في الواقع هو مفهوم متعدد الأبعاد يستمده الفرد من وظيفته وجماعة العمل التي يعمل معها ورؤسائه الذين يخضع لإشرافهم وكذلك من البيئة التي يعمل بها [2]. وهذا معناه أن الرضا الوظيفي بالبنك تحكمه جوانب عديدة تتعلق بالوظيفة مثل الأجور التي يتقاضاها العاملون أو مدى رضاهم عن مهامهم ومسؤولياتهم وفرص النمو والترقي المتاحة، كما تحكمه أيضا العلاقات الإنسانية الداخلية في البنك بين المشرف ومرؤوسيه وبين الزملاء من علاقات وترابط ومشاركة في اتخاذ القرارات، حيث أن كل ذلك يبعث على الارتياح والسرور في نفس العامل وينتج عنه الرضا عن العمل.

أما بالنسبة إلينا فنعتقد بأن مفهوم الرضا الوظيفي في مجمله يشير إلى محصلة الشعور الايجابي الذي يدركه الفرد من خلال عمله بالبنك وعندما تحقق الوظيفة قيما شخصية له، ومن ثم فإنه بقدر ما يقدم العمل بالبنك من إشباع لحاجات الأفراد بقدر ما يزداد رضاهم الوظيفي.

---

[1] Julie Moutte, L'influence de la satisfaction au travail du personnel en contact sur la satisfaction du client dans les services, op.cit, p 06.

[2] موسى أحمد السعودي، العلاقة بين الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الأردنية: دراسة ميدانية، مجلة دراسات، المجلد 32، العدد 01، 2005، ص 100.

ومما سبق يتضح مدى تعدد الزوايا ووجهات النظر التي تم من خلالها التطرق إلى مفهوم الرضا الوظيفي فهناك من ينظر إليه من جانب إشباع الحاجات الفردية للعامل وطبيعة المزايا والفوائد التي يوفرها العمل، وآخرون يعتقدون أنه مدى تقبل العامل لوظيفته من حيث المهام والمسؤوليات الملقاة على عاتقه، وهناك من يرى بأنه انطباعات واتجاهات العامل نحو الوظيفة ومكوناتها المختلفة. وعليه يمكن القول بأن الرضا الوظيفي بالبنك يتمحور حول النقاط التالية: [1]

– حالة الارتياح والقبول عن إشباع الحاجات والرغبات التي توفرها الوظيفة وبيئة العمل، وبعبارة أدق الشعور بالسعادة والارتياح لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات نتيجة الانتماء إلى البنك.

– ردود الفعل الايجابية عن مدى تحقيق الوظيفة لأهداف وغايات الفرد.

– الرضا الوظيفي هو حكم وإدراك شخصي اتجاه متغيرات وظروف معينة خاصة بالعمل المصرفي، وبالتالي فالتأثير فيه ممكن إلى حد ما.

– الرضا الوظيفي بالبنك يرتبط بالجودة الداخلية للحياة الوظيفية بصفة عامة.

الفرع الثاني: أهمية الرضا الوظيفي في البنك

تعتبر دراسة الرضا الوظيفي والاهتمام به ذات أهمية خاصة في القطاع المصرفي، حيث يرجع ذلك إلى أنه لا يمكن لأي بنك أن ينفذ أية إستراتيجية تسويقية تسعى إلى إرضاء العملاء بدون إرضاء العاملين أولا، فهؤلاء يقضون جزءا كبيرا من حياتهم في شغل الوظائف وخدمة العملاء، وبالتالي فمن الأهمية بمكان بالنسبة إليهم أن يبحثوا عن الرضا الوظيفي ودوره في حياتهم الشخصية والمهنية [2].

---

[1] محجوبي محمد الأخضر، مرجع سابق، ص 67.

[2] يوسف محمد القبلان، أثار التدريب الوظيفي على الرضا الوظيفي بالمملكة العربية السعودية، منشورات معهد الادارة العامة، الرياض، 1981 ص ص 18– 19.

وتشير الأبحاث إلى أنه من خلال دراسة الرضا الوظيفي تتعرف البنوك على مشاعر الأفراد واتجاهاتهم المتعددة نحو مختلف جوانب العملية الإدارية، ويتم بذلك التعرف على جوانب القصور ومحاولة تلافيها، كما يتم أيضا معرفة المشكلات التي تهم العاملين لوضع الحلول المناسبة التي تكفل للبنك التقدم وتحسين خدماته وعلاقاته مع العملاء.

وأهمية الرضا الوظيفي تنبع من الفكرة التي ترى بأن التسويق الداخلي يمر بمراحل تبدأ بأهمها والتي تتمثل بالتحفيز والرضا الوظيفي، حيث أشار Farzad وزملاؤه في هذا السياق إلى أن اعتبار مرحلة الرضا الوظيفي من أهم مراحل التسويق الداخلي يعزى إلى وعي الادارة المصرفية بأثره على جودة الخدمة المقدمة للعملاء، وهو الأمر الذي يحفزها على تبني مفهوم الرضا الوظيفي لتدفع عامليها لتقديم الخدمة المصرفية بالجودة التي يتوق إليها العملاء [1].

ومن الأسباب الأخرى لدراسة الرضا الوظيفي وجهة النظر السائدة بأن هذا الأخير لديه قدرة جيدة على التنبؤ ببعض سلوكيات العمل المهمة مثل: سلوك ترك العمل، سلوك التغيب، الالتزام التنظيمي، وكذا التميز في الأداء الوظيفي [2]. ومن هذا المنطلق تهتم العديد من البنوك بمتابعة مستويات الرضا الوظيفي لدى عامليها في محاولة منها للتنبؤ باتجاهات العاملين وسلوكياتهم، حيث أن هذه الأخيرة تتحدد بمدى ما يشعرون به من رضا اتجاه البنك وهل يتم التعامل معهم على أنهم أعضاء فيه أم عاملون فقط أي كلما زاد رضاهم قلت احتمالية ردود أفعالهم السلبية.

ويعتبر الرضا الوظيفي بالبنك من المؤثرات المهمة ليس على مستوى الإنتاجية والجودة والأداء ودوران العمل فقط أو ما يسمى بالفوائد المؤسسية، إنما هناك العديد من الفوائد التي تعود على الفرد

---

[1] Farzad Atousa, Nahavandi Nasim and Caruana Albert, The effect of internal marketing on organizational commitment in Iranian banks, American Journal of applied sciences, Vol 05, n°11, 2008, pp 1480-1481.

[2] Tsuyoshi Takeshita,op.cit, p 14.

وتجعله راضي عن أشياء كثيرة خارج عمله كالفوائد النفسية للعامل وزيادة طموحه وشعوره المنخفض بضغط العمل وما شابه ذلك.

وبطبيعة الحال فان حالة الرضا الوظيفي التي تتشدها البنوك قد لا ينتج عنها التأثيرات والانعكاسات المتوقعة، لذلك فمن المهم أيضا بالنسبة للإدارة المصرفية معرفة مؤشرات عدم الرضا والآثار السلبية له والتي تكمن عادة في تدني درجة ولاء الفرد لوظيفته (الغيابات، ترك العمل التمارض، الإصابات والإضرابات) ومدى مشاركته في الخدمة وعدم انسجامه مع زملائه في العمل من جهة، وعدم التقيد بتعليمات وتوجيهات مرؤوسيه من جهة أخرى، كما يؤدي عدم الرضا إلى انعدام ثقة العامل بالبنك وعدم اعتزازه بانتمائه إليه وبالتالي ينعكس ذلك كله على أدائه اتجاه عملاء البنك [1].

وبشكل عام يعتبر الرضا الوظيفي للعاملين بالبنوك من أهم مؤشرات الصحة والعافية ومدى فعاليتها، على افتراض أن البنوك التي لا يشعر العاملون فيها بالرضا سيكون حظها قليلا من النجاح مقارنة بالتي يشعر فيها العاملون بالرضا، مع ملاحظة أن العامل الراضي عن عمله هو أكثر استعدادا للاستمرار بوظيفته وتحقيق أهداف البنك كما أنه يكون أكثر نشاطا وحماسا في العمل.

إن تحقيق الرضا الوظيفي بالبنك ليس بالمهمة السهلة إنما هو ثمرة العديد من الجهود التي تُضخ في هذا الجانب، حيث أن العاملون بالبنك يواجهون العديد من الصعوبات في أعمالهم بدءا بمعالجة الأخطاء أو الصعوبات في الخدمات المصرفية نفسها إضافة إلى مزاجيات وسلوكيات العملاء المختلفة، ومن هنا تأتي أهمية تطبيق سياسات شاملة في التسويق الداخلي لتحقيق الرضا الوظيفي لديهم.

---

[1] أمل إبراهيم أحمد وهاني الضمور، مرجع سابق، ص 42.

وخلاصة القول في هذا الجانب هي أن الادارة المصرفية أحوج ما تكون لتحقيق الرضا الوظيفي لعامليها والذين يمثلون واجهة البنك أمام العملاء الخارجيين، وبالتالي فإن ما يشعرون به اتجاه بنكهم أو إدارتهم أو حتى وظيفتهم كله ينعكس سلبا أو إيجابا على تعاملهم مع المجتمع الخارجي والمتمثل بالسوق الذي تسعى البنوك لتوسيع حصتها فيه وتتنافس على ذلك مستخدمة عامليها وكل من يتعامل مع العميل لبيع خدماتها، ومن هنا يتضح بأن العامل الراضي سوف يعكس انتماءه وولائه لبنكه من خلال تعامله مع العملاء [1].

المطلب الثاني: النظـريات المفسرة للرضا الوظيفي

تعددت وتباينت النظريات والآراء التي حاولت تفسير الرضا الوظيفي والإجابة عن الأسئلة المتمثلة في تحديد العوامل التي تزيد منه والأشياء التي تجعل العاملين يتفاوتون في مستوى رضاهم عن العمل. ومن خلال تتبع هذه النظريات لسنوات عدة نجد بأن غالبيتها قد استفادت من تجارب وإفرازات علم النفس الإداري والسلوك التنظيمي والعلاقات الإنسانية بشكل عام. ومن هذا المنطلق سنحاول في هذا المطلب تقديم خلاصة لأهم هذه النظريات وأحدثها وأكثرها تطبيقا في ميدان العمل المصرفي.

الفرع الأول: نظرية تدرج الحاجات لـ Maslow

تعتبر نظرية Maslow (1943) من أولى النظريات التي اهتمت بدافعية العاملين ورضاهم الوظيفي، كما أنها تعتبر من أكثر المحطات الفكرية رواجا في تفسير سلوك العامل، حاجاته ورغباته. وهي تستند على المدخل السلوكي الذي يعتبر بأن سلوك الفرد مرتبط بحاجاته التي يريد

[1] أمل إبراهيم أحمد وهاني الضمور، مرجع سابق، ص ص 42-43.

أن يشبعها، أي أن هناك مجموعة من الحاجات التي يشعر بها الفرد تتدرج حسب إشباعها ودرجة إلحاحها في مدرج هرمي فتعمل كمحرك ودافع للسلوك [1].

وطبقا لهذه النظرية فإن الحاجات غير المشبعة للعامل تعد المحدد الرئيسي لسلوكه إلى حين إشباعها، أي أنه من خلالها يتحدد مدى رضاه عن العمل أو استياءه. فالحاجات غير المشبعة تؤدي إلى عدم توازن العامل من الناحية النفسية وتدفعه بالتالي إلى الإتيان بسلوك يؤدي إلى خفض حالة التوتر هذه وإعادة حالة التوازن الداخلي من خلال إشباع الحاجة عن طريق عمله و عليه فالعامل لن يكون راضيا عن عمله إذا لم يحقق له الإشباع الذي يبتغيه. والحاجات المهمة في أي وقت من الأوقات تكون تلك الحاجات غير المشبعة، ولا يستطيع العامل أن يرقى إلى إشباع حاجة من الحاجات الأخرى إلا عن طريق إشباع الحاجات الأهم ثم الأقل أهمية وفقا للتسلسل الهرمي كما يبينها الشكل التالي:



الشكل رقم (12): سلم تدرج الحاجات لـ Maslow

المصدر: محمد الصيرفي، السلوك الإداري: العلاقات الإنسانية، دار الوفاء، مصر، 2006 ص 257.

[1] عمار بوحوش، نظرية الادارة الحديثة في القرن الواحد والعشرون، الطبعة الأولى، دار الغرب الإسلامي، لبنان 2006، ص 45.

من خلال الشكل يتضح بأن هذه النظرية تقوم على مبدأ تدرج الحاجات، فتأتي حاجات العامل الضرورية ثم تأتي الحاجات الثانوية، وكلما تم إشباع حاجة من هذه الحاجات انتقل العامل إلى الحاجة غير المشبعة التي تليها في السلم كما يلي: [1]

– **الحاجات الفيزيولوجية:** تظهر في قاعدة الهرم وتتمثل في الحاجات الضرورية لحياة الأفراد كالحاجة إلى الطعام، الماء، الملبس، المأوى، الراحة وغيرها. وفي مكان العمل (البنك) تتحقق هذه الحاجات من خلال الاهتمام بالأجر وتوفير الظروف المادية المناسبة للعمل مثل التدفئة، التكييف، مرافق الإطعام والمرافق الصحية.

– **حاجات الأمن:** بعد إشباع الحاجات الفيزيزلوجية تظهر أهمية إشباع حاجات الأمن كدافع وموجه لسلوك الفرد، وتتضمن هذه الحاجات كل ما يتعلق بسلامة وأمن الفرد وحمايته من الأخطار الجسدية والنفسية كالقلق والتوتر وما شابه ذلك من ضغوط واضطرابات.

أما على مستوى البنك فهي تشمل الرغبة في الحصول على عمل مستقر وبدخل كاف يحافظ على مستوى معيشي لائق، تفادي خطر الإقالة أو التسريح من العمل، الحماية من التصرفات التعسفية للمشرفين الاستفادة من نظام التأمين والتقاعد ومختلف وسائل الأمن المتاحة، العمل في وسط خالي من المخاطر التي تهدد صحة العامل.

هذا ويرى بعض المختصين بأن هناك ثلاث دعامات يقوم عليها شعور العاملين بالأمن في البنك، وهي: [2]

– موقف المسيرين من العاملين واتجاهاتهم النفسية نحوهم، فالعامل لا يشعر بالأمن إن لم تقابل جهوده ونشاطه بالاستحسان والقبول من رؤسائه والمشرفين عليه.

---

[1] عبد الفتاح بوخمخم، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص ص 118– 119.

[2] مروان طاهر الزعبي، مرجع سابق، ص 21.

– معرفة العامل لما يراد منه وماله من حقوق في إطار العمل، ويندرج ضمن ذلك معرفته للأنظمة واللوائح التي تخص البنك وكذا فرص التقدم في العمل ودرجة القبول أو الشعور بالتقدير والاعتراف التي يحظى بها العامل ولهذا يطلب من الادارة المصرفية تنمية الجهود في هذا الإطار، وذلك عن طريق تحديد الاختصاصات والواجبات ليتعرف العامل على ما يراد منه بدلا من أن يترك عرضة للغموض والإبهام.

– ثبات نظام الثواب والعقاب بالبنك.

– **الحاجة إلى الانتماء:** بعد إشباع الحاجتين السابقتين تظهر الحاجة لدى العامل إلى إشباع نوع أخر من الحاجات وهي الحاجات الاجتماعية، هذه الأخيرة تعتبر النقطة الفاصلة بين الحاجات المادية الأساسية الموجودة في قاعدة الهرم والحاجات الثانوية الأخرى الموجودة في أعلى الهرم. وتشمل هذه المجموعة بالأساس الحاجة إلى الود والعطف والرغبة في إقامة علاقات الصداقة والقبول من طرف الآخرين.

وعلى مستوى البنك قد تظهر هذه الحاجات من خلال إقامة العامل علاقات صداقة وتفاعل مع الزملاء والانضمام إلى النقابات ونوادي البنك، لهذا من واجب الإدارة أن تساهم في ذلك من خلال تسهيل التفاعل الايجابي بين العاملين والسماح بتكوين العلاقات والروابط الاجتماعية.

– **حاجات الاحترام و التقدير:** وتتبع هذه الحاجات من رغبة الفرد في التمتع بمركز اجتماعي هام والشعور بالثقة والأهمية والاحترام والتقدير من قبل الآخرين. وبالتالي تبرز أهمية تشجيع الإدارة المصرفية لعامليها باستخدام خطابات الشكر والثناء والترقيات والمكافآت، إلى جانب الألقاب والمسميات الوظيفية البراقة.

– **الحاجة إلى تحقيق الذات:** تظهر هذه الحاجة ضمن قمة هرم الحاجات التي حددها Maslow إذ وبعد أن يتمكن العامل من إشباع حاجاته السابقة يأتي الدور على الحاجة إلى تحقيق الذات

والمقصود بذلك هو سعي العامل لإثبات قدراته على الابتكار أو تحقيق إنجازات عالية في مجال العمل، بل وإظهار مواهبه التي تؤهله لكي يحظى بمكانة مرموقة في المجتمع.

وفي الواقع تلعب البنوك دورا كبيرا في خلق بيئة عمل مساعدة لإبراز القدرات ومكافئة المتميزين في مجال اختصاصهم، وذلك من خلال تعيين العاملين في وظائف جديدة تمثل تحديا لهم ولقدراتهم الشخصية. ولهذا يمكن القول بأن الدعم المؤسساتي يعتبر أساسيا لإظهار وإبراز الأفراد الموهوبين والقادرين على التميز والتفوق في تخصصاتهم [1].

وخلاصة القول بالنسبة لنظرية Maslow هي أن تحقيق الرضا الوظيفي للأفراد لا يمكن أن يتم دون الاهتمام بحاجاتهم، لذا لا بد على الادارة المصرفية من دراسة هذه الحاجات وتحديد أهميتها ومن ثم العمل على تحفيز العاملين وإشعارهم بالأمن والاستقرار من خلال إشباعها لهم ضمن أولويات معينة.

الفرع الثاني: نظرية الحاجات المعدلة لـ Alderfer

قدم هذه النظرية Clayton Alderfer على أساس دراساته وتحليلاته للانتقادات الموجهة لنظرية الحاجات التي جاء بها Maslow، ومن خلالها قام بوضع نظريته الجديدة التي عرفت بنظرية " الحاجات المعدلة "، وهي تقوم على أساس تصنيف الحاجات إلى ثلاث مجموعات فقط بدلا من خمسة، كما أنها لا تشترط ترتيب الأولويات أو التدرج في الحاجات مثلما يبين Maslow في نظريته. وتعرف هذه النظرية كذلك بتسمية (ERG Theory) نسبة إلى المجموعات الثلاث من الحاجات كما يلي: [2]

---

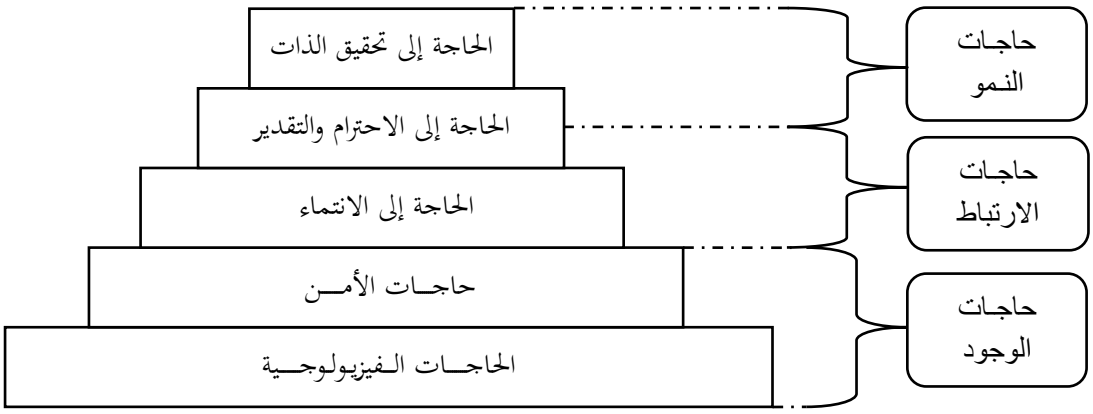
[1] عمار بوحوش، مرجع سابق، ص 52.

[2] نفس المرجع، ص 53.

- **حاجات الوجود** (Existence needs): وتنحصر في الحاجات التي تتوقف عليها حياة العامل وبقاءه وهي تماثل الحاجات الفيزيولوجية وحاجات الأمان في سلم Maslow .

- **حاجات الارتباط** (Relatedness needs): وهي تعبر عن درجة ارتباط العامل بالبيئة الوظيفية المحيطة به، إلى جانب العلاقات الاجتماعية المتبادلة مع الآخرين. وتماثل هذه الحاجات الحاجات الاجتماعية عند Maslow وجزء من الحاجة إلى الاحترام والتقدير.

- **حاجات النمو** (Growth needs): وهي جميع ما يتصل بتطوير قدرات العامل وإمكانياته والرغبة في النمو الشخصي. وهذه الحاجات تماثل حاجات التقدير والاحترام وتحقيق الذات عند Maslow مثلما يوضحه الشكل التالي:



الشكل رقم (13): سلم الحاجات عند Alderfer

Source: http://businessjargons.com/alderfers-erg-theory.html, En ligne le : 17/07/2016.

تتفق نظرية Alderfer مع نظرية الحاجات لـ Maslow في أن محرك العمل والرضا لدى العاملين يرتبط بمدى إشباع الحاجات لديهم وأن العامل يتحرك على السلم من أسفل إلى أعلى، إلا أن جوهر الاختلاف بينهم يكمن في أن نظرية Alderfer ترى بإمكانية سعي العامل إلى تحقيق إشباع أكثر من حاجة في نفس الوقت وذلك عكس ما تذهب اليه نظرية *Maslow*. كما أن كيفية تحرك العامل وانتقاله من فئة لأخرى تختلف، حيث يرى Alderfer بأن الفرد يتحرك إلى الأعلى

وإلى الأسفل على سلم الحاجات، أي أنه في حالة إخفاق العامل في محاولته لإشباع حاجات النمو تُبرز حاجات الارتباط قوة دافعية رئيسة تجعله يعيد توجيه جهوده لإشباع حاجات المرتبة الدنيا. هذا وقد أشار Alderfer بأن هناك متغيرات عدة يمكن أن تؤثر على الأهمية النسبية لهذه الحاجات وأولوية إشباعها من بيئة إلى أخرى [1].

الفرع الثالث: نظرية الإنجاز لـ Mc Clelland

تنسب هذه النظرية إلى صاحبها David Mc Clelland منذ عام 1967، ويعود أساسها إلى علم النفس العيادي وإلى نظرية الشخصية، كما جرى تطبيقها في العديد من مجالات الإدارة والتنمية البشرية بشكل عام. وتقترح هذه النظرية وجود ثلاث حاجات رئيسية غير متسلسلة يسعى الأفراد العاملين إلى إشباعها تعتبر بمثابة الدافع والمحرك لمختلف مواقف وسلوكيات الأفراد داخل مكان العمل، هذه الحاجات هي: [2]

- **الحاجة إلى الإنجاز:** ويقصد بها الرغبة في التفوق وتحقيق النجاح في العمل. وطبقا لهذه النظرية فإن الأفراد من ذوي الحاجة الشديدة للانجاز يرون في العمل الوسيلة التي يمكن بها أن يحصلوا أو يتوصلوا إلى تحقيق أهدافهم، وبالتالي يكون لديهم اندفاع وكفاح قويين من أجل التفوق والنجاح، من خلال الاهتمام بانجاز الأعمال بصورة أفضل وتطوير العمل والرغبة في التحدي وتولي المهام الصعبة وتحمل المسؤوليات الشخصية من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة.

وبطبيعة الحال توفر البنوك الفرصة للعاملين بها لإشباع مثل هذه الحاجات، وبالتالي تحقيق رضاهم الوظيفي بعد إثبات جدارتهم وأحقيتهم بتحمل المسؤولية اللازمة للعمل هناك.

---

[1] حريم حسين، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1997 ص 124.

[2] علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية تخصص نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص 85.

- **الحاجة إلى الانتماء:** هي الرغبة في بناء علاقات الصداقة والتفاعل مع الآخرين. يشبع الأفراد هذه الحاجة من خلال إقامة علاقات اجتماعية وشخصية مع الغير وكذا التواصل معهم.

وعلى مستوى البنك نجد بأن العاملين ممن لديهم حاجة شديدة إلى الانتماء يجدون فيه فرصة مواتية لتكوين وإشباع علاقات صداقة جديدة، حيث يتحقق ذلك من خلال الوظائف والأعمال التي تتطلب المشاركة والتفاعل المتكرر مع زملاء العمل.

- **الحاجة إلى القوة:** وهي الرغبة في كسب النفوذ والصلاحيات التي تمكن من التحكم والسيطرة والتأثير في سلوك الآخرين. فالقوة إذن حاجة اجتماعية تجعل الفرد يسلك الطريق الذي يوفر له الفرصة لكسب السلطة وممارسة الرقابة والتأثير على الجماعة.

ويمكن إشباع هذه الحاجة على مستوى البنك من خلال سعي العاملين الوصول إلى مراكز السلطة وتبوء المناصب، وبالتالي الحصول على سلطة المراقبة واتخاذ القرارات.

هذا ويشير French وRaven إلى وجود خمسة مصادر للقوة يمكنها إشباع هذه الحاجة وهي: [1]

- **قوة منح المكافأة:** وهي القدرة على مكافئة الآخرين.

- **القوة القسرية:** وهي القدرة على معاقبة الآخرين بسبب عدم امتثالهم للأوامر أو الفشل في انجاز ما هو مطلوب منهم.

- **القوة الشرعية:** وهي السلطة القانونية في تحديد السلوك الواجب إتباعه من قبل الآخرين.

- **قوة الإعجاب:** وهذه مبنية على توفر سمات شخصية لدى العامل الذي يمتلك القوة.

- **قوة الخبرة الفنية:** تبنى هذه القوة من خلال امتلاك العامل معرفة خاصة في مجال أو موضوع معين.

---

[1] محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، 2010، ص 291.

تعرضت نظرية الانجاز إلى العديد من الانتقادات ولاسيما كونها ركزت على حاجة الانجاز كحاجة رئيسية لتحقيق الرضا عن الوظيفة وبيئة العمل، وبالتالي تجاهلها للعديد من الحاجات الإنسانية الأخرى التي يمكن أن تكون دافعة للفرد في أدائه للعمل والرضا عنه. لكن وعلى الرغم من ذلك نقر بأن هذه النظرية قد ساهمت بشكل كبير في فهم مصادر الرضا الوظيفي، أي أن فهم الحاجات الثلاثة سالفة الذكر يعد عاملا مهما للإدارة المصرفية في سعيها لتطوير أنظمة التحفيز المناسبة لتحسين وزيادة مستوى الرضا الوظيفي.

الفرع الرابع: نظرية ذات العاملين لـ Herzberg

بناء على الأبحاث التي أجراها مع زملائه، قام Herzberg سنة 1959 بتطوير نظريته التي سماها " نظرية ذات العاملين "، حيث أشار فيها إلى أن الرضا الوظيفي يتحدد بمجموعة من العوامل وأن العوامل التي تؤدي إلى الرضا الوظيفي ليست بالضرورة نفس العوامل التي تؤدي إلى عدم الرضا [1].

وبشكل عام، تميز هذه النظرية بين مجموعتين من العوامل تؤثران على سلوك الفرد في التنظيم (رضاه أو استيائه) وهما: [2]

- **عوامل وقائية:** وهي مجموعة العوامل المرتبطة بمحيط أو بيئة العمل والتي تتمثل بالأساس في سياسة الأجور أسلوب الادارة، نمط القيادة والإشراف، ظروف العمل المادية والعلاقات بين الأشخاص أثناء العمل. وقد أشار *Herzberg* إلى أن هذه العوامل إذا كانت سلبية فإنها تكون الشعور بالاستياء وعدم الرضا لدى العاملين ولكن وجودها في نفس الوقت لا يخلق إحساسا بالرضا. وبالتالي فهي ليست عوامل دافعة ومحفزة للأفراد، بل إنها تقتصر على توفير عامل الوقاية

[1] حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1997 ص 124.

[2] مروان طاهر الزعبي، مرجع سابق، ص 21.

للعاملين والحيلولة دون شعورهم بعدم الرضا الوظيفي، ولهذا يمكن اعتبارها بمثابة حد أمان للبنك في هذا الخصوص.

- **عوامل دافعة (محفزة):** وهي تلك العوامل المتعلقة بالوظيفة أو العمل مباشرة، والتي في حال توافرها بشكل ملائم تؤدي إلى الرضا الوظيفي. وتتمثل هذه العوامل في:

- القدرة على إنجاز العمل.

- الشعور بالتقدير والاعتراف من قبل الآخرين.

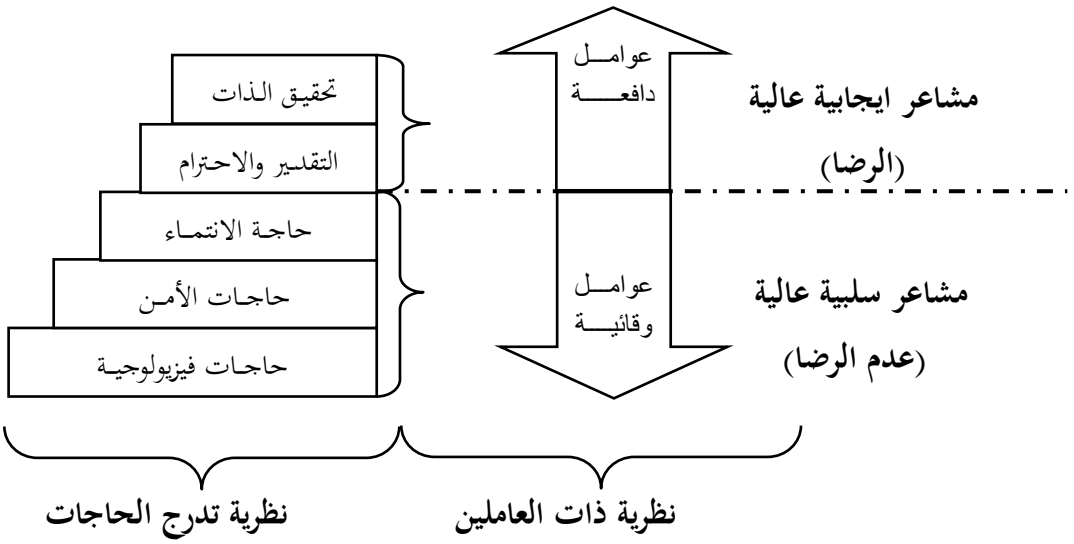
- الشعور بالمسؤولية.

- الاستفادة من فرص الترقية و التطور.

- الطبيعة التكوينية لمهمات العمل من حيث درجة المخاطرة والأهمية.

فهذه العوامل مجتمعة تكون الشعور بالرضا الوظيفي عند العامل، أما غيابها فلا يؤدي بالضرورة إلى عدم الرضا والاستياء. وهذا يعني بأن العوامل السابقة تعتبر محفزة حسب هذه النظرية، وذلك خلافا للعوامل بالمجموعة الأولى (الوقائية) التي لا تؤدي إلى التحفيز ولكن نقصها يؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي.

ومن خلال استعراض هذه النظرية نلاحظ بأن هناك تشابها بينها وبين نظرية الحاجات عند Maslow وإن اختلف التقسيم، حيث اعتمد هذا الأخير على تدرج خماسي للحاجات، بينما اعتمد Herzberg على مجموعتين من الحاجات فقط. فالعوامل الوقائية التي حددها Herzberg تتماثل مع الحاجات الثلاث في المستوى الأدنى من هرم Maslow، بينما تتسق العوامل الدافعة مع حاجات التقدير والاحترام وحاجات تحقيق الذات في المستوى الأعلى منه، وذلك مثلما يبينه الشكل في الصفحة الموالية:



الشكل رقم (14): مقارنة بين نظرية Herzberg و Maslow للحاجات

المصدر: عبد الفتاح بوخمخم، مرجع سابق، ص 122.

ما نستخلصه من نظرية Herzberg هو أن الظروف البيئية الملائمة للعمل تساهم في تقليل درجة استياء العامل وليس رضاه، بمعنى أن العوامل الوقائية المتعلقة بمحيط العمل كالأجر الكافي وظروف العمل الحسنة والمشرفين والزملاء المحترمين لن يقدموا عاملا راضيا ولكنهم يقدمون عاملا غير مستاء فحسب. ومن هنا تبرز أهمية اهتمام هذه النظرية بالعوامل الدافعة لتوضيح كيفية زيادة دافعية العاملين وتحقيق رضاهم الوظيفي، وذلك من خلال لفت الانتباه إلى قضية هامة ضمن برامج التسويق الداخلي وهي تصميم وإعادة تصميم الوظائف في إطار ما يعرف بالإثراء الوظيفي ضمن سياسة المنتج الداخلي [1]. وفي هذا السياق يمكن للبنك مثلا تصميم الوظائف أو إعادة ذلك لجعل العمل ذو معنى للأفراد، حيث أن القيام بذلك بالشكل الذي يسمح للأفراد استخدام قدراتهم بشكل يؤدي إلى نضجهم وإلى ترقيتهم في السلم الوظيفي، وإذا ارتبط ذلك بالحصول على

[1] محجوبي محمد الأخضر، مرجع سابق ، ص 72.

مزيد من السلطة وباعتراف الادارة والآخرين بالمجهود الذي يبذله العامل داخل البنك كل هذا يؤدي إلى زيادة دافعية الفرد ورضاه الوظيفي.

الفرع الخامس: نظرية العدالة لـ Adams

طرح عالم النفس Stacey Adams في العام 1963 نظرية العدالة في بيئة العمل، واعتبرها . أي العدالة . واحدة من الحوافز التي تدفع الأفراد نحو العمل والرضا عنه. وبذلك تعتمد هذه النظرية على إضافة عنصر جديد يؤثر على مستوى الأداء والرضا الوظيفي وهو الشعور بالعدالة والإنصاف في العمل، أي أن ما يدفع العامل ليس مقدار الحافز الذي يعرض عليه فقط بل عدالته أيضا [1]. وبالتالي فالعدالة والمساواة أو عدم العدالة والمساواة هما المحددان الرئيسيان لأداء الأفراد وجهودهم في أعمالهم الوظيفية ومدى رضاهم عنها.

وتستند نظرية العدالة على فرضية رئيسية مفادها أن العلاقة بين العاملين والهيئات التي يشتغلون بها هي علاقة مبادلة يقدم بمقتضاها العاملون جهودهم وقدراتهم وخبراتهم ويتحصلون في المقابل على العوائد مثل الأجر، الترقيات، الاعتراف وغيرها من المزايا الاجتماعية الأخرى. وبناء على ذلك يقوم كل فرد بتحديد نسبة الجهود التي يبذلها في عمله (المدخلات) إلى العوائد التي يتحصل عليها (المخرجات)، ومقارنتها مع تلك النسب الخاصة بزملائه في العمل من نفس الوظائف وبنفس الظروف. فإذا كانت نتيجة المقارنة عادلة وتساوت النسبتان شعر العامل بالرضا الوظيفي، أما إذا كانت العكس فإن النتيجة هي شعوره بعدم الإنصاف وعدم الرضا عن العمل [2].

---

[1] محمد حافظ حجازي، المنظمات العامة (البناء، العمليات، النمط الإداري)، الطبعة الأولى، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، مصر ، 2002، ص ص 223-224.

[2] هيثم العاني، الادارة بالحوافز: التحفيزات والمكافآت، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة، الأردن، 2008 ص 106.

ويتضح مما سبق بأن نظرية العدالة تقوم على ثلاث خطوات أساسية هي: [1]

– **التقييم:** ويتضمن قياس المدخلات التي يوفرها العامل والمتمثلة في: الجهد، الخبرة، المهارات، الالتزام، الولاء والتضحية التي يتحملها الفرد في سبيل عمله، وقياس المخرجات المتمثلة في المكافآت أو العوائد التي يتحصل عليها بعد انجاز المهام كالأجور، الترقية، الأمان الوظيفي، الاعتراف والتقدير، الاهتمام الذاتي ونحو ذلك.

– **المقارنة:** ما يقارنه العامل هنا، هو نسبة مدخلاته إلى مخرجاته مع نسبة مدخلات ومخرجات الآخرين على النحو التالي: [2]



وليس مهما هنا أن يكون ما يقدمه العامل وما يحصل عليه متكافئا، إنما الأهم هو أن يتكافأ ما يقدمه هو وما يحصل عليه مع ما يقدمه الآخرون وما يحصلون عليه، أي أن الأفراد يرغبون في وجود توازن ما بين مدخلاتهم ومخرجاتهم ومدخلات ومخرجات غيرهم من الأفراد ليشعروا بالإنصاف ومن ثم الرضا الوظيفي المرغوب فيه.

– **السلوك:** ويتمثل في رد الفعل الذي يبديه العامل بعد عمليتي التقييم و المقارنة، فعندما يدرك العامل بأن الوضع بالعمل يتسم بالعدالة فإن ذلك يشعره بالرضا، ويجعله يستجيب بشكل ايجابي للإبقاء على هذا الموقف أما إذا شعر بعدم العدالة فينتج عن ذلك عدة أنماط سلوكية يحاول من خلالها العامل مواجهة ذلك الموقف أي إعادة التوازن بين النسبتين والبحث عن الرضا الوظيفي.

---

[1] محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 299.

[2] حسن راوية، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص 168.

وفي هذا السياق يقترح Adams عدة طرق يمكن للعامل استخدامها للعودة إلى حالة التوازن وتحقيق العدالة، تتمثل هذه الطرق في: [1]

– تغيير المدخلات: يمكن للعامل أن يرفع أو يقلل مستوى مدخلاته من خلال بذل جهد أكبر أو أقل في العمل حسب اتجاه عدم العدالة.

– تغيير المخرجات: كأن يطلب العامل علاوة أو زيادة في أجره أو قد يبحث عن مسارات إضافية لتحقيق النمو والتطور (الترقية في المنصب).

– تغيير إدراك العامل لنفسه: وهذه أصعب الاستجابات تطبيقيا، حيث يحاول العامل أن يغير من تقييمه لنفسه كأن يبرر بأن ما يبذله من جهد منخفض ومن ثم فهو لا يستحق أكثر مما يحصل عليه.

– تغيير العامل إدراكه لمدخلاته أو عوائد الآخرين: فيبرر حالة عدم العدالة مثلا بأن زملائه يجتهدون ويعملون أكثر مما يبدو فعلا.

– تغيير العامل للعنصر محور المقارنة: ومعنى هذا أن العامل قد يغير أساس المقارنة فيبرر عدم العدالة بأسباب أخرى غير تلك التي استخدمها في المقارنة.

– انسحاب العامل من الموقف المؤدي لعدم الرضا: وهي تمثل الاستجابة البديلة الأخيرة حيث يطلب العامل مثلا نقله إلى قسم أخر أو ترك العمل كلية بسبب عدم العدالة.

وفي الأخير يجب أن نشير إلى أنه بالرغم من الانتقادات التي مست نظرية العدالة إلا أنها تبقى واحدة من النظريات الجد مهمة في تفسير سلوك الرضا الوظيفي داخل البنوك، حيث أنها تمتاز بكونها تهتم بالجماعة وتأثيرها على العامل ومدركاته، بالإضافة إلى تأسيسها على دافع شائع عند

---

[1] حسين حريم، مبادئ الادارة الحديثة: النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنشأة، الطبعة الأولى، دار الحامد الأردن، 2006، ص 256.

العاملين وهو دافع العدالة، الأمر الذي يفرض على مسؤولي البنوك السعي إلى إيجاد توازن عادل بين المدخلات التي تعطى إلى العامل والمخرجات التي يحصل عليها وأن يكون ذلك ضمن سياق الإنصاف بالمقارنة مع الآخرين.

الفرع السادس: نظرية التوقع لـ Vroom

تعد نظرية Victor Vroom المطروحة سنة 1964 من بين النظريات الأكثر رواجا في تفسير الحفز والرضا الوظيفي عند الأفراد، وهي تقوم على فكرة أساسية مفادها أن رغبة الفرد وميله للعمل بطريقة معينة تعتمد على قوة التوقع بأن ذلك العمل أو التصرف ستتبعه نتائج معينة،كما تعتمد أيضا على رغبة الفرد في تلك النتائج وجاذبيتها له [1].

وبعبارة أخرى ترى هذه النظرية أن العامل وقبل إقدامه على أداء معين يقوم أولا بعملية عقلية تتمثل في المفاضلة بين البدائل المتاحة أمامه من أنماط السلوك والجهد، وبعد هذه العملية الإدراكية لمختلف البدائل يقبل العامل على اختيار السلوك أو الجهد الذي يتوقع على إثر القيام به إمكانية حصوله على مختلف العوائد التي تثير جاذبيته وتحقق الإشباع لحاجاته وترضيه. ومن هذا المنطلق يتضح بأن نظرية التوقع ترتكز على ثلاث علاقات أساسية وهي: [2]

- **العلاقة بين الجهد والأداء:** وهي تعبر عن فكرة أو تصور العامل لمستوى الجهد المطلوب بذله ومستوى الأداء المتحقق جراء ذلك. حيث أن عملية اختيار العامل لسلوك معين في العمل ثم تحديده لمقدار الجهد الذي سيبذله، كل ذلك يتركز أساسا على توقعاته اتجاه الأداء والمنفعة الشخصية التي سيجنيها من خلال العمل المراد تنفيذه. وهذا التوقع أو الاعتقاد يكون عموما نسبيا حيث يتأثر بالخبرات السابقة للعامل، ثقته بنفسه أو صعوبة تحقيق أهداف محددة.

---

[1] Jean-Louis Bergeron et Leger Cote Nicole, Les aspects humains de l'organisation, 5ème édition, Edition Gaeten Morin, Canada, 1982, p 122.

[2] محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص ص 290-291.

– **العلاقة بين الأداء والعائد:** وهي عبارة عن إدراك العامل لاحتمال تحقيق عوائد ومكافآت معينة ترتبط مع مستوى الأداء الذي يقدمه، أي أنها اعتقادات العامل الشخصية حول العلاقة بين تقديم أداء معين والحصول على نتائج معينة مفيدة بالنسبة إليه وتحقق رضاه.

– **العلاقة بين العوائد والأهداف الشخصية:** وتسمى أيضا بقوة الجذب أو منفعة العوائد، وهي تعبر عن مدى الأهمية أو القيمة التي يمنحها العامل للعوائد التي يتوقع أن يحصل عليها ومدى رضاه عنها.

من خلال ما تقدم يتضح بأن نظرية التوقع تقوم على اعتبار أن العامل يندفع ويتحفز للعمل إذا:

– توفر لدى العامل الرغبة القوية أو الميول للعمل.

– إذا كانت توقعات العامل عالية عن العمل الذي سيقوم به.

– إذا كانت لدى العامل الرغبة في الحصول على عوائد ومدى رغبته في الحصول عليها.

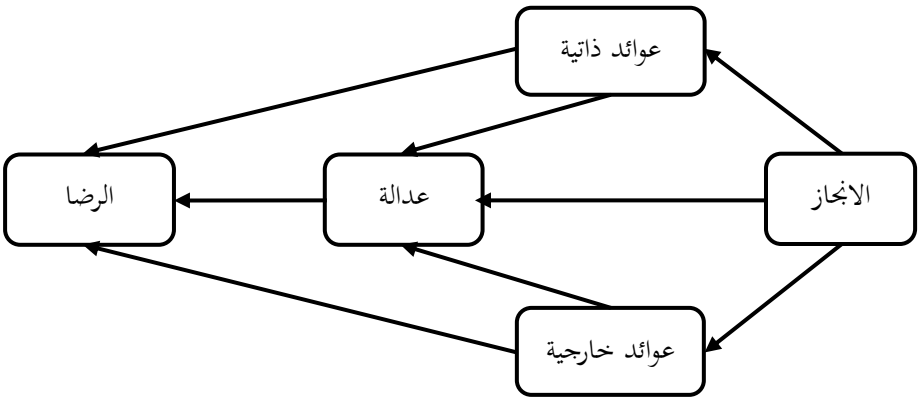
وأما بخصوص الرضا الوظيفي فيؤكد *Vroom* على أن ذلك لا يتحقق نتيجة وصول العامل إلى هدف ما في عمله بقدر ما يرتبط ذلك بنتيجة إدراك العامل للجهد الذي بذله في سبيل تحقيق ذلك الهدف، أي أن العامل يتحقق لديه إحساس ايجابي بالثقة والشعور بالرضا الوظيفي عندما يستشعر تقبله للنتيجة المتوقعة مقابل ما بذله من جهد.

وبالنسبة للقطاع المصرفي يمكننا القول أنه وبموجب هذه النظرية غالبا ما يتجه العامل بالبنك لأداء عمل معين عندما يتوقع بأنه سيمكنه من الحصول على عائد أفضل من غيره من الأعمال الأخرى. ويمكن الملاحظة أيضا بأن نظرية Vroom قد أشارت بشكل واضح إلى متغيرات السلوك ودوافع العامل نحوه، كما أكدت على وجود الاختلافات الفردية في تحديد دوافع العمل، لذلك وجب

على البنوك ملاحظة بأن لكل عامل قوى جذب وتوقع معينة تدفعه للقيام بأداء معين وتجعله يفضله على سواه [1].

الفرع السابع: نموذج Porter و Lawler

طور Porter وLawler سنة 1968 نظرية Vroom حيث ربطا الرضا الوظيفي بكل من الانجاز والعائد، فهم يضعون حلقة وسيطة بين الانجاز والرضا هي العوائد كما يظهر في الشكل الموالي:



الشكل رقم (15): نموذج Porter و Lawler للرضا الوظيفي

المصدر: محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 292.

ومن خلال الشكل السابق يتضح بأن Porter وLawler يميزون بين نوعين من العوائد وهما: [2]

- **عوائد ذاتية:** وهي العوائد التي يشعر بها العامل عندما يحقق الانجاز المرتفع وهذه تشبع الحاجات العليا عنده.

- **عوائد خارجية:** وهي العوائد التي يحصل عليها العامل من مكان العمل لإشباع حاجاته الدنيا كالترقية والأجور والأمن الوظيفي.

---

[1] خضير كاظم وحسن الشماع، نظرية المنظمة، الطبعة الثانية، دار المسيرة، الأردن، 2005، ص 283.

[2] Nicole Aubert et autres, Diriger et motiver : Secrets et pratiques, 2ème édition, Edition d'organisation France, 2002, p 36.

وبموجب هذا النموذج يتحدد رضا العامل بمدى تقارب العوائد الفعلية مع العوائد التي يعتقد العامل بأنها عادلة ومنسجمة مع الانجاز أو الجهد المبذول، فإذا كانت العوائد الفعلية لقاء الانجاز تعادل أو تزيد عن العوائد التي يعتقد العامل بأنها عادلة فإن الرضا المتحقق سيدفع العامل إلى تكرار الجهد، أما إذا قلت هذه العوائد عما يعتقد العامل أنه يستحقه فستحدث حالة عدم الرضا وتتوقف الدافعية للاستمرار في الجهد.

وبذلك فإن أبرز ما أضافه نموذج Porter وLawler إلى نظرية Vroom هو المفهوم الذي يشتمل عليه نموذجهما بأن استمرارية الأداء تعتمد على قناعة العامل ورضاه، وأن القناعة والرضا تتحدد بمدى التقارب بين العوائد الفعلية التي تم الحصول عليها وما يعتقده العامل. وبعبارة أخرى يمكن القول أنه وبالمقارنة بنظرية التوقع فقد أضاف Porter وLawler شرط العدالة إلى نموذجهما [1]. حيث يعد ذلك ضروريا من أجل أن يؤدي الأداء إلى الرضا، فإذا كانت العوائد المتحصل عليها لا تتسم بصفة العدالة بالنسبة للعامل مقارنة بما يفترض أن يتحصل عليه كمقابل لمجهوداته أو مقارنة بما يتحصل عليه الآخرون فإن النتيجة في الأخير أن هذه العوائد لن تؤدي إلى رضا فعلي.

من مآخذ هذا النموذج هو أن العامل هو من يقيم عمله، ثم أن هذا الأخير ينظر من زاوية رضاه عن نفسه حتى لو لم يستحق العمل كل الرضا الذي يراه، ولهذا فإننا نؤكد على دور الإدارة في صيانة هيكل المكافأة حيث يستحسن أن يتم الربط بين الانجاز والعائد من قبل صاحب العمل أو الهيئة المستخدمة (البنك) التي تستطيع أن تحدد مدى استحقاق العامل للعائد من عدمه وذلك في إطار واضح من العدل والإنصاف.

---

[1] Frédérique Alexandre Bailly et autres, Comportements humains et management, 3éme édition, Edition Pearson, France, 2009, p 166.

الفرع الثامن: نظرية القيمة لـ Lock

ووفقا لهذه النظرية فإن الرضا الوظيفي يتحقق حسب المدى الذي يحدث فيه التوافق بين ما يحصل عليه العامل فعلا من عوائد وما يرغب في الحصول عليه، وكلما حصل العامل على عوائد ذات قيمة بالنسبة إليه كلما زاد شعوره بالرضا. وعليه فقد ركزت هذه النظرية على أي عائد يكون ذو قيمة بالنسبة للعامل بغض النظر عن ماهيته. فمغزى تحقيق الرضا الوظيفي وفقا لهذا المدخل هو مدى التقارب بين جوانب العمل الفعلية وتلك التي يرغب العامل في تحقيقها وكلما زاد الاختلاف أو التباعد كلما قل الرضا [1].

وبالتالي وحسب هذه النظرية فإن درجة رضا العامل عن عمله أو أحد عناصره تحكمها ثلاثة أشياء هي: [2]

- مقدار ما يأمل العامل في الحصول عليه بالنسبة للعنصر؛
- مقدار ما يحصل عليه فعلا بالنسبة لهذا العنصر؛
- أهمية هذا العنصر بالنسبة إليه؛

وبعبارة أخرى يمكن القول بأن الرضا الوظيفي يتحقق نتيجة حصول العامل على ما يرغب فيه من جوانب مختلفة تتعلق بالعمل كالترقية والدفع، كما يرتفع مستوى عدم الرضا والاستياء كلما ازدادت أهمية الجانب بالنسبة للعامل دون تحقيقه.

من أهم المضامين التطبيقية التي جاءت بها هذه النظرية هو ضرورة الاهتمام بجوانب العمل التي تحتاج إلى التغيير لكي يتحقق الرضا الوظيفي، كما أشارت النظرية إلى الاختلاف الحاصل في تقييم العوائد التي يحصل عليها الأفراد من عملهم، حيث يعتمد ذلك بالدرجة الأولى على إدراك

---

[1] حسن راوية، مرجع سابق، ص ص 171-172.

[2] أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الطبعة الثامنة، الدار الجامعية، مصر، 2002 ص 299.

وشعور كل فرد على حدا بما يريده من عوائد يرى بأنها تتناسب ومستواه الوظيفي والاجتماعي بل وتناسب رغباته وأسلوبه في الحياة. ولهذا يعد مدخل القيمة من أكثر الطرق فعالية لتحقيق الرضا الوظيفي وذلك من خلال البحث عن حاجيات العاملين في عملهم ومحاولة إشباعها بالقدر المستطاع.

وهكذا تعبر النظريات السابقة التي تناولت موضوع الرضا الوظيفي وجهات النظر المتعددة لأصحابها وهي تحاول تفسير السلوك الإنساني ودافعيته ورضاه، حيث يمكن أن نلاحظ بأنها تتفق في مجملها على أن العامل الذي ينتمي لأي تنظيم يحقق قدرا من الرضا وأن هذا القدر يرتبط بمقدار التوقعات التي ينتظر تحقيقها إلا أنها تختلف في تحديد الأبعاد أو العوامل التي تؤثر في الرضا الوظيفي، وهذا ما سنتطرق إليه في المطلب الموالي من البحث.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي في البنك

على الرغم من أن الرضا الوظيفي يتكون من عدد غير محدود من الميول المفضلة لدى كل عامل، إلا أن هناك نوعا من الاتفاق على المجالات الواسعة التي يكون فيها إرضاء العاملين ضروريا، وهذه المجالات في حقيقتها هي عوامل الرضا الوظيفي.

وكون الرضا الوظيفي بالبنك هو مفهوم متعدد الأبعاد فقد اختلفت الدراسات من خلال تتبعنا لها في تسمية هذه الأبعاد وتقسيمها، فقد ذكرها البعض على أساس أنها أبعاد الرضا الوظيفي، وذكرها البعض الأخر على أنها محدداته، فيما ذكرها آخرون على أنها عوامل مؤثرة في الرضا الوظيفي. ونظرا لاختلاف هذه المسميات مع أنها تتفق في المضمون، فإنه سيتم معالجتها على أنها العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي، حيث تفيد معرفة هذه العوامل في التعرف على المصادر التي يمكن أن تساهم في زيادة أو تخفيض مستوى الرضا الوظيفي.

ومثلما ذكرنا بأن الرضا الوظيفي بالبنك يمثل محصلة مختلف المشاعر التي تكونت لدى العامل اتجاه وظيفته يمكننا الإشارة إلى أن العوامل التي تؤدي إلى تحقيقه متنوعة، فمنها ما له علاقة بالعمل، ومنها ما يتعلق ببيئة العمل، ومنها ما يتعلق بالعامل نفسه. وبشكل عام تصنف المؤثرات والعوامل المسببة للرضا الوظيفي على النحو التالي: [1]

- **عوامل ذاتية:** وترتبط هذه العوامل بالخصائص الشخصية للعاملين أنفسهم كالقدرات والطموحات، العمر الجنس، الخبرة المهنية، المؤهل العلمي، الحالة العائلية، مستوى الدافعية وأهمية العمل بالنسبة إليهم.

- **عوامل تنظيمية:** وتتعلق بالتنظيم داخل البنك وظروف وشروط العمل، محتوى الوظيفة وما تقدمه لشاغلها العلاقات الوظيفية بالرؤساء والزملاء، نظم وأساليب وإجراءات العمل.

- **عوامل بيئية:** وتتعلق هذه العوامل بالظروف البيئية التي يتواجد في إطارها البنك، فالانتماء الاجتماعي والثقافي للعامل وكذلك نظرة المجتمع إليه كلها عوامل من شأنها أن تؤثر في تحديد ميولات العامل وسلوكياته ورضاه عن وظيفته. وفيما يلي سنتناول العوامل المشار إليها بشيء من التفصيل.

الفرع الأول: العوامل الذاتية (الفردية)

يرتبط سلوك العامل ورضاه الوظيفي ببعض الجوانب الشخصية والنفسية والاجتماعية التي لها دور كبير في توجيه نشاطه داخل البنك، ولذلك فإن العاملين يختلفون في استجاباتهم للمؤثرات الخارجية نتيجة اختلاف خصائصهم الذاتية المرتبطة بقدراتهم ومهاراتهم العقلية والبدنية وأصولهم الاجتماعية. حيث يعتقد بعض الباحثين بأن الرضا الوظيفي يرتبط بشكل أساسي بالسمات الشخصية للعاملين أكثر من ارتباطه بالمتغيرات الوظيفية. فنجد مثلا أنه كلما تطور العامل في

[1] دربالي سهام، مرجع سابق، ص 56.

سنه أو مستواه الثقافي والعلمي أو خبرته المهنية أو مركزه الاجتماعي فإن ذلك يجعله يعيد النظر في تحديد وترتيب حاجاته وكيفية إشباعها، كما أن أسرة العامل ومحيطه قد توفر له إمكانيات تساعده على تحقيق حاجات مختلفة لا تتوفر عند عامل آخر. وبالإضافة إلى ذلك فإن جنس العامل وقدراته ومهاراته قد تمكنه من تحقيق أكثر من حاجة في نفس الوقت، وكلما كان العمل وفقا لإمكانيات وقدرات العامل أدى ذلك إلى إمكانية الأداء الأفضل. فكل هذه العوامل لها تأثير واضح في مستوى الرضا الوظيفي وفي اختيارات العامل وتوجهاته إزاء كل الظروف التي يوفرها البنك [1].

الفرع الثاني: العوامل التنظيمية

وتتمثل في الأمور التنظيمية داخل البنوك وما يسودها من أوضاع وعلاقات وظيفية مختلفة تربط بين العامل وعمله، ومن بين هذه العوامل: [2]

أ- **الأجر:** يعتبر الأجر في مقدمة العوائد التي يسعى العامل إلى تحقيقها من وراء عمله، حيث تكمن أهميته بالبنك في اعتباره وسيلة هامة لإشباع مختلف الحاجات المادية والاجتماعية للأفراد العاملين به، ولذلك فكلما زاد مستوى دخل العامل ارتفع معه مستوى الرضا الوظيفي وتحسن.

والنظر إلى الأجور لا بد أن يتم من زاوية درجة كفاية ما يمنح للعاملين بالبنك والتأكيد على إدراك هؤلاء العاملين لمستوى تلك الأجور وتناسبها مع الجهود التي يبذلونها في العمل، حيث يؤكد Adams في هذا السياق بأن الرضا الوظيفي للعامل له علاقة وطيدة بكيفية إدراكه للجزاء الذي يتلقاه، أي أن العدالة في الأجور غالبا ما تؤثر على مستوى رضا الأفراد في العمل، حيث أن العامل بالبنك يقارن ما يستلمه من أجر قياسا بمدخلاته (مهاراته، قابليته، خبراته، مستواه التعليمي)

---

[1] ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003، ص 68.

[2] - أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، لبنان، 1983 ص ص 140-141.

- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 1999، ص 178.

مع أجور زملائه الآخرين، وبالتالي فكلما شعر العامل بأن ما يستلمه من أجر مقارنة بمدخلاته عادلا قياسا إلى زملائه فإن هذا الأمر يجعله راضيا عن عمله والعكس صحيح.

ومن جهته Herzberg ينظر إلى الأجر على أنه وسيلة لإشباع حاجات العامل الدنيا وأن توافره لا يسبب الرضا الوظيفي بل يمنع مشاعر الاستياء التي قد تستحوذ على العامل فقط، إلا أن الحقيقة تبين عكس ذلك حيث لا يكتف الدخل بإشباع الحاجات الدنيا للعامل فقط بل أن وجوده يشعر العامل بالأمان ويرمز لمكانته الاجتماعية، كما أن معظم الدراسات تشير إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل بشكل عام.

ب- محتوى العمل: من العوامل التي تؤدي دورا هاما في تحديد الرضا الوظيفي بالبنك محتوى العمل، وفيما يلي شرح لأهم متغيرات محتوى العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي: [1]

1- درجة تنوع المهام: يمكن القول بشكل عام أنه كلما كانت درجة تنوع مهام العمل بالبنك عالية كلما قلت حدة الملل النفسي الناشئ عن تكرار أداء المهام، وبالتالي تزداد درجة الرضا الوظيفي والعكس صحيح.

2- درجة السيطرة الذاتية المتاحة للعامل: حيث أن العامل بالبنك يشعر بأهميته عندما يحصل على صلاحيات أوسع لانجاز عمله، أي أن الحرية التي يحصل عليها العامل في إطار عمله تتيح له فرصة تكييف الأداء بما يتوافق مع قدراته وطريقته الخاصة في تأدية العمل، وبالتالي فكلما زادت درجة السيطرة الذاتية الممنوحة للعامل في عمله زادت درجة الرضا الوظيفي وذلك لكونها تمنح له حرية اختيار الطرق التي يؤدي بها العمل وكذا اختيار السرعة المناسبة لتأديته.

3- درجة استخدام العامل لقدراته: فكلما كان العمل بالبنك مجالا يتيح للعامل فرصة إظهار واستخدام قدراته كلما زاد رضاه عن عمله وعن ما يقدمه من مجهود، وهذا ما يؤكده تصور

[1] محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص ص 274-275.

Maslow بأن استنفاذ العامل لمهاراته وقدراته يمثل إشباعا لحاجة تحقيق الذات، ولذلك فمثل هذا النوع من الوظائف يختبر قدرات ومهارات العاملين ومن ثم يساهم في زيادة مستوى الرضا الوظيفي لديهم.

4- خبرات النجاح والفشل في العمل: إن أثر خبرات النجاح والفشل على الرضا الوظيفي يرتبط بمستوى طموح العامل ودرجة تقديره لذاته ولعلاقة قدراته بالعمل. فكلما كان تقدير واعتزاز العامل بالبنك بذاته عاليا كلما زاد أثر خبرات النجاح والفشل على الرضا، وكلما كان تصوره أن العمل يتطلب القدرات التي يتمتع بها كلما زاد أثر خبرات النجاح والفشل على مشاعر الرضا لديه. كما أن تحقيق العامل لمستوى أداء يقل عن مستوى طموحه فإن ذلك يثير لديه الإحساس بالفشل ويحرك لديه مشاعر الاستياء وعدم الرضا والعكس صحيح.

ج- فرص التطور والترقية المتاحة للعامل: تشير نتائج الدراسات إلى أن هناك علاقة طردية بين توفر فرص التطور والترقية للعاملين ورضاهم الوظيفي، وبذلك فإن البنوك التي تتيح لأفرادها فرصا وإمكانيات جديدة للترقية تحقق درجات رضا عالية لديهم. فالأفراد الأكفاء لديهم طموحات وتصورات عن العمل والأداء، وبالتالي فعندما يقابل من قبل إدارة البنك بتطويرهم وترقيتهم بما يتوافق مع مستويات أدائهم وطموحاتهم فإن ذلك يؤثر على مستوى رضاهم الوظيفي ويحسنه.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن أثر الترقية على الرضا الوظيفي يتوقف على مدى طموح أو توقع العامل لها حيث يؤكد Vroom في هذا السياق، على أنه كلما كان توقع العامل للترقية عاليا كلما كان الرضا الناتج عنها أقل من رضا العامل الذي كان توقعه للترقية منخفضا، ذلك لأن حصول العامل على ترقية لم يتوقعها يحقق له سعادة أكبر من كون هذه الترقية متوقعة، كما أن عدم

حصول العامل على ترقية ما توقعها سيحدث له استياء أكبر من حالة كون هذه الترقية غير متوقعة [1].

ولكي تحقق برامج الترقية الفوائد المرجوة منها وزيادة مستوى الرضا الوظيفي، ينبغي على البنوك أن تبني هذه الأخيرة على معايير أو أسس موضوعية يفهمها العاملون ويتقبلونها، أي أن تكون فرص الترقية موزعة وفقا لنظام محدد يضمن توافرها بالقدر المناسب والشكل العادل مع مراعاة الاختلافات الفردية بين العاملين، حيث أن هناك من يفضل نظام الأقدمية في الترقية بينما يفضل البعض الأخر نظام الترقية وفقا للأداء والكفاءة، وكل هذا من شأنه أن يرفع من مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين [2].

د- نمط القيادة والإشراف: يعتبر نمط القيادة والإشراف من بين العوامل المؤثرة في مستوى الرضا الوظيفي بالبنك، حيث أن معظم الدراسات التي أجريت في هذا الشأن تشير إلى وجود علاقة وطيدة بين نمط الإشراف ورضا العاملين [3]. فالطريقة التي يتخذها المسؤولون أو المشرفون في معاملاتهم اليومية بالبنك لها تأثير كبير على رضا العاملين (المرؤوسين)، حيث كلما أدرك العامل مدى جودة الإشراف الواقع عليه رفع ذلك من مستوى رضاه عن عمله والعكس صحيح، وبالتالي فالأمر هنا يعتمد على إدراك العامل ووجهة نظره حول عدالة المشرف واهتمامه بشؤون المرؤوسين وحمايته لهم [4].

وحتى تحقق عملية الإشراف بالبنك نجاحها فإنها تستلزم إلى جانب الخبرة والمهارة والعدالة الاهتمام بالجانب الإنساني، بمعنى أن المشرف الذي يبني علاقات احترام وثقة مع مرؤوسيه يخلق

---

[1] أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص 147.

[2] محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2003، ص 202.

[3] أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص ص 147-148.

[4] محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص 202.

لديهم مستوى عالي من الرضا بما يوجه جهودهم أكثر لإنجاز أهداف البنك، فإظهار روح الصداقة في العمل يشعر العامل أن رئيسه يفهمه ويفهم مشكلاته ووجهة نظره وهو ما يؤدي إلى تنمية مشاعره الايجابية نحو العمل.

والجدير بالإشارة هنا هو أن تأثير المشرف على رضا العاملين يتوقف على درجة سيطرته على الحوافز ووسائل الإشباع التي يعتمد عليها مرؤوسيه، كما يتوقف أيضا على الخصائص الشخصية للمرؤوسين أنفسهم فكلما زادت وسائل الإشباع والحوافز التي تحت سيطرة المشرف كلما زاد تأثير سلوك المشرف إزاء مرؤوسيه على رضاهم عن العمل والعكس صحيح، وكلما كان نمط سلوك المشرف متوافقا مع تفضيلات وخصائص المرؤوسين أنفسهم كلما زاد رضاهم الوظيفي [1].

هـ- جماعات العمل: تعتبر جماعة العمل في البنك محور اهتمام العديد من الأبحاث وهذا لما لها من أثر بالغ الأهمية على السلوك الفردي والجماعي للعاملين، فهي تمثل وحدة يتفاعل من خلالها العاملون وجها لوجه داخل محيط العمل حيث تلعب نوعية العلاقات بين الزملاء دورا مهما في التأثير على رضاهم الوظيفي ومن ثم على أدائهم لعملهم.

وجماعة العمل تؤثر على الرضا الوظيفي للعاملين بالبنك من حيث أنها يمكن أن تمثل بالنسبة إليهم مصدرا للمنفعة وتحقيق أهدافهم وبالتالي زيادة مستوى رضاهم، كما يمكن أن تكون مصدر توتر أو إعاقة لإشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم، وهذا يؤدي إلى استيائهم وعدم رضاهم عن العمل [2].

وحتى تكون جماعة العمل مصدرا لرضا العاملين بالبنك يجب أن تقوم على:

- إتاحة الفرصة للعامل لتحقيق ذاته داخل الجماعة؛

---

[1] أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص 148.

[2] نفس المرجع، ص 149.

- تبني وتشجيع الجهود الجماعية وروح التعاون أثناء العمل؛

- الشعور بالفخر للانتماء إلى جماعة ما؛

وبشكل عام نستطيع القول بأن العلاقة الايجابية مع جماعة العمل توفر إشباعا لحاجات العاملين الاجتماعية وتحقق تبادل المنافع بينهما، ولذلك فإن البنك الذي يتيح للعاملين فرص التفاعل والاتصال فيما بينهم سيظفر بعاملين راضين عن وظائفهم والعكس صحيح.

و- ساعات العمل: تعتبر ساعات العمل من المواضيع الأساسية التي يتحتم مناقشتها عند دراسة عوامل الرضا الوظيفي بالبنك، فهي لا تقل أهمية لدى الإدارة والعمال والنقابات عن موضوع أو عامل الأجور. ومن هذا المنطلق يعتبر موضوع توفير الفراغ والراحة المناسبة للعامل بالبنك المعيار الأساسي لقياس درجة الرضا لديه حيث يلاحظ أنه بالقدر الذي توفر فيه ساعات العمل حرية للعامل لاستخدام وقت الراحة وتزيد من هذا الوقت بالقدر الذي يزيد رضاه عن العمل وبالقدر الذي تتعارض فيه ساعات العمل مع وقت الراحة وحرية العامل في استخدامه بالقدر الذي ينخفض فيه مستوى الرضا الوظيفي لديه [1].

ز- ظروف العمل المادية: وهي ترتبط بكل الظروف المادية التي يتوفر عليها محيط العمل بالبنك من إضاءة وحرارة ورطوبة وتهوية وترتيب للمكاتب ونظافة ووسائل العمل، بحيث تساهم ظروف العمل المادية الجيدة بشكل كبير في درجة تقبل العامل لبيئة العمل وبالتالي رضاه الوظيفي، في حين يتراجع هذا الرضا ويقل في البنوك التي تتوفر على ظروف عمل مادية سيئة.

وتكملة لجملة العوامل السابقة، يمكن إضافة بعض البرامج التي تساعد البنوك في المحافظة على مستوى رضا عمالها، ومن بينها: [2]

---

[1] محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 275.

[2] نفس المرجع، ص ص 276-277.

– **برامج صيانة القوى العاملة:** وتتمثل في جملة الإجراءات التي يتبعها البنك والتي تستهدف عدم تآكل مهارات وخبرات العاملين بالإضافة إلى تحديث سياسات الأجور والحوافز، حيث أن تهيئة البرامج التدريبية والتطويرية والاهتمام بالجانب المادي لتحسين قدرات وإمكانيات ومعارف العاملين يساهم في شعورهم بأهميتهم في البنك ويحسن مستوى الرضا الوظيفي لديهم.

– **برامج الرفاهية الاجتماعية:** وتتجسد في زيادة اهتمام البنك بالحوافز ذات الطابع الاجتماعي للعاملين كالنوادي والأسواق ودور الحضانة وتوفير وسائل النقل والسكنات الوظيفية وغيرها من الخدمات والجهود المبذولة لبحث المشكلات الاجتماعية للعاملين ومساعدتهم في حلها، حيث أن كل هذا يؤثر على الرضا الوظيفي للعاملين بالإيجاب.

الفرع الثالث: العوامل البيئية

تعد البيئة الخارجية للعمل وحضارة المجتمع ونظمه عوامل مؤثرة في تحديد إدراك العامل واتجاهاته في عمله بالبنك. فكل من الأسرة والظروف التي نشأ فيها العامل والمؤسسات التعليمية والفضاء السياسي والقانوني والاجتماعي والثقافي والاقتصادي مجالات أساسية يكتسب من خلالها العامل قيما ومعتقدات ومعايير اجتماعية تظهر من خلال نشاطه وتفاعله مع متغيرات العمل وبالتالي فهي تؤثر على التجاوب السلوكي للعامل اتجاه وظيفته، وبناء على هذه المتغيرات تكون عملية تجسيد الرضا الوظيفي مسألة صعبة تحتاج إلى الكثير من البحث والدراسة خاصة وأن هذه المتغيرات غير ثابتة بل تتغير بفعل التأثيرات الخارجية المنشأ.

ومن جهة أخرى هناك بعض الباحثين من قدم معظم العوامل سابقة الذكر على شكل عناصر كعوامل فرعية للرضا الوظيفي، ومن أهم هذه المحاولات ما جاء به الزعبي في كتابه الموسوم

" Job design and employee performance and wellbeing"، حيث أشار إلى أن العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي بالبنك تتمحور في عشرة عناصر أساسية هي: [1]

– **مهمات تحتوي على تحدي:** وتشير إلى درجة توفر الوظائف بالبنك على مهام يشعر العامل من خلالها أنه يستخدم مهاراته الذهنية. ويمكن للعمل أن يكون ذو تحدي إذا كان يحتوي على تجدد وتنوع في المهام فالعمل الروتيني يسبب الملل ويؤدي إلى الشعور بالإحباط والفشل، وفي مثل هذه الحالات يؤدي هذا الأمر إلى ردود فعل سلبية مسببة انخفاض الرضا الوظيفي.

– **الحصول على التغذية العكسية:** ونقصد هنا الدرجة التي يوفر فيها العمل بالبنك معلومات عن أداء العامل ونقاط قوته وضعفه، ويجب أن تكون التغذية العكسية هنا ذات مصادر متعددة مثل تغذية عكسية من المشرفين والرؤساء، الزملاء، العملاء ومن العمل نفسه.

– **التدريب المستمر:** ويشير إلى درجة استثمار البنك في العامل بحيث يتم تدريبه وتطوير قدراته ومهاراته.

– **زيادة مستوى التحكم:** وتشير إلى درجة وجود الفرصة لدى العامل بالبنك للتحكم في المهام التي يقوم بها بحيث يقرر متى البدء ومتى الانتهاء ومدة المهمة فيتحكم بكل معطيات العمل قدر الإمكان.

– **وجود مدير داعم:** ويشير هذا الأمر إلى درجة دعم المدير أو المسؤول بالبنك للعامل من ناحية التوجيه الجيد دون سيطرة والمعاملة الجيدة والقرب من العاملين.

– **وجود زملاء داعمين:** وتشير إلى مقدار الدعم الذي يلقاه العامل بالبنك من زملائه في العمل بحيث يستطيع الاطمئنان إليهم وطلب مساعدتهم إذا ما احتاجها.

---

[1] مروان طاهر الزعبي، مرجع سابق، ص ص 21–23.

– **وجود توازن إيجابي بين الحياة الأسرية والعمل:** وتشير إلى درجة توفير العمل بالبنك الدعم للحياة الأسرية للعامل، مثل عدم وجود تعارض بين الأدوار في العمل والأدوار في الحياة، بعد البنك عن المنزل أو أزمة المواصلات وغيرها من العوامل التي تخلق نوعا من التوتر والضغط النفسي عند العامل.

– **الأجر المنصف:** ويشير إلى درجة شعور العامل بالبنك بالعدل والإنصاف من ناحية الأجر، بحيث يشعر بالعدالة بين ما يقدمه إلى البنك من جهد وخبرة وبين ما يتحصل عليه من أجور وتعويضات.

– **التقدير المعنوي للعامل:** ويشير هذا الأمر إلى مدى توفير العمل بالبنك لبرامج تزيد من الإطراء وشعور العامل بالتقدير والاعتراف المعنوي وأنه ليس مجرد أجير إنما شخص يعتمد عليه البنك بشكل كبير.

– **الشعور بالأمن الوظيفي:** ويشير إلى درجة شعور العامل بالأمن الوظيفي عند عمله بالبنك وانخفاض احتمالية أن يفصل من عمله في الحاضر أو المستقبل.

وتجدر الإشارة إلى أن الرضا الوظيفي بالبنك هو عملية تراكمية حيث إذا ضعفت أحد العوامل السابقة فإن الرضا الوظيفي يقل، وبالتالي العمل الذي يفتقر إلى أكثر من متغير فإنه من الطبيعي أن يتوقع العامل وجود انخفاض كبير في الرضا الوظيفي وفي الدافعية إلى العمل. ومن هذا المنطلق فإن قياس الرضا الوظيفي بالبنك يجب أن ينطلق من قياس العوامل السابقة بحيث يتم تحويل العوامل السابقة إلى متغيرات كمية يمكن قياسها سلوكيا، وبالتالي مجموع الدرجات على الأبعاد السابقة يمكن أن تشكل مؤشر عام عن مستوى الرضا الوظيفي لدى أي عامل.

المطلب الرابع: قياس الرضا الوظيفي في البنك

يتوقف الرضا الوظيفي للعاملين بالبنك على عوامل كثيرة ومختلفة منها الداخلية التي ترتبط بالعاملين أنفسهم وبميولهم ورغباتهم الشخصية ومدى تلبية العمل لحاجاتهم، وأخرى خارجية ترتبط بالوظيفة وبالظروف المادية والاجتماعية المحيطة بها، إلى جانب البيئة الخارجية التي كان العامل نتاجها. ولعل هذا الأمر يطرح صعوبة في تحديد كيفية قياس الرضا الوظيفي بالبنك نتيجة تعدد جوانبه وارتباطه أكثر بالشعور الذي لا يزال محل نقاش وجدل كبيرين.

إن معرفة مواقف واتجاهات العاملين اتجاه أعمالهم أو ما يسمى بمؤشرات الرضا الوظيفي ليست بالعملية السهلة، ذلك لأنه من الصعب تحديد تلك المؤشرات بدقة من خلال الملاحظة أو الانطباعات التي يوفرها العاملون، كما أن تلك الانطباعات قد تكون غير صادقة فتعطي صورة مغلوطة عن مستوى الرضا الوظيفي. ومن ثم فإن القياس الدقيق للرضا الوظيفي بالبنك يتطلب اتخاذ إجراءات وترتيبات خاصة على نحو يكفل إمداد الإدارة بمعلومات دقيقة حول شعور العاملين اتجاه وظائفهم وأعمالهم والظروف السائدة في بنكهم.

وتشير الأبحاث إلى وجود طريقتين أساسيتين لقياس الرضا الوظيفي هما الطريقة المباشرة والطريقة غير المباشرة مثلما سنبينه في الجزء الموالي من البحث.

الفرع الأول: الطريقة الغير مباشرة لقياس الرضا الوظيفي

تعتمد الطريقة غير المباشرة في قياسها لمستوى الرضا الوظيفي على تتبع الآثار السلوكية الصادرة عن العامل أي تحليل عدد من الظواهر المعبرة عن درجة رضا العامل ومشاعره اتجاه عمله بالبنك. ومن الظواهر التي تساعد على تلمس درجة الرضا الوظيفي معدل دوران العمل (ترك العمل) والتغيب والتمارض، معدل الحوادث في العمل وكذلك معدل الشكاوي ومستوى أداء العامل. فقد أظهر تحليل هذه الظواهر بأن العاملين الذين يبدون درجة عالية من الرضا الوظيفي

بالبنك لا يتجاوز معدل غيابهم وتمارضهم أو معدل حوادثهم وشكاويهم وتركهم للعمل إلا نسبا ضئيلة، بينما يرتفع مستوى الأداء والخدمة بينهم بصورة لا نجدها بين الذين يبدون درجة منخفضة من الرضا الوظيفي.

تتميز هذه الطريقة بدقة المعلومات التي توفرها وسهولة تصنيفها والابتعاد عن التحيز، ولكن مشكلتها في عدم وجود وسيلة للتأكد من صحة البيانات التي تقدمها إضافة إلى صعوبة ترجمة البعض منها أحيانا [1].

الفرع الثاني: الطريقة المباشرة لقياس الرضا الوظيفي

وتعرف كذلك باسم المقاييس الذاتية لقياس الرضا الوظيفي، حيث تعتمد هذه المقاييس على جمع المعلومات من العاملين بالبنك مباشرة، وذلك باستخدام وسائل معينة كالمقابلات الشخصية مع العاملين أو باستخدام استمارة الاستقصاء التي تتضمن مجموعة من الأسئلة توجه للأفراد العاملين بالبنك من أجل الحصول على إجابات مباشرة منهم عن درجة رضاهم الوظيفي. وفيما يلي سنتطرق لأهم الطرق المستخدمة في هذا المجال:

أ- **طريقة القصة:** وهي تعرف أيضا بأسلوب الأحداث الحرجة لـ *Herzberg*، حيث تعتمد هذه الطريقة على الطلب من العاملين أفراد العينة في مقابلات شخصية أن يتذكروا الأوقات التي شعروا فيها بأنهم راضون عن عملهم بالبنك وكذلك الأوقات التي شعروا فيها بعدم الرضا، ثم يطلب منهم محاولة تذكر الأسباب التي كانت وراء الرضا أو الاستياء وانعكاسات هذا الشعور على أدائهم لأعمالهم ايجابيا أو سلبيا.

خلصت هذه الطريقة إلى نتيجة هامة وهي أن العوامل التي يؤدي وجودها إلى الرضا الوظيفي لا يؤدي غيابها بالضرورة إلى عدم الرضا. وقد وجهت إلى هذه الطريقة عدة انتقادات أبرزها أن

---

[1] سالم تيسير الشرايدة، مرجع سابق، ص 107.

المعلومات المقدمة من العاملين أفراد عينة الدراسة قد تفتقر إلى الموضوعية لاعتمادها النظرة التقديرية والشخصية لأفراد العينة [1].

ب- طريقة الاستقصاء: تعتمد هذه الطريقة على استقصاء أراء العاملين المستهدف قياس رضاهم بالبنك من خلال استمارات تصاغ وتصمم محتوياتها وعناصرها على النحو الذي يخدم أهداف الباحثين ويتلائم مع مستويات العاملين الذين يتم استطلاع أرائهم. وتأخذ هذه الاستمارات أشكالا متعددة من بينها: [2]

1- استمارة المؤشر الوصفي للوظيفة (Job Descriptive Index): يعتبر مقياس المؤشر الوصفي للوظيفة من أشهر المداخل لقياس مستوى الرضا الوظيفي، وقد سمي كذلك لأنه يطلب من المستجوبين وصف وظائفهم، فمستخدمي هذا المقياس يقيسون معدلات الرضا لخمسة جوانب مختلفة من الوظيفة ومحيط العمل وهي: الأجر، فرص الترقية، الإشراف، زملاء العمل والوظيفة نفسها. وضمن كل بعد من هذه الأبعاد قائمة بكلمات أو جمل قصيرة على العامل أن يحدد ما إذا كانت العبارة تصف الوظيفة أم لا أو الإجابة بعدم التأكد والمعرفة، ولكل جملة أو عبارة قيمة رقمية بحسب الإجابة وفي النهاية يعطينا حاصل جمع التقديرات على الأبعاد الخمسة مستوى الرضا الوظيفي عن كل بعد أو جانب.

2- استبيان Minnesota للرضا الوظيفي(Minnesota Satisfaction Questionnaire): ويعتبر الاستبيان الثاني الأكثر استعمالا بعد مقياس المؤشر الوصفي للوظيفة، ومن خلاله يعبر العامل بالبنك عن مدى رضاه عن عشرون جانبا متعلقا بالعمل مثل: الأجر، فرص الترقية، الإشراف، الاستقلالية، العلاقات الإنسانية، الخدمات الاجتماعية، ظروف

---

[1] نفس المرجع، ص 107.

[2] ثابت عبد الرحمن إدريس وجمال الدين مرسي، السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص 366.

العمل والاعتراف....الخ، وذلك بالتأشير على الإجابة الممكنة مستعملا في ذلك سلم الاختيار الذي يتكون من خمسة درجات تمتد من راضي جدا إلى غير راضي جدا.

وبالإضافة إلى ما سبق، هناك مقاييس أخرى للرضا الوظيفي بالبنك ترتكز على متابعة جانب معين من جوانب الرضا عن العمل ومن بينها قائمة استقصاء الرضا عن الأجر (PSQ) التي تهتم بمتابعة الحالات النفسية للعاملين اتجاه العوامل المختلفة لجوانب أنظمة الأجور مثل الرضا عن الأجر الحالي، والرضا عن الزيادات في الأجر، المزايا الإضافية وإدارة نظم الأجور، حيث تتم الإجابة عن ذلك في مقياس متدرج من خمسة مستويات.

ج- المقابلات الشخصية: وتتضمن هذه الطريقة مقابلة العاملين بالبنك وجها لوجه وبصفة شخصية تسمح بتوجيه مجموعة من الأسئلة إليهم وتسجيل إجاباتهم وفق نظام معين، ومن خلال ذلك يمكن الوقوف على بعض الأمور والاتجاهات التي تخص العمل وبالتالي التعرف على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين والأسباب المؤدية إلى ذلك.

تتميز هذه الطريقة بأنها مرنة في جمع البيانات وخصوبة المعلومات التي توفرها، كما أنها تتيح الفرصة للحصول على معلومات إضافية لا يمكن الحصول عليها من خلال قوائم الاستقصاء. وعليه إذا تمت إدارة المقابلة بفعالية فإنه يمكن في الغالب الحصول على معلومات أكثر دقة وأكثر عمقا عن اتجاهات العاملين نحو العمل بالبنك.

وفي الأخير تجدر الإشارة إلى أن قياس الرضا الوظيفي بالبنك قد يكون قياسا إجماليا يشمل مستوى الرضا العام عن العمل ككل، كما قد يكون قياسا جزئيا يعبر عن مشاعر العاملين اتجاه الجوانب المختلفة للعمل، وفي هذا السياق يشير Spector إلى ضرورة التركيز على القياس الجزئي

للرضا مقارنة بالرضا الإجمالي، وذلك لكونه الأكثر دقة كما أنه يتسم بالفعالية والموضوعية ويسمح بالتعرف على المواقف المختلفة للعاملين اتجاه الجوانب المتعددة للعمل بالبنك [1].

المطلب الخامس: علاقة التسويق الداخلي بالرضا الوظيفي في البنك

من خلال استعراض أدبيات التسويق الداخلي سابقا تبين لنا بأن هذا المفهوم يعبر عن تطبيق مبادئ ومفاهيم التسويق المتعارف عليها داخل البنك وأن العملاء الذين يتم التسويق إليهم هم العاملون، لذا تصبح مهمة وأهداف التسويق الداخلي هي إشباع حاجات ورغبات العملاء الداخليين، أي تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.

والدراسات التي اهتمت بموضوع الرضا الوظيفي على مستوى البنوك أجمعت على أن رضا العاملين هو مطلب حاسم وأساسي لتحقيق رضا العملاء الخارجيين خاصة وأن التفاعل بين العاملين والعملاء الخارجيين يبدو واضحا وبدرجة عالية في هذا القطاع. ومن هذا المنطلق ظهر التسويق الداخلي كأسلوب إداري حديث أثبت فعاليته في دعم وتحقيق هذا المطلب من منطلق فلسفته في التعامل مع الأفراد العاملين، حيث يؤكد معظم الباحثين في هذا المجال على أن مهمة التسويق الداخلي هي تلبية حاجات ورغبات الأفراد العاملين وتحقيق رضاهم [2].

فعندما أشار Ballantyne، Hartline و Ferrell إلى أن التسويق الداخلي يعمل على تحسين الجودة، أرادوا بذلك أن يؤكدوا على أهمية العنصر البشري في عملية إنتاج الخدمة وخاصة إذا كان راضي ومحفز وموجه بالعميل فهو يمثل ميزة تنافسية كبيرة بالنسبة للبنك. ومن أجل ذلك يلح هؤلاء الباحثين على ضرورة أن تعمل الإدارة المصرفية في سبيل تفهم حاجات ورغبات العاملين وجعلهم راضين عن الأعمال التي يقومون بها من خلال جهود التسويق الداخلي، بحيث يصبح العامل

[1] Julie Moutte, L'influence de la satisfaction au travail du personnel en contact sur la satisfaction du client dans les services, op.cit, pp 07-08.
[2] Wail Alhakimi and Khaled Alhariry, Internal marketing as a competitive advantage in banking industry Academic journal of management sciences, Vol 03, n° 01, 2014, p 16.

بالبنك مسوقا ايجابيا وقادرا على بناء علاقات جيدة مع العملاء والاحتفاظ بهم [1]. وفي نفس السياق ذهب كل من Berry، Gronroos، أحمد ورفيق عندما قدموا نماذجهم لتطبيق التسويق الداخلي.

وأما Schneider، Bowen و Heikki فيشيرون بدورهم إلى الارتباط الموجود بين الرضا الوظيفي ورضا العملاء بالبنك. فرضا العاملين حسبهم يساهم في بقائهم تحت تصرف وخدمة البنك لفترة طويلة من الزمن وهو ما يزيد من خبراتهم ومعارفهم بأهداف البنك ومن ثم تعزيز قدراتهم وقابليتهم لتكوين علاقات شخصية مع العملاء وتفهم حاجاتهم ورغباتهم وبالتالي إرضائهم [2]. وهذا يدل على أن التسويق الداخلي له تأثير مضاعف وداعم للتسويق الخارجي من خلال علاقته بالرضا الوظيفي ورضا العملاء معا.

وبالإضافة إلى ما سبق فإن معظم من تناول مفهوم الرضا الوظيفي بالبنك أشار إلى كونه مفتاح الاحتفاظ بالعملاء وزيادة الأرباح، ولعل أبرز هؤلاء الباحثين Heskett وزملائه الذين بينوا من خلال نموذج سلسلة الخدمة – ربح (Service-Profit chain) بأن رضا العاملين بالبنك يتعلق بجودة الخدمة الداخلية التي تقاس من خلال شعور العاملين اتجاه وظائفهم وزملائهم، ومختلف برامج التسويق الداخلي المنتهجة التي تعمل على تحسين العلاقات الداخلية وتحفيز العاملين بشكل ينعكس ايجابيا على العلاقات الخارجية مع العملاء [3]. وهذا ما عبر عنه Binter بقوله: "إن الاحتفاظ بالعاملين الأكفاء لفترات أطول يحسن من قابليتهم في تنفيذ الأعمال مما يحسن من جودة الخدمات وتخفيض التكاليف، وهذا بدوره يؤدي إلى الاحتفاظ بالعملاء ويزيد من الأرباح بشكل أكبر" [4]. ولذلك فإن المدى الذي بموجبه يمكن للبنوك أن تجذب وتبقي وتحفز الأفراد العاملين

---

[1] محجوبي محمد الأخضر، مرجع سابق، ص ص 83-84.

[2] صالح عمرو كرامة الجريري، مرجع سابق، ص 87.

[3] بيرقيز أحمد ومحمد رفيق، مرجع سابق، ص 28.

[4] Binter Mary, Dwayne Gremler and Evan Kenneth, The internal service encounter, International journal of service industry management, Vol 05, n° 02, 1994, p 54.

وتؤثر على قدراتهم لتقديم الخدمات بجودة عالية تتوافق مع متطلباتهم ستكون عاملا مهما في بناء علاقات قوية وطويلة المدى مع العملاء الخارجيين.

وبعبارة أخرى يمكن القول بأن سعي البنوك إلى التميز وتحقيق الربحية والنمو في السوق يتطلب القدرة على تقديم خدمات جيدة والاحتفاظ بالعملاء، وهذا لن يكون إلا من خلال تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين عبر جهود التسويق الداخلي، حيث يبرز هذا الأخير هنا بوصفه فلسفة مهمة من الممكن أن تتبعها البنوك وتطبق برامجها على الأفراد العاملين لنيل رضاهم وبالتالي ينعكس ذلك على جودة الخدمات ورضا العملاء معا. والجزء القادم من البحث يأخذ هذه العلاقات بشيء من التفصيل.

المبحث الثاني: التسويق الداخلي وجودة الخدمة المصرفية

يعد موضوع جودة الخدمة المصرفية من المواضيع التي تصدرت اهتمامات العديد من الباحثين والدراسات في الفكر التسويقي منذ بداية ثمانينيات القرن الماضي وحتى الآن. وقد تجلى هذا الاهتمام من خلال محاولة هذه الدراسات وضع تعريف لجودة الخدمة المصرفية وإيضاح مفهومها بالإضافة إلى تحديد أبعادها وطرق قياسها.

ويرجع الاهتمام بقضية الجودة في القطاع المصرفي إلى تأثيرها على كل من الإنتاجية والحصة السوقية ورضا العملاء، حيث أصبحت الخدمة المميزة هي الأساس في المفاضلة بين البنوك التي تتشابه جميع عروضها تقريبا وبالتالي أصبح مستوى أداء الخدمات المصرفية أحد الأسلحة التنافسية القوية لتحقيق الأرباح وتأمين استمرار ونمو البنوك في دنيا الأعمال. وكنتيجة لذلك تركز اهتمام الباحثين والممارسين على تحديد المداخل والأساليب التي يمكن من خلالها تحسين مستوى جودة الخدمة المصرفية والوقوف على المتغيرات الرئيسية التي يمكن من خلالها رفع هذا المستوى.

ولعل من أبرز الأساليب المستخدمة في هذا الجانب العناية بالعاملين واعتبارهم عملاء داخليين يعبرون عن شكل من أشكال الجهود التي تستهدف التعرف على احتياجات العملاء ورغباتهم. وبذلك تظهر حاجة الإدارة المصرفية إلى بلورة اتجاهات ومفاهيم جديدة لتسويق خدماتها والعمل على تطويرها وتقديمها وفق مستويات عالية من الجودة من خلال الاهتمام بالتسويق الداخلي والعمل على توفير عاملين مؤهلين ويتمتعون بدرجة عالية من الدافعية والاستعداد للاستجابة والعناية بالعملاء.

ومن هذا المنطلق سنحاول خلال هذا المبحث الربط بين مفهومي الجودة والتسويق الداخلي في البنوك حيث سنتطرق في البداية إلى مفهوم جودة الخدمة المصرفية وأهميتها، لنبين بعدها أهم أبعادها ومختلف طرق القياس الخاصة بها، إلى جانب المداخل المستخدمة في تحسين جودة الخدمة المصرفية وعلاقة التسويق الداخلي بذلك.

المطلب الأول: مفهوم جودة الخدمة المصرفية وأهميتها

يعد مفهوم جودة الخدمة المصرفية من المفاهيم التي يكتسيها بعض الغموض ويختلف مفهومها من سياق إلى آخر، إذ لا يوجد إجماع بين المختصين في البنوك حول تعريف واضح ومحدد لها على اعتبار أن جودة الخدمة المصرفية مرتبطة بمتطلبات وتوقعات مالية وائتمانية متنامية ومتطورة. لكن وعلى الرغم من اختلاف الباحثين والمختصين حول هذا المفهوم إلا أن الجميع يتفق على أن الهدف الذي تصبوا إليه جودة الخدمة المصرفية هو إرضاء العميل وإسعاده، ولذا فإن الفهم الحقيقي لمفهوم جودة الخدمة المصرفية وأهميتها يعتبر أحد الركائز الأساسية لتطبيق ونجاح الجودة في القطاع المصرفي.

الفرع الأول: مفهوم جودة الخدمة المصرفية

تطرق العديد من الباحثين في دراساتهم إلى موضوع جودة الخدمة المصرفية وناقشوه وعالجوه من زوايا متعددة وهو ما أدى إلى تنوع وتعدد التعاريف الخاصة بهذا المفهوم، وقبل الخوض في ذلك نرى بأنه من المفيد استعراض بعض المفاهيم الخاصة بتعريف الجودة وجودة الخدمة بصورة عامة كمدخل لتوضيح مفهوم جودة الخدمة المصرفية بعدها.

فبالنسبة للجودة بشكل عام يعرفها Crosby على أنها " المطابقة مع المتطلبات " [1]. وطبقا لهذا التعريف فإن الجودة تعني مطابقة المنتَج لمجموعة من المتطلبات المحددة مسبقا من طرف الادارة والامتثال لها، وهذا ما يقصد به في الفلسفة اليابانية بالأداء الجيد من أول مرة ومن دون خطأ [2].

هذا التعريف يعد مضللا نوعا ما حيث أن الجودة في اعتقادنا هي تحقيق التطابق والتوافق مع محددات العميل وليس ما تحسبه الادارة، ولهذا يعرفها Cornin على أنها كل ما يقال عن ملائمة الاستعمال [3]. أما المنظمة الدولية للمعايير (ISO 9000) فقد عرفت الجودة على أنها " مجموعة الخصائص التي تحدد قدرة المنتَج (سلعة أو خدمة) على تلبية متطلبات العميل " [4]. وبالتالي فالجودة حسب هذا التعريف تشكل الصفة التي تحدد قيمة المنتج في السوق ومدى كفاءته في تحقيق المهمة التي صمم من أجلها.

---

[1] محمد زاهر دعبول ومحمد أيوب، مرجع سابق، ص 296.

[2] محمد فريد الصحن، مرجع سابق، ص 359.

[3] محمد زاهر دعبول ومحمد أيوب، مرجع سابق، ص ص296-297.

[4] محفوظ جودة، إدارة الجودة الشاملة : مفاهيم وتطبيقات، الطبعة الأولى، دار وائل للنش، الأردن، 2008 ص 19.

في حين يعرف Gronroos الجودة على أنها " القدرة على تحقيق احتياجات العملاء وبالشكل الذي يتطابق مع توقعاتهم ويحقق رضاهم عن المنتج المقدم إليهم " [1]. ويؤكد هذا التعريف على حقيقة مفادها أن تعبير الجودة يشير إلى قدرة الإدارة على تقديم منتج يكون قادرا على الوفاء باحتياجات العملاء وتلبيتها، وهذا ما ذهب إليه أيضا كلا من Krajewski و Ritzman بتأكيدهما على أن الجودة هي تلبية ما يتوقعه العميل أو التفوق عليه [2]. ويتبين من ذلك بأن العميل هو الذي يحكم على مدى ملائمة المنتج للاستخدام أو الهدف.

وفي ضوء ما سبق، يتبين بأن معظم التعاريف سالفة الذكر قد ركزت على الجودة بوصفها مطابقة المنتج لمواصفات محددة والتي من المفترض أن تلبي حاجات ورغبات العملاء، وانطلاقا من ذلك فإن مفهوم الجودة يجب أن يعبر عن حصول العملاء على نصيب من المنافع والفوائد الكافية لإشباع وتلبية توقعاتهم.

وأما بالنسبة لجودة الخدمة، فعلى الرغم من المحاولات العديدة التي بذلت من أجل تعريفها إلا أننا نلاحظ بأنه لا يوجد تعريف موحد لها، فهناك من استند إلى الادارة عند تعريفه لجودة الخدمة باعتبارها هي التي تقوم بتصميم الخدمة وتشرف على الأداء الفعلي لها وتضع السياسات التي تحكم تقديمها. وهناك من ركز على العاملين مقدمي الخدمة باعتبارهم عنصر الاتصال مع العملاء وأقدر الأطراف على الاستجابة لمتطلباتهم واحتياجاتهم والتأثير على رضاهم. إلا أن معظم الدراسات تميل إلى تعريف الجودة من منظور العميل باعتباره المصدر الرئيسي لتقييم جودة الخدمة

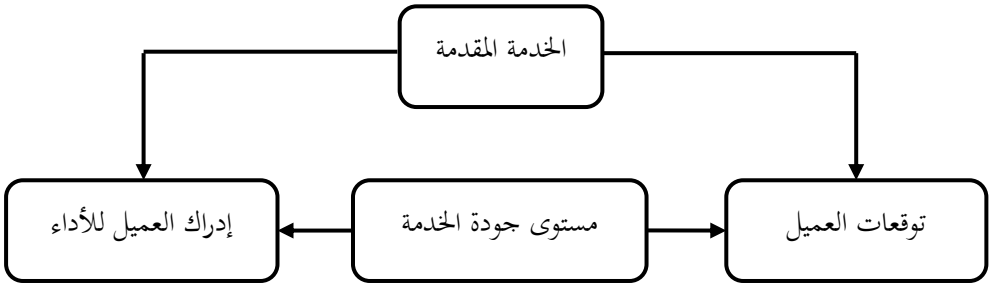
---

[1] عبد السلام عمر الأخضر، دور المفهوم الحديث للتسويق المصرفي في تطوير جودة الخدمات المصرفية: دراسة مقارنة بين المصارف التجارية الليبية العامة والخاصة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، جامعة دمشق، سوريا، 2010، ص 72.

[2] Krajewski Lee and Ritzman Larry, Operations management : Strategy and analysis, The 05th edition, Addison-Wesley publishing company, USA, 1998, p 178.

المقدمة ومدى إشباعها لحاجاته ورغباته [1]. ومن الأمثلة على ذلك ما جاء في تعريف Thompson على أن جودة الخدمة هي " القدرة على تحقيق رغبات العملاء بالشكل الذي يتطابق مع توقعاتهم ويحقق لهم الرضا عن الخدمات المقدمة " [2]. ويتضح جليا في هذا التعريف بأن جودة الخدمة ترتبط باحتياجات العملاء وتوقعاتهم، وهو ما ذهب إليه أيضا De Primio حين عرف جودة الخدمة بأنها " درجة تماشي أو اتفاق الخدمة مع مواصفات وتوقعات العميل"، ويتفق Steven و Kotler مع هذا الاتجاه عند تعريفهم لجودة الخدمة بأنها " مجموعة من الخصائص التي لها القدرة على إشباع حاجات العملاء من خلال تقديم خدمات تتوافق مع توقعات العملاء واحتياجاتهم" [3].

أما الحداد فيعرفها على أنها " معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات العملاء لهذه الخدمة أو أنها الفرق بين توقعات العملاء للخدمة وإدراكاتهم للأداء الفعلي لها " [4]. وذلك على النحو الذي يعرضه الشكل التالي:



الشكل رقم (16): مفهوم جودة الخدمة

المصدر: عوض بدير الحداد، مرجع سابق، ص 236.

[1] Diana Best and Su Mon Wong , Customer perceptions of service quality in retail financial institutions Asia-Australia marketing journal,Vol 01, n° 02, 1993, p 32.

[2] عبد السلام عمر الأخضر، مرجع سابق، ص 73.

[3] صالح عمرو كرامة الجريري، مرجع سابق، ص 67.

[4] عوض بدير الحداد، مرجع سابق، ص 236.

إن تتبعنا للتعاريف التي تناولت مفهوم جودة الخدمة يبين بأن معظمها يدور حول المقارنة بين ما يرغبه العملاء في صورة توقعات وبين إدراكهم لمستوى جودة الخدمة المقدمة التي تعكس مدى توافر تلك التوقعات بالفعل. وهذا يعني بأن العملاء يحكمون على جودة الخدمة من خلال مقارنة الخدمة الفعلية التي يتلقونها مع الخدمة المتوقع تلقيها، فإذا تم تقديم خدمة تتفق مع احتياجات وتوقعات العملاء أو تتفوق عليها قيل إن الخدمة تتصف بالجودة، أما إذا كان أداء الخدمة أقل من التوقعات فإن العملاء سيكونون غير راضين عن الخدمة وجودتها.

وإجمالا يمكن القول أن جودة الخدمة هي مفهوم يعكس تقييم العملاء لدرجة الامتياز أو التفوق في أداء الخدمة، وهذا التفوق يتحقق عن طريق تقديم الخدمة بالجودة التي يريدها هؤلاء العملاء وبشكل مستمر فهي إذن مقياس للدرجة التي يرتقي بها مستوى الخدمة لتقابل توقعات العملاء أو تتفوق عليها.

وأما عن **الجودة في القطاع المصرفي**، فقد تزايد الاهتمام بها باعتبارها واحدة من أهم المجالات التي يمكن للبنوك أن تتنافس من خلالها حيث أنها تعد وسيلة فعالة لتمييز خدمات البنوك ودعم قدراتها التنافسية وبالتالي فإن تقديم البنوك لخدمات عالية الجودة سيزيد من ولاء العملاء لها ويدفعهم للاستمرار في التعامل معها.

ويعرف Payne جودة الخدمة المصرفية على أنها " قدرة البنك على الاستجابة لتوقعات العملاء ومتطلباتهم أو التفوق عليها " [1] . فالجودة إذن تعرف من خلال العملاء وتحدث عند تقديم الخدمة الممتازة التي تعزز موقع البنك ومكانته في السوق، وهو ما تكلم عنه أحد مسؤولي البنوك بالقول

---

[1] خير الدين محمد علي، دور أبعاد جودة الخدمة المصرفية الإسلامية في تحقيق رضا الزبون : دراسة تحليلية ميدانية للمصرف الإسلامي في محافظة نينوى، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 07، العدد 23، 2011، ص 33.

* La qualité c’est de voir revenir nos clients, pas nos produits.

الجودة هي رؤية عملائنا يعودون وليس منتجاتنا *. أما Best فيصفها بأنها " قياس لمدى توافق الخدمة المقدمة في البنك مع توقعات العملاء " [1].

ويتضح مما سبق بأن الآراء تتفق في كون تعريف جودة الخدمة المصرفية لا بد أن يتم من منظور العملاء وأن ذلك يحدث عند تلبية احتياجاتهم، وبالتالي فإن تقديم خدمة مصرفية ذات جودة متميزة معناه توافق أو تفوق المستوى الفعلي للخدمة على توقعات العميل. في حين أن عدم الوفاء بهذه التوقعات يعني جودة غير مقبولة ومن ثم نستطيع القول بأن تحقيق الجودة في القطاع المصرفي تعني في المحصلة النهائية أن تكون الخدمة المصرفية متوافقة مع توقعات العميل، كما يمكن استخلاص بعض المضامين التي ينطوي عليها هذا المفهوم ولعل أهمها:

– صعوبة تقييم جودة الخدمة المصرفية مقارنة بالسلع والأنواع الأخرى من الخدمات، وذلك نظرا لعدم وجود معايير واضحة يعتمد عليها العميل في عملية التقييم إلى جانب تعدد أبعاد الجودة في القطاع المصرفي، حيث يشير Gronroos في هذا السياق إلى وجود بعدين رئيسيين تستند عليهما جودة الخدمة في البنوك وهي: [2]

– **الجودة الفنية:** وهي تشير إلى المخرجات أو الجوانب الكمية من الجودة التي يحكم عليها العميل بعد استفادته من الخدمة ومثال ذلك الصراف الآلي، إذ أن الجودة الفنية لهذه الخدمة هي التي يبحث عنها العميل وتتمثل في الدقة وسرعة وكفاءة الصراف الآلي وانعدام الأخطاء فيه.

– **الجودة الوظيفية:** وهي تشير إلى الكيفية أو الطريقة التي من خلالها تتم عملية نقل الجودة الفنية إلى العميل ومثال ذلك في حالة فتح حساب بنكي عن طريق اتصال العميل مباشرة بمسؤولي البنك، فإن الجودة الوظيفية هنا تتمثل بسلوك العاملين في البنك ومظهرهم وطريقة تعاملهم مع

---

[1] Diana Best and Su Mon Wong, op.cit, p 32.

[2] بشير العلاق وأحمد محمود، العلاقة المنطقية بين جودة الخدمة بالإدراك ورضا المستفيد : دراسة تحليلية، مجلة إربد للبحوث والدراسات، العدد 13، 2006، ص 35.

العميل أثناء عملية فتح الحساب حيث أن هذه الجودة تهم العميل أيضا، إذ يؤكد Gronroos على أن عدم رضا العملاء غالبا ما يكون مرتبطا بالبعد الوظيفي لجودة الخدمة أكثر من البعد الفني ولهذا يعد البعد الوظيفي بعدا حاسما في الحكم على جودة الخدمة المصرفية.

ولا بد من الإشارة هنا إلى أن كلا البعدين مهم بالنسبة للعملاء، حيث يتفق العديد من الباحثين على أن جودة الخدمة المصرفية تنتج عن التفاعل الذي يحدث بين كل من الجودة الفنية والوظيفية سواء، وهذا يعني بأن تقييم العملاء لجودة الخدمة المصرفية لا يتم على أساس معايير ترتبط بمضمون الخدمة نفسها فحسب بل يمتد إلى الأسلوب الذي تؤدى به هذه الخدمة أيضا.

– جودة الخدمة المصرفية تعتبر مقياسا للدرجة التي يرقى إليها مستوى الخدمة المصرفية المقدمة للعملاء لتقابل توقعاتهم، وأن مستوى الجودة التي يدركها العميل هي الفرق بين توقعات العميل لأبعاد الخدمة المصرفية وبين الأداء الفعلي الذي يعكس مدى توافر تلك الأبعاد في الخدمة فعلا. وهذا يعني بأن جودة الخدمة المصرفية تتحدد من خلال متغيرين رئيسيين هما: الجودة المتوقعة والجودة المدركة [1].

ومما تقدم نخلص إلى أن قضية الجودة في القطاع المصرفي تبدأ من العملاء بوصفهم سادة السوق ومحور النشاط المصرفي وغايته كما أن الحكم على هذه الجودة يتم من خلالهم، وعلى هذا الأساس يتطلب من إدارات البنوك العمل على تفهم توقعات العملاء وتلبية حاجاتهم ورغباتهم حيث أن البنك الذي يتفوق على غيره من البنوك الأخرى في فهم توقعات العملاء والتميز الذي يريدونه سيكون له القدرة على تحقيق الأرباح وضمان الاستمرارية في ممارسة نشاطه وتطويره على المدى البعيد.

---

[1] عبد القادر بريش، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 03، 2005، ص 259.

وإلى جانب ذلك نلاحظ بأن هناك ارتباطا وثيقا بين العنصر البشري في البنوك والقدرات التي يتمتع بها هذا العنصر وجودة الخدمات المصرفية، وذلك من خلال دور العاملين في توافق الخدمات المقدمة من قبل البنك مع المواصفات والخصائص التي يحددها العملاء. ولذلك يتضح بأن جودة الخدمات المصرفية تبدأ من إمكانية البنك على بناء نظام إداري يركز اهتماماته لتسخير كل الموارد البشرية والمادية لخدمة العملاء تأكيدا على أن أساس الجودة هو كيفية ملاقاة إدراكات العملاء وتوقعاتهم [1].

الفرع الثاني: أهمية الجودة في القطاع المصرفي

تعد جودة الخدمة في القطاع المصرفي سلاحا تنافسيا فاعلا والتزاما لا بديل عنه أصبحت البنوك تستعمله كوسيلة لتمييز خدماتها عن منافسيها، حيث تبرز أهمية الجودة في هذا القطاع من خلال المزايا التي تحققها للبنوك في بلوغ أهدافها والنجاح في صناعة الخدمات المصرفية وتقديمها للعملاء في مستويات ملائمة تحقق لهم المنافع والإشباعات الممكنة. وعلى العموم تتلخص المزايا المترتبة عن تركيز البنوك جهودها في تحسين جودة خدماتها المصرفية في النقاط التالية: [2]

– تحقيق ميزة تنافسية فريدة عن بقية البنوك وبالتالي القدرة على مواجهة الضغوط التنافسية.

– إدراك احتياجات ورغبات العملاء من الخدمات المصرفية وبالتالي الفهم الصحيح لتوقعاتهم، بما يؤدي إلى تسليم الخدمات المصرفية بالشكل المطلوب وهو ما يحقق رضاهم ويساعد البنوك في قياس هذا الرضا.

– تقديم خدمة متميزة يزيد من قدرة البنك على الاحتفاظ بالعملاء الحاليين وجذب عملاء جدد.

---

[1] صالح عمرو كرامة الجريري، مرجع سابق، ص 68.

[2] سامي أحمد مراد، مرجع سابق، ص ص 232–233.

– الخدمات المتميزة وذات الجودة العالية تعزز ولاء وثقة العملاء في البنك، إضافة إلى تكوين صورة ذهنية إيجابية عن سمعة البنك والخدمات التي يقدمها.

– الخدمة المتميزة تجعل من العملاء بمثابة مندوبي بيع البنك، من خلال توجيه وإقناع عملاء جدد بخصائص الخدمات المصرفية.

– الخدمة المصرفية المتميزة تتيح الفرصة للبنك لبيع خدمات مصرفية إضافية.

– تسمح الخدمة المتميزة للبنك من تقاضي أسعار وعمولات إضافية.

– تحمل البنك تكاليف أقل بسبب قلة الأخطاء في العمليات المصرفية والتحكم فيها.

– تساهم الخدمة المصرفية المتميزة في الاهتمام بالعاملين والمحافظة عليهم وذلك من خلال تطويرهم وتدريبهم وإكسابهم مهارات تساعدهم في تحسين جودة الخدمة، وهذا الاهتمام يشعر العاملين بأهميتهم ويحفزهم على تقديم أفضل ما لديهم وضمان انتمائهم للبنك.

– توفير خدمات مصرفية متميزة يعني رضا العملاء، وهذا من شأنه زيادة ربحية البنك من خلال التحكم في التكاليف وتخصيص موارد أقل لمعالجة اختلالات العمل المصرفي وإدارة الشكاوي، كما أن الربح يتحقق من خلال الاحتفاظ بالعملاء الحاليين الذين يساعدون على جذب عملاء جدد وهو الأمر الذي يقلل من تكاليف استخدام الوسائل الترويجية [1].

مما سبق يتضح بأن أهمية الجودة في القطاع المصرفي تؤثر على مستويين، فأما على المستوى الداخلي فتظهر هذه الأهمية من خلال إيجاد بنية ملائمة للعمل المصرفي، تقوم على الرضا والتعاون والروح المعنوية والالتزام بين العاملين لتحسين مستوى أداء الخدمات المصرفية، وتخفيض تكاليف الأخطاء بما يؤدي إلى تعظيم ربحية البنك وأما على المستوى الخارجي فتنعكس

[1] Roland Rust, Anthony Zahorik and Timothy Keiningham, Return on quality (ROQ) : Making service quality financially accountable, Journal of marketing, Vol 59, 1995 p 59.

هذه الأهمية من خلال تعزيز سمعة البنك وصورته أمام العملاء وزيادة قدرته على الاحتفاظ بالعملاء الحاليين وجذب عملاء جدد، وبالتالي تحقيق رضا العملاء مما يكسب البنك ميزة تنافسية تمكنه من مواجهة منافسة البنوك الأخرى[1].

ومن هذا المنطلق نستخلص بأن تحقيق الجودة المصرفية لا تعد أمرا لازما للبنوك فحسب، وإنما هي من أنجع الطرق لتحسين الإنتاجية والأداء ومحددا استراتيجيا لبقائها واستمرارها، ولهذا لا بد أن تحرص البنوك على اختيار مستويات الخدمة التي تراها ملائمة لرضا العملاء ومن ثم السعي لتسخير كافة الإمكانيات المادية والبشرية من أجل تقديم الخدمات بالمستوى المطلوب، وإذ نؤكد على أهمية هذا التحدي (الجودة) ضمن أنشطة البنوك فإننا نقول بأن غيابها قد يكلف البنوك غاليا أيضا، مثلما يؤكده Kotler بالقول" ليست الجودة من تكلف غاليا وإنما غيابها " * .

المطلب الثاني: أبعاد جودة الخدمة المصرفية

عمل الباحثون في القطاع المصرفي على إيجاد الأبعاد أو المعايير التي يستند عليها العملاء في تقييمهم لجودة الخدمة المقدمة إليهم، وهذا للإطلاع على مستواها وعلى ما تتطلبه من تحسينات لكسب رضا العملاء وولائهم. وفي هذا الإطار برزت دراسة Parasuraman، Berry و Zeithaml (1985) كأهم محاولة في هذا الجانب، حيث حددوا في البداية عشرة أبعاد يستخدمها العملاء في الحكم على جودة الخدمة المصرفية وهذه الأبعاد هي: [2]

---

[1] رعد حسن الصرن، عولمة جودة الخدمة المصرفية، مؤسسة الوراق للنشر، الأردن، 2007، ص328.

* Ce n'est la qualité qui coute cher, mais son absence.

[2] أنظر كلا من:

- سامي أحمد مراد، مرجع سابق، ص ص 234-236.
- عبد القادر بريش، مرجع سابق، ص ص 256-257.

الفرع الأول: الاعتمادية

وهي تشير إلى قدرة البنك على إنجاز وأداء الخدمة بطريقة صحيحة ومتقنة ومثلما تم وعد العميل بها، وهذا يتضمن:

- دقة السجلات والمعاملات وتفادي حدوث أخطاء.
- تقديم الخدمة المصرفية بشكل صحيح.
- تقديم الخدمة المصرفية في الموعد المحدد لها.
- ثبات مستوى أداء الخدمة المصرفية.

الفرع الثاني: الاستجابة

وتشير إلى رغبة واستعداد العاملين بالبنك في مساعدة العملاء وتزويدهم بالخدمة المطلوبة وذلك من خلال:

- الاستجابة الفورية لطلبات العملاء.
- السرعة في تقديم الخدمة المطلوبة.
- الاستعداد الدائم للتعاون مع العملاء من جانب العاملين.
- الرد الفوري على استفسارات وشكاوي العملاء.

الفرع الثالث: الجوانب المادية الملموسة

وتشير إلى مظهر التسهيلات المادية المتاحة لدى البنك والمعدات ومظهر العاملين وأدوات ووسائل الاتصال بهم، ففي العديد من الأحيان قد يعتمد العملاء عند تقييمهم للخدمة المصرفية على الخصائص الشكلية المرافقة للخدمة بدءا بالتصميم الخارجي للبنك وتهيئته من الداخل والأجهزة والتكنولوجيا المستخدمة في أداء الخدمة، حيث كلما تمكن البنك من التحكم في هذه

العناصر أمكنه تقديم خدمات بجودة عالية وباستطاعته تطوير خدماته وتحقيق الميزة التنافسية أيضا.

الفرع الرابع: القدرة أو الكفاءة

وتعني امتلاك العاملين بالبنك للمهارة والمعرفة اللازمة لأداء الخدمة، وبذلك فهذا البعد يعكس القدرة والكفاءة على أداء الخدمة المصرفية والتي تستمد من توافر المعلومات والإلمام بظروف وطبيعة العمل المصرفي وامتلاك كافة المهارات الضرورية لتحقيق الأداء السليم للخدمة المصرفية.

الفرع الخامس: الوصول إلى الخدمة

ويتضمن هذا البعد سهولة الاتصال وكل ما من شأنه تيسير حصول العميل على الخدمة المصرفية كعدم إطالة فترة الانتظار قبل الحصول على الخدمة، وتوافر عدد كاف من منافذ الحصول على الخدمة، وملائمة موقع البنك إلى جانب وجود عدد مناسب من أجهزة الصرف الآلي ....إلخ.

الفرع السادس: المصداقية

وتشير إلى مراعاة البنك للأمانة والصدق في التعامل مع العملاء مما يولد الثقة بين الطرفين ويعزز من سمعة البنك لدى عملائه.

الفرع السابع: الاتصال

ويقصد بذلك تزويد البنك لعملائه بالمعلومات الكافية حول أنشطته وباللغة التي يفهمونها، أي تقديم التوضيحات والشرح اللازم حول طبيعة الخدمات المقدمة وتكلفتها والمزايا المترتبة عنها والبدائل الممكنة، كما يشمل الاتصال أيضا الإنصات للعملاء وتأمين الحصول على الاقتراحات والمعلومات المرتدة.

الفرع الثامن: الأمان

ويعكس ذلك بالدرجة الأولى خلو المعاملات مع البنك من الشك والخطورة ويتجلى هذا من خلال المحافظة على سرية المعاملات المالية وخصوصية المستفيدين منها، إلى جانب الشعور بالطمأنينة على أموال وممتلكات العملاء.

الفرع التاسع: معرفة وتفهم العميل

ويشير هذا إلى مدى قدرة البنك على تحديد وتفهم احتياجات العملاء وإحاطتهم بالعناية، وبذلك فإن هذا البعد يعكس مستوى الجهد المبذول من طرف البنك للتعرف على احتياجات العميل وملائمة الخدمة في ضوء تلك المعرفة، كما يتضمن هذا الجانب توفير الاهتمام الشخصي للعميل وتقديم النصح والاستشارة والتوجيه اللازم.

الفرع العاشر: اللباقة

وتعني أن يكون العاملون بالبنك وخاصة من هم في اتصال مباشر مع العملاء على قدر من الاحترام وحسن المظهر وأن تتسم معاملاتهم بالودية والكياسة، ومن ثم فإن هذا الجانب يشير إلى الود والصداقة والاحترام بين العاملين مقدمي الخدمة المصرفية وعملائهم.

وفي دراسة لاحقة سنة 1988 تمكن Berry وزملاؤه من دمج الأبعاد العشرة السابقة في خمسة أبعاد فقط احتوت على اثنتين وعشرين عبارة تترجم مظاهر جودة الخدمة المصرفية بالنسبة لكل بعد من هذه الأبعاد [1]، وهذه الأبعاد هي: [2]

- **العناصر المادية الملموسة:** تؤدي الأشياء الملموسة دورا هاما في تعزيز ثقة العملاء بالبنك وبالخدمات التي يقدمها، فهي تتضمن متغيرات تقيس مدى توافر حداثة الشكل في تجهيزات البنك

[1] Jean-Jacques Daudin et Charles Tapiero, Les outils et le contrôle de la qualité, Edition Economica, France, 1996, p 09.

[2] تيسير العجارمة، مرجع سابق، ص ص 332-333.

والرؤية الجذابة للتسهيلات المادية والمظهر المناسب للعاملين إلى جانب تأثير التصميم العام للبنك وموقعه.

هذا وتستخدم معظم البنوك بعد الملموسية كعنصر لتحسين صورتها ومؤشر للجودة لدى عملائها، حيث أن مسوقي الخدمة المصرفية يبدون اهتماما كبيرا لملموسية الخدمة المقدمة وذلك بوصفها من المجالات التي يمكن رؤيتها من قبل العملاء قبل طلب الخدمة، ولذلك يتحتم على الادارة المصرفية التأكد من أن عناصر الملموسية تتوافق مع التصور الكلي للعملاء [1] .

– **الاستجابة:** وتعكس مدى استعداد العاملين بالبنك لمساعدة العملاء وخدمتهم بالسرعة المطلوبة، حيث أن التفوق في هذا الجانب يتطلب من البنك أن يحضر جيدا لكيفية تسليم الخدمة ومعالجة طلبات العملاء وفق تصوراتهم واحتياجاتهم الخاصة أكثر من تصورات البنك نفسه.

– **الاعتمادية:** ويعد هذا البعد من الأبعاد الخمسة الأكثر ثباتا وأهمية في تحديد ادراكات العملاء لجودة الخدمة المصرفية، وذلك لارتباطه بقدرات البنك على الوفاء بالالتزامات التي وعد بها عملائه واهتمامه بحل مشاكلهم وحرصه على تحري الدقة عند تقديم الخدمة المصرفية، إلى جانب التزامه بتقديمها في الوقت المحدد لها.

– **الثقة والأمان:** ويعبر هذا البعد عن توافر المعرفة والقدرة لدى العاملين بالبنك على خلق الثقة والطمأنينة لدى العملاء، أي بمعنى أن هذه المتغيرات تؤدي الدور الكبير في جذب العملاء لطلب الخدمات المصرفية حيث أن العامل الذي يتمتع بالمعرفة واللباقة والخدمة السريعة يجسد المصداقية في خدمات البنك ويحقق الثقة للعملاء أيضا.

---

[1] William Pride and O.C.Ferrell, Marketing : Basic concepts and decisions, The 02nd edition, Houghton Mifflin Company, USA, 2000, p 332 .

– **التعاطف:** ويشمل هذا البعد على الأمور المتعلقة بمدى تفهم العاملين بالبنك لاحتياجات ومصالح وظروف العملاء، وهو ما يعكس إذن العناية بالعملاء والاهتمام الشخصي بكل واحد منهم.

وفي الأخير لا بد من الإشارة إلى وجود بعض الدراسات التي حاولت تطوير وإضافة بعض المتغيرات الفرعية لأبعاد جودة الخدمة المصرفية الخمسة المذكورة آنفا [1]. إلا أن ما نسجله عنها هو أنها مجرد امتداد للأبعاد الخمسة الأساسية لنموذج Berry وزملائه مع محاولة تكييفها لتتلائم وطبيعة العمل المصرفي فقط، ولهذا يمكننا القول بأن جودة الخدمة المصرفية تقاس عن طريق هذه الأبعاد وإن اختلف الوزن النسبي لكل بعد من هذه الأبعاد باختلاف العملاء ومن بنك إلى آخر.

المطلب الثالث: قياس جودة الخدمة المصرفية

تسعى البنوك في سياق كسب رضا العملاء وتحقيق ولائهم إلى التحسين المستمر في جودة خدماتها، وحتى يتأتى لها ذلك لا بد عليها من الوقوف على مستوى هذه الجودة ومتابعتها وتقييمها بشكل مستمر حتى تقرر ما يجب القيام به في هذا الإطار. لكن وعلى الرغم من أهمية هذا الموضوع لا يزال قياس جودة الخدمة المصرفية موضع جدل بين الباحثين والفاعلين في القطاع المصرفي، حيث أن تعدد وتنوع الدراسات في هذا الشأن لم يسفر بعد عن إيجاد نموذج دقيق بإمكانه قياس جودة الخدمة المصرفية واعتباره المقياس الأكثر ثباتا وقبولا.

---

[1] هاني حامد الضمور وفاطمة محمد حلوز، أثر جودة الخدمة المصرفية في ولاء الزبائن للبنوك الأردنية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 39 العدد 01، 2012، ص 51.

وعلى العموم تشير الدراسات إلى أن هناك نموذجين رئيسيين لقياس جودة الخدمة عامة هما: نموذج تحليل الفجوات ونموذج الأداء الفعلي [1]. حيث يشكل هذين النموذجين الإطار العام لمعظم المحاولات الخاصة بقياس جودة الخدمة المصرفية أيضا، ولذلك فإننا سنلقي الضوء على كل منهما بشيء من التفصيل.

الفرع الأول: نموذج تحليل الفجوات

تنسب أول محاولة لقياس وتقييم جودة الخدمة إلى الباحثين Parasuraman، Berry و Zeithaml حيث تمكن هؤلاء من تصميم مقياسهم الشهير (Servqual) والذي يسمى أيضا بنموذج الفجوات، وهو يستند على توقعات العملاء لمستوى الخدمة وإدراكهم لمستوى أداء الخدمة المقدمة بالفعل، ومن ثم تحديد الفجوة أو التطابق بين هذه التوقعات والإدراكات وذلك باستخدام الأبعاد الخمسة الممثلة لمظاهر جودة الخدمة المشار إليها سابقا [2].

وبمقتضى هذا النموذج فإن الحكم على جودة الخدمة المصرفية يتم من خلال المقارنة بين ما يتوقعه العميل ومستوى الأداء الفعلي للبنك، أي أن مستوى جودة الخدمة المصرفية يقاس بمدى التطابق بين مستوى الخدمة المقدمة للعميل بالفعل وبين ما يتوقعه العميل بشأنها، ويمكن التعبير عن ذلك في معادلة رياضية على النحو التالي: [3]

جودة الخدمة المصرفية = الأداء الفعلي للخدمة المصرفية – توقعات العميل بشأن الخدمة المصرفية

ومن خلال هذه العلاقة نلاحظ بأنه توجد ثلاث حالات عند قياس جودة الخدمة المصرفية يمكن تحديدها كما يلي:

---

[1] ناجي معلا، الأصول العلمية للتسويق المصرفي، الأصول العلمية للتسويق المصرفي، المؤسسة العالمية للتجليد عمان، 2007، ص 57.

[2] سعيد شعبان حامد، مرجع سابق، ص ص 14-15.

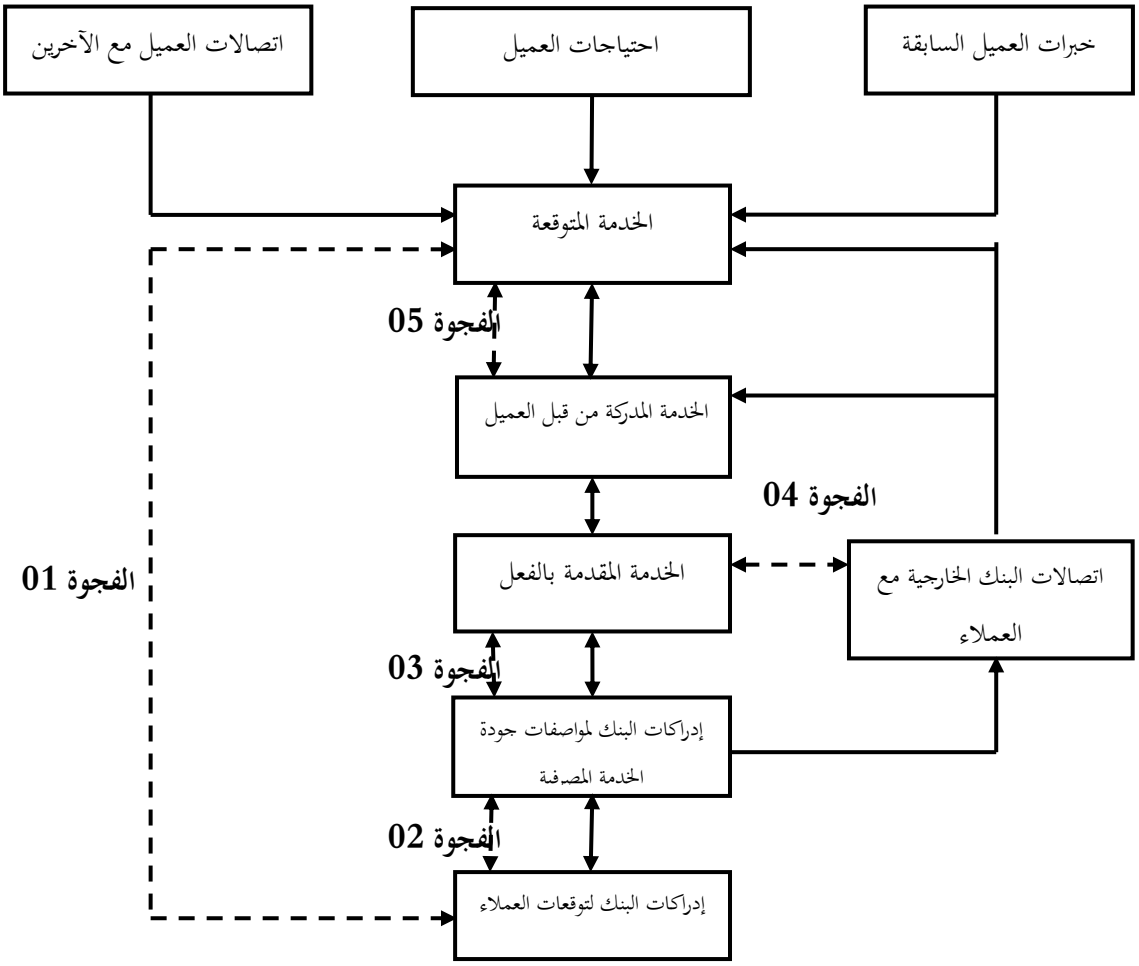
[3] Diana Best and Su Mon Wong, op.cit, p 32.

– إذا كان مستوى توقعات العميل بشأن الخدمة المصرفية أكبر من الأداء الفعلي المدرك، فإن جودة الخدمة المصرفية تكون ذات مستوى متدني وبالتالي عدم رضا العميل عنها وعدم قبولها.

– إذا كان مستوى توقعات العميل بشأن الخدمة المصرفية مساوي لمستوى الأداء الفعلي المدرك، فإن جودة الخدمة المصرفية تكون ذات مستوى مقبول.

– إذا كان مستوى توقعات العميل بشأن الخدمة المصرفية أقل من مستوى الأداء الفعلي لها، فإن جودة الخدمة المصرفية تكون ذات مستوى عالي وهو ما يؤدي إلى رضا العميل وإسعاده.

وبناء على ما سبق نستطيع القول بأن المحور الأساسي في تقييم جودة الخدمة المصرفية هو دراسة وتحليل توقعات العملاء والتنبؤ بها، ومن ثم فإن البنوك مطالبة بأن تتابع هذه التوقعات باستمرار وأن تعمل على الارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة لتساويها أو تتفوق عليها أي تقليل الفجوات بينهما وصولا إلى رضا العملاء وذلك مثلما يبينه الشكل في الصفحة الموالية:



الشكل رقم (17): نموذج فجوات جودة الخدمة المصرفية

Source : Parasuraman.A, Zeithaml Valarie and Berry Leonard, A conceptual model of service quality and its implications for future research, Journal of marketing,Vol 49, n° 04, 1985, p 44.

إن النموذج السابق يستخدم لقياس خمس فجوات هامة يمكن أن تكون حاجزا في إيصال الخدمة المصرفية بالجودة التي يريدها العملاء، وهذه الفجوات هي: [1]

- **الفجوة الأولى:** وتنتج عن الاختلاف بين توقعات العملاء لمستوى الخدمة المصرفية وإدراك الادارة لتلك التوقعات، أي أن هذه الفجوة تعبر عن الاختلاف بين ما يرغبه العملاء وما يعتقده

[1] قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم وعمليات وتطبيقات، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن 2006، ص ص 99-100.

البنك بأنها رغباتهم، وفي حالة وجود فجوة سلبية فإن هذا يشير إلى عجز البنك في معرفة وتحديد حاجيات ورغبات العملاء.

– **الفجوة الثانية:** وتنتج عن الاختلاف بين إدراكات البنك لتوقعات العملاء ومواصفات جودة الخدمة المصرفية الموضوعة، بمعنى أنه حتى ولو كانت حاجات العملاء المتوقعة ورغباتهم معروفة لدى البنك فإنه لم يتم ترجمتها إلى مواصفات محددة في الخدمة المصرفية المقدمة للعملاء، وقد يعزى سبب ذلك إما إلى ظروف السوق والتذبذب الكبير في الطلب وإما بسبب تنظيمي يتمثل في محدودية موارد البنك أو عدم وجود عاملين أكفاء أو غياب الالتزام الإداري وعدم قدرة البنك على تبني فلسفة الجودة.

– **الفجوة الثالثة:** وتسمى هذه الفجوة بفجوة الأداء كونها تنتج عن الاختلاف الحاصل بين الأداء الفعلي للخدمة المصرفية المقدمة والمواصفات المدركة من قبل البنك بخصوص هذه الخدمة، وقد يرجع ذلك إلى تدني مستوى الأداء والمهارات الخاصة بمقدمي الخدمة المصرفية أو إلى ضعف القدرة والرغبة لدى هؤلاء العاملين لتقديم الخدمة المصرفية وفقا للمواصفات المخطط لها.

– **الفجوة الرابعة:** وتظهر هذه الفجوة بسبب اختلاف مواصفات الخدمة المصرفية المقدمة فعلا عن ما يتم الترويج له بخصوص الخدمة أو عن ما يقدم من وعود للعملاء، وفي حالة وجود فجوة سلبية فإن هذا يشير إلى وجود خلل في المصداقية والثقة في البنك والعكس صحيح.

– **الفجوة الخامسة:** وهذه نتاج واحدة أو أكثر من الفجوات الأربعة السابقة وهي تمثل الاختلاف بين الخدمة المصرفية المتوقعة من قبل العميل والخدمة المدركة فعلا، وفي حالة وجود هذه الفجوة فإن هذا يؤدي إلى عدم رضا العملاء واحتمال تذمرهم وشكواهم فضلا عن تكوين انطباعات سلبية عن البنك وعن الخدمات التي يقدمها.

يمتاز نموذج Servqual بكونه أداة محكمة متعددة الأبعاد وذات درجة عالية من الثبات والصلاحية لقياس جودة الخدمات المصرفية وتحقيق أفضل فهم للتوقعات والادراكات التي يكونها العملاء في هذا القطاع، إلا أنه بالرغم من ذلك تعرض هذا النموذج لبعض الانتقادات وشككت نتائج العديد من الدراسات الحديثة نسبيا في صلاحيته وقدرته على تقييم جودة الخدمة المصرفية، ومن هذه الدراسات دراسة Taylor و Cornin حيث أوصى الباحثان بضرورة استخدام معايير أكثر عملية لقياس جودة الخدمة المصرفية [1]. وذلك مثلما سنبينه في الفرع الموالي.

الفرع الثاني: نموذج الأداء الفعلي للخدمة المصرفية

على إثر الانتقادات التي وجهت إلى الأسلوب الأول تبنى Taylor و Cornin سنة 1992 النموذج الثاني لقياس جودة الخدمة المصرفية والذي أطلق عليه اسم "مقياس الأداء الفعلي" (Servperf). حيث يرفض هذا الأخير فكرة الفجوة بين ادراكات العملاء وتوقعاتهم ويركز على قياس جودة الخدمة المصرفية باعتبارها شكلا من أشكال الاتجاهات نحو الأداء الفعلي للخدمة المقدمة من خلال الأبعاد الرئيسية الخمسة المتمثلة في: النواحي المادية الملموسة، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان والتعاطف وبنودها الفرعية الاثنين والعشرين وذلك باستخدام مقياس Likert في التقييم.

يعد مقياس الأداء الفعلي من الناحية العملية أحد الأدوات الفعالة التي يمكن أن تساعد على اكتشاف جوانب القصور في مستوى جودة الخدمة المصرفية من وجهة نظر العملاء، وهو يتميز بالبساطة وسهولة الاستخدام وكذلك بزيادة درجة مصداقيته وواقعيته. إلا أنه بدوره لم يسلم من بعض الانتقادات والتي تركز معظمها حول محدودية قيمة النتائج المستخلصة منه بسبب تجاهله

[1] عبد السلام عمر الأخضر، مرجع سابق، ص 78.

لتوقعات العملاء وفجوات الخدمة بالإضافة إلى انتقادات أخرى تتعلق بمنهجية القياس والطرق الإحصائية المستخدمة في التحقق من ثبات ومصداقية المقياس [1].

ومن هنا يتضح بأن الجدل لا يزال مستمرا حول فعالية النموذجين السابقين في قياس وتقييم جودة الخدمة المصرفية، حيث انقسم الباحثون في هذا الإطار إلى فريقين ما بين مؤيد ومعارض لكل نموذج منهما، وهو الأمر الذي يستوجب القيام بمزيد من الدراسات التطبيقية للإسهام في حسم هذا الجدل وتطوير المقياس الذي يتلائم مع الخدمات المصرفية خاصة وأن ذلك يوفر للبنوك تغذية عكسية عن مستوى الإشباع الذي حققته الخدمات المقدمة للعملاء ويكشف نقاط القوة والضعف فيها، ومن ثم تحديد المداخل والفرص التسويقية التي يمكن الاستفادة منها للارتقاء بمستوى جودة هذه الخدمات وتحسينها.

المطلب الرابع: مداخل تحسين جودة الخدمة المصرفية

في ظل تزايد حدة المنافسة في القطاع المصرفي والتغير المستمر في حاجات العملاء ورغباتهم أصبح لزاما على البنوك السعي بخطوات متسارعة نحو تحسين وتطوير جودة خدماتها والارتقاء بها إلى مستوى التحديات التي تواجه العمل المصرفي، ويمكن في هذا الإطار تحديد جملة من محاور العمل التي تعد رئيسية لتطوير جودة الخدمات المصرفية والتي تتمثل في:

الفرع الأول: تنمية ثقافة تنظيمية تدعم الجودة

إن أول خطوة لتطوير الجودة المصرفية تتمثل في تهيئة ثقافة تنظيمية بالبنك، تعبر عن تعهده والتزامه بتقديم خدمات مصرفية تخدم المجتمع في إطار منظومة أخلاقية للعمل المصرفي تنسجم مع التقاليد الاجتماعية والقيم التي يحملها العاملون في البنك [2]. فتحقيق جودة الخدمات المصرفية

---

[1] سعيد شعبان حامد، مرجع سابق، ص 19.

[2] كاسر نصر المنصور، ثقافة الخدمة: المرتكزات والأخلاقيات، دار الرضا، سوريا، 2003، ص 94.

والتميز في تقديمها يعد شعارا تنظيميا لا بد لجميع العاملين بالبنك الإيمان به والسعي إلى تجسيده ميدانيا، أي بمعنى أن تصبح الجودة قيمة تنظيمية يتولد عنها الإشباع والرضا بل والحفز لدى العاملين أيضا [1].

الفرع الثاني: الاستخدام المستمر للدراسات والبحوث

يتعين على البنوك القيام بالأبحاث والدراسات بشكل مستمر لتجميع المعلومات عن احتياجات السوق والتعرف على محددات الجودة في القطاع المصرفي والمفاضلة بينها، فضلا عن وضع معايير لمستوى الخدمة المطلوب أدائها من قبل العاملين وتدريبهم وقياس أدائهم وتحفيزهم. كما تستعمل الأبحاث أيضا في التعرف على توقعات العملاء وادراكاتهم للخدمة ومشكلات التعامل معها، حيث يمثل ذلك جوهر أي برنامج فعال لتحسين جودة الخدمة المصرفية [2].

الفرع الثالث: مواكبة التطورات التكنولوجية في العمل المصرفي

تعد التكنولوجيا من أهم العوامل المساهمة في نمو القطاع المصرفي حيث أنها تمكن البنوك من تقديم خدمات مصرفية تتسم بالكفاءة والسرعة في الأداء وبما يتوائم مع الاحتياجات المختلفة للعملاء. وهذا الأمر أدى إلى ظهور العديد من الخدمات المصرفية الحديثة على غرار خدمة الصراف الآلي وخدمات الهاتف المنزلي وغيرها من الخدمات الأخرى عبر شبكة الانترنت التي تساعد البنوك في استكشاف سلوك عملائها واحتياجاتهم ومن ثم توفير الخدمة المصرفية المطلوبة من قبلهم.

وانطلاقا من ذلك اهتمت بنوك الدول المتقدمة بتكثيف استخدام أحدث تكنولوجيات المعلومات والاتصالات في مجال العمل المصرفي من خلال استحداث قنوات الكترونية متنوعة كأجهزة

---

[1] سامي أحمد مراد، مرجع سابق، ص 237.

[2] نفس المرجع، ص 236.

الصرف الآلي ونقاط البيع الالكترونية، وهو ما ترتب عليه تغيرات ملحوظة في طبيعة وآليات تقديم الخدمة المصرفية وبالتالي جودتها، ومن أهمها: [1]

– انخفاض تكلفة التشغيل وتقليل استخدام النقود.

– تزايد حجم المعاملات الالكترونية وبالتالي التقليل من المخاطر التي يتعرض لها العملاء أثناء استخدام السيولة النقدية.

– تمكين البنوك من تقديم خدمات لم تكن معروفة من قبل مثل خدمات الصرف الآلي وخدمات تسديد الفواتير بالهاتف وظهور ما يسمى بالبنوك الالكترونية والبنك المحمول وغيرها من الخدمات الأخرى.

– تحرير العملاء من قيود المكان والزمان وظهور ما يعرف بالخدمات المصرفية عن بعد التي توفر الوقت والجهد لعملاء البنوك.

الفرع الرابع: الارتقاء بالعنصر البشري

يعد العنصر البشري من الركائز الأساسية للارتقاء بالأداء المصرفي وتطويره، فعلى الرغم من الجهود التي بذلتها إدارات البنوك في السنوات الأخيرة لتطوير الخدمات المصرفية بالاستفادة من أحدث ما توصل إليه العلم في مجال التقنية والمعرفة المصرفية، إلا أن هذه الجهود سوف تظل محدودة النتائج ما لم يواكبها تطوير لإمكانيات العاملين وقدراتهم وبما يضمن رفع مستوى تقديم الخدمة المصرفية وتحقيق أفضل استثمار للموارد البشرية في البنوك [2].

وبناء عليه يتضح بأن التجسيد الفعلي لمفهوم الجودة في القطاع المصرفي يستدعي الرجوع إلى المفاهيم المعاصرة في التسيير، وهي تمكين العاملين والتأكيد على أهمية دورهم في تقديم الخدمات

---

[1] عبد القادر بريش، مرجع سابق، ص ص 263–264.

[2] عبد السلام عمر الأخضر، مرجع سابق، ص 83.

بشكل متميز وتحقيق أهداف البنوك، وهذا يتطلب السعي الدائم للمحافظة على القوى العاملة والحصول على المهارات البشرية وتدريبها وتطويرها وتحفيزها والعناية بها باستمرار من حيث الانتقاء والتعيين وتقييم الأداء وبرامج التدريب وأساليب التحفيز الفردي والجماعي والتنظيمي وتشجيع العمل بروح الفريق الواحد والمشاركة الذاتية وتحقيق سبل الولاء للبنك وغيرها.

الفرع الخامس: الاهتمام ببرامج التسويق الداخلي

التسويق الداخلي هو مفهوم حديث يتم من خلاله النظر إلى العاملين بالبنك على أنهم عملاء داخليين وإذا ما استطاع البنك أن يحقق العناية للعاملين كما يحققها للعملاء، فإن الناتج النهائي سوف يتمثل في زيادة درجة التحفيز والرضا الوظيفي لدى العاملين، ومن ثم تحقيق مستوى مرتفع من جودة الخدمة وهو ما يؤدي في النهاية إلى مقابلة توقعات العملاء وتحقيق رضاهم[1].

ويتطلب تحقيق أهداف برامج التسويق الداخلي قيام البنوك بمجموعة من الجهود المتمثلة في الاتصال بالعاملين وتزويدهم بتصور كامل وفهم واضح للأهداف والمهام التي ترغب بتحقيقها، إلى جانب استقطاب واختيار أفضل الكوادر والكفاءات وتدريبها وتطويرها بصورة مستمرة مع توفير الحوافز والمكافآت المناسبة نظير مجهوداتهم، مما سيؤدي حتما إلى تشجيعهم وزرع الثقة فيهم ومن ثم دفعهم لتقديم أحسن أداء وخدمة العملاء بشكل جيد.

الفرع السادس: التركيز على العملاء

يمثل العملاء مصدرا أساسيا من مصادر المعلومات لتحسين الجودة، ولأن مصادر نجاح أي بنك يرتبط بتحقيق رضا العملاء من خلال الخدمات التي يتم تقديمها لهم، فإنه يتعين على البنوك التركيز على العملاء وإشباع حاجاتهم وذلك من خلال التصدي السريع للمشكلات المصرفية التي

---

[1] سامي أحمد مراد، مرجع سابق، ص ص 236-237.

تواجههم حيث يعد ذلك أحد الخطوات الفعالة التي يمكن أن تتخذها البنوك لبناء سمعة جيدة عنها وعن الخدمات التي تقدمها.

وبالإضافة إلى ذلك يمكن للبنوك تعزيز مصداقيتها لدى العملاء من خلال بذل جهود ملموسة لتعريفهم وتعليمهم بالخدمات المصرفية المقدمة، ولا شك أن زيادة إلمام العملاء بخدمات البنوك يزيد من قدرتها على اتخاذ قرارات الشراء بشكل أفضل ومن ثم تحقيق درجات أعلى من الرضا عن هذه الخدمات.

الفرع السابع: تأكيد دور فرق الجودة في البنك

يتمثل أحد المتطلبات البارزة لتحقيق جودة الخدمة المصرفية وجود ما يسمى بفرق الجودة على مستوى البنك، ويقصد بها مجتمع العاملين الذين تتوفر لديهم القدرة على التنسيق والعمل المشترك والرغبة في تحقيق الأداء المتميز وتوليد الشعور بالرضا لدى العملاء.

وإذ نؤكد على أهمية فرق الجودة لتحسين الخدمات في القطاع المصرفي، فإننا نؤكد أيضا على أن نجاح هذه الفرق يتطلب دعما متواصلا من جانب الادارة والعاملين، حيث يرتبط تحقيق الفعالية والنجاح في تحسين جودة الخدمات المصرفية بضرورة إحداث تغيير جذري في ثقافة البنك ككل بدءا من الادارة العليا ووصولا إلى المستويات التنفيذية المختلفة، وهو ما يتطلب توافر مسؤولين أو أنماط قيادة فعالة حيث لا شك بأن القيادة الجيدة في جميع المستويات تمثل حجر الأساس لتحقيق النجاح في برامج جودة الخدمة المصرفية [1].

[1] سامي أحمد مراد، مرجع سابق، ص ص 237-238.

الفرع الثامن: تطبيق المفهوم الحديث للتسويق المصرفي

يعد تبني مفهوم التسويق المصرفي الحديث أمرا ملحا في ظل التطورات المتلاحقة التي يشهدها القطاع المصرفي وحدة المنافسة به، حيث يساهم تطبيق هذا المفهوم في تحسين نوعية الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء وذلك من خلال: [1]

– تصميم مزيج الخدمات المصرفية الذي يكفل تلبية حاجات ورغبات العملاء وإشباعها.

– تحقيق التكامل بين الوظائف التسويقية المختلفة والوظائف المصرفية الأخرى، وذلك لضمان وضوح المهام ووحدة الرؤية في سبيل تحقيق الجودة.

– يعتبر التسويق المصرفي أداة تحليلية هامة في فهم النشاط المصرفي ومساعدة العاملين بالبنك في رسم السياسات الخاصة بالجودة ومراقبتها ومتابعتها.

– يقع في إطار المفهوم الحديث للتسويق المصرفي العديد من المهام مثل تحليل قدرات العملاء المالية وتحديد احتياجاتهم، دراسة سلوك العملاء واتجاهاتهم، اختيار موقع فروع البنك وتوزيع الخدمات المصرفية من خلالها التعريف بالخدمات المصرفية المقدمة والترويج لها، تصميم مزيج الخدمات المصرفية الذي يتلائم مع العملاء وذلك من خلال استخدام أساليب وأدوات ابتكاريه سواء في نوعية أو وسيلة تقديم الخدمة.

– اتساع المفهوم الحديث للتسويق المصرفي ليستوعب مهام التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة لتدفق وانسياب الخدمات المصرفية بغرض تحقيق الجودة ومن ثم إشباع وتلبية حاجات العملاء المستهدفين.

---

[1] عبد القادر بريش، مرجع سابق، ص ص 268–269.

– تهيئة بيئة مصرفية مناسبة للعملاء تمكن البنك من الاحتفاظ بهم من خلال الاهتمام بتحسين الانطباع المصرفي لدى العملاء عن طريق الانتقاء الجيد للعاملين الذي يتعاملون معهم، وبالأخص أولئك الذي تتوافر فيهم بعض الصفات الشخصية المميزة كاللباقة والذكاء والثقة والكفاءة.

– مراقبة ومتابعة المعلومات المرتدة من السوق المصرفي والاستفادة منها بوضع السياسات والإمكانيات اللازمة لتحسين الخدمات المقدمة وتلافي أوجه القصور فيها.

وبشكل عام نستطيع القول بأن تحسين جودة الخدمة المصرفية هي بمثابة حجر الأساس لضمان بقاء البنوك في دنيا الأعمال واستمرارها، ولذلك يتعين على البنوك أن تمتلك برامجا لتحسين الجودة ضمن أنشطتها وأن تسخر كل الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ هذه البرامج التي يجب أن تكون قادرة على اكتشاف ومعالجة الأخطاء والمشاكل التي تتعلق بالخدمات المصرفية وطرق تقديمها.

المطلب الخامس: علاقة التسويق الداخلي بجودة الخدمة المصرفية

في ظل تزايد حدة المنافسة وكثرة التغيرات التي أصبحت تشهدها البيئة المصرفية واحتياجات العملاء، تزايد اهتمام البنوك بمستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة بوصفها أحد الأسس الفعالة لتحقيق رضا العملاء وسر التميز والتفوق في السوق المصرفية. و في هذا السياق يعد التسويق الداخلي أحد المداخل الرئيسية التي يمكن من خلالها للبنوك تطبيق مفهوم الجودة وتحقيق أهدافها، حيث يتميز هذا الأخير بكونه يستهدف جميع العاملين بالبنك بهدف تحسين وتطوير قدراتهم ومهاراتهم ومن ثم حملهم على الأداء بشكل جيد وبالتالي إدراك العملاء لجودة الخدمات المصرفية المقدمة.

وفي السنوات الأخيرة برزت العديد من الدراسات التي أشارت إلى العلاقة الوطيدة بين التسويق الداخلي وجودة الخدمة بما فيها المصرفية منها، ومن أبرز هذه الدراسات دراسة Joseph بعنوان:

" التسويق الداخلي وبناء جودة الخدمة " . حيث أشارت هذه الدراسة إلى فكرة رئيسية وهي أن التسويق الداخلي يمثل أحد أهم المتغيرات التي تحقق جودة الخدمة في القطاع المصرفي، وذلك نتيجة السمات الخاصة التي تنفرد بها الخدمة المصرفية ولاسيما مشاركة العميل في الحصول عليها وعدم ملموسية هذه الأخيرة. وبذلك أصبحت لحظة الالتقاء هي المحدد الرئيسي لمدى نجاح أو فشل البنك والذي يعتبر العاملون به أهم مورد يمتلكه وذلك ليس لأنهم يحددون طريقة أداء الخدمات المصرفية فقط بل لأنهم يساهمون في العناية بالعملاء والاهتمام بهم أيضا. ويؤكد Joseph على أن التسويق الداخلي يمثل أحد الأجزاء الرئيسية لتسويق العلاقات مع العملاء مثله مثل التسويق التفاعلي، حيث كل من التسويق الداخلي والتسويق التفاعلي يعد جزءا من تسويق العلاقات ويحدد كلا منهما خطة البنك في تسويق علاقاته بعملائه الخارجيين [1].

ويتفق Evardsson مع Joseph عند تقديمه لمجموعة المتغيرات التي تساهم في تحسين جودة الخدمة المصرفية والتي وضع من بينها ضرورة التأكيد على التزام ومشاركة العميل الداخلي (العاملين) في إدراك العميل الخارجي لجودة الخدمة المقدمة، والذي يتطلب بدوره ضرورة توافر علاقة جيدة بين البنك والعاملين به [2]. وهذا يعني من وجهة نظرنا تسويقا داخليا لفكر البنك إلى العاملين به وتحقيق علاقات جيدة معهم.

أما Jerome و Kleiner فقد بينا كيفية تحسين أداء البنوك من خلال التوجه بالعاملين أو الاستثمار في الأفراد، أي من خلال النجاح في استقطاب وتشغيل وتنمية كوادر بشرية قادرة على التنفيذ الفعال للخدمات المصرفية ولمنظومة العلاقات المستهدفة مع العملاء [3]. فعندما تضع

---

[1] Joseph WB, Internal marketing builds service quality, Journal of health care marketing, Vol 16, n° 01,1996, pp 13-18.

[2] عصمت سلمان، مرجع سابق، ص 127.

[3] Laurie Jérôme and Brian Kleiner, Employee morale and its impact on service :What companies do to create a positive service experience, Managing service quality, Vol 05 n° 06, 1995, pp 21-23.

إدارة البنك معايير الجودة للخدمات المصرفية المنتظر، فإنها بالمقابل يجب أن تعمل على توفير العناصر البشرية القادرة على الالتزام بتلك المعايير وتقديم الأداء المناسب الذي يسمح بتضييق الفجوة بين ما يتوقعه ويدركه العملاء فعلا. ولا شك بأن مفهوم التسويق الداخلي ومن خلال الأنشطة التي يرتكز عليها من انتقاء وتعيين وتدريب وتطوير وتحفيز وتمكين وبناء فرق العمل كله من شأنه أن يسهم في دعم قدرات البنك وتعزيز إمكانياته للاستجابة والتكيف مع مقتضيات الجودة التي تتطلبها البيئة المصرفية.

وفي نطاق الدراسات التي اهتمت بتحديد المداخل الرئيسية لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بيّن كل من Dotchin و Oakland بأن التسويق الداخلي يعد مدخلا يمكن أن تعتمد عليه البنوك في تحسين علاقاتها مع العاملين بها، وذلك لسبب رئيسي هو أن معظم الخدمات المصرفية يتم إنتاجها أثناء تواجد أو حضور العملاء، لذلك يجب أن يتوفر لدى العاملين بالبنك اتجاهات ايجابية وأن يكونوا راضين في وظائفهم أيضا [1].

وفي نفس السياق استعرض أحمد ورفيق مجموعة من الاستراتيجيات التي يمكن من خلالها تحقيق الجودة الشاملة في البنوك وذكروا من بينها أنشطة التسويق الداخلي باعتبار أن هذه الأخيرة تساهم في: [2]

- تكامل الوظائف داخل البنك وإزالة الحواجز التنظيمية التي تعيق الفعالية.
- تحفيز العاملين نحو العمل بمفهوم الجودة وإدراك أهمية خدمة العميل.
- تحسين أداء العلاقات الداخلية التي يتم عبرها تسليم الخدمة المصرفية للعميل.

---

[1] John Dotchin and John Oakland, Total quality management in services : Part 02 : Service quality, International journal of quality and reliability management, Vol 11 n° 03, 1994, pp 32-35.

[2] محجوبي محمد الأخضر، مرجع سابق، ص 24.

وعن العلاقة بين التسويق الداخلي والثقافة التنظيمية السائدة بالبنوك قدم كل من Wasmer و Bruner دراسة تؤكد على ضرورة تطبيق استراتيجيات التسويق الداخلي لرفع مستوى أداء مقدمي الخدمات المصرفية وذلك من خلال خلق الفكر الخاص بالثقافة التنظيمية أو إيجاد قيم تنظيمية مشتركة بين العاملين من شأنها التقليل في الفجوة بين الثقافة التنظيمية الحالية والثقافة التنظيمية المطلوبة. من أبرز نتائج هذه الدراسة أن التسويق الداخلي ينظر إلى العاملين على أنهم عملاء البنك الداخليين ومن ثم القدرة على تحليل سلوكهم لخلق الاستجابة المطلوبة لبناء ثقافة تنظيمية أساسها تحسين الأداء والعمل على خدمة العملاء وإرضائهم [1].

وأما Lings فقد أشار إلى أن ممارسة أنشطة التسويق الداخلي تعد من أهم المتغيرات المحددة لقدرة البنك على تحقيق مستوى عالي من الجودة، حيث أنه يعتبر بأن الرضا الوظيفي للعاملين يعد شرطا أساسيا وخطوة أولى لتحقيق رضا العملاء، كما أن جودة الخدمات المصرفية ترتبط بدرجة أساسية بنوعية الأفراد القائمين على إنتاج وتقديم هذه الخدمات. وبناء عليه فإن الوصول إلى جودة الخدمات المطلوبة وتحقيق رضا العملاء يعتمد على استخدام البنك لبرنامج التسويق الداخلي الذي يلبي احتياجات الأفراد العاملين ويتناسب مع تطلعاتهم [2].

المبحث الثالث: التسويق الداخلي ورضا العملاء

يعد رضا العملاء في القطاع المصرفي من المفاهيم التي تثير اهتمام الكثير من الباحثين والمهتمين بشؤون الإدارة والتسويق على حد سواء، فهو يمثل المحور الأساسي ونقطة الارتكاز في تخطيط مختلف الأنشطة التسويقية التي تقوم بها البنوك وذلك لإدراكها بأن سبب وجودها ومن ثم استمرارها وتميزها قائم على أساس احترامها لهؤلاء العملاء والعمل على إرضائهم.

---

[1] عصمت سلمان، مرجع سابق، ص 131.

[2] صالح عمرو كرامة الجريري، مرجع سابق، ص 61.

ومن هذا المنطلق فإن كفاءة البنوك في تحقيق أهدافها تتحدد بدرجة كبيرة بقدرتها على وضع برنامج خاص لرعاية العملاء يكون هدفه الأساسي زيادة حلقات الوصل والترابط معهم، من خلال التعرف على احتياجاتهم ورغباتهم والعمل على إشباعها باستخدام أفضل الطرق والأساليب الممكنة. ولا شك في أن الحاجة إلى حيازة كادر بشري مؤهل وعلى مستوى عالي من المعرفة والمهارة والإدراك بضرورة خدمة العملاء تظهر بإلحاح هنا وهو ما يعد إشارة قوية إلى أهمية جهود التسويق الداخلي بوصفه إحدى أهم الوسائل التي يمكن الاعتماد عليها من أجل تحفيز العاملين على خدمة العملاء وبناء علاقات ايجابية معهم.

وعليه سنحاول من خلال هذا المبحث الربط بين مفهومي التسويق الداخلي ورضا العملاء في القطاع المصرفي، وذلك بالتطرق إلى بعض الأساسيات المتعلقة برضا العميل، أهميته وتوابعه لنبين بعدها كيفية قياس الرضا وأهم الأدوات المستخدمة في تحسينه، على أن نستعرض في الأخير طبيعة العلاقة التي تربط التسويق الداخلي برضا العملاء في البنك.

المطلب الأول: أساسيات رضا العميل المصرفي

تسعى البنوك باختلاف أنواعها إلى تحقيق رضا عملائها وذلك لأنها وجدت أصلا من أجل تلبية حاجاتهم ورغباتهم من خلال ما تقدمه من منتجات أو خدمات مصرفية. وبالتالي فإن جوهر عمل البنوك هو العملاء الذين من دونهم لن تكون هناك بنوك أصلا، وهذا ما يدفعها إلى أن تجعل معظم عملياتها التشغيلية وبرامجها باتجاه تحقيق رضاهم. وفي هذا الإطار سنحاول من خلال هذا المطلب تحديد مفهوم رضا العميل في البنك وذلك بالتطرق إلى مختلف التعاريف التي تناولته بالإضافة إلى تحليل مختلف خصائصه ومحدداته.

الفرع الأول: مفهوم رضا العميل المصرفي

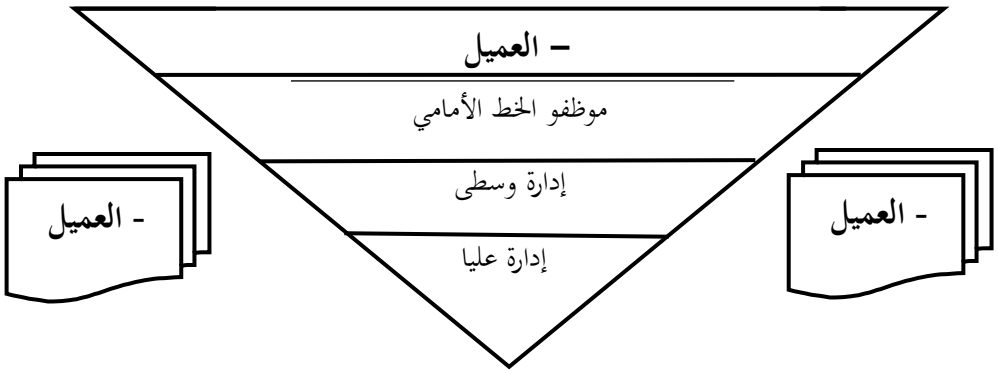
يعد العميل بؤرة النشاط التسويقي في البنوك كما أن رضاه يشغل مكانا محوريا في الفكر التسويقي الحديث ولهذا ارتأينا في البداية أن نتعرف عن المقصود بالعميل المصرفي، لنبين بعدها مفهوم الرضا لديه.

غالبا ما يقتصر فهمنا للعميل على أنه ذلك الشخص الذي يتقدم لشراء ما تنتجه البنوك أو الحصول على خدماتها، إلا أن هذا المعنى يعتبر قاصرا بعض الشيء، وفي الحقيقة فإن كل شخص أو منظمة يتم التعامل معها سواء من داخل البنك أو من خارجه يجب النظر إليه باعتباره عميلا، وهذا ما جاءت به النظرة الجديدة لإدارة الجودة الشاملة عن مفهوم العميل، بحيث يشمل هذا الأخير في ظل القطاع المصرفي أربعة عناصر والمتمثلة في العميل الخارجي، الموردون، الملاك، العميل الداخلي. وبالنسبة لدراستنا نحن فستقتصر على العميل الخارجي فقط باعتبار أن العميل الداخلي سبق وأن تطرقنا إليه في الأجزاء السابقة من البحث عند حديثنا عن التسويق الداخلي والرضا الوظيفي أيضا.

والعميل الخارجي الذي نقصده هنا يتمثل في جميع الأفراد أو الجهات التي تستفيد من خدمات وأنشطة البنوك [1]. حيث يتطلب التوجه بالعميل أن تتعرف البنوك بدقة على احتياجاته ورغباته وتوقعاته وآرائه حول الخدمة المصرفية تحت شعار "العميل هو السيد" ، واعتباره المحرك الأساسي لمختلف أنشطة البنوك بل وبمثابة وثيقة تأمين لبقاء البنك على الساحة المصرفية. وفي هذا السياق برز اتجاه إداري بقيادة Kotler يدعو إلى ضرورة وضع العميل على قمة الهيكل التنظيمي مثلما يبينه الشكل في الصفحة الموالية:

---

[1] عمر وصفي عقيلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر الأردن، 2000، ص 150.



الشكل رقم (18): التصور الهيكلي المعاصر للبنوك اتجاه العميل

المصدر: إياد عبد الفتاح النسور، تسويق المنتجات المصرفية، الطبعة الأولى، دار صفاء الأردن، 2015، ص 150.

يتضح من الشكل السابق بأن البنوك التي تعتمد هذا التصور هي بنوك ذات توجه تسويقي حديث، حيث يظهر العميل على امتداد جميع جوانب الشكل للإشارة إلى أن كل العاملين مشتركون في معرفة ومقابلة وخدمة العميل، وذلك من خلال وضعه في قمة الهرم وربطه مباشرة بالقائمين على خدمته في أسفل الهرم المقلوب لتوفير كل الإمكانيات اللازمة لإشباع احتياجاته ورغباته بالشكل الذي يحقق مستويات مرتفعة من الرضا لديه. ومن هنا يتجه تركيز البنك نحو معرفة احتياجات العميل ومجالات اهتمامه وبناء علاقات طويلة الأجل معه متجاوزا التركيز على تسويق المعاملات والنظر إلى العميل نظرة واحدة حيث تتحول النظرة من البيع لمرة واحدة أو كسب عميل جديد إلى محاولة الاحتفاظ به.

وأما بخصوص **رضا العميل** فلقد تعددت واختلفت التعاريف والآراء حوله، ولعل من أبرز تلك التعاريف ما يلي:

عرف كل من Hall و Reed رضا العميل على أنه: " درجة إدراك العميل لمدى فاعلية البنك في تقديم الخدمات التي تلبي احتياجاته ورغباته " [1]. ركز هذا التعريف على عملية التبادل التي تحدث بين البنك والعميل عند الحديث عن الرضا، حيث يتحقق هذا الأخير عندما يتمكن البنك من تقديم خدمات تشبع حاجات ورغبات العميل، وأما عدم الرضا فينتج عند فشل الخدمة المصرفية في تحقيق ذلك.

كما عرفه Bastson و Hoffman على أنه: " مشاعر السعادة والسرور الناتجة عن مقارنة العميل للأداء المدرك للخدمة مع توقعاته عنها " [2]. وعليه فالعميل يكون في حالة استياء وخيبة أمل عندما يعجز أداء البنك عن تخطي التوقعات، أما في حالة التوافق بين الأداء والتوقعات فإن العميل يشعر بالرضا، ويكون في حالة رضا عالي عندما يتجاوز الأداء التوقعات مما يتولد عنه مجموعة من السلوكيات الايجابية.

وفي الاتجاه ذاته عرف Kotler الرضا على أنه: " المدى الذي يتفق عنده الأداء المدرك للخدمة مع توقعات العميل " [3]. وبالتالي فإن الرضا هو نتيجة الحكم الشخصي للعميل حول مستوى الأداء الذي تقدمه الخدمة المصرفية من خلال المقارنة بين ما هو مدرك وما هو متوقع بشأنها فإذا كانت النتيجة ايجابية تولد لديه شعور الرضا أما إذا كانت النتيجة سلبية فتولد لديه شعور عدم الرضا.

أما Richard و Lieb فقد تطرقا إلى مفهوم الرضا من خلال ربطه بجودة الخدمات المقدمة إلى العملاء وفي هذا السياق فهم يصفونه على أنه مختصر إدراكي لردة فعل العملاء اتجاه جودة

---

[1] يوسف حجيم الطائي وهاشم فوزي العبادي، إدارة علاقات الزبون، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع الأردن، 2009، ص 220.

[2] صالح عمرو كرامة الجريري، مرجع سابق، ص 94.

[3] هواري معراج، مصطفى ساحي وأحمد مجدل، العلامة التجارية: الماهية والأهمية، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة، الأردن، 2013، ص ص 116-117.

الخدمة المقدمة. أي أن رضا العملاء ينتج عند تقديم البنك للخدمة المصرفية بالجودة الكافية، حيث يقوم العملاء بتقييم الخدمة أولا من خلال مقارنة الأداء المدرك بالتوقعات ثم يعقب هذا التقييم رد فعل عاطفي يتمثل في الرضا أو عدم الرضا. فالرضا حسب هذا التعريف إذن يستند على مستوى الجودة المدركة من قبل العملاء ومدى إشباع حاجاتهم ورغباتهم وأن درجة الإشباع هذه هي التي تحدد مستوى الرضا.

من خلال التعاريف السابقة يتضح بأن الباحثين قد اختلفوا في التعبير عن مفهوم الرضا حيث انقسموا في هذا الإطار إلى فريقين، ينظر الفريق الأول فيه إلى الرضا من وجهة نظر العميل نفسه فيعرفه البعض على أنه الشعور والإدراك والقدرة على التقييم، في حين يعرفه البعض الآخر على أنه شعور قد يكون إيجابيا أو سلبيا ويتحقق بعد الاستفادة من الخدمة المصرفية، أما الفريق الثاني فينظر إليه من الجانب الآخر المتمثل بالبنك حيث يرى أصحاب هذا الاتجاه بأن الرضا يتحقق عندما يتواصل البنك مع العملاء ويحقق حاجاتهم ورغباتهم بتوفير الخدمات التي تناسبهم.

مما سبق يمكننا استنتاج بعض النقاط التي تلخص مفهوم الرضا كما يلي: [1]

- جوهره ردود أفعال وبالتالي فهو شعور وجداني داخلي.

- يتحقق بعد تطابق جودة الخدمة المصرفية المحصل عليها مع توقعات العميل، أي أنه دالة لمستويات نسبية من التوقعات والأداء المدرك.

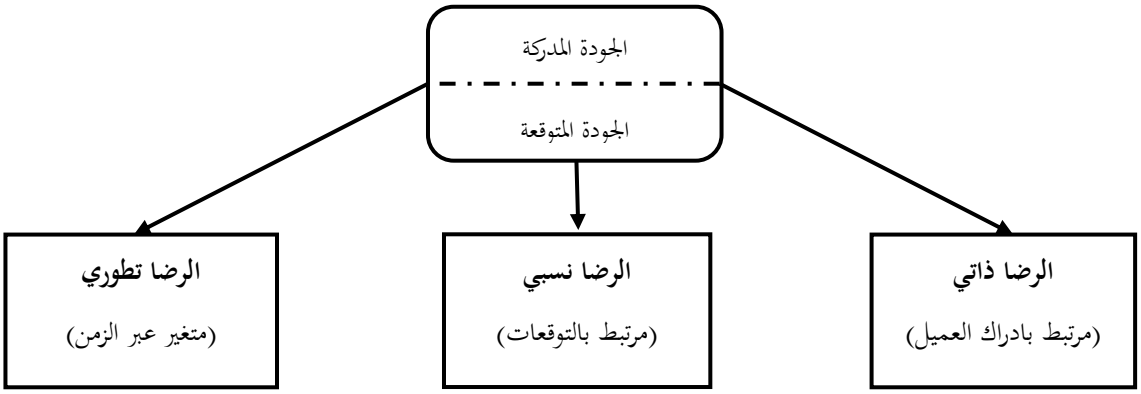
- يعد نقطة جوهرية لنجاح البنوك واستمرارها.

الفرع الثاني: خصائص رضا العملاء في البنك

يتميز الرضا في البنك بكونه مفهوم ذاتي، نسبي وتطوري وذلك لتأثره وبسرعة بالعديد من العوامل الداخلية والخارجية، مثلما يوضحه الشكل في الصفحة الموالية:

---

[1] فؤاد العطار وحوراء حسن، مرجع سابق، ص 325.



الشكل رقم (19): الخصائص الأساسية للرضا في البنك

Source : Daniel Ray, Mesurer et développer la satisfaction client, 2ème édition, Edition d'organisation, France, 2001, p 24.

أ – الرضا مفهوم ذاتي: ويقصد بذلك أن الرضا هو شعور شخصي يستند إلى الأساس الداخلي لكل عميل والى إدراكه الخاص للعرض المقدم، فيصبح كل عميل يتميز برضاه عن الآخرين حتى ولو كانوا أمام استخدام نفس الخدمة المصرفية ومن نفس البنك. فالعميل يتشكل لديه إحساس الرضا بناء على ادراكاته للخدمات المقدمة إليه ولا يحكم عليها بواقعية وموضوعية، وبما أن هناك اختلاف في ادراكات العملاء للخدمات التي يقدمها البنك يصبح لكل عميل وجهة نظره الخاصة عند تقييم الخدمة المصرفية ومستوى الرضا الخاص به.

ومن هنا تتضح أهمية توجه البنوك من النظرة الداخلية التي تقوم على فكرة (الجودة – المطابقة) إلى النظرة الخارجية التي تعتمد على فكرة (الجودة – الرضا)، حيث يتعين على البنوك أن لا تكتف بتقديم خدمات مصرفية وفق مواصفات ومعايير محددة، وإنما يتعين عليها أن تنتج ما يتوافق مع احتياجات وتوقعات العملاء أيضا [1].

ب – الرضا مفهوم نسبي: لا يتعلق الرضا بحالة مطلقة وإنما هو تقدير نسبي يرتبط بتوقعات العملاء، فكل عميل يقوم بإجراء المقارنة من خلال نظرته لمعايير السوق ومن ثم قد نجد رأي

[1] Daniel Ray, op.cit, pp 24-25.

العملاء مختلفا حول الخدمة المصرفية نفسها بالرغم من استخدامها في نفس الشروط بسبب اختلاف توقعاتهم. وهذا ما يفسر إذن أنه ليس بالضرورة أن تكون أحسن الخدمات هي الأكثر مبيعا، بل ما يجب أن يؤخذ في الحسبان من قبل البنك هو أن تكون الخدمات المصرفية المقدمة الأكثر ملائمة وتوافقا مع توقعات العملاء. ومن هنا يتضح الدور المهم للتجزئة السوقية في القطاع المصرفي والتي لا تستخدم لتعيين القطاعات السوقية وإنما لتحديد التوقعات المتجانسة للعملاء في كل قطاع من أجل تقديم خدمات تتوافق هذه التوقعات.

ج – الرضا مفهوم تطوري: ويقصد بذلك أن مستوى الرضا غير ثابت وإنما يتغير عبر الزمن بدلالة معياري مستوى التوقع ومستوى الأداء المدرك. فمع مرور الوقت يمكن لتوقعات العملاء أن تعرف تطورا نتيجة ظهور خدمات مصرفية جديدة أو تطور المعايير الخاصة بالخدمات المقدمة، وذلك بسبب تزايد حدة المنافسة وسعي البنوك لتحسين أدائهم، كما يمكن لمستوى الأداء المدرك من قبل العميل أن يتطور أيضا نتيجة تطور الأداء الفعلي للخدمة المقدمة.

الفرع الثالث: محددات رضا العملاء في البنك

يجمع الباحثون على أن سلوك الرضا بالبنك يتحدد ضمن مجال بثلاثة أبعاد أساسية هي: [1]

– التوقعات (القيمة المتوقعة)؛

– الأداء الفعلي (القيمة المدركة)؛

– المطابقة أو عدم المطابقة (بين التوقعات والأداء)؛

أ – التوقعات: التوقعات بشكل عام ما هي إلا احتمالات يشكلها العميل وهي خاصة بظهور أحداث معينة سواء كانت إيجابية أو سلبية قبل الحصول على الخدمة والتعامل مع بنك معين [2].

---

[1] بشير العلاق وحميد الطائي، مرجع سابق، ص 247.

[2] سامي أحمد مراد، مرجع سابق، ص 245.

وبذلك فهي توصف بالقيمة المتوقعة قبل تنفيذ قرار الشراء، بمعنى جملة الأفكار والمعتقدات التي يحملها العميل لتكون بمثابة معايير أو مقاييس يعود إليها ليحكم على جودة أداء البنك والخدمات التي يقدمها.

وقد بينت الدراسات أن العملاء بالبنك قد يلجؤون إلى استخدام أنواع مختلفة من التوقعات عند قيامهم بتكوين رأي معين عن مستوى أداء خدمة ما مسبقا، حيث تتحدد الجوانب الأساسية لهذه التوقعات في: [1]

– توقعات عن أداء وخصائص الخدمة (الجودة المتوقعة): تتعلق الجودة المتوقعة بمجموع الخصائص التي تمتلكها الخدمة المصرفية، والتي يرى العميل بأنها ضرورية ومناسبة ويمكن أن تحقق له مجموعة من المنافع بعد استعمال الخدمة.

– توقعات عن تكاليف الخدمة: وهي التكاليف التي يتوقع أن يتحملها العميل مقابل حصوله على الخدمة المصرفية مثل الوقت والجهد المبذول في الوصول إلى البنك، وجمع المعلومات عن الخدمات المتاحة في السوق بالإضافة إلى سعر شراء الخدمة المتحصل عليها، والسعر هنا لا يتضمن مبلغا ماديا فقط بل حتى الآثار النفسية والمعنوية التي يتحملها العميل أيضا.

– توقعات عن المنافع أو التكاليف الاجتماعية: وتتعلق بالمنافع الاجتماعية التي يمكن للعميل الحصول عليها بعد تعامله مع البنك أو استهلاك خدماته، كما أنها تمثل ردة فعل الآخرين اتجاه العميل نتيجة اقتنائه لخدمة مصرفية معينة سواء بالاستحسان أو الاستهجان.

وأما Pitts و Noodside فقد صنفا توقع العملاء ضمن ثلاثة أنواع رئيسية هي: [2]

---

[1] هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، مرجع سابق، ص 518.

[2] عائشة مصطفى المنياوي، سلوك المستهلك: المفاهيم والاستراتيجيات، الطبعة الثانية، مكتبة عين شمس، مصر 1998، ص 126.

– التوقع التنبؤي: وهو يوضح معتقدات العميل عن الخصائص والصفات التي يتوقع وجودها في الخدمة المصرفية.

– التوقع المعياري: يركز على المستويات المثالية التي يجب أن يكون عليها أداء الخدمة المصرفية.

– التوقع المقارن: وهو يمثل معتقدات العميل حول أداء البنك أو خدمة معينة بالمقارنة بخدمات أو بنوك أخرى.

ويتبين مما سبق بأن التوقع المعياري هو أنسب محددات الرضا لدى العميل المصرفي، حيث ينتج عنه رد فعل تقييمي بعد استخدام الخدمة والتعامل مع البنك يترتب عنه إما الإحساس بالرضا أو عدم الرضا.

كما أن هناك دراسات أخرى تشير إلى أن العملاء يبنون توقعاتهم وفق ثلاثة مستويات رئيسية هي: [1]

– المستوى المرغوب: ويتمثل في مستوى الخدمة الذي يعكس ما يأمل أو يتمنى العميل الحصول عليه من البنك، فهو مزيج مما يعتقد العميل أنه يمكن حدوثه وما الذي ينبغي حدوثه.

– المستوى الملائم من الخدمة (المستوى الأساسي): وهو يعكس ذلك المستوى من الخدمة الذي يقبل به العميل ويعتقد بأنه كاف له، فهو يعبر عن الحد الأدنى من التوقعات التي ترضي العميل والتي إذا لم تتوفر يحجم العميل عن التعامل مع البنك.

---

[1] عصام الدين أبو علفة، التسويق: المفاهيم الاستراتيجيات النظرية والتطبيق، الطبعة الثانية، مؤسسة حورس الدولية، مصر، 2002 ، ص 511.

– مستوى الخدمة غير المسبوق: ويعبر عن المستوى الذي يفوق توقعات العميل أي يفوق مستوى الخدمة المرغوب، ويؤدي بلوغه إلى تحقيق ميزة تنافسية للبنك وتنمية ولاء العميل وتعظيم درجة الرضا لديه والاحتفاظ به لأطول فترة ممكنة . ويمكن تلخيص ما سبق من خلال الشكل الآتي:



الشكل رقم (20): مستويات توقعات العملاء في البنك

المصدر: عصام الدين أبو علفة، مرجع سابق، ص 511.

من خلال الشكل يتضح بأن هناك مجال فاصل بين مستوى الخدمة الأساسي ومستوى الخدمة المرغوب يعرف باسم " منطقة السماح أو التحمل "، والتي يقصد بها ذلك المدى أو النطاق من الأداء الذي قد لا يسبب إزعاجا للعميل أو يقوده إلى الحكم على مستوى الخدمة المصرفية بأنها غير مقبولة وغير مرضية. ويفيد تحليل منطقة السماح البنوك في الوقوف على مستوى الجودة المتوقعة لدى العملاء وتحديد الفجوة بينها وبين المستوى الأساسي من الخدمة كأهداف من أجل تضييقها كأساس لتحسين الجودة المصرفية ككل، حيث أن تقليص مساحة هذه المنطقة يشير إلى تحسين الجودة بينما اتساعها معناه تراجع الجودة إما لأسباب إدارية أو بسبب ارتفاع مستوى توقعات العملاء.

وعن كيفية إدارة توقعات العملاء في البنك فقد بين Parasuraman وزملاؤه بأنها تعني ما يجب على البنك أن يوفره أو يقوم به من وجهة نظر العملاء بدلا مما يمكن أن يوفره أو يقدمه لهم، حيث عادة ما تتشكل هذه التوقعات تحت تأثير كل من: [1]

- الحاجات والتفضيلات الشخصية للعميل؛
- الخبرة والمعرفة السابقة بخصائص الخدمة المصرفية؛
- الاتصالات مع الجماعات المرجعية؛
- التعرض للمثيرات التسويقية كالإعلان، الترويج والسعر؛

ومن ثم فإن التعرف على هذه العوامل وإدراك أهميتها تتيح الفرصة أمام البنوك لاستخدام عدد من الاستراتيجيات التسويقية، التي تمكنها من إدارة توقعات عملائها وتقديم خدمات تفوق مستوى هذه التوقعات والواقع يبين أن التميز والتفوق على مستوى توقعات العملاء يعطي الفرصة لأن يدخل العميل والبنك في علاقة تحكمها درجة عالية من الوفاء من قبل العميل للبنك.

وفي نفس السياق تضيف Katren إلى أن إدارة توقعات العملاء تتمحور حول ثلاثة أبعاد رئيسية هي: كيفية الاتصال والتفاعل مع العملاء لتكوين علاقات منطقية، كيفية تطوير سياسات وممارسات متميزة هدفها إدارة توقعات منطقية، وكيفية تطوير سياسات وممارسات بهدف إدارة هذه التوقعات [2]. وعلى الرغم من تعدد التصنيفات والمسميات لتوقعات العملاء، فإن العنصر الأساسي

---

[1] بشير العلاق وحميد الطائي، مرجع سابق، ص 248.

[2] هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، مرجع سابق، ص 520.

في ذلك هو الاعتراف بأن العملاء دائما يريدون شيئا ما ويجب على البنوك البحث باستمرار عما يتوقعون والعمل على توفيره [1].

هذا ويمكن للبنوك إدارة توقعات عملائها بشكل فعال من خلال الالتزام بمجموعة من الإجراءات أثناء التعامل معهم وبالأخص: [2]

– التأكد من أن الوعود المقدمة واقعية: وهذا يعني أنه يتعين على البنك عدم الإفراط في تقديم الوعود لعملائه والالتزام بتقديم ما هو قابل للتحقق فقط.

– التأكيد على عنصر الثقة عند تقديم الخدمة: والثقة في الخدمة أو العملية المصرفية هي معيار مهم عند تقييم الجودة، كما أن شعور العميل بثقة عالية في خدمات البنك سيقلل من حاجاته لعملية معالجة أخطاء ومشاكل الخدمة المقدمة.

– الاتصال الدائم بالعملاء: وذلك بهدف معرفة توقعاتهم واهتماماتهم وكذلك توضيح طبيعة الخدمات المقدمة إليهم وكيفية الاستفادة منها، بل وحتى شكر البنك للعملاء عن اختيارهم له حيث يؤثر ذلك إيجابيا في منطقة التحمل. وبالتالي فالاتصالات الفعالة هي وسيلة جيدة لإدارة توقعات العملاء، حيث تشير الدراسات في هذا الجانب إلى أن الاتصالات التي تجريها البنوك مع العملاء والتي تحمل في طياتها الاهتمام والعناية بمشاكلهم واحتياجاتهم غالبا ما تؤدي إلى توسيع مجال التحمل لديهم ومن ثم تجنب العديد من المشاكل المحتمل وقوعها عند تقديم الخدمة المصرفية.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن اختيار التوقيت المناسب للاتصال بالعملاء يعد عنصرا حاسما في إدارة توقعات العملاء، فالعميل الذي تتصل به إدارة البنك وتبلغه مسبقا باستحالة الاستفادة من

---

[1] معدي بن محمد آل مذهب، توقعات المستفيدين والأبعاد المحددة لرضاهم عن جودة الخدمات: دراسة على الأجهزة الحكومية المتعاملة مباشرة مع الجمهور بمدينة الرياض، دورية الادارة العامة، المجلد 49، العدد 02، المملكة العربية السعودية، 2009، ص 171.

[2] هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، مرجع سابق، ص 521.

خدمة ما في موعد معين لسبب ما أو لآخر، يكون نطاق تحمله وتوقعاته أفضل بكثير من ذلك العميل الذي يحصل على نفس المعلومة بعد وصوله إلى البنك، أي أن الاتصال بالعميل في الوقت المناسب يشعره بأنه شريك وليس مجرد عميل ومثل هذا الشعور هو الذي يبحث عنه العميل عند التعامل مع البنوك.

ب – الأداء الفعلي: ويتمثل في مستوى الأداء الذي يدركه العميل عند استعمال الخدمة المصرفية بالإضافة إلى الخصائص الفعلية لها [1]. وتظهر أهمية الأداء في الدراسات الخاصة بالرضا على مستوى البنوك من كونه مقياسا مبسطا وعمليا يمكن الاعتماد عليه للتعبير عن الرضا أو عدم الرضا، وذلك من خلال سؤال العملاء عن وجهة نظرهم في الجوانب المختلفة المتعلقة بأداء الخدمة المصرفية. كما تكمن أهميته أيضا في كونه معيارا للمقارنة بينه وبين التوقعات، حيث يقوم العملاء باستخدام خدمة مصرفية معينة وإدراك مدى الإشباع الذي حصلوا عليه وبناء على ذلك تتم عملية التقييم والمطابقة، حيث أنه من المنطقي افتراض أن زيادة مستوى الأداء أي جودة الخدمة يؤدي إلى رضا العملاء [2].

وعليه يمكن القول بأن الأداء الفعلي في البنك هو بمثابة نقطة مرجعية تحدد درجة ومدى تحقق التوقعات التي كونها العميل في ذهنه عن البنك أو الخدمة المصرفية التي تم اختيارها من بين البدائل الأخرى، أي أنه يمثل الطرف الثاني في عملية المقارنة التي يقوم بها العميل والتي تنتج شعور الرضا أو عدم الرضا، وبالتالي يجب على البنوك بعد العمل على عقلنة التوقعات لدى العملاء التركيز على الأداء الفعلي وجعله مطابقا لتلك التوقعات أو التفوق عليها.

---

[1] ريم محمد صالح الألفي، قياس رضا العميل عن الخدمة وعلاقته بسلوك ما بعد الشراء: دراسة تطبيقية على شركة مصر للطيران، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، جامعة عين شمس، مصر، 2002، ص 39.

[2] سامي أحمد مراد، مرجع سابق، ص 245.

ج – المطابقة أو عدم المطابقة: ويقصد بها ناتج المقارنة بين الأداء الفعلي والتوقعات، حيث تحدث المطابقة عندما يتساوى الأداء الفعلي (الإشباع الذي حصل عليه العميل بعد استعمال الخدمة المصرفية) مع نظيره المتوقع، أما عدم المطابقة فيمكن تعريفها بأنها درجة انحراف أداء الخدمة المصرفية عن المستوى المتوقع الذي يسبق عملية شراء الخدمة من البنك، وهي أحيانا تكون موجبة أي مرغوب فيها عندما يتفوق الأداء الفعلي على التوقعات، وأحيانا أخرى تكون سالبة أي غير مرغوب فيها عندما ينخفض مستوى الأداء عن التوقعات. وتجدر الإشارة هنا إلى أن الرضا يحدث مع كل من المطابقة أو عدم المطابقة الموجبة، بينما عدم الرضا فيحدث في حالة عدم المطابقة السلبية [1].

إضافة إلى المحددات الثلاثة السابقة للرضا، أشارت دراسات أخرى إلى عنصري العدالة والتخصيص كعاملين مؤثرين في الرضا أيضا وذلك على النحو التالي:

د – العدالة كمحدد للرضا: تستند فكرة العدالة على المقارنة بين التكاليف التي يتحملها العميل والمتمثلة في السعر، الجهد البدني والمعنوي المبذول نظير الحصول على الخدمة المصرفية والعوائد المتوقع الاستفادة منها خلال كل مرحلة من مراحل التعامل مع البنك. وفي هذه الحالة فإن العميل يقارن ما تحمله من تكاليف وما تحصل عليه من عوائد مع تكاليف وعوائد عميل آخر استفاد من نفس الخدمة أو تعامل مع نفس البنك، فإذا استلم العميل نتيجة أقل بالمقارنة مع العملاء الآخرين فإنه يشعر بعدم الإنصاف وبالتالي عدم الرضا، بينما يتحقق الرضا عند حصول العميل على نسبة مساوية أو قريبة من نسب العملاء الآخرين. فمثلا قد يكون العميل غير راضي عن البنك إذا ما وجد أنه دفع عمولات أكبر أو انتظر أكثر للحصول على الخدمة مقارنة مع عمولات وفترة انتظار تحملها عملاء آخرون أو أنهم تلقوا خدمة أحسن من حيث الجودة مقارنة بما تلقاه

[1] سامي أحمد مراد، مرجع سابق، ص ص 245-246.

هو. فهنا يشير Swan و Oliver إلى أن رضا العملاء يتحدد بالإضافة إلى توافق الأداء مع التوقعات بتوفر العدالة كذلك مع اعتبار هذين العاملين مستقلين ويؤثران معا على الرضا [1].

كما توصل Szymanski و Henard في دراستهما إلى أن متغير العدالة هو الأكثر ارتباطا بالرضا مقارنة بالعوامل الأخرى وذلك بمعامل ارتباط قدره: r = 0.5 لتليه باقي المحددات بمعاملات ارتباط متفاوتة تتراوح ما بين: 0.27 و 0.46 [2].

هـ – التخصيص كمحدد للرضا: والمقصود هنا هو البحث عن الأسباب التي أدت إلى فشل الخدمة المصرفية أو البنك في إرضاء العميل، فقد تكون هذه الأسباب مؤقتة أو مستقرة ، داخلية أو خارجية، متحكم فيها أو غير متحكم فيها. وقد أكد Bitner من خلال دراسته بأن التخصيص المتعلق بالتحكم في الأسباب والمتعلق بالاستقرار لديه تأثيرات سلبية ذات دلالة معنوية على رضا العملاء، فعندما يلاحظ العميل بأن البنك ومن خلاله موظفيه يتحكمون في الأسباب التي أدت إلى تقديم خدمة مصرفية ذات نوعية منخفضة فإن ذلك سيزيد من حدة عدم الرضا لديه، ونفس الشيء يقال عندما يلاحظ العميل بأن هذه الأسباب هي أسباب مستقرة وليست مؤقتة أدت إلى تقديم خدمة مصرفية رديئة [3].

---

[1] Amy Smith, Ruth Bolton and Janet Wagner, A model of customer satisfaction with service encounters involving failure and recovery, Journal of marketing research Vol 36, n°03, 1999, pp 366-367.

[2] David Szymanski and David Henard, Customer satisfaction : A meta-analysis of the emprical evidence, Journal of the academy of marketing science, Vol 29, n°01, 2001 p 26.

[3] Ladhari Riyad, La satisfaction du consommateur : Ses déterminants et ses conséquences, Revue de l'université de Moncton, Vol 36, n°02, 2005, p 180.

المطلب الثاني: أهمية رضا العملاء في البنك وتوابعه

باعتبار رضا العملاء هو مفتاح النجاح في السوق وعنصرا مهما لبقاء البنوك وتميزها، سنحاول في هذا المطلب إبراز أهمية الرضا في البنك وكذا أهم السلوكيات الناتجة عن حالتي الرضا وعدم الرضا.

الفرع الأول: أهمية رضا العملاء في البنك

يستحوذ رضا العملاء على أهمية كبيرة ضمن الاستراتيجيات التسويقية للبنوك ويعد أكثر المعايير فعالية للحكم على أدائها، ولاسيما عندما تكون هذه الأخيرة متوجهة نحو تحقيق الجودة حيث يربط الرضا العمليات الخاصة بشراء الخدمة المصرفية بظواهر ما بعد الشراء مثل: تغير الاتجاهات، تكرار الشراء، الإعلام الشخصي الايجابي عن الخدمة بالإضافة إلى الولاء للبنك.

وتظهر أهمية الرضا على مستوى العميل الفرد في كونه يعكس شعورا ايجابيا عن إشباع حاجات لم يتم تحقيقها من قبل، أما على مستوى البنك فتظهر أهميته في ضمان البقاء والاستمرار في السوق وتوليد الأرباح [1]. وعلى العموم يمكن إبراز بعض النقاط التي يمكن من خلالها تحديد أهمية الرضا كما يلي: [2]

– إذا كان العميل راضيا عن الخدمات المقدمة إليه من قبل البنك، فإن احتمال توجهه إلى البنوك المنافسة سيكون ضعيفا.

– إذا كان العميل راضيا عن أداء البنك، فإنه سيتحدث بالإيجاب عنه (الكلمة المنقولة الايجابية) ويحسن من سمعته مما يؤدي إلى جذب عملاء جدد.

---

[1] سامي أحمد مراد، مرجع سابق، ص 241.

[2] يوسف حجيم الطائي وهاشم فوزي العبادي، مرجع سابق، ص 223.

– عندما يكون العميل راضيا عن خدمات البنك، فإن قراره بالعودة للتعامل معه سيكون سريعا(تحقيق الولاء).

– إن البنوك التي تهتم برضا العميل تجنب نفسها الضغوط التنافسية وتكون قادرة على مواجهتها.

– إن العملاء ذوي الرضا العالي هم أقل حساسية لتغيرات الأسعار حيث يكون لديهم استعداد أكبر للإنفاق مقابل المنافع أو الإشباع الذي يحصلون عليه.

– يمثل رضا العميل تغذية عكسية للبنك فيما يتعلق بالخدمات المقدمة إليه، وهو ما يّمكن البنك من تطوير خدماته وتحسينها.

– إن البنوك التي تسعى إلى قياس رضا العملاء بإمكانها تحديد حصتها السوقية بسهولة.

وبالإضافة إلى ما سبق، يساعد تتبع رضا العملاء البنوك على وضع مؤشرات لتقييم كفاءتها وتحسينها نحو الأفضل من خلال: [1]

– تقديم السياسات المعمول بها وإلغاء تلك التي تؤثر في رضا العميل.

– يعد دليلا لتخطيط الموارد التنظيمية وتسخيرها لخدمة رغبات العميل وطموحاته في ضوء أرائه التي تعد تغذية عكسية للبنك.

– الكشف عن مستوى أداء العاملين في البنك ومدى حاجتهم إلى البرامج التدريبية والتكوينية مستقبلا.

هذا وقد تناولت العديد من الدراسات أهمية وفائدة التعرف على أراء العملاء وأحكامهم حول ما تقدمه البنوك من خدمات كأحد المؤشرات الهامة على الجودة المصرفية، حيث أشارت معظم هذه الدراسات إلى أسباب القيام بالأبحاث المتعلقة بالرضا، كما بيّن بعضها أوجه ومجالات الاستفادة من نتائج هذه الدراسات في مجال تطوير الخدمات المصرفية، ومن بين هذه الأسباب ما يلي:

---

[1] فؤاد العطار وحوراء حسين، مرجع سابق، ص 326.

– أن الهدف النهائي للخدمات المصرفية هو إشباع الحاجات المالية والائتمانية للعميل، وحيث أن رضا العميل في هذا الجانب عنصر مهم في حياته اليومية فإن تحقيق أعلى معدلات الرضا يكون أحد أهداف الخدمة المصرفية.

– يتطلب تقديم خدمات مصرفية جيدة مشاركة فعالة من قبل العملاء حيث يحتاج الأمر وجود قنوات اتصال تربط بين مقدمي هذه الخدمات والعملاء المستفيدين منها، ويمثل استطلاع أراء العملاء حول جودة الخدمات المصرفية المقدمة الخطوة الأولى الصحيحة والضرورية في هذا الجانب.

– يعد رضا العملاء مهما جدا كمقياس لجودة وفعالية الخدمات المصرفية، وذلك لأنه يوفر المعلومات حول مدى نجاح البنوك في العمل المصرفي وفق نظرة العملاء، الأمر الذي يجعل قياس مستوى رضاهم عن الخدمات المقدمة وسيلة مهمة في مجال البحوث التسويقية وتخطيط العمل المصرفي ومختلف السياسات المتعلقة به.

وبشكل عام نخلص إلى أن رضا العملاء والاحتفاظ بهم في إطار تطوير الاستراتيجيات الموجهة نحو السوق هي أمر لا يمكن للبنوك تجاهله، حيث غالبا ما يوصف رضا العملاء بأنه جوهر النجاح في هذا القطاع الذي تتزايد المنافسة فيه باستمرار، ولذلك فإن متطلبات العميل واحتياجاته المصرفية يجب أن تخضع بشكل دائم للدراسة والتحليل بهدف اكتشافها والتعرف عليها ومن ثم السعي لتلبيتها حاضرا ومستقبلا.

الفرع الثاني: توابع الرضا في البنك

يعبر الرضا في الواقع عن مشاعر الفرح أو الاستياء لدى العميل بعد الاستفادة من الخدمة المصرفية، هذه المشاعر تُترجم عادة في شكل سلوكات يبديها العميل اتجاه البنك وخدماته ليعبر عن مستوى رضاه من عدمه.

أ – السلوكيات الناتجة عن الرضا: يبدي العميل الراضي مجموعة من السلوكيات تعكس حالة ومستوى الرضا الذي حققه من خلال اقتناء خدمات البنك، ومن أبرز هذه السلوكيات:

1 – سلوك تكرار الشراء: تكرار الشراء هو من أهم السلوكيات المترتبة عن تحقق الرضا لدى العملاء، حيث أثبتت الدراسات وجود علاقة ارتباط قوية بينه وبين ظهور نوايا تكرار الشراء لدى العميل لاحقا. فالعميل الراضي هنا يعبر عن رضاه من خلال سلوك إعادة شراء خدمات البنك والتعامل معها خاصة إذا ما كانت توقعاته تتساوى فعلا مع الأداء الفعلي لها. هذا ويعتبر تأثير الرضا على تكرار الشراء أقوى من تأثير الجودة على تكرار الشراء، وذلك لأن إدراك الجودة المرتفعة لا يؤدي بالضرورة إلى تكرار الشراء ما لم تؤدي هذه الجودة إلى تحقيق مستوى معين من الرضا.

وتجدر الإشارة إلى أن العلاقة بين الرضا وسلوك تكرار الشراء لا تعتبر حتمية، حيث يمكن لسلوك الشراء أن يتكرر بسبب عدم توفر البدائل أو عدم رغبة العميل في بذل جهد أكبر أو دفع سعر أعلى من أجل الحصول على خدمات البنوك المنافسة [1].

2 – الكلمة المنقولة الايجابية: يعتبر سلوك التحدث بكلام ايجابي عن البنك أو خدماته أحد أهم ردود الفعل الناتجة عن الرضا. حيث يعد هذا الأخير بمثابة مقدمة هامة لتحسين سمعة البنك في السوق وذلك من خلال قيام العميل بتخزين الشعور والانطباع الايجابي الناتج عن تجربته الاستهلاكية في ذاكرته لينقلها إلى الأفراد الذين من حوله، وهو ما يمكن أن ينتج عنه تأثير ايجابي على سلوكهم اتجاه البنك وخدماته في إطار ما يعرف باتصالات الكلمة المنطوقة.

---

[1] يحيوش حسين وطويل ياسمينة، جودة الخدمات السياحية ودورها في كسب رضا السياح، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الأول حول التسويق السياحي وتثمين صورة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار بعنابة، 07 و 08 نوفمبر 2013، ص ص 11-12.

يشكل هذا النوع من السلوك وسيلة اتصالية مجانية ذات فعالية كبيرة في جذب عملاء جدد للبنك وذلك لما تتميز به من مصداقية عند نقل المعلومات، فضلا عن كون خبرة ورأي العميل الراضي من أهم العوامل التي تؤثر في سلوكيات واعتقادات الآخرين. حيث تشير الأبحاث في هذا السياق إلى أن العميل الراضي ينقل انطباعه الايجابي إلى نحو ثلاثة أفراد بينما انطباعه السلبي فينقل إلى ما لا يقل عن عشرة أفراد [1]. ومن هنا يتعين على البنوك أن تبذل جهودا معتبرة من أجل زيادة الدعم الذي يقدمه اتصال العميل الراضي لمصداقيتها خارج الميزانية الاتصالية وذلك من خلال: [2]

– ترغيب العملاء الراضين عن الخدمة بالحديث للآخرين عن تجاربهم الايجابية.

– تصميم مواد إعلانية يكون العملاء المستهدفين منها قادرين على تمريرها إلى عملاء محتملين.

– تركيز الإعلانات على الجماعات المرجعية أي قادة الرأي وذوي القدرة على التأثير في الغير.

3 – الولاء: سلوك الولاء هو أحد السلوكيات المترتبة عن تحقق الرضا، وهو يوصف بأنه التزام عميق من قبل العميل بتكرار شراء الخدمة المصرفية نفسها أو إعادة التعامل مع نفس البنك مستقبلا بغض النظر عن المؤثرات الخارجية المحيطة به أو الجهود التسويقية التي تهدف لتحويله إلى بنوك أو خدمات أخرى. فالعميل في هذه الحالة يرتبط ارتباطا وثيقا بالبنك وبخدماته عكس سلوك تكرار الشراء الذي قد يحدث فقط بسبب التعود على التعامل مع البنك أو أن هذه الخدمة هي المتاحة أمامه فقط، حيث أن العميل الراضي يكون لديه استعداد للولاء إلى البنك أو الخدمة انطلاقا من كون: [3]

– الرضا حالة من الارتياح النفسي اتجاه خدمة معينة أو بنك ما تم اختيارهما عن قناعة وبإرادة.

---

[1] Michel Machault, Conquérir de clients, Edition Foucher, France, 2000, p 14.

[2] بشير العلاق وأحمد محمود، استخدام نموذج الفجوات لتفسير العلاقة بين جودة الخدمة المدركة ورضا المستفيد مع اقتراح عدد من الأساليب لمعالجة الفجوات، مجلة الإداري، المجلد 24، العدد 88، الأردن، 2002، ص 24.

[3] حاتم نجود، تفعيل رضا الزبون كمدخل استراتيجي لبناء ولائه: دراسة حالة المصنع الجديد للمصبرات، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص علوم تجارية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006، ص 69.

– الرضا بحث عن التناسق الداخلي ينتج من سعي العميل الدائم لتبرير اختياره ودعمه بالمعلومات حتى لا يحس بالخطأ والندم على الاختيار الذي يولد تناقضا وحالة من التوتر غير المرغوب فيه، لذا يسعى العميل دائما لإقناع نفسه بأن اختياره صائب.

مما سبق نستنتج بأن كسب العميل لا بد أن يكون هدفا بالنسبة للبنك، وليس هذا فحسب بل لا بد من كسب رضاه وولائه أيضا، لأن ذلك هو سبيل استمرار نشاطه وكسب الثقة لدى شريحة كبيرة من العملاء الذين سيتأثرون سلبا أو إيجابا برأي العملاء الآخرين الذين يتعاملون مع البنك.

ب – السلوكيات الناتجة عن عدم الرضا: يترتب في غالب الأحيان مجموعة من ردود الفعل السلبية التي تدل على عدم رضا العميل وإخفاقه في التعامل مع البنك، سواء بسبب خطأ ارتكبه العميل نفسه أو نتيجة خلل في عملية تقديم الخدمة المصرفية من طرف البنك. وإن تباينت أسباب عدم الرضا هذه فإن الدراسات تشير إلى أن طبيعة وشدة ردود الفعل الناتجة عنه تختلف بحسب نوعية المشكلة التي يواجهها العميل، فضلا عن درجة تحميل هذا الأخير البنك مسؤولية المشكلة المطروحة [1]. وعلى العموم تتمحور أهم السلوكيات الناتجة عن عدم الرضا في البنك حول:

1 – التحول إلى البنوك المنافسة: تمثل المقاطعة وتحول العميل إلى البنوك المنافسة رد فعل سلوكي ناتج عن حدوث حالة عدم الرضا، وبالتالي يتعين على البنك تفادي مختلف الأسباب المؤدية إلى ذلك والتي نذكر من بينها: [2]

– عدم إظهار الاهتمام الكافي بالعميل من قبل العاملين بالبنك وبالأخص أولئك ممن هم في تفاعل مستمر معه.

– استغراق وقت طويل للاستجابة لمتطلبات العميل.

---

[1] Helen Zeitoun et Emmanuel Cheron, Mesure et effets de l'insatisfaction : Application au marché des services aériens, Recherches et applications en marketing, Vol 05, n°04 1990, p 74.

[2] ريم محمد صالح الألفي، مرجع سابق، ص 78.

– عدم توفر الخدمة المطلوبة بالبنك.

– اعتماد أسعار مرتفعة مقارنة بالمنافسين في ظل تقارب مستوى جودة الخدمات المقدمة.

– عدم التعامل مع شكاوي واقتراحات العملاء بطريقة فعالة ومرضية.

– الظهور المتكرر للمشكلات أثناء تقديم الخدمة مما يؤثر على سمعة البنك .

– تقديم الأعذار بشكل مستمر حول الأخطاء المرتكبة أثناء تقديم الخدمة المصرفية.

2 – سلوك الشكوى: يعد سلوك الشكوى رد فعل يحدث نتيجة عدم الرضا الذي يشعر به العميل اتجاه الخدمة المصرفية بسبب وجود أخطاء عند تقديمها، فيعبر عن تذمره من ذلك إما شفهيا أو كتابيا أو عبر مختلف وسائط الاتصال الأخرى التي يتيحها البنك لذلك كالهاتف والانترنت وغيرها.

وقد تغيرت نظرة البنوك اتجاه الشكاوي حيث أدركت هذه الأخيرة مدى أهميتها في تسيير العلاقة مع العملاء، وذلك من خلال إمكانية الاستماع إلى أرائهم وتعليقاتهم المختلفة فيما يتعلق بالخدمات المقدمة ومن ثم منحها فرصا أخرى للتدارك وتصحيح الأخطاء أي تحقيق احتياجات العملاء وإرضائهم. وفي هذا السياق تؤكد معظم الدراسات بأن احتمال ترك (تحول) العملاء الغير راضين للبنك والذين كانت لديهم إمكانية للشكوى أقل من احتمال تركهم له ما لم تكن هناك إمكانية لذلك [1]. الأمر الذي يستدعي من البنوك إذن الحرص على تشجيع العملاء للإدلاء بشكاويهم ومتابعتها باستمرار وذلك من خلال مراعاة مجموعة من القواعد أهمها: [2]

– الإدراك الكامل لمشاكل العملاء مهما كان نوعها.

– الإصغاء إلى مشاكل العملاء لأنها أحد الجوانب الهامة في عمل مقدم الخدمة المصرفية.

---

[1] Philippe Détrie, Les réclamations clients, 03eme édition , Edition d'organisation France, 2007, p 41.

[2] بدون مؤلف، شكاوي العملاء والتعامل معها، منشورات الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2015، ص 457.

– نقل المشكلة بأمانة إلى المشرف إذا لم يكن المقدم مفوضا بحلها.

– متابعة حل المشكلة للتأكيد على العمل بمفهوم الخدمة المتميزة.

– تحليل مشاكل العملاء بدقة لتحديد الأسباب التي أدت إليها وتجنب الوقوع فيها مرة أخرى.

– المساواة بين العملاء فيما يخص طريقة التعاطي مع الشكاوي وهو ما يزيد من القبول العام للبنك لدى عملائه.

– النظر إلى الشكاوي من وجهة نظر العميل وليس من وجهة نظر مقدم الخدمة أو حتى البنك.

– عدم تأجيل البث في الشكوى وإشعار العميل بالإجراءات المتخذة لعلاج المشكلة.

– اللجوء إلى طرق المواجهة المباشرة والأساليب الشفهية عند معالجة الشكاوي بدلا من الردود الكتابية.

– في حالة رفض الشكوى يجب تقديم مبررات مقنعة للعميل وجعله يغادر البنك دون الشعور بالتقصير من جانب البنك أو العاملين به.

وتجدر الإشارة إلى أن وجهة نظر العملاء حول الكيفية التي ينبغي على البنك إتباعها للتعامل مع شكاويهم تختلف باختلاف العملاء أنفسهم حيث أن لكل عميل وجهة نظر خاصة حول طريقة ووسائل معالجة الشكاوي، لذا فإن أفضل طريقة للاستجابة لشكاوي العملاء في هذه الحالة هي تصميم إستراتيجية خاصة في هذا الشأن تلبي من خلالها حاجات وتوقعات كل عميل فيما يخص العناصر التالية: [1]

– الاحترام (الاعتبار): بحيث يعتبر العميل استماع البنك إلى شكواه وأخذها بعين الاعتبار اعترافا به وبمكانته كعميل للبنك.

– التفاعل: بحيث ينتظر العميل أن يأخذ المسعى الذي قام به كأولوية.

---

[1] Philippe Détrie, op.cit, p 42.

– التوضيحات: بحيث يرغب العميل في فهم سبب المشكلة والإجراءات المتخذة من قبل البنك لمعالجتها.

– الاعتذار: وهنا ينتظر العميل اعتراف البنك بخطئه إن كان مخطئا.

– الإجابة: وهو أدنى شيء ينتظره العميل بحيث أن العميل الذي لا ينتظر إجابة البنك لا يكلف نفسه عناء تقديم الشكوى.

– التحسين: وذلك لتجنب حدوث المشكلة من جديد.

– التعويض: وهو التوقع الأخير للعميل.

حيث تمثل مختلف العناصر السابقة آلية من آليات التعامل الجيد مع الشكاوي وتسييرها بهدف إطالة العلاقة مع العملاء وتحسين صورة البنك، بل ودفع العميل الغير راضي عند معالجة شكواه بطريقة فعالة ليصبح راضيا وسفيرا ايجابيا للبنك وخدماته.

3 – الكلمة المنقولة السلبية: ينقل الكثير من عملاء البنك الغير راضين استيائهم وتجاربهم السلبية التي عاشوها خلال تعاملاتهم السابقة إلى الأفراد المحيطين بهم، وهو ما من شأنه أن يؤثر على سمعة البنك لدى هؤلاء الأفراد وسلوكهم وتعاملاتهم معه. وعلى العموم يعد تأثير الكلمة المنقولة السلبية أقوى بكثير من الكلمة المنقولة الايجابية في القطاع المصرفي، حيث تشير الدراسات إلى أن العميل الغير راضي عن خدمات البنك ينقل استيائه إلى ما لا يقل عن عشرة أشخاص.

4 – غياب رد الفعل: يمتنع العملاء أحيانا عن تقديم الشكاوي ولا يكون لهم أية ردة فعل نتيجة عدم الرضا الحاصل بعد التعامل مع البنك، الأمر الذي يعرض هذا الأخير إلى خطر فقدان

العملاء وبالتالي تآكل حصته السوقية من دون معرفة سبب عدم الرضا. ولعل من أهم الأسباب التي تحول دون إبداء العملاء ردة فعل في حالة عدم الرضا نذكر: [1]

– الاعتقاد بأن الوقت والجهد المبذول في ردة الفعل أهم مقارنة بالمشكلة وبالمنافع المتوقع الحصول عليها.

– اعتبار الشكاوي كمصدر إزعاج ونزاع بين العميل والبنك.

– الاعتقاد بأن البنك لا يهتم بشكاوي العملاء ولا بحل مشاكلهم.

– عدم وجود قناة اتصال لتقديم الشكاوي من خلالها أو الجهل بالإجراءات المتبعة في ذلك.

المطلب الثالث: تحقيق وقياس رضا العملاء في البنك

يعتبر العميل أساس النشاط التسويقي الناجح بالبنوك حيث أن تحديد سلوكه ورغباته من أجل تحقيق رضاه يشكل معالم إستراتيجية تسويقية فعالة في هذا القطاع، وخاصة إذا كانت هذه الأخيرة مدعمة بدراسات وأبحاث مستمرة لقياس مستوى هذا الرضا، حيث تستخدم البنوك في هذا المجال مجموعة من الأساليب التي تختار من بينها ما يتلائم مع إمكانياتها ويحقق أهدافها، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المطلب.

الفرع الأول: تحقيق رضا العملاء في البنك

يعد رضا العميل مفهوما متغيرا وذلك لتأثره وبسرعة بالعديد من العوامل الداخلية والخارجية الأمر الذي يضع البنوك أمام تحد كبير بسبب هذه العوامل المتنوعة والتي لها تأثير واضح على نفسية العملاء وانعكاس ذلك على رضاهم أو عدم رضاهم. فتغير الرضا إلى عدم الرضا يدعو

[1] Richard Ladwein, Le comportement du consommateur et de l'acheteur, 1ère édition Economica, France, 1999, p 326.

البنوك إلى إنشاء نظام يرشد ويراقب بشكل دقيق وباستمرار رضا العملاء لأنه مرتبط بولائهم وبالربحية طويلة الأمد [1]. وذلك من خلال الاهتمام بـ: [2]

– إشراك العملاء في مناقشة خطوط الجودة وطرق تطويرها وتخصيص مكافآت لكل مقترح يحقق نتائج ايجابية.

– دعوة العملاء لزيارة البنك وتعريفهم بخدماته ونشاطاته والطلب منهم تقديم مقترحات لتطويرها.

– الإصغاء إلى كل ما يتعلق بالعملاء والحرص على تحقيق توقعاتهم من خلال الخدمات المصرفية المقدمة.

– إشعار العملاء بأهميتهم عند البنك من خلال الاعتماد على حملات ترويجية تبرز بشكل واضح مكانة العملاء وأهمية الجودة ضمن أهداف البنك واستراتيجياته.

– تحقيق قيمة الخدمة للعملاء من خلال التفاعل معهم أو حتى زيارتهم في بعض الأحيان للتعرف ميدانيا على أرائهم ومقترحاتهم.

– قياس مستوى الرضا وتقويمه بشكل دوري، حيث يندرج في هذا الإطار متابعة العملاء الذين تعاملوا مع البنك لمرة واحدة ولم يكرروا عملية الشراء ثانية للوقوف على أسباب ذلك.

هذا وقد بين Reed وHall بأن أفضل طريقة لتحقيق رضا العملاء تكون من خلال اختبار ودراسة مخطط تقسيم العملاء والذي من خلاله يتم التعرف على كيفية التعامل مع كل عميل[3].حيث يتضمن التقسيم الاعتماد على معايير محددة لتشكيل قطاعات متجانسة من العملاء يستجيب

---

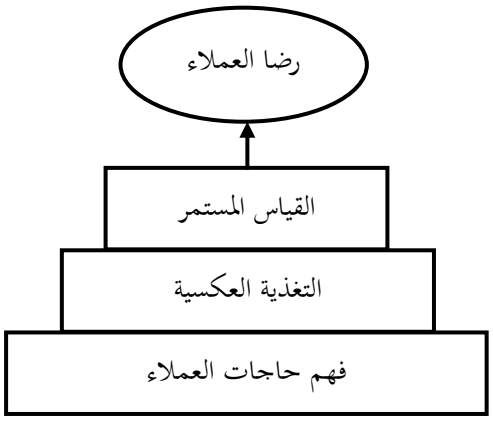
[1] يوسف حجيم الطائي وهاشم فوزي العبادي، مرجع سابق، ص 224.

[2] خليل إبراهيم القزاز وعادل عبد المالك، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001–2000، الطبعة الأولى مطبعة الأشقر، العراق 2001، ص 167.

[3] يوسف حجيم الطائي وهاشم فوزي العبادي، مرجع سابق، ص 225.

عملاء كل قطاع منها بنفس الطريقة للمؤثرات التسويقية وفي نفس الوقت بشكل مختلف عن استجابة العملاء في القطاعات الأخرى.

ومن هذا المنطلق يمكن تحقيق رضا العملاء بالبنك بالاعتماد على تقسيمات العملاء إلى مجموعات متجانسة من خلال ثلاثة مراحل هي: فهم حاجات العملاء، الحصول على التغذية العكسية من العملاء والقياس المستمر لرضا العملاء، وذلك مثلما يبينه الشكل الآتي:



الشكل رقم (21): مراحل رضا العميل في البنك

المصدر: يوسف حجيم الطائي وهاشم فوزي العبادي، مرجع سابق، ص 227.

أ – **فهم حاجات العملاء:** يتوجب على المسوقين بالبنك أن يكونوا على اتصال دائم بالعملاء سواء الحاليين منهم أو المحتملين، وذلك حتى يتسنى لهم معرفة العوامل التي تحدد السلوك الشرائي لهؤلاء العملاء وفهم حاجاتهم، حيث يعد فهم العميل والإلمام بحاجاته ورغباته من أكثر الأمور أهمية بالنسبة للبنوك، بل ويعتبر الخطوة الأولى والأساسية في صياغة نظام فعال لقياس رضا العملاء والذي يتطلب من البنوك مراقبة السمات التي يهتم بها العملاء والبقاء دائما في حالة يقظة نحو كافة العناصر الجديدة التي يمكن أن تؤثر في رضاهم.

ب – التغذية العكسية: وتتمثل هذه الخطوة بالطرق والأساليب التي يستعملها المسوقون لتعقب أراء العملاء حول الأداء الحالي للبنك ومعرفة مدى تلبيته لتوقعاتهم، حيث يمكن للبنك القيام بذلك باستعمال عدة طرق سنتطرق إليها لاحقا في الجزء المتعلق بالبحوث الكيفية لقياس الرضا.

ج – القياس المستمر للرضا: الخطوة الأخيرة لتحقيق رضا العملاء تتمثل في قيام البنك بإنشاء نظام خاص لقياس الرضا، يتمثل في تحديد مجموعة من الإجراءات والأساليب الخاصة بتتبع مستوى الرضا طوال الوقت بدلا من معرفة مدى تحسين أداء البنك خلال فترة معينة. ومن ثم فإن عملية قياس رضا العملاء ومراقبته تبنى على مراجعة مختلف المعلومات المتعلقة به والتي قد يكون تجميعها نشطا أو خاملا، لذلك يتعين على الادارة المصرفية معرفة مصادر الحصول على هذه المعلومات وتخصيص الإمكانيات والأساليب اللازمة لتجميعها وتحليلها واستخدامها في تحسين الأداء والرضا، وهذا ما سنتطرق إليه ضمن الفرع الثاني من هذا المطلب.

الفرع الثاني: قياس رضا العملاء بالبنك

ينصب تركيزنا هنا على تحديد أهم الأساليب المستخدمة في قياس رضا العملاء على مستوى البنوك، حيث تشير الأبحاث إلى أن هناك العديد من الخيارات المتعلقة بهذا الجانب والتي يمكن تصنيفها إلى قياسات دقيقة وقياسات تقريبية كما يلي:

أ – القياسات الدقيقة: من خلال هذا النوع من القياسات يتم تحديد مستوى رضا العملاء عبر تحليل مختلف العناصر المرتبطة بنشاط البنك والتي تتأثر بشكل مباشر بحالات الرضا أو عدم الرضا. من أهم هذه القياسات نذكر: [1]

[1] – حبيبة كشيدة، إستراتيجيات رضا العميل، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص تسويق، جامعة البليدة، الجزائر 2005، ص ص 67-68.

- Robert Kaplan et David Norton, Le tableau de bord prospectif, 01ére édition, Edition d'organisation France, 1998, pp 83-84.

1 – الحصة السوقية: تستخدم البنوك الحصة السوقية كمؤشر لقياس مدى ملائمة أدائها بشكل عام ورضا العملاء على هذا الأداء بشكل خاص. وبموجب ذلك يمكن قياس الحصة السوقية الخاصة بالبنك بسهولة إذا كانت القطاعات السوقية محددة وقابلة للقياس، وذلك من خلال تحديد عدد العملاء الذين يمتلكون علاقات طويلة مع البنك ويتعاملون معه بصفة منتظمة، أما عدد العملاء في المدى القصير فهو لا يعبر حقيقة عن الحصة السوقية ولهذا لا بد من التأكد منه على المدى الطويل.

ويرتبط مقياس الحصة السوقية في البنوك بمقدار الأعمال المنجزة مع العملاء ودرجة تنوعها بالنسبة لكل عميل، حيث أن هذا المقدار يمكن أن يتقلص في حالة شعور العميل بعدم الرضا، كما قد يرتفع في الحالة التي يكون فيها العميل راضي عما يقدمه له البنك. وعليه يمكن قياس الحصة السوقية للبنوك من خلال عدد العملاء، رقم الأعمال سواء الإجمالي أو الخاص بكل عميل، كمية الخدمات المشتراة. غير أنه يجب الإشارة إلى أن استخدام هذه الطريقة كمؤشر لقياس رضا العملاء يطرح بعض الإشكاليات أهمها: [1]

– قد يتسبب طرح خدمة مصرفية جديدة في السوق إلى تراجع الحصة السوقية لجميع البنوك المتنافسة دون أن يكون لذلك علاقة بمستوى رضا العملاء والأداء المقدم من قبل البنوك.

– انخفاض الحصة السوقية يمكن أن يتسبب فيه البنك بنفسه، من خلال تخليه عن بعض منافذ التوزيع كغلق عدد من الفروع في بعض المناطق أو تخصيص بعض الخدمات المصرفية لقطاعات معينة من العملاء دون غيرها من القطاعات الأخرى الموجودة في السوق.

– يمكن للحصة السوقية أن تتغير نتيجة لعوامل ظرفية أو استثنائية كتزايد الطلب مثلا من قبل عملاء معينين.

---

[1] Jean-Jaques Lambin et Chantal De Moerloose, Marketing stratégique et opérationnel, 07 éme édition, Edition Dunod, France, 2008, pp 120-121.

– فرضية أن العوامل البيئية لها نفس التأثير على جميع البنوك ليست بالضرورة صحيحة، فبعض البنوك يكون لها تموقع أفضل مقارنة بالمنافسين نتيجة لعوامل بيئية معينة.

ومن هذا المنطلق نخلص إلى أن استعمال مقياس الحصة السوقية كمؤشر لرضا العملاء يستدعي التعامل معه بشيء من الحذر، وذلك بسبب صعوبة الحصول على جميع البيانات المتعلقة بحصص البنوك المتنافسة من جهة إلى جانب عدم القدرة على تقييم إجمالي المبيعات في كل بنك من جهة أخرى.

2 – معدل الاحتفاظ بالعملاء (أقدمية العملاء): يعد الاحتفاظ بالعملاء الحاليين أحسن طريقة للبنوك للمحافظة على الحصة السوقية أو نموها، كما أن القياس الدقيق للرضا أو عدمه يعتمد على الدقة في تحديد العملاء الأوفياء باختلاف أنواعهم سواء كانوا مؤسسات أو أفراد.

ويمكن قياس معدل الاحتفاظ بالعملاء لدى بنك ما من خلال حاصل قسمة عدد العملاء الذين كرروا التعامل والشراء من البنك لعدة مرات خلال فترة زمنية معينة إلى إجمالي عدد عملاء البنك خلال نفس الفترة، أو من خلال تتبع معدلات نمو مقدار النشاط المنجز مع العملاء الحاليين للبنك. وبالتالي فإن هذا المقياس يعبر عن العملاء الذين احتفظ البنك بعلاقات دائمة معهم، وهو ما يسمح بالانتقال في هذه الحالة من الحديث عن الرضا إلى الحديث عن الولاء، حيث تجد البنوك في ولاء عملائها مؤشرا كافيا عن مستوى رضاهم. غير أن هذه الحالة لا تعد صحيحة دائما حيث أن فقدان العميل لا يعني بالضرورة انخفاض مستوى الرضا لديه، كما لا يمكن اعتبار العملاء الدائمين لبنك يحتكر خدمات معينة بأنهم بالضرورة راضون عنه وبالتالي نستنتج بأن هذا المقياس نسبي ولا يعبر بدقة عن مستوى الرضا لدى عملاء البنك [1].

[1] حاتم نجود، مرجع سابق، ص 73.

3 – جلب عملاء جدد: تعمل البنوك من أجل ضمان نمو مقدار أنشطتها على بذل قصارى جهدها لتوسيع قاعدتها من العملاء، حيث أن التقدم في هذا المجال يقاس بصفة مطلقة أو نسبية ويعبر عنه إما بعدد العملاء الجدد للبنك أو من خلال إجمالي رقم الأعمال المنجز مع العملاء الجدد.

4 – المردودية: على عكس هذا المقياس فإن المقاييس السابقة لا يمكن من خلالها معرفة مردودية عملاء البنك، وإنما تعبر عن رضاهم أو عدم رضاهم الذي ينتج عن توافق أو عدم توافق الأداء الفعلي للخدمات المصرفية مع توقعات العملاء. وباعتبار أن معدل الرضا المرتفع والحصة السوقية المهمة ما هي إلا وسائل لنمو الأرباح، فإنه لا ينبغي على البنوك الاكتفاء بقياس مقدار الأعمال التي تنجزها مع عملائها فقط بل لا بد أن تهتم بمردودية هذه الأعمال أيضا، حيث يمكن حساب ذلك من خلال قياس الربح الصافي الناتج عن كل عميل أو كل نوع من أنواع العملاء أو كل مجال من مجالات النشاط أيضا.

5 – عدد الخدمات المشتراة من قبل العميل: إذا كان العميل يطلب وباستمرار خدمات البنك في ظل سوق غير احتكارية فهذا يدل على أن هذه الخدمات تلبي حاجاته وتحقق له مستوى الإشباع المرغوب وهو ما يعني شعوره بالرضا أيضا.

6 – تطور عدد العملاء: يمكن اعتبار تطور عدد العملاء أداة للتعبير عن رضاهم، حيث أنه إذا كان عدد عملاء البنك في تزايد فذلك يعني بأن خدمات البنك تلبي أو تفوق توقعاتهم مما ينتج عنه الشعور بالرضا، وهو ما يؤثر بالإيجاب على عدد العملاء وخاصة المرتقبين منهم من خلال الصورة الجيدة التي تنقل إليهم عن البنك وخدماته، أي أن هذه الصورة ستسمح بجلب عملاء جدد للبنك بالإضافة إلى الاحتفاظ بالعملاء الحاليين.

ب – القياسات التقريبية: إن القياسات الدقيقة المشار إليها سابقا لا تعبر حقيقة عن شعور العملاء بالرضا أو عدمه وذلك لأنها لا تأخذ بعين الاعتبار توقعاتهم بل تنجز بعيدا عنهم من خلال دراسة وتحليل مختلف العناصر التي ترتبط بنشاط البنك وعائداته ولهذا سميت كذلك بالقياسات غير المباشرة، وذلك على عكس القياسات التقريبية التي تعتمد في تحديدها لمستوى الرضا على الأسلوب المباشر من خلال التقرب إلى العملاء والاستماع إليهم وتحليل ومتابعة انطباعاتهم باستخدام الأساليب التالية: [1]

1 – نظام الشكاوي والمقترحات: يتيح نظام الشكاوي والمقترحات داخل البنك الفرصة للإدارة للتعرف على جوانب القصور في الخدمات المصرفية المقدمة وأهم مسببات عدم الرضا لدى العملاء، والتي يجب إخضاعها للدراسة والتحليل حتى يتسنى دعم هذا الرضا واستمرار تعامل العملاء مع البنك وإحساسهم بأنهم موضع اهتمام.

وفي هذا الإطار نجد بأن غالبية البنوك تقوم بعدة ترتيبات من أجل مساعدة عملائها على تقديم اقتراحاتهم وشكاويهم، كتهيئة الخطوط الهاتفية المجانية (الأرقام الخضراء) أو توزيع الاستمارات على العملاء ليعبروا فيها عن أرائهم أو صناديق الشكاوي والمقترحات التي تضعها في متناولهم، فضلا عن تخصيص صفحات على شبكة الانترنت والبريد الالكتروني لتسهيل الاتصال ثنائي الاتجاه، حيث أن هذه المعلومات الراجعة المتدفقة للبنوك بالعديد من الأفكار الجيدة تمكنها من الرد السريع لحل المشكلات [2].

---

[1] Philip Kotler et autres,marketing management, 10éme édition, Pearson éducation, Paris, 2000, p 174.

[2] يوسف حجيم الطائي وهاشم فوزي العبادي، مرجع سابق، ص ص 228-229.

إن لعملية إدارة الشكاوي والمقترحات عدة مزايا منها استهداف العملاء الغير راضين وكذا إحصاء دوافع عدم الرضا، حيث يتم ذلك من خلال جانبين أساسيين هما: [1]

– الجانب الشكلي: ويتعلق الأمر بإمكانية مقارنة مستويات عدم الرضا بالبنك بتزايد عدد الشكاوي المقدمة أو تركيزها على خدمة مصرفية معينة، مما يدل على تدني مستوى الجودة المدركة لهذه الخدمة.

– الجانب التحليلي: أين تقوم إدارة البنك بدراسة وتحليل الشكاوي المقدمة ومحاولة استخلاص أسباب عدم الرضا والعمل على معالجتها وبالتالي تحويل حالة عدم الرضا لدى العميل إلى حالة رضا وربما ولاء للبنك وخدماته.

وبذلك تعتبر الشكاوي والمقترحات أحد الوسائل التي لا يمكن إهمال دورها في تقصي مستوى الرضا وتحسينه، وذلك بالرغم من ما تواجهه هذه العملية من صعوبات تتمثل أساسا في قلة عدد العملاء الذين يتقدمون بشكاوي أو اقتراحات، حيث تشير الدراسات في هذا الشأن إلى أن ما يقارب 95 % من العملاء غير الراضين لا يتقدمون بشكاوي، والسبب في ذلك هو شعورهم بعدم أهمية هذه الشكاوي أو إهمالها وعدم معالجتها، الأمر الذي ينعكس على سلوكهم إما بتقليل الشراء أو بالتحول إلى بنك أخر بدلا من تقديم الشكوى [2]. ولذلك فإنه لا ينصح لإدارة البنوك أن تستخدم مستوى الشكاوي للدلالة على رضا العملاء لوحده، إنما لا بد أن تستخدم وسائل أخرى إلى جانبها وبشكل مستمر حتى تتأكد من المستوى الحقيقي للرضا.

2 – بحوث العملاء المفقودين: يختص هذا النوع من البحوث بتحديد عدد العملاء الذين فقدهم البنك والبحث في الأسباب التي دفعتهم للقيام بذلك والعمل على إزالتها. وبموجب هذه الطريقة

---

[1] حاتم نجود، مرجع سابق، ص 74.

[2] Philip Kotler et autres, op.cit, p 174.

يتعين على البنك الاتصال بالعملاء الذين توقفوا عن شراء خدماته أو الذين تحولوا إلى بنوك منافسة أخرى لمعرفة سبب حصول ذلك وعدم رضاهم. وقد لا يكف مجرد القيام بمقابلات لهؤلاء العملاء ولكن من الضروري أيضا مراقبة معدلات فقدانهم والتقليل منها، حيث كلما تزايدت هذه المعدلات يعد ذلك دليلا على فشل البنك في إرضاء عملائه [1].

وفي الحقيقة تستمد هذه البحوث أهميتها من ارتفاع تكاليف جذب العملاء مقارنة بتكاليف المحافظة عليهم ومن ثم فإنه من المهم أن يتابع مديرو التسويق على مستوى البنوك معدلات فقدان العملاء من فترة إلى أخرى وذلك لاتخاذ الإجراءات المناسبة للحفاظ عليهم وتنمية علاقات دائمة معهم، حيث يتم من خلال هذه العملية: [2]

– تعريف وتحديد معدلات الاحتفاظ بالعملاء.

– معرفة وتجميع البيانات حول العوامل والمؤثرات التي أدت بالعملاء إلى التخلي عن التعامل مع البنك وكذا تشخيص وتوضيح هذه المؤثرات بالطريقة التي يمكن من خلالها معرفة الإجراءات التي يجب اتخاذها والتصرفات الواجب إتباعها.

– تقدير حجم الأرباح التي يفقدها البنك نتيجة تخلي العملاء عنه.

– تقدير التكاليف التي يجب تحملها للتقليل من معدل فقدان العملاء.

إن هذا النوع من البحوث هو من الدراسات النوعية التي يقل استخدامها على أرض الواقع بالرغم من أهميتها، وذلك لأنها تجبر المسيرين بالبنك على التفكير السلبي والاهتمام بأسباب تحول العملاء عنه بدلا من معرفة أسباب اختيارهم له والعمل على تعزيزها. لكن وعلى الرغم من ذلك تبقى هذه البحوث فعالة لتجنب فقدان البنك عملاء آخرين، ولاسيما إذا تعلق الأمر بخدمات يتطلب

---

[1] يوسف حجيم الطائي وهاشم فوزي العبادي، مرجع سابق، ص 230.

[2] محمد فريد الصحن، مرجع سابق، ص 80.

الحصول عليها حصول الفرع على موافقة الادارة المركزية للبنك، أي حيث تكون عمليات الشراء معقدة وتركيز العرض يكون على الجانب التقني الذي يسمح بتغطية الضعف الكامن في جوانب أخرى.

3 – بحوث العميل الخفي: هي واحدة من التقنيات الأخرى التي يستعان بها لقياس رضا العملاء وتحديد نقاط القوة والضعف في عمليات تقديم الخدمة. وفي هذه الحالة يكلف البنك أحد الأشخاص ليلعب دور العميل خفية ويطلب منه تسجيل كل انطباعاته الايجابية والسلبية، وكذا الحصول على ردود أفعال العملاء اتجاه الخدمات المقدمة وكتابة تقارير بذلك ليتم رفعها إلى إدارة التسويق، وذلك من منطلق أن العملاء قد لا يرغبون صراحة في تقديم الشكاوي أو الإجابة بموضوعية على الأسئلة الموجهة إليهم [1]. كما يندرج في إطار هذه البحوث أيضا قيام العميل الخفي داخل البنك بافتعال المشاكل من أجل اختبار ردة فعل العاملين وقدرتهم على معالجتها، ولا يكف أن تقوم البنوك باستخدام العملاء المتخفين فقط بل يجب أن تلزم مسيريها بلعب دور العميل من وقت إلى آخر وذلك بهدف الحصول على خبرة ميدانية حول كيفية تقديم البنك لخدماته وطريقة تعامله مع العملاء [2].

مما سبق يتضح بأن هذا النوع من البحوث يستخدم داخل البنوك للتأكد من مصداقية مطابقة الخدمات المصرفية الموزعة عبر فروعها، وبالتالي فإن الغرض منها ليس قياس رضا أو عدم رضا العميل بشكل مباشر إنما هدفها هو معرفة مدى توفر البنوك على الظروف الملائمة لتحقيق هذا الرضا.

---

[1] محمد فريد الصحن، مرجع سابق، ص 73.

[2] Philip Kotler et autres, op.cit, p 174.

4 – بحوث قياس الرضا (البحوث الكمية): يمكن للبنوك في هذه الحالة الحصول على قياسات مباشرة لرضا العملاء من خلال استخدام طرق قياس كمية تتمثل في بحوث الرضا بين الفترة والأخرى، والتي بموجبها يتم استقصاء آراء العملاء لمعرفة مدى رضاهم عن ما يقدمه البنك من خدمات ودرجة استعدادهم لإعادة التعامل معه مرة أخرى. كما تستخدم هذه البحوث أيضا في معرفة وجهة نظر العملاء اتجاه خدمات البنوك المنافسة، من خلال جمع البيانات عن مستوى رضاهم واستعدادهم لتكرار الشراء مرة أخرى وفيما إذا كان مستوى رضاهم كبيرا أم لا، وكذلك قياس احتمالات رغبة العملاء في تزكية البنك أو خدماته لعملاء آخرين (الكلمة المنقولة الايجابية) وهو ما يعد إشارة ضمنية لرضا العملاء [1].

ولإعداد بحوث الرضا هذه، يتعين على القائمين بها إتباع مجموعة من الخطوات تتمثل في: [2]

– **تحديد أهداف البحث:** من الضروري قبل الشروع في انجاز بحوث الرضا تحديد الأهداف والتي تتمثل في النتائج المتوقع الحصول عليها من البحث كمعرفة أسباب عدم الرضا والتوقعات والحاجات الجديدة للعملاء قياس درجة رضا العملاء ومتابعة تطوراته، مقارنة وضعية البنك وخدماته بالبنوك المنافسة، معرفة العوامل الأكثر أهمية في رفع مستوى الرضا ومقارنته بمستوى أداء البنك. حيث يجب أن تكون الأهداف الموضوعة واقعية وقابلة للتحقق.

– **إعداد الاستقصاء:** تعد مرحلة تصميم الاستقصاء من أهم المراحل التي تسبق مرحلة التحليل الإحصائي حيث أن هناك العديد من الشروط الواجب توفرها في استقصاءات الرضا والتي لا تختلف كثيرا عن القواعد التي تخضع لها الاستقصاءات المتعلقة بدراسة السوق، ومن بينها تحديد المجتمع المستهدف وعينة الدراسة، اختبار صلاحية الاستبيان وتحكيمه.

---

[1] يوسف حجيم الطائي وهاشم فوزي العبادي، مرجع سابق، ص 229.

[2] Jean-Philippe Faivre, Concevoir et réaliser une enquête de satisfaction des clients, Edition Afnor, France, 2000, pp 29-64.

– **صياغة الأسئلة:** يتاح أمام البنك منهجين شائعين لصياغة الأسئلة عند قياس رضا العملاء فإما أن يستخدم المنهج الإجمالي الذي يعتمد على قيام العميل بتقييم الخدمة المصرفية في ضوء كل الخبرات المتعلقة بشرائها واستخدامها، وإما أن يستخدم المنهج التفصيلي الذي يعتمد على قياس رضا العميل عن كل مكون من مكونات تقديم الخدمة على أساس أن هناك دوافع متعددة لسلوك العميل. وتجدر الإشارة إلى وجود عدة مقاييس يمكن الاستعانة بها عند صياغة الأسئلة المتعلقة برضا العملاء نذكر من بينها: [1]

– المقاييس ذات الدرجات (سلم الرضا): وفيها يتم الاعتماد على عدة درجات يختار العميل إحداها ليعبر عن مستوى رضاه، ويعتبر مقياس Likert الخماسي من أكثر المقاييس استخداما في هذا المجال بحيث يعبر عن درجة الرضا أو عدم الرضا عند العملاء من خلال خمس درجات كما يلي: غير راضي على الإطلاق، غير راضي، راضي قليلا، راضي، راضي جدا.

– مقاييس النقاط (نقاط الرضا): وهنا يتم إعطاء نقطة ضمن مجال معين لكل عنصر على حسب درجة الرضا، فإذا كان مجال النقاط مثلا هو 10 فإن النموذج بإمكانه أخذ الشكل التالي: غير راضي تماما (0)، غير راضي (1–2)، غير راضي قليلا (3–4)، محايد (5–6)، راضي قليلا (7–8)، راضي جدا (9–10).

– **تحديد العينة:** يتم اللجوء إلى أسلوب المعاينة في البحوث الكمية لقياس الرضا بسبب صعوبة أو استحالة إجراء المسح الشامل للعملاء وكذا التكلفة المرتفعة لذلك. وبالتالي يتم اختيار عينة من عملاء البنك لجمع البيانات من خلالها ومن ثم تعميم النتائج المتوصل إليها على كل العملاء شريطة أن تكون العينة المختارة كافية وممثلة للمجتمع المدروس تمثيلا صادقا وبصفة خاصة تلك

[1] حبيبة كشيدة، مرجع سابق، ص ص 73–74.

الخصائص والصفات التي ترتبط بالموضوع محل البحث. إن تحديد عينة البحث يتم وفق مجموعة من المراحل تتمثل في:

– تعيين مجتمع البحث: ويقصد به المجتمع الأصلي الذي تؤخذ منه العينة، وبالتالي فإن الأمر هنا يقتضي تحديد جميع العملاء الذين يمكن أن تشملهم الدراسة والذين قد يتمثلون إما في عملاء القطاع المصرفي وإما في عملاء البنك فقط أو في صنف خاص منهم.

– تحديد نطاق البحث(وحدة العينة): يتطلب تنفيذ بحوث قياس الرضا تعريف وتحديد وحدة المعاينة تعريفا واضحا لجمع البيانات منها، أي تحديد العملاء الذين يشملهم البحث فقط (سواء العملاء الأشخاص المؤسسات أو غيرهم) وتفادي وحدات المجتمع الأخرى.

– تحديد طريقة سحب العينة: سحب العينة قد يتم إما بطريقة عشوائية أو غير عشوائية بحيث لكل طريقة مميزاتها ومساوئها، فبينما تعد الطرق العشوائية أكثر دقة وتمثيلا لمجتمع البحث تعد الطرق الغير عشوائية أكثر سهولة وأقل تكلفة.

– تحديد حجم العينة: يخضع تحديد حجم عينة البحث إلى العديد من الاعتبارات المالية (تكلفة البحث) والإحصائية (الدقة المطلوبة في النتائج) والإدارية (الوقت المتاح لإجراء البحث ونوعية البيانات المطلوب جمعها). حيث يوجد في هذا الإطار عدة طرق لتحديد حجم العينة ومنها تحديد حجم العينة كنسبة من مجتمع البحث أو بناء على الميزانية المخصصة للبحث أو تبعا لهدف البحث، كما أن هناك أساليب إحصائية متعددة لتقدير حجم العينة.

– **تجميع البيانات:** تختلف طرق جمع البيانات من بحث إلى آخر بناء على عدة اعتبارات أهمها تكلفة البحث، حجم العينة، نوع وشكل الأسئلة المستخدمة. ولعل أهم الطرق المستخدمة في تجميع البيانات المتعلقة ببحوث الرضا توزيع الاستبيان إما بشكل شخصي أو عن طريق البريد الالكتروني أو من خلال الاستفسار عن طريق الهاتف، حيث لكل طريقة من هذه الطرق مزاياها

ومساوئها، الأمر الذي يحتم على القائمين بالبحث المفاضلة بين هذه الطرق واختيار أنسبها لاستقصاء العينة المختارة.

- **تحليل البيانات:** بعد الانتهاء من عملية جمع البيانات يتم خلال هذه المرحلة تنظيم وتبويب وتحليل البيانات المجمعة باستخدام أساليب إحصائية ورياضية متنوعة بهدف تحويلها إلى معلومات ونتائج تساعد في تقييم مستوى الرضا الحاصل لدى العملاء وتمكين البنك من اتخاذ القرارات التسويقية المناسبة [1]. وعليه فإن هذه المرحلة تعد جد هامة قبل الوقوف على مستوى رضا العملاء، حيث تتوقف جودة ودقة النتائج المتوصل إليها على درجة العناية بعملية تجهيز البيانات وتحليلها والتي تتم من خلال التدقيق الجيد للبيانات و تنقيحها وذلك بأخذ الإجابات الملائمة واستبعاد الناقصة والغير موضوعية منها، إلى جانب القيام بعملية الترميز والتفريغ واستخدام البرامج الإحصائية الملائمة للحصول على الرسوم البيانية والتوضيحات اللازمة لتفسير النتائج.

- **عرض النتائج والتوصيات:** بعد إجراء عملية التحليل يتم في الأخير عرض النتائج المتوصل إليها بخصوص مستوى الرضا والحصول على توصيات ذات صلة بالقرارات التسويقية التي يجب اتخاذها.

مما سبق يتبين لنا بأن قياس مستوى رضا العملاء ومعرفة اتجاهاتهم نحو البنوك والخدمات التي تقدمها ليست بالعملية السهلة، حيث أنه من الصعب معرفة حقيقة تلك الاتجاهات بدقة من خلال الملاحظة أو استنتاجها من خلال ما يذكره العميل، فإلى حد كبير يعتمد قياس الرضا على تحليل سلوك العميل، وهو ما يتطلب من البنوك إجراء بحوث تسويقية مستفيضة في الميدان قصد جمع المعلومات وتحليلها وتفسيرها والوصول إلى نتائج وتوصيات محددة في هذا الشأن.

[1] Jean-Jaques Lambin et Chantal De Moerloose, op.cit, p 17.

المطلب الرابع: أدوات تحسين الرضا في البنك

في ظل التغيرات المستمرة التي أصبحت تشهدها البيئة المصرفية وما رافقها من تنوع كبير في تشكيلة الخدمات المقدمة لإشباع مختلف الاحتياجات المالية للعملاء، لم يعد هدف البنك يقتصر على تحقيق الرضا وقياسه فقط بل تعداه الأمر الى بحث سبل تحسين هذا الرضا وتطويره من أجل ضمان ولاء واستمرار تعامل العملاء أي الاحتفاظ بهم وتحقيق ميزة تنافسية ونتائج ايجابية على إثر ذلك. ولتحقيق هذا المبتغى تلجأ البنوك إلى استخدام مجموعة من الآليات تتمثل أساسا في:

الفرع الأول: الاهتمام بالكادر البشري

تشير معظم الدراسات التسويقية المهتمة بالشأن المصرفي إلى أن رضا العميل الخارجي في البنوك قائم على مفهوم سلسلة رضا العميل الداخلي وهو ما يعد إشارة ضمنية لأهمية التسويق الداخلي في تحقيق الرضا وتعزيزه حيث يتم من خلال هذا المفهوم اعتبار العاملين كثروة يمتلكها البنك يجب المحافظة عليها واستثمارها بأكفأ الوسائل والسبل، بل وتثمين هذا الاستثمار بشكل دائم عن طريق التكوين والتدريب المستمر على أنظمة وإجراءات العمل وخدمة العملاء، إلى جانب التحفيز الجيد والفعال وتعزيز درجة التواصل والثقة المتبادلة بين البنك والعاملين، فالعامل الراضي عن عمله يعد سفيرا جيدا للبنك أمام كافة أنواع الجماهير من عملاء وموردين ومؤسسات ومجتمع محلي، أما العامل الغير راض عن عمله فهو بالتأكيد يؤثر في الصورة الذهنية للبنك أمام جماهيره المختلفة [1].

ومن هذا المنطلق نستطيع القول بأن رضا العملاء في القطاع المصرفي هو عملية متكاملة ومتسلسلة الحلقات بدءا بجودة الخدمة الداخلية المؤدية إلى رضا العامل، المؤدي بدوره إلى المحافظة على العامل ورفع إنتاجيته، مما يساهم في إيجاد قيمة للخدمة الخارجية لدى العملاء

[1] يوسف حجيم الطائي وهاشم فوزي العبادي، مرجع سابق، ص 243.

والاستفادة من خدمات مصرفية عالية الجودة، وهذه بدورها تؤدي إلى تحقيق رضاهم وولائهم للبنك. وبناء على ذلك فإنه يتعين على البنوك العمل على الاهتمام بالعنصر البشري وتطبيق فلسفة التسويق الداخلي وجعلها ثقافة لها في توجهها نحو العملاء تطبقها على جميع أفرادها وأقسامها وعملياتها.

الفرع الثاني: الجودة المدركة

تؤدي جودة الخدمات المصرفية دورا حاسما في نجاح البنوك في ظل البيئة التنافسية التي تنشط فيها، حيث أنها تعد مفتاح الوصول إلى الأسواق واستقطاب العملاء. فمن خلال الجودة المدركة من قبل العملاء تستطيع البنوك الوصول إلى غايتها في إرضائهم، وهو ما دفع Kumar وزملائه إلى اختبار هذه العلاقة والتأكد من وجود ارتباط ايجابي بين هذين المتغيرين [1].

ومن هذا المنطلق فإن تحسين الأداء الداخلي للبنك ومن خلاله الجودة الغرض منه هو إرضاء العملاء الداخليين والخارجيين معا، ومن ثم فإن قياس الجودة في الداخل لوحدها أمر غير كاف حيث يتعين على البنك قياس رضا عملائه أيضا وتحديد المستوى الحقيقي للجودة، حيث يمكن أن تكون الخدمات المقدمة جيدة إلا أن رضا العملاء عنها ليس في نفس درجة هذه الجودة. ويمكن تفسير الاختلاف الحاصل بين القياس الداخلي من جانب البنك والقياس الخارجي من جانب العملاء فيما يخص الجودة من خلال الفجوات التي تحدث عند محاولة البنك ترجمة توقعات العملاء بخصوص الجودة (جودة متوقعة) إلى جودة فعلية (جودة مدركة)، حيث يصعب في الغالب محاكاة تلك التوقعات لأسباب متعددة مما يؤثر في مستوى رضا العملاء وحكمهم على الجودة المحققة [2].

---

[1] صالح عمرو كرامة الجريري، مرجع سابق، ص 100.

[2] حبيبة كشيدة، مرجع سابق، ص ص 83-84.

إن الأساس في تقييم جودة الخدمة المصرفية أو عدم جودتها وبالتالي الإحساس بالرضا أو عدم الرضا يستند إلى الفرق بين الجودة المدركة والجودة المتوقعة، فإذا كان الفرق لصالح الجودة المدركة قلنا بأن الخدمة تتمتع بجودة عالية وهي ترضي العميل، أما إذا كانت النتيجة لصالح الجودة المتوقعة فإنها تعكس عدم الإشباع ومن ثم عدم الجودة وعدم الرضا. ولذلك يتعين على البنوك الساعية إلى تحسين مستوى رضا عملائها العمل على تقليص الفروقات بين التوقعات والادراكات حتى تتطابق، أو خلق فجوات ايجابية عند العملاء حيث تكون ادراكاتهم أكبر من توقعاتهم وهو ما من شأنه التأثير بالإيجاب على توجهاتهم المستقبلية وسلوكياتهم.

الفرع الثالث: تحليل عدم الرضا

إن تحسين الرضا وفق هذه الطريقة يعتمد على بحث وتحليل أسباب عدم الرضا ومن ثم العمل على تقليص الفجوات المترتبة عنها. ففي حالة عدم الرضا يصبح عدد الاتصالات التي من الضروري على البنك القيام بها لمعالجة المشاكل المسببة لهذه الحالة ومدة المعالجة عوامل مهمة للرجوع إلى حالة الرضا. كما أن البحث عن أسباب عدم الرضا يجب أن يكون بشكل دقيق، ذلك لأن عدم الرضا المعالج بطريقة سيئة يعادل عميلا مفقودا للبنك، وهذه الحالة ليست نتيجة ضعف جودة الخدمة المصرفية فقط إنما تتعداها إلى المشاكل الإدارية وبعض العيوب في العملية الاتصالية والعلاقات بين العاملين والعملاء أيضا [1]. وتستطيع إدارة البنك عند تحليلها للأسباب السابقة أن تستفيد من هذا التشخيص لإجراء التعديلات الضرورية، وبتكرار إجراء هذه الطريقة ولفترات منتظمة يمكن للإدارة اكتشاف نقاط جديدة لعدم الكفاءة في الجودة والأداء، وبالتالي إمكانية علاجها بسهولة أكبر وتدارك النقائص.

[1] Alain Hocquet, L'amélioration de la qualité pour les PME-PMI , Edition Afnor, France, 1999, p 13.

الفرع الرابع: متابعة العملاء

تأخذ متابعة العملاء بالبنك عدة أشكال وهدفها إقامة علاقات وثيقة بين العملاء والبنك، حيث من المهم أن تكون هذه العلاقات شخصية أي أن يعامل كل عميل بصفة منفردة بأخذ احتياجاته وخصوصياته بعين الاعتبار، وهذا لتحسيسه بأنه موضع اهتمام وبأن البنك يتابعه خلال جميع أطوار الاستفادة من الخدمة، الأمر الذي يؤدي إلى تعظيم القيمة المتحققة لكلا الطرفين وإقامة علاقة طويلة الأجل بينهما في إطار مفهوم التسويق بالعلاقات الذي يعد بمثابة أداة تواصل فعالة لزيادة التعرف على العملاء وإرضائهم.

وفي هذا السياق أيضا، فإن تسويق العلاقات ينطوي على الإقرار والاعتراف الصريح بالأهمية القصوى التي تعيرها البنوك لفائدة العملاء الحاليين والعمل على إرضائهم بكل الوسائل، باعتبارهم يمثلون أصلا من أصولها وبخصوص أسباب اهتمام البنوك بالذات بمفهوم تسويق العلاقات ومتابعة العملاء يؤكد Sheth و Kellstadt أن ذلك يعود للتقدم الهائل في الثورة المعلوماتية التي توفر قواعد بيانات شاملة عن العملاء وهو ما سهل على هذه البنوك عملية تشخيص رضا العملاء ومتابعتهم.

وبالرغم من أن معظم البنوك الرائدة تركز بشكل تلقائي على متابعة العملاء والاحتفاظ بهم كممارسة روتينية وكجزء من فلسفتها المعروفة، إلا أنه توجد بعض البنوك التي لا تزال إلى حد الساعة لا تمتلك أية فلسفة بهذا الخصوص، بمعنى أن مفهوم تسويق العلاقات غير مدرج ضمن استراتيجيات مثل هذه البنوك. ويؤكد Reichheld أنه بالرغم من النشاطات الكثيرة للبنوك والموجهة في الأصل لخدمة العملاء بشكل أفضل، إلا أن القليل من هذه البنوك قد حقق نجاحات ملموسة وواقعية في مجال الرضا [1].

[1] بشير العلاق وحميد الطائي، مرجع سابق، ص 165.

الفرع الخامس: ولاء العملاء

يرتبط ولاء العملاء للبنك ارتباطا وثيقا بجودة الخدمات المقدمة من قبل العاملين بالبنك لهؤلاء العملاء وهو يعد هدفا مهما تسعى إلى تحقيقه العديد من البنوك باعتبار أن كسب العملاء لم يعد مشكلة في حد ذاته وإنما الاستمرار في العلاقة معهم هو الأصعب وبالأخص في ظل تزايد تنافسية العمل المصرفي [1].

ومن هذا المنطلق يجب على البنوك أن توجه استراتيجياتها نحو اعتبار ولاء العملاء كنقطة بداية والعمل على التسيير الجيد لحالات عدم الرضا، حيث يعد ذلك ركيزة فعالة لإيجاد حالات الرضا ومنه الولاء باعتبار وجود علاقة مباشرة بين الرضا والولاء. حيث كلما كان العميل راضيا عن البنك كان أكثر ميلا لتكثيف مشترياته من الخدمات التي ولدت الرضا ومن ثم المساهمة في ترويجها ونقل انطباعات ايجابية بخصوصها [2]. ويقدم Walters جملة من الطرق التي تستطيع البنوك من خلالها ضمان استمرار ولاء العملاء، نذكر من بينها: [3]

- بناء ثقافة موجهة بالعملاء.
- تفويض العاملين، فعمل الموظفين بالبنك يحتاج إلى الشعور بالثقة في قابليتهم لصنع القرارات.
- قياس أداء العاملين، فمن خلال قياس الأداء فإن مستويات الأداء والجودة تزداد من خلال وجود المستويات النظامية للأداء.
- التعرف على المنافع المتحققة للعملاء من الخدمة.
- السؤال والبحث الدائم عن حاجات العملاء ورغباتهم.

---

[1] صالح عمرو كرامة الجريري، مرجع سابق، ص 92.

[2] حبيبة كشيدة، مرجع سابق، ص 86.

[3] صالح عمرو كرامة الجريري، مرجع سابق، ص ص 92-93.

– إدراك تكلفة تضييع العملاء وخسارتهم، وهي الطريقة الذكية لجعل رضا العملاء يتحقق من خلال العمل بما يلبي حاجاتهم قبل حدوث المشاكل، فمن الأفضل للبنك الاتصال بالعملاء وحل مشاكلهم قبل تضييعهم وخسارتهم نهائيا.

المطلب الخامس: العلاقة بين التسويق الداخلي ورضا العملاء في البنك

نستعرض خلال هذا المطلب نتائج أهم الدراسات التي تناولت العلاقة بين التسويق الداخلي ورضا العملاء بشكل عام، ومحاولة ربط هذه النتائج بالبنوك بشكل خاص. ومن الجدير بالملاحظة هنا أن مجمل هذه الدراسات تتفق على أن التسويق الداخلي يمثل أحد المتغيرات الرئيسية التي يترتب عليها ارتفاع مستوى أداء العاملين بالبنك نتيجة تحقق الرضا الوظيفي لدى هؤلاء العاملين، ومن ثم قدرتهم على الأداء بشكل جيد وإدراك العملاء لجودة الخدمات المقدمة.

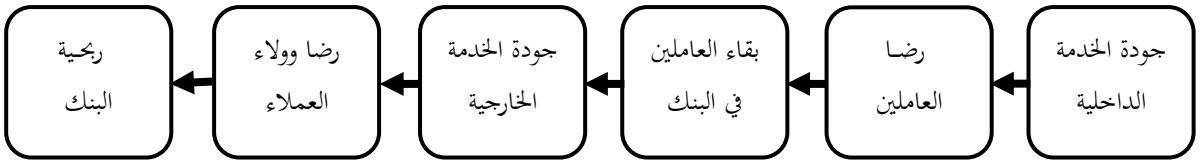
وبالتالي فإن البنوك التي تسعى إلى تحقيق رضا عملائها واكتساب ميزة تنافسية طويلة الأمد وأداء أفضل عليها أن تتبنى المنهج الاستراتيجي للتسويق الداخلي باعتبار العاملين عملاء داخليين وتطوير الأنشطة التي تقوم بتحفيزهم والتأثير عليهم وخلق رضاهم [1]. حيث أن عدم رضا العامل يؤدي إلى تقديم خدمات ذات جودة منخفضة تؤدي إلى عدم رضا العميل، وبالتالي خسارته وتحوله إلى بنك آخر أو حتى نشر معلومات سلبية عن البنك وفقدان جزء من حصته السوقية.

وفي هذا السياق قدم Heskett وزملاؤه نموذج "سلسلة الخدمة – ربح" الذي يظهر العلاقة الايجابية الموجودة بين جودة الخدمة الداخلية ورضا العملاء وأثر ذلك على الربحية [2].

---

[1] Abeer Attia and Nashwa Attallah, The role of internal marketing in improving the performance of travel agencies with application on Egypt,The 2nd Ahtmm conference proceedings, , Greece, 31 May-03 June 2012, p01.

[2] أدريان بالمر، مرجع سابق، ص 543.



الشكل رقم (22): سلسلة الخدمة – ربح

المصدر: أدريان بالمر، مرجع سابق، ص 543.

فخلال هذه الدراسة تبين بأن أداء العاملين بالبنك يتأثر وبشكل كبير بمستوى جودة الخدمة الداخلية حيث لا تستطيع أية أموال تسويقية إزالة الأثر السيئ الناتج عن ضعف هذه الجودة وما يتبع ذلك من سوء في العلاقات بين العاملين، وكذا فشل البنك في جذب عمال ماهرين وتطويرهم وتحفيزهم والاحتفاظ بهم. كما أن رضا العملاء يتوقف إلى حد بعيد على رضا العاملين وجودة الخدمة الداخلية التي يكون لها أثر مباشر على الرضا الوظيفي للعاملين ومن ثم على مستوى أدائهم للخدمة الخارجية التي تقود إلى رضا العملاء واستمرار تعاملهم مع البنك وبالتالي تحسين ربحية هذا الأخير.

وعلى هذا الأساس أصبحنا نلاحظ بأن الإدارات في البنوك المتميزة لم تعد تصرف الكثير من الوقت في وضع الأهداف الربحية أو المرتكزة على الحصة السوقية، بل أصبحت عوضا عن ذلك تركز معظم اهتمامها على العوامل التي تنتج هذه الربحية، من خلال الاستثمار في العنصر البشري والاهتمام ببرامج التسويق الداخلي الذي يعد أحد أبرز هذه العوامل قصد توفير بيئة عمل مناسبة وتحسين مستوى الجودة الداخلية التي من شأنها التأثير على أداء العاملين على جميع المستويات.

وأما Ratcliffe و Brrooks فقد أكدا بأن التسويق الداخلي يمثل أهم أداة أمام البنوك لتحقيق جودة الخدمة والوصول إلى أسواقها الخارجية، وذلك من خلال نتائج الدراسة التي قدمها كل

منهما [1]. حيث أن العديد من المؤسسات المصرفية ممن استجابت لفلسفة التسويق الداخلي استفادت كثيرا من قدرات وكفاءات العاملين بها، وهو ما سمح لها بتحقيق نتائج جد ايجابية فيما يتعلق بالأداء وبالتالي جودة الخدمة الخارجية ورضا العملاء أيضا.

وفي نطاق الدراسات التي اهتمت بمداخل تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات، أشار Ferguson وزملاؤه إلى أن نجاح أي مؤسسة سواء كانت خدمية أو صناعية يتوقف إلى حد بعيد على مدى قدرتها على الاحتفاظ بالعملاء الحاليين وجذب عملاء جدد [2]. وبالنسبة للبنوك نجد بأنها مطالبة بالتركيز على جذب العملاء والإبقاء عليهم من خلال جودة الخدمات المصرفية التي تقدمها والاهتمام أكثر بالتسويق الداخلي، حيث أن التطبيق الفعال لهذا المفهوم يترجم إلى سلوكيات ايجابية تصدر عن العاملين بما في ذلك الالتزام والرضا الوظيفيين، الدافعية نحو العمل وتحسين الأداء الفردي والجماعي، وهذا كله من شأنه أن يؤدي إلى تحسين جودة الخدمة المقدمة للعملاء ومن ثم تحقيق رضاهم وولائهم.

وفي نفس السياق أشار Morgan إلى أن التسويق الداخلي هو الأداة التي تعتمد عليها البنوك في تنفيذ إستراتيجيتها التسويقية والتغيرات التنظيمية التي تترتب على تنفيذ تلك الإستراتيجية، حيث يرى هذا الأخير بأن تطوير برامج التسويق الخارجي أمر يحتاج ويتطلب إحداث تغييرات تنظيمية والتي بدورها تحتاج إلى وسيلة لترويجها ومنع مقاومة العاملين لها.

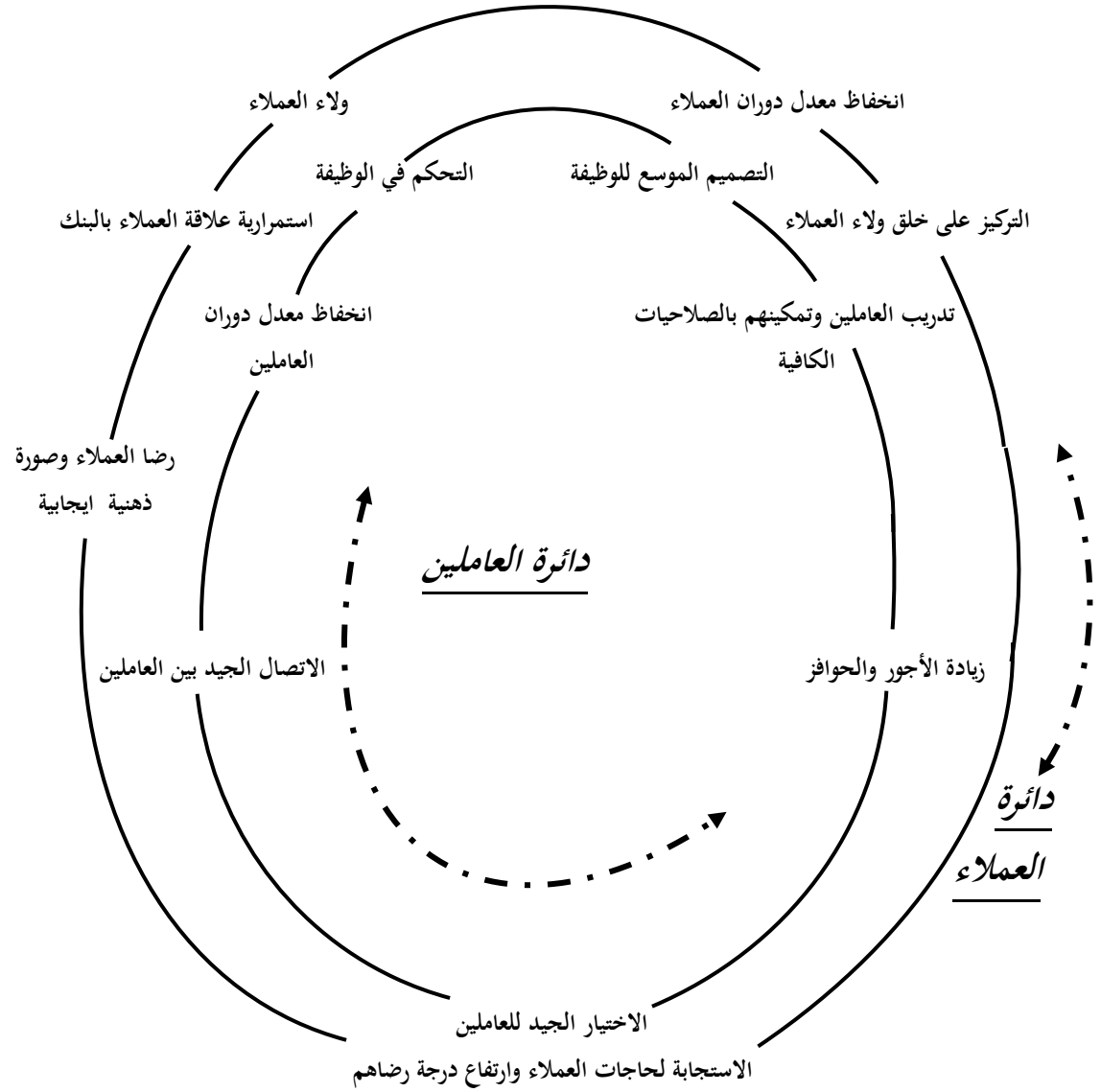
وبالإضافة إلى ما سبق نجد أن كلا من Heskett وSchlesinger قد استعرض مجموعة من الاستراتيجيات الرئيسية التي يترتب عليها نقل المؤسسات الخدمية من دائرة الفشل إلى دائرة النجاح،

---

[1] Ratcliffe-Smith John and Brooks Roger, Service from within, Total Quality Management magazine,Vol 05, n° 05, pp 41-43.

[2] عصمت سلمان، مرجع سابق، ص 130.

وتعد هذه الاستراتيجيات بمثابة الأنشطة الرئيسية للتسويق الداخلي المتمثلة في كل من الاختيار الجيد للعاملين، التدريب التمكين والتحفيز [1]. وذلك مثلما يوضحه الشكل التالي:



الشكل رقم (23): دائرة النجاح في البنوك

Source: Leonard Schlesinger and James Heskett, Breaking the cycle of failure in services MIT sloan management review, Vol 32, n° 03, 1991, pp 18-19.

من الشكل السابق يتضح بأن ممارسة أنشطة التسويق الداخلي التي قدمها الفكر التسويقي تعد من أهم المتغيرات المحددة لقدرة البنوك على تحقيق رضا عملائها حسب Heskett

[1] نفس المرجع، ص ص 132-134.

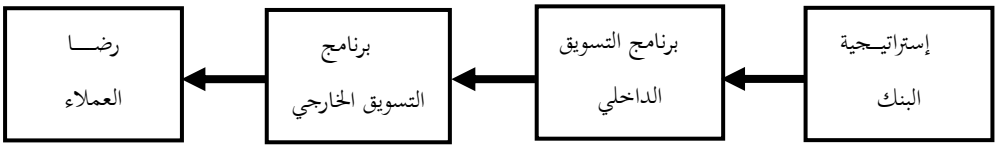
وSchlesinger. فالبنوك بتبنيها لمفهوم التسويق الداخلي تستخدم حزمة من الحوافز المادية والمعنوية لاختيار وجذب أفضل العاملين، يضاف إلى ذلك أنشطة التدريب والتمكين والتصميم الموسع للوظيفة التي تسمح للعاملين بالتحكم الجيد في عملهم ومن ثم إحساسهم بالرضا الوظيفي، واكتساب دافعية ايجابية نحو العمل تؤدي في النهاية إلى تقديم خدمات ذات جودة عالية ومرضية للعملاء الذين ومع استمرار استفادتهم من أحسن الخدمات ومن نفس العاملين بالبنك سيتحولون إلى عملاء موالين وبالتالي تتغير ربحية البنك لتكون أحسن وأعلى.

أما George ومن خلال دراساته الميدانية، توصل إلى أن الواقع العملي للبنوك يشير إلى أن هذه الأخيرة بدأت تنظر إلى التسويق الداخلي على أنه يمثل السلاح الاستراتيجي في تحقيق قدرتها على تقديم درجة عالية من الجودة ورفع مستوى رضا العملاء. حيث لاحظ هذا الأخير حرص العديد من البنوك على إرضاء عامليها والاهتمام أكثر بأنشطة التدريب والتحفيز والتمكين والاتصال وغيرها من الجهود التي تصب في سياق التسويق الداخلي، وذلك من منطلق نظرتها الجديدة اتجاه مواردها البشرية والتي تعتبرهم عملاء داخليين يتوجب الاهتمام بحاجاتهم وطموحاتهم الوظيفية كشرط أساسي لنجاح التبادلات في الأسواق الخارجية، وبعبارة أخرى يؤكد *George* على ضرورة أن يُنظر إلى كل من العاملين والعملاء كجزء من حلقة قوية والتي كلما أُعطي الاهتمام لواحد منها عزز ذلك الاهتمام الاهتمام بالآخر.

وعن ضرورة وأهمية تحقيق التكامل بين التسويق الداخلي والتسويق الخارجي قدمت Tansuhaj وزملاؤها نموذجا يهدف إلى تحقيق الربط بينهما كأداة لتحقيق رضا وولاء العملاء. وقد أكد هذا النموذج بأن العلاقة بين العاملين والعملاء هي أساس الأداء التسويقي الجيد، وذلك لأن اتجاهات وسلوكيات العاملين الإيجابية تترجم عادة في رضا العملاء وزيادة في الحصة السوقية والمبيعات. وتتحقق الاتجاهات الايجابية لدى العاملين من خلال إستراتيجية التسويق الداخلي التي ترتكز على

التعيين والتدريب والتحفيز والتمكين وغيرها من الأنشطة الأخرى التي يترتب عليها تحقيق كل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وكذا الدافعية لدى العاملين لخدمة العملاء وتحقيق رضاهم [1].

وفي دراسة أخرى على القطاع المصرفي، حاولت Tansuhaj اختبار تأثير ممارسات التسويق الداخلي والخارجي على رضا العملاء في البنوك المحلية والأجنبية في دولة تايلاند. وقد توصلت الدراسة إلى أن بناء البنك لعلاقات قوية مع عامليه من خلال برامج التسويق الداخلي يعد الطريقة المثلى لإرضاء العملاء، وذلك بمساهمته في توفير عاملين مؤهلين وملتزمين بخدمة العملاء وتنفيذ برامج التسويق الخارجي الذي يستهدف بناء علاقات متميزة مع العملاء تسمح بإشباع احتياجاتهم ورغباتهم ومن ثم رضاهم وولائهم وأرباح أكثر على المدى البعيد، وبالتالي فإن دور التسويق الداخلي في البنوك يتجسد على مرحلتين رئيسيتين من التفاعل وذلك مثلما يبينه الشكل التالي:



الشكل رقم (24): دور التسويق الداخلي في البنوك

Source: Patriya Tansuhaj, John Wong and Jim McCullough, Internal and external marketing : Effects on consumer satisfaction in banks in Thailand, International journal of bank marketin, Vol 05, n° 03, 1987, pp 74-77.

من أبرز النتائج التي خرجت بها هذه الدراسة وجود تفاوت بين البنوك المحلية والأجنبية فيما يتعلق بتطبيق برامج التسويق الداخلي وتأثير ذلك بوضوح على مستوى رضا العملاء. ولعل كل من

[1] Patriya Tansuhaj, Donna Randall and Jim McCullough, A services marketing management model : Integrating internal and external marketing functions, Journal of services marketing, Vol 02, n° 01, 1988 pp 33-35.

Ghoniem و El-Tabie يتفق مع تلك النتائج حيث أبرز كل منهما وجود علاقة مباشرة بين التسويق الداخلي ورضا العملاء في البنوك التجارية العاملة بدولة مصر[1].

وبشكل عام تؤكد معظم الدراسات السابقة بأن قدرة البنوك على تحقيق الاهتمام والعناية بالأفراد العاملين بها مثلما تحققه للعملاء يؤدي إلى زيادة درجة الرضا والتحفيز والالتزام بتحقيق مستويات عالية من الجودة في الخدمات المقدمة من طرف العاملين، وبالتالي مقابلة توقعات العملاء أو التفوق عليها وتحقيق رضاهم.

[1] Ahmed Ghoniem and Nahla El-Tabie, Effect of internal marketing adoption on the performance of the commercial banks in Egypt, World journal of social sciences Vol 04, n° 03 ,2014, pp 110-112.

خلاصة الفصل الثاني:

تناولنا خلال هذا الفصل آليات تأثير التسويق الداخلي على الرضا في البنك، حيث حاولنا تفهم العلاقة التي تربط التسويق الداخلي بمختلف متغيرات البحث الأخرى (الرضا الوظيفي، جودة الخدمة المصرفية ورضا العملاء)، وقد قادتنا الأفكار التي جاءت فيه إلى استخلاص ما يلي:

يعتبر العنصر البشري الدعامة الحقيقية التي تستند إليها البنوك ومؤسسات الخدمة عامة في تحقيق أهدافها والوفاء بالتزاماتها اتجاه العملاء، وبالتالي لا مناص من إعطاء هذا المورد كامل العناية والاهتمام بشؤونه لخلق ظروف عمل تساعده على أداء عمله بكفاءة وفعالية وذلك وفقا لرؤية تسويقية حديثة مبنية على اعتباره عميلا داخليا من الضروري جدا الحرص على إشباع حاجاته وتحقيق الرضا الوظيفي لديه، من خلال تفهم ومتابعة مختلف العوامل التي تؤثر على هذا الرضا سواء كانت ذاتية، تنظيمية أو بيئية، حيث أن كل هذه العوامل تؤثر على سلوك العامل وتسمح بتحديد مستوى الرضا الوظيفي وقياسه.

هذا وقد اتضح مدى الترابط الوثيق بين التسويق الداخلي والرضا الوظيفي على مستوى البنوك حيث تبين بأن التسويق الداخلي يعد أحد أهم الأساليب الإدارية التي تحقق الرضا الوظيفي وتساهم في تحسين مستوياته لدى العاملين، والدليل على ذلك هو أن التوجهات والنظريات التي تفسر الرضا الوظيفي تقوم على أساس الحاجة أو على أساس المقارنة والتبادل، والتسويق الداخلي يسعى إلى البحث عن تلك الحاجات وتلبيتها من خلال إقامة التبادل بين العاملين و البنوك بما يحقق أهداف الطرفين معا.

وأما بخصوص الجودة في القطاع المصرفي فقد تبين لنا بأنها تعد من أبرز أولويات الأنشطة التسويقية بالبنوك في الوقت الحالي، وذلك لأنها تساهم في تحسين أداء الخدمات المصرفية المقدمة وجعلها أكثر فعالية في جذب العملاء والاحتفاظ بهم. فجودة الخدمة المصرفية ترتبط بمدى قدرة

البنك على تلبية حاجيات العملاء المتوقعة أو التفوق عليها، حيث يعتبر هؤلاء محطة اهتمام وتوجه استراتيجي تسعى البنوك لمقابلة احتياجاتهم ومتطلباتهم وتحسين مستوى الخدمات المقدمة إليهم، وذلك من خلال تبني أسلوب وفلسفة إدارية متطورة تهدف بالدرجة الأولى إلى إشراك جميع العاملين في الأداء الجيد والتحسين المستمر للخدمات المصرفية المقدمة.

وعن كيفية تجسيد الاهتمام بمفهوم الجودة في القطاع المصرفي فهو يتم من خلال قيام البنك بتحديد أبعاد الجودة والمتمثلة في الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف وكذا اختيار نموذج قياسها من بين النماذج الأكثر شهرة و استعمالا على غرار نموذج تحليل الفجوات أو نموذج الأداء الفعلي للخدمة، بالإضافة إلى الأخذ بمختلف المداخل المساهمة في تحسين هذه الجودة ولاسيما برامج التسويق الداخلي التي تعمل على تعزيز إمكانيات العاملين وتحفزهم للعمل على خدمة العملاء، وبالتالي المساهمة في تقديم خدمات عالية الجودة وتطويرها.

وباعتبار أن رضا العملاء هو المؤشر الأفضل للحكم على هذه الجودة وقياسها، خلصنا خلال الجزء الأخير من هذا الفصل إلى تحديد مفهوم الرضا وذلك باعتباره مفهوم نسبي وذاتي يعبر عن حالة شعورية ومعرفية تتولد لدى العميل بعد الاستفادة من الخدمة المصرفية، محدداته هي: توقعات العميل، الأداء المدرك، وعملية المطابقة بينهما، بحيث كلما اقترب مستوى الأداء المدرك للخدمة من توقعات العميل أو تفوق عنها زادت معه درجة الرضا وانعكس ذلك في شكل سلوكيات ايجابية اتجاه البنك وخدماته.

إن تأكيد البنوك وحرصها على الاهتمام بتقديم خدمات ترضي عملائها يجعل من عملية متابعة الرضا وقياسه أمرا ملحا للوقوف على مستوى جودة العلاقة التي تربط هذه البنوك بعملائها. ويمكن الاستعانة في هذه الحالة إما بالقياسات الدقيقة التي تعتمد على تحليل مختلف البيانات المرتبطة بنشاط البنك للتعبير عن مستوى الرضا، أو استخدام القياسات التقريبية التي تعتمد على الأسلوب

المباشر لتحديد مستوى الرضا من خلال إجراء أبحاث تسويقية في الميدان قصد التقرب من العملاء وتحليل ومتابعة انطباعاتهم حول مستوى الخدمات المقدمة.

وفيما يخص طبيعة العلاقة التي تربط بين التسويق الداخلي ورضا العملاء في البنك، أكدت معظم الدراسات وجود علاقة تأثير ايجابية للتسويق الداخلي على الرضا، حيث يمكن النظر الى هذا الأخير باعتباره مجموعة من الحلقات التي تبدأ من داخل البنك وتمتد الى العميل الخارجي، وبالتالي تبرز أهمية تبني إستراتيجية تولي الاهتمام للموارد البشرية وتعمل على إرضائهم تحت مسمى أنشطة التسويق الداخلي من خلال الاختيار الأمثل للعاملين والحرص على تطويرهم وتدريبهم وتحفيزهم وإتاحة المعلومات التي يحتاجونها قصد شحنهم بالطاقات التي تعزز من قدرتهم على الاعتناء بالعميل وتحسين جودة ما يقدم له من خدمات ورضاه عنها.

الفصل الثالث

الدراســـة الميدانيــة

الفصل الثالث

الدراســة الميدانيــة

تمهـــــــيد:

بعد أن تطرقنا ضمن الفصلين السابقين إلى الإطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة ووضحنا من خلاله مختلف الجوانب المتعلقة بأبعاد التسويق الداخلي وآليات تأثيره على كل من الرضا الوظيفي جودة الخدمة ورضا العملاء من الناحية النظرية، يأتي هذا الفصل التطبيقي كمحاولة لإسقاط ما تم دراسته نظريا على عينة من البنوك التجارية الجزائرية وذلك بهدف الوقوف على حقيقة تطبيق مختلف أنشطة التسويق الداخلي في الميدان وبحث العلاقة ونوع الأثر الذي تحدثه على مختلف متغيرات البحث الأخرى.

تم الاستناد في الجانب الميداني للدراسة على الاستقصاء، حيث تم توزيع استمارة استبيان على عينة من موظفي الستة بنوك العمومية الأكثر انتشارا في الجزائر بهدف معرفة مدى توجه وتطبيق هذه الأخيرة لفلسفة التسويق الداخلي، وكذا تحديد درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين بها ومدى تأثير ذلك على مستوى اهتمامهم وتوجههم بخدمة العملاء وإرضائهم.

وبذلك فإن الهدف من هذا الفصل هو محاولة ملامسة واقع التسويق الداخلي في البنوك محل الدراسة وإبراز أهميته وانعكاساته على كل من الرضا الوظيفي ورضا العملاء، من خلال اختبار

الأثر والعلاقات المباشرة وغير المباشرة التي تربط هذه المتغيرات باستخدام النمذجة بالمعادلات البنائية وغيرها من الأساليب الإحصائية الأخرى.

وعليه تم تقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث، خصصنا المبحث الأول فيه لتقديم البنوك محل الدراسة ووصف أهم إجراءات التسويق الداخلي المتبعة لديها، في حين خصص المبحث الثاني للتعريف بالإطار المنهجي للدراسة الميدانية وإجراءاتها، على أن يتضمن المبحث الثالث التحليل الوصفي لمختلف متغيرات الدراسة، واستعراض نتائج اختبار نموذج الدراسة وفرضياتها في المبحث الأخير ليتم على ضوئها الخروج بجملة من التوصيات ضمن عناصر الخاتمة.

المبحث الأول: واقع التسويق الداخلي في البنوك محل الدراسة

تلعب البنوك التجارية دورا مهما في تنفيذ السياسات الاقتصادية للدول، فهي تسهم بشكل حيوي في تصعيد وتيرة التنمية الاقتصادية من خلال جمع المدخرات من مصادرها المختلفة ومن ثمة توزيعها على مختلف الاستثمارات حسب أهميتها. وقد ظهر هذا النوع من البنوك في الجزائر غداة الاستقلال بعد الإقدام على تأميم البنوك الأجنبية الموروثة عن النظام الاستعماري لتحل محلها مجموعة من البنوك التجارية العمومية بداية من سنة 1966 اضطلعت بمهمة تمويل الاقتصاد الوطني على وجه الخصوص، لتشهد بعدها العديد من التطورات كنتيجة للجهود التي بذلتها الدولة في إطار الانتقال من الاقتصاد الموجه الى اقتصاد السوق وخاصة بعد صدور قانون النقد والقرض سنة 1990 وما تبعه من تغيرات متسارعة في بيئة الأعمال وتغير موازين القوى، حيث برز المورد البشري كميزة تنافسية تدفع بمنظمات الأعمال نحو النجاح والتطور والتشييد بأهمية الابتكار والتميز في سير أعمالها.

وفي هذا السياق أصبح من الضروري على البنوك الجزائرية امتلاك عناصر بشرية يكون باستطاعتها العمل على تحسين وتنويع الخدمات المصرفية في سبيل تلبية احتياجات العملاء ورغباتهم، فضلا عن إيجاد أفضل الطرق والأساليب الكفيلة بتحسين الخدمات المماثلة التي تقدمها البنوك المنافسة، قصد استقطاب المزيد من العملاء وإرضائهم عنها. وبالتالي فإن هذا الأمر أوجب عليها إعادة النظر في مقاييس الأداء المعتمدة وضرورة إدماج مقاييس أخرى تهتم بالأصول غير الملموسة والفكرية من خلال تبني مفهوم التسويق الداخلي باعتباره أحد الركائز الإستراتيجية لتحقيق ذلك.

وعليه نستهدف من خلال هذا المبحث التعريف بالبنوك محل الدراسة ومحاولة الوقوف على أهم تطبيقات التسويق الداخلي المتبعة على مستواها.

المطلب الأول: تقديم البنوك محل الدراسة

شملت هذه الدراسة كل البنوك التجارية العمومية العاملة في الجزائر والمعتمدة لدى بنك الجزائر بما فيها الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط الذي خوله مجلس النقد والقرض ممارسة عمليات البنوك التجارية بداية من سنة 1997 ، وفيما يلي تقديم مقتضب لهذه البنوك:

الفرع الأول: البنك الوطني الجزائري BNA

أنشأ البنك الوطني الجزائري بوصفه أول مؤسسة مصرفية وطنية تأسست في الجزائر بعد الاستقلال بموجب المرسوم 66-178 المؤرخ في13 جوان 1966 ليحل محل القرض العقاري الجزائري التونسي والبنك الصناعي والتجاري لخدمة مختلف برامج التنمية الاقتصادية والاجتماعية التي رسمتها الدولة آنذاك، حيث خُول للبنك ممارسة كافة النشاطات المرخصة للبنوك التجارية ذات الشبكة ولاسيما تنفيذ خطة الدولة في مجال الائتمان القصير والمتوسط الأجل إلى جانب تمويل القطاع التجاري في مجال الاستيراد.

وسرعان ما تبوأ البنك مرتبة متقدمة بين البنوك الجزائرية من ناحية تمويلاته للقطاعات الاقتصادية وخصوصًا القطاع الزراعي الذي كان من ضمن اختصاصاته، كما اتسع نشاطه فيما بعد ليشمل مختلف الخدمات والعمليات المصرفية المتعلقة باستلام أموال الناس، عمليات القروض وأيضا وضع وسائل الدفع تحت تصرف العملاء وتسييرها.

وعلى صعيد العمل المصرفي، شهد البنك رفع رأسماله عدة مرات كان آخرها سنة 2018 حيث انتقل رأس المال إلى 150000 مليار دينار جزائري بعدما كان 41600 مليار دينار جزائري نهاية سنة 2009، كما شهد البنك تطورا في عدد الوكالات التابعة له، حيث ارتفع العدد من 169 وكالة في 2004 إلى 214 وكالة سنة 2018 موزعة عبر كامل التراب الوطني تشرف عليها 17 مديرية جهوية للاستغلال وبعدد إجمالي من العاملين يتجاوز الـ 5000 عامل و2780481 حساب بنكي وما يزيد عن 240 بين موزع وشباك آلي للبنك[1].

هذا ويضع البنك ضمن أولوياته الاهتمام بالموارد البشرية بوصفها المحور الأساسي في تنمية وتطوير مستوى الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء، إذ يعمل البنك على توفير برامج تدريبية داخلية وخارجية للعاملين لتحسين كفاءاتهم وأدائهم وبحثا عن الاحترافية والمهنية والتأهيل.

الفرع الثاني: القرض الشعبي الجزائري CPA

يعد القرض الشعبي الجزائري ثاني بنك تم تأسيسه في الجزائر وذلك بعد دمج مجموعة من البنوك الشعبية الصناعية والتجارية التي كانت موجودة في كل من الجزائر، قسنطينة، عنابة ووهران إلى جانب عدد من البنوك الأجنبية الأخرى بموجب الأمر 366/66 المؤرخ في 1966/12/29 والمتضمن إنشاء القرض الشعبي الجزائري والمعدل والمتمم بالأمر رقم 67-78 المؤرخ في 1967/03/11 برأسمال قدره 15 مليون دينار جزائري.

هذا البنك وفضلا عن كونه بنكا تجاريا يقوم بوظائفه التقليدية كان متخصصا أيضا في تمويل القطاع العمومي ولاسيما قطاع السياحة، الأشغال العمومية، الري والصيد البحري، إلى جانب

[1] https://www.bna.dz/ar/عن-البنك-الوطني-الجزائري/البنك-الوطني-الجزائري-بالأرقام.html، consulté le : 26/11/2019.

تمويل العديد من القطاعات الخاصة المتعلقة بالحرف والصناعات التقليدية وكذا المهن الحرة. ومع تزايد نشاط البنك بداية سنوات الثمانينات والذي تزامن مع مرحلة الإصلاحات التي باشرتها الحكومة الجزائرية آنذاك تم إعادة هيكلة القرض الشعبي الجزائري باعتباره أحد أكبر البنوك في تلك الفترة لينبثق عنه سنة 1985 بنك التنمية المحلية BDL الذي استفاد من تحويل 40 وكالة و89000 حساب بنكي بالإضافة إلى 550 عامل وإطار من القرض الشعبي الجزائري.

وفي سنة 1989 تحول القرض الشعبي الجزائري إلى مؤسسة اقتصادية عمومية تخضع إلى القوانين الملحقة للقانون التجاري والتشريعات الخاصة بشركات المساهمة، ليشهد نشاطه التجاري ديناميكية كبيرة فيما بعد حيث بلغ عدد الحسابات البنكية 1920952 حساب سنة 2013 بعدما كان في حدود 1517598 حساب سنة 2009، كما قدر عدد البطاقات البنكية الموزعة في سنة 2013 الـ 288572 بطاقة. هذا وعرف البنك تطورا في قيمة رأسماله أيضا حيث ارتفع هذا الأخير إلى 9.31 مليار دينار سنة 1994 بعدما كان 5.6 مليار دينار سنة 1992، ليصل فيما بعد إلى 25.3 مليار دينار سنة 2004، و 48 مليار دينار سنة 2010. ويمتلك البنك شبكة واسعة من الوكالات البنكية المنتشرة عبر مختلف ولايات الوطن حيث بلغ عددها 140 وكالة سنة 2013 منضوية تحت إشراف 15 مديرية جهوية للاستغلال[1].

ويضع القرض الشعبي الجزائري تنمية القوى العاملة به وتطوير مهاراتها المصرفية والإدارية ضمن أولويات الإدارة، وفي هذا الإطار تم استقطاب العديد من الكفاءات الجديدة إلى البنك حيث بلغ عدد العاملين بالقرض الشعبي الجزائري 3753 عاملا أواخر سنة 2013 مقابل 3706 عاملا

[1] التقرير السنوي للقرض الشعبي الجزائري، 2013، ص ص 08-10.

سنة 2009 استفاد معظمهم من برامج تدريبية مؤهلة خاصة بالصناعة المصرفية، وقد بلغ حجم الميزانية المخصصة لهذا الغرض 2.19 % من حجم التكاليف الإجمالية الخاصة بالعاملين [1].

الفرع الثالث: بنك الجزائر الخارجي BEA

تأسس بنك الجزائر الخارجي في 1967/10/01 بموجب المرسوم 67-204 برأسمال قدره 20 مليون دينار جزائري وذلك نتيجة تأميم خمس بنوك أجنبية تمثلت في كل من القرض الليوني البنك الفرنسي للتجارة الخارجية، بنك باركليز، الشركة العامة وبنك البحر الأبيض المتوسط.

أسندت للبنك في البداية مهمة تمويل التجارة الخارجية وتدعيم الصادرات الجزائرية، ليتوسع نشاطه فيما بعد انطلاقا من سنة 1970 بعد إشرافه على حسابات الشركات الصناعية الكبرى على غرار شركة سوناطراك مؤسسة نفطال، شركة التعدين وشركة النقل البحري، حيث تكفل البنك بمرافقة هذه الشركات وتقديم مختلف القروض والخدمات المصرفية الخاصة بها. وفي بداية سنة 1988 وبموجب الإصلاحات الاقتصادية التي أقرتها الدولة الجزائرية في تلك الفترة تحول البنك إلى مؤسسة اقتصادية عمومية تتمتع بالاستقلالية المالية وتخضع لأحكام القانون التجاري بموجب المرسوم رقم 88-61 المؤرخ في 1988/01/12، ليصبح بعد تحرير الاقتصاد الوطني بنكا شاملا وينفرد بتقديم خدمات مصرفية متميزة.

يوفر البنك الخارجي الجزائري خدمات متنوعة لعملائه، فبالإضافة إلى الخدمات التقليدية التي تقدمها البنوك التجارية الأخرى، يقوم البنك بمنح الاعتمادات الخاصة بالاستيراد وإعطاء الضمانات اللازمة التي يحتاجها المصدرين الجزائريين لتسهيل مهامهم. كما أنه لا يزال ينفرد بتمويل معظم احتياجات شركات النفط والمحروقات العاملة بالجزائر وذلك من خلال تقديم مختلف القروض

[1] التقرير السنوي للقرض الشعبي الجزائري، مرجع سابق، ص 19.

اللازمة لتمويل الاستثمارات الخاصة بهذا القطاع أو ضمان القروض اللازمة للمشاريع التي تنفذها الشركات الأجنبية بالجزائر، كما يشارك البنك أيضا في المفاوضات الخاصة بمشاريع التمويل التي تقترحها الشركات الأجنبية عبر بنوكها حيث يقدم البنك عند الاتفاق الضمانات المطلوبة في هذا النوع من النشاطات.

وهذا ما أكسب البنك سمعة طيبة لدى المؤسسات على الصعيد الدولي وجعله يتطلع لفتح فروع له بالخارج ولاسيما فرنسا كخطوة أولى حيث يدخل ذلك في إطار إستراتيجية تطوير البنك، تهدف بشكل خاص إلى إعادة الانتشار على الصعيد الدولي ورفع حصص التمويل، إلى جانب تحسين مستوى الخدمات لمختلف المتعاملين الاقتصاديين ولاسيما المصدرين الذين يعانون كثيرا من صعوبة التحويلات البنكية ويضطرون في كل مرة اللجوء إلى بنوك أجنبية من أجل تجسيد معاملاتهم المالية مع الشركاء في الخارج.

ارتفع رأسمال البنك عدة مرات آخرها كان في سنة 2019 حيث بلغت قيمته 230 مليار دينار بعدما كان في حدود 150 مليار دينار أواخر سنة 2016، ليصبح بذلك البنك الخارجي الجزائري أحد أكبر البنوك على المستوى الإفريقي والمغاربي.

وتعد هذه العملية كسابقة باعتبارها أكبر عملية رفع لرأسمال بنك يتم الإعلان عنها في الجزائر، وينتظر من هذه العملية أن تسمح بزيادة القدرة على الاستجابة للمستجدات المستقبلية المهمة جدا والمتعلقة بتمويل احتياجات الاقتصاد الوطني وخاصة المشاريع المهيكلة، كما ستسمح العملية بإمكانية مواصلة انتشار وتوسع البنك على المستوى الدولي والوطني حيث ينتظر فتح البنك للعديد من الوكالات عبر مختلف ربوع الوطن لتضاف إلى 198 وكالة المنتشرة في مختلف أنحائه [1].

[1] https://www.bea.dz/beaetranger.html, consulté le : 16/12/2019.

الفرع الرابع: بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR

أنشأ بنك الفلاحة والتنمية الريفية بموجب المرسوم 82-106 بتاريخ 1982/03/13 بعد إعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري برأسمال قدره مليار دينار جزائري ليكون ضمن وسائل الحكومة التي كانت تهدف إلى تنمية القطاع الفلاحي ومختلف الأنشطة الخاصة بالريف، قصد الرفع من قدرات الإنتاج الوطني الفلاحي وتلبية احتياجات السوق المحلية في هذا المجال.

وبموجب ذلك فقد أوكل للبنك عند بداية نشاطه المشاركة في مرافقة القطاع الزراعي وترقية النشاطات والصناعات الخاصة بهذه الشعبة، إلى جانب نشاطات الصناعات التقليدية والحرف. وفي هذا الإطار فقد اختص بنك الفلاحة والتنمية الريفية بتمويل هياكل وأنشطة كل من مزارع الدولة، المجموعات التعاونية المؤسسات الفلاحية للقطاع الإنتاجي الاشتراكي، مزارع القطاع الخاص، الدواوين والمؤسسات الفلاحية المؤسسات الفلاحية الصناعية، تعاونيات الخدمات، إلى جانب قطاع الصيد البحري والصناعات التقليدية.

وفي سياق الإصلاحات الاقتصادية التي شهدتها الجزائر أواخر سنوات الثمانينات، تحول بنك الفلاحة والتنمية الريفية سنة 1988 إلى شركة مساهمة برأسمال قدره 2.2 مليار دينار جزائري موزع على 2200 سهم بقيمة مليون دينار للسهم الواحد وأصبح بذلك خاضعا لأحكام القانون التجاري والقوانين الملحقة به.

وبعد صدور قانون النقد والقرض 90-10 في 1990/04/14 الذي ألغى نظام التخصص ومنح استقلالية أكبر للبنوك، أصبح بنك الفلاحة والتنمية الريفية بنكا شاملا يمارس مختلف الوظائف التي تقوم بها البنوك التجارية الأخرى، على غرار منح التسهيلات الائتمانية وتشجيع عملية الادخار والمساهمة في التنمية، فتعددت بذلك نشاطات البنك وتمويلاته وارتفع رأسماله إلى

33 مليار دينار، وأصبح بذلك أحد البنوك الفاعلة في السوق الجزائرية سواء من خلال نشاطه الملحوظ أو من خلال مواكبته لمختلف التطورات التي تشهدها الساحة المصرفية على المستوى المحلي والدولي، إلى جانب تنويع محفظة الخدمات التي يقدمها للعملاء والاهتمام المستمر بالتكنولوجيا والتغطية الجغرافية حيث وصل عدد الفروع التابعة للبنك إلى 39 مجمعا جهويا للاستغلال و 321 وكالة بنكية توظف ما يزيد عن 7300 عامل.

ونظرا لكثافة نشاطاته وشبكة توزيعه الواسعة بالإضافة إلى أهمية تشكيلته البشرية، صنف بنك الفلاحة والتنمية الريفية ضمن التقرير الذي نشرته مجلة قاموس البنوك (Bankers Almanach) سنة 2001 على أنه أول بنك على المستوى الوطني، واحتل المرتبة الرابعة عشر من بين 255 بنك عربي، كما صنف في المرتبة الثالثة عشر إفريقيا وفي المرتبة 668 عالميا من بين 4100 بنك مصنف [1].

الفرع الخامس: بنك التنمية المحلية BDL

تأسس بنك التنمية المحلية برأسمال قدره 500 مليون دينار جزائري في 1985/04/30 بموجب المرسوم 85-85 في إطار إعادة هيكلة القرض الشعبي الجزائري، بحيث مارس البنك نشاطه في البداية من خلال الـ 40 وكالة التي تم تحويلها إليه، وتخصص في تمويل مختلف الاستثمارات المخططة من طرف الجماعات المحلية، بالإضافة إلى تقديمه مختلف الخدمات التقليدية التي تعرضها البنوك التجارية الأخرى.

وفي الوقت الحالي، يقدر رأسمال بنك التنمية المحلية بـ 36.8 مليار دينار كما أنه يوظف ما يقارب الـ 5000 عامل، وهو يعتبر بنكا رائدا في السوق المصرفي الجزائري في مجال تمويل

[1] https://www.badr-bank.net/2012/ badr-historique .aspl, consulté le : 10/12/2018.

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأصحاب المهن الحرة والأفراد، حيث يسعى البنك إلى المشاركة الفعالة في التنمية المحلية وتطوير الاقتصاد الوطني وعلى وجه الخصوص تعزيز الاستثمار بتشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في جميع القطاعات من خلال المشاركة في تمويل مختلف الصيغ التي وضعتها السلطات العمومية على غرار مشاريع الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ، مشاريع الصندوق الوطني للتأمين على البطالة CNAC، مشاريع الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر ANGEM بحيث يعمل بنك التنمية المحلية على تلبية مختلف الاحتياجات التمويلية للأفراد ANSEJ.

ومن جهة أخرى يؤدي بنك التنمية المحلية دورا رئيسيا في تمويل مختلف المشاريع السكنية المبرمجة على المستوى الوطني وذلك عن طريق دعم ومرافقة أصحاب مشاريع الترقية العقارية وكذا تمويل الأفراد الذين يريدون شراء مسكن بمختلف الصيغ المتاحة.

الفرع السادس: الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط CNEP-BANQUE

تأسس الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط بتاريخ 10 أوت 1964 بموجب القانون رقم 64-227 على أساس شبكة لصندوق تضامني بين الولايات والبلديات الجزائرية، وتمثلت مهامه الأساسية في جمع الادخارات وأموال التوفير من العائلات والأفراد.

وخلال الفترة الممتدة بين 1964 و1970، بقي نشاط الصندوق قائما على جمع أموال التوفير بالاعتماد على الدفتر المخصص لذلك مع منح قروض اجتماعية رهنية. أما هيكليا، فكانت شبكة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط تشتمل على وكالتين فقط افتتحتا للعملاء سنة 1967 وعلى 575 نقطة جمع متواجدة على مستوى شبكة بريد الجزائر.

وبداية من سنة 1971 أوكلت للصندوق مهمة تمويل برامج لانجاز السكنات باستعمال موارد الخزينة العمومية إلى جانب منح القروض العقارية للخواص من أجل بناء السكنات وتمويل السكن الترقوي حصريا لفائدة الموفرين. وقد تم الشروع في عملية بيع السكنات لفائدة مالكي دفاتر التوفير أواخر سنة 1975، الأمر الذي أعطى الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط دفعا قويا مكنه من مضاعفة حجم موارده المالية وشبكة فروعه نتيجة تزايد عدد الراغبين في الحصول على سكنات، حيث بلغت أموال التوفير التي تمكن الصندوق من جمعها أواخر 1990 ما مجموعه 82 مليار دينار جزائري من بينها 34 مليار دينار على دفاتر التوفير بالعملة الصعبة وذلك على مستوى 135 وكالة و2652 مكتب بريد. أما قيمة القروض الممنوحة للخواص إلى غاية نفس التاريخ فقدرت بـ 12 مليار دينار جزائري بمجموع 80000 قرض، كما تم بيع ما يزيد عن 11590 مسكن على المستوى الوطني.

وفي 06 أفريل 1997 وبموجب القرار 97-01 الصادر عن مجلس النقد والقرض تحصل الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط على ترخيصه كبنك، إذ أصبح بإمكانه القيام بمختلف العمليات المصرفية التي تقوم بها البنوك الأخرى باستثناء عمليات التجارة الخارجية. ليركز البنك نشاطه بعد 2005/05/31 على تمويل مختلف مشاريع البنية التحتية والنشاطات المرتبطة بالبناء والإسكان ولاسيما إنجاز الأملاك العقارية ذات الطابع المهني والإداري والصناعي، إلى جانب البنية التحتية الفندقية، الصحية، الرياضية، التربوية والثقافية وذلك من خلال شبكة من الوكالات تقدر بـ 226 وكالة تشرف عليها 14 مديرية جهوية، إضافة إلى نقاط البيع الموجودة عبر مكاتب البريد [1].

[1] http://www.cnepbanque.dz/ar/index_ar.php,page=historique, consulté le : 10/10/2018.

المطلب الثاني: إجراءات التسويق الداخلي في البنوك محل الدراسة

إن تطوير أعمال البنوك وتعزيز قدراتها التنافسية مرهون بمدى اهتمامها بمواردها البشرية ومعرفة موقفها من التسويق الداخلي كخطوة أولى بوصفه أساس تنمية وتطوير مستوى الخدمات المقدمة إلى العملاء. وعلى هذا الأساس فقد تمحور موضوع المقابلات الشخصية التي تم إجراؤها مع العديد من مسؤولي البنوك العمومية محل الدراسة حول طبيعة إجراءات التسويق الداخلي المتبعة لديها، حيث تفضل هؤلاء بشرح مختلف العمليات المتعلقة بسياسات التوظيف، التدريب، التحفيز، التمكين والاتصال الداخلي، وهو ما سمح لنا بتسجيل مجموعة من الملاحظات التي ستساعدنا على تحليل بعض النتائج لاحقا.

الفرع الأول: التوظيف في البنوك محل الدراسة

يعد غياب الاختيار الأمثل للكفاءات والارتكاز عليها في العمل المصرفي، إلى جانب نقص الاهتمام بتطوير قدرات العاملين وتنميتها من طرف البنوك ومن طرف العاملين ذاتهم من بين أهم عوائق التطور الفعلي للقطاع. ولهذا فقد أولت البنوك العمومية الجزائرية اهتماما كبيرا بعملية التوظيف في السنوات الأخيرة، وذلك من خلال محاولتها استقطاب الكفاءات اللازمة لأداء أعمالها وتحقيق أهدافها التنظيمية. ففي ظل المنافسة التي تواجهها هذه الأخيرة من طرف البنوك الخاصة والأجنبية والمتعلقة أساسا بتوظيف أحسن الكوادر ومنحها فرصا أكبر من حيث الأجور والحوافز والتطور الوظيفي، أصبح من الضروري بالنسبة للبنوك العمومية التوفيق في تدبير احتياجاتها من الأفراد ذوي الكفاءة والخبرة والمهارة القادرين على تقديم أحسن العروض للعملاء وإرضائهم.

وباعتبار أن هذه العملية تكتسي أهمية كبيرة سواء من الناحية الاقتصادية أو الاجتماعية فإنه من البديهي أن تكون لها قواعد منهجية وعلمية لتسييرها وتحديد معالمها، ونلاحظ في هذا السياق بأن البنوك العمومية الجزائرية تعمل جاهدة على إيجاد التوليفة المناسبة بين مؤهلات وقدرات العاملين من جهة والمتطلبات الوظيفية من جهة أخرى، كما أنها ملزمة باحترام الشروط المتضمنة في القانون 90-11 المتعلق بعلاقات العمل والاتفاقية الجماعية الخاصة بالقطاع.

وفي هذا الإطار، عادة ما تقوم المديريات الفرعية للموارد البشرية على مستوى البنوك بإعداد مخطط الموارد البشرية السنوي الخاص بها نهاية كل سنة، والذي من خلاله يتم تحديد وضعية وتعداد العاملين الفعلي في آخر كل سنة، بالإضافة إلى احتياجاتها خلال السنة الموالية وذلك بمراعاة مجموعة من المعايير الخاصة بالعمل المصرفي والمتعلقة أساسا بعدد ونوع القوى العاملة في الوكالات البنكية، ليتم كمرحلة ثانية عرض هذا المخطط على المديرية العامة للبنك التي تقوم بالمصادقة عليه، وبعد الموافقة على المخطط تشرع البنوك في مباشرة الإجراءات القانونية الخاصة بعملية التوظيف.

وعليه تُشكل لجنة للإشراف على عملية التوظيف تقوم بعدة إجراءات أهمها تحديد الشروط المطلوبة لشغل كل منصب، وهذا يخضع إلى القوانين المعمول بها في هذا المجال (مراعاة الشهادة المتحصل عليها والمؤهلات المطلوبة للالتحاق بالوظيفة، الخبرة المهنية، شرط السن)، إلى جانب الإعلان عن فتح مسابقة للتوظيف الداخلي أو الخارجي وفق إحدى الطرق التالية [1]:

[1] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، العدد 13 الصادرة في 24 مارس1985: المرسوم 85-59 المؤرخ في 23 مارس 1985 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات العمومية، الباب الثالث الفصل الأول: التوظيف.

– التوظيف على أساس الاختبار: حيث يشرف على هذه العملية مختصين في العمل المصرفي سواء من داخل البنك أو خارجه.

– المسابقة على أساس الشهادة: وفي هذه الحالة يتم اختيار العاملين من بين المترشحين بعد دراسة ملفاتهم ووضع سلم تنقيط خاص بالمعايير المعتمدة في التوظيف ولاسيما المؤهلات العلمية والخبرة المكتسبة.

– التوظيف والترقية الاختيارية عن طريق التسجيل في القائمة التأهيلية: يقوم المشرفون على أساس هذه الطريقة بتسجيل العاملين المعنيين في قائمة التأهيل وفق ترتيب معين كالخبرة المهنية، السن والمؤهل العلمي وتسجيل النقاط المحصل عليها، ليتم بعدها إيداع هذه القوائم مرفقة بملفات العاملين لدى لجنة المستخدمين على مستوى المديرية العامة، لتقوم هذه الأخيرة بتقييم هذه الملفات والمصادقة عليها وبالتالي يمكن اعتبار هذه العملية كتوظيف داخلي بالبنك.

– التوظيف المباشر: تستطيع البنوك فيما يتعلق ببعض المناصب القيام بعملية التوظيف المباشر، وذلك من خلال الاختيار من بين المترشحين الذين تتوفر فيهم مجموعة من الشروط وتابعوا تكوينا متخصصا لشغل تلك المناصب، ونخص بالذكر هنا المترشحين المتخرجين من المدرسة العليا للبنوك التي تعد قطبا مهما لتكوين العديد من إطارات البنوك الجزائرية في الوقت الحالي.

وتستكمل عملية التوظيف بإعداد قرارات التعيين، التي تخضع للرقابة من طرف المديرية العامة للبنك قصد التأكد من احترام إجراءات وشروط التوظيف، بالإضافة إلى الرقابة المالية قصد تأشيرها والموافقة على المنصب المالي للوظيفة. حيث تجدر الإشارة إلى أن العامل الجديد بالبنك يخضع لفترة تجريبية لا تتعدى 06 أشهر كما يمكن أن ترفع هذه المدة إلى 12 شهرا والخضوع إلى تكوين تحضيري لبعض الوظائف التي تتطلب تأهيلا عاليا، وقد بينت القوانين والاتفاقيات الجماعية

المعمول بها في البنوك كيفيات تنظيم التكوين التحضيري لشغل بعض الرتب ومدته ومحتوى برامجه.

الفرع الثاني: التدريب في البنوك محل الدراسة

بمقتضى أهداف العملية التوظيفية التي ترمي إلى استقطاب وتعيين قوى عاملة كفئة، تسعى العملية التدريبية إلى زيادة مهارات العاملين وتحسين قدراتهم على الأداء الفعال من خلال اكتساب الجديد من المعلومات والأساليب المدعمة لفعالية انجازهم، فهي بذلك نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد العاملين بالبنك بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى تحسين كفاءاتهم وأدائهم للعمل المصرفي.

وفي هذا الإطار، تعاني البنوك الجزائرية بصورة واضحة من ضعف أداء مواردها البشرية وعدم مقدرتها على مسايرة الأدوات والأساليب المتطورة والمتجددة ضمن بيئتها المصرفية، كما أن البنوك العمومية تحديدا تعاني من ارتفاع عدد العمالة الغير متخصصة أو لها تكوين ضعيف في الأعمال المصرفية، يضاف إلى ذلك عدد هام من العاملين بهذه البنوك يتم توجيههم لوظائف إدارية ووظائف دعم على حساب الوظائف العملياتية التي تتصل بشكل مباشر بالنشاط المصرفي المحض. وبالتالي فإن أي جهد يرمي إلى اكتساب كفاءة وفاعلية أكبر في الأداء سيكون دون جدوى ما لم يصاحبه تطويرا ورفعا لقدرات العاملين وإمكانياتهم قصد التعاطي مع مستجدات البيئة المصرفية المختلفة، حيث أن أي تطوير لقاعدة التكنولوجيات المصرفية الجديدة والأدوات الحديثة

في البنك يجب أن يتزامن مع كفاءة الموظفين العاملين به ويتناسب مع التكوين والتدريب الذي يتلقونه [1].

وإدراكا منها لهذا الوضع ولأهمية التدريب كوسيلة تنافسية لتحسين خدماتها، أصبحنا نتابع في الآونة الأخيرة اهتماما متزايدا للبنوك العمومية الجزائرية ببرامج التدريب والتأهيل، وذلك من خلال تنظيم دورات تكوينية وباستمرار لفائدة العاملين بها في الداخل والخارج قصد الاطلاع على أحدث التقنيات وأساليب العمل المصرفي، حيث بلغ عدد العاملين المتدربين نسبا معتبرة وعلى برامج تدريبية متنوعة شملت مختلف جوانب النشاط المصرفي كالتسويق وأنظمة التكنولوجيا والرقابة والتدقيق الداخلي وإدارة العلاقات مع العملاء.

كما نسجل هذا الاهتمام أيضا، من خلال تخصيص هذه البنوك لموارد مالية معتبرة ضمن برامجها السنوية لاستكمال أو إعادة بعث العديد من هياكل ومرافق التكوين الخاصة بها، بالإضافة إلى توقيع العديد من الاتفاقيات في مجال التكوين مع مراكز ومدارس تدريب متخصصة محلية ودولية قصد مرافقة العاملين وتكوينهم في مختلف المجالات ذات الصلة بالنشاط المصرفي. ونخص بالذكر هنا المدرسة العليا للصيرفة وكذا معهد التكوين البنكي(IFB) الذي أُنشأ ليضطلع بمهمة تكوين مصرفيين قادرين على مزاولة العمل المصرفي بكفاءة ويعمل على رفع مستوياتهم العلمية والعملية، من خلال شكلين رئيسيين للتكوين كما يلي: [2]

– التكوين الأكاديمي: حيث يكلل التكوين في هذا الإطار بالحصول على الشهادات التالية:

---

[1] كمال فايدي، دور التسويق المصرفي في تحسين أداء البنوك العمومية في الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة تخصص نقود ومالية، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2014، ص ص 258–259.

[2] كمال فايدي، مرجع سابق، ص 279.

– شهادة الثقافة البنكية (CCB): يعد هذا التكوين خاصا بالعمال ذوي مستوى الرابعة متوسط إلى الثالثة ثانوي، وهو يهدف لتمكينهم من تكوين رصيد معرفي بسيط يساعدهم على أداء الوظائف المسندة إليهم من جهة، ويحضرهم لإمكانية الاستفادة من التكوين في درجة أعلى، حيث تستغرق مدة هذا التكوين سنتين كاملتين.

– الإجازة البنكية (BB): يخصص هذا التكوين لفائدة العاملين حاملي شهادة البكالوريا، أو شهادة الثقافة البنكية، أو شهادة نجاح في المحاسبة والإعلام الآلي، وتقدر مدة التكوين بثلاث سنوات.

– الشهادة التحضيرية للدراسات العليا البنكية (CPES): يوجه هذا التكوين لفائدة العاملين من حاملي شهادة البكالوريا الذين أتموا دراسة ثلاث سنوات جامعية أو المتحصلون على شهادة ليسانس في تخصصات أخرى غير الاقتصاد والتسيير والمحاسبة والمالية، حيث تدوم مدة التكوين سنة واحدة ويمكن للعامل بعدها الترشح لنيل شهادة الدراسات العليا في البنوك.

– شهادة في الدراسات العليا للبنوك (DES): يخصص هذا التكوين لفائدة إطارات البنوك من حاملي شهادة الليسانس في الاقتصاد أو التسيير أو المحاسبة أو المالية أو شهادة تحضيرية للدراسات العليا البنكية، وهو يستغرق ثلاث سنوات ويسمح للمستفيدين منه تبوأ مراكز المسؤولية في البنوك لاحقا.

– التكوين التأهيلي: تقدم الشركة هذا النوع من التكوين لفائدة موظفي البنوك والمؤسسات المالية من خلال تنظيم ملتقيات قصيرة، متوسطة أو طويلة الأجل، إما بحضور عمال كل البنوك مع بعض أو بناء على طلب أحد البنوك وفق احتياجاته الخاصة. وتهدف هذه الملتقيات التي ينشطها مهنيين ومختصين وأساتذة جامعيين إلى تأهيل عمال البنوك ورسكلتهم وتجديد معارفهم. وتغطي هذه الملتقيات موضوعات متنوعة تخص نشاطات البنوك وتحولاتها مثل :تمويل المؤسسات

الجباية، التسويق، العمليات المصرفية مع الخارج، الأسواق المالية، تقييم لمشروعات، مراقبة التسيير، الشؤون القانونية وغيرها.

ومن خلال المرافق السابقة وغيرها أصبح اليوم عدد لا بأس به من العاملين بالبنوك العمومية يستفيد من دورات تدريبية بشكل دوري لتحسين المستوى وتجديد المعارف وتطوير قدراتهم ومؤهلاتهم إما لترقيتهم في وظائفهم وإما لتحضيرهم للقيام بمهام جديدة، حيث جرت العادة أن تشترط البنوك العمومية على العاملين القيام بتكوين تحضيري قبل شغل بعض المناصب أو الخضوع إلى تكوين تكميلي قبل الترقية إلى بعض الرتب.

هذا ونلاحظ على أنه بالرغم من الجهود المبذولة من طرف هذه البنوك للارتقاء بمستوى العملية التدريبية وتحسينها، لا يزال الكثير من العاملين يفضلون عدم المشاركة في هذه الدورات والتهرب منها لأسباب متعددة وبالتالي تظهر الحاجة الماسة إلى زيادة عدد العاملين الذين يستفيدون من هذه البرامج، حيث يمكن القيام بذلك من خلال تحفيزهم على ذلك، سواء بإمكانية الترقية في الرتبة بعد الاستفادة من التدريب أو من خلال تقديم تسلسل هرمي واضح يبين كيفية مكافأة الأداء، كما يمكن استخدام طريقة الرفع من الأجر كعامل محفز في هذا الجانب.

الفرع الثالث: التحفيز في البنوك محل الدراسة

تعتمد البنوك في تحديد أجور العاملين على الاتفاقية الجماعية للعمل وكذا القوانين التي وضعتها الدولة لتنظيم هذا المجال، بحيث تحدد هذه الأخيرة عناصر أو مكونات الأجر وحده الأدنى إلى جانب كيفيات دفعه ليترك بعد ذلك أمر إجراء مفاوضات بين العاملين والإدارة لتحديد المكافآت والتعويضات المناسبة لكل منصب، من خلال استشارة التنظيمات النقابية الممثلة للقطاع (اتحادية عمال البنوك والتأمينات). وعلى هذا الأساس فإن تحديد المقابل المالي لكل منصب

بالبنك يعتمد على جداول استدلالية لشبكة الأجور يتم من خلالها تحديد القيمة المالية للنقطة الاستدلالية المقابلة للرقم الاستدلالي لكل منصب لتضاف إليها مختلف المنح والتعويضات التي تقرها القوانين التنظيمية المعمول بها في القطاع.

وبالنسبة للحوافز في البنوك العمومية محل الدراسة، فهي تشمل مجموعة من المنح والمكافآت المادية المحددة بالتسمية والنوعية والشروط اللازمة للحصول عليها بمقتضى نصوص قانونية وتنظيمية خاصة، على غرار منحة المسؤولية، منحة الخبرة المهنية، منحة الربح السنوي، وهذا مع تسجيل غياب علاوة المردودية الجماعية التي تبقى مطلبا ملحا لعمال القطاع قصد اعتمادها ضمن شبكة الأجور الجديدة مستقبلا.

يضاف إلى الحوافز السابقة إمكانية الاستفادة من الترقية في الرتبة أو الدرجة بالنسبة للعاملين حيث تبين النصوص التنظيمية المعمول بها كيفيات وإجراءات وشروط الترقية التي ترتكز أساسا على مدى أهلية واستحقاق العامل من حيث الأقدمية والكفاءة في العمل. كما يتم في بعض المناسبات منح شهادات شكر وتقدير لبعض العاملين في إطار الحوافز المعنوية وذلك عرفانا لهم بالنتائج المميزة التي حققوها أو عند بذل مجهودات استثنائية ساهمت في تحسين الأداء والنتائج.

وأما بالنسبة للحوافز السلبية التي تعتبر كعقوبات تأديبية في حق العاملين، فهي تتحدد على حسب درجة الخطأ المهني المرتكب ومسؤولية العامل فيه وكذا حجم الضرر المترتب عنه. حيث عادة ما تشمل هذه العقوبات الإنذار الشفوي، الإنذار الكتابي، التوبيخ، الخصم من الأجر والتعويض، التوقيف المؤقت عن العمل الشطب من قائمة التأهيل أو الترقية، التنزيل في الدرجة، وحتى التسريح من العمل إذا كان الخطأ كبيرا.

من خلال ما سبق نستنتج أن نظام الأجور في البنوك العمومية محدد بموجب النصوص القانونية والتنظيمية وبالتالي فإن إدارات البنوك ملزمة باحترام هذه القوانين لكي لا تخضع قراراتها للإلغاء من طرف المديريات العامة. كما نسجل من جهة أخرى عدم وجود نظام واضح ومحدد لتقييم الأداء والحوافز، مما يجعل عملية منح المكافآت مجرد زيادة في أجور بعض العاملين دون تحفيزهم ودون إثارة دافعية أولئك الذين لم يحصلوا على هذه المكافآت. ومن هنا تظهر ضرورة اعتماد هذه البنوك على أنظمة تحفيز أكثر فعالية وذلك من خلال: [1]

- تثمين المسؤولية، ومنح أجر مقابل الاضطلاع بها.
- ربط الترقية بالتكوين وتحسين المردودية.
- الإسراع في وضع نظام ترقية مرتبط بالاستحقاق.
- تكييف علاوة المردودية مع المجهود الفردي والجماعي.

الفرع الرابع: التمكين في البنوك محل الدراسة

يتمحور التمكين ضمن سياق التسويق الداخلي في إعطاء العاملين سلطة أوسع لممارسة وظائفهم واتخاذ القرارات مع تحمل المسؤولية، فهو يهتم بتوثيق العلاقة بين الإدارة والعاملين والمساعدة على تحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وكسر الجمود الإداري والتنظيمي الذي يجمعهما، من خلال الارتقاء بالعنصر البشري إلى مستويات عالية من التعاون والعمل بروح الفريق الواحد والثقة بالنفس والإبداع والتفكير المستقل وروح المبادرة [2]. الأمر الذي يجعل الاهتمام بمبدأ تمكين العاملين عنصرا أساسيا لنجاح البنوك وتطورها، حيث أن هذه الأخيرة تتطور بجهود وأفكار

[1] كمال فايدي، مرجع سابق، ص 259.

[2] خالد حسن على الحريري، المنهج الإسلامي في التسويق الداخلي، المؤتمر الدولي العاشر للاقتصاد والتمويل الإسلامي، قطر، 23 و24 مارس 2015، ص 24.

موظفيها ولكي يحقق هؤلاء الدور المنوط بهم يجب أن يكونوا على قدر كاف من التمكين لأداء وظائفهم.

وبالنظر إلى واقع البنوك العمومية الجزائرية يتضح بأن التمكين على مستواها لا يزال ضعيفا أو يكاد يكون غائبا في الكثير من الأنشطة المصرفية مما يجعله أحد المعوقات التي تحول دون التطور الفعلي للقطاع، حيث أنه وفي كثير من الأعمال المصرفية يحجم المسؤولون في البنوك عن إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات والاستعانة بآرائهم، بل يقتصرون على بعض الممارسات فقط التي توحي لتمكين العاملين كالتفويض بالإمضاء ومنح مسؤوليات التسيير والإشراف وفق ما تسمح به القوانين والتعليمات المعمول بها.

فبالنسبة لمدراء الوكالات البنكية مثلا نجد بأن هؤلاء يتلقون التفويض من الإدارة المركزية لتسيير بعض العمليات المصرفية البسيطة ومنح أنواع معينة من القروض في حدود مبالغ مسقفة حيث غالبا ما يعود القرار النهائي في هذا المجال إلى المديرية العامة أو إلى المديرية الجهوية المخولة بذلك، كما يمكن لمدير الوكالة البنكية تفويض توقيعه لنوابه أو رؤساء المصالح قصد تأدية بعض المهام الإدارية والإمضاء على بعض الوثائق الخاصة بالإدارة.

ونلتمس التمكين في البنوك العمومية كذلك، من خلال الوظائف المتعلقة بمكلف بالعملاء ومكلف بالدراسات، حيث نجد من بين مهام العاملين الذين يشغلون هذه المناصب أنهم مكلفون بكل التدابير الرامية لإشباع احتياجات العملاء المالية، وذلك من خلال اتخاذ إجراءات عملية أو إعداد دراسات وتقارير خاصة تسمح باتخاذ القرارات المناسبة في هذا المجال.

إلا أن ما يؤكد بقاء التمكين دون المستوى في البنوك العمومية الجزائرية هو عدم انتهاج هذه الأخيرة لاستراتيجيات التسيير الحديث، والتي من أسسها الإدارة التشاركية (الإدارة الاستشارية)

وكنتيجة لذلك غالبا ما تتصف القرارات التسييرية على مستوى هذه البنوك بغياب أو ضعف مشاركة العاملين فيها، حيث لا يزال ينظر إلى العامل على أنه مستخدم يتلقى الأوامر الفوقية من المسؤولين وأنه مطالب بالتطبيق الحرفي لما جاءت به القوانين والمذكرات الدورية في العمل دون محاولة تعديلها أو تحسينها. هذا بالإضافة إلى تهميشه وعدم إشراكه في اتخاذ القرارات وحل المشاكل التي لا تزال حكرا على ذوي المناصب العليا الذين يعتبرون أصحاب السلطة في البنوك العمومية، إلى جانب عدم الاهتمام بالاجتماعات واللقاءات العملية بين العمال واقتصارها على المستويات الإدارية العليا فقط مع تهميش أهمية ذلك بالنسبة للعمال المصرفيين. وهذا ما يؤكد إذن مدى البعد الشاسع للبنوك العمومية الجزائرية عن درجة تطور البنوك الرائدة التي أصبحت إدارة المعرفة فيها من بين أهم الأولويات وأبرز وسائل تحقيق الرفاهية والمردودية الاقتصادية [1].

هذا وقد تطرقت العديد من الدراسات إلى واقع التمكين وأنماط القيادة والتسيير المتبعة على مستوى البنوك العمومية بالمقارنة مع البنوك الخاصة والأجنبية العاملة بالجزائر، حيث أكدت معظم هذه الدراسات الضعف والتقصير الذي يعاني منه العاملون بالبنوك العمومية في هذا الجانب، ولا سيما من حيث: [2]

– سيادة نمط القيادة الأوتوقراطي في البنوك العمومية الجزائرية والنمط الديموقراطي التشاركي في البنوك الأجنبية محل المقارنة.

---

[1] بن وسعد زينة ومباركي سمرة، المعرفة في المصارف الجزائرية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، جامعة بسكرة، نوفمبر2005 ، ص 360.

[2] سعدون عائشة، ممارسة إدارة الأعمال في المصارف العمومية الجزائرية والمصارف الخاصة الأجنبية : دراسة مقارنة، رسالة ماجستير غير منشورة تخصص إدارة أعمال، جامعة البويرة، الجزائر، 2015، ص 176.

– ضعف مستوى الكفاءات الإنسانية لدى مديري البنوك العمومية الجزائرية من حيث مهارات الاتصال والقدرة على القيادة، وبناء فرق العمل وإدارة المهام، مما يجعلهم رؤساء أكثر منهم قادة في حين أن مستواها لدى مديري الوكالات الأجنبية محل المقارنة عال جدا وهو ما يؤدي إلى خلق قنوات من الاحترام والثقة ويعزز العلاقة بين المدير والمرؤوسين.

– لا تزال الممارسات الإدارية التقليدية تسيطر على العلاقة بين المدير والمرؤوسين في كثير من البنوك العمومية الجزائرية من خلال السلطة الهرمية والتفكير البيروقراطي وغياب دور التنظيم غير الرسمي وعمل الفريق وحصر العلاقة بين المدير والمرؤوسين وبين المرؤوسين أنفسهم على العلاقة الرسمية وما تنص عليه القوانين والتعليمات على عكس البنوك الأجنبية محل المقارنة التي أصبحت تنتهج أساليب إدارية حديثة كالتمكين والإدارة بالتجوال وسياسة الباب المفتوح إيمانا منها بأن أساس الميزة التنافسية يكمن في العنصر البشري أكثر من أي عنصر آخر من عناصر الإنتاج، فأصبحت أكثر حرصا على العمل مع وليس ضد المرؤوسين الذين لا يقتصر تواجدهم في البنك على مجرد العمل فقط بل ليصبحوا جزءا منه ويساهموا في بنائه.

– التزام مديري البنوك العمومية الجزائرية باللوائح والتعليمات وعدم الخروج عنها في الغالب، مما يجعلهم بيروقراطيين لا يشجعون روح المبادرة والابتكار، علما بأن البيروقراطية لا تخلق سوى فرد إعتمادي وسلبي يشعر أنه لا سيطرة لديه على مقومات العمل أو بيئة العمل التي يعمل فيها بسبب سيطرة الإدارة العليا على جميع السلطات بشكل مركزي، في حين يتجه مديرو البنوك الأجنبية محل المقارنة إلى المرونة التي تفتح المجال أمام انطلاق الأفكار والابتكار والإبداع.

– اعتقاد مسؤولي البنوك العمومية الجزائرية أن سياسة " الخوف والعصا " هي السياسة التي تنفع مع المرؤوسين متهمين إياهم بالتقاعس والأنانية والطمع والاستغلال، مما يؤدي إلى مراقبتهم

والترصد لهم للتأكد من أنهم يقومون بتأدية أعمالهم بالشكل المطلوب، في حين يرى مسؤولي البنوك الأجنبية في مرؤوسيهم حب العمل وروح المبادرة والرقابة الداخلية والقدرات الخلاقة وحب التميز.

الفرع الخامس: الاتصال الداخلي في البنوك محل الدراسة

يعتبر الاتصال الداخلي من أبرز المقومات التي ترتكز عليها البنوك من أجل دفع سيرورة العمل والمساهمة في تحقيق أهدافها، حيث مهما اختلفت أنشطة البنوك وأهدافها فإنها دائما تحتاج إلى اتصال داخلي فعال يساهم في تحقيق هذه الأهداف والنشاطات، من خلال بث ونقل معلومات وتصورات الإدارة والعاملين بشأن مختلف القضايا التنظيمية، بحيث لا يمكن تصور ممارسات إدارية دون وجود مثل هذا النوع من التفاعل بين الأفراد العاملين.

والملاحظ أن الاتصال الداخلي على مستوى البنوك العمومية مثله مثل المؤسسات الاقتصادية الأخرى يقوم على علاقات إدارية مبنية على مبدأ الطاعة والتسلسل الهرمي، ومن ثم فإن العملية الاتصالية داخل البنوك عادة ما يغلب عليها الطابع الرسمي من خلال خطوات ومنافذ اتصال رسمية يحددها التنظيم ويتطلبها بحيث تتسم القواعد التي تحكم هذا النوع من الاتصال بالثبات والاستقرار.

وفي هذا السياق، فإن الاتصال الداخلي بالبنوك العمومية غالبا ما يأخذ شكلا عموديا من أعلى إلى أسفل ويتجسد ذلك من خلال الأوامر والتعليمات والإجراءات والقوانين الداخلية المرتبطة بالعمل، التي تسمح للعامل التعرف على كل ما يتعلق بظروف وكيفية سير العمل داخل البنك بالإضافة إلى معرفة وضعيته الإدارية اتجاه البنك فيما يخص مساره المهني من تعيين وترسيم وترقية وغيرها من المعلومات المتبادلة التي كلما كانت واضحة ودقيقة كلما شعر العامل بالرضا وأنجز أعماله بدقة وسرعة أكبر.

كما تأخذ الاتصالات الداخلية على مستوى هذه البنوك شكلا تصاعديا من أسفل إلى أعلى وتتضح هذه الأخيرة بتقديم العاملين أو المرؤوسين معلومات حول الأداء وظروف العمل في البنك من خلال كتابة التقارير أو من خلال تقديم الشكاوي والتظلمات أو طلب توضيحات واستفسارات حول العمل من المسؤولين، حيث تعمل الاتصالات في هذا الاتجاه على تقليص الفجوة بين العامل والمسؤول ضمن الأهداف الإستراتيجية للتسويق الداخلي. إلى جانب جعل العامل يشعر بالانتماء إلى البنك ويتخلص من بعض السلوكات السلبية كالتذمر والإهمال واللامبالاة أثناء أداء العمل التي قد تجعل التنظيم ينحرف عن البرنامج والأهداف المسطرة مما يجعله غير فعال ما لم يستدرك الأوضاع ويقلص من هذه الفجوة في العملية الاتصالية.

وبالإضافة إلى ما سبق نجد كذلك الاتصالات الداخلية الأفقية، وهي تلك التي تحدث بين جماعات العمل في نفس المستوى التنظيمي أي بين الرؤساء والمرؤوسين وبين العاملين بعضهم البعض، حيث تسمح هذه الاتصالات عادة بالحصول على معلومات لا يمكن الحصول عليها عن طريق الاتصال العمودي كما أنها تسمح بالتنسيق بين مختلف المصالح والأقسام في البنك من أجل فاعلية أكبر في العمل.

ونلتمس اهتمام البنوك العمومية بعملية الاتصال الداخلي من خلال اعتمادها على عدة وسائل ترمي إلى الرفع من فاعلية هذه العملية، حيث تتمثل أهم هذه الوسائل في الهاتف، المراسلات البريدية، الملصقات المقابلات، الاجتماعات، التعليمات، المذكرات، التقارير، المجلات، الصحف والنشرات الدورية. يضاف إلى ذلك إقدام العديد من هذه البنوك وبشكل تدريجي على اعتماد أنظمة معلومات خاصة بالموارد البشرية (SIRH) والتي ستساهم بالتأكيد في إدخال المعلوماتية وإضفاء

العصرنة على عملية الاتصال الداخلي في إطار إستراتيجية متكاملة للتسويق الداخلي وتنمية الموارد البشرية معا.

وبالموازاة مع الاتصال الداخلي الرسمي، نلاحظ بأن الاتصال غير الرسمي في البنوك العمومية له مكانته أيضا حيث غالبا ما يجري الفاعلون الاجتماعيون اتصالات مع الأفراد والجماعات من خلال العلاقات الاجتماعية والتفاعلات التي تحدث بينهم للتعرف على مختلف انشغالاتهم ومشاكلهم ومحاولة توصيلها إلى المسؤولين قصد إيجاد الحلول المناسبة لها وذلك في إطار سياسة اتصال فعال مدعم بثقافة الحوار بين مختلف المتعاملين والشركاء الاجتماعيين.

من خلال ما تقدم يتضح بأن البنوك العمومية الجزائرية لا تزال بعيدة عن إدراك مفهوم التسويق الداخلي وتطبيقه، حيث يلاحظ أن معظم الإجراءات المتبعة في هذا السياق تدخل ضمن إطار التسيير الروتيني للموارد البشرية الذي تحكمه مجموعة من القوانين التنظيمية غير المرنة والتي تتجاهل في كثير من الأحيان احتياجات ورغبات العاملين الذين يجب إرضائهم والتعامل معهم بالطريقة نفسها كما لو أنهم عملاء خارجيين.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

لتحديد الإطار العام للدراسة التطبيقية والمتعلقة بتقييم مدى تبني وتطبيق البنوك التجارية الجزائرية لمفهوم التسويق الداخلي وأثر ذلك على رضا عملائها، ارتأينا أنه من الضروري الإشارة إلى أهم الإجراءات المنهجية التي تم إتباعها لتحقيق أهداف الدراسة. ولقد تمثلت هذه الإجراءات في تحديد مجتمع وعينة الدراسة، أداة جمع البيانات، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

قبل الشروع في الدراسة الميدانية يتعين على الباحث تحديد مجتمع وعينة الدراسة تحديدا دقيقا حيث يسمح ذلك بالتعرف على المفردات التي تتوافر فيها الخصائص المطلوب دراستها وجمع البيانات التي تخدم أغراض البحث من خلالها.

الفرع الأول: مجتمع الدراسة

ارتكزت الدراسة الميدانية لهذا البحث على استقصاء الأفراد العاملين بالبنوك العمومية الجزائرية الستة والمتمثلة في كل من البنك الوطني الجزائري، القرض الشعبي الجزائري، بنك الجزائر الخارجي، بنك الفلاحة والتنمية الريفية، بنك التنمية المحلية والصندوق الوطني للتوفير والاحتياط.

ونظرا لكبر حجم مجتمع الدراسة الأصلي الذي يفوق الـ 31000 عامل حسب بيانات الجمعية المهنية للبنوك والمؤسسات المالية لسنة 2017، وانتشار مفرداته على مستوى مختلف الوكالات البنكية عبر التراب الوطني (1604 وكالة)، بالإضافة إلى القيود الخاصة بالوقت والتكلفة المرتبطة بهذا النوع من الدراسات، فقد تقرر اقتصار الدراسة على ثلاث ولايات من الوطن هي البليدة والبويرة والمدية والاعتماد على أسلوب المعاينة لجمع البيانات الأولية اللازمة لاستكمالها. وعليه تكون مجتمع الدراسة من مجموع العاملين في الوكالات البنكية العمومية بولايات البليدة والبويرة والمدية، حيث بلغ عددهم حسب ما تشير إليه تقارير مفتشيات العمل للولايات المذكورة 1295 عامل موزعين على 64 وكالة بنكية.

وقد وقع الاختيار على البنوك العمومية الجزائرية لأن التسويق الداخلي عادة ما يكون في القطاع الخدمي أكثر منه في القطاعات الأخرى بسبب درجة الاتصال والتفاعل المرتفعة بين العاملين

والعملاء، كما أن طبيعة العمل الخدمي للبنوك العمومية التجارية يتوافق وهدف الدراسة المتمثل في اختبار مدى تطبيق التسويق الداخلي بأبعاده المختلفة في بيئة الأعمال الجزائرية وتوضيح أثر ذلك على الاهتمام برضا العملاء. يضاف إلى ذلك الحركية التي تشهدها هذه البنوك والدور الذي يفترض أن تلعبه في تحريك العجلة الاقتصادية في الجزائر، حيث أن تحقيق هذا الدور لن يكون إلا إذا تمت الاستفادة من الطاقات والموارد البشرية على أحسن وجه وذلك من خلال تبني مفهوم التسويق الداخلي في المؤسسات البنكية على اعتبار أنه أحد أهم العوامل التي يمكن أن تساهم في إعادة بعث هذا الدور، لاسيما وأن هذا الأخير يسعى إلى توفير الظروف الملائمة لتحسين أداء وفعالية الموارد البشرية (العملاء الداخليين) تمهيدا لتحقيق رضا العملاء الخارجيين [1].

الفرع الثاني: عينة الدراسة

نظرا لغياب إطار المعاينة وصعوبة تطبيق الطرق الاحتمالية تم استخدام أسلوب المعاينة الغير احتمالية في هذه الدراسة، حيث تم اعتماد عينة ملائمة (ميسرة) اشتملت 388 مبحوثا أي ما نسبته 30 % من إجمالي عدد العاملين في البنوك المختارة (المجتمع الكلي). وبالتالي تم توزيع استمارات الاستبيان على فئة العاملين الأكثر استجابة وملائمة للحكم على متغيرات الدراسة والتي تمثلت في كل من مدراء البنوك، رؤساء المصالح المكلفين بالدراسات، المكلفين بالعملاء وموظفي الشبابيك.

ومن بين الاستمارات الموزعة، تم استرجاع 274 استمارة أي ما نسبته 70.6 % من مجموع الاستمارات الموزعة، وبعد التدقيق تم استبعاد 36 استمارة لعدم صلاحيتها للتحليل، وبذلك بلغ عدد

[1] محجوبي محمد الأخضر، مرجع سابق، ص 104.

الاستمارات الصالحة للتحليل 238 استمارة وتمثل ما نسبته 61.3 % من مجموع الاستمارات الموزعة، مثلما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (02): هيكل عينة الدراسة

البنك	البليدة			المدية			البويرة		
	عدد الوكالات	الاستمارات الموزعة	الاستمارات المسترجعة	عدد الوكالات	الاستمارات الموزعة	الاستمارات المسترجعة	عدد الوكالات	الاستمارات الموزعة	الاستمارات المسترجعة
BNA	05	30	24	04	23	16	02	12	09
CPA	03	18	10	02	15	09	03	17	13
BEA	02	13	09	01	11	08	01	07	05
BADR	07	41	32	04	24	17	05	30	22
BDL	07	38	24	02	14	10	03	20	13
CNEP	05	28	19	03	19	13	05	28	21
المجموع	29	168	**118**	16	106	**73**	19	114	**83**
الاستمارات المسترجعة: 274			**الاستمارات المستبعدة: 36**			**الاستمارات الخاضعة للتحليل: 238**			

المصدر: من إعداد الباحث.

المطلب الثاني: أداة جمع البيانات

يعد اختيار أداة جمع البيانات خطوة أساسية له تأثير مباشر على نتائج الدراسة، ولهذا يتعين على الباحث انتقاء الأداة التي تتناسب مع أهداف التحليل الذي غالبا ما يحدد الطريقة التي يجب اعتمادها في ذلك.

وبالنسبة لدراستنا الحالية فقد اعتمدت على جمع البيانات الثانوية من مختلف الأدبيات والدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة لتأصيل الإطار النظري والإسهام في تكوين فرضيات الدراسة، بالإضافة إلى إجراء بعض اللقاءات والمقابلات الشخصية مع مدراء بعض

الوكالات البنكية والعاملين بها، من خلال الزيارات الميدانية والتي سمحت بتسجيل عدد لا بأس به من الملاحظات الخاصة بالدراسة أيضا.

أما فيما يخص الجانب التطبيقي، فقد تم استخدام استمارة الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات الأولية، حيث تم توزيعها عن طريق الاتصال المباشر بمفردات العينة من خلال الانتقال إلى البنوك بصفة شخصية والحرص على شرح الاستمارة وملئها من طرف المستقصى منهم بعد منحهم آجالا كافية للقيام بذلك قبل العودة إليهم مجددا واسترجاعها فاسحين المجال أمامهم للإجابة على الاستبيان بكل أريحية، وهذا بسبب عدم تمكن معظم العاملين المستجوبين من التفاعل مع الباحث أثناء دوامهم. وقد امتدت هذه العملية من شهر نوفمبر 2018 إلى غاية أواخر جوان 2019 على فترات متقطعة.

وعلى هذا الأساس سنخصص هذا المطلب للتعرف على الأداة المستخدمة في جمع البيانات ويشمل ذلك تصميم الاستبيان، المقياس المستخدم فيه، بالإضافة إلى صدق أداة الدراسة وثباتها.

الفرع الأول: تصميم الاستبيان

لتحقيق أهداف الدراسة والوقوف على مدى تطبيق أنشطة التسويق الداخلي في البنوك الجزائرية وتأثير ذلك على رضا العملاء، قام الباحث بتصميم استمارة استبيان وجهت لعينة من العاملين بالبنوك العمومية الجزائرية حيث استعان الباحث في ذلك بالعديد من الدراسات مع إجراء بعض التعديلات لتتلائم مع ما جاء في الجانب النظري للدراسة وأهدافها.

وقد تكونت استمارة الاستبيان من جزئين رئيسيين (أنظر الملحق رقم 01 و 02)، حيث تضمن **الجزء الأول** معلومات عامة تهدف للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة من حيث الجنس العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمركز الوظيفي، كما هو موضح فيما يلي:

– الجنس: يعد تقسيم أفراد العينة حسب الجنس من الأمور التقليدية نظرا لسهولة هذا التقسيم في التطبيق وقدتم استخدام مقياس التصنيف الثنائي الاسمي لقياس هذا المتغير.

– العمر: تم استخدام مقياس التصنيف الفئوي الترتيبي لقياس هذا المتغير، وذلك من خلال تقسيم المستجوبين إلى أربعة فئات عمرية تضمنت (أقل من 30 سنة، 30–39 سنة، 40–49 سنة، 50 سنة فأكثر).

– المستوى التعليمي: تم استخدام مقياس التصنيف الفئوي الترتيبي لقياس هذا المتغير، حيث تم تقسيم الأفراد المستجوبين إلى أربعة فئات هي (أقل من ثانوي، ثانوي، جامعي، تكوين متخصص).

– الخبرة: وزعت الفئات الخاصة بهذا المتغير على أربعة أقسام هي (أقل من 05 سنوات، 05–10 سنوات 11–15 سنة، أكثر من 15 سنة).

– المركز الوظيفي: تم استخدام المقياس الاسمي لقياس هذا المتغير والمتمثل في تحديد المنصب الذي يشغله الفرد المستقصى منه.

أما **الجزء الثاني** من الاستبيان فقد تضمن قياس متغيرات الدراسة الثلاث المتمثلة في كل من التسويق الداخلي (المتغير المستقل)، الرضا الوظيفي (المتغير الوسيط)، والتوجه برضا العملاء (المتغير التابع)، وقد احتوى هذا الجزء على (59) عبارة موزعة على ثلاثة محاور كما يلي:

– المحور الأول: خصص هذا المحور لتوصيف وتقييم الممارسات الفعلية لأنشطة التسويق الداخلي في البنوك محل الدراسة، وقد اشتمل على (32) عبارة موزعة ضمن ستة أبعاد كما ورد في الجانب النظري للدراسة وبالاعتماد على المقاييس المتبعة ضمن دراسات العديد من الباحثين وفي مجالات مختلفة أبرزها: دراسة (سعيد شعبان حامد: 2003)، دراسة (صالح عمرو كرامة الجريري: 2006)، دراسة (شفيق إبراهيم حداد وعلي عبد الرضا علي: 2008)، دراسة

(أمل إبراهيم أحمد وهاني الضمور: 2010)، دراسة (كفاح صالح الأسدي وأزهار نعمة أبو غنيم: 2010)، دراسة (Mornay Roberts Lombard : 2010)، ودراسة (نظام موسى سويدان: 2012). والتي تمثل أسلوبا شائعا لقياس التسويق الداخلي من خلال العبارات المجمعة على شكل أبعاد يراد التحقق منها سواء على صعيد الفقرات أو على أساس مكونات أبعاد المقياس ذاته. وفيما يلي تفصيل أكثر لمكونات هذا المحور:

- اختيار وتعيين العاملين (التوظيف): وتم قياس هذا البعد من خلال عبارات الاستبيان من (01-05).

- التدريب: وتم قياس هذا البعد من خلال العبارات من (06-12).

- التحفيز: تم اعتماد العبارات من (13-17) لقياس هذا البعد.

- التمكين: وتم قياس هذا البعد من خلال عبارات الاستبيان من (18-21).

- الاتصال الداخلي: وتم قياس هذا البعد من خلال العبارات من (22-27).

- العلاقات الداخلية: تم اعتماد العبارات من (28-32) لقياس هذا البعد.

- المحور الثاني: خصص هذا المحور للتعرف على مستوى الرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين في البنوك محل الدراسة، وقد اشتمل هذا المحور على (22) عبارة تم صياغتها بمراجعة ما جاءت به دراسة كل من (العدوان ياسر وعبد الحليم أحمد: 1995) ودراسة (ملحم يحي سليم: 2006) [1]، دراسة (دربالي سهام: 2009) دراسة (Julie Moutte : 2010)، ودراسة (Castel

[1]- العدوان ياسر وعبد الحليم أحمد، الرضا الوظيفي للإدارة الوسطى في أجهزة الادارة العامة في الأردن، مجلة أبحاث اليرموك سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 01، العدد 11، الأردن، 1995، ص ص 20-37.

- ملحم يحي سليم، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي: دراسة حالة شركة الاتصال الأردنية الحديثة المجلة العربية للإدارة، المجلد 02، العدد 26، الأردن، 2006، ص ص 28-40.

2011 : Davy, Durand-Delvigne Lemoine Claude)، حيث توزعت العبارات عبر خمسة أبعاد كما يلي:

- الرضا عن الأجور والمكافآت: وقد تم قياس هذا البعد من خلال عبارات الاستبيان من (33-36).

- الرضا عن طبيعة ومضمون العمل (الوظيفة): وتم التعبير عن هذا البعد من خلال العبارات من (37-40).

- الرضا عن العلاقات مع زملاء العمل: تم صياغة العبارات من (41-43) لقياس هذا البعد.

- الرضا عن نمط القيادة والإشراف: وتم قياس هذا البعد من خلال عبارات الاستبيان من (44-48).

- الرضا عن فرص التقدم الوظيفي: وتم قياس هذا البعد من خلال العبارات من (49-54).

- المحور الثالث: خصص هذا المحور لمعرفة مدى اهتمام العاملين المبحوثين في البنوك محل الدراسة برضا العملاء، وذلك باستخدام (05) عبارات تم صياغتها بالاعتماد على دراسة كل من (أحمد يحي حسين عبيد: 2005)، (Julie Moutte : 2010) و (نظام موسى سويدان: 2012)، وقد شمل هذا المحور العبارات (55-59).

الفرع الثاني: المقياس المستخدم في الاستبيان

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (échelle de Likert) للتعرف على أجوبة واتجاهات المبحوثين فيالاستبيان، وهذا نظرا لما يمنحه هذا المقياس من سهولة وسلاسة في ملء الاستمارات بما يؤدي إلى تسهيل عملية جمع البيانات.

وبناء على ذلك تم إعطاء المبحوثين مجموعة من العبارات وطلب منهم التعبير عن درجة موافقتهم من عدمها على سلم متدرج من خمس درجات، والتي توزعت من أقل وزن وقد أعطيت له (1) درجة واحدة مقابل حقل الإجابة (غير موافق تماما) إلى أعلى وزن والذي أعطيت له (5) درجات مقابل حقل الإجابة (موافق تماما)، في حين عبرت الدرجة (2) عن حقل الإجابة (غير موافق)، الدرجة (3) تعني (محايد)، أما الدرجة (4) فتعني حقل الإجابة (موافق).

وللتمكن من معرفة الأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة بخصوص متغيرات الدراسة، تم حساب طول الفئة في المقياس المعتمد وتحديد فئاته، على النحو التالي:

- تحديد المدى: وهو الفرق بين أعلى وأدنى درجة بمقياس ليكرت، ويساوي (5-1= 4)
- طول الفئة: وهو حاصل قسمة المدى على عدد درجات المقياس، ويساوي (4:5=0.8)

ومن ثم يتم إضافة القيمة المتحصل عليها لأقل قيمة في المقياس ونتبع نفس الطريقة مع كل الدرجات فيصبح طول الفئات ومجال التقييم الخاص بالمتوسطات الحسابية لكل عبارة كما يلي:

- المجال من [1.0-1.8[وتدل على درجة موافقة منخفضة جدا؛
- المجال من [1.8-2.6[وتدل على درجة موافقة منخفضة؛
- المجال من [2.6-3.4[وتدل على درجة موافقة متوسطة؛
- المجال من [3.4-4.2[وتدل على درجة موافقة مرتفعة؛
- المجال من [4.2-5.0[وتدل على درجة موافقة مرتفعة جدا؛

الفرع الثالث: صدق أداة الدراسة وثباتها

قبل جمع البيانات وتحليلها يتعين على الباحث التأكد من موثوقية أداة القياس المستخدمة ويشمل ذلك التأكد من:

أ- **صدق أداة الدراسة:** يتعلق "الصدق الظاهري" أو ما يسمى "بصدق المحتوى" بمعرفة مدى سلامة الصياغة اللغوية لعبارات أداة الدراسة ووضوح أفكارها بالنسبة للمستجوبين، بالإضافة إلى استيفاء الأداة لكل العناصر التي تخدم التحليل.

ولهذا الغرض وبعد الانتهاء من صياغة الاستبيان، قام الباحث بعرضه على مجموعة من الأساتذة المتخصصين في مجال التسويق والعمل المصرفي في عدد من الجامعات الجزائرية والأجنبية (أنظر الملحق رقم 03) بقصد تأكيد خاصية صدق المحتوى لعبارات الاستبيان ومدى ملائمتها لقياس متغيرات الدراسة وتحقيق أهدافها. وبناء على ذلك وردت ملاحظات واقتراحات الأساتذة المحكمين، وتم الأخذ بها من خلال إعادة صياغة أو تعديل بعض العبارات الغير واضحة المضمون ليصبح الاستبيان جاهزا للتوزيع في صورته النهائية.

ب- **ثبات أداة الدراسة:** يقصد بثبات أداة الدراسة قدرتها على توليد نتائج متطابقة أو متقاربة نسبيا إذا تم تكرار نفس القياس عدة مرات وفي نفس الظروف [1]. وبالتالي فالثبات يشير إلى مدى ارتباط قراءات نتائج القياس المتكررة ودرجة الموثوقية التي تتمتع بها أداة القياس لتوفير نتائج متسقة.

وللتأكد من ذلك غالبا ما يتم استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) للاتساق الداخلي وقد أظهرت نتائج الدراسة الخاصة بالاستبيان أن قيمة ألفا الكلية لمجموع الأسئلة بلغت (0.940)، في حين قدر معامل الثبات لمقياس التسويق الداخلي بـ (0.896)، والرضا الوظيفي

[1] هلال بدر الدين، الكامل في بحوث التسويق، دار زهران، الأردن، 2002، ص 142.

بـ (0.864)، أما بالنسبة لمتغير لرضا العملاء فقد قدر بـ (0.889)، وتعد هذه القيم عالية وتدل على ثبات أداة الدراسة طالما أنها جميعا أعلى من النسبة المقبولة وهي (0.6). والجدول الموالي يلخص قيم معاملات الثبات لمختلف أبعاد الدراسة:

الجدول رقم (03): قيم معاملات الثبات كرونباخ ألفا لمتغيرات الدراسة

المتغير	البعد	عدد العبارات	قيمة ألفا
التسويق الداخلي	اختيار وتعيين العاملين	**05**	**0.720**
	التدريب	**07**	**0.789**
	التحفيز	**05**	**0.862**
	التمكين	**04**	**0.765**
	الاتصال الداخلي	**06**	**0.623**
	العلاقات الداخلية	**05**	**0.765**
الرضا الوظيفي	الأجور والمكافآت	**04**	**0.598**
	طبيعة ومضمون العمل	**04**	**0.688**
	العلاقات مع زملاء العمل	**03**	**0.658**
	نمط القيادة والإشراف	**05**	**0.792**
	فرص التقدم الوظيفي	**06**	**0.695**
رضا العملاء	ــــــــ	**05**	**0.889**

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS).

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل

على ضوء فرضيات الدراسة وأهدافها ووفقا لطبيعة البيانات التي تم تجميعها، اعتمد الباحث على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS الإصدار 25) في تبويب ومعالجة

بيانات الجانب التطبيقي بالإضافة إلى برنامج (Amos الإصدار 21) لبناء نموذج الدراسة واختبار فرضياتها، كما تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

– التكرارات والنسب المئوية من أجل وصف الخصائص الشخصية والوظيفية لمفردات عينة الدراسة.

– المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بهدف عرض وتحليل إجابات أفراد العينة ومعرفة اتجاهاتهم حول متغيرات الدراسة وأهميتها النسبية.

– معامل الارتباط كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) للتأكد من ثبات أداة الدراسة ومن تناسقها الداخلي.

– اختبار (Kaiser-Meyer-Olkin) و(Bartlett) للتأكد من كفاية حجم العينة وذلك بإيجاد قيمة (KMO) التي يجب أن تتجاوز (0.50) وأن يكون مستوى الدلالة لمؤشر (Bartlett) أقل من (0.05).

– اختبار (T-Test) للعينة الواحدة للتحقق من مدى وجود فوارق في آراء أفراد العينة فيما يخص تطبيق أنشطة التسويق الداخلي في البنوك محل الدراسة.

– معامل التحديد (R-squared) لقياس مدى دقة نموذج الدراسة وتوضيح القوة التفسيرية لمتغيرات الدراسة من خلال شرح مقدار أو كم التباين في متغير ما والذي يمكن أن ينتج عن علاقته بمتغير آخر، حيث كلما اقتربت قيمة (R^2) من الواحد كان النموذج أفضل والعلاقة بين المتغيرات أكثر تفسيرا.

– النمذجة بالمعادلات البنائية (Structural Equation Modeling) لاختبار نموذج الدراسة المقترح والتأكد من جودته باستخدام مؤشرات المطابقة (سيتم التفصيل فيها لاحقا)، وكذا اختبار

الفرضيات وعلاقات التأثير المباشرة وغير المباشرة المتضمنة فيه باستخدام تقنية الـ Bootstrapping [1].

– اختباري الصدق التقاربي والتمايزي لنموذج القياس المقترح في الدراسة.

– مؤشرات التعديل (Modification Indices) وطريقة فحص البواقي (Residual)، حيث أن متابعة قيم البواقي ومؤشرات التعديل تساهم في تحسين مستوى مطابقة النموذج من خلال ما يقترحه برنامج (Amos) من تعديلات سواء بحذف بعض الفقرات أو الربط بين أخطاء القياس لتحسين جودة النموذج.

وتعد النمذجة بالمعادلات البنائية (SEM) كإحدى الطرق أو المنهجيات الإحصائية الحديثة لتحليل البيانات، والتي بمقتضاها يتم التعامل مع الظاهرة المدروسة من خلال بناء نموذج نظري يتضمن مجموعة من المؤشرات الدالة عليه واختبار مدى صحة هذا النموذج وشبكة العلاقات بين المتغيرات التي يتضمنها جملة واحدة بدون الحاجة إلى تجزئة العلاقات المفترضة إلى أجزاء [2].

وفي هذا الإطار لا شك بأن استخدام هذه المنهجية يتطلب من الباحث الإلمام بمجموعة من المفاهيم والأسس التي ترتكز عليها، وعلى هذا الأساس سنخصص الفروع الآتية للتعريف بمنهجية النمذجة بالمعادلات البنائية والوقوف على أهم مميزاتها، إلى جانب توضيح مختلف المراحل والإجراءات التي تخص كيفية استخدامها.

---

[1] الـ Bootstrapping هي عبارة عن تقنية تستخدم لإثبات صلاحية نموذج متعدد المتغيرات من خلال سحب عدد كبير من العينات الجزئية من العينة الأصلية للبحث، وتقدير نماذج لكل عينة جزئية ثم تجميع تقديرات كل النماذج الجزئية معا وبما يسمح بإعطاء تقديرات أفضل وتحديد قيمة الدلالة الإحصائية التي يعتمد عليها للحكم على وجود الأثر غير المباشر من عدمه.

[2] أمحمد بوزيان تيغزة، التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي مفاهيمهما ومنهجيتهما بتوظيف حزمة SPSS و LISREL ، دار المسيرة الأردن، 2012، ص 115.

الفرع الأول: مفهوم النمذجة بالمعادلات البنائية

يتضمن هذا الفرع تبيانا لأهم المفاهيم والخصائص المرتبطة بمنهجية النمذجة بالمعادلات البنائية انطلاقا من تعريفها وتوضيح أهميتها، مجالات استخدامها وكذا مميزاتها.

أ- تعريف النمذجة بالمعادلات البنائية وأهميتها:

استعملت النمذجة بالمعادلات البنائية في مجالات معرفية وتطبيقية مختلفة منها علم النفس وعلم الاجتماع والعلوم الإدارية والتنظيمية والعلوم الاقتصادية وغيرها من العلوم الأخرى، مما جعل تعريفاتها تتعدد في الأدبيات ولعل أبرز هذه التعاريف ما يلي:

يعرفها Schumacker و Lomax بأنها إستراتيجية تتضمن أنواعا مختلفة من الأساليب الإحصائية لشرح وتفسير العلاقات بين المتغيرات (المفاهيم)، وكذا مدى ارتباط هذه المفاهيم ببعضها البعض لتحديد مدى مقبوليتها ومنطقيتها إمبريقيا [1].

ويعرفها Hershberger بأنها منهجية أو طريقة بحثية تستخدم لتقدير وتحليل واختبار النماذج التي تحدد العلاقات بين المتغيرات، حيث يطلق على هذه العلاقات المفترضة بين المتغيرات تسمية النماذج السببية [2].

---

[1] عبد الناصر السيد عامر، نمذجة المعادلة البنائية للعلوم النفسية والاجتماعية الأسس والتطبيقات والقضايا، الطبعة الأولى، دار جامعة نايف للنشر، السعودية، 2018، ص 17.

[2] أحمد سلامي وحكيم بن جروة، الأسس النظرية والمنهجية للنمذجة بالمعادلات البنائية، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الندوة العلمية الوطنية الأولى حول النمذجة الإحصائية والرياضية وتطبيقاتها في العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، 22 فيفري 2018، ص 05.

أما Hair، Hult، Ringle وSarsted فيعتبرونها بأنها أسلوب إحصائي يمكن الباحثين من تحليل واختبار مجموعة من المعادلات الانحدارية بصورة متزامنة، حيث يكون المتغير مستقلا في معادلة وتابعا في معادلة أخرى [1].

في حين يعتبرها Hoyle بأنها مدخل إحصائي شامل لاختبار الفروض حول العلاقات بين المتغيرات الكامنة والمتغيرات المقاسة [2].

ويعرفها Crockett بأنها أسلوب تحليلي متدرج من الجيل الثاني، هدفه تحديد درجة تطابق بيانات العينة مع النموذج النظري المفترض للظاهرة [3].

أما Hox فيعتبرها طريقة للنمذجة الإحصائية محور اهتمامها هو البنى النظرية، وينظر إليها كتوليفة تضم كلا من تحليل المسار، تحليل الانحدار والتحليل العاملي التوكيدي [4].

من التعاريف السابقة يتضح بأن النمذجة بالمعادلات البنائية تعتبر كمدخل أو أسلوب إحصائي يستخدم للتحقق من مقبولية أو منطقية نماذج نظرية تتضمن مجموعة من المتغيرات بينها علاقات أو تأثيرات سببية يطلق عليها النموذج البنائي. حيث يعتمد هذا الأسلوب أنماطا مختلفة من النماذج لرسم وتصوير العلاقات بهدف أساسي هو إجراء الاختبار الكمي للنموذج النظري الذي يفترضه الباحث. وبصورة أكثر تحديدا فإن النماذج النظرية المتنوعة يمكن اختبارها في منهجية النمذجة

---

[1] Joseph Hair, Tomas Hult, Christian Ringle and Marko Sarsted, A primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM), The 2nd edition, SAGE publications, Los Angeles, 2017, pp 30-32.

[2] عبد الناصر السيد عامر، مرجع سابق، ص 16.

[3] نفس المرجع، ص 16.

[4] أحمد سلامي وحكيم بن جروة، مرجع سابق، ص 06.

بالمعادلات البنائية من خلال تحديد كيفية تشكيل مجموعة من المتغيرات لبنى ومفاهيم نظرية معينة وكيفية ارتباط وتأثير تلك البنى مع بعضها بشكل مباشر وغير مباشر.

وعليه فإن هدف النمذجة بالمعادلات البنائية يتمثل في تحديد مدى مطابقة النموذج النظري للبيانات الميدانية، أي المدى الذي يتم فيه تأييد النموذج النظري للدراسة بواسطة بيانات العينة، فإذا دعمت بيانات العينة النموذج النظري فإنه من الممكن بعد ذلك اعتماد النموذج أو افتراض نماذج نظرية أكثر تعقيدا، أما في حالة العكس فإما يتم تعديل النموذج الأصلي واختباره أو أنه يتم تطوير نماذج نظرية أخرى واختبارها [1].

وبناء على ما سبق يمكن وصف النمذجة بالمعادلات البنائية بكونها منهجية بحثية لاختبار النماذج النظرية كميا باستخدام المنهج العلمي لاختبار الفروض البحثية، وذلك من أجل تحقيق فهم أفضل للعلاقات المعقدة بين المتغيرات في الظاهرة المدروسة [2].

وبذلك تتضح أهمية النمذجة بالمعادلات البنائية كمنهجية فعالة في معالجة العديد من الظواهر الإدارية بما فيها التسويقية منها انطلاقا من الطبيعة المعقدة للظواهر المدروسة، والتي تقتضي في كثير من الأحيان بناء النماذج المختلفة من أجل تسهيل دراستها والتعامل معها بدقة وموضوعية.

---

[1] ياسر فتحي الهنداوي المهدي، منهجية النمذجة بالمعادلة البنائية وتطبيقاتها في بحوث الادارة التعليمية، مجلة التربية والتنمية، مصر، العدد 40، 2007، ص ص 07-08.

[2] بن عون بودالي وأحمد بن عثمان، أسلوب تحليل المسار في البحوث الاقتصادية والاجتماعية، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الندوة العلمية الوطنية الأولى حول النمذجة الإحصائية والرياضية وتطبيقاتها في العلوم الاقتصادية جامعة قاصدي مرباح بورقلة، 22 فيفري 2018، ص 05.

ولعل هناك على الأقل أربعة أسباب رئيسية وراء انتشار وتزايد الاهتمام باستخدام النمذجة بالمعادلات البنائية بين الباحثين المحدثين، وهي: [1]

– السبب الأول: أن الباحثين أصبحوا أكثر وعيا بالحاجة الضرورية لاستخدام متغيرات مشاهدة عديدة لتحسين فهم الظاهرة التي يتناولونها بالبحث العلمي، فالطرق الإحصائية التقليدية تستخدم فقط عددا محدودا من المتغيرات والتي عادة ما تكون غير قادرة على التعامل مع النظريات والظواهر المعقدة والمتطورة. كما أن استخدام عدد قليل من المتغيرات لدراسة وتحليل الظواهر المعقدة أصبح أمرا محدودا ونادر الحدوث بين الباحثين بحجة أن الارتباطات التتابعية البسيطة غير كافية لاختبار النماذج النظرية المعقدة، وعلى النقيض نجد بأن مدخل النمذجة بالمعادلات البنائية يتيح نمذجة العلاقات المتشابكة بين المتغيرات العديدة واختبار الظواهر المعقدة، ومن هنا أصبحت هذه المنهجية الطريقة المفضلة لتأكيد أو رفض النماذج النظرية بصورة كمية.

– السبب الثاني: ويتضمن الاعتراف الكبير بأهمية صدق وثبات الدرجات المشاهدة من أدوات القياس، وبعبارة أخرى رغم أن خطأ القياس أصبح قضية جوهرية في تخصصات متعددة، إلا أن التعامل معه يتم بشكل منفصل عن التحليل الإحصائي للبيانات، وهذا على خلاف منهجية النمذجة بالمعادلات البنائية التي تأخذ في حسبانها صراحة خطأ القياس أثناء تحليل واختبار البيانات.

– السبب الثالث: يتعلق بالنضج الحادث في منهجية النمذجة بالمعادلات البنائية خلال ما يزيد عن أربعين عاما، وخاصة القدرة التي أثبتها هذا المدخل في تحليل النماذج النظرية الأكثر تقدما وتعقيدا.

---

[1] بن عون بودالي وأحمد بن عثمان، مرجع سابق، ص 04.

– السبب الرابع: وهو أن برامج النمذجة الآن أصبحت عديدة وأكثر ألفة لدى الباحثين من ذي قبل على غرار برنامج (Amos)، وبرنامج (Lisrel)، وبرنامج (Eqs)، وبرنامج (Sepath)، وبرنامج (Romana)، حيث كان الباحثون في السابق يعانون من قلة هذه البرامج وعدم الدراية بآليات البرمجة المعقدة للبرامج وكيفية استخدامها، وهذا بعكس ما تشهده السنوات الأخيرة من تطور هائل في معظم برامج النمذجة حيث أصبحت معظم البرامج تعتمد على نظام النوافذ (Windows) واستخدام قوائم السحب والإدراج، ومن ثم أصبحت برامج النمذجة اليوم أسهل وأيسر في الاستخدام حيث تحتوي على خصائص مشابهة للبرامج الأخرى المعتمدة على نظام النوافذ.

ب– مجالات استخدام منهجية النمذجة بالمعادلات البنائية:

تتعدد وتتنوع مجالات استخدام منهجية النمذجة بالمعادلات البنائية، ويمكن إيجاز أبرز مجالات الاستخدام على النحو التالي: [1]

– يمكن استخدام المنهجية في التحقق من صدق البنى الإدارية النظرية التي يتناولها الباحثون بالدراسة والقياس وذلك من خلال تحديد نموذج قياس البنية واختباره بأحد البرامج المناسبة لإجراء النمذجة.

– يمكن استخدام المنهجية في اختبار الأنماط العديدة من النماذج النظرية مثل نماذج الانحدار ونماذج المسار وغيرها من النماذج. ففي نماذج الانحدار يمكن أن يساعد هذا المدخل الباحث على التنبؤ بمستقبل الظاهرة الإدارية المدروسة من خلال معرفته للعوامل المؤثرة عليها، كما تساعده نماذج المسار على تحديد مسار العلاقات المتداخلة بين المتغيرات الإدارية المشاهدة المتعددة موضع البحث والدراسة.

---

[1] ياسر فتحي الهنداوي المهدي، مرجع سابق، ص 18.

– والاستخدام الأكثر أهمية يتمثل في استخدام المنهجية لاختبار نموذج المعادلة البنائية للظاهرة الإدارية المدروسة، ومما هو جدير بالذكر أن جميع ظواهر الادارة يمكن معالجتها بشكل أو بآخر من خلال هذا المدخل شريطة أن يتمكن الباحث من ابتداع أدوات دقيقة لقياسها أو استخدام مؤشرات صادقة لتقديرها حتى يمكن التعامل معها كميا.

ج– مميزات منهجية النمذجة بالمعادلات البنائية:

هناك العديد من المزايا المتضمنة في استخدام منهجية النمذجة بالمعادلات البنائية (SEM) مقارنة بالأساليب الكلاسيكية عموما، من أهمها ما يلي: [1]

– تتيح منهجية النمذجة بالمعادلات البنائية اختبار النماذج بصورة شاملة بدلا من التعامل مع متغيرات النموذج بشكل منفصل.

– تتضمن المنهجية نمذجة افتراضات أكثر مرونة تسمح بالتفسير، وبذلك فهي تمتاز عن الأساليب الكلاسيكية بقدرتها على دراسة البنى التحتية المفترضة للمفاهيم في علاقتها بالمتغيرات المقاسة المكونة لها.

– تسمح منهجية (SEM) بإمكانية اختبار النماذج التي تتضمن العديد من المتغيرات التابعة، كما أنها تتفوق على الطرق الكلاسيكية في دراسة المتغيرات الوسيطة التي تؤدي دور المتغير المستقل والمتغير التابع في الوقت نفسه، بالإضافة إلى أنها تظهر التأثيرات المباشرة والغير مباشرة والكلية بين المتغيرات.

---

[1] أنظر في ذلك كلا من:

– أحمد سلامي وحكيم بن جروة، مرجع سابق، ص ص 16–17.

– عبد الناصر السيد عامر، مرجع سابق، ص ص 17–22.

– تتفوق منهجية (SEM) عن الأساليب الكلاسيكية في قدرتها على دراسة التأثيرات أحادية الاتجاه والتأثيرات المتبادلة.

– تتمتع المنهجية بجاذبية واجهة تخطيطية لرسم النموذج واختباره.

– تسمح منهجية (SEM) بإمكانية المقارنة بين نماذج نظرية متنافسة أو بديلة لتحديد أيها أكثر مطابقة مع البيانات الميدانية.

– تتعامل المنهجية مع القياسات أو المتغيرات آخذة في الحسبان أخطاء القياس، عكس الأساليب الكلاسيكية التي تتعامل مع القياسات وكأنها من دون أخطاء. وعلى ضوء ذلك فإن تقديرات معالم (SEM) تعد أكثر دقة من الأساليب الكلاسيكية وهي تعطي نتائج غير متحيزة للمعالم المقدرة، وهنا تكمن قوة (SEM) في إظهار أخطاء القياس للمتغيرات خاصة إذا كانت القياسات منخفضة الثبات.

– تتيح منهجية (SEM) تخفيض خطأ القياس من خلال وجود المؤشرات المتعددة لكل متغير كامن.

– تمدنا منهجية (SEM) بمؤشرات عديدة للمطابقة لتقدير قوة النموذج وليس مؤشرا واحدا فقط كما هو الحال في تحليل الانحدار حيث يمدنا بمؤشر معامل التحديد المتعدد (R^2) لتقدير التباين المفسر في المتغير التابع فبالإضافة إلى تقدير مطابقة النموذج ككل فإنها تمدنا بمؤشرات لتقويم قوة العلاقات بين البنى التحتية كلا على حدى، بمعنى أنها تمدنا بالتباين المفسر لكل معادلة بنائية على حدى.

– قاعدة القرار في منهجية (*SEM*) تكون في ضوء الدلالة الإحصائية لمؤشر كاي تربيع (χ^2) وأيضا في ضوء مجال متصل من الصفر إلى الواحد الصحيح لمجموعة من المؤشرات الأخرى في حين أن القرار في الأساليب التقليدية يكون في ضوء الدلالة الإحصائية فقط.

– تمتاز منهجية (SEM) بأنه يمكن تنفيذها من خلال برامج كمبيوتر عديدة، كما أنها تعتبر وسيلة فعالة لمعالجة البيانات الصعبة من خلال امتلاكها آليات للتغلب على عدم توافر الإعتدالية للبيانات والتعامل مع البيانات المفقودة والقيم المتطرفة.

– تمتاز منهجية (SEM) عن الأساليب الكلاسيكية في قدرتها على كشف سوء التخصيص في النموذج.

– تقترح منهجية النمذجة بالمعادلات البنائية فروضا جديدة تفتح مجالات جديدة للبحث.

وتأسيسا على المزايا السابقة فإن استخدام منهجية النمذجة بالمعادلات البنائية يمكن أن يحقق ايجابيات عديدة مثل: [1]

– تحقيق مزيدا من الموضوعية في معالجة الظواهر الإدارية من خلال تكميم ظواهر ومتغيرات الإدارة والتأكد من صدق قياس الظواهر المدروسة.

– إمكانية التنبؤ بمستقبل الظواهر الإدارية من خلال تحديد الأوزان الانحدارية للمتغيرات المؤثرة عليها.

– التحقق من صدق النظريات المدروسة الحالية من خلال بناء النماذج المشتقة من النظرية واختبار مدى صدقها.

---

[1] ياسر فتحي الهنداوي المهدي، مرجع سابق، ص 19.

– تطوير النظريات في المجالات الإدارية المختلفة بناء على النماذج البنائية للمتغيرات في أوضاع مختلفة.

الفرع الثاني: أسس منهجية النمذجة بالمعادلات البنائية

للنمذجة بالمعادلات البنائية قواعد ومفاهيم أساسية ينبغي على الباحث الإلمام بها قبل الشروع في استخدام هذا الأسلوب المنهجي، إذ ينبغي على الباحث أن يدرك مفهوم النموذج، نموذج المعادلة البنائية، طبيعة المتغيرات في منهجية (SEM)، الفرق بين نموذج القياس ونموذج البناء (مكونات نموذج المعادلة البنائية)، معاني الأسهم والأشكال المستخدمة في رسم النموذج، ومختلف أنماط النماذج الأساسية التي تختبرها النمذجة وعلى نحو خاص نماذج الانحدار ونماذج المسار، والنماذج العاملية التوكيدية، حيث أن هذه الأنماط الثلاثة على نحو خاص تمثل أساسا هاما لفهم هذه المنهجية البحثية.

أ– مفهوم النموذج:

تختلف تعاريف " النموذج " باختلاف المجال الذي يستخدم فيه النموذج، ويمكن تعريفه ببساطة على أنه تمثيل لظاهرة أو محاكاة لها قصد تسهيل عملية فهمها. بمعنى أنه تبسيط للظاهرة ينطوي في الغالب على عدد من العلاقات بين المتغيرات، وبالتالي فهو يستهدف تمثيل شيء ما موجود في الواقع والاقتراب من واقعه من خلال تصور العلاقات بين المتغيرات المكونة للظاهرة المدروسة [1].

وباستخدام لغة الإدارة يمكن القول بأن النموذج هو وصف لظاهرة إدارية بدلالة متغيرات معينة وعلاقاتها بحيث تُمكن هذه المتغيرات من دراسة سلوك الظاهرة تحت ظروف متعددة وضبطها قدر الإمكان وكذلك التنبؤ بمستقبل الظاهرة. ولما كانت الظواهر الإدارية معقدة، وحيث أن النموذج

[1] أمحمد بوزيان تيغزة، مرجع سابق، ص ص 130–131.

يبسط الظاهرة المدروسة يمكن للنماذج أن تمثل وسيلة مفيدة للباحثين حيث تمكنهم من التناول الدقيق والدراسة الشاملة للظواهر المدروسة وتسهيل التعامل معها بموضوعية [1].

ب- نموذج المعادلة البنائية:

يتألف النموذج البنائي أساسا من العلاقات بين المتغيرات الكامنة التي تمثل البعد البنائي للنموذج إلى جانب مؤشراتها أو متغيراتها المقاسة (المشاهدة) التي تمثل بعد القياس للنموذج. وبالتالي فنموذج المعادلة البنائية هو عبارة عن نمط مفترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والمقاسة، أو هو نموذج مسار كامل للعلاقة بين مجموعة من المتغيرات يمكن وصفه أو تمثيله في شكل رسم بياني، وهو يعتبر كامتداد للنموذج الخطي العام الذي يعد الانحدار المتعدد جزءا منه، وبمعنى أوسع تمثل نماذج المعادلة البنائية ترجمة لسلسة من علاقات السبب والنتيجة المفترضة بين مجموعة من المتغيرات [2].

ج- أنواع المتغيرات في النمذجة بالمعادلات البنائية:

تصنف المتغيرات وفق منهجية النمذجة بالمعادلات البنائية (SEM) إلى عدة أنواع أهمها: [3]

1- التصنيف الأول: المتغيرات الكامنة والمتغيرات المقاسة

- **المتغيرات الكامنة:** هي عبارة عن بنى أو مفاهيم نظرية أو افتراضية يستعصي على الباحث ملاحظتها وقياسها بصورة مباشرة ولهذا تسمى أيضا بالمتغيرات غير المقاسة أو العوامل والمتغيرات

---

[1] أحمد سلامي وحكيم بن جروة، مرجع سابق، ص 09.

[2] ياسر فتحي الهنداوي المهدي، مرجع سابق، ص 11.

[3] نفس المرجع، ص ص 11-13.

غير المشاهدة [1]. بمعنى آخر هي المتغيرات التي لا يتم مشاهدتها أو قياسها مباشرة، ولكن يمكن ملاحظتها وقياسها بشكل غير مباشر عن طريق مجموعة من المتغيرات أو المؤشرات الملاحظة القابلة للقياس باستخدام الاختبارات والاستبيانات وغيرها من أدوات جمع البيانات، والتي يفترض الباحث بأنها تعطي صورة مقاربة لدلالة المفهوم أو المتغير الكامن، وهي بذلك تتضمن كلا من المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة، والمتغيرات الوسيطة.

ومن هذا المنطلق، فإن أغلب المفاهيم في العلوم الإدارية هي متغيرات كامنة لأن كلا منها يحتاج إلى عدد من المؤشرات للاقتراب من دلالة كل مفهوم ، ناهيك عن اختلاف الباحثين في تعريفها مما يؤدي إلى تباينهم في انتقاء المؤشرات أو المتغيرات الملاحظة التي تعتمد في جمع البيانات عن المفهوم الكامن [2].

– **المتغيرات الظاهرة (المقاسة):** ويطلق عليها عدة مسميات مثل المتغيرات الملاحظة أو المشاهدة التي يمكن قياسها مباشرة وتستخدم لتحديد أو الاستدلال على البنية أو المتغير الكامن [3]. وعليه فإن كل متغير من المتغيرات الظاهرة المشاهدة يمثل مؤشرا واحدا للمتغير الكامن، ولذلك عادة ما يستخدم الباحثون أدوات مختلفة لقياس المتغير الكامن أو مجموعة من المتغيرات المشاهدة للاستدلال عليه وتحقيق أكبر قدر من الدقة في قياسه.

---

[1] عبد الحميد نعيجات ومحمد بداوي، النمذجة بالمعادلات البنائية وتطبيقاتها في العلوم التجارية، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الندوة العلمية الوطنية الأولى حول النمذجة الإحصائية والرياضية وتطبيقاتها في العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، 22 فيفري 2018، ص 03.

[2] أمحمد بوزيان تيغزة، مرجع سابق، ص ص 137-138.

[3] Joseph Hair, Tomas Hult, Christian Ringle and Marko Sarsted, op.cit, p 33.

وتأسيسا على ما سبق يمكن إيضاح أن المتغيرات الظاهرة هي المؤشرات الخارجية للمتغيرات الكامنة، حيث من أبرز أمثلة هذه المؤشرات أو المتغيرات في مجال الإدارة الفقرات أو العبارات (Items) في أداة القياس والمؤشرات الكمية المستخدمة للاستدلال على بعض الظواهر المدروسة.

- **الأخطاء أو البواقي:** وتتمثل في الأخطاء أو البواقي المرتبطة بالمتغيرات المقاسة وبالمتغيرات الكامنة التابعة وهي تعكس أخطاء القياس أو الأخطاء العشوائية، في حين أن المتغيرات المستقلة الكامنة ليس عليها أسهم للبواقي [1].

2- التصنيف الثاني: متغيرات خارجية المنشأ ومتغيرات داخلية المنشأ

- **المتغيرات خارجية المنشأ:** هي متغيرات مستقلة بدون متغير سببي سابق فهي متغيرات تؤثر ولا تتأثر، أي أنها تؤثر في غيرها ولا تتأثر بأي متغير داخل النموذج مثل أخطاء القياس وأي متغير مستقل آخر داخل النموذج يؤثر ولا يتأثر [2].

- **المتغيرات داخلية المنشأ:** هي متغيرات تتأثر بمتغيرات أخرى داخل النموذج، وتشمل كلا من المتغيرات التابعة الخالصة والمتغيرات الوسيطة (تعد المتغيرات الوسيطة نتائج للمتغيرات خارجية المنشأ أو المتغيرات الوسيطة الأخرى وأسباب للمتغيرات التابعة والوسيطة الأخرى)، وباختصار أي شكل يتجه إليه سهم في النموذج يعتبر داخلي المنشأ.

3- التصنيف الثالث: متغيرات ذات تأثير مباشر ومتغيرات ذات تأثير غير مباشر

- **المتغيرات ذات التأثير المباشر:** وهي المتغيرات التي تؤثر مباشرة في متغير آخر داخل النموذج.

---

[1] عبد الناصر السيد عامر، مرجع سابق، ص 91.

[2] عبد الحميد نعيجات ومحمد بداوي، مرجع سابق، ص 03.

– **المتغيرات ذات التأثير الغير مباشر:** وتشمل المتغيرات التي تؤثر في متغير ما بواسطة متغير آخر داخل النموذج.

وعلى ضوء ما سبق، يمكن استنتاج أن المتغيرات في النمذجة بالمعادلات البنائية يمكن وصفها إما كامنة أو مشاهدة (مقاسة)، داخلية المنشأ أو خارجية المنشأ، مستقلة أو تابعة، ذات تأثير مباشر أو غير مباشر.

د– مكونات نموذج المعادلة البنائية:

يتكون نموذج المعادلة البنائية من نموذجين جزئيين وضحهما Hoyle وUllman و Bentler على النحو الآتي:[1]

1– نموذج القياس: هو نموذج فرعي من النموذج الكلي يهتم بالعلاقات بين المتغيرات الكامنة والمتغيرات المقاسة أو كيف يتم التعبير عن المتغيرات الكامنة في ضوء المتغيرات المقاسة. وبذلك فهو يمثل ذلك الجزء (وقد يكون الكل) من نموذج المعادلة البنائية والذي يتعامل مع المتغيرات الكامنة ومؤشراتها حيث يحدد العلاقات بين المتغيرات المشاهدة (المؤشرات) والمتغيرات غير المشاهدة (الكامنة)، كما أنه يصف صدق وثبات المتغيرات المشاهدة أي التحقق من مصداقية بنية المقاييس.

2– النموذج البنائي: هو الآخر نموذج فرعي من النموذج الكلي يحدد العلاقات أو التأثيرات السببية الموجودة بين المتغيرات الكامنة (الغير مشاهدة)، فهو يحدد أي المتغيرات الكامنة يؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على التغيرات في قيم متغيرات كامنة أخرى داخل النموذج.

---

[1] عبد الناصر السيد عامر، مرجع سابق، ص ص 97–98.

ويتم تحديد النموذج البنائي اعتمادا على نظرية البحث وقد يضم أكثر من نموذج قياس، ويمكن القول أنه يحدد التأثيرات المباشرة التي تربط بين المتغيرات خارجية المنشأ والمتغيرات داخلية المنشأ في النموذج وأخطاء القياس لهذه المتغيرات.

هـ- لغة النمذجة بالمعادلات البنائية:

تنفرد النمذجة بالمعادلات البنائية (SEM) بلغة خاصة يتفق عليها العلماء في تصميم النماذج واختبارها حيث عادة ما يتم صياغة هذه الأخيرة باستخدام رسوم تخطيطية تستعمل أشكالا وأسهما متعارف عليها لتوضيح مختلف المتغيرات والمسارات أو شبكة العلاقات بين هذه المتغيرات. وحتى يتسنى لنا فهم هذه الرسوم سنتعرف فيما يلي على مختلف هذه الأشكال ومدلولاتها: [1]

1- الدائرة أو الشكل البيضاوي (⬭): تشير الدائرة أو الشكل البيضاوي إلى المتغيرات الكامنة، ويعني ذلك أن المتغيرات الموجودة داخل الدائرة أو الشكل البيضاوي تسمى متغيرات كامنة.

2- **المستطيل أو المربع (▭):** تدل الأشكال المستطيلة والأشكال المربعة على المتغيرات المقاسة أو الظاهرة (المشاهدة) أو المؤشرات. وقد تكون هذه الأخيرة عبارة عن فقرات أو بنود أو عبارات مقياس أو مقاييس فرعية أو غيرها، فإذا كانت المؤشرات المقاسة عبارة عن فقرات مقياس فإن كل عبارة تمثل مؤشرا أو متغيرا مقاسا، كما قد تكون المؤشرات أو المتغيرات المقاسة كمقاييس وليست فقرات.

---

[1] أنظر في ذلك كلا من:

- بن عون بودالي وأحمد بن عثمان، مرجع سابق، ص ص 07-08.
- عبد الناصر السيد عامر، مرجع سابق، ص 38.

3- السهم المستقيم وحيد الاتجاه (← أو ← أو ↑ أو ↓): تشير الأسهم المستقيمة وحيدة الاتجاه إلى وجود اتجاه لعلاقة سببية بين متغيرين، بحيث المتغير الذي ينطلق منه السهم يؤثر في المتغير الذي ينتهي عنده السهم (علاقة تأثير فقط). وبالتالي إذا لم يستقبل المتغير الكامن الذي يشار إليه بشكل بيضاوي أي سهم مستقيم ينتهي عنده لكن ينطلق منه سهم أو سهمان أو عدة أسهم مستقيمة فيعتبر متغيرا كامنا مستقلا، أما إذا انتهى عنده سهم أو سهمان أو عدة أسهم مستقيمة فيعتبر متغيرا تابعا. والمتغير الكامن الذي تنتهي عنده أسهم مستقيمة أو سهمان أو سهم واحد وتنطلق منه أسهم مستقيمة أو سهمان أو سهم واحد فيدعى أيضا بالمتغير الكامن التابع ويدعى أيضا بالمتغير التابع الكامن الوسيط.

4- **السهمان المستقيمان متعاكسي الاتجاه (⇄):** يشير هذين السهمين المتعاكسين في الاتجاه إلى وجود علاقة سببية تبادلية بين المتغيرين بحيث كل متغير يؤثر في الآخر ويتأثر به (تأثير متبادل).

5- السهم المزدوج الاتجاه المحدب أو المقعر أو المستقيم (←→): يشير هذا السهم إلى وجود علاقة ارتباط (اقتران) غير سببية بين متغيرين ولا يعتبر مسارا يدل على أثر أحد المتغيرين على الآخر كما لا يدل على التأثير المتبادل بين هذين المتغيرين، والسبب في ذلك أن الباحث يفترض وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين غير أنه لا يملك تصورا واضحا عن أيهما يؤثر في الثاني ولذلك يفترض وجود مجرد علاقة ارتباطية بينهما بدون أن يدل ذلك على وجود علاقة تأثير وتأثر بينهما.

ويختلف السهم المزدوج الاتجاه عن السهم المستقيم الوحيد الاتجاه في أن العلاقة التي يدل عليها السهم المستقيم الوحيد الاتجاه قد تكون علاقة سببية أو تنبؤية بحيث أن مصدر السبب أو التنبؤ يكون أحد المتغيرات أو عدد من المتغيرات الموضحة في النموذج. أما السهم المزدوج الاتجاه فيدل على علاقة ارتباطية أو تغايرية مفترضة بين المتغيرات الكامنة المستقلة لكن لا توجد كمتغيرات مذكورة في النموذج تفسر وجود هذه العلاقات الارتباطية أو التغايرية، وإنما يفترض الباحث أن هذه المتغيرات موجودة خارج النموذج ولا تشكل الموضوع الأساسي للنموذج، ولذلك يتعامل الباحث مع هذه الارتباطات بين المتغيرات المستقلة بأنها معطاة بحيث لا يملك الباحث الإطار النظري لتحديدها وتوضيحها عن طريق إدخال متغيرات جديدة في النموذج [1].

6- خطأ البناء (◯↓): يشير هذا الشكل الكروي الموصول بسهم إلى وجود خطأ في البناء للمتغيرات الكامنة أو خطأ في القياس للمتغيرات المقاسة (المشاهدة).

وبناء عليه، يتطلب وضع أسهم البواقي أو الأخطاء على المتغيرات المقاسة (المؤشرات) الممثلة للمتغيرات الكامنة وكذا على المتغيرات الكامنة التابعة حيث تعكس هذه الأخطاء التباين غير المفسر، فالخطأ الواقع على المتغير المقاس يعكس التباين غير المفسر عن طريق العوامل وإظهار هذا الخطأ يرجع إلى خطأ القياس العشوائي والثبات المنخفض ونمذجته في التحليل هو مصدر قوة أسلوب (SEM) [2].

---

[1] أمحمد بوزيان تيغزة، مرجع سابق، ص 139.

[2] عبد الناصر السيد عامر، مرجع سابق، ص 92.

و- أنماط النماذج:

تتعامل منهجية النمذجة بالمعادلات البنائية (SEM) مع أنماط عديدة من النماذج أشهرها نماذج الانحدار وتحليل المسار والنماذج العاملية التوكيدية، حيث يعتبر فهم هذه الأنماط الثلاثة الأساسية مقدمة لا بد منها لتسهيل فهم منهجية النمذجة، ولذلك سيتم التركيز في الجزء الموالي على هذه الأنماط: [1]

1- نماذج الانحدار (Regression Models): تتكون نماذج الانحدار من متغيرات مشاهدة (مقاسة) فقط حيث يتم فيها تفسير متغير مشاهد تابع أو التنبؤ به من خلال واحد أو أكثر من المتغيرات المشاهدة المستقلة.

2- نماذج تحليل المسار (Path Models): يتم تحديد نماذج المسار أيضا بالمتغيرات المشاهدة (المقاسة) إلا أن نموذج المسار يسمح بالمرونة حيث يمكن أن يتضمن متغيرات مشاهدة مستقلة عديدة ومتغيرات مشاهدة تابعة عديدة. بمعنى أن تحليل المسار هو نموذج ينطوي على شبكة من العلاقات الخطية في اتجاه واحد بحيث تدل على تأثير متغيرات مقاسة على متغيرات مقاسة أخرى في اتجاه واحد، بحيث أن كل علاقة تأثير يرمز لها بسهم وحيد الاتجاه يدعى بالمسار.

والفرق الأساسي بين نموذج المسار ونموذج الانحدار، هو أنه في تحليل المسار يستطيع الباحث إيجاد علاقات التأثير والتأثر بين المتغيرات التي يقوم ببحثها بغض النظر عن كون هذه المتغيرات مستقلة أو تابعة، أي أن تحليل المسار يحدد الآثار والعلاقات المباشرة والغير مباشرة بين مختلف المتغيرات. أما في تحليل الانحدار فيستطيع الباحث التعرف على تأثير المتغيرات المستقلة

---

[1] ياسر فتحي الهنداوي المهدي، مرجع سابق، ص 14-16.

على المتغيرات التابعة فقط ولا تمكنه نماذج الانحدار من بحث تأثير المتغيرات التابعة بعضها على بعض، وبذلك فإن نماذج المسار تختبر عادة نماذج أكثر تعقيدا من نماذج الانحدار.

3- النماذج العاملية التوكيدية (Confirmatory Factor Models): تختلف النماذج العاملية ولاسيما التوكيدية منها عن نماذج الانحدار وتحليل المسارات في كون أن النموذجين الأخيرين ينطويان على العلاقات السببية أو التنبؤية التي تمثل بأسهم مستقيمة وحيدة الاتجاه تمثل مسار التأثير أو التنبؤ بين المتغيرات المقاسة (المشاهدة). في حين أن النماذج العاملية بمختلف أنواعها لا تدرس العلاقات بين متغيرات مختلفة بمعنى أنه لا توجد مسارات أو أسهم مستقيمة وحيدة الاتجاه بين العوامل أو المتغيرات المقاسة، وإنما هي نماذج تحليلية لأنها تعنى أساسا بتحليل مفهوم أو متغير معين إلى الأبعاد أو العوامل التي يفترض أنها تشكل قوام أو بنية المفهوم [1].

وعليه فإن النموذج العاملي التوكيدي يتضمن المتغيرات المشاهدة (المقاسة) التي يفترض أنها تقيس واحدا أو أكثر من المتغيرات الكامنة المستقلة أو التابعة، وبالطبع تقتصر هذه النماذج على النمط التوكيدي من التحليل العاملي، إلا أن ذلك لا يعني بأنها تتجاهل تماما النمط الاستكشافي فعادة ما يكون التحليل العاملي الاستكشافي إجراءا سابقا للتحليل التوكيدي.

ولعله من المفيد في هذا الصدد توضيح الفرق بين النمطين على النحو التالي: [2]

التحليل العاملي الاستكشافي (Exploratory Factorial Analysis) يهدف الباحث من ورائه إلى استكشاف البيانات الميدانية بدون نموذج واضح ومحدد، وبالتالي فإن النموذج العاملي الاستكشافي لا تتضح معالمه أو مكوناته إلا بعد القيام بالتحليل العاملي حيث يفتقر الباحث إلى

---

[1] أمحمد بوزيان تيغزة، مرجع سابق، ص 152.

[2] أحمد سلامي وحكيم بن جروة، مرجع سابق، ص 09.

تصور واضح لبنية المفهوم قبل إجراء التحليل العاملي الاستكشافي، ولا يتم في الغالب تحديد عدد العوامل ولا ماهية هذه العوامل وأسمائها ولا يتم تعيين أي المؤشرات المقاسة أو المتغيرات أو الفقرات تتشبع على عامل معين دون العوامل الأخرى. فالباحث هنا ينطلق من المجهول ليستكشف أبعاد المقياس أو البنية أي أن التحليل العاملي الاستكشافي يمكن أن يولد البنية ويولد النموذج أو يولد الفرض.

وبناء على ذلك يمكن رسم الشكل التخطيطي الذي يمثل النموذج العاملي الاستكشافي بعدد من العوامل بدون تسميتها بحيث أن كل عامل يرتبط بالمؤشرات أو المتغيرات المقاسة ما دام الباحث يفتقر سلفا إلى تصور واضح عن تمييز المؤشرات أو الفقرات إلى مجموعات، بحيث أن كل مجموعة منها ترتبط بعامل معين دون العوامل الأخرى.

وأما التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factorial Analysis) وعلى عكس التحليل العاملي الاستكشافي فينطلق الباحث من فرض أو إطار نظري واضح لبنية النموذج ويستعمل التحليل العاملي لاختبار صحة النموذج والتأكد من مدى مطابقته للبيانات الميدانية. وعلى هذا الأساس فإن التحليل العاملي التوكيدي لا ينطلق من العدم وإنما من افتراض معلوم يريد التحقق منه ميدانيا (إمبريقيا)، يتعين على الباحث في هذا التحليل أن يبدأ بفرض صفري ينص على عدم وجود فروق بين النموذج النظري والبيانات الميدانية. ومن المزايا البارزة للتحليل التوكيدي هو أن المتغير المشاهد فيه يعتمد على عامل كامن واحد فقط، في حين أنه يعتمد في التحليل الاستكشافي على أي عدد من العوامل الكامنة في نفس الوقت.

مما سبق نستنتج بأن النمذجة بالمعادلات البنائية هي بمثابة مدخل إحصائي شامل محور اهتمامها هو البنى النظرية واختبار الفروض حول العلاقات بين المتغيرات الكامنة والمتغيرات

المقاسة المكونة لها وينظر إليها كتوليفة تضم كلا من تحليل المسار، تحليل الانحدار والتحليل العاملي التوكيدي.

الفرع الثالث: خطوات تطبيق النمذجة بالمعادلات البنائية

يقتضي استخدام منهجية النمذجة بالمعادلات البنائية من الباحث السير عادة في عدة خطوات متتالية ولعله من المفيد قبل سرد هذه الخطوات الإشارة إلى الأساس المنطقي الذي تم اشتقاق الخطوات طبقا له لمزيد من الوضوح كما يلي: [1]

بداية تقوم منهجية النمذجة بالمعادلات البنائية (SEM) على افتراضين رئيسيين هما:

– أن العلاقات السببية بين المتغيرات يمكن تمثيلها من خلال سلسلة من المعادلات البنائية (أي الانحدارات)؛

– أن هذه العلاقات البنائية يمكن نمذجتها بالرسم التصويري حتى يسهل فهم نظرية البحث وتحليلها؛

وبناء على ذلك ترى Byrne أن هذه المنهجية (SEM) تتضمن إجراءين رئيسيين هما: أولا تمثيل العلاقات السببية من خلال سلسلة من المعادلات البنائية، وثانيا نمذجة هذه المعادلات البنائية بشكل تصويري (بالرسم) حتى يمكن التصور الذهني لنظرية البحث بوضوح.

وبمجرد تعيين النموذج يتم اختبار مدى صحته ارتكازا على بيانات العينة الأساسية التي تتضمن كل المتغيرات المشاهدة (المقاسة) في النموذج. والمهمة الأساسية في اختبار النموذج هي تحديد حسن المطابقة بين النموذج المفترض والبيانات المستمدة من العينة الأساسية، حيث يتم وضع البنية النظرية على البيانات الميدانية واختبار مدى التطابق بين النموذج النظري المفترض وبيانات

[1] ياسر فتحي الهنداوي المهدي، مرجع سابق، ص ص 17–18.

العينة، ومن ثم اختبار إلى أي مدى تُطابق البيانات المشاهدة تلك البنية المتصورة. وبالطبع يحتمل أن يكون هناك تعارض بينهما لأنه من الصعب أن توجد مطابقة تامة بين التصور النظري والواقع الميداني، وهذا التعارض هو ما يعرف اصطلاحا بـ"البواقي" ويمكن تلخيص عملية موائمة النموذج في الصيغة التالية: البيانات = النموذج + البواقي، حيث: [1]

– البيانات Data: تمثل درجات المقاييس المرتبطة بالمتغيرات المشاهدة كما تم الحصول عليها من أفراد العينة.

– النموذج Model : يمثل البنية المفترضة التي تربط المتغيرات المشاهدة بالمتغيرات الكامنة.

– البواقي Residual : تمثل التعارض بين النموذج المفترض والبيانات المشاهدة.

فإذا كان هناك حسن مطابقة كافية فإن النموذج يدعم صحة العلاقات المفترضة بين المتغيرات أما إذا كانت المطابقة سيئة أو غير كافية فإنه يتم رفض هذه العلاقات ويتم تعديل النموذج ومعاودة اختباره من جديد. وبذلك تركز عملية النمذجة بالمعادلات البنائية على أمرين أساسيين هما: صدق نموذج القياس، وموائمة نموذج البناء، حيث يتم تقدير نموذج القياس مثل أي نموذج في النمذجة باستخدام مقاييس حسن المطابقة ولا يتم مواصلة نموذج البناء حتى يتم التأكد من صدق نماذج القياس.

وبشكل عام يلخص Schumacker و Lomax خطوات اختبار جودة مطابقة النموذج النظري الذي يضعه الباحث وفق منهجية (SEM) في خمسة مراحل هي: [2]

– توصيف النموذج أو تحديده Model Specification؛

---

[1] أحمد سلامي وحكيم بن جروة، مرجع سابق، ص 18.

[2] أمحمد بوزيان تيغزة، مرجع سابق، ص 185.

- تعيين النموذج Model Identification؛
- تقدير النموذج Model Estimation؛
- اختبار صحة النموذج (المطابقة) Model Testing؛
- مراجعة النموذج وتعديله Model Modification؛

أ- المرحلة الأولى: توصيف النموذج أو تحديده

يقصد بتحديد النموذج توظيف الباحث للأطر النظرية والدراسات السابقة لتطوير نموذج قياس نظري ومبدئي، تحدد فيه المتغيرات المستقلة والتابعة وطبيعة العلاقات بين المتغيرات المقاسة والمتغيرات الكامنة من ناحية، وطبيعة التأثيرات أو العلاقات السببية بين المتغيرات الكامنة من ناحية أخرى، ويفضل أن يتم بناء النموذج المفترض في ضوء نظرية متماسكة توضح طبيعة العلاقات والتأثيرات بين متغيراتها.

ومن الضروري أن تعزز عملية تحديد النموذج برسم تخطيطي للنموذج في شكل مسار Path Diagram وهو ترجمة بيانية أو عرض بصري للنموذج النظري باستخدام لغة النمذجة ورموزها، حيث يتم توضيح العلاقات المقترحة بين المتغيرات الكامنة والمتغيرات المقاسة وكذلك التأثيرات السببية بين المتغيرات الكامنة، مما يساعد الباحث على الفهم وتنظيم أبعاد نموذج القياس وكذا تسهيل ترجمته إلى لغات البرامج الإحصائية المتخصصة في النمذجة بالمعادلات البنائية على غرار حزمة (Amos).

وتجدر الإشارة إلى أنه غالبا ما يتعرض نموذج القياس في هذه المرحلة لبعض أخطاء التحديد، ولعل أهمها افتقار النموذج إلى بعض المتغيرات الهامة والجوهرية التي لم يتفطن الباحث إلى أهميتها ولم يدرجها في نموذجه أو أن يعاني النموذج المفترض من وفرة زائدة في المتغيرات

المدرجة، بحيث أن متغيرا أو عددا من المتغيرات لا تؤدي وظيفة محددة في النموذج بل قد تعرقل أو تحجب دور المتغيرات الهامة الحرجة في النموذج. وبذلك فإن أخطاء التحديد تمثل تهديدا كبيرا لصدق النموذج، وتعرقل قدرته على المطابقة، وتقوي من التحيز، وتضخم من أخطاء القياس ومن أخطاء التباين غير المفسر [1].

ب- المرحلة الثانية: تعيين النموذج

بعد التحديد النظري للنموذج وقبل الانتقال إلى تقدير معالمه (بارامتراته) لا بد من معالجة قضية تعيين النموذج. وتتلخص هذه القضية في قدرة البرنامج الإحصائي على اشتقاق تقديرات كل معالم النموذج من مصفوفة التغاير، أي أن مفهوم التعيين يشير إلى فكرة وجود على الأقل حل فريد ووحيد لكل معلم غير معروف في النموذج باستخدام البيانات المجمعة والقيود التي توضع على بعض المعالم [2]. وبتعبير آخر تعنى مشكلة التعيين بمدى توفر المعلومات الكافية في بيانات العينة للتوصل إلى حل وحيد ومحدد للمعالم الحرة للنموذج المفترض. فإذا افتقر النموذج إلى التعيين مثلا يستحيل تقدير قيمة محددة وحيدة لكل معلم من المعالم الحرة للنموذج المفترض، فيكون لكل معلم عدد كبير من القيم التي تمثل حلا له وبالتالي يستحيل انتقاء الحل الأنسب لكل معلم. وعليه فإن القضية الأساسية في تعيين النموذج هي تحديد درجات الحرية (df)، التي تقدر وفق المعادلة التالية: [3]

درجات الحرية (df)= عدد التغايرات في مصفوفة البيانات (p) ــ عدد المعالم الحرة المراد تقديرها في النموذج المفترض (q)

---

[1] أمحمد بوزيان تيغزة، مرجع سابق، ص 189.

[2] عبد الناصر السيد عامر، مرجع سابق، ص 125.

[3] نفس المرجع، ص 126.

ويتضح من المعادلة السابقة أنه يمكن تمييز نوع التعيين من خلال مقارنة عدد المعالم الحرة للنموذج المفترض (احتياجات النموذج) بعدد التغايرات في مصفوفة البيانات أو ما يسمى أيضا بالعناصر غير المتكررة في مصفوفة التباين والتغاير للعينة، حيث أن المعالم الحرة التي تحتاج إلى تقدير في النموذج تتمثل في: [1]

- **عدد قيم التباين للعوامل الكامنة إذا كانت حرة ولم تثبت بقيمة محددة:** أي أن عدد العوامل الكامنة الواردة في النموذج هي معالم حرة تتمثل في قيم التباين لهذه العوامل. وتجدر الإشارة إلى أن العوامل الكامنة في الرسم التخطيطي للنموذج تعتبر متغيرات مستقلة لأنها تؤثر في مؤشراتها المقاسة.

- **عدد أخطاء قياس المؤشرات:** فلكل مؤشر خطأ قياس يمثل نسبة من التباين الذي عجز العامل عن تفسيرها في المؤشر. ويعتبر خطأ القياس أيضا من المتغيرات المستقلة الكامنة لأنها تؤثر في المؤشرات المقاسة وتفسر بواقي التباين الذي لم يقو العامل على تفسيره.

- **التغاير أو الارتباط بين العوامل الكامنة:** فإذا احتوى النموذج على عوامل كامنة مرتبطة فيما بينها فإن كل ارتباط بين عاملين يعد معلما حرا واحدا.

- **عدد تشبعات المؤشرات المقاسة على عواملها الكامنة:** تمثل هذه التشبعات معالم حرة ما لم يثبت بعضها بقيمة معينة سلفا، وعندئذ لا تعد التشبعات المثبتة معالم حرة.

- **الارتباطات بين أخطاء القياس:** أخطاء قياس المؤشرات غالبا ما تكون مستقلة إلا أنه قد يفترض الباحث أحيانا أن بعض أخطاء القياس مرتبطة، فبالإضافة إلى اعتبار أن كل خطأ قياس

---

[1] أمحمد بوزيان تيغزة، مرجع سابق، ص ص 196-197.

يمثل معلما حرا فإن كل ارتباط بين خطأ قياس مؤشرين يعتبر معلما حرا أيضا، وبعبارة أخرى يعد كل ارتباط بين خطأين معلما حرا.

– **تباين المتغيرات التابعة:** سواء كانت متغيرات أو عوامل كامنة أو مقاسة لا تعتبر معالم في النموذج وبالتالي فإنها تهمل عند إحصاء عدد المعالم الحرة المراد تقديرها في النموذج.

وخلاصة ما سبق هو أنه تعتبر معالم حرة كلا من المتغيرات المستقلة (العوامل الكامنة، أخطاء قياس المؤشرات) وتغايراتها (الارتباطات بينها)، بالإضافة إلى التشبعات ما لم يتم تثبيت بعضها بقيمة ثابتة معينة (المسارات الغير مقيدة)، أما المتغيرات التابعة (وليس المتغيرات المستقلة) فلا تعد معالم حرة للنموذج.

وأما بالنسبة لعدد التغايرات في مصفوفة البيانات (كم المعلومات التي تتوفر عليها بيانات العينة) فيتم احتسابها باستخدام المعادلة التالية: [1]

عدد التغايرات في مصفوفة البيانات (p) = [(عدد المؤشرات المقاسة) × (عدد المؤشرات المقاسة + 1)] / 2

ومن هذا المنطلق، يتضح بأن النموذج "دون التعيين Underidentified model" أو "الغير معين Unidentified" ينطوي على درجات حرية سالبة (df < 0)، بمعنى أن عدد المعالم الحرة المجهولة القيمة للنموذج المفترض والتي تحتاج إلى تقدير قيمتها أكبر من المعلومات المتاحة في بيانات العينة والمتمثلة في عدد العناصر غير المتكررة في مصفوفة التباين والتغاير للعينة. وبتعبير آخر، أن كم المعلومات المتوفرة في البيانات أقل من كم المعلومات التي يحتاجها النموذج النظري المفترض.

---

[1] أمحمد بوزيان تيغزة، مرجع سابق ، ص 203.

أما النموذج "المعين Just-identified model " أو "المشبع Saturated model" فإن درجات الحرية فيه تساوي صفرا (df = 0)، وهذا يمدنا بحلول وحيدة وفريدة للنموذج. ويتم هذا النوع من التعيين عندما يكون عدد المعالم الحرة للنموذج المفترض يساوي تماما عدد العناصر غير المتكررة لمصفوفة التباين أو التغاير للعينة التي تمثل حجم المعلومات التي توفرها البيانات الميدانية المتاحة. وبتعبير آخر يكون النموذج معينا إذا كان حجم المعلومات المتوفرة في البيانات مساو تماما لحجم المعلومات التي يتطلبها النموذج النظري المفترض.

وعندما يكون عدد المعالم المراد تقديرها للنموذج أقل من عدد العناصر غير المتكررة لمصفوفة التباين أو التغاير للعينة أي أن (df > 0) يقال أن النموذج يتمتع بوفرة في مستوى التعيين " نموذج فوق التعيين Overidentified model". وهذا معناه أن بيانات العينة تحتوي على وفرة في المعلومات تفوق حجم المعلومات التي يحتاجها النموذج النظري المفترض. وبالتالي فإن هذا النموذج مفضل ومرغوب نظرا لوجود أكثر من معادلة مستخدمة لتقدير المعالم وهو ما يؤدي إلى الحصول على تقديرات دقيقة ومتسقة.

ومما سبق نستنتج بأن تقدير درجات الحرية شيء أساسي لفهم النموذج وتعيينه ومطابقته وفق منهجية النمذجة بالمعادلات البنائية، حيث ينصح بأهمية تقدير هذه الدرجات لكل نموذج يرغب الباحث في التحقق منه. ويفضل في هذه الحالة أن يكون النموذج إما فوق التعيين أو معين تماما على الأقل، إذ أن الحزم الإحصائية المتخصصة بالمعادلات البنائية تتوقف عن تقدير المعالم الحرة للنموذج عندما يكون النموذج المفترض غير معين أو دون التعيين، كما أنها لا تزود مستعملها بمؤشرات المطابقة عندما يكون النموذج معينا بكل بساطة أو مشبعا، وبالتالي فقضية التعيين ضرورية جدا للانتقال إلى المرحلة الثالثة التي تتعلق بحساب أو تقدير معالم النموذج.

ج- المرحلة الثالثة: تقدير معالم النموذج

وخلال هذه المرحلة يتم تجهيز وإدخال البيانات البحثية على أحد برامج النمذجة المتخصصة ليتم تقدير قيم المعالم الحرة التي يحتويها النموذج المفترض، حيث لاحظنا فيما سبق أن النماذج المفترضة تحتوي على معالم حرة تحتاج إلى تقدير قيمها، ومن أمثلة ذلك العلاقات الارتباطية البينية بين المتغيرات الكامنة المستقلة، والمسارات التي تصل بين المتغيرات الكامنة المستقلة والمتغيرات الكامنة التابعة (معاملات الانحدار بين المتغيرات) بالإضافة إلى المسارات التي تصل بين المتغيرات الكامنة بمتغيرات كامنة أخرى، وبواقي التباين في المتغيرات الكامنة التابعة التي لم تقو المتغيرات الكامنة المستقلة على تفسيرها والتي تدعى ببواقي التباين غير المفسر.

فوظيفة التقدير إذن تتمثل في إيجاد قيم عددية لهذه المعالم الحرة في النموذج بحيث أن مصفوفة البيانات المشتقة من النموذج المفترض تكون قريبة جدا من بيانات العينة، وبالتالي فإن الهدف من هذه العملية هو الوصول إلى أقصى تقليص للفروق بين قيم عناصر مصفوفة التباين والتغاير للعينة وقيم العناصر التي تناظرها في مصفوفة التباين والتغاير التي تولدت عن النموذج المفترض .

وبتعبير آخر تهتم هذه المرحلة بالبحث عن وسيلة رياضية تستهدف قياس المسافة الفارقة التي تفصل بين مصفوفة النموذج المفترض ومصفوفة العينة، بحيث أنه كلما تقلصت المسافة الفارقة بينهما كلما دل ذلك على أن النموذج اقترب كثيرا من تمثيل بيانات العينة، وتدعى هذه الطرق

الرياضية الرقمية بـ " دوال المطابقة " التي تهدف إلى تقدير المعالم الحرة للنموذج المفترض وتحقق في نفس الوقت أقصى تقارب بين قيم عناصر النموذج المفترض و قيم عناصر العينة [1].

وتوفر الحزم الإحصائية الخاصة بالنمذجة عدة طرق للتقدير، إلا أن "طريقة الاحتمالية القصوى Maximum Likelihood" تعد أكثر هذه الطرق استخداما وبشكل تلقائي ما لم يتم تغييرها من قبل المستخدم. وتمتاز هذه الطريقة بتزويد مستعملها بتقديرات دقيقة لمعالم النموذج عند توفر خاصية التوزيع الطبيعي في البيانات، وتحتفظ بدقة أدائها حتى في حالة وجود قدر معتدل من الابتعاد بين توزيع الدرجات عن التوزيع الطبيعي، كما أنها تتميز بوجود ترسانة من مؤشرات المطابقة ومؤشرات إحصائية أخرى قائمة على استعمالها دون الطرق الأخرى في تقدير معالم النموذج. وبالإضافة إلى ذلك تزود طريقة الاحتمالية القصوى الباحث بقيم الأخطاء المعيارية (Standards errors) لكل المعالم التي يتم حسابها بهذه الطريقة، حيث تفيد هذه الأخطاء في تقدير اختبارات الدلالة الإحصائية للمعالم المقدرة وكذا تحديد دقة قيم المعالم المقدرة باستعمال مستويات الثقة 95 أو 99 % [2].

د- المرحلة الرابعة: اختبار مطابقة النموذج

عقب الانتهاء من تقدير معالم النموذج والتعرف على قيم العلاقات التي يفترضها، يقوم الباحث في هذه المرحلة بالتثبت من صحة النموذج المفترض وتقييم مدى مطابقته للبيانات. ويقصد بالمطابقة هنا إلى أي حد استطاع النموذج أن يوظف كافة المعلومات التي تنطوي عليها البيانات الأصلية أو مدى قدرة النموذج من تمثيل بيانات العينة بحيث لم يبتعد كثيرا عنها.

---

[1] أمحمد بوزيان تيغزة، مرجع سابق، ص ص 205-206.

[2] عبد الناصر السيد عامر، مرجع سابق، ص ص 215-219.

ولما كانت البيانات التي ينطلق منها التحليل لاختبار مدى مطابقة النموذج النظري هي في شكل مصفوفة ارتباطات أو مصفوفة التباين والتغاير، فإن مستوى مطابقة النموذج النظري للبيانات يقصد بها إلى أي حد يمكن إعادة إنتاج مصفوفة البيانات من طرف النموذج المفترض بحيث أن هذه المصفوفة القائمة على النموذج المفترض تماثل بدرجة كافية مصفوفة البيانات الأصلية المشتقة من العينة [1].

وبالتالي فإن المطابقة من الناحية الإجرائية تعرف بمدى التعارض أو الفروق بين المصفوفة المشتقة من النموذج ومصفوفة التغاير أو الارتباط لبيانات العينة، حيث يقال أن النموذج تام المطابقة إذا كان الفرق بين المصفوفتين مساويا للصفر وكلما زادت الفروق بينهما قلت مطابقة النموذج للبيانات، ويطلق على الفرق بينهما بـ " التناقض الإمبريقي" الذي أرجعه كل من Marsh، Balla و Mc Donald إلى أخطاء في البيانات أو في النموذج أو في العينة، وبالتالي فلا وجود لنموذج حقيقي وحيد يعكس الظاهرة إنما كل النماذج بها درجة من الخطأ وأن أفضلها لابد أن يتميز بالبساطة وله معنى ومطابقة مقبولتين [2].

وتستخدم مؤشرات عديدة لتقدير المطابقة من قبل الباحثين في مجال النمذجة البنائية، إلا أن أكثرها استخداما وفعالية يتمثل في:

1- مؤشر كاي تربيع (X^2 Chi-Square): هو المؤشر الكلاسيكي لتقدير المطابقة في سياق منهجية النمذجة بالمعادلات البنائية، وهو يقدر مقدار التعارض أو الاختلاف بين مصفوفة التباين والتغاير للعينة ومصفوفة التباين والتغاير للنموذج المفترض أو المتوقع. وبالتالي فإن استعمال

---

[1] أمحمد بوزيان تيغزة، مرجع سابق، ص 229.

[2] عبد الناصر السيد عامر، مرجع سابق، ص 240.

مؤشر كاي تربيع يستهدف اختبار الدلالة الإحصائية للفرضية الصفرية التي مفادها أنه لا يوجد فرق بين النموذج المفترض أو المتوقع والنموذج الحقيقي المناظر له في المجتمع، ومن ثم فإن قيمة كاي تربيع غير الدالة إحصائيا تدل على عدم وجود فروق جوهرية بين مصفوفة التباين والتغاير للنموذج المفترض ومصفوفة التباين والتغاير لبيانات العينة (قبول الفرضية الصفرية)، وبتعبير آخر النموذج المفترض يتطابق مع البيانات.

وكقاعدة عامة فإن قيمة كاي تربيع المساوية للصفر تدل على أن النموذج المفترض يتطابق تماما مع بيانات العينة، وكلما ازدادت قيمة كاي تربيع فان مطابقة النموذج تزداد سوءا، وبالتالي يعتبر مؤشر كاي تربيع مؤشرا لسوء المطابقة حيث كلما ارتفعت قيمته كلما تدهورت مطابقة النموذج المفترض لبيانات العينة [1]. وتجدر الإشارة إلى أن مؤشر كاي تربيع ينطوي على عيوب كثيرة من بينها تأثره بحجم العينة وحساسيته لقيمة معاملات الارتباط، ولذلك ينصح باستعماله بمعية مؤشرات أخرى لحسن المطابقة والتي من أهمها:

2- الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب (Root Mean Square Error of Approximation): (RMSEA) هو من أفضل المؤشرات والتي أظهرت دراسات المطابقة تفوقه وأدائه الجيد، حيث أنه يأخذ بعين الاعتبار خطأ الاقتراب في المجتمع ويؤكد التناقض أو التعارض نتيجة للتقريب.

إن قيم (RMSEA) التي تقل عن (0.05) تدل على مطابقة جيدة، والقيم التي تتراوح بين (0.05) إلى (0.08) تدل على مطابقة متوسطة، في حين أن القيم التي تتراوح من (0.08) إلى

[1] أمحمد بوزيان تيغزة، مرجع سابق، ص ص 233-234.

(0.10) تدل على مطابقة غير كافية، وإذا تجاوزت قيم المؤشر (0.10) دلت على مطابقة سيئة إلا أن بعض الباحثين يشيرون إلى أن المطابقة الجيدة في ضوء هذا المؤشر تكون (0.06) فأقل ويمكن أن تقبل المطابقة حتى (0.08). من ايجابيات هذا المؤشر إمكانية تحديد حدود الثقة له بنسبة 90 % حول قيمة المؤشر والتي تدل على مدى دقة التقدير ويستنتج من ذلك أن مؤشر (RMSEA) هو مؤشر لسوء المطابقة بحيث أن القيمة صفر تدل على أفضل مطابقة ممكنة وكلما ارتفعت قيمته كلما قلت جودة المطابقة وازدادت سوءا [1].

3- مؤشر المطابقة المقارن (Comparative Fit Index): يعتبر مؤشر المطابقة المقارن (CFI) من أفضل المؤشرات القائمة على المقارنة، ويقوم منطقه بمقارنة مربع كاي (Chi-square) لنموذج البحث المفترض بقيمة مربع كاي للنموذج المستقل. وكقاعدة عامة فإن القيمة التي تتعدى (0.90) تدل على مطابقة جيدة لنموذج البحث المفترض أما الواحد الصحيح فيشير إلى أفضل مطابقة ممكنة.

4- مؤشر المطابقة غير المعياري لتاكر – لويس (Tucker-Lewis Index): ينطوي مؤشر (TLI) فضلا عن منطق المقارنة بنموذج قاعدي مستقل على دالة عقابية عند تعقيد النموذج بإضافة معالم حرة لتقدير قيمها في النموذج المفترض بدون جدوى، أي بدون أن تؤدي هذه الإضافة إلى أي تحسين في مستوى المطابقة للنموذج المفترض وذلك لتعويض أثر تعقيد النموذج المفترض. ويفتقر هذا المؤشر إلى مجال محدد للقيم أو المعايير بحيث تقع بعض قيمه خارج

[1] أمحمد بوزيان تيغزة، مرجع سابق ، ص 230.

المدى الذي يتراوح من الصفر إلى الواحد غير أن قيمه التي تفوق (0.90) تدل على مطابقة معقولة لنموذج البحث أو النموذج المفترض.

5- مؤشر جذر متوسطات مربعات البواقي المعيارية (Standardized Root Mean Square Residual): يقوم مؤشر (SRMR) على تحويل كل من مصفوفة التباين والتغاير للعينة ومصفوفة التباين والتغاير للنموذج المفترض إلى مصفوفتي معاملات الارتباط، ونستنتج من ذلك أن مؤشر (SRMR) هو مقياس متوسط البواقي المطلقة لمعاملات الارتباط، أي الفرق العام بين الارتباطات الملاحظة للعينة والارتباطات المتوقعة للنموذج المفترض ، وبالتالي فإن قيمه التي تقل عن (0.08) تدل على مطابقة جيدة عموما [1].

6- مؤشر حسن المطابقة (Goodness-of-Fit Index): يدل مؤشر (GFI) على نسبة التباين والتغاير التي يستطيع النموذج الذي يفترض الباحث تفسيره، بمعنى ما مدى تمكن النموذج المفترض من تزويدنا بمعلومات عن علاقات أو وضع النموذج النظير له في المجتمع (العينة). وبالتالي فإن هذا المؤشر مشابه لمعامل التحديد في الانحدار المتعدد (R^2) حيث تدل قيمة (R^2) على نسبة التباين في المتغير التابع التي تفسرها المتغيرات المستقلة. وأما بالنسبة لقيمة هذا المؤشر فهي تتراوح من الصفر إلى الواحد الصحيح، حيث تشير القيم التي تساوي أو تتجاوز (0.90) على مطابقة النموذج المفترض للبيانات وما قل عن ذلك فيشير إلى مطابقة ضعيفة [2].

7- **مؤشر كاي تربيع المعياري (Normed Chi-Square):** في محاولة للتغلب على الحساسية الشديدة لمؤشر كاي تربيع لحجم العينة، اقترح بعضهم أن يكون هذا المؤشر مقرونا بدرجات الحرية

---

[1] عبد الناصر السيد عامر، مرجع سابق، ص 254.

[2] ياسر فتحي الهنداوي المهدي، مرجع سابق، ص ص 22-23.

(X^2/df) وأطلق عليه تسمية كاي تربيع المعياري (NC)، الذي يشاع عند بعض الباحثين أنه إذا كانت قيمه محصورة بين الواحد والخمسة فان النموذج يعكس مطابقة جيدة [1].

د- مراجعة النموذج المفترض وتعديله:

تعد مرحلة مراجعة النموذج وتعديله الخطوة الأخيرة ضمن منهجية النمذجة بالمعادلات البنائية حيث إذا اتضح بأن النموذج المفترض غير متطابق مع البيانات أو أن درجة مطابقته غير كافية بناء على مؤشرات المطابقة يتم مراجعته، من خلال إجراء بعض التعديلات في العلاقات أو المسارات (حذف أو إضافة مسارات) حتى يتم الحصول على مطابقة أفضل. وغالبا ما تخضع هذه العملية أي عملية التعديل إلى ثلاثة شروط حددها Austin و McCallum في الآتي: [2]

- أن يكون النموذج المعدل مشتقا ومعروفا في ضوء أسس إحصائية؛
- أن يكون للنموذج المعدل معنى جوهري وتفسير نظري؛
- ضرورة تقييم النموذج المعدل على عينات أخرى مستقلة ومختارة من المجتمع نفسه؛

ويمكن إجراء التعديل في هذه الحالة من خلال المعلومات التي تمدنا بها مختلف الحزم الإحصائية المختصة التي تستخدم طريقتين أو إستراتيجيتين واسعتي الاستعمال في هذا الجانب هما: طريقة فحص البواقي (Residual) أو طريقة فحص مؤشرات التعديل (Modification indices). حيث أن المعاينة الفاحصة لقيم البواقي ومؤشرات التعديل تساهم

---

[1] عبد الناصر السيد عامر، مرجع سابق، ص 250.

[2] نفس المرجع، ص 282.

بقسط وافر في تشخيص مواطن الخلل وتقترح بدائل لحل المشاكل التي تتخلل بعض أجزاء النموذج، لتطبق بعض هذه البدائل إذا كانت تنسجم مع الإطار النظري الذي اعتمده الباحث [1].

المبحث الثالث: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

يتناول هذا المبحث عرض وتحليل أهم النتائج التي أفرزتها المعالجة الإحصائية لمختلف البيانات التي تم تجميعها من خلال استمارات الاستبيان، حيث قمنا بترتيبها وتبويبها وفق ما يتماشى مع متطلبات التحليل وبما يمكننا من التعرف على خصائص أفراد العينة وكذا اتجاهاتهم بخصوص متغيرات الدراسة.

وقد استخدم الباحث لهذا الغرض كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، إلى جانب ترتيب الأهمية ودرجة الموافقة لكل فقرة من فقرات الاستبيان للوقوف على آراء أفراد العينة وكذا التعرف على مدى انسجام وتوافق تلك الآراء حول متغيرات الدراسة.

المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة

يتعلق هذا الجزء بوصف الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، ولقد استخدم الباحث التكرارات والنسب المئوية للتعرف عليها مثلما يبينه الجدول في الصفحة الموالية:

---

[1] أمحمد بوزيان تيغزة، مرجع سابق، ص 286.

الجدول رقم (04): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب خصائصها الشخصية والوظيفية

البيان	الخاصية	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	**124**	**52.1**
	أنثى	**114**	**47.9**
	المجموع	**238**	**100**
العمر	أقل من 30	**48**	**20.2**
	30 - 39	**109**	**45.8**
	40 - 49	**58**	**24.4**
	50 سنة فأكثر	**23**	**09.6**
	المجموع	**238**	**100**
المستوى التعليمي	أقل من ثانوي	**01**	**0.4**
	ثانوي	**24**	**10.1**
	جامعي	**188**	**79.0**
	تكوين متخصص	**25**	**10.5**
	المجموع	**238**	**100**
سنوات الخبرة في البنك	أقل من 05 سنوات	**73**	**30.7**
	05 – 10	**69**	**29.0**
	11 – 15	**29**	**12.2**
	أكثر من 15	**67**	**28.1**
	المجموع	**238**	**100**
المركز الوظيفي	مدير وكالة بنكية	**28**	**11.8**
	رئيس مصلحة	**23**	**09.7**
	مكلف بالدراسات	**61**	**25.6**
	مكلف بالعملاء	**76**	**31.9**
	موظف شباك	**50**	**21.0**
	المجموع	**238**	**100**

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS).

يتضح من الجدول السابق أن نسبة مفردات العينة من الذكور قد بلغت 52.1 %، في حين بلغت نسبة الإناث 47.9 %، وبالتالي فإنه لا يوجد فرق كبير في تشكيلة العينة من حيث الجنس.

ويمكن اعتبار هذا الأمر عاديا بسبب الإقبال المتزايد للعنصر النسائي على مختلف القطاعات الخدمية بما في ذلك القطاع المصرفي العمومي، الذي أصبح يستقطب أعدادا هائلة من هذه الفئة للعمل بمختلف المناصب على مستوى فروعه ووكالاته التجارية.كما يلاحظ أن أغلب أفراد العينة هم من الذين تقل أعمارهم عن الـ 50 سنة وبنسبة 90.4 %، وهذه الفئة العمرية تصب في مصلحة البحث حيث يعني ذلك أن معظم الأفراد المستجوبين هم من فئة الشباب الذين يعول عليهم كثيرا في آرائهم وتعاونهم مع الباحث. وقد شملت هذه النسبة ثلاث فئات مجتمعة، الأولى تخص فئة من تتراوح أعمارهم بين 30–39 سنة بنسبة 45.8 %، تليها الفئة العمرية من 40–49 سنة بنسبة 24.4 %، بينما فئة أقل من 30 سنة فحققت نسبة 20.2 %، أما فئة الأفراد الذين تجاوزت أعمارهم الـ 50 سنة فبلغت نسبتهم 09.6 % فقط.

وأما بالنسبة لتوزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي، فيتضح بأن غالبية أفراد العينة هم جامعيون حيث بلغت نسبتهم 79 %، في حين بلغت نسبة الخاضعين لتكوين متخصص 10.5 % ونسبة ذوي المستوى الثانوي 10.1 %، أما فئة ما دون المستوى الثانوي فعددهم ضئيل جدا ولم تتجاوز نسبتهم 0.4 %. وبالتالي يتضح بأن نسبة معتبرة جدا من عينة الدراسة هم من المتعلمين والمتخصصين في العمل المصرفي مما يجعلهم قادرين على استيعاب الأسئلة المطروحة وإبداء رأيهم حول متغيرات الدراسة. وفيما يتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة في القطاع المصرفي، فنجد بأن أقل نسبة كانت من نصيب العاملين الذين تتراوح خبرتهم بين 11 و 15 سنة بـ 12.2 % ، أما باقي النسب فكانت الفوارق بينها قليلة جدا حيث بلغت نسبة الأفراد الذين تقل خبرتهم عن 05 سنوات 30.7 %، بينما نجد أن ما نسبته 29 % تتراوح خبرتهم ما بين 05 و10 سنوات، ونفس النسبة تقريبا أي 28.1 % من أفراد العينة خبرتهم تفوق 15 سنة. وهذه

النسب تعطينا تصورا ايجابيا عن الخبرات المكتسبة لدى أفراد العينة وتنوعها وهو ما يعد مفيدا للدراسة.

وأما فيما يتعلق بخاصية المركز الوظيفي المشغول فيشير الجدول إلى أن مفردات عينة الدراسة قد جاءت متنوعة وشملت مختلف المناصب التي يتوقع أن يكون أصحابها في تفاعل مستمر مع العملاء تحقيقا لأهداف الدراسة، حيث حظي المكلفون بالعملاء بأكبر نسبة بلغت 31.9 %، في حين بلغت نسبة المكلفون بالدراسات 25.6 %، أما الموظفون بالشبابيك فبلغت نسبتهم 21 % لتليها بعد ذلك فئتي مدراء الوكالات البنكية ورؤساء المصالح بنسبة 11.8 % و 9.7 % على التوالي.

وكخلاصة لما تم عرضه حول الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، نستطيع القول بأن العينة اتصفت بكون النسبة الأكبر منها هي من الذكور ومن الفئة العمرية بين 30 و 39 سنة ومؤهل علمي جامعي وبمراكز وظيفية وخبرة مهنية متنوعة. وهذا ما يؤشر على أن أفراد العينة المختارة يمكن الاعتماد عليهم في إبداء آرائهم وتعاونهم مع الباحث لتحقيق أهداف الدراسة.

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لآراء أفراد العينة حول متغير التسويق الداخلي

يستهدف هذا المطلب البحث في مدى اهتمام وتطبيق البنوك الجزائرية عينة الدراسة لأنشطة وإجراءات التسويق الداخلي، وذلك من خلال الوقوف على تصورات ومستوى إدراك أفراد العينة لكل بعد من أبعاد التسويق الداخلي الستة. وقد سمحت المعالجة الإحصائية لإجابات هؤلاء الأفراد على الاثنين والثلاثين عبارة الخاصة بهذا المحور الحصول على النتائج الملخصة في الجدول الظاهر في الصفحة الموالية:

الجدول رقم (05): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد التسويق الداخلي

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	ترتيب الأهمية
الاختيار والتعيين (التوظيف)	**3.78**	**0.68**	مرتفعة	**2**
التدريب	**3.90**	**0.67**	مرتفعة	**1**
التحفيز	**2.62**	**0.88**	متوسطة	**6**
التمكين	**3.08**	**0.86**	متوسطة	**5**
الاتصال الداخلي	**3.49**	**0.88**	مرتفعة	**4**
العلاقات الداخلية	**3.67**	**0.75**	مرتفعة	**3**
المتوسط العام والانحراف العام للتسويق	**3.47**	**0.56**	مرتفعة	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS).

تظهر نتائج الجدول رقم (05) أن اتجاهات أفراد العينة المستجوبين حول تطبيق وممارسة أنشطة التسويق الداخلي في البنوك محل الدراسة جاءت ايجابية بشكل عام وتقع ضمن درجة الموافقة المرتفعة في المقياس المستخدم. بمعنى أن أنشطة وإجراءات التسويق الداخلي المدرجة ضمن المحور الأول من الاستبيان تحظى باهتمام البنوك العمومية المدروسة وتطبق فيها بدرجة كافية، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لمتغير التسويق الداخلي (3.47) مقابل تشتت متوسط دل عليه الانحراف المعياري العام (0.56) مما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد العينة حول مقياس التسويق الداخلي.

كما نلاحظ من خلال الجدول أيضا أن درجة تطبيق أنشطة التسويق الداخلي على مستوى هذه البنوك جاءت بدرجات متفاوتة، حيث حققت أنشطة التدريب، الاختيار والتعيين، العلاقات الداخلية والاتصال الداخلي درجات موافقة مرتفعة بمتوسطات حسابية هي (3.90)، (3.78)، (3.67) (3.49) على التوالي في حين جاء نشاطي التمكين والتحفيز الأقل تحققا بمتوسطات حسابية بلغت (3.08) و(2.62) على الترتيب وهو ما يدل على أن أفراد العينة يوافقون بدرجة متوسطة على

تنفيذ هذه الأنشطة ويعتبرونها غير كافية. وأما بالنسبة للانحرافات المعيارية الموضحة في الجدول فقد جاءت قيمها منخفضة حيث تراوحت بين (0.67) و (0.88) وهو ما يدل على اتساق إجابات أفراد العينة وعدم وجود تباين كبير في وجهات نظرهم اتجاه تطبيق أنشطة التسويق الداخلي على مستوى البنوك المدروسة. هذا وسنستعرض فيما يلي تصورات أفراد العينة حول كل بعد من أبعاد التسويق الداخلي بمفرده على النحو الآتي:

الفرع الأول: التحليل الوصفي لبعد الاختيار والتعيين (التوظيف)

تم تخصيص العبارات (01-05) ضمن استمارة الاستبيان لقياس بعد الاختيار والتعيين (التوظيف)، والجدول الموالي يبين الإحصاءات الوصفية الخاصة بهذا البعد:

الجدول رقم (06): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد الاختيار والتعيين

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	ترتيب الأهمية
.01	تقوم إدارة البنك باختيار الأفراد من ذوي الكفاءة والمهارات العالية	3.86	1.02	مرتفعة	2
.02	يجتاز المتقدمون لطلب العمل في البنك اختبارات تتناسب مع الوظيفة المطلوب شغلها	3.92	0.85	مرتفعة	1
.03	يتم التوظيف في البنك وفق معايير عادلة لجميع المترشحين	3.80	0.82	مرتفعة	3
.04	الوظيفة التي أشغلها تشبع حاجاتي ورغباتي المادية والمعنوية	3.65	1.08	مرتفعة	5
.05	يعرف كل عامل في البنك الدور المطلوب منه بدقة	3.71	1.15	مرتفعة	4
المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لبعد الاختيار والتعيين		3.78	0.68		

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS).

القراءة الأولية لنتائج الجدول (06) تظهر أن اتجاهات أفراد العينة بخصوص عملية الاختيار والتعيين جاءت ايجابية حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.78) وبانحراف معياري قدره (0.68)، ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يقع ضمن مجال الموافقة المرتفعة وقد جاء في

المرتبة الثانية من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد العينة. وهذا يدل على درجة الاهتمام والجهود التي تبذلها إدارات البنوك للقيام بعملية التوظيف على أسس صحيحة حيث يستهدف الاختيار والتعيين وفقا لإستراتيجية التسويق الداخلي اختيار الرجل المناسب للوظيفة المناسبة وبطريقة من شأنها تحقيق برامج وأهداف البنوك والعاملين سواء.

وفيما يتعلق باتجاهات أفراد العينة نحو عبارات هذا البعد فقد جاءت كلها ايجابية وبدرجة موافقة مرتفعة، حيث يبين الجدول السابق أن العبارة (02) قد حازت المرتبة الأولى وحققت أعلى متوسط حسابي (3.92) وبانحراف معياري قدره (0.85)، وهذا يدل على أن إدارات البنوك عينة الدراسة تحرص فعلا على اجتياز المتقدمين لطلب العمل لديها اختبارات تتناسب مع مؤهلاتهم ومع الوظائف المطلوب شغلها أي بمعنى أنها تراعي أهمية التوفيق بين متطلبات الوظيفة والقدرات والمؤهلات العلمية الواجب توفرها في شاغل الوظيفة حيث يعد هذا الأمر متطلبا أساسيا ضمن فلسفة التسويق الداخلي حتى يتسنى اختيار الأفراد الذين تتوفر لديهم الكفاءة والدافعية الأكثر لشغل الوظائف المعلن عنها.

وحلت في المرتبة الثانية العبارة (01) بمتوسط حسابي قدره (3.86) وانحراف معياري بلغ (1.02)، لتشير إلى أن هناك اتفاق لدى الأفراد المبحوثين حيال سياسة البنوك محل الدراسة في استقطاب وتعيين الكفاءات وإعطاء هذا الجانب أهمية كبيرة حتى تتأكد من التنفيذ الملائم لاستراتيجياتها. أما بالنسبة للعبارة رقم (03) التي حاولنا من خلالها التأكد من طريقة التوظيف في البنوك محل الدراسة فقد جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3.80) وانحراف معياري (0.82)، حيث يدل ذلك على أن الأفراد المستجوبين في هذه القضية يوافقون على أن التوظيف

بالبنوك المدروسة يتم بعيدا عن الوساطة والمحسوبية وبالشكل الذي يحقق تكافؤ الفرص بين المترشحين.

وأما العبارة رقم (05) التي استهدفت التعرف على مدى إدراك العاملين للأدوار المطلوبة منهم فقد جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (3.71) وانحراف معياري (1.08)، ويبدو أن هذه النتيجة تعكس مدى حرص البنوك محل الدراسة على تحديد مهام وواجبات الأفراد العاملين بهدف تحقيق الوضوح وتجنب الغموض في خدمة الأسواق المستهدفة سواء الداخلية أو الخارجية منها.

في حين جاءت العبارة رقم (04) في المرتبة الأخيرة وتحصلت على أقل متوسط حسابي الذي بلغ (3.65) وبانحراف معياري (1.08). وهذا يعني أن إدارات البنوك عينة الدراسة تبدي اهتماما لفهم احتياجات العاملين وتلبيتها، كما أنها تسعى لمعالجة ما يواجههم من مشاكل وتحديات في العمل عند تصميم الوظائف، حيث يشير ذلك إلى درجة وعي وإدراك القائمين على هذه البنوك لمفهوم التسويق الداخلي الذي يؤكد على ضرورة بحث وتطوير نوع من الفهم لحاجات ورغبات العاملين وبنفس طريقة التعامل في تحديد حاجات ورغبات العملاء الخارجيين.

الفرع الثاني: التحليل الوصفي لبعد التدريب

تم قياس بعد التدريب ضمن استمارة الاستبيان من خلال العبارات (06-12)، والجدول في الصفحة الموالية يبين الإحصاءات الوصفية الخاصة بهذا البعد:

الجدول رقم (07): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد التدريب

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	ترتيب الأهمية
.06	تعتبر البرامج التدريبية المتاحة بالبنك كافية	3.65	1.12	مرتفعة	7
.07	يهتم البنك بتقديم البرامج التدريبية التي تحسن قدراتي ومهاراتي لأداء وظيفتي الحالية	3.79	1.01	مرتفعة	6
.08	يركز التدريب على الإعداد الجيد للعاملين لأداء واجباتهم المطلوبة وخدمة زملائهم في العمل	4.05	0.94	مرتفعة	2
.09	تهتم إدارة البنك بتدريب العاملين وتنمية مهاراتهم في مجال التعامل مع الزبائن	3.98	1.02	مرتفعة	3
.10	يوفر البنك البرامج التدريبية للعاملين بشكل دوري ومستمر	3.82	1.07	مرتفعة	5
.11	يرى البنك بأن تطوير معرفة ومهارات العاملين به استثمار وليست تكلفة	4.05	0.93	مرتفعة	1
.12	توضع البرامج التدريبية في البنك وفقا لاحتياجات العمل وبناء على أسس علمية مدروسة	3.97	0.99	مرتفعة	4
المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لبعد التدريب		**3.90**	**0.67**		

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS).

تشير نتائج الجدول (07) إلى أن اتجاهات أفراد العينة بخصوص عملية التدريب جاءت ايجابية حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.90) وبانحراف معياري قدره (0.67). ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يقع ضمن مجال الموافقة المرتفعة وقد جاء في المرتبة الأولى من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد العينة، وهذا يدل على أن الأفراد المستجوبين يعترفون بالجهود والاهتمام الذي توليه إدارات البنوك للعملية التدريبية كأحد الأبعاد الإستراتيجية ضمن فلسفة التسويق الداخلي حيث يساهم ذلك في تطوير قدرات العاملين وتأهيلهم للقيام بالأعمال الموكلة إليهم على أحسن وجه.

هذا وقد اتجهت آراء المستجوبين إلى الموافقة على جميع عبارات بعد التدريب وبدرجة مرتفعة حيث جاءت العبارة (11) في المرتبة الأولى وحصلت على أعلى متوسط حسابي قدر بـ (4.05) وانحراف معياري بلغ (0.93)، وهذا يعني أن البنوك عينة الدراسة تعير البرامج التدريبية أهمية كبيرة ولا تعتبرها مجرد تكاليف بل تنظر إليها على أنها استثمار يفيدها في إكساب عامليها الخبرات والمهارات التي تمكنهم من أداء أعمالهم وواجباتهم بإتقان وبالجودة المطلوبة.

وتأتي في المرتبة الثانية العبارة رقم (08) التي اهتمت بمحتوى البرامج التدريبية ومدى تركيزها على الإعداد الجيد للعاملين لأداء واجباتهم الوظيفية وخدمة زملائهم في العمل، حيث تحصلت على متوسط حسابي قدره (4.05) وانحراف معياري بلغ (0.94)، لتتبعها مباشرة العبارة رقم (09) التي استهدفت الوقوف على مدى اهتمام البنوك بتدريب العاملين وتنمية مهاراتهم في مجال التعامل مع العملاء، حيث تحصلت على متوسط حسابي بلغ (3.98) وانحراف معياري قدره (1.02). وهو ما يعد مؤشرا جيدا على ممارسة التسويق الداخلي في البنوك موضع الدراسة التي تسعى من خلال تصميم برامجها التدريبية إلى تحسين جودة الخدمة المقدمة وذلك بجعل عامليها أكثر وعيا وإدراكا بضرورة خدمة كل من العملاء الداخليين والخارجيين معا على اعتبار أن منطلق تحقيق الجودة النهائية التي تقدم للعميل الخارجي تبدأ بتحسين الجودة الداخلية أولا.

وأما بالنسبة للعبارة رقم (07) والمتعلقة بتركيز برامج التدريب على المهارات الفنية الخاصة بكل وظيفة، فقد جاءت في المرتبة ما قبل الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.79) وانحراف معياري (1.01). وهذه النتيجة وإن كانت تدل على أن إدارات البنوك عينة الدراسة تهتم بهذا النوع من التدريب لما له من أثر ايجابي على تنفيذ سياسات البنوك وتقليل الهدر في الوقت والمال إلا أن أهميته تأتي أقل مقارنة بالبرامج التدريبية التي تستهدف تطوير قدرات العاملين على التواصل الجيد

مع العملاء والزملاء، وهذا الأمر يشير إلى ضرورة أن تشمل البرامج التدريبية والتطويرية دورات يتم من خلالها تحسين المهارات والقدرات الفنية للعاملين أيضا.

في حين احتلت العبارة (06) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.65) وانحراف معياري (1.12). وهو ما يعني بأن حجم البرامج التدريبية المتاحة بالبنوك عينة الدراسة لا يرقى كثيرا إلى مستوى تطلعات العاملين ويعتبرونها غير كافية بالنسبة إليهم، حيث جاءت هذه النتيجة لتؤكد ما أسفرت عنه العبارتين (07) و(10) فبالرغم من موافقة الأفراد المستجوبين على وفرة البرامج التدريبية التي تهتم بتحسين قدراتهم بشكل دوري ومستمر إلا أن هذا يبقى غير كاف في نظرهم ويمكن إرجاع ذلك إلى طبيعة الفرد وطموحه الدائم لتطوير نفسه والاستفادة من فرص الترقي والتقدم الوظيفي. وهذا ما يجعلنا نستنتج إذن بأن البنوك التي شملتها الدراسة تدرك أهمية التدريب ولكنها لا تملك رؤية أو إستراتيجية واضحة و فاعلة لتفعيل دوره داخل البنوك.

الفرع الثالث: التحليل الوصفي لبعد التحفيز

تم تخصيص العبارات (13-17) ضمن استمارة الاستبيان لقياس بعد التحفيز، والجدول في الصفحة الموالية يبين الإحصاءات الوصفية الخاصة بهذا البعد:

الجدول رقم (08): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد التحفيز

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	ترتيب الأهمية
.13	يتناسب الأجر الذي أتقاضاه مع طبيعة العمل الذي أقوم به	2.74	1.15	متوسطة	1
.14	تعتبر الأجور في البنك جيدة مقارنة بالقطاعات الأخرى	2.67	1.11	متوسطة	3
.15	نظام المكافآت والحوافز في البنك فعال ويشجعني على تقديم أفضل أداء	2.61	1.05	متوسطة	4
.16	تتناسب المكافآت والحوافز التي يقدمها البنك مع متطلبات المعيشة المعقولة	2.43	1.05	منخفضة	5
.17	يشجع نظام الحوافز بالبنك العاملين على العمل الجماعي	2.70	1.10	متوسطة	2
المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لبعد التحفيز		2.62	0.88		

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS).

تظهر نتائج الجدول (08) أن اتجاهات أفراد العينة بخصوص عملية التحفيز جاءت سلبية حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (2.62) وبانحراف معياري قدره (0.88). ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يقع ضمن مجال الموافقة المتوسطة وقد جاء في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد العينة، وهذا يعطي تصورا واضحا على أن نظام المكافآت والحوافز على مستوى البنوك عينة الدراسة لا يرقى لمستوى تطلعات العاملين ولا يعمل بالفعالية المطلوبة، مما قد يؤثر سلبا على نجاح فلسفة التسويق الداخلي ككل لاسيما وأن هذا الأخير ينظر إلى عملية التحفيز كأكثر الأبعاد التي يمكن أن تساهم في بناء يد عاملة محفزة ومدفوعة نحو تحسين جودة الخدمة الداخلية منها والخارجية.

كما تشير نتائج الجدول أيضا إلى أن متوسط اتجاهات أفراد العينة بخصوص عبارات بعد التحفيز جاءت الأقل ضمن كل عبارات الاستبيان، حيث اتجهت آرائهم إلى الموافقة المتوسطة على

العبارات (13)، (14) (15) و(17) وعدم الموافقة على العبارة (16) التي تحصلت على أقل متوسط حسابي قدره (2.43) وانحراف معياري (1.05)، وهو ما يعني عدم اقتناع العاملين بالجهود التي تبذلها إدارات البنوك عينة الدراسة لجعل نظام المكافآت والحوافز يتناسب مع متطلبات المعيشة المعقولة، وهذا الأمر لا يخدم أهداف التسويق الداخلي إطلاقا باعتبار أن هذا الأخير يستهدف إرضاء العاملين من خلال إشباع احتياجاتهم ورغباتهم وتحسين ظروفهم المعيشية أيضا.

وجاءت النتائج بخصوص العبارة (15) التي بلغ متوسطها الحسابي (2.61) وانحرافها المعياري (1.05) لتؤيد ما توصلنا إليه سابقا بشأن عملية التحفيز، فمن خلال الموافقة المتوسطة التي دل عليها المتوسط الحسابي لهذه العبارة واحتلالها للمرتبة ما قبل الأخيرة يتضح بأن الأفراد المستجوبين يعتبرون نظام المكافآت والحوافز المتبع في البنوك محل الدراسة غير فعال ولا يشجع العاملين على تقديم أفضل ما لديهم. ويمكن تفسير هذه النتيجة بالطريقة الخاطئة التي تسير بها عملية التحفيز ومنح مختلف المكافآت والمنح، حيث يتحصل كل الأفراد العاملين على المنح والعلاوات وتتم مكافئتهم بغض النظر عن صاحب الأداء المتميز من دونه وهذا ما يقلل إذن من فعالية عملية التحفيز ولا يجعلها تحقق أهدافها المنتظرة.

وأما بالنسبة للعبارة رقم (14) التي استهدفت مقارنة أجور العاملين في القطاع المصرفي بغيره من القطاعات الأخرى فقد جاءت بدرجة موافقة متوسطة والثالثة من حيث الترتيب بمتوسط حسابي قدره (2.67) وانحراف معياري (1.11). وهذا معناه أن أفراد العينة لا يوافقون على اعتبار الأجور التي يتقاضونها في البنك أحسن مما يمكن تحصيله في قطاعات أخرى، وهذا يدل على عدم رضاهم على هذا الجانب مما قد يؤثر سلبا على دافعيتهم والتزامهم الوظيفي.

بينما تحصلت العبارة رقم (17) والتي خصصت لمعرفة مدى تشجيع نظام الحوافز المتبع في البنوك على العمل الجماعي على درجة موافقة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (2.70) بانحراف معياري قدره (1.10). ويعني ذلك أن عملية تصميم الحوافز لم ترق إلى المستوى المطلوب في الأخذ بعين الاعتبار تنمية روح الفريق وتعزيز التعاون بين العاملين وهو ما يشير إلى نقص الفهم والإدراك الحقيقي لمفهوم التحفيز كأحد أبرز أنشطة التسويق الداخلي على مستوى البنوك عينة الدراسة.

أما العبارة رقم (13) والتي كان الهدف منها التعرف على وجهة نظر العاملين بخصوص ملائمة الأجور التي يتقاضونها لطبيعة الجهود والأعمال التي يقدمونها، فقد جاءت نتيجتها ضمن مجال الموافقة المتوسطة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة (2.74) بانحراف معياري قدره (1.15). وهذا يعني أن إدارات البنوك عينة الدراسة تعتمد شبكة أجور لا تتلائم وطموحات العاملين حيث يعتبرونها غير كافية مقارنة بالجهود والأعمال التي يؤدونها، وهذا يدل على أن أفراد العينة غير مقتنعين بهذا الجانب وإنما يتطلعون إلى نظام أجور وحوافز عادل يتناسب مع كفاءاتهم وأدائهم للأعمال المنوطة بهم.

الفرع الرابع: التحليل الوصفي لبعد التمكين

تم قياس بعد التمكين ضمن استمارة الاستبيان من خلال العبارات (18-21)، والجدول في الصفحة الموالية يبين الإحصاءات الوصفية الخاصة بهذا البعد:

الجدول رقم (09): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد التمكين

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	ترتيب الأهمية
.18	تتيح لي الادارة فرصة المشاركة وإبداء رأيي في حل المشكلات وطرح الأفكار	3.18	1.19	متوسطة	1
.19	لدي الصلاحيات للتصرف واتخاذ بعض القرارات التي تسرع الاستجابة لحاجات طالبي الخدمة	3.11	1.12	متوسطة	2
.20	تدعم إدارة البنك فرص إبداع وابتكار العامل لأي إجراء من شأنه تحسين جودة العمل	3.07	1.12	متوسطة	3
.21	يتيح المشرفون في البنك الفرصة للعاملين لأداء أعمالهم بدون مراقبة مستمرة	2.96	1.09	متوسطة	4
المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لبعد التمكين		3.08	0.86		

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS).

تشير نتائج الجدول (09) إلى أن إجراءات عملية التمكين على مستوى البنوك محل الدراسة لم ترقى إلى المستوى المطلوب، ولم تحظ بالموافقة المطلقة من طرف أفراد العينة وانحصرت إجاباتهم كلها ضمن المستوى الحيادي حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.08) بانحراف معياري قدره (0.86). ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يقع ضمن مجال الموافقة المتوسطة وقد جاء في المرتبة ما قبل الأخيرة من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد العينة، وهذا يدل على أن البنوك محل الدراسة لا تولي الاهتمام الكافي لعملية التمكين ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات والدليل على ذلك التوضيحات التي طلبها أغلب الأفراد المستجوبين حول ماهية هذا المفهوم وأهميته في العمل الإداري.

وفيما يتعلق باتجاهات أفراد العينة نحو عبارات هذا البعد فقد جاءت كلها بدرجة موافقة متوسطة، حيث تحصلت العبارة (18) على أعلى متوسط حسابي بـ (3.18) وانحراف معياري قدره

(1.19). وهذا يعني أن القرارات التسييرية على مستوى البنوك عينة الدراسة تتصف بمحدودية مشاركة العاملين فيها وقلة الفرص التي يُسمح لهم فيها بإبداء آرائهم وأفكارهم، حيث وللأسف لا يزال ينظر إلى العامل على أنه مستخدم يتلقى الأوامر من الإدارة وأنه مطالب بتطبيقها فقط دون مناقشتها أو محاولة تعديلها وتحسينها.

وبالنسبة للعبارة (19) التي تحصلت على متوسط حسابي قدره (3.11) وانحراف معياري (1.12) فهي تشير إلى أن إدارات البنوك عينة الدراسة لا تولي أهمية كبيرة لتفويض المرؤوسين للقيام بأعمالهم واتخاذ القرارات ذات العلاقة بمشاكل العملاء، ويعد هذا الأمر عائقا في البنوك التي يفترض أنها تعمل باتجاه تسهيل وتبسيط إجراءات تقديم الخدمات للعملاء لاسيما وأنه غالبا ما يكون العاملون في هذا القطاع في وضعيات تستدعي منهم التصرف واتخاذ القرار دون ضرورة الرجوع إلى المسؤول المباشر.

وأما العبارة رقم (20) التي استهدفت التعرف على مدى تشجيع البنوك عينة الدراسة لروح الإبداع والابتكار في ممارسة العاملين لمهامهم الوظيفية، فقد جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (3.07) وانحراف معياري (1.12). وتشير هذه النتيجة إلى تقصير إدارات البنوك محل الدراسة في هذا الجانب وعدم منحها الفرص الكافية للعاملين لإبراز قدراتهم ومهاراتهم في العمل، وهو الأمر الذي يجعلهم اعتماديين وسلبيين أكثر ويشعرون أنه لا سيطرة لديهم على مقومات العمل وبيئته وهو ما لا يخدم أهداف التسويق الداخلي.

في حين احتلت العبارة رقم (21) المرتبة الأخيرة وتحصلت على أقل متوسط حسابي الذي بلغ (2.96) وبانحراف معياري (1.09). وهو ما يعطي مؤشرا بأن إدارات البنوك عينة الدراسة لا تمنح العاملين الحرية والصلاحيات الكافية لتأدية مهامهم بل تحرص أكثر على مراقبتهم للتأكد

من أنهم يؤدون أعمالهم بالشكل المطلوب، وهذا يعني نقص درجة الوعي لدى القائمين على هذه البنوك بمفهوم التسويق الداخلي الذي يسعى من خلال تفويض العاملين بالصلاحيات وتمكينهم من العمل بحرية إلى تعزيز ثقتهم بأنفسهم وإحساسهم بالانتماء وبالتالي تحفيزهم ودفعهم لتحسين أدائهم وخدمتهم للعملاء.

الفرع الخامس: التحليل الوصفي لبعد الاتصال الداخلي

تم تخصيص العبارات (22–27) ضمن استمارة الاستبيان لقياس بعد الاتصال الداخلي والجدول التالي يبين الإحصاءات الوصفية الخاصة بهذا البعد:

الجدول رقم (10): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد الاتصال الداخلي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	ترتيب الأهمية
.22	يمكن للعامل بالبنك الاتصال بسهولة برئيسه المباشر في حال تعرضه لمشكلة ما في عمله	4.02	2.66	مرتفعة	1
.23	تتبع إدارة البنك سياسة الباب المفتوح مع جميع العاملين به	3.52	1.13	مرتفعة	2
.24	يسمح نظام الاتصالات بالبنك بتوفير كافة المعلومات التي يحتاجها العامل لتأدية عمله	3.39	1.10	متوسطة	4
.25	تهتم إدارة البنك بالاتصالات الداخلية بين العاملين وتوفر الوسائل المساعدة على ذلك	3.32	1.15	متوسطة	5
.26	توفر إدارة البنك المعلومات الكافية للعاملين حول الخدمات الجديدة والمهام الموكلة إليهم	3.41	1.12	مرتفعة	3
.27	يتم توصيل رؤية البنك وأهدافه بشكل جيد للعاملين به	3.27	1.19	متوسطة	6
المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لبعد الاتصال الداخلي		**3.49**	**0.88**		

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS).

تظهر نتائج الجدول (10) أن اتجاهات أفراد العينة بخصوص عملية الاتصال الداخلي جاءت ايجابية حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.49) وبانحراف معياري قدره (0.88). ووفقا لمقياس

الدراسة فان هذا البعد يقع ضمن مجال الموافقة المرتفعة وقد جاء في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد العينة، وهي مؤشرات توحي بادراك إدارات البنوك عينة الدراسة لأهمية ودور الاتصالات الداخلية والاهتمام بها من خلال إتباع نظام اتصالات أكثر انفتاحا يضمن توفير المعلومات ويسهل تداولها، بالإضافة إلى دعم وتشجيع الاتصالات الداخلية بين العاملين وتوفير الوسائل المساعدة على ذلك.

كما تشير نتائج الجدول أيضا إلى الانقسام الحاصل في اتجاهات أفراد العينة بخصوص عبارات بعد الاتصال الداخلي، حيث اتجهت آرائهم إلى الموافقة المرتفعة على العبارات (22)، (23) و(26). وقد جاءت العبارة (22) في المرتبة الأولى وتحصلت على أعلى متوسط حسابي قدر بـ (4.02) وانحراف معياري بـ (2.66). وهذا يعني أن إدارات البنوك عينة الدراسة تحرص على تسهيل اتصال العاملين برؤسائهم قصد تزويدهم بالمعلومات اللازمة عن ظروف سير العمل وكذا التبليغ عن الانشغالات والمشاكل التي تعترضهم أثناء القيام بذلك.

كما جاءت اتجاهات أفراد العينة ايجابية بخصوص العبارة (23) التي استهدفت التأكد من إتباع البنوك عينة الدراسة لسياسة الباب المفتوح أمام عامليها وسجلت ثاني متوسط حسابي قدر بـ (3.52) وانحراف معياري (1.13). أما العبارة (26) فجاءت في المرتبة الثالثة وتحصلت على متوسط حسابي أقل نسبيا بلغ (3.41) بانحراف معياري قدره (1.12). وهو ما يعني أن إدارات البنوك عينة الدراسة تُبلغ العاملين بالتطورات الحاصلة في معطيات الخدمة وكذا بالمهام والأدوار الموكلة إليهم لإنجازها، وهو ما يعد مؤشرا جيدا على فعالية التسويق الداخلي حيث يعتبر تداول المعلومات والاتصالات المتبادلة بين المسيرين والعاملين من أفضل الطرق التي يشعر من خلالها

العاملون أنهم شركاء في تحقيق أهداف البنك وبالتالي تحفيزهم وتنمية وعيهم بأهمية التوجه نحو العملاء وترسيخ ثقافة الخدمة لديهم.

وفيما يتعلق باتجاهات أفراد العينة حول العبارات (24)، (25) و(27) فقد جاءت بدرجة موافقة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (24): (3.39) بانحراف معياري قدره (1.10) وهي درجة تقترب أكثر إلى مستوى الموافقة المرتفعة على سلم القياس المعتمد في الدراسة، حيث يدل ذلك على إدراك إدارات البنوك عينة الدراسة لأهمية الاتصال الداخلي وسعيها لجعل نظام الاتصالات لديها فعالا من خلال جهودها لتوصيل وتسهيل تداول المعلومات بين مختلف المصالح والأقسام لتأدية وظائفها.

غير أن النتائج التي أسفرت عنها العبارة (25) لا تؤيد كثيرا هذا الاتجاه حيث تشير قيمة المتوسط الحسابي المقدر بـ (3.32) وانحراف معياري (1.15) لهذه العبارة إلى درجة موافقة متوسطة. وهو ما يعني نقص الدعم أو عدم توفر القنوات والوسائل المساعدة على الاتصال الداخلي بين العاملين بالشكل الكافي، وهذا الأمر يعد سلبيا بالنسبة لهذه البنوك حيث يعيق ذلك تحسين جودة الخدمات الداخلية مما قد ينعكس على جودة الخدمات المقدمة للعملاء أيضا.

وأما بالنسبة للعبارة (27) التي كان الهدف منها الوقوف على مدى اهتمام إدارات البنوك بتوصيل رؤيتها وأهدافها إلى العاملين، فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.27) وانحراف معياري بلغ (1.19)، أي حسب وجهة نظر أفراد العينة لا تولي البنوك محل الدراسة أهمية كبيرة للتعريف بسياساتها وأهدافها ورؤيتها إلى العاملين بها، إنما ينصب تركيزها أكثر على تداول التعليمات والتوجيهات الخاصة بسير العمل في مختلف المصالح.

الفرع السادس: التحليل الوصفي لبعد العلاقات الداخلية

تم قياس بعد العلاقات الداخلية ضمن استمارة الاستبيان من خلال العبارات (28-32) والجدول التالي يبين الإحصاءات الوصفية الخاصة بهذا البعد:

الجدول رقم (11): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد العلاقات الداخلية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	ترتيب الأهمية
.28	يشعر كل عامل بالبنك بأنه يتمتع بعلاقات جيدة مع رؤسائه وزملائه في العمل	3.58	1.09	مرتفعة	4
.29	لا يتردد زملائي في مساعدتي بسرعة إذا كنت بحاجة إليهم	3.75	1.05	مرتفعة	2
.30	أحرص على تقديم عمل جيد لزميلي الذي يعتمد علي في أداء عمله	4.11	0.75	مرتفعة	1
.31	تعتبر العلاقات بين زملاء العمل في البنك بأنها طيبة ومتعاونة	3.63	1.04	مرتفعة	3
.32	تشجعنا الإدارة على العمل الجماعي وتنمية روح الفريق داخل البنك	3.32	1.26	متوسطة	5
المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لبعد العلاقات الداخلية		3.67	0.75		

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS).

تشير نتائج الجدول (11) إلى أن اتجاهات أفراد العينة بخصوص العلاقات الداخلية في البنوك موضع الدراسة جاءت ايجابية حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.67) وبانحراف معياري قدره (0.75). ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يقع ضمن مجال الموافقة المرتفعة وقد جاء في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد العينة، وهذا يدل على أن الأفراد المستجوبين يعترفون بالجهود والاهتمام الذي توليه إدارات البنوك للعلاقات الداخلية باعتبارها أحد

أهم أنشطة التسويق الداخلي، حيث يساهم ذلك في نشر روح التعاون والتنسيق بين الأفراد ونجاح التبادلات الداخلية التي من شأنها تسهيل خدمة العملاء ونيل رضاهم.

هذا وقد اتجهت آراء أفراد العينة إلى الموافقة المرتفعة على جميع عبارات بعد العلاقات الداخلية باستثناء العبارة (32) التي حظيت بدرجة موافقة متوسطة وتحصلت على أقل متوسط حسابي قدر بـ (3.32) وانحراف معياري (1.26)، وهذا يدل على أن الأفراد المستجوبين غير مقتنعين بكفاية الجهود التي تبذلها إدارات البنوك عينة الدراسة لتشجيع الأفراد على العمل الجماعي وبث روح التعاون بينهم، ويبدو أن هذه النتيجة لا تخدم كثيرا فلسفة التسويق الداخلي على اعتبار أن فعالية تسليم الخدمة المصرفية إلى العميل يجب أن تنطلق مع عمليات التجهيز للخدمة، وتحقيق التعاون والتنسيق بين مختلف الوظائف والمصالح حتى يكتمل إنتاجها مرورا بسلسلة متكاملة من العلاقات والتفاعلات الداخلية التي تؤسس لبناء توجه استراتيجي حقيقي وميزة تنافسية تمكن البنك من مواجهة أوجه المنافسة.

وجاءت في المرتبة الأولى العبارة (30) التي استهدفت الوقوف على مدى حرص أفراد العينة تقديم عمل جيد للزملاء بمتوسط حسابي قدره (4.11) وانحراف معياري بلغ (0.75). وهذا يشير إلى حرص واهتمام أفراد العينة بموضوع الجودة الداخلية وتعزيز القيمة والتعاون بين العاملين ضمن إطار التبادل الداخلي الذي يحدث بين المورد الداخلي والعميل الداخلي أثناء تأدية الخدمة. وحلت بعدها في المرتبة الثانية العبارة (29) بمتوسط حسابي بلغ (3.75) وانحراف معياري قدره (1.05)، لتؤكد الاتجاهات السابقة لأفراد العينة وتشير إلى إدراك العاملين المستجوبين لأهمية التعاون والعمل الجماعي كوسيلة مهمة لإنجاح التبادل الداخلي وضمان تقديم خدمات ذات جودة للعملاء الداخليين والخارجيين معا.

وأما العبارتين (31) و(28) المستخدمتان لمعرفة وجهة نظر أفراد العينة حول طبيعة العلاقات التي تجمع بين الرؤساء والمرؤوسين وبين زملاء العمل في البنوك محل الدراسة، فقد أظهرت النتائج أن درجة الموافقة عليهما كانت مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي لكل عبارة (3.63) (3.58) وبانحراف معياري (1.04) و(1.09) على الترتيب. وهذا يدل على أن البنوك عينة الدراسة يهمها بناء علاقات جيدة بين العاملين وبث روح الجماعة والاحترام المتبادل بينهم، حيث يساهم ذلك في توفير البيئة المناسبة للعمل وتسهيل عمليات التبادل الداخلي من خلال إزالة كل الحواجز التي تحول دون تواصل الزملاء في العمل وتبادل الخبرات والمعلومات بينهم.

المطلب الثالث: التحليل الوصفي لآراء أفراد العينة حول متغير الرضا الوظيفي

يستهدف هذا المطلب قياس المستوى العام للرضا الوظيفي لدى العاملين في البنوك عينة الدراسة، وذلك من خلال تحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد من أبعاد الرضا الوظيفي الخمسة. وقد سمحت المعالجة الإحصائية لإجابات الأفراد المستجوبين على الاثنين وعشرين عبارة الخاصة بهذا المحور الحصول على النتائج الملخصة في الجدول التالي:

الجدول رقم (12): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد الرضا الوظيفي

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	ترتيب الأهمية
الأجور والمكافآت	**2.45**	**0.92**	منخفضة	**5**
طبيعة ومضمون العمل (الوظيفة)	**3.46**	**0.81**	مرتفعة	**2**
العلاقات مع زملاء العمل	**3.76**	**0.74**	مرتفعة	**1**
نمط القيادة والإشراف	**3.38**	**0.95**	متوسطة	**3**
فرص التقدم الوظيفي	**3.11**	**0.93**	متوسطة	**4**
المتوسط العام والانحراف العام للرضا الوظيفي	**3.20**	**0.70**	متوسطة	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS).

تظهر نتائج الجدول (12) أن اتجاهات أفراد العينة حول المستوى العام للرضا الوظيفي في البنوك محل الدراسة جاءت مقبولة إلى حد ما وتقع ضمن درجة الموافقة المتوسطة في المقياس المستخدم، أي أن هناك رضا وظيفي متوسط لدى العاملين حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المتغير (3.20) مقابل تشتت متوسط دل عليه الانحراف المعياري العام (0.70) وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد العينة حول مقياس الرضا الوظيفي.

كما نسجل من خلال نفس الجدول الانقسام الحاصل في توجهات أفراد العينة حول مختلف أبعاد الرضا الوظيفي على مستوى البنوك عينة الدراسة، حيث تحصل بعدي العلاقات مع زملاء العمل وطبيعة ومضمون العمل (الوظيفة) على درجات موافقة مرتفعة بمتوسطات حسابية بلغت (3.76) و(3.46) على التوالي، في حين جاءت درجة الموافقة على بعدي نمط القيادة والإشراف وفرص التقدم الوظيفي متوسطة بمتوسطات حسابية قدرت بـ (3.38) و (3.11). أما نظام الأجور والمكافآت فقد جاءت اتجاهات أفراد العينة حولها سلبية وحققت درجة موافقة منخفضة بمتوسط حسابي قدره (2.45) وهو ما يعني أن الأفراد المستجوبين غير راضين عن هذا الجانب ويعتبرون الأجور والمكافآت المعتمدة غير كافية ولا ترقى لمستوى تطلعاتهم وطموحاتهم.

وأما بالنسبة للانحرافات المعيارية الموضحة في الجدول فقد جاءت منخفضة وتراوحت قيمها بين (0.74) و(0.95) وهو ما يدل على اتساق إجابات أفراد العينة وعدم وجود تباين كبير في وجهات نظرهم اتجاه مستوى الرضا الوظيفي وأبعاده على مستوى البنوك محل الدراسة. هذا وسنستعرض فيما يلي تصورات أفراد العينة حول كل بعد من أبعاد الرضا الوظيفي بمفرده على النحو الآتي:

الفرع الأول: التحليل الوصفي للرضا عن الأجور والمكافآت

تم تخصيص العبارات (33-36) ضمن استمارة الاستبيان لقياس مستوى الرضا عن الأجور والمكافآت، والجدول التالي يبين الإحصاءات الوصفية الخاصة بذلك:

الجدول رقم (13): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات الرضا عن الأجور والمكافآت

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	ترتيب الأهمية
.33	أشعر بالرضا عن الأجر الذي أتقاضاه	2.56	1.07	منخفضة	1
.34	نظام الأجور والمكافآت المعتمد في البنك عادل	2.42	1.11	منخفضة	4
.35	يتناسب نظام الأجور في البنك مع حجم المسؤولية والجهد الحقيقي المبذول من كل عامل	2.44	1.04	منخفضة	2
.36	تحرص إدارة البنك على مكافأة العاملين ذوي الأداء المتميز	2.43	0.93	منخفضة	3
المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام للرضا عن الأجور والمكافآت		2.45	0.92		

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS).

تشير نتائج الجدول (13) إلى أن أفراد العينة غير مقتنعين بنظام الأجور والمكافآت المتبع في البنوك موضع الدراسة، حيث جاءت اتجاهاتهم سلبية في هذا الجانب وبلغت قيمة المتوسط الحسابي العام (2.45) بانحراف معياري قدره (0.92). ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يقع ضمن مجال الموافقة المنخفضة وقد جاء في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد العينة ضمن مقياس الرضا الوظيفي، وهذا يعني أن هناك شعور بعدم الرضا من قبل مفردات العينة حول المستوى العام للأجور والمكافآت المعتمدة.

وفيما يتعلق باتجاهات أفراد العينة نحو عبارات هذا البعد فقد جاءت كلها سلبية وأشارت إلى عدم الموافقة على ما ورد فيها. فالعبارة (33) التي تحصلت على أعلى متوسط حسابي بلغ

(2.56) وانحراف معياري (1.07) تشير إلى أن الأفراد المستجوبين غير راضين عن الأجور التي يتقاضونها، وفي نفس السياق تحصلت العبارة (35) على متوسط حسابي قدره (2.44) وانحراف معياري (1.04) مما يؤكد النتيجة السابقة بعدم رضا العاملين على أجورهم واعتبارها غير متناسبة مع المسؤوليات التي يتحملونها والجهود التي يبذلونها.

وأما العبارة (36) التي استهدفت التعرف على مدى اهتمام البنوك محل الدراسة بمكافئة العاملين أصحاب الأداء المتميز، فقد جاءت في المرتبة ما قبل الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.43) وانحراف معياري (0.93) ويبدو أن هذه النتيجة تعكس أيضا عدم رضا أفراد العينة على هذا الجانب، حيث يعتقد هؤلاء أن ما وجد من مكافآت وحوافز على مستوى البنوك المدروسة يمنح لمعظم العاملين دون مراعاة تميز البعض بكفاءاتهم وبأدائهم المتقن للأعمال المنوطة بهم. وهذا الأمر عزز من اتجاهاتهم السلبية اتجاه نظام الأجور والمكافآت بشكل عام وجعلهم يصفونه بالغير عادل مثلما تشير إليه نتائج العبارة (34) التي تحصلت على أقل متوسط حسابي قدر بـ (2.44) وانحراف معياري (1.11) لتصبح بذلك هذه الميزة نقطة ضعف أخرى لهذا النظام.

الفرع الثاني: التحليل الوصفي للرضا عن طبيعة ومضمون العمل (الوظيفة)

تم قياس الرضا عن طبيعة ومضمون العمل ضمن استمارة الاستبيان من خلال العبارات (37-40)، والجدول في الصفحة الموالية يبين الإحصاءات الوصفية الخاصة بهذا الجانب:

الجدول رقم (14): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات الرضا عن طبيعة ومضمون العمل

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	ترتيب الأهمية
.37	مهامي وواجباتي في العمل واضحة ومفهومة	3.86	1.08	مرتفعة	2
.38	هناك توافق بين مؤهلاتي ومتطلبات الوظيفة التي أشغلها	4.08	0.90	مرتفعة	1
.39	تساعد طرق وأساليب العمل المستخدمة بالبنك في انجاز المهام بسهولة	3.74	1.03	مرتفعة	4
.40	تمنحني الإدارة الحرية في اختيار طريقة العمل وتنظيمه	3.78	1.13	مرتفعة	3
المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري للرضا عن طبيعة ومضمون العمل		**3.46**	**0.81**		

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS).

تظهر نتائج الجدول (14) أن اتجاهات أفراد العينة بخصوص الرضا عن طبيعة ومضمون العمل جاءت ايجابية حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.46) وبانحراف معياري قدره (0.81). ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يقع ضمن مجال الموافقة المرتفعة وقد جاء في المرتبة الثانية من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد العينة، وهذا يعني أن هناك رضا حول طبيعة ومضمون الوظائف التي يؤديها أفراد العينة على مستوى البنوك المدروسة.

هذا وقد اتجهت آراء المستجوبين إلى الموافقة على جميع العبارات الخاصة بهذا المقياس وبدرجة مرتفعة، حيث تحصلت العبارة (38) على أعلى متوسط حسابي قدر بـ (4.08) وانحراف معياري بلغ (0.90)، لتدل على أن أفراد العينة راضون عن الوظيفة التي يشغلونها ويعتبرونها متوافقة مع المؤهلات والقدرات التي يتمتعون بها. كما أشارت العبارة (37) إلى أن غالبية هؤلاء الأفراد يدركون

المهام والواجبات الملقاة على عاتقهم ويعتبرونها واضحة ومفهومة، حيث تحصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قدره (3.86) وانحراف معياري بلغ (1.08).

أما العبارة (40) فقد جاءت في المرتبة الثالثة وحققت متوسطا حسابيا قدره (3.78) وانحراف معياري بلغ (1.13)، لتدل بذلك على استفادة الأفراد المبحوثين من بعض الصلاحيات والحرية فيما يتعلق باختيار طريقة العمل وتنظيمه بحيث يعد هذا الأمر ايجابيا ويشير إلى عدم تعرض العاملين لضغوط مهنية كبيرة في هذا الجانب واستفادتهم من فرصة تكييف أدائهم بما يتوافق مع قدراتهم وطريقتهم الخاصة في تأدية العمل. في حين أشارت العبارة (39) إلى إعجاب أفراد العينة بطرق وأساليب العمل المستخدمة في البنوك محل الدراسة واعتبروها مساعدة لإنجاز مهامهم بسهولة، وهذا ما تؤكده قيمة المتوسط الحسابي للعبارة الذي بلغ (3.74) بانحراف معياري قدر بـ (1.03).

الفرع الثالث: التحليل الوصفي للرضا عن العلاقات مع زملاء العمل

تم تخصيص العبارات (41-43) ضمن استمارة الاستبيان لقياس مستوى الرضا عن العلاقات مع زملاء العمل، والجدول في الصفحة الموالية يبين الإحصاءات الوصفية الخاصة بذلك:

الجدول رقم (15): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات الرضا عن العلاقات مع زملاء العمل

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	ترتيب الأهمية
.41	هناك تعاون وتفاعل بين الزملاء أثناء تأدية العمل و تقديم الخدمات للعملاء	3.96	1.07	مرتفعة	3
.42	توجد علاقات ودية وغير رسمية بين الزملاء في البنك	4.24	0.89	مرتفعة جدا	2
.43	نتبادل الاحترام والتقدير مع زملائنا في البنك	4.35	0.87	مرتفعة جدا	1
المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري للرضا عن العلاقات مع زملاء العمل		3.76	0.74		

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS).

تشير نتائج الجدول (15) إلى أن أفراد العينة مرتاحون لطبيعة العلاقات التي تجمعهم مع زملاء العمل في البنوك موضع الدراسة، حيث جاءت اتجاهاتهم ايجابية في هذا الجانب وحققت أعلى متوسط حسابي مقارنة بالعوامل الأخرى للرضا الوظيفي الذي بلغت قيمته (3.76) بانحراف معياري قدره (0.74). ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يقع ضمن مجال الموافقة المرتفعة وقد جاء في المرتبة الأولى من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد العينة ضمن مقياس الرضا الوظيفي، وهذا يعني أن هناك شعور بالرضا من قبل مفردات العينة اتجاه نوعية العلاقات التي تربطهم مع زملائهم في العمل.

وفيما يخص اتجاهات أفراد العينة نحو العبارات التي تقيس مستوى الرضا عن العلاقات مع زملاء العمل فقد جاءت كلها ايجابية واتجهت إلى الموافقة على كل ما ورد فيها. فمن وجهة نظر الأفراد المستجوبين تتميز العلاقات التي تجمع بين العاملين بالبنك بتبادل مشاعر الاحترام والتقدير وبكونها ودية أيضا، وهذا ما تدل عليه قيمة المتوسط الحسابي للعبارتين (43) و (42) الذي بلغ (4.35) و(4.24) على التوالي.

كما تظهر نتائج العبارة (41) التي تحصلت على متوسط حسابي يقدر بـ (3.96) وانحراف معياري بـ (1.07) على أن هناك تعاون وتنسيق بين العاملين أثناء تأدية عملهم وعند تقديم الخدمات للعملاء، وهذا ما جعل اتجاهاتهم نحو علاقات العمل تكون ايجابية ويشعرون بالرضا عنها.

الفرع الرابع: التحليل الوصفي للرضا عن نمط القيادة والإشراف

تم قياس الرضا عن نمط القيادة والإشراف ضمن استمارة الاستبيان من خلال العبارات (44-48)، والجدول الموالي يبين الإحصاءات الوصفية الخاصة بهذا الجانب:

الجدول رقم (16): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات الرضا عن نمط القيادة والإشراف

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	ترتيب الأهمية
.44	يوجد بالبنك قيادة فعالة تمثل القدوة الحسنة للعاملين	3.82	1.06	مرتفعة	3
.45	يتبنى رئيسي أسلوب المناقشة والحوار في العمل	4.05	0.99	مرتفعة	1
.46	يبدي رئيسي اهتماما بشؤوني المهنية ويعمل على مساعدتي لأداء المهام بشكل جيد	3.95	0.99	مرتفعة	2
.47	يتميز نمط إشراف ومتابعة العاملين بالبنك بالعدالة	3.66	0.98	مرتفعة	4
.48	يعتمد رئيسي المباشر على المراقبة المستمرة في العمل	2.45	1.12	منخفضة	5
المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري للرضا عن نمط القيادة والإشراف		3.38	0.95		

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS).

تظهر نتائج الجدول (16) أن اتجاهات أفراد العينة بخصوص الرضا عن نمط القيادة والإشراف جاءت ايجابية حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.38) بانحراف معياري قدره (0.95). ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يقع ضمن مجال الموافقة المتوسطة ويقترب أكثر من درجة الموافقة

كما أنه جاء في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد العينة، وهذا يعني أن هناك رضا متوسط عن نمط القيادة والإشراف الممارس على مفردات العينة على مستوى البنوك المدروسة.

ويتضح من الجدول أيضا الانقسام الحاصل في توجهات أفراد العينة حول العبارات المكونة لهذا البعد، حيث اتجهت آراء المستجوبين إلى الموافقة المرتفعة على العبارات (45)، (46)، (44) و(47)، والموافقة المنخفضة على العبارة (48). فبالنسبة للعبارة (45) التي تمحورت حول الرضا عن أسلوب المناقشة والحوار الذي ينتهجه مسؤولي البنوك موضع الدراسة، فقد جاءت في المرتبة الأولى وحققت أعلى متوسط حسابي قدر بـ (4.05) وانحراف معياري قدره (0.99) لتدل على أن أفراد العينة راضون عن هذا الجانب. ونفس النتيجة تم التوصل إليها بخصوص العبارة (46) التي ركزت على مدى اهتمام المسؤولين بشؤون مرؤوسيهم ومساعدتهم لأداء مهامهم بشكل جيد، حيث جاءت اتجاهات أفراد العينة ايجابية في هذا الجانب وبدرجة موافقة مرتفعة وفق ما تدل عليه قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة الذي بلغ (3.95) بانحراف معياري قدره (0.99).

كما تظهر نتائج الجدول موافقة أفراد العينة على مضمون العبارة (44) وبدرجة مرتفعة حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.82) بانحراف معياري (1.06). وهذا يعطي مؤشرا عن اقتناع أفراد العينة باعتبار مسؤولي وقادة البنوك موضع الدراسة كقدوة وقيادة فعالة بالنسبة إليهم، بل ويصفون نمط إشرافهم ومتابعتهم لهم بالعادل وهذا ما تؤكده قيمة المتوسط الحسابي (3.66) الذي حققته العبارة (47). أما العبارة (48) التي تحصلت على متوسط حسابي يقدر بـ (2.45) وانحراف معياري قدره (1.12) فتؤكد النتائج التي تم التوصل إليها سابقا بخصوص عنصر التمكين ضمن أنشطة التسويق الداخلي، حيث أن الطريقة التي يتخذها المشرفون في تعاملاتهم اليومية مع العاملين

لا ترقى لمستوى تطلعات أفراد العينة في الجانب المتعلق بجعلهم محل ثقة ومنحهم هامشا من الحرية أو صلاحيات أوسع لانجاز أعمالهم دون مراقبة مستمرة، وبالتالي فهم غير راضين عن هذا الوضع ويعتقدون أن المسؤولين يفوتون عليهم فرصة إبراز قدراتهم وتكييف أدائهم بما يتوافق مع قدراتهم وطريقتهم الخاصة في تأدية العمل.

الفرع الخامس: التحليل الوصفي للرضا عن فرص التقدم الوظيفي

تم تخصيص العبارات (49-54) ضمن استمارة الاستبيان لقياس مستوى الرضا عن فرص التقدم الوظيفي، والجدول التالي يبين الإحصاءات الوصفية الخاصة بذلك:

الجدول رقم (17): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات الرضا عن فرص التقدم الوظيفي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	ترتيب الأهمية
.49	تبذل إدارة البنك الجهود الكافية من أجل أن أبقى موظفا لديها	3.06	1.15	متوسطة	4
.50	تقدم لي وظيفتي في البنك فرصة التعلم واكتساب معارف جديدة	3.57	1.05	مرتفعة	1
.51	يتيح لنا البنك إمكانية الترقية والتقدم الوظيفي	3.21	0.94	متوسطة	3
.52	تعتمد إدارة البنك على معايير وأسس واضحة في الترقية	2.86	0.98	متوسطة	5
.53	أعتقد بأن نظام الترقيات في البنك يناسب طموحاتي	2.79	0.98	متوسطة	6
.54	لا أفكر في التخلي عن وظيفتي الحالية لو تتاح لي الفرصة في بنك آخر وبنفس المميزات الوظيفية	3.22	0.86	متوسطة	2
	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري للرضا عن فرص التقدم الوظيفي	3.11	0.93		

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS).

تشير نتائج الجدول (17) إلى أن أفراد العينة غير مقتنعين بفرص الترقية والتقدم الوظيفي المتاحة في البنوك موضع الدراسة، حيث جاءت اتجاهاتهم سلبية في هذا الجانب وبلغت قيمة

المتوسط الحسابي العام (3.11) بانحراف معياري قدره (0.93). ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يقع ضمن مجال الموافقة المتوسطة وقد جاء في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد العينة ضمن مقياس الرضا الوظيفي.

وفيما يتعلق باتجاهات أفراد العينة نحو عبارات هذا البعد فقد جاءت كلها بدرجة موافقة متوسطة باستثناء العبارة (50) التي تحصلت على درجة موافقة مرتفعة بمتوسط حسابي قدره (3.57) وانحراف معياري (1.05) لتدل أن أفراد العينة راضون عن ما تتيحه لهم وظائفهم في البنك من فرص للتطور واكتساب معارف جديدة، وهذا ما يؤكد النتائج التي تم الوقوف عليها سابقا بخصوص عملية التدريب ضمن أنشطة التسويق الداخلي.

أما باقي العبارات فقد حققت متوسطات حسابية تتراوح بين (2.79) و(3.22) بانحرافات معيارية تقع بين (0.86) و(1.15)، وهي كلها تقع ضمن مجال الموافقة المتوسطة، وهو ما يعني أن هناك رضا ضئيل حول عبارات فرص الترقية والتقدم الوظيفي.

فبالنسبة للعبارة (54) والتي تمحورت حول الرضا عن الوظيفة الحالية والتمسك بها فقد جاءت في المرتبة الثانية وحققت متوسطا حسابيا قدره (3.22)، تلتها العبارة (51) التي ركزت على توفر فرص الترقية والتقدم الوظيفي في البنوك محل الدراسة بمتوسط حسابي بلغ (3.21)، بينما تحصلت العبارة (49) المتعلقة بالرضا عن جهود البنك في المحافظة على مواردها البشرية ومنعهم من المغادرة إلى جهات أخرى على متوسط حسابي قدره (3.06). وهو ما يعني أن جهود البنوك في هذا الجانب لا ترقى لمستوى تطلعات العاملين ولا تؤثر بشكل كبير على قراراتهم المتعلقة بالاستمرار الوظيفي أو المغادرة، ونفس الملاحظة تنطبق على اتجاهات المستجوبين حول العبارتين

(52) و(53) في الجانب المتعلق بمناسبة نظام الترقية لطموحات العاملين واعتماده على معايير وأسس واضحة في ذلك.

المطلب الرابع: التحليل الوصفي لآراء أفراد العينة حول متغير رضا العملاء

يستهدف هذا المطلب البحث في مدى اهتمام البنوك عينة الدراسة برضا العملاء، وذلك من خلال الوقوف على تصورات ومستوى إدراك العاملين لمختلف الإجراءات المتبعة في هذا السياق. وقد سمحت المعالجة الإحصائية لإجابات الأفراد المستجوبين على أسئلة هذا المحور الحصول على النتائج الملخصة في الجدول التالي:

الجدول رقم (18): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات رضا العملاء

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	ترتيب الأهمية
.55	نقوم في البنك بقياس رضا العميل من وقت لآخر	3.55	1.03	مرتفعة	3
.56	يوجد لدى البنك إجراءات للتواصل مع العملاء ومعرفة احتياجاتهم	3.50	1.14	مرتفعة	5
.57	نحرص على مراقبة ومتابعة التزاماتنا اتجاه العميل	3.76	0.90	مرتفعة	1
.58	نسعى لمواكبة التغير السريع في حاجات ورغبات العميل	3.61	1.04	مرتفعة	2
.59	يتوفر لدى البنك سياسات واضحة حيال رضا العملاء والاحتفاظ بهم	3.55	1.11	مرتفعة	4
	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري لرضا العملاء	3.59	0.87		

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS).

تظهر نتائج الجدول (18) أن اتجاهات أفراد العينة بخصوص الاهتمام برضا العملاء في البنوك محل الدراسة جاءت ايجابية حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.59) بانحراف معياري قدره (0.87). ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا المتغير يقع ضمن مجال الموافقة المرتفعة ويشير إلى أن الأنشطة والإجراءات التي تستهدف تحقيق رضا العملاء ضمن المحور الثالث من الاستبيان تحظى

باهتمام العاملين على مستوى البنوك المدروسة، في حين تشير قيمة الانحراف المعياري إلى اتساق إجابات أفراد العينة وعدم وجود تباين كبير في وجهات نظرهم اتجاه المقياس المستخدم.

هذا وقد اتجهت آراء المستجوبين إلى الموافقة على جميع العبارات الخاصة بمقياس رضا العملاء وبدرجة مرتفعة، حيث تحصلت العبارة (57) على أعلى متوسط حسابي قدر بـ (3.76) وانحراف معياري بلغ (0.90)، لتدل على أن العاملين أفراد العينة حريصون على مراقبة ومتابعة التزاماتهم اتجاه العملاء وهو ما يعكس بشكل ما درجة التوجه بالعميل لدى عاملي هذه البنوك.

كما أشارت العبارة (58) إلى أن غالبية هؤلاء الأفراد يدركون أهمية الاعتناء بالعملاء ويسعون لمواكبة التغير السريع في احتياجاتهم في حال ما إذا تم تفويضهم بالسلطة والصلاحيات اللازمة من قبل إدارات البنوك للقيام بكل ما يلزم من أجل تلبية حاجيات العملاء وتحقيق رضاهم، وقد تحصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قدره (3.61) وانحراف معياري بلغ (1.04).

أما العبارة (55) فقد جاءت في المرتبة الثالثة وحققت متوسطا حسابيا قدره (3.55) وانحراف معياري بلغ (1.03)، لتدل بذلك على اهتمام الأفراد المبحوثين بمتابعة وقياس مستوى رضا العملاء من حين لآخر، بحيث يعد هذا الأمر ايجابيا ويشير إلى الجهود التي تبذلها البنوك العمومية موضع الدراسة لتعزيز علاقاتها مع العملاء خاصة في ظل بروز العديد من البنوك الخاصة والأجنبية التي تهتم بهذا الجانب وتأخذه بعين الاعتبار.

وبالنسبة للعبارة (59) فتؤكد النتائج الخاصة بها أن هناك فعلا اهتمام بموضوع رضا العملاء والاحتفاظ بهم على مستوى البنوك محل الدراسة، وأن إدارات هذه الأخيرة تتبع سياسات واضحة في هذا الجانب ترتكز أساسا على معاملة العملاء بمرونة والمسارعة بحل مشاكلهم من خلال تنسيق الجهود بين العاملين والمسؤولين لتذليل أية صعاب قد تنشأ منذ لحظة استقطاب العميل المحتمل

وتأهيله ليصبح عميلا دائما، وقد حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره (3.55) بانحراف معياري بلغ (1.11).

في حين أشارت العبارة (56) إلى إقرار أفراد العينة بوجود إجراءات للتواصل مع العملاء في البنوك محل الدراسة واعتبارها وسيلة تساعدهم في التعرف على احتياجاتهم ورغباتهم المصرفية وتلبيتها، وهذا ما تؤكده قيمة المتوسط الحسابي للعبارة الذي بلغ (3.50) بانحراف معياري قدر بـ (1.14).

وأما بالنسبة للانحرافات المعيارية الخاصة بهذا المحور فقد تراوحت قيمها بين (0.90) و(1.14)، وهو ما يدل إلى حد ما على تقارب وجهات نظر أفراد العينة حول الاهتمام برضا العملاء وتحقيقه على مستوى البنوك عينة الدراسة.

المبحث الرابع: اختبار نموذج الدراسة وفرضياتها

بعد أن تم في المبحث السابق تحليل إجابات أفراد العينة حول فقرات الاستبيان، سنخصص هذا الجزء لاختبار النموذج المقترح للدراسة وفرضياتها كما هي محددة وفق منهجية النمذجة بالمعادلات البنائية، حيث تقوم هذه الطريقة على اختبار مطابقة كل من نموذج القياس والنموذج البنائي وإجراء التعديلات اللازمة إلى حين الوصول إلى النموذج المناسب الذي يسمح بالتأكد من أن البيانات المجمعة من خلال العينة المدروسة تتطابق مع النموذج النظري المقترح والعلاقات التي يتضمنها.

وعليه سيتم خلال هذا المبحث البدء باختبار نموذج القياس والتأكد من جودة مطابقته، لننتقل بعد ذلك إلى اختبار النموذج البنائي بنفس الطريقة ومن ثم اختبار فرضيات الدراسة عبر استخدام

مجموعة من الأساليب الإحصائية الملائمة. لكن وقبل الشروع في ذلك علينا أولا التحقق من توفر الشروط التي تسمح باستخدام هذه المنهجية أي النمذجة بالمعادلات البنائية كما يلي:

المطلب الأول: الاختبارات القبلية لاستخدام النمذجة بالمعادلات البنائية

الهدف من هذه الاختبارات هو التأكد من توفر بعض الشروط التي تسمح باستخدام منهجية النمذجة بالمعادلات البنائية ولاسيما كفاية حجم العينة وإتباع البيانات للتوزيع الطبيعي.

فبالنسبة لكفاية حجم العينة فإنه بالإضافة إلى انتماء حجم عينة الدراسة (238 مفردة) إلى المجال الذي حدده Hair كشرط لاستخدام النمذجة بالمعادلات البنائية والمقدر ما بين (200) و(500) مفردة على الأقل، سيتم التحقق أيضا من توفر هذا الشرط باستخدام اختبار (KMO) و(Bartlett) كمؤشرين على ذلك مثلما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم (19): اختبار (KMO) و(Bartlett) لكفاية حجم العينة

مؤشر (KMO)		**0.869**
اختبار (Bartlett)	قيمة كاي تربيع (Chi-Square)	**7149.633**
	درجة الحرية (df)	**1711**
	الدلالة الإحصائية (Sig)	**.000**

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS).

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن قيمة مؤشر (KMO) قد بلغت (0.869) وهي أكبر من (0.50) كما جاء اختبار (Bartlett) دال إحصائيا عند مستوى معنوية (0.05)، وهو ما يعني بأن حجم العينة كاف لاستخدام النمذجة بالمعادلات البنائية.

أما فيما يخص إعتدالية البيانات وإتباعها للتوزيع الطبيعي، تشير العديد من الدراسات إلى إمكانية تجاوز هذا الشرط، وذلك بسبب أن طريقة الاحتمالية القصوى المستخدمة في تقدير المعالم وفق طريقة النمذجة بالمعادلات البنائية تحتفظ بدقة أدائها حتى في حالة وجود قدر معتدل من الابتعاد عن التوزيع الطبيعي، وبالتالي يمكننا الآن استخدام النمذجة بالمعادلات البنائية لتقدير معالم نموذج الدراسة واختبار جودته.

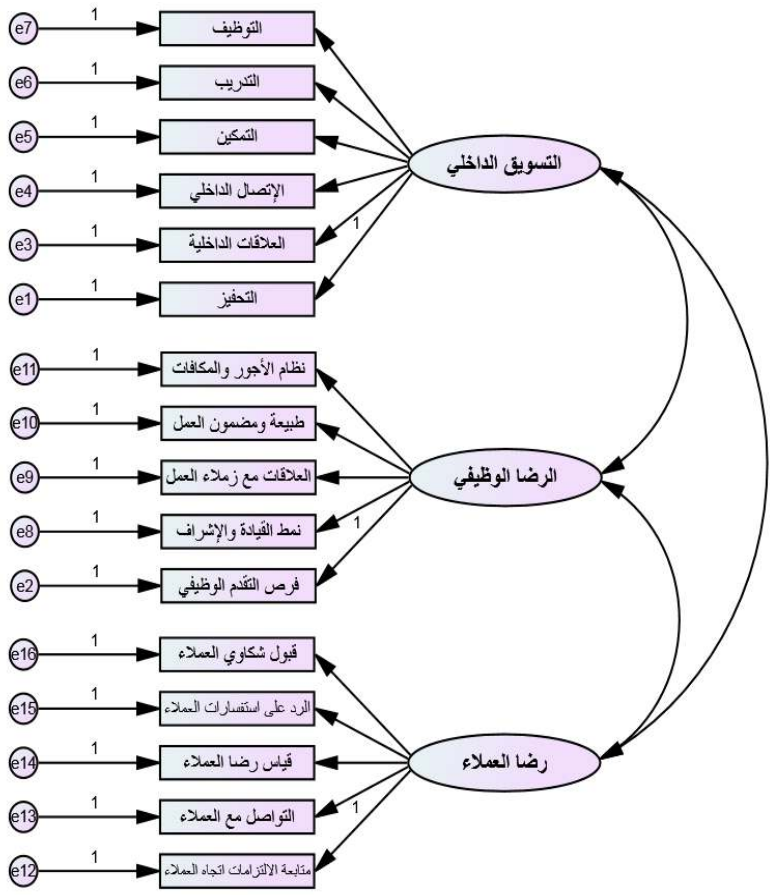
المطلب الثاني: اختبار نموذج القياس

تعد مرحلة اختبار نموذج القياس من أهم وأصعب المراحل ضمن منهجية النمذجة بالمعادلات البنائية بسبب ما تقتضيه هذه المرحلة من تحديد دقيق للمتغيرات الكامنة والمقاسة التي تدخل في تصميم النموذج وكذا العلاقات التي تربط بين هذه المتغيرات. وبالتالي فإن تجاهل هذه المرحلة قد يوقع الباحث في مشكلة عدم تحديد الأسباب التي تجعل نموذج الدراسة ضعيفا من حيث مؤشرات المطابقة، حيث يمكن أن يعود ذلك إلى بنية النموذج في حد ذاته أو بسبب وجود أخطاء في القياس، وبالتالي فإن الهدف من اختبار نموذج القياس هو تصفية النموذج البنائي من أخطاء القياس لاحقا.

وقد تم استخدام طريقة التحليل العاملي التوكيدي الكلي لاختبار جودة نموذج القياس، بمعنى أنه سيتم تجميع المتغيرات الكامنة الثلاثة للدراسة في نموذج واحد ويتم التأكد من جودة مطابقته وكذا صدقه البنائي وفق ما تقتضيه خطوات النمذجة بالمعادلات البنائية المشار إليها سابقا.

الفرع الأول: توصيف نموذج القياس

بعد مراجعة أدبيات الموضوع ونتائج الدراسات السابقة ذات الصلة تم اقتراح نموذج قياس افتراضي للدراسة يبين محددات ونواتج كل من التسويق الداخلي والرضا الوظيفي ويصف العلاقة بينها وبين الاهتمام برضا العملاء في نموذج واحد، وذلك خلافا لما جرت عليه العادة في الدراسات التقليدية الأخرى التي غالبا ما تتناول هذه العلاقات بصورة منفردة. وقد تم الاستعانة في ذلك ببرنامج (Amos) الإصدار (21) حيث توصل الباحث إلى تصميم النموذج الموضح في الشكل التالي:



الشكل رقم (25): الرسم التخطيطي لنموذج القياس

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج (Amos).

يتضح من الشكل السابق بأن نموذج القياس المقترح في هذه الدراسة يتكون من ثلاثة متغيرات كامنة وكل متغير منها تم قياسه باستخدام مجموعة من الأبعاد ضمن عناصر الاستبيان لتمثل المؤشرات المقاسة للمتغيرات الكامنة.

وعليه تضمن الرسم التخطيطي لنموذج القياس ثلاثة أشكال بيضاوية تحتوي المتغيرات الكامنة المتمثلة في كل من: التسويق الداخلي، الرضا الوظيفي ورضا العملاء، وعلى ثلاثة أسهم محدبة مزدوجة الاتجاه تدل على ارتباط المتغيرات المفترضة، وعلى أشكال مستطيلة تدل على المؤشرات أو المتغيرات المقاسة التي تبين كيفية قياس كل متغير كامن، حيث اشتمل متغير التسويق الداخلي على (06) مؤشرات هي: التوظيف، التدريب التحفيز، التمكين، الاتصال الداخلي والعلاقات الداخلية و (05) مؤشرات بالنسبة لمتغير الرضا الوظيفي هي: نظام الأجور والحوافز، طبيعة ومضمون العمل، العلاقات مع زملاء العمل، نمط القيادة والإشراف وفرص التقدم الوظيفي، بينما قيس الاهتمام برضا العملاء من خلال (05) عبارات احتوتها استمارة الاستبيان.

وتشير الأسهم المستقيمة التي تنطلق من المتغيرات الكامنة الثلاث والمتجهة إلى المؤشرات المقاسة لكل متغير على تشبعات المؤشرات أو المتغيرات المقاسة، بمعنى أن كل سهم ينطلق من المتغير الكامن باتجاه المؤشر المقاس يدل على مقدار أو نسبة التباين الذي يفسره المتغير الكامن من مجمل التباين الذي يحتوي عليه المؤشر أو المتغير المقاس. أما الأسهم المستقيمة القصيرة الموصولة بدوائر صغيرة وتنتهي إلى مستطيلات المؤشرات المقاسة فتدل على بواقي التباين أو أخطاء القياس التي لم يقو المتغير الكامن على تفسيرها في المؤشر المقاس.

ولتسهيل قراءة مخرجات برنامج (Amos) ضمن قائمة الملاحق نستعرض الجدول الآتي الذي يلخص طريقة ترميز المتغيرات الكامنة ومؤشراتها:

الجدول رقم (20): ترميز متغيرات نموذج القياس

المتغير الكامن	ترميز المتغير الكامن	عدد المؤشرات	ترميز المؤشرات المقاسة
التسويق الداخلي	F1	**6**	- التوظيف: *Recruitment* - التدريب: *Training* - التحفيز: *Motivation* - التمكين: *Autonomy* - الاتصال الداخلي: *Internal communication* - العلاقات الداخلية: *Internal relations*
الرضا الوظيفي	F2	**5**	- نظام الأجور والمكافآت: *Salary system* - طبيعة ومضمون العمل: *Nature work* - العلاقات مع الزملاء: *Relationship workers* - نمط القيادة والإشراف: *Human supervision* - فرص التقدم الوظيفي: *Career advancement*
رضا العملاء	F3	**5**	- العبارة (CS 55) - العبارة (CS 56)- العبارة (CS 57) - العبارة (CS 58) - العبارة (CS 59)

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج (Amos).

الفرع الثاني: تعيين نموذج القياس

بعد الانتهاء من توصيف نموذج القياس وقبل الانتقال إلى مرحلة تقدير معالمه يتعين علينا أولا التأكد من قضية التعيين، أي التحقق من مدى احتواء النموذج على القدر الكافي من المعلومات التي تسمح بالحصول على قيم وحيدة ومحددة لمعالمه (أي تقديرات العلاقات بين المتغيرات المتضمنة في النموذج).

وللتأكد من ذلك يتم الاعتماد على قيمة درجة الحرية التي يتم احتسابها انطلاقا من عدد الملاحظات في نموذج القياس (تغايرات مصفوفة البيانات) وكذا عدد المعالم الحرة الواجب تقديرها فيه، وفق العلاقة الموضحة في الصفحة الموالية:

درجة الحرية (df) = عدد التغايرات في مصفوفة البيانات (p) ـ عدد المعالم الحرة المراد تقديرها في النموذج المفترض (q)

و بالرجوع إلى الشكل السابق نستطيع تحديد عدد المعالم الحرة المراد تقديرها في النموذج كما يلي:

تعتبر المتغيرات الكامنة التسويق الداخلي، الرضا الوظيفي، رضا العملاء متغيرات كامنة مستقلة، كما تعتبر أخطاء قياس المؤشرات متغيرات مستقلة أيضا (تنطلق منها الأسهم باتجاه المؤشرات)، وبالتالي لدينا (19) متغيرا مستقلا أي معلما يحتاج إلى تقدير منها ثلاثة متغيرات كامنة و(16) متغيرا يتعلق بأخطاء القياس. أما بالنسبة للعلاقات الدالة على التغاير أو الارتباط بين المتغيرات الكامنة والمقاسة المستقلة الممثلة بأسهم محدبة مزدوجة الاتجاه فعددها (03) وهي من المعالم التي تحتاج إلى تقدير أيضا، في حين يبلغ عدد التشبعات أو المسارات غير المقيدة بالواحد الصحيح (كوحدة قياس للعامل الكامن) والتي تربط المتغيرات الكامنة بمؤشراتها (13) تشبعا أو معلما حرا.

وبالتالي يتحدد عدد المعالم الحرة التي تحتاج إلى تقدير في النموذج الحالي بـ : (03) متغيرات كامنة، (16) خطأ قياس، (03) ارتباطات بين المتغيرات الكامنة و(13) تشبعا، والمجموع هو (35) معلما حرا وهو ما يعني أن النموذج يحتاج على الأقل إلى (35) وحدة معلوماتية يجب أن تتوفر في البيانات لكي يتسنى لنا تقدير هذه المعالم.

ولمعرفة كم المعلومات التي تتوفر عليها بيانات العينة أو ما يسمى بعدد التغايرات في مصفوفة البيانات نطبق المعادلة التالية:

عدد التغايرات في مصفوفة البيانات (p) = [(عدد المؤشرات المقاسة) × (عدد المؤشرات المقاسة + 1)] / 2

وبالرجوع إلى الشكل (23) نلاحظ أن عدد المؤشرات المقاسة هو (16) وبالتالي فان عدد التغايرات في مصفوفة البيانات هو [(16) × (17)] / 2 = (136)، لنتمكن بذلك من تحديد درجة الحرية مثلما يبينه الجدول الآتي:

الجدول رقم (21): تعيين نموذج القياس

عدد التغايرات في مصفوفة البيانات (p)	عدد المعالم الحرة المراد تقديرها (q)	درجة الحرية (df)
136	35	101 +

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج (Amos).

نلاحظ من الجدول أن درجة حرية النموذج موجبة (df > 0) حيث أن عدد المعالم الحرة المراد تقديرها في النموذج أقل بكثير من عدد التغايرات في مصفوفة البيانات، وبالتالي فإن النموذج يتمتع بوفرة في مستوى التعيين " نموذج فوق معين Overidentified model". وهو ما يعني أن البيانات المتحصل عليها من عينة الدراسة تتميز بوفرة في المعلومات تفوق حجم ما يحتاجه النموذج النظري لتقدير معالمه تقديرات دقيقة ومتسقة.

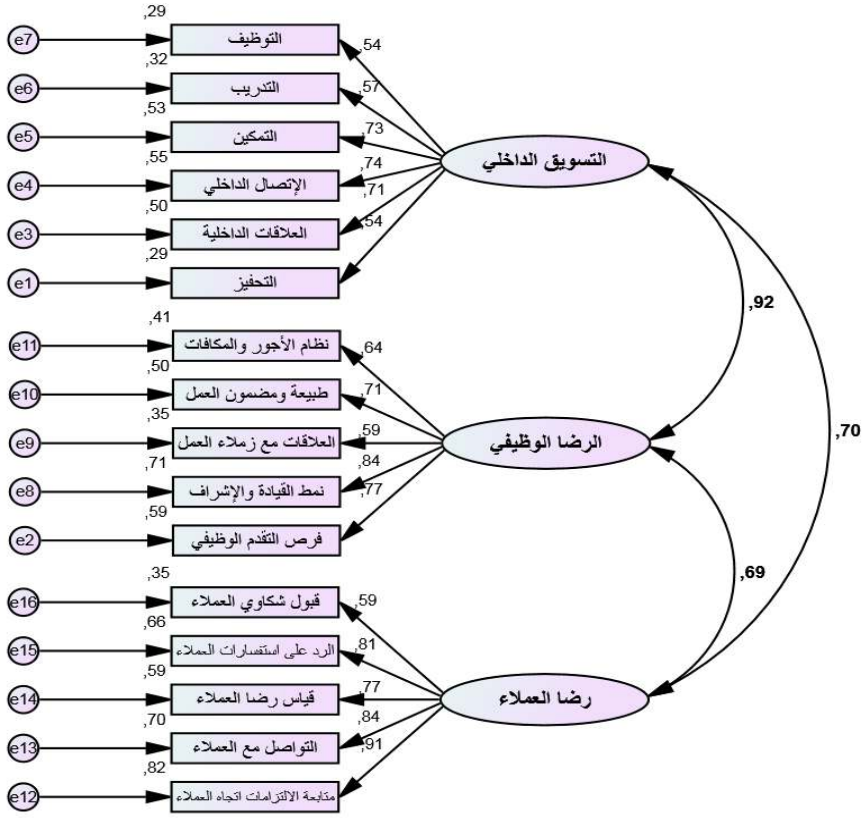
الفرع الثالث: تقدير معالم نموذج القياس

تم خلال هذه المرحلة تجهيز وإدخال البيانات البحثية على برنامج (Amos) ليتم تقدير قيم المعالم الحرة التي يحتويها نموذج القياس المفترض، حيث لاحظنا فيما سبق أن النموذج يحتوي على العديد من المعالم الحرة التي تحتاج إلى تقدير قيمها، ولاسيما العلاقات الارتباطية البينية بين

المتغيرات الكامنة المتمثلة في كل من متغير التسويق الداخلي، الرضا الوظيفي ورضا العملاء والمسارات التي تصل بين هذه المتغيرات ومؤشراتها المقاسة (معاملات الانحدار بين المتغيرات) بالإضافة إلى بواقي التباين التي لم تقو المتغيرات الكامنة على تفسيرها والتي تدعى ببواقي التباين غير المفسر.

وقد تم التركيز في هذه المرحلة على تحليل علاقات نموذج القياس للتأكد من تغاير متغيرات الدراسة وعدم تشابهها، حيث يؤكد (Hair) هنا على ضرورة عدم وجود ترابط بين المتغيرات يزيد عن (0.90) وإلا وجب دمج تلك المتغيرات في متغير واحد، أي أنه يفضل في هذه المرحلة انخفاض علاقة الارتباط بين المتغيرات الكامنة المؤثرة فيما بينها للدلالة على استقلالية كل متغير عن الآخر[1]. وقد جاءت نتائج التقدير المتحصل عليها وفق ما يبينه الشكل في الصفحة الموالية:

[1] عباس البرق وعايد المعلا وأمل سليمان، التحليل الإحصائي باستخدام برنامج أموس، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 129.



الشكل رقم (26): معالم نموذج القياس

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج (Amos).

نلاحظ من خلال الشكل بأن معاملات الارتباط المسجلة بين متغيرات الدراسة جاءت في مجملها معقولة ولم تتجاوز القيمة (0.90) المشار إليها سابقا باستثناء علاقة الارتباط بين متغيري التسويق الداخلي والرضا الوظيفي التي بلغ معاملها (0.92)، حيث تم تسجيل ماقيمته (0.70) كمعامل ارتباط بين متغيري التسويق الداخلي ورضا العملاء و(0.69) بين متغيري الرضا الوظيفي ورضا العملاء. وهو ما يعني بأن هذه المتغيرات متمايزة عن بعضها ولا يمثل أحدها الآخر في نموذج القياس المستخدم، أما بالنسبة لعلاقة الارتباط بين متغيري التسويق الداخلي والرضا الوظيفي التي تجاوزت الحد المنصوص عليه ببعض الأجزاء فيمكن تجاهلها باعتبار أننا متأكدين من الجانب

النظري بأن هذين المفهومين مختلفين عن بعضهما البعض ولا يمثل أحدهما الآخر، وأن هذه العلاقة لها ما يبررها من الناحية المنطقية على اعتبار أن قياس مستوى الرضا الوظيفي يتم التعبير عنه من خلال تقييم مختلف إجراءات التسويق الداخلي المتبعة.

وأما بالنسبة للتشبعات المعيارية التي تظهر في الشكل التخطيطي لنموذج القياس كقيم صغيرة فوق الأسهم المنطلقة من المتغيرات الكامنة باتجاه مؤشراتها، فقد جاءت كل قيمها مقبولة وتجاوزت الحد الأدنى المقدر بالقيمة (0.4) [1]. وهذا ما يصب في صالح النموذج و يدل على ارتباط المؤشرات المقاسة مع متغيراتها الكامنة وكذا تباين هذه المؤشرات وعدم تماثلها من جهة أخرى. وقد سجلنا في هذا السياق تشبعات بين (0.54- 0.74) بالنسبة لمتغير التسويق الداخلي وأكبر قيمة تم تسجيلها كانت بين التسويق الداخلي والاتصال الداخلي، بينما تراوحت تشبعات متغير الرضا الوظيفي بين (0.59- 0.84) وسجلت أكبر قيمة بين الرضا الوظيفي ونمط القيادة والإشراف، في حين قدرت تشبعات متغير رضا العملاء بين (0.59- 0.91) وأكبر تشبع سجل بين رضا العملاء ومتابعة البنوك الالتزامات اتجاههم.

ومن جهة أخرى، تشير القيم الظاهرة على يسار المؤشرات المقاسة إلى نسبة التباين في المؤشر المقاس التي يفسرها العامل الكامن الذي يتشبع عليه ذلك المؤشر، والتي نتحصل عليها حسابيا بتربيع قيم التشبعات (التي هي في الحقيقة معاملات ارتباط)، ومن ثم فإن النسبة المتبقية (باقي التباين غير المفسر) تشير إلى نسبة التباين في المؤشر الذي لم يقو العامل الكامن على تفسيره أو ما يسمى اصطلاحا بالأخطاء.

---

[1] Joseph Hair, Bill Black, Barry Babin and Rolph Anderson, Multivariate Data Analysis : Global Edition, 7th Edition,Pearson Education, UK, 2010, p 116.

خلاصة ما سبق هو أن مدى التشبعات في النموذج الحالي يتراوح من (0.54) الذي يدل على تشبع بعدي التوظيف والعلاقات الداخلية على متغير التسويق الداخلي، إلى التشبع (0.91) الذي يدل على تشبع بعد متابعة الالتزامات اتجاه العملاء على التوجه برضا العملاء. وبالتالي يمكن الحكم على هذه التشبعات بأنها مقبولة إجمالا وبأنها تعكس نسبة لا بأس بها من التباين الذي يفسره المتغيران الكامنان من مجمل تباين مؤشراتهما، ذلك لأن أصغر تشبع (0.54) يدل على أن متغير التسويق الداخلي يفسر نسبة مئوية قدرها (29 %) من تباين مؤشري التوظيف والعلاقات الداخلية وهي نسبة لا بأس بها، وأن أعلى تشبع (0.91) يدل على أن متغير رضا العملاء يفسر ما نسبته (82 %) من تباين مؤشر متابعة التزامات البنوك اتجاه العملاء وهي نسبة تباين مفسر مرتفعة.

الفرع الرابع: اختبار مطابقة نموذج القياس

يقصد باختبار مطابقة النموذج هنا التأكد من قدرة نموذج القياس على تمثيل بيانات العينة المجمعة من الميدان، أي بمعنى التحقق من توافق أو تعارض الأبعاد المستخدمة في النموذج مع ما هو موجود فعلا في البنوك المدروسة. ولهذا الغرض استخدمنا مجموعة من المؤشرات التي ستساعدنا في الحكم على مدى جودة ومطابقة النموذج المقترح وقد جاءت النتائج مثلما يلخصها الجدول في الصفحة الموالية:

الجدول رقم (22): مؤشرات جودة المطابقة لنموذج القياس

المؤشر	القيمة المسجلة	مجال قبول المؤشر
مؤشر كاي تربيع (Chi-Square X^2)	250.450 ، (p= .000)	أن لا يكون دالا إحصائيا
مؤشر كاي تربيع المعياري (NC)	NC =2.480	$5 \geq NC \geq 1$
مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية (SRMR)	SRMR =0.0505	$0.08 \geq SRMR$
الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب (RMSEA)	RMSEA =0.079	$0.08 \geq RMSEA$
مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	CFI =0.924	$0.90 < CFI$
مؤشر المطابقة غير المعياري لتاكر – لويس (TLI)	TLI =0.909	$0.90 < TLI$
مؤشر حسن المطابقة (GFI)	GFI =0.886	$0.90 < GFI$

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج (Amos).

يتضح من الجدول السابق أن أغلب مؤشرات المطابقة تدل على مطابقة متوسطة لنموذج القياس الموضح في الشكل رقم (26). فمثلا نجد أن قيمة كاي تربيع (Chi-Square X^2) تساوي (250.450) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05)، أي أن الفرضية الصفرية التي مفادها أنه لا يوجد فرق بين نموذج القياس المفترض والنموذج الحقيقي المقابل له ضمن عينة الدراسة لا يمكن قبولها وهو ما لا يحسب لصالح النموذج.

ثم إن أكثر مؤشرات المطابقة فعالية وأداء لم تتخطى المدى المثالي بقيم معتبرة حيث بلغت قيمة الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب (RMSEA) (0.079) وهي قيمة ضعيفة نسبيا وتقترب كثيرا من الحد الأدنى المقدر بـ (0.08). ونفس الملاحظة تنطبق على مؤشر المطابقة غير المعياري لتاكر– لويس (TLI) الذي بلغت قيمته في النموذج الحالي (0.909) ولم تتجاوز القيمة المثلى (0.90) سوى ببعض الأجزاء، أما بالنسبة لمؤشر حسن المطابقة (GFI) فهو الآخر لم

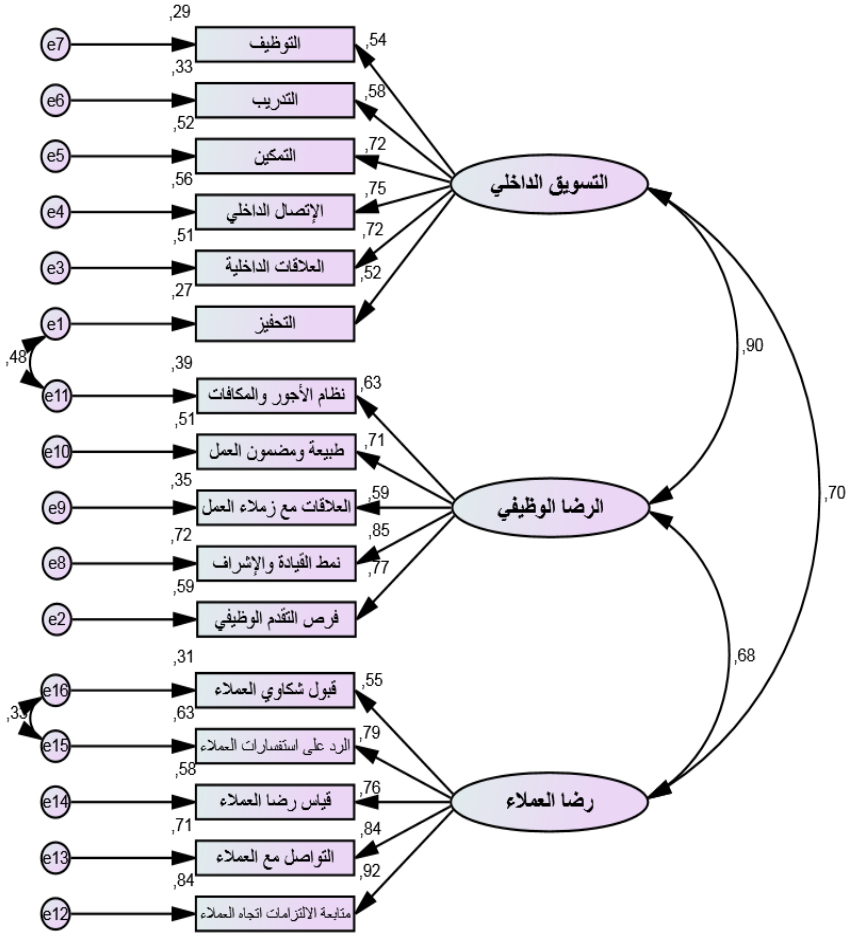
يحقق النتيجة المرجوة حيث بلغت قيمته (0.886) وهي أقل من القيمة الدنيا المقدرة بـ (0.90) مما يدل على عدم تحقق حسن المطابقة.

أما بالنسبة لمؤشرات المطابقة الأخرى فقد جاءت قيمها مقبولة ووقعت ضمن مجال المطابقة الجيدة، حيث سجل مؤشر كاي تربيع المعياري (NC) القيمة (2.480) وهي دون القيمة (05) وسجل مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية (SRMR) القيمة (0.0505) وهي دون (0.08)، بينما بلغت قيمة مؤشر المطابق المقارن (CFI) القيمة (0.924) متجاوزة بذلك القيمة الدنيا لمؤشر المقارنة المقدرة بـ (0.90).

والخلاصة أنه عند مقارنة قيم المؤشرات المحسوبة كما تظهره نتائج التحليل باستعمال برنامج (Amos) بقيم المدى الأمثل لحسن المطابقة كما هو مبين في الجدول السابق، يتضح أن جل مؤشرات المطابقة تشير إلى عدم تمتع النموذج بمطابقة إجمالية جيدة، وهو الأمر الذي يدفعنا إلى إجراء بعض التعديلات على النموذج واختباره من جديد مثلما سيتم توضيحه في الفرع الموالي.

المطلب الثالث: اختبار نموذج القياس المعدل

بعد الاطلاع على مؤشرات التعديل التي يقترحها برنامج (Amos) وكذا مصفوفة ارتباط أخطاء القياس تقرر تعديل نموذج القياس بما يتناسب مع الإطار النظري للدراسة كما هو مبين في الشكل الظاهر في الصفحة الموالية:



الشكل رقم (27): الرسم التخطيطي لنموذج القياس المعدل

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج (Amos).

بالرجوع للشكل السابق يتضح أن التعديلات التي مست نموذج القياس تمثلت بالأساس في الربط بين بواقي المؤشرات التالية: "التحفيز – نظام الأجور والمكافآت"، "الرد على استفسارات العملاء – قبول شكاوي العملاء"، حيث أن هذه المسارات يمكن تبريرها من الناحية النظرية، باعتبار أن نظام الأجور والمكافآت له علاقة بالتحفيز وأن الرد على استفسارات العملاء يرتبط أولا بقبول شكاويهم. وعليه تضمن الرسم التخطيطي لنموذج القياس المعدل نفس الرسم الخاص بنموذج

القياس الأولي مع إضافة سهمين محدبين مزدوجي الاتجاه تشير إلى وجود علاقة ارتباط بين البواقي التالية: (e_1،e_{11}) و (e_{15}،e_{16}).

الفرع الأول: تعيين نموذج القياس المعدل

يتحدد عدد المعالم الحرة التي تحتاج إلى تقدير في نموذج القياس المعدل بـ : (03) متغيرات كامنة، (16) خطأ قياس، (03) ارتباطات بين المتغيرات الكامنة، (02) ارتباطين بين البواقي و(13) تشبعا، والمجموع هو (37) معلما حرا وهو ما يعني أن النموذج يحتاج على الأقل إلى (37) وحدة معلوماتية يجب أن تتوفر في البيانات لكي يتسنى لنا تقدير هذه المعالم. بينما يبقى حجم المعلومات التي تتوفر عليها بيانات العينة أو ما يسمى بعدد التغايرات في مصفوفة البيانات دون تغيير في النموذج الحالي ويقدر بـ (136). وبذلك تظهر نتائج التعيين الخاصة بنموذج القياس المعدل كما يلي:

الجدول رقم (23): تعيين نموذج القياس المعدل

عدد التغايرات في مصفوفة البيانات (p)	عدد المعالم الحرة المراد تقديرها (q)	درجة الحرية (df)
136	37	99 +

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج (Amos).

نلاحظ من الجدول أن درجة حرية النموذج موجبة (df > 0) حيث أن عدد التغايرات في مصفوفة البيانات أكبر بكثير من عدد المعالم الحرة المراد تقديرها، وبالتالي فإن النموذج يتمتع بوفرة في مستوى التعيين " نموذج فوق معين Overidentified model"، وهو ما يعني أن البيانات المتحصل عليها من العينة تتميز بوفرة في المعلومات ستمكن البرنامج من تقدير معالم النموذج تقديرات دقيقة.

الفرع الثاني: اختبار مطابقة نموذج القياس المعدل

تظهر مؤشرات جودة المطابقة بعد عملية التعديل تحسن مطابقة نموذج القياس، وقد جاءت النتائج كما يبينها الجدول التالي:

الجدول رقم (24): مؤشرات جودة المطابقة لنموذج القياس المعدل

المؤشر	القيمة المسجلة	مجال قبول المؤشر
مؤشر كاي تربيع المعياري (NC)	NC =1.735	$5 \geq NC \geq 1$
مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية (SRMR)	SRMR =0.0422	$0.08 \geq SRMR$
الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب (RMSEA)	RMSEA =0.056	$0.08 \geq RMSEA$
مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	CFI =0.963	$0.90 < CFI$
مؤشر المطابقة غير المعياري لتاكر – لويس (TLI)	TLI =0.955	$0.90 < TLI$
مؤشر حسن المطابقة (GFI)	GFI =0.920	$0.90 < GFI$

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج (Amos).

تشير مؤشرات المطابقة الظاهرة في الجدول رقم (24) إلى تحسن نتائج نموذج القياس المعدل وتمتعه بمطابقة ممتازة، حيث سجل مؤشر كاي تربيع المعياري (NC) القيمة (1.735) وهي دون القيمة (02) وتقع ضمن مجال المطابقة الممتاز. كما أن أكثر مؤشرات المطابقة فعالية وأداء وهو الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب (RMSEA) نجد أن قيمته في النموذج المعدل تساوي (0.056) وهو ما يدل على مطابقة متميزة. ومن جهة أخرى نجد أن مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية (SRMR) قيمته في النموذج الحالي هي (0.0422) وهي دون القيمة (0.05)

التي تدل على مطابقة ممتازة، وبالتالي اقتراب النموذج من تمثيل واقع البنوك المدروسة تمثيلا جيدا.

وبالنسبة لمؤشري المطابقة المقارن (CFI) والمطابقة غير المعياري لتاكر– لويس (TLI) التي تعد من أفضل المؤشرات القائمة على المقارنة، نجد أن قيمها في النموذج الحالي هي (0.963) و(0.955) على الترتيب وهي قيم مرتفعة تدل على تمتع النموذج بمطابقة ممتازة ومساهمته الكبيرة في تمثيل الواقع مقارنة مع النموذج الصفري الخالي من العلاقات بين متغيراته. كما أن القيمة الحالية لمؤشر حسن المطابقة (GFI) تساوي (0.920) وهي أعلى من القيمة (0.90) التي تدل على مطابقة النموذج المعدل واعتباره أكثر اقتصادا من حيث عدد المتغيرات والعلاقات التي يتضمنها.

والخلاصة أنه عند مقارنة قيم المؤشرات المحسوبة كما تظهره نتائج التحليل باستعمال برنامج (Amos) بقيم المدى الأمثل لحسن المطابقة كما هو مبين في الجدول السابق، يتضح أن كل مؤشرات المطابقة تشير إلى تمتع نموذج القياس المعدل بمطابقة إجمالية جيدة، وبالتالي يمكن تأكيد قدرة نموذج القياس المعدل على تمثيل واقع البنوك التي أجريت عليها الدراسة.

الفرع الثالث: الصدق البنائي لنموذج القياس المعدل

بعد التأكد من المطابقة الجيدة لنموذج القياس المعدل يحل الدور في هذه المرحلة على التأكد من الصدق البنائي للنموذج، أي التأكد من مدى قدرة المؤشرات المستخدمة على القياس الدقيق لمتغيرات النموذج وذلك من خلال مؤشرات الثبات والصدق التقاربي والصدق التمايزي. حيث إن تحقق ذلك فإنه يمكن اعتماد نموذج القياس المعدل لبناء النموذج البنائي ومن ثم إمكانية اختبار الفرضيات والعلاقات المباشرة وغير المباشرة التي يحتويها.

أ- **اختبار ثبات نموذج القياس المعدل:** يشير مفهوم الثبات هنا إلى مدى دقة المؤشرات المقاسة واتساقها في قياس العوامل أو المتغيرات التي تنتسب إليها، ويتم التحقق من ذلك باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لكل متغير كامن، بالإضافة إلى معامل الثبات المركب (Composite Reliability) الذي يعتبر أكثر دقة من المعامل ألفا لكونه يأخذ بعين الاعتبار مساهمات كل متغير مقاس في تفسير عامله الكامن في ظل وجود أخطاء القياس، حيث يشترط أن لا تقل قيمة هذا المعامل عن (0.7) وأن لا تزيد عن (0.9)، وهو يحسب وفق العلاقة التالية: [1]

$$CR = \frac{(\Sigma\lambda)^2}{(\Sigma\lambda)^2 + \Sigma\varepsilon}$$

حيث: CR معامل الثبات المركب $\Sigma\lambda$ مجموع التشبعات $\Sigma\varepsilon$ مجموع أخطاء القياس.

وفيما يلي نتائج الثبات الخاصة بنموذج القياس الحالي كما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم (25): نتائج الثبات لنموذج القياس المعدل

معاملات الثبات لمتغيرات النموذج	التسويق الداخلي	الرضا الوظيفي	رضا العملاء
معامل الثبات كرونباخ ألفا	0.896	0.864	0.889
معامل الثبات المركب (CR)	0.806	0.838	0.886

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج (Amos).

يتضح من خلال نتائج الجدول أن نموذج القياس الحالي يتمتع بدرجة ثبات عالية، حيث أن قيم معامل الثبات كرونباخ ألفا لكل من التسويق الداخلي، الرضا الوظيفي ورضا العملاء تجاوزت القيمة (0.8)، وهي قيم ممتازة تدل على ثبات النموذج واتساق مؤشراته في قياس المتغيرات الكامنة

[1] Joseph Hair, Tomas Hult, Christian Ringle and Marko Sarsted, op.cit, p 179.

الثلاث. كما جاءت قيم معامل الثبات المركب (CR) بدورها مقبولة لتؤكد النتيجة السابقة حيث تراوحت قيمها بين (0.806) و (0.886) وهو ما يعني تمتع بنية النموذج بالثبات والاتساق.

ب- اختبار صدق نموذج القياس المعدل: يتعلق الصدق بالمدى الذي تقيس فيه أداة معينة ما يفترض أنها تقيسه، وبذلك فهو يشير إلى صحة الاستدلالات التي نتوصل إليها من درجات القياس (المؤشرات المقاسة) من حيث فائدتها ومعناها. ويمكن أن نقدر الصدق على مستوى مجموعة المؤشرات التي تشترك في قياس عامل كامن واحد من منظور الصدق التقاربي (Convergent Validity) والصدق التمايزي (Discriminant Validity) [1].

1- الصدق التقاربي: يشير الصدق التقاربي إلى قدرة مجموعة المؤشرات المقاسة على قياس المتغير الكامن الذي تنتمي إليه، وبذلك فإن قيم التشبعات المرتفعة للمؤشرات التي تقيس متغيرا كامنا تعتبر دليلا على الصدق التقاربي. وتجدر الإشارة هنا إلى أن الحكم على قيمة التشبعات الدالة على هذا الصدق ترتبط بحجم العينة المدروسة مثلما يبينه الجدول في الصفحة الموالية:

الجدول رقم (26): قيم التشبعات الدالة على الصدق التقاربي

حجم العينة	قيمة التشبع الدالة على الصدق التقاربي
350	0.30
250	0.35
200	**0.40**
150	0.45
120	0.50
100	0.55

Source: Joseph Hair, Bill Black, Barry Babin and Rolph Anderson, op.cit, p 116.

[1] أمحمد بوزيان تيغزة، مرجع سابق، ص 280.

كما يمكن التحقق من الصدق التقاربي من خلال حساب قيمة متوسط التباين المستخلص (Average Variance Extracted) لكل متغير كامن، والذي يجب أن لا تقل قيمته عن (0.5) وأن يكون أصغر من معامل الثبات المركب (CR) في نفس الوقت، وفق العلاقة التالية:

$$\mathrm{AVE} = \frac{(\Sigma\lambda^2)}{n}$$

حيث: AVE متوسط التباين المستخلص λ التشبعات n عدد التشبعات

هذا وقد جاءت النتائج الخاصة بمتوسط التباين المستخلص لنموذج القياس المعدل كما يوضحها الجدول الآتي:

الجدول رقم (27): نتائج الصدق التقاربي لنموذج القياس المعدل

المتغير الكامن	متوسط التباين المستخلص (AVE)	معامل الثبات المركب (CR)
التسويق الداخلي	0.501	0.806
الرضا الوظيفي	0.512	0.838
رضا العملاء	0.613	0.886

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات (Master Validity Plugins) لبرنامج (Amos).

باعتبار أن حجم العينة في دراستنا الحالية يقدر بـ (238) مفردة، فان قيمة التشبعات المطلوبة يجب أن تكون قريبة من (0.40) وهو ما يمكن التحقق منه من خلال الشكل رقم (27)، حيث نلاحظ أن تشبعات كل من التسويق الداخلي والرضا الوظيفي ورضا العملاء جاءت مرتفعة وتجاوزت هذه القيمة بكثير، وقد سجلنا في هذا السياق تشبعات بين (0.52- 0.75) بالنسبة

لمتغير التسويق الداخلي، وتشبعات بين (0.59–0.85) بالنسبة لمتغير الرضا الوظيفي، في حين قدرت تشبعات متغير رضا العملاء بين(0.55– 0.92).

كما يتضح من خلال الجدول السابق، أن قيم متوسط التباين المستخلص لكل المتغيرات أكبر من (0.5) كما أنها لم تتجاوز قيم معامل الثبات المركب، وهذا يعني أن المتغيرات الكامنة الثلاث في نموذج القياس المعدل تشرح أكثر من (50 %) من تباين المؤشرات التابعة لها، وهذا ما يؤكد صدق المقاييس المعتمدة وتمتع نموذج القياس بالصدق التقاربي لأن كل متغيراته الكامنة تربطها علاقات قوية بالمؤشرات التي وظفت لقياسها.

2- الصدق التمايزي: يهتم الصدق التمايزي بالتأكد من اختلاف المتغيرات الكامنة عن بعضها البعض في نموذج القياس، وبأنها لا تقيس نفس المفهوم أو الظاهرة بفقرات مختلفة. وللتأكد من ذلك يتم الاعتماد على القيمة المطلقة لمعاملات الارتباط بين المتغيرات الكامنة للنموذج والتي يجب أن تكون معتدلة بين (0.2–0.9) للحكم على توفر صدق التمايزي بين المتغيرات أو عدم توفره [1].

وبالنسبة لنموذجنا الحالي (الشكل رقم (25)) نلاحظ أن معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة جاءت معتدلة في مجملها، ما عدا ما تعلق بمعامل الارتباط بين التسويق الداخلي والرضا الوظيفي الذي سجل القيمة (0.90) والتي يمكن قبولها لكون أننا متأكدين بأن هذين العاملين يختلفان عن بعضهما ولا يقيسان نفس الشيء، وبالتالي نستنتج تمايز متغيرات الدراسة وتمتع نموذج القياس المعدل بالصدق التمايزي.

---

[1] أمحمد بوزيان تيغزة، مرجع سابق، ص 281.

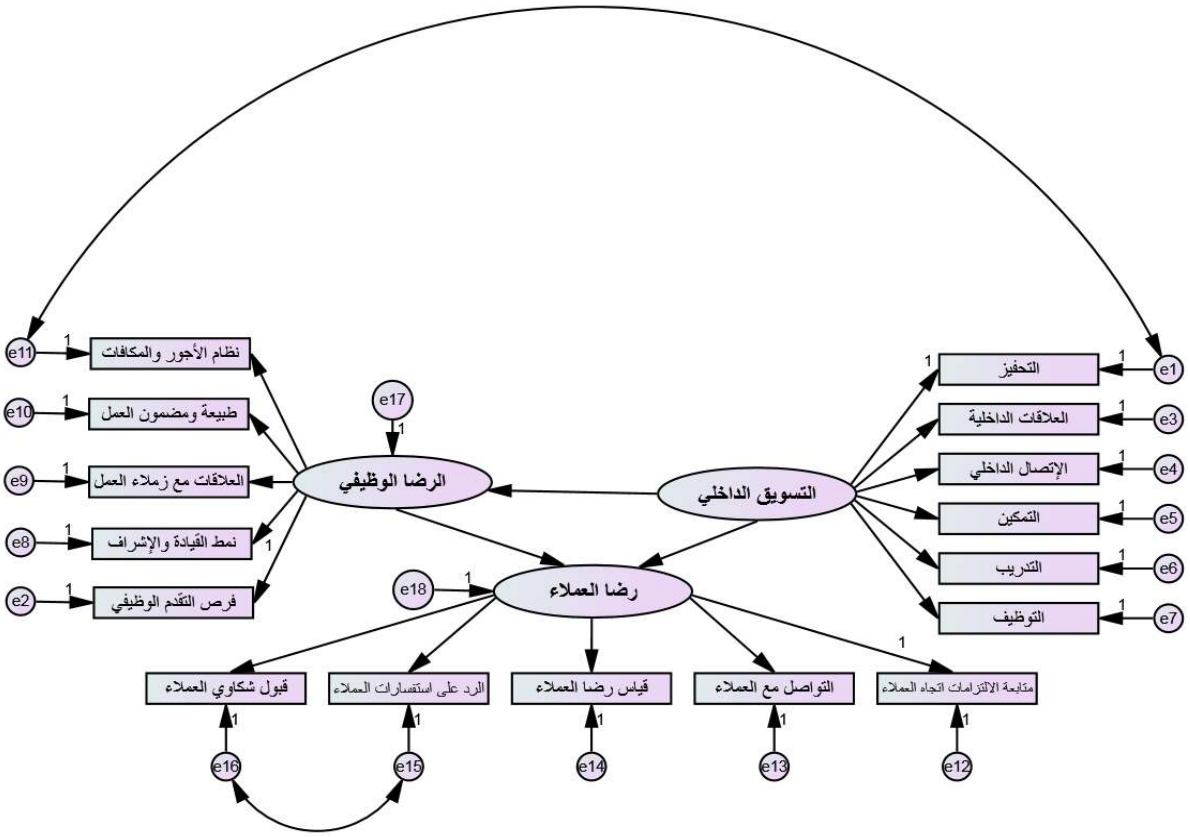
المطلب الرابع: اختبار النموذج البنائي

على ضوء مؤشرات جودة المطابقة واختبارات الصدق والثبات المتحصل عليها في المطلب السابق يمكن اعتبار نموذج القياس المعدل مقبول بنائيا، وبالتالي باستطاعتنا الاعتماد عليه كنموذج بنائي للدراسة الحالية وهو ما سيمكننا من اختبار الفرضيات ومختلف العلاقات التي يتضمنها.

الفرع الأول: توصيف النموذج البنائي

يقصد بالنموذج البنائي ذلك النموذج الذي يحدد العلاقات أو التأثيرات السببية الموجودة بين مختلف المتغيرات الكامنة التي يتضمنها النموذج المقترح للدراسة، وبذلك فهو يحدد أي المتغيرات الكامنة يؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على التغيرات في قيم متغيرات كامنة أخرى داخل النموذج، وبعبارة أخرى تحديد المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة بالإضافة إلى المتغيرات الوسيطة إن وجدت.

وفي دراستنا الحالية، نجد أن النموذج البنائي يجمع بين ثلاثة متغيرات كامنة فهو يربط بين التسويق الداخلي بأبعاده الستة كمتغير مستقل والتوجه برضا العملاء كمتغير تابع في ظل وجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط لهذه العلاقة. والشكل في الصفحة الموالية يمثل النموذج البنائي لهذه الدراسة الذي سيتم التأكد من تعيينه واختبار مطابقته أولا، ليتم بعدها اختبار شبكة مختلف العلاقات التي يفترضها:



الشكل رقم (28): الرسم التخطيطي للنموذج البنائي

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج (Amos).

تم الاعتماد في تصميم النموذج البنائي الخاص بهذه الدراسة على نموذج القياس المعدل سابقا مع إجراء بعض التعديلات التي مست المتغيرات الكامنة فقط، حيث تم استبدال الثلاث أسهم المحدبة المزدوجة الاتجاه التي تربط هذه المتغيرات بثلاث أسهم مستقيمة وحيدة الاتجاه تشير إلى وجود علاقة سببية بين كل من التسويق الداخلي والرضا الوظيفي، الرضا الوظيفي ورضا العملاء التسويق الداخلي ورضا العملاء، كما تم إضافة دائرتين صغيرتين موصولتين بسهم لكل من متغيري الرضا الوظيفي ورضا العملاء لتمثل أخطاء البناء (بواقي التباين التي لم يقو المتغير الكامن على تفسيرها).

الفرع الثاني: تعيين النموذج البنائي

يتحدد عدد المعالم الحرة التي تحتاج إلى تقدير في النموذج البنائي بـ : (03) متغيرات كامنة، (16) خطأ قياس، (02) ارتباطين بين البواقي و(16) تشبعا، والمجموع هو (37) معلما حرا بدون احتساب بواقي المتغيرات الكامنة التابعة (الرضا الوظيفي، رضا العملاء) التي لا تعتبر معالما للنموذج، وبالتالي يتم إهمالها عند إحصاء عدد المعالم الحرة المراد تقديرها في النموذج. أما بالنسبة لحجم المعلومات التي تتوفر عليها بيانات العينة أو ما يسمى بعدد التغايرات في مصفوفة البيانات فتبقى دون تغيير في النموذج البنائي ويقدر عددها بـ (136)، وبذلك تصبح نتائج التعيين الخاصة بالنموذج البنائي كما يلي:

الجدول رقم (28): تعيين النموذج البنائي

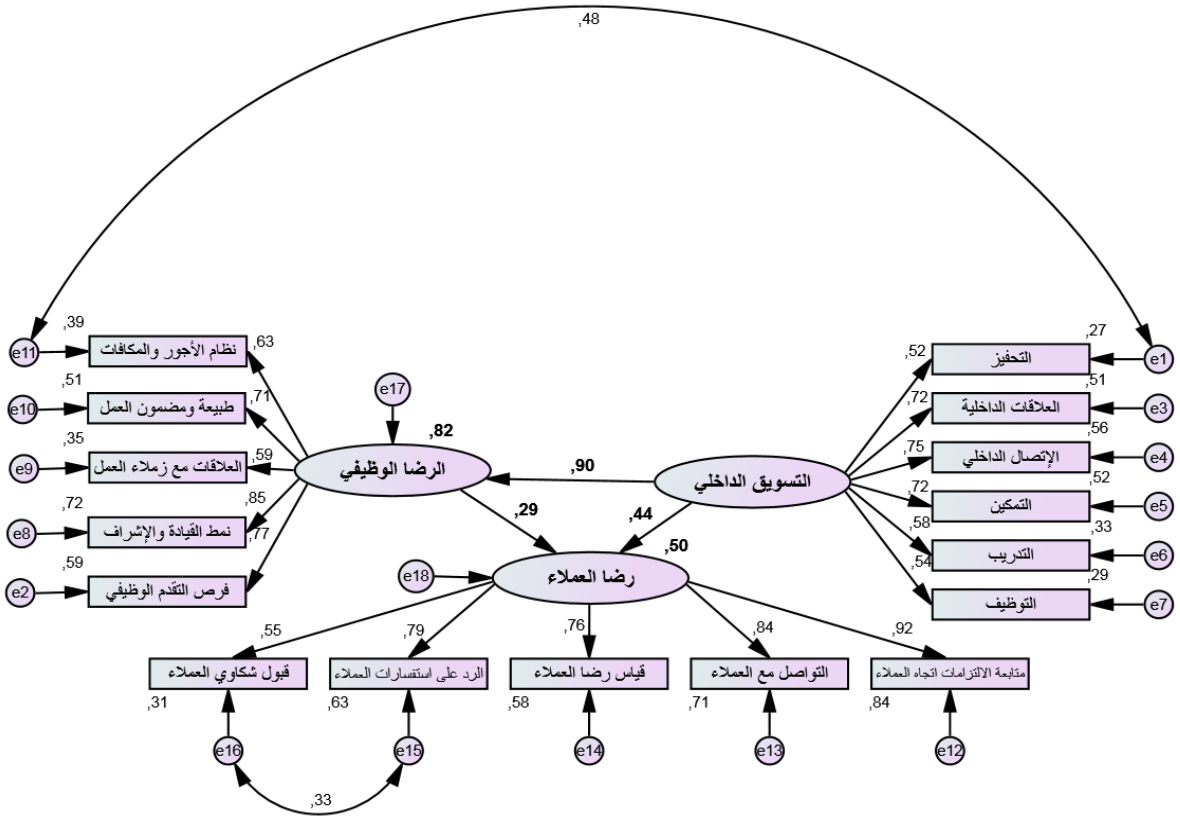
عدد التغايرات في مصفوفة البيانات (p)	عدد المعالم الحرة المراد تقديرها (q)	درجة الحرية (df)
136	37	99 +

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج (Amos).

يتضح من نتائج الجدول السابق بأن درجة حرية النموذج البنائي موجبة (df > 0)، وبالتالي فإن النموذج يتمتع بوفرة في مستوى التعيين " نموذج فوق معين Overidentified model"، وهو ما يعني أن البيانات المتحصل عليها من العينة تتميز بوفرة في المعلومات مما سيسمح للبرنامج من تقدير معالم النموذج تقديرا دقيقا.

الفرع الثالث: تقدير معالم النموذج البنائي

جاءت نتائج التقدير الخاصة بالنموذج البنائي والتي أفرزها برنامج(*Amos*) مثلما هو مبين في الشكل الظاهر في الصفحة الموالية:



الشكل رقم (29): معالم النموذج البنائي

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج (Amos).

يتضح من خلال الشكل السابق وجود علاقة تأثير ايجابية بين كل متغيرات الدراسة الحالية حيث بلغت قيمة التشبع بين متغيري التسويق الداخلي والرضا الوظيفي (0.90)، وقدرت بـ (0.29) بين متغيري الرضا الوظيفي ورضا العملاء، في حين بلغت قيمة التشبع (0.44) بين متغيري التسويق الداخلي ورضا العملاء.

وفيما يتعلق بالمؤشرات المقاسة (الأبعاد) المكونة لمتغيرات النموذج البنائي فقد دلت كلها عن وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بينها وبين المتغير الذي تنتمي إليه، حيث سجلت كل

التشبعات قيما فوق (0.4) وهو ما يدل على قدرة هذه المؤشرات على قياس المتغير الكامن الذي تمثله.

فبالنسبة للمتغير المستقل التسويق الداخلي نجد أن قيم التشبعات الخاصة به قدرت على التوالي بـ (0.54)، (0.58)، (0.52)، (0.72)، (0.75)، (0.72) لكل من أبعاد التوظيف، التدريب التحفيز، التمكين، الاتصال الداخلي والعلاقات الداخلية، وهو ما يعني أن هذه الأبعاد تمثل متغير التسويق الداخلي تمثيلا حقيقيا كما أنها تعكس نسبة لا بأس بها من التباين الذي يفسره هذا المتغير.

وأما بالنسبة للمتغير الوسيط نجد أن قيم التشبعات الخاصة بالرضا الوظيفي قدرت على التوالي بـ (0.63) (0.71)، (0.59)، (0.85)، (0.77)، لكل من أبعاد نظام الأجور والمكافآت، طبيعة ومضمون العمل العلاقات مع زملاء العمل، نمط القيادة والإشراف، فرص التقدم الوظيفي. وهو ما يعني أن هذه الأبعاد تمثل متغير الرضا الوظيفي تمثيلا حقيقيا كما أنها تعكس نسبة لا بأس بها من التباين الذي يفسره هذا المتغير.

ونفس النتيجة تنطبق على المتغير التابع رضا العملاء، حيث نجد أن قيم التشبعات الخاصة به قدرت على التوالي بـ (0.92)، (0.84)، (0.76)، (0.79)، (0.55)، لكل من مؤشرات متابعة الالتزامات اتجاه العملاء، التواصل مع العملاء، قياس رضا العملاء، الرد على استفسارات العملاء، قبول شكاوي العملاء، وهو ما يعني أن هذه المؤشرات تمثل متغير الاهتمام برضا العملاء تمثيلا حقيقيا كما أنها تعكس نسبة لا بأس بها من التباين الذي يفسره هذا المتغير.

الفرع الرابع: اختبار مطابقة النموذج البنائي

تظهر مؤشرات جودة المطابقة الخاصة بالنموذج البنائي كما هي مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (29): مؤشرات جودة المطابقة للنموذج البنائي

المؤشر	القيمة المسجلة	مجال قبول المؤشر
مؤشر كاي تربيع المعياري (NC)	NC =1.735	$5 \geq NC \geq 1$
مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية (SRMR)	SRMR =0.0422	$0.08 \geq SRMR$
الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب (RMSEA)	RMSEA =0.056	$0.08 \geq RMSEA$
مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	CFI =0.963	$0.90 < CFI$
مؤشر المطابقة غير المعياري لتاكر – لويس (TLI)	TLI =0.955	$0.90 < TLI$
مؤشر حسن المطابقة (GFI)	GFI =0.920	$0.90 < GFI$

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج (Amos).

تدل مؤشرات المطابقة الظاهرة في الجدول رقم (29) على تمتع النموذج البنائي بمطابقة ممتازة حيث جاءت قيم كل المؤشرات ضمن مجالات المطابقة المثلى وهو ما يعني قدرة النموذج البنائي على تمثيل واقع البنوك المشمولة بالدراسة، وبالتالي إمكانية اختبار العلاقات والفرضيات التي يقترحها.

المطلب الخامس: نتائج اختبار الفرضيات

بناء على النتائج الواردة في المطلب الرابع سنقوم في هذا المطلب باختبار فرضيات الدراسة السبعة المتعلقة بأثر التسويق الداخلي على رضا العملاء في البنوك عينة الدراسة وذلك بالاعتماد

على الأدوات الإحصائية المناسبة لكل فرضية، وبناء على ذلك سيتم عرض النتائج المتوصل إليها.

الفرع الأول: اختبار الفرضية الأولى

تتعلق الفرضية الأولى للدراسة بالمتغير المستقل وهي تهدف إلى معرفة مدى اهتمام البنوك عينة الدراسة بأنشطة التسويق الداخلي وتطبيقها، وفي هذا الإطار سنقوم باختبار فرضية العدم التالية: (H_0) " لا توجد ممارسة حقيقية لأنشطة التسويق الداخلي في البنوك الجزائرية عينة الدراسة ". لاختبار هذه الفرضية تم استخدام المتوسط الحسابي العام لأبعاد التسويق الداخلي الستة وذلك بمقارنته مع المتوسط الفرضي لأداة القياس بالإضافة إلى اختبار (T-Test) لعينة واحدة عند مستوى دلالة (05 %) كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (30): نتائج اختبار الفرضية الأولى

أنشطة التسويق الداخلي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T المحسوبة	مستوى الدلالة (sig)	النتيجة
الاختيار والتعيين	**3.78**	0.68	17.83	0.000	دالة
التدريب	**3.90**	0.67	20.57	0.000	دالة
التحفيز	**2.62**	0.88	06.48-	0.000	دالة
التمكين	**3.08**	0.86	01.45	0.147	غير دالة
الاتصال الداخلي	**3.49**	0.88	08.53	0.000	دالة
العلاقات الداخلية	**3.67**	0.75	13.78	0.000	دالة
التسويق الداخلي	**3.47**	**0.56**	**12.95**	**0.000**	**دالة**

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS).

يتضح من خلال مخرجات الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لمتغير التسويق الداخلي بلغ (3.47) وهو يشير إلى متوسط درجة موافقة أفراد العينة على مختلف عبارات أنشطة التسويق

الداخلي التي تضمنها الاستبيان، وبمقارنة هذه النتيجة مع المتوسط العام لسلم (Likert) الخماسي الذي يساوي (03) نجد أنها أكبر منه وتقع ضمن درجة الموافقة المرتفعة في المقياس المستخدم وهو ما يعني أن اهتمام البنوك موضع الدراسة بتطبيق أنشطة التسويق الداخلي موجود، الأمر الذي يقودنا إلى رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود اهتمام وممارسة لأنشطة التسويق الداخلي في البنوك الجزائرية محل الدراسة.

وما يؤكد هذا القرار هو أن قيمة (T) المحسوبة (12.95) لمتغير التسويق الداخلي تفوق قيمتها الجدولية عند درجة حرية (237) ومستوى دلالة قدره (0.05) وهي دالة إحصائيا، كما أن جميع أنشطة التسويق الداخلي حققت نفس النتيجة باستثناء عنصري التمكين والتحفيز اللذان سجلا قيمة (T) محسوبة بـ (01.45) و (-06.48) على التوالي، وهي أقل من قيمتها الجدولية الأمر الذي يقودنا إلى استخلاص أن إجراءات التمكين والتحفيز لا تتم على أحسن وجه مقارنة مع الأنشطة الأخرى وإن كانت موجودة فهي تمارس بشكل محدود ودون وعي لطبيعة مفهوم التسويق الداخلي.

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الثانية

تتعلق هذه الفرضية بالمتغير الوسيط وهي تهدف إلى تحديد مستوى الرضا الوظيفي في البنوك التي شملتها الدراسة وفق الصيغة التالية: (H_0) " مستوى الرضا الوظيفي ضعيف في البنوك الجزائرية عينة الدراسة ". لاختبار هذه الفرضية تم استخدام المتوسط الحسابي العام لمؤشرات الرضا الوظيفي الخمسة ومقارنته بالمتوسط الفرضي لأداة القياس، بالإضافة إلى اختبار (T-Test) لعينة واحدة عند مستوى دلالة (05 %) كما هو مبين في الجدول الظاهر في الصفحة الموالية:

الجدول رقم (31): نتائج اختبار الفرضية الثانية

مؤشرات الرضا الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T المحسوبة	مستوى الدلالة (sig)	النتيجة
الأجور والمكافآت	**2.45**	0.92	09.12-	0.000	دالة
طبيعة ومضمون الوظيفة	**3.46**	0.81	08.83	0.000	دالة
العلاقات مع زملاء العمل	**3.76**	0.74	15.77	0.000	دالة
نمط القيادة والإشراف	**3.38**	0.95	06.18	0.000	دالة
فرص التقدم الوظيفي	**3.11**	0.93	01.95	0.052	غير دالة
الرضا الوظيفي	**3.20**	**0.70**	**04.52**	**0.000**	**دالة**

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS).

تشير نتائج الاختبار المبينة في الجدول (31) إلى أن المتوسط الحسابي العام لمتغير الرضا الوظيفي بلغ (3.20) وهو يمثل متوسط درجة موافقة أفراد العينة على مختلف مؤشرات الرضا الوظيفي التي تضمنها الاستبيان، وبمقارنة هذه النتيجة مع المتوسط العام لسلم (Likert) الخماسي الذي يساوي (03) نجد أنها قريبة منه وتقع ضمن درجة الموافقة المتوسطة في المقياس المستخدم، وهو ما يعني أن مستوى الرضا الوظيفي في البنوك موضع الدراسة مقبول وليس بالضعيف، الأمر الذي يقودنا إلى رفض فرضية العدم الثانية وقبول الفرضية البديلة التي مفادها أن مستوى الرضا الوظيفي في البنوك عينة الدراسة متوسط.

وما يؤكد هذا القرار هو أن قيمة (T) المحسوبة (04.52) لمتغير الرضا الوظيفي تفوق قيمتها الجدولية عند درجة حرية (237) ومستوى دلالة قدره (0.05) وهي دالة إحصائيا، كما أن جميع مؤشرات الرضا الوظيفي حققت نفس النتيجة باستثناء فرص التقدم الوظيفي ونظام الأجور والمكافآت التي سجلت قيمة (T) محسوبة بـ (01.95) و (-09.12) على التوالي وهي أقل من

قيمتها الجدولية، الأمر الذي يقودنا إلى استخلاص أن أفراد العينة غير راضين عن هذين الجانبين ويتطلعون إلى ما هو أحسن في هذا الجانب.

الفرع الثالث: اختبار الفرضية الثالثة

تتعلق الفرضية الثالثة للدراسة بالمتغير التابع وهي تهدف إلى معرفة مدى اهتمام البنوك عينة الدراسة برضا العملاء ومدى إدراك العاملين بها لهذا التوجه. وضمن هذا السياق فإننا سنقوم باختبار فرضية العدم التالية: (H_0) " ليس هناك توجه واهتمام من قبل عاملي البنوك الجزائرية عينة الدراسة برضا العملاء ". لاختبار هذه الفرضية تم استخدام المتوسط الحسابي العام لمتغير الاهتمام برضا العملاء ومقارنته مع المتوسط الفرضي لأداة القياس، بالإضافة إلى اختبار (T-Test) لعينة واحدة عند مستوى دلالة (05 %)، كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (32): نتائج اختبار الفرضية الثالثة

مؤشرات رضا العملاء	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T المحسوبة	مستوى الدلالة (sig)	النتيجة
نقوم في البنك بقياس رضا العميل من وقت لآخر	**3.55**	1.03	08.28	0.000	دالة
يوجد لدى البنك إجراءات للتواصل مع العملاء	**3.50**	1.14	06.67	0.000	دالة
نحرص على مراقبة ومتابعة التزاماتنا اتجاه العميل	**3.76**	0.90	12.92	0.000	دالة
نسعى لمواكبة التغير السريع في حاجات ورغبات العميل	**3.61**	1.04	08.89	0.000	دالة
يتوفر لدى البنك سياسات واضحة حيال رضا العملاء	**3.55**	1.11	07.52	0.000	دالة
رضا العملاء	**3.59**	**0.87**	**10.41**	**0.000**	**دالة**

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS).

يتضح من خلال مخرجات الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لمتغير رضا العملاء بلغ (3.59) وهو يشير إلى متوسط درجة موافقة أفراد العينة على مختلف عبارات الاهتمام برضا

العملاء التي تضمنها الاستبيان وبمقارنة هذه النتيجة مع المتوسط العام لسلم (Likert) الخماسي الذي يساوي (03) نجد أنها تتجاوزه وقد وقعت ضمن درجة الموافقة المرتفعة في المقياس المستخدم، وهذا يدل على أن هناك توجه من قبل عاملي البنوك موضع الدراسة اتجاه إرضاء العملاء والاهتمام بالأنشطة والإجراءات التي تستهدف تحقيق ذلك، الأمر الذي يقودنا إلى رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود توجه واهتمام من قبل عاملي البنوك الجزائرية عينة الدراسة برضا العملاء.

وما يؤكد هذا القرار هو أن قيمة (T) المحسوبة (10.41) لمتغير رضا العملاء تفوق قيمتها الجدولية عند درجة حرية (237) ومستوى دلالة قدره (0.05) وهي دالة إحصائيا، كما أن جميع مؤشرات هذا المتغير حققت نفس النتيجة، وبالتالي نؤكد رفض فرضية العدم الثالثة وقبول الفرضية البديلة التي تعوضها.

الفرع الرابع: اختبار الفرضية الرابعة

لاختبار ما تضمنه النموذج البنائي من فرضيات وعلاقات مباشرة [1]، تم استخدام منهجية النمذجة بالمعادلات البنائية بطريقة الاحتمالية القصوى لتقدير قيم التشبعات (المسارات أو معاملات الانحدار)، كما تم الاستعانة بقيم معامل التحديد (R^2) لتوضيح القوة التفسيرية لمتغيرات الدراسة من خلال شرح مقدار أو كم التباين في متغير ما والذي يمكن أن ينتج عن علاقته بمتغير آخر بالإضافة إلى الدلالة الإحصائية للعلاقات أو المسارات التي يفترضها النموذج (sig) حيث كلما كانت هذه القيمة أقل من مستوى الدلالة (0.05) أُعتبرت العلاقة موجودة وذات دلالة إحصائية.

[1] يتعلق الأمر هنا بالفرضيات الرابعة والخامسة والسادسة.

فبالنسبة للفرضية الرابعة التي تختبر الأثر المباشر للمتغير المستقل على المتغير الوسيط ومفادها بأنه: (H_0) " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الداخلي على الرضا الوظيفي في البنوك الجزائرية عينة الدراسة "، فقد جاءت نتائج الاختبار الخاصة بها كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (33): نتائج اختبار الفرضية الرابعة

المسار	التقدير	الخطأ المعياري	معامل التحديد (R^2)	القيمة الحرجة (C.R)	مستوى الدلالة (sig)	الأثر المباشر
التسويق الداخلي ← الرضا الوظيفي	0.90	0.18	0.82	07.58	0.000	موجود

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج (Amos).

تشير نتائج الاختبار المبينة في الجدول (33) إلى أن العلاقة بين التسويق الداخلي والرضا الوظيفي هي علاقة طردية وقوية، حيث تبين القيمة المقدرة لهذا المسار أنه لما يتغير التسويق الداخلي بوحدة واحدة يتغير الرضا الوظيفي في نفس الاتجاه بـ (0.90) وحدة، وهو ما يعني أن زيادة تطبيق أنشطة التسويق الداخلي له تأثير كبير على مستوى الرضا الوظيفي للأفراد في البنوك محل الدراسة. كما تشير قيمة معامل التحديد (0.82) إلى أن أنشطة التسويق الداخلي مجتمعة (التوظيف، التدريب، التحفيز، التمكين، الاتصال الداخلي والعلاقات الداخلية) تفسر (82 %) من التغيرات التي تحدث في الرضا الوظيفي على مستوى البنوك عينة الدراسة، وهذه النسبة جد مرتفعة وتدل على أهمية المتغيرات المستقلة التي تم اختيارها لتفسير المتغيرات التابعة في هذه الدراسة.

وبما أن مستوى الدلالة (sig) يساوي (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد (0.05) فإنه يتم رفض فرضية العدم بعدم وجود أثر وتقبل الفرضية البديلة بوجود أثر مباشر ذي دلالة إحصائية بين التسويق الداخلي والرضا الوظيفي في البنوك الجزائرية محل الدراسة.

الفرع الخامس: اختبار الفرضية الخامسة

سنحاول هنا التأكد من الأثر المباشر للمتغير الوسيط على المتغير التابع وذلك باختبار صحة الفرضية التالية: (H_0) " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي على رضا العملاء في البنوك الجزائرية عينة الدراسة ". وقد جاءت نتائج الاختبار كما هي مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (34): نتائج اختبار الفرضية الخامسة

المسار	التقدير	الخطأ المعياري	معامل التحديد (R^2)	القيمة الحرجة (C.R)	مستوى الدلالة (sig)	الأثر المباشر
الرضا الوظيفي ← رضا العملاء	0.29	0.29	0.50	01.42	0.153	غير موجود

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج (Amos).

تشير نتائج الاختبار المبينة في الجدول (34) إلى أن العلاقة بين الرضا الوظيفي والتوجه برضا العملاء هي علاقة طردية، حيث لما يتغير الرضا الوظيفي بوحدة واحدة يتغير اهتمام العاملين برضا العملاء في نفس الاتجاه بـ (0.29) وحدة، وهو ما يعني أن تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين له تأثير ايجابي على رضا العملاء في البنوك محل الدراسة. كما تشير قيمة معامل التحديد (0.50) إلى أن الرضا الوظيفي يفسر (50 %) من التغيرات التي تحدث في التوجه برضا العملاء على مستوى البنوك عينة الدراسة، وتشير هذه النسبة إلى دور الرضا الوظيفي كعنصر مؤثر في التغيرات التي تحدث على مستوى رضا العملاء في البنوك عينة الدراسة.

وبما أن مستوى الدلالة (sig) يساوي (0.153) وهو أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد (0.05)، فإنه يتم قبول فرضية العدم بعدم وجود أثر مباشر ذي دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي ورضا العملاء في البنوك الجزائرية محل الدراسة، وهذا يعني عدم تحقق الوساطة الجزئية لمتغير الرضا الوظيفي بين متغيري التسويق الداخلي والتوجه برضا العملاء في هذه الدراسة.

الفرع السادس: اختبار الفرضية السادسة

يتعلق الأمر هنا باختبار الأثر المباشر للمتغير المستقل على المتغير التابع وذلك بالتأكد من صحة الفرضية التالية: (H_0) " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الداخلي على رضا العملاء في البنوك الجزائرية عينة الدراسة ". وقد جاءت نتائج الاختبار كما هي مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (35): نتائج اختبار الفرضية السادسة

المسار	التقدير	الخطأ المعياري	معامل التحديد (R^2)	القيمة الحرجة (C.R)	مستوى الدلالة (sig)	الأثر المباشر
التسويق الداخلي ← رضا العملاء	0.44	0.46	0.50	02.07	0.038	موجود

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج (Amos).

تبين نتائج الاختبار المبينة في الجدول (35) إلى أن العلاقة بين التسويق الداخلي ورضا العملاء هي علاقة طردية، حيث تشير قيمة معامل المسار إلى أن التغير في التسويق الداخلي بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير طردي في مستوى اهتمام العاملين برضا العملاء بـ (0.44) وحدة وهو ما يعني أن تطبيق التسويق الداخلي له تأثير ايجابي على رضا العملاء في البنوك محل الدراسة. كما تبين قيمة معامل التحديد (0.50) إلى أن أنشطة التسويق الداخلي تفسر (50 %) من التغيرات التي تحدث في رضا العملاء على مستوى البنوك عينة الدراسة وهذه النسبة مرتفعة

وتدل على أهمية التسويق الداخلي كعنصر مؤثر في التغيرات التي تحدث على مستوى رضا العملاء في البنوك عينة الدراسة.

وبما أن مستوى الدلالة (sig) يساوي (0.038) وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد (0.05)، فإنه يتم رفض فرضية العدم بعدم وجود أثر وتقبل الفرضية البديلة بوجود أثر مباشر ذي دلالة إحصائية بين التسويق الداخلي ورضا العملاء في البنوك الجزائرية محل الدراسة.

الفرع السابع: اختبار الفرضية السابعة

يتعلق الأمر هنا باختبار الأثر غير المباشر للمتغير المستقل على المتغير التابع في ظل وجود المتغير الوسيط أي التأكد من صحة الفرضية التي مفادها بأنه: (H_0) " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الداخلي على رضا العملاء في ظل وجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط على مستوى البنوك الجزائرية عينة الدراسة ".

لاختبار هذه الفرضية وتحديد قيمة الدلالة الإحصائية للأثر الغير مباشر تم استخدام تقنية الـ (Bootstrapping) بتوليد (10000) عينة جزئية من عينة البحث الأصلية، وقد جاءت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (36): نتائج اختبار الفرضية السابعة

المسار	التقدير	الحد الأدنى	الحد الأعلى	مستوى الدلالة (sig)	الأثر الغير مباشر
التسويق الداخلي ← الرضا الوظيفي ← رضا العملاء	0.261	- 0.162	0.783	0.253	غير موجود

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج (Amos).

يتضح من خلال نتائج الجدول السابق أن الأثر الغير مباشر للتسويق الداخلي على رضا العملاء يقدر بـ (0.261) [1]، وهو غير دال إحصائيا عند مستوى دلالة (5 %)، حيث نجد أن قيمة (sig) لهذا الأثر هي (0.253) وهي أكبر من القيمة (0.05). كما أن القيمة المقدرة للأثر الغير مباشر وقعت ضمن مجال ثقة يمتد من (− 0.162) إلى (0.783) مرورا بالقيمة المعدومة (0)، وهذا يعني أن أثر التسويق الداخلي على رضا العملاء لا يتوسطه الرضا الوظيفي بل هو أثر مباشر فقط باعتبار أن ذلك تم اختباره سابقا وهو دال إحصائيا. وبناء عليه فإنه يتم رفض الفرضية البديلة وقبول فرضية العدم التي تقر بعدم وجود علاقة الوساطة لمستوى الرضا الوظيفي بين متغيري التسويق الداخلي ورضا العملاء في البنوك الجزائرية عينة الدراسة.

[1] تقدير الأثر الغير مباشر هو محصلة ضرب تقدير المسارين المباشرين من التسويق الداخلي إلى الرضا الوظيفي (0.90) ومن الرضا الوظيفي إلى رضا العملاء (0.29).

خلاصة الفصل الثالث:

تضمن هذا الفصل إجراء دراسة ميدانية على عينة من البنوك التجارية الجزائرية في كل من ولايات البليدة المدية والبويرة، حيث حاولنا من خلاله تشخيص واقع متغيرات الدراسة في هذه البنوك والبحث عن أثرها وعلاقتها ببعضها البعض.

وقد تم في البداية الوقوف على أهم إجراءات التسويق الداخلي المتبعة في البنوك عينة الدراسة من خلال إجراء بعض المقابلات مع مسؤولي هذه البنوك والاطلاع على بعض الوثائق والسجلات التي تخص ذلك، لننتقل بعدها إلى التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة من خلال عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول كل من التسويق الداخلي، الرضا الوظيفي والتوجه برضا العملاء باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لذلك، إلى جانب النمذجة بالمعادلات البنائية التي سمحت لنا في النهاية باختبار نموذج الدراسة المقترح ومختلف فرضياتها التي تمحورت أساسا حول دراسة الأثر المباشر لمتغير التسويق الداخلي على كل من الرضا الوظيفي ورضا العملاء، وكذا الأثر الغير مباشر للتسويق الداخلي على الاهتمام برضا العملاء في ظل وجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط وهذا لتفسير أفضل لما تحتويه هذه العلاقات من تعقيد. ولعل أهم ما يمكن الخروج به من خلال هذا الفصل هو:

وجود إدراك لمفهوم وأهمية التسويق الداخلي على مستوى البنوك العمومية الجزائرية غير أن الإجراءات المتخذة في هذا السياق لا تزال دون المستوى المطلوب، حيث يعاب على المسؤولين ومتخذي القرارات على مستوى هذه البنوك عدم تبني فلسفة التسويق الداخلي بشكل واضح وصريح كما أن معظم الإجراءات المتبعة في هذا الإطار تدخل ضمن إطار التسيير الروتيني للموارد

البشرية الذي تحكمه مجموعة من القوانين التنظيمية غير المرنة، والتي تتجاهل في كثير من الأحيان احتياجات ورغبات العاملين الذين يجب إرضائهم بدورهم والتعامل معهم بالطريقة نفسها كما لو أنهم عملاء خارجيين. أما بالنسبة للرضا الوظيفي فقد بينت النتائج أن مستواه لدى العاملين بالبنوك موضع الدراسة جاء متوسطا، فيما جاء توجه العاملين نحو إرضاء العملاء والاهتمام بما يساهم في تحقيق ذلك مرتفعا.

وبالنسبة للنمذجة بالمعادلات البنائية فقد سمحت هذه المنهجية بالتأكد من مطابقة نموذج القياس المعدل وقدرته على تمثيل واقع البنوك موضع الدراسة، حيث أظهرت كل مؤشرات المطابقة تمتع نموذج القياس بمطابقة إجمالية جيدة بعد عملية التعديل بالإضافة إلى تمتعه بالثبات والصدق التقاربي والتمايزي، وهو ما مكننا من اعتماد النموذج البنائي للدراسة واعتباره صالحا لاختبار الفرضيات ومختلف علاقات التأثير المباشرة وغير المباشرة التي سيتم عرض ملخص عن أهم نتائجها ضمن عناصر الخاتمة في الجزء الأخير من هذه الدراسة.

الخاتمـــــة

الخاتمـــــة

حاولت هذه الدراسة البحث في أثر تطبيق التسويق الداخلي على رضا العملاء بالنسبة لعينة من البنوك التجارية الجزائرية، وذلك من خلال توضيح الدور الذي يمكن أن يؤديه هذا المفهوم على صعيد تحسين مستويات كل من الرضا الوظيفي للعاملين وكذا جودة الخدمات التي يقدمونها وصولا إلى تحقيق رضا العملاء.

وقد أجابت الدراسة على التساؤلات المطروحة في البحث حول مدى إدراك وتبني البنوك الجزائرية موضع الدراسة لمفهوم التسويق الداخلي بأبعاده الستة (التوظيف، التدريب، التحفيز التمكين، الاتصال الداخلي والعلاقات الداخلية)، ودرجة تأثير ذلك على رضا العاملين وتوجههم نحو خدمة العملاء وإرضائهم، حيث تم في هذا السياق بحث العديد من المحاور ذات الصلة بالموضوع ضمن الإطار النظري للدراسة اعتمادا على أدبيات البحث من دراسات وبحوث سابقة وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة في هذا الجانب، كما خلص البحث إلى جملة من النتائج الميدانية أفرزتها عملية تحليل البيانات المجمعة خلال الدراسة التطبيقية.

وبناء عليه ستتضمن هذه الخاتمة ملخصا عاما لمحتويات الدراسة بحيث سيتم التركيز بصورة أساسية على عرض أهم النتائج التي تم التوصل إليها في الجانبين النظري والتطبيقي، لنخلص بعدها إلى تقديم بعض التوصيات التي يمكن أن تسهم في تحسين ممارسات التسويق الداخلي وتدعم دوره في تحقيق رضا العاملين والعملاء في البنوك عينة الدراسة.

أولا- ملخص محتويات الدراسة:

خصص الفصل الأول من الدراسة لاستعراض أسس ومفاهيم التسويق الداخلي في البنك وذلك من خلال آراء العديد من الكتاب والدارسين عن ماهية هذا المفهوم وظروف نشأته وتطوره، إلى جانب إبراز أهمية وأهداف تطبيق التسويق الداخلي في البنوك. كما شمل هذا الفصل عرضا لمختلف أنشطة وإجراءات التسويق الداخلي التي أوردها الباحث في نموذج الدراسة وتتفق حولها العديد من البحوث والدراسات العربية والأجنبية المتعلقة بالموضوع، بالإضافة إلى التعرف على أهم نماذج وأدوات تطبيق هذا المفهوم في البنوك من خلال التطرق إلى بحوث التسويق الداخلي، دراسة وتجزئة السوق الداخلي ومزيج التسويق الداخلي.

وتطرق الفصل الثاني إلى آليات تأثير التسويق الداخلي على الرضا في البنوك، حيث تمت مناقشة هذا الموضوع لتوضيح الكيفية التي تؤثر بها ممارسات التسويق الداخلي على رضا العملاء من خلال إبراز علاقاته التتابعية بكل من الرضا الوظيفي وجودة الخدمة المصرفية، وقد اتضح مدى الترابط والدور الكبير لإجراءات التسويق الداخلي في تحقيق المستوى المرغوب لهذه المتغيرات الأمر الذي يؤثر بالإيجاب على رضا العملاء المتعاملين مع هذه البنوك.

أما الفصل الثالث فقد تم تخصيصه للجانب التطبيقي من الدراسة الذي ارتكز على استقصاء عينة من العاملين على مستوى مجموعة من البنوك العمومية الجزائرية بهدف التعرف على حقيقة تطبيق هذا المفهوم على مستوى هذه البنوك، بالإضافة إلى تحديد مستوى الرضا الوظيفي للعاملين هناك ومدى حرصهم وتوجههم نحو ما يخدم العملاء ويرضيهم. ومن ثم تضمن هذا الفصل تحليل بيانات الدراسة الميدانية بعرض الاتجاه العام لكل بعد من أبعاد النموذج النظري، كما اشتمل على اختبار نموذج القياس سواء من حيث التعيين أو جودة مطابقة النموذج للبيانات المجمعة من البنوك محل الدراسة ومن ثبات وصدق المقياس التمايزي والتقاربي، وهو ما نتج عنه إجراء بعض

التعديلات ليصبح نموذج القياس جاهزا ويعتمد في صياغة النموذج البنائي الذي ترجم شبكة علاقات التأثير بين مختلف المتغيرات المستقلة والوسيطة والتابعة، وقد تم التأكد من تعيينه وجودة مطابقته هو الآخر باستخدام مؤشرات المطابقة المختلفة ليتم بعدها اختبار الفرضيات المطروحة والتوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها:

ثانيا- نتائج الدراسة النظرية:

- نتيجة للتطورات الهائلة والمتسارعة التي شهدها القطاع المصرفي في السنوات الأخيرة وما رافقها من تغيرات انعكست على بيئة الأعمال وعلى البنوك ووظائفها، حيث اشتدت حدة المنافسة في القطاع وأصبح العمل المصرفي يتطلب الربط بين مقومات بقاء البنوك واستمرارها وبين قدرتها على تطبيق المفاهيم والأساليب التسويقية الحديثة، ظهر التسويق الداخلي كأحد أبرز المفاهيم والتوجهات التي برزت في هذا الجانب لتهتم بالعنصر البشري حتى يكون بمثابة الحل الاستراتيجي لنجاح وتطور البنوك في ظل التحديات المعاصرة التي تواجهها.
- ففي ظل الطبيعة المميزة للخدمات المصرفية التي لا تمثل أشياء مادية ملموسة يمكن إنتاجها حسب معايير فنية يستند إليها العملاء للحكم على مستوى جودتها، نجد أن أداء العاملين أو مقدمي الخدمة يلعب دورا مهما في تسويق الخدمة المصرفية، حيث يعد هؤلاء الأفراد هم الأساس في إقناع العملاء وحلقة الوصل بينهم وبين إدارات البنوك، وبالتالي فإن نجاح البنوك في تطبيق فلسفة التسويق الداخلي ينعكس على سلوكيات الأفراد وتصرفاتهم في تنفيذ أعمالهم ومن ثم التأثير في قناعات العملاء وكسب رضاهم.
- تعود جذور التسويق الداخلي إلى أدبيات الفكر الإداري وأدبيات إدارة التسويق، إلا أن تركيزه على العاملين ورضاهم وعلى جودة الخدمات المقدمة إليهم أدى إلى تأثره بالاتجاهات الخاصة

بإدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة، وهو ما جعل من الصعب صياغة تعريف موحد لهذا المفهوم والاتفاق على البرامج والأنشطة التي يقوم عليها.

- يمثل التسويق الداخلي في الأصل منهجا يسعى لخدمة البنوك من خلال دعم وتحفيز مواردها البشرية بهدف تحقيق مستويات عالية من الرضا والارتياح لديهم، فهو العملية التي تدعو إلى ضرورة معاملة العاملين على أنهم عملاء داخليين آخذين كل ما يترتب على ذلك من تشخيص احتياجاتهم ورغباتهم والعمل على إشباعها بتوفير الوظائف التي تناسبهم وتسمح بتطوير قدراتهم ومهاراتهم بهدف زيادة درجة رضاهم وتحسين مستويات الخدمة المقدمة من قبلهم.
- يعد التسويق الداخلي مصدرا أساسيا للميزة التنافسية، وبالتالي فإن البنوك الناجحة هي تلك التي تهتم بالتسويق الداخلي والخارجي معا حيث لا يمكن توقع خدمات جيدة من البنوك والعاملين بها ليسوا على استعدادا لتقديم مثل تلك الخدمات. ومن هذا المنطلق فإنه يتوجب على إدارات البنوك قبل بدء التفكير في كيفية إرضاء العملاء البدء في إشباع حاجات ورغبات أفرادها ونيل رضاهم، أي بمعنى من المستحسن أن تعمل البنوك في البحث عن الطرق الكفيلة بإيجاد وتحقيق التوازن بين رضا العاملين والعملاء معا.
- يرتكز التسويق الداخلي على مجموعة من الأنشطة أو الإجراءات تصف الكيفية التي من خلالها تستطيع البنوك التركيز على عامليها والتعامل معهم، وذلك من خلال توظيف واختيار أحسن العناصر للعمل لديها وتدريبهم وتطويرهم وتحفيزهم وتمكينهم من القيام بأعمالهم باستقلالية بالإضافة إلى توطيد العلاقات الداخلية وتسهيل الاتصالات بينهم. فمن خلال هذه الإجراءات تستطيع البنوك اختيار المزيج المناسب لإرضاء أفرادها وجعلهم الركيزة التي يستند إليها لتحقيق مهمة إرضاء العملاء والاحتفاظ بهم.

- تعتبر سياسة التوظيف والمتمثلة بالاستقطاب والاختيار والتعيين إحدى أهم الإجراءات المتعلقة بالتسويق الداخلي، حيث أن الخطأ والتساهل فيها سيكون له انعكاسات سلبية على الكثير من الأنشطة الأخرى كالتدريب والتطوير والتحفيز وتقييم الأداء. ومن هنا تعد سياسة التوظيف الصحيحة مفتاح نجاح البنوك والوسيلة التي تمكنها من تحقيق الميزة التنافسية المتمثلة في نوعية الموارد البشرية التي تمتلكها ويصعب تقليدها من قبل البنوك المنافسة الأخرى. لهذا فإن التركيز على القيام بالنشاطات الخاصة بالتعيين وتطبيق إجراءاته بطريقة صحيحة فيما يتعلق باختيار الأفراد ذوي الكفاءة والمهارة واجتياز المترشحين لاختبارات تتناسب مع الوظائف المطلوب شغلها ووفقا لمعايير عادلة، سوف تمكن البنوك من امتلاك العمالة المناسبة لأنشطتها وأعمالها وتقودها إلى تحقيق رضا العملاء في النهاية.
- المفتاح الرئيسي لتحقيق جودة الخدمات التي يتعين على البنوك تحقيقها وبلوغها هو توفير البرامج التدريبية الضرورية للمستخدمين العاملين بها. فالتدريب هو أحد الأدوات الرئيسية التي تساهم بصورة ايجابية في تطوير قدرات الأفراد وتأهيلهم، فضلا عما يحققه لهم من معارف ومهارات ترفع من معنوية والتزام العاملين وهو يساهم في خلق تصورات مشتركة حول رؤية البنك وأهدافه، كما يعطي الاهتمام بتدريب العاملين تصورات واضحة بأن الإدارة تهتم بهم وعلى استعداد للاستثمار في تطورهم، فهو بمثابة المحفز لتحسين أداء العامل وتشجيعه على قبول الأدوار والتوقعات الجديدة.
- تشكل الحوافز والامتيازات التي يحصل عليها العاملون بالبنك أحد الأبعاد الرئيسية للاحتفاظ بهم، حيث أن العديد من العاملين يتركون العمل في العديد من المرات لأسباب متعلقة بنوعية تلك الحوافز. ولذلك فإن البنوك التي تهدف إلى زيادة الإنتاجية ملزمة بأن تهتم بمسألة الحوافز سواء كانت حوافز فردية أو جماعية مادية أو معنوية وذلك باختيار ما يتناسب مع عامليها

ويشجعهم على تحسين الأداء والعمل الجماعي. ومن هنا فإن أنظمة تحفيز ومكافأة العاملين لها دور كبير في تحسين مستوى الأداء وزيادة الكفاءة والفاعلية، كما تعد واحدة من أهم الاستراتيجيات التي تضمن ولاء العاملين للبنك والبقاء فيها، وأن فشل العديد من البنوك في تقديم خدمات ذات جودة عالية يعود إلى عدم توافر أنظمة فعالة لتحفيز العاملين.

- يتطلب نجاح التمكين في البنك امتلاك الادارة القناعة بتمكينهم وتوفير الدعم اللازم لذلك من خلال الاهتمام بتنمية الأفراد وتطوير مهاراتهم وقدراتهم الإدارية لاتخاذ القرارات ومواجهة المشاكل وحلها، أي منحهم الفرصة لمواجهة التحديات وتحمل المسؤوليات بالإضافة إلى تشجيعهم على المبادرة والابتكار والإبداع، وهو ما سينعكس بالإيجاب على سلوكيات الأفراد وتصرفاتهم في تنفيذ الأعمال الموكلة إليه.
- تعد الاتصالات الداخلية في البنك أحد الأنظمة الفرعية التي تعمل على تسهيل تدفق وتداول المعلومات اللازمة لسير العمل في مختلف الاتجاهات، ويتضمن ذلك قيام البنوك بتزويد العاملين بجميع المعلومات اللازمة عن الأسواق المستهدفة ورغبات وتوقعات العملاء وكذا التطورات المتعلقة بالوسائل المستخدمة في تقديم الخدمات الحالية والمستقبلية، بالإضافة إلى إشراكهم في معرفة وفهم رؤيتها واستراتيجياتها الجديدة. كما يتعين على البنوك أن تجري الاتصالات مع العاملين للتأكد من فهمهم الأدوار المطلوبة منهم ومن أن حاجاتهم ورغباتهم قد تم إشباعها وأن تذكرهم بحاجتهم لها وبمنافع الاتصالات مع إدارتهم، حيث يفترض أن يساهم هذا النظام في نشر المعلومات للعاملين ليكونوا قادرين على التصرف بسلوكيات تمكن البنوك من تحقيق أهدافها في سوقها الخارجي.
- لا تتوقف خدمة العملاء في القطاع المصرفي على العمل الفردي بل هي محصلة أداء فريق كامل أعضائه هم جميع الأفراد العاملين بالبنك، ولذلك تحتاج البنوك إلى جعل العلاقات بين

زملاء العمل جيدة والعمل على توجيهها في إطار تعاوني يؤكد على ضرورة مشاركة الجميع والعمل بانسجام وتناغم لتنسيق الجهود المبذولة وجعلها تمر عبر سلسلة من العملاء والموردين الداخليين، الذين وإن تحققت الجودة في العلاقات بينهم فستضمن الإدارة وصول الجودة إلى العميل النهائي أيضا.

- ترتبط جودة الخدمات المصرفية بدرجة كبيرة بنوعية الأفراد القائمين على إنتاجها وتقديمها، ولذلك فإن تحقيق مستويات عالية من الجودة ورضا العملاء يتوقف إلى حد بعيد على مدى قدرة البنك الاهتمام بالعاملين وتحقيق رضاهم الوظيفي. والتسويق الداخلي يبرز مسؤولية البنوك اتجاه عامليها من خلال سعيه إلى تحقيق هذا الرضا من خلال الكشف عن حاجاتهم وتلبيتها، أي إقامة التبادل السليم معهم وبما يحقق أهداف البنوك والعاملين معا.
- تعد جودة الخدمة المصرفية بمثابة المعيار الأساسي لتحديد مدى رضا العملاء من عدمه كما أنها من العوامل الأكثر تأثيرا في نشاط البنوك واستمرارها، ويعد التسويق الداخلي المعبر السليم لتحقيق ذلك من خلال التخطيط والتسيير الجيد للموارد البشرية أي التركيز على جودة الخدمة الداخلية والعمل للحصول على أفراد أكفاء محفزين وقادرين على تحسين جودة الخدمات التي تقدمها تلك البنوك وتطويرها.
- اتفقت كل الدراسات التي تناولت موضوع التسويق الداخلي على أهمية هذا المفهوم ودوره البارز في تعزيز تنافسية البنوك، كما تبين أيضا أن الاستثمار في أنشطة التسويق الداخلي يسهم ويؤثر بشكل ايجابي على رضا العاملين والعملاء على حد سواء.

ثالثا– نتائج الدراسة الميدانية:

ارتكزت الدراسة بشكل رئيسي في الجانب التطبيقي على معرفة مدى تطبيق التسويق الداخلي بأبعاده الستة في البنوك العمومية الجزائرية ودرجة تأثير ذلك رضا العاملين والعملاء، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من خلال استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة أهمها:

- وجود اهتمام بتطبيق مفهوم التسويق الداخلي في البنوك موضع الدراسة من وجهة نظر الأفراد العاملين بها حيث بلغ متوسط إجاباتهم (3.47) مقابل تشتت متوسط دل عليه الانحراف المعياري العام (0.56)، وهو ما يعني أن البنوك العمومية الجزائرية تمارس أنشطة التسويق الداخلي لكن دون وعي منها باعتبار أن معظم العاملين الذين قابلناهم عند توزيع الاستبيان يسأل عن المقصود بهذا المفهوم ويطالب بشرحه.
- أثبتت نتائج الدراسة وجود تباين في وجهات نظر العاملين فيما يتعلق بمستوى ممارسة أنشطة التسويق الداخلي على مستوى البنوك العمومية موضع الدراسة، حيث حقق بعد التدريب أعلى درجة موافقة بمتوسط حسابي قدره (3.90) وأدناها لبعد التحفيز بدرجة موافقة متوسطة بمتوسط بلغ (2.62). وهذا يعني أن هناك إجراءات ذات علاقة بالتسويق الداخلي لم ترق إلى المستوى المطلوب، الأمر الذي يتطلب تشخيصها ووضع الحلول المناسبة لها.
- أظهرت نتائج الدراسة اهتمام البنوك العمومية بعملية التوظيف، حيث احتل هذا البعد المرتبة الثانية من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد العينة بمتوسط حسابي قدره (3.78) وانحراف معياري (0.68)، وهو ما يعني أن هذه البنوك تحرص على اختيار وتعيين أحسن الكفاءات للعمل فيها إلا أنها تحتاج إلى بذل المزيد من الجهود لتلبية حاجيات ورغبات عامليها للحصول على رضاهم.

- تمنح البنوك العمومية موضع الدراسة أهمية كبيرة لعملية التدريب، حيث احتل هذا البعد المرتبة الأولى من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد العينة بمتوسط حسابي قدره (3.90) وانحراف معياري (0.67) ويمكن إرجاع ذلك إلى طبيعة النشاط المصرفي الذي يعد من القطاعات الخدمية الأكثر عرضة للتطورات وتقديما للخدمات الجديدة، وبالتالي تعمل البنوك موضع الدراسة بين الحين والآخر على تدريب عامليها لمواكبة تلك التطورات. لكن وعلى الرغم من ذلك تبقى هذه البنوك مطالبة بمضاعفة مجهوداتها لزيادة عدد البرامج التدريبية المتخصصة التي تركز على المهارات الفنية والمهنية للعاملين.
- توصلت الدراسة إلى أن هناك إخفاق واضح فيما يخص نظام التحفيز المتبع في البنوك العمومية الجزائرية وأن هذا النظام غير فعال ولا يتناسب مع كفاءات ومجهودات العاملين المبذولة، حيث جاءت اتجاهات أفراد العينة سلبية في هذا الجانب واحتل هذا البعد المرتبة الأخيرة ضمن أنشطة التسويق الداخلي المطبقة في البنوك موضع الدراسة بمتوسط حسابي قدره (2.62) وانحراف معياري مقداره (0.88).
- عملية التمكين وتفويض الصلاحيات للمرؤوسين للقيام بأعمالهم واتخاذ القرارات تبقى دون المستوى المطلوب في البنوك العمومية موضع الدراسة، حيث لم تحظ هذه الإجراءات بموافقة أفراد العينة المستجوبين واحتل هذا البعد المرتبة ما قبل الأخيرة من حيث الأهمية المعطاة له بمتوسط حسابي قدره (3.08) بانحراف معياري قدره (0.86). كما بينت النتائج تقصير البنوك العمومية في منح العاملين فرص الإبداع والابتكار أثناء ممارسة مهامهم الوظيفية وبأنها تحرص أكثر على مراقبتهم للتأكد من أنهم يؤدون أعمالهم بالشكل المطلوب.
- توصلت الدراسة إلى إقرار العاملين بوجود نظام اتصال داخلي في البنوك العمومية موضع الدراسة، حيث قدر المتوسط الحسابي العام لهذا البعد بـ (3.49) بانحراف معياري بلغ (0.88)

وجاء في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد العينة. غير أن هناك بعض التقصير من قبل إدارات البنوك محل الدراسة يتعلق بعدم كفاية الوسائل المساعدة على الاتصال الداخلي، بالإضافة إلى كونها لا تقدم المعلومات الكافية للعاملين عن رؤيتها وأهدافها الجديدة وتكتفي بتداول التعليمات والتوجيهات الخاصة بسير العمل فقط.

- أظهرت نتائج الدراسة وجود اتفاق ايجابي لدى الأفراد المبحوثين حول العلاقات الداخلية في البنوك موضع الدراسة، حيث تحصل هذا البعد على المرتبة الثالثة من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد العينة بمتوسط حسابي بلغ (3.67) وانحراف معياري قدره (0.75). ويتضح من ذلك أن إدارات البنوك العمومية موضع الدراسة تهتم بتقوية أواصر العلاقة مع العاملين وبين زملاء العمل لديها، إلا أنها مطالبة بتعزيز الجهود في هذا الاتجاه من خلال الحث على التعاون والعمل الجماعي وإشاعة القواعد والسلوكيات التي تدعم هذا الاتجاه وتنمي روح الفريق بداخلها.
- بينت نتائج الدراسة أن مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في البنوك العمومية المشمولة بالدراسة جاء متوسطا، حيث قدر المتوسط الحسابي لهذا المتغير بـ (3.20) مقابل انحراف معياري بلغ (0.70)، وهذا يعني أن هناك رضا وظيفي متوسط لدى العاملين دون أن يرقى إلى مستوى تطلعاتهم، لذلك يتعين على إدارات هذه البنوك تعزيز هذا الشعور والعمل على توفير كل ما يريح العاملين في عملهم ويجعلهم يشعرون بالرضا.
- أظهرت نتائج قياس متغير الرضا الوظيفي تباين وجهات نظر أفراد العينة بخصوص أبعاده المختلفة في البنوك العمومية محل الدراسة، فقد جاءت اتجاهاتهم ايجابية نحو طبيعة العلاقات بين زملاء العمل وطبيعة ومضمون الوظيفة وحقق هذين البعدين متوسطين حسابين بلغا (3.76) و (3.46) على التوالي. بينما جاءت اتجاهاتهم متوسطة نحو نمط القيادة والإشراف وفرص التقدم الوظيفي بمتوسطات حسابية قدرت بـ (3.38) و(3.11) على الترتيب. في حين

جاءت اتجاهاتهم سلبية نحو نظام الأجور والمكافآت لتعبر عن عدم رضاهم في هذا الجانب الذي سجل متوسطا حسابيا قدره (2.45) وهو ما يستدعي ضرورة دراسة البنوك عينة الدراسة لهذا الأمر بعناية والتركيز على مسايرة تطلعات العاملين مقابل المسؤوليات والجهود التي يبذلونها عند أداء أعمالهم.

- أثبتت نتائج الدراسة وجود اهتمام من قبل العاملين أفراد العينة بإجراءات تحقيق رضا العملاء في البنوك المعنية بالدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المتغير (3.59) بانحراف معياري قدره (0.87) وهو ما يعني بأن إدارات هذه البنوك تحاول ترسيخ ثقافة التوجه بخدمة العملاء لدى العاملين بها من خلال الاهتمام بالقواعد التي تدعم هذا الاتجاه والتي في مقدمتها الحرص على مراقبة ومتابعة التزامات البنك اتجاه العملاء والسعي لمواكبة التغير السريع في احتياجاتهم ومتابعة مستوى الرضا لديهم، فضلا عن تبني سياسات واضحة حيال رضا العملاء والتواصل المستمر معهم.
- توصلت نتائج الدراسة إلى صلاحية النموذج المقترح لدراسة التأثيرات بين المتغيرات الثلاثة للدراسة والمتمثلة في التسويق الداخلي، الرضا الوظيفي، ورضا العملاء. حيث كشفت الدراسة وجود تطابق مقبول بين النموذج المقترح والبيانات المجمعة من البنوك عينة الدراسة، من خلال دلالات الصدق والثبات للنموذج، وتمتع النموذج بمؤشرات جودة مطابقة ممتازة. كما توصلت الدراسة إلى تحقق علاقات التأثير المباشرة في النموذج، في حين لم تتحقق وساطة الرضا الوظيفي في العلاقة بين التسويق الداخلي والتوجه برضا العملاء لدى البنوك العمومية موضع الدراسة.
- دلت النتائج على أن التسويق الداخلي بأبعاده الستة مجتمعة يسهم إسهاما معنويا مباشرا في تحديد مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في البنوك العمومية موضع الدراسة، حيث لما تتغير

أبعاد التسويق الداخلي مجتمعة بوحدة واحدة يتغير الرضا الوظيفي في نفس الاتجاه بـ (0.90) وحدة، كما أن هذه الأبعاد تفسر (82 %) من التغيرات التي تحدث في الرضا الوظيفي على مستوى هذه البنوك.

- يسهم الرضا الوظيفي للعاملين إسهاما معنويا مباشرا في تحديد مستوى توجه العاملين برضا العملاء في البنوك العمومية موضع الدراسة، حيث لما يتغير الرضا الوظيفي بوحدة واحدة يتغير اهتمام العاملين برضا العملاء في نفس الاتجاه بـ (0.29) وحدة ، كما أن الرضا الوظيفي يفسر (50 %) من التغيرات التي تحدث في مستوى التوجه برضا العملاء على مستوى هذه البنوك.
- يسهم التسويق الداخلي بأبعاده الستة مجتمعة إسهاما معنويا مباشرا في تحديد مستوى توجه العاملين برضا العملاء في البنوك العمومية موضع الدراسة، حيث لما تتغير أبعاد التسويق الداخلي مجتمعة بوحدة واحدة يتغير اهتمام العاملين برضا العملاء في نفس الاتجاه بـ (0.44) وحدة، كما أن هذه الأبعاد تفسر(50 %) من التغيرات التي تحدث في مستوى التوجه برضا العملاء على مستوى هذه البنوك.

رابعا– توصيات الدراسة:

على ضوء ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج، يمكن تقديم بعض التوصيات التي يمكن أن تساهم في تعزيز دور التسويق الداخلي في البنوك العمومية موضع الدراسة وتحسن من أدائها وجودة خدماتها. والتي يمكن إيجازها في:

- أن يتم تبني مفهوم التسويق الداخلي على نحو واضح من قبل الإدارات في البنوك العمومية موضع الدراسة ليس لدوره في إرضاء العاملين فحسب بل لأنه أداة فعالة في تحقيق جودة الخدمة ورضا العملاء، ولهذا يتوجب على إدارات هذه البنوك أن تكون داعمة لتطبيق التسويق الداخلي وإعادة النظر في بعض إجراءاته بما يتوافق مع طموحات العاملين وإرضائهم لضمان

تحسين أدائهم والحصول على خدمات مصرفية عالية الجودة تحقق رضا العملاء وتتفق مع حاجاتهم.

- بذل المزيد من الجهود للتعريف ببرامج وأنشطة التسويق الداخلي من خلال تنظيم الملتقيات والمؤتمرات وأن يكون التنظيم مشتركا بين إدارتي الموارد البشرية والتسويق للقيام بذلك، حيث اتضح لنا من خلال نتائج الدراسة ومن خلال المقابلات الشخصية مع أفراد العينة أن مفهوم التسويق الداخلي غير متداول ويكتنفه الكثير من الغموض لدى فئة كبيرة من المستجوبين.
- استخدام فلسفة التسويق الداخلي لتطوير ثقافة تنظيمية تسودها الثقة والتعاون والعدالة والالتزام بين الإدارة والعاملين وإبراز دورهم في البنوك موضع الدراسة، من خلال عدهم كعملاء داخليين وتصميم وممارسة الاستراتيجيات والبرامج المختلفة الموجهة باحتياجاتهم ورغباتهم.
- زيادة الاهتمام بعملية التوظيف من خلال إتباع الأساليب العلمية في عملية اختيار الأفراد بالشكل الذي يسمح باستقطاب الأفراد المناسبين، وتعيينهم على أساس ما يتمتعون به من مهارات ومميزات تلاقي توقعات العملاء واعتبار تلك المميزات أحد المعايير الأساسية في عملية الاختيار.
- الاهتمام بتوفير المزيد من البرامج التدريبية المتخصصة وبشكل دوري ومستمر في البنوك موضع الدراسة، لما لذلك من أهمية في تأهيل العاملين وتعزيز قدراتهم، مع التركيز على تصميم البرامج التي تتناسب مع متطلبات الوظائف وتعمل على تطوير معارف ومهارات الاتصال والمهارات الفنية والسلوكية للعاملين نحو خدمة العملاء الداخليين والخارجيين بالشكل المطلوب، فضلا عن مواكبة التطور الحاصل في العمل المصرفي وذلك باستخدام مختلف التقنيات والأساليب الحديثة ضمن البرامج التدريبية بما يزيد من درجة الاعتمادية والاستجابة لدى العاملين.

- بما أن النتائج أظهرت عدم رضا العاملين في البنوك موضع الدراسة على الأجور والمكافآت الممنوحة على حد سواء، فقد يكون من المناسب إعادة تصميم هذا النظام بما يتناسب مع توقعات العاملين ومجهوداتهم المبذولة ويسهم في تعزيز المنافسة وتحسين الأداء، مع الأخذ بعين الاعتبار ما تقدمة البنوك المنافسة من حوافز وبالأخص الأجنبية والخاصة منها، وتبني مفهوم العميل الداخلي عند التخطيط لهذا النظام والعمل على تلبية مطالب العاملين مثلما تفعل مع العملاء الخارجيين. كما يفضل أيضا التنويع في أنواع الحوافز المستخدمة والحرص على إيجاد التوليفة المناسبة بين الحوافز المادية والمعنوية والحوافز الفردية والجماعية والحوافز الايجابية والسلبية دون التركيز على نوع واحد منها.
- يتعين على البنوك العمومية موضع الدراسة الاهتمام أكثر بتمكين العاملين حيث يجب أن تمتلك الرغبة والإرادة الصريحة في تفويض العاملين ومنحهم الصلاحيات التي تؤهلهم لاتخاذ القرارات أو المشاركة فيها من خلال توفير الجو الملائم الذي يشجعهم على منح الحرية والسلطة للمرؤوسين ويحفز هؤلاء على الإبداع والابتكار عند ممارسة مهامهم الوظيفية.
- تعزيز أنظمة المعلومات والاتصال الداخلي على مستوى البنوك العمومية موضع الدراسة بالشكل الذي يسمح بنشر المعلومات وتداولها بين مختلف العاملين وأقسامها بالسهولة والسرعة اللازمتين، وذلك من خلال الاستعانة بالشبكة الالكترونية الداخلية وغيرها من وسائل الاتصال الحديثة لتفعيل دور الاتصالات الرسمية في إيصال أكبر قدر من المعلومات والبيانات عن نشاطات البنوك وأهدافها ورؤيتها إلى عامليها حتى يتمكنوا من تقديم أحسن الخدمات داخليا وخارجيا. كما يجب أن تهتم هذه البنوك أيضا بتفعيل دور قنوات الاتصال غير الرسمي وذلك بتنظيم الفعاليات والنشاطات العملية والترفيهية منها لفائدة العاملين لتعزز من خلالها شعورهم

بأهميتهم وانتمائهم للبنك من جهة وكسر حاجز العلاقات الرسمية بين العاملين والإدارة من جهة أخرى.

- دعوة البنوك العمومية موضع الدراسة إلى تعزيز العلاقات بين الأفراد العاملين لديها وفي مختلف المستويات التنظيمية، من خلال تشجيعهم على التعاون وترسيخ ثقافة العمل الجماعي باستحداث فرق عمل بين العاملين من شأنها أن تقلص من القرارات والأعمال الفردية وتساهم في التنسيق وتجسيد نوع من التكامل بين العاملين عند تأدية مهامهم.
- وجوب اهتمام الإدارة في البنوك العمومية موضع الدراسة بمعرفة الأسباب التي جعلت مستوى رضا عامليها متوسطا والبحث عن العوامل التي تساهم في تحسين مستويات هذا الرضا والاستثمار فيها، وذلك لما للرضا الوظيفي من تأثير واضح على أدائهم وطريقة تقديمهم للخدمات وبما ينعكس على رضا العملاء أيضا.
- ضرورة إصغاء البنوك العمومية موضع الدراسة لآراء العاملين ومعرفة اتجاهاتهم حيال إجراءات التسويق الداخلي المتبعة، فضلا عن معرفة احتياجاتهم وطموحاتهم الوظيفية من خلال تخصيص أيام وأماكن لاستقبال الشكاوى وآراء العاملين والعمل على الأخذ بها من أجل تلبية طلباتهم ورغباتهم ما أمكن ذلك.
- العمل على تعزيز ثقافة الخدمة والتوجه نحو العميل لدى العاملين بالبنوك موضع الدراسة بحيث تكون الادارة أول المبادرين إلى تطبيق هذا الشعار في سوقها الداخلي على عملائها الداخليين، كما يتعين على هذه البنوك إجراء البحوث والدراسات التسويقية بشكل مستمر للتعرف على مستوى رضا العملاء الخارجيين والوقوف على مدى فعالية سياسات وبرامج التسويق الداخلي المتبعة لديها.

خامسا- آفاق الدراسة:

يبقى موضوع البحث يحتوي على جوانب متعددة لم تؤخذ بعين الاعتبار في هذه الدراسة وتم الاكتفاء بمعالجة إشكالية واحدة، وهو ما يفتح المجال أمام دراسات أخرى لمواصلة البحث فيها نظرا لأهميتها النظرية والتطبيقية نذكر من بينها:

- إجراء المزيد من البحث والتحليل للبيئة الداخلية للبنوك الجزائرية قصد تطوير فهم أعمق لحاجات ورغبات العمال ولمواقفهم اتجاه ظروف العمل ومستوى الرضا الوظيفي لديهم، حيث أثبتت هذه الدراسة أن التوجه بخدمة العملاء الخارجيين كان نتيجة تطبيق التسويق الداخلي.
- إجراء دراسة مقارنة بين البنوك العمومية الوطنية والبنوك الخاصة والأجنبية العاملة في الجزائر لقياس وتقييم إجراءات التسويق الداخلي المتبعة لديها، وتتبع أثرها على كل من الالتزام الوظيفي والسلوك الإبداعي للعاملين وجودة الخدمات المصرفية المقدمة.
- توسيع مجال البحث في موضوع التسويق الداخلي ليشمل قطاعات خدمية أخرى في الجزائر على غرار قطاع الصحة، والسياحة، والتعليم، والتأمين، والاتصالات، ومحاولة اكتشاف أبعاد أخرى لتفسير وفهم هذا المفهوم في البيئة المحلية.

أخيرا وفي نهاية هذا البحث نقول: هذا اجتهاد بشري، وجهد إنساني يلازمه النقص ويحتاج إلى التصويب والتحسين، فإن أصبت فمن الله وحده، وإن أخطأت فمن نفسي وحسبي أنني اجتهدت.

قائمــة المراجــع

قائمـــة المراجـــع

أولا- باللغة العربية:

أ- الكتب:

- أدريان بالمر، مبادئ تسويق الخدمات، ترجمة بهاء شاهين وعلا أحمد إصلاح ودعاء شراقي مجموعة النيل العربية، مصر، (2009).
- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الطبعة الثامنة، الدار الجامعية، مصر (2002).
- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، لبنان (1983).
- إياد عبد الفتاح النسور، تسويق المنتجات المصرفية، الطبعة الأولى، دار صفاء، الأردن (2009).
- أماني محمد عامر، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مطابع الولاء الحديثة، مصر (1999).
- أمحمد بوزيان تيغزة، التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي مفاهيمهما ومنهجيتهما بتوظيف حزمة SPSS و LISREL ، دار المسيرة، الأردن، (2012).
- بدون اسم المؤلف، شكاوي العملاء والتعامل معها، منشورات الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، (2015).
- بيرفيز أحمد ومحمد رفيق، التسويق الداخلي، الطبعة الأولى، دار الفاروق، مصر، (2013).
- بشير العلاق وأحمد محمود، العلاقة المنطقية بين جودة الخدمة بالإدراك ورضا المستفيد : دراسة تحليلية، مجلة إربد للبحوث والدراسات، العدد 13، (2006).
- بشير العلاق وحميد الطائي، تسويق الخدمات مدخل استراتيجي وظيفي تطبيقي، دار اليازوري عمان،(2009).
- جاي كاندامبولي، كوني موك و يفرليسباركس، إدارة جودة الخدمة في الضيافة والسياحة ووقت الفراغ، ترجمة عبد المرضي حامد عزام وسرور علي إبراهيم سرور، الطبعة الأولى، دار المريخ للنشر، السعودية، (2007).

- هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان (2005).
- هواري معراج، مصطفى ساحي وأحمد مجدل، العلامة التجارية: الماهية والأهمية، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة، الأردن، (2013).
- هيثم العاني، الإدارة بالحوافز: التحفيز والمكافآت، دار كنوز المعرفة، الأردن، (2007).
- هيثم العاني، الادارة بالحوافز: التحفيزات والمكافآت، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة الأردن، (2008).
- هلال بدر الدين، الكامل في بحوث التسويق، دار زهران، الأردن، (2002).
- زاهر عبد الرحيم عاطف، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، دار الراية للنشر والتوزيع الأردن، (2011).
- حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع الأردن، (1997).
- حسين حريم، مبادئ الادارة الحديثة: النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنشأة، الطبعة الأولى، دار الحامد، الأردن، (2006).
- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان (2000).
- حسن راوية، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، مصر، (2004).
- حريم حسين، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع الأردن، (1997).
- يوسف حجيم الطائي وهاشم فوزي العبادي، إدارة علاقات الزبون، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع الأردن، (2009).
- يوسف محمد القبلان، أثار التدريب الوظيفي على الرضا الوظيفي بالمملكة العربية السعودية منشورات معهد الادارة العامة، الرياض، (1981).
- يحي بني ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر (2006).
- كاسر نصر المنصور، ثقافة الخدمة: المرتكزات والأخلاقيات، دار الرضا، سوريا، (2003).
- مأمون الدرادكة، طارق الشبلي، خالد الحياصات، عزام صبري وتوفيق عبد الرحيم، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى دار مفاز للنشر والتوزيع، الأردن، (2001).
- موسى خليل، الإدارة المعاصرة: المبادئ الوظائف الممارسة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، (2005).

- محمد الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الطبعة الأولى، دار قنديل للنشر والتوزيع الأردن، (2003).
- محمد الصيرفي، السلوك الإداري: العلاقات الإنسانية، دار الوفاء، مصر، (2006).
- محمد دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، الطبعة الأولى مكتبة الملك فهد، السعودية (2005).
- محمد زاهر دعبول ومحمد أيوب، مبادئ تسويق الخدمات، الطبعة الأولى، دار الرضا للنشر سوريا،(2003).
- محمد حافظ حجازي، المنظمات العامة (البناء، العمليات، النمط الإداري)، الطبعة الأولى مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع مصر، (2002).
- محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، مصر، (2003).
- محمد عواد الزيادات ومحمد عبد الله العوامرة، استراتيجيات التسويق منظور متكامل، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، (2012).
- محمد علي شهيب ومدحت مصطفى راغب، العلاقات الإنسانية مدخل سلوكي، الشركة العربية للنشر والتوزيع، مصر (1992).
- محمد فريد الصحن، إسماعيل السيد ونادية العارف، التسويق، الدار الجامعية، مصر (2003).
- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن (2010).
- محفوظ جودة، إدارة الجودة الشاملة : مفاهيم وتطبيقات، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر الأردن، (2008).
- مروان طاهر الزعبي، الرضا الوظيفي: مفهومه، طرق قياسه، تفسير درجاته وأساليب زيادته في العمل، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع الأردن، (2011).
- ناجي معلا، الأصول العلمية للتسويق المصرفي، المؤسسة العالمية للتجليد، عمان، (2007).
- ناجي معلا، أصول التسويق المصرفي، الطبعة الأولى، مطابع الصفوة، عمان، (1994).
- ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر (2003).
- نظام موسى سويدان وعبد المجيد البراوري، إدارة التسويق في المنظمات غير الربحية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، (2009).
- سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي: أطر نظرية و تطبيقات عملية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن (2008).

- سامي أحمد مراد، تفعيل التسويق المصرفي لمواجهة أثار الجاتس، الطبعة الأولى، المكتب العربي للمعارف، مصر، (2007).
- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، (1997).
- سلطان محمد سعيد أنور، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، مصر، (2003).
- سنان الموسوي، الإدارة المعاصرة: الأصول والتطبيقات، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، (2004).
- عائشة مصطفى المنياوي، سلوك المستهلك: المفاهيم والاستراتيجيات، الطبعة الثانية، مكتبة عين شمس، مصر، (1998).
- عباس البرق وعايد المعلا وأمل سليمان، التحليل الإحصائي باستخدام برنامج أموس، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع الأردن، (2013).
- عبد الناصر السيد عامر، نمذجة المعادلة البنائية للعلوم النفسية والاجتماعية الأسس والتطبيقات والقضايا، الطبعة الأولى دار جامعة نايف للنشر، السعودية، (2018).
- عبد الفتاح بوخمخم، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، (2001).
- عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، الطبعة الأولى، البيان للطباعة والنشر مصر، (1999).
- علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية تخصص نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، (2003) .
- عمار بوحوش، نظرية الادارة الحديثة في القرن الواحد والعشرون، الطبعة الأولى، دار الغرب الإسلامي، لبنان، (2006).
- عمر وصفي عقيلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، (2000).
- عصام الدين أبو علفة، التسويق: المفاهيم الاستراتيجيات النظرية والتطبيق، الطبعة الثانية مؤسسة حورس الدولية مصر، (2002).
- فايز الزغبي ومحمد إبراهيم عبيدات، أساسيات الإدارة الحديثة، دار المستقبل للنشر والتوزيع الأردن، (1997).
- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، (2008).
- قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم وعمليات وتطبيقات، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، (2006).
- رعد حسن الصرن، عولمة جودة الخدمة المصرفية، مؤسسة الوراق للنشر، الأردن، (2007).
- تيسير العجارمة، التسويق المصرفي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، (2005).

- ثابت عبد الرحمن إدريس وجمال الدين مرسي، السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، مصر، (2005).
- خليل إبراهيم القزاز وعادل عبد المالك، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001-2000 الطبعة الأولى، مطبعة الأشقر، العراق، (2001).
- خضير كاظم وحسن الشماع، نظرية المنظمة، الطبعة الثانية، دار المسيرة، الأردن، (2005).
- خضير كاظم محمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان، (2007).

ب- الأطروحات والرسائل الجامعية:

- أحمد يحي حسين عبيد، دور التسويق الداخلي في تنمية ولاء العميل: دراسة تطبيقية على المراكز الطبية المتخصصة بالجامعات المصرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، جامعة المنصورة، مصر، (2005).
- دربالي سهام، واقع ممارسات التسويق الداخلي وأثرها على الرضا الوظيفي: دراسة حالة على الكادر الطبي والتمريضي في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي، رسالة ماجستير غير منشوره، تخصص إدارة أعمال، جامعة اليرموك، الأردن (2009).
- حاتم نجود، تفعيل رضا الزبون كمدخل استراتيجي لبناء ولائه: دراسة حالة المصنع الجديد للمصبرات، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص علوم تجارية، جامعة الجزائر، الجزائر (2006).
- حبيبة كشيدة، إستراتيجيات رضا العميل، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص تسويق جامعة البليدة، الجزائر، (2005).
- كمال فايدي، دور التسويق المصرفي في تحسين أداء البنوك العمومية في الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص نقود ومالية، جامعة الجزائر 03، الجزائر، (2014).
- محجوبي محمد الأخضر، أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والمصداقية في المؤسسة الخدمية حالة القطاع البنكي في الجزائر، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص تسويق الخدمات، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، (2010).
- سعدون عائشة، ممارسة إدارة الأعمال في المصارف العمومية الجزائرية والمصارف الخاصة الأجنبية : دراسة مقارنة، رسالة ماجستير غير منشوره، تخصص إدارة أعمال، جامعة البويرة الجزائر، (2015).

- عبد السلام عمر الأخضر، دور المفهوم الحديث للتسويق المصرفي في تطوير جودة الخدمات المصرفية: دراسة مقارنة بين المصارف التجارية الليبية العامة والخاصة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، جامعة دمشق، سوريا (2010).
- عصمت سلمان، دور التسويق الداخلي في تدعيم المركز التنافسي للمنظمات الخدمية في جمهورية مصر العربية، أطروحة دكتوراه غير منشورة تخصص إدارة أعمال، جامعة القاهرة مصر، (2000).
- صالح عمرو كرامة الجريري، أثر التسويق الداخلي وجودة الخدمات في رضا الزبون دراسة تطبيقية لعينة من المصارف اليمنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص إدارة أعمال جامعة دمشق، سوريا، (2006).
- ريم محمد صالح الألفي، قياس رضا العميل عن الخدمة وعلاقته بسلوك ما بعد الشراء: دراسة تطبيقية على شركة مصر للطيران، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة أعمال جامعة عين شمس، مصر، (2002).

ج- المجلات العلمية:

- أزهار نعمة عبد الزهرة أبو غنيم، دور أبعاد المواطنة التسويقية في إدارة صورة المنظمة: دراسة تحليلية في شركة زين للاتصالات اللاسلكية المتنقلة في العراق، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 09، العدد 26، العراق، (2013).
- أمل إبراهيم أحمد وهاني الضمور، أثر تطبيق التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي لموظفي المبيعات في مجموعة الاتصالات الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 06 العدد 01، الأردن، (2010).
- بشير العلاق وأحمد محمود، استخدام نموذج الفجوات لتفسير العلاقة بين جودة الخدمة المدركة ورضا المستفيد مع اقتراح عدد من الأساليب لمعالجة الفجوات، مجلة الإداري، المجلد 24 العدد 88، الأردن، (2002).
- جواد محمد الشيخ خليل وعزيزة عبد الله شرير، الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية لدى المعلمين، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الإنسانية، المجلد 16، العدد 01، فلسطين، (2007).
- درمان سليمان صادق وحسان ثابت جاسم، أثر إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين: دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية في محافظة نينوى، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 29، العدد 85، العراق، (2007).

- هاني حامد الضمور وفاطمة محمد حلوز، أثر جودة الخدمة المصرفية في ولاء الزبائن للبنوك الأردنية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 39، العدد 01، الأردن، (2012).
- هبة فؤاد علي إسماعيل، أثر التسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين بالتطبيق على موظفي شؤون الطلبة بكليات جامعة القاهرة، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين العدد 47، مصر، (2008).
- وفقي السيد الإمام، تنمية مفهوم التسويق الداخلي في متاجر بيع السلع الاستهلاكية بالتجزئة وأثره في تحقيق رضا العاملين والعملاء ونوايا إعادة الشراء دراسة تجريبية، مجلة المال والتجارة، العدد 382، مصر، (2001).
- حنان طرشان، التسويق الداخلي كمفهوم لإدارة الموارد البشرية وأثره على جودة خدمة المعلومات: دراسة ميدانية بجامعة بسكرة، المجلة الأردنية للمكتبات والمعلومات، المجلد 49 العدد 01، الأردن، (2014).
- ياسر فتحي الهنداوي المهدي، منهجية النمذجة بالمعادلة البنائية وتطبيقاتها في بحوث الادارة التعليمية، مجلة التربية والتنمية، مصر، العدد 40، (2007).
- كفاح صالح الأسدي وأزهار نعمة أبو غنيم، إستراتيجية التسويق الداخلي وأثرها في جودة الخدمة المصرفية: دراسة تطبيقية لعينة من المصارف العراقية، مجلة آداب الكوفة، المجلد 01 العدد 07، العراق، (2010).
- موسى أحمد السعودي، العلاقة بين الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الأردنية: دراسة ميدانية مجلة دراسات، المجلد 32، العدد 01، (2005).
- محمد فريد الصحن، استخدام مفاهيم التسويق الداخلي في قياس اتجاهات قيادات قطاع الأعمال نحو برنامج الخصخصة المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد 01، جامعة عين شمس، مصر، (1996).
- محمد ذيب المبيضين ومحمد أحمد الطراونة، أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 38، العدد 02 الجامعة الأردنية، عمان، (2011).
- معدي بن محمد آل مذهب، توقعات المستفيدين والأبعاد المحددة لرضاهم عن جودة الخدمات: دراسة على الأجهزة الحكومية المتعاملة مباشرة مع الجمهور بمدينة الرياض، دورية الادارة العامة، المجلد 49، العدد 02، المملكة العربية السعودية، (2009).
- نظام موسى سويدان، تأثير تطبيق التسويق الداخلي في تحقيق رضا الزبائن، مجلة البصائر المجلد 15، العدد 01، الأردن (2012).

- سحر محمد فوطة ومحي الدين القطب، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تعلم ونمو العاملين في المصارف التجارية الأردنية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 15، العدد 01، الأردن، (2013).
- سعيد شعبان حامد، أثر التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية على مستوى جودة الخدمة الصحية بالمستشفيات التابعة للهيئة العامة للتامين الصحي بالقاهرة الكبرى، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، العدد 60، مصر، (2003).
- عباس حسين جواد وعبد السلام علي حسين، أثر إستراتيجية التمكين في تنشيط رأس المال الفكري: دراسة تحليلية لعينة من العاملين في بعض المصارف العراقية الخاصة، مجلة أهل البيت، العدد 05، جامعة أهل البيت، العراق، (2009).
- عبد الموجود عبد الله أبو جمادة، أثر الاهتمام بالتسويق الداخلي على مدى الالتزام بأخلاقيات التعامل مع العملاء الخارجيين، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، العدد 08، القاهرة (2011).
- عبد القادر بريش، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 03، الجزائر، (2005).
- عبد الرضا فرج بدراوي الخماس ورأفت عواد موسى التميمي، العلاقة بين التسويق الداخلي وجودة الخدمة: دراسة استطلاعية لعينة من الزبائن والعاملين في المصارف التجارية العراقية مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 19، العدد 73، العراق، (2013).
- عمر همشري، الرضا عن العمل لدى أمناء المكتبات المدرسية الثانوية الحكومية في منطقة عمان الكبرى، مجلة دراسات العلوم الإنسانية، المجلد 21، العدد 06، (1994).
- فؤاد العطار وحوراء حسن، التسويق الداخلي وجودة الخدمة وتأثيرهما في تحقيق رضا الزبون: دراسة استطلاعية للمصارف الأهلية في كربلاء، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد 13 العدد 01، العراق، (2015).
- رشيد مناصرية، الحاج عرابة وغريب بولرياح، واقع تطبيق إجراءات التسويق الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة سوناطراك بحاسي مسعود، مجلة الباحث العدد 14، جامعة ورقلة، (2014).
- شاكر إسماعيل، التسويق الداخلي كمفهوم لإدارة الموارد البشرية وأثره على جودة الخدمة التعليمية: دراسة تطبيقية على العاملين في كليات الاقتصاد والعلوم الإدارية في الجامعات الأردنية الخاصة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، المجلد 02، العدد 23 فلسطين، (2011).

- شاكر تركي إسماعيل، التسويق الداخلي كمفهوم لإدارة الموارد البشرية وأثره على جودة الخدمة التعليمية: دراسة تطبيقية على العاملين في كليات الاقتصاد والعلوم الإدارية في الجامعات الأردنية الخاصة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، المجلد 06، العدد 23 الأردن، (2011).
- شوقي محمد الصباغ، أثر التسويق الداخلي والعوامل الشخصية على الالتزام التنظيمي بالتطبيق على مؤسسة الاتصال بدولة الإمارات العربية المتحدة، مجلة آفاق جديدة، العدد 02 مصر، (2005).
- شفيق إبراهيم حداد وعلي عبد الرضا علي، اختبار صلاحية تطبيق مقياس التسويق الداخلي في بيئة الأعمال الأردنية: دراسة تحليلية لأبعاد التسويق الداخلي في البنوك التجارية في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 04 العدد 04، عمان، (2008).
- ثابت عبد الرحمن إدريس وجمال الدين مرسي، جودة خدمة المعلومات الفنية وأثرها على مندوبي البيع والأداء البيعي: دراسة تطبيقية لمفاهيم ومقاييس جودة الخدمة والتسويق الداخلي المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد 01، مصر، (1995).
- خير الدين محمد علي، دور أبعاد جودة الخدمة المصرفية الإسلامية في تحقيق رضا الزبون : دراسة تحليلية ميدانية للمصرف الإسلامي في محافظة نينوى، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 07، العدد 23، (2011).
- غسان قاسم داود اللامي، حسين على عبد الرسول وحسام حسين شياع، تعزيز المكانة الذهنية للخدمة المصرفية من خلال ممارسات التسويق الداخلي: دراسة تطبيقية في عينة من المصارف الأهلية في محافظة بغداد، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 08، العدد 32 العراق، (2012).

د- المؤتمرات والملتقيات العلمية:

- أحمد سلامي وحكيم بن جروة، الأسس النظرية والمنهجية للنمذجة بالمعادلات البنائية، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الندوة العلمية الوطنية الأولى حول النمذجة الإحصائية والرياضية وتطبيقاتها في العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 22 فيفري (2018).
- إلهام فخري أحمد حسن، التسويق بالعلاقات، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى العربي الثاني: التسويق في الوطن العربي الفرص والتحديات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، قطر 06-08 أكتوبر (2003).
- بن وسعد زينة ومباركي سمرة، المعرفة في المصارف الجزائرية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة جامعة بسكرة، نوفمبر (2005).

- بن عون بودالي وأحمد بن عثمان، أسلوب تحليل المسار في البحوث الاقتصادية والاجتماعية مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الندوة العلمية الوطنية الأولى حول النمذجة الإحصائية والرياضية وتطبيقاتها في العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، 22 فيفري (2018).
- حميد عبد النبي الطائي، قياس تقييمات وإجراءات التسويق الداخلي في صناعة الفنادق الأردنية من وجهة نظر العاملين: دراسة حالة عمان، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العربي الثاني في الإدارة القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، مصر 06-08 نوفمبر (2001).
- حميد عبد النبي الطائي، تحليل العلاقة التعاضدية بين الذكاء التسويقي والتسويق الداخلي وأثرهما على رضا العاملين في فنادق السلسلة دراسة حالة عمان، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر: ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردن، 23- 26 أفريل (2012).
- يحيوش حسين وطويل ياسمينة، جودة الخدمات السياحية ودورها في كسب رضا السياح مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الأول حول التسويق السياحي وتثمين صورة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار بعنابة، 07 - 08 نوفمبر (2013).
- نعيم حافظ أبو جمعة، ظواهر تسويقية غير صحيحة في الوطن العربي، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى العربي الثاني: التسويق في الوطن العربي الفرص والتحديات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، قطر، 06-08 أكتوبر (2003).
- عبد الحميد نعيجات ومحمد بداوي، النمذجة بالمعادلات البنائية وتطبيقاتها في العلوم التجارية مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الندوة العلمية الوطنية الأولى حول النمذجة الإحصائية والرياضية وتطبيقاتها في العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، 22 فيفري (2018).
- خالد حسن على الحريري، المنهج الإسلامي في التسويق الداخلي، المؤتمر الدولي العاشر للاقتصاد والتمويل الإسلامي قطر 23- 24 مارس (2015).

هـ- المراسيم والقوانين والتقارير:

- المرسوم 85-59 المؤرخ في 23 مارس 1985 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات العمومية، الباب الثالث الفصل الأول: التوظيف، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 13 الصادرة في 24 مارس (1985).
- التقرير السنوي للقرض الشعبي الجزائري، (2013).

ثانيا– باللغة الإنجليزية:

أ– الكتب:

- Argenti Paul, Corporate communication, The 2nd edition, Boston MA: Mc Graw-Hill USA, (1998).
- Cahill Dennis, Internal marketing: your company's next stage of growth, The Haworth press INC, New York, (1996).
- Dale Besterfield, Total quality management, Prentice Hall INC, USA (1995).
- David Ballantyne, The strengths and weaknesses of internal marketing In Richard Varey and Barbara Lewis: Internal marketing directions for management, The 1st edition, Routledge, London, (2000).
- Gumesson Evert, Internal marketing in the hight of relationship marketing and network organisationDirections for management, USA (2000).
- Joseph Hair, Bill Black, Barry Babin and Rolph Anderson, Multivariate Data Analysis : Global Edition, 7th Edition,Pearson Education, UK (2010).
- Joseph Hair, Tomas Hult, Christian Ringle and Marko Sarsted, A primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM), The 2nd edition, SAGE publications, Los Angeles, (2010).
- Krajewski Lee and Ritzman Larry, Operations management : Strategy and analysis The 05th edition, Addison-Wesley publishing company USA, (1998).
- Michael Dunmore, Inside-out marketing: How to create an internal marketing strategy The 1stedition Kogan page limited, London, (2002).
- PaiviVoima, Internal relationship management: Broademing the scope of internal marketing, In Richard .J. Varey and Barbara .R. Lewis: Internal marketing for management, The 1st edition, Routledge, London (2000).
- Paul Peter and James Donnelly, Marketing management knowledge and skills, The 5th edition, Mc Graw-Hill, USA, (2000).
- Pervaiz Ahmed and Mohamed Rafik, A meta-model of internal marketing, In Richard Varey and Barbara Lewis: Internel marketing : Directions for management, The 1st edition, Routledge, London, (2000).
- Pervaiz Ahmed and Mohammed Rafik, Internal marketing:Tools and concepts for customer-focused management, The 1st edition Buutterworth-Heineman, UK, (2002).
- Peter Mudie and Angela Pirrie, Service marketing management, The 3rd edition Published by Elsevier, UK (2006).

- Steven Brown, Strategic manifacturing advantage, Prentice hall europe London, (1996).
- William Pride and O.C.Ferrell, Marketing : Basic concepts and decisions, The 02nd edition, Houghton Mifflin Company, USA, (2000).
- Zeithaml Valarie, Bitner Mary and Gremler Dwayne, Service marketing: Integrating customer focus across the firm, Mc Graw-Hill Ervin,USA, (2006).

ب-الأطروحات والرسائل الجامعية:

- DubravkaSincic and Nina Poloski Vokic, Integrating internal communication human resource management and marketing concepts into the new internal marketing philosophy, Working paper series n° 07-12, University of Zagreb, Croatia, (2007).
- Gillemo Susane and Ryksen Marieke, SAAB versus intenal marketing: Internal brand alignment in an MNC in the automobile industry Unpublished master's thesis in International business Göteborguniversity, Sweden, (2000).
- Isabella Rydberg and J.P. Lyttinen, Internal marketing in hotel chains: A case study of Elite Stads hotell Lulea, Unpublished BSC thesis in international business administration and economics, Lulea university of technology Sweden, (2005).
- Jerome Paul Davis, The effects of internal marketing on service quality within collegiate recreational sport : A quantitative approach Unpublished doctoral thesis The Ohio state university, USA, (2005).
- Johari Mat, The influence of leadership style on internal marketing in retailing ,Unpublished doctoral thesis in management, University of Stirling, UK, (2008).
- Marjolaine Bert and Edgaras Rakevicius, Exploring the use of internal marketing within non profit organisations: The example of the Swedish society for nature conservation, Unpublished master's thesis in marketing school of business and engineering, Halmstad university Sweden, (2010).
- Martin Gamhed and Karin Lonroth, An internal view of a company's marketing and relationships: How to use marketing internally to strengthen relationships, Unpublished Master's thesis in international marketing Halmstad university, Sweden, (2011).
- Nada Ali, Internal marketing: An exploratory study of the implementation of internal marketing in small insurance brokers in the UK, Unpublished doctoral thesis Bournemouth university, UK, (2010).
- Tsuyoshi Takeshita, Internal marketing and employee satisfaction: A missing link in Japanese service management, Unpublished Master's

thesis in business administration Massachusetts institute of technology Japan, (2003).

ج- المجلات العلمية:

- Abdelmoti Suleiman Aburoub, Abdullah Mohamed Hersh and KalilAladwan Relationship between internal marketing and service quality with customer's satisfaction, International journal of marketing studies Vol 03, n° 02, Canada, (2011).
- Adrian Sargeant and Saadia Asif, The strategic application of internal marketing: An investigation of UK banking, International journal of bank marketing, Vol 16, n° 02 UK, (1998).
- Ahmed Ghoniem and Nahla El-Tabie, Effect of internal marketing adoption on the performance of the commercial banks in Egypt, World journal of social sciences, Vol 04, n° 03 , (2014).
- Amy Smith, Ruth Bolton and Janet Wagner, A model of customer satisfaction with service encounters involving failure and recovery Journal of marketing research , Vol 36, n°03, (1999).
- Benjamin Schneider and David Bowen, Employee and customer perceptions of service in banks: Replication and extension, Journal of applied psychology Vol 70, n° 03 USA, (1985).
- Berry Leonard, The employee as customer, Journal of retail banking Vol 03 n° 01 USA, (1981).
- Binter Mary, Dwayne Gremler and Evan Kenneth, The internal service encounter International journal of service industry management, Vol 05 n° 02, (1994).
- Boshoff Christo and Tait Madele, Quality perceptions in the financial services sector: The potentiel impact of internal marketing, International journal of service industry management, Vol 07, n° 05, UK, (1996).
- Brian Richardson and Grant Robinson, The impact of internal marketing on customer service in a retail bank, International journal of bank marketing, Vol 04, n° 05, UK, (1986).
- Christian Bach, Joseph Sarkis and Jing Zhang, Toward the use of internal marketing in networks International journal of business excellence, Vol 02 n° 01, UK, (2009).
- Christian Gronroos, Relationship approach to marketing and organizational behavior interface, Journal of business research, Vol 20 n° 03, USA, (1990).
- Christopher Hart, Earl Sasser and James Heskett, The profitable art of service recovery, Harvard business review, Vol 68, n° 04, USA, (1990).

- David Ballantyne, A relationship mediated theory of internal marketing Publications of the Swedish school of economics and business administration n°123, Helsinki, (2004).
- David Szymanski and David Henard, Customer satisfaction : A meta-analysis of the emprical evidence, Journal of the academy of marketing science Vol 29, n° 01, (2001).
- Dennis Hampton, Internal marketing for the established audiology practice American journal of audiology Vol 01, n° 03, USA, (1992).
- Diana Best and Su Mon Wong , Customer perceptions of service quality in retail financial institutions Asia-Australia marketing journal, Vol 01 n° 02 (1993).
- Eccles Tony, The deceptive allure of empowerment, Long range planning Vol 26, n° 06, UK, (1993).
- Ewing Michael and Albert Carnana, An internal marketing approach to public sector management, The international journal of public sector management Vol 12, n° 01, UK, (1999).
- Farzad Atousa, NahavandiNasim and Caruana Albert, The effect of internal marketing on organizational commitment in Iranian banks American Journal of applied sciences, Vol 05, n° 11, (2008).
- George William, Internal marketing and organizational behavior: A partnership in developing customer-conscious employees at every level Journal of business research, Vol 20, n° 01, USA, (1990).
- George William, The ratailing of services: A challenging future, Journal of Retailing, Vol 53, n° 03, (1977).
- Hani Al-Damour, Hala Al-Jwenat and Amjad Abu El Samen, Examining the psychometric properties of internal marketing concept: Scale development and validation in Jordanian manufacturing sector Jordan journal of business administration, Vol 08, n° 04, Jordan, (2012).
- Ian Lings , Internal market orientation: Construct and consequences Journal of business research, Vol 57, n° 04, UK, (2004).
- Ian Lings, Managing service quality with internal marketing schematics Long Range Planning, Vol 32, n° 04, UK, (1999).
- Ian Lings and Gordon Greenley, Measuring internal market orientation Journal of service research, Vol 07, n° 03, USA, (2005).
- Ian Lings and Roger Brooks, Implementing and measuring the effectiveness of internal marketing, Journal of marketing management Vol 14, n° 04-05, UK, (1998).
- Ioanna Papasolomou, Can Internal marketing be implented within bureaucratic organisations, International journal of bank marketing, Vol 24 n° 03, UK, (2006).

- Ioanna Papasolomou and Mihaela Kelemen, Internal marketing: A qualitative study of culture in the UK banking sector, Journal of marketing management Vol 23, n° 07-08, UK, (2007).
- Ioanna Paoasolomou-Doukakis and Philip Kitchen, Internal marketing in UK banks: Conceptual legitimacy or window dressing, International journal of bank marketing, Vol 22, n° 06, UK, (2004).
- Ioanna Papasolomou-Doukakis, Internal marketing: A means for creating a sales or marketing orientation? the case of UK retail banks Journal of marketing communication, n° 08, UK, (2002).
- Jack Cooper and John Cornin, Internal marketing: A competitive strategie for the long-term care industry Journal of business research Vol 48, n° 01, USA (2000).
- Jean-Paul Flipo, Service firms: interdependence of external and internal marketing strategies, European journal of marketing, Vol 20, n° 08 (2001).
- John Dotchin and John Oakland, Total quality management in services : Part 02 : Service quality, International journal of quality and reliability management, Vol 11, n° 03, (1994).
- Joseph Benoy, Internal marketing builds service quality, Journal of health care marketing, Vol 16, n° 01, (1996).
- Laurie Jérôme and Brian Kleiner, Employee morale and its impact on service :What companies do to create a positive service experience Managing service quality,Vol 05, n° 06, (1995).
- Leonard Schlesinger and James Heskett, Breaking the cycle of failure in services, MIT sloan management review, Vol 32, n° 03, (1991).
- Lombard Mornay Roberts, Employees as customers: An internal marketing study of the aris car rental group in South Africa, African journal of business management, Vol 04, n° 04, South Africa, (2010).
- Marko Paliaga and ZeljkoStrunje, Research of implementation of internal marketing in companies in the Republic of Croatia Ekonomiskaistrazivanja Vol 24, n° 01, Croatia, (2011).
- Me. Sempane, Hs. Rieger and G. Root, Job satisfaction in relation to organisational culture, Journal of industrial psychology, vol 28, n° 02 (2002).
- Michael Hartline and Orville Ferrell, The management of customer-contact serviceemployees: An empirical investigation, Journal of marketing, Vol 60 n° 14 USA, (1996).
- Nico Van Yperen, Anges Van Den Berg and MartijinWillering Towards a better understanding of the link between participation in decision-making and organizational citizenship behaviour: A multilevel analysis, Journal of occupational and organizational psychology, Vol 72, UK, (1999).

- Nigel Piercy, Customer satisfaction and the internal market, Journal of marketing practice: Applied marketing science, Vol 01, n° 01, (1995).
- Nigel Piercy and Neil Morgan, Internal marketing: Making marketing happen, Marketing intelligence and planning, Vol 08, n° 01, (1990).
- Nigel Piercy and Neil Morgan, Internal marketing : The missing half of the marketing programme, Long Range planning, Vol 24, n° 02, UK (1991).
- Parasuraman.A, Zeithaml Valarie and Berry Leonard, A conceptual model of service quality and its implications for future research, Journal of marketing,Vol 49, n° 04, (1985).
- PatriyaTansuhaj, Donna Randall and Jim McCullough, A services marketing management model : Integrating internal and external marketing functions Journal of services marketing, Vol 02, n° 01 (1988).
- PatriyaTansuhaj, John Wong and Jim McCullough, Internal and external marketing : Effects on consumer satisfaction in banks in Thailand International journal of bank marketing, Vol 05, n° 03, (1987).
- Pervaiz Ahmed and Mohammed Rafik, Advances in the internal marketing concept: Definition, Synthesis and extension, Journal of services marketing Vol 14, n° 06, UK, (2000).
- Pervaiz Ahmed, Mohamed Rafik and Norizan Saad, Internal marketing and the mediating role of organizational competencies, European journal of marketing, Vol 37, n° 09, UK, (2003).
- Pervaiz Ahmed and Mohamed Rafik, The role of internal marketing in the implementation of marketing strategies, Journal of marketing practice: Applied marketing science, Vol 01, n° 04, (1995).
- Pete Naudé, Janin Desai and John Murphy, Identifying the determinants of internal marketing orientation European journal of marketing, Vol 37, n° 09 UK, (2003).
- Peter Mudie, Internal customer: By design or by default, European journal of marketing, Vol 37, n° 09, UK , (2003).
- Ratcliffe-Smith John and Brooks Roger, Service from within, Total Quality Management magazine, Vol 05, n° 05, (2007).
- Richard Varey and Barbara Lewis, A broadened conception of internal marketing, European journal of marketing, Vol 33, n° 09-10, UK (1999).
- Robert Morgan, Business agility and internal marketing, European business review, Vol 16, n° 05, (2004).
- Roland Rust, Anthony Zahorik and Timothy Keiningham, Return on quality (ROQ) : Making service quality financially accountable, Journal of marketing, Vol 59, (1995).

- SimberovaIveta, Internal marketing as a part of marketing culture supporting value for external customer, Journal of economics and management, Vol 15 n° 01, Lituanie, (2007).
- Sulieman Al-Hawary,Kamel Al-Qudah , Petra Al-Abutayeh , Sherihan Al-Abutayeh and Dyala Al-Zaydat , The impact of internal marketing on employee's job satisfaction of commercial banks in Jordan Interdisiplinary journal of contemporary research in business, Vol 04 n° 09, Jordan, (2013).
- Teena Mishra and Shalini Sinha, Employee motivation as a tool to implement internal marketing International journal of commerce business and management, Vol 03, n° 05, (2014).
- Tsai Yafang and Tang Ta-Wei, How to improve service quality: Internal marketing as a determining factor Total quality management and business excellence, Vol 19, n° 11 UK, (2008).
- Wail Alhakimi and Khaled Alhariry, Internal marketing as a competitive advantage in banking industry Academic journal of management sciences Vol 03, n° 01, (2014).
- Winter.J.P, Getting your house in order with internal marketing: A marketing prerequisite, Health marketing quarterly, Vol 03, n° 01, USA (1985).
- Wong .S and Perry .C, Customer service strategies in financial retailing International journal of bank marketing, Vol 03, n° 09, (1991).

د- المؤتمرات والملتقيات العلمية:

- Abeer Attia and Nashwa Attallah, The role of internal marketing in improving the performance of travel agencies with application on Egypt, The 2nd Ahtmm conference proceedings, Greece, 31 May-03 June (2012).

ثالثا– باللغة الفرنسية:

أ– الكتب:

- Alain Hocquet, L'amélioration de la qualité pour les PME-PMI , Edition Afnor, France, (1999).
- Daniel Ray, Mesurer et développer la satisfaction client, 2éme édition Edition d'organisation, France, (2001).
- Frédérique Alexandre Bailly,Denis Bourgeois, Nathalie Raulet-Croset Jean-Pierre Gruére, Christine Roland-Lévy et Véronique Tran Comportements humains et management, 3éméédition, Edition Pearson France, (2009).
- Jean-Jacques Daudin et Charles Tapiero, Les outils et le contrôle de la qualité, Edition Economica, France, (1996).
- Jean-Jaques Lambin et Chantal De Moerloose, Marketing stratégique et opérationnel, 7 éme édition, Edition Dunod, France, (2008).
- Jean-Louis Bergeron et Leger Cote Nicole, Les aspects humains de l'organisation, 5éméédition, Edition Gaeten Morin, Canada, (1982).
- Jean Paul Flipo, L'innovation dans les activités de services, Edition d'organisation, Paris, (2001).
- Jean-Philippe Faivre, Concevoir et réaliser une enquête de satisfaction des clients, Edition Afnor, France, (2000).
- Michel Machault, Conquérir de clients, Edition Foucher, France, (2000).
- Nicole Aubert,Guy Amooreux, Christian Lujan, Mickael Hoffmann-Hervé Chantal Lebouin-Gelabert, Jean Taillardat, Diriger et motiver : Secrets et pratiques, 2éméédition, Edition d'organisation, France, (2002).
- Philip Kotler ,Kevin Keller, Bernard Dubois et Delphine Manceau Marketing management, 12éméédition, Pearson Education, Paris, (2006).
- Philip Kotler et Bernard Dubois, Marketing management, 10éme édition Pearson éducation, Paris, (2000).
- Philippe Détrie, Les réclamations clients, 03emeédition , Edition d'organisation , France, (2007).
- Richard Ladwein, Le comportement du consommateur et de l'acheteur 01éreédition, Economica, France, (1999).
- Robert Kaplan et David Norton, Le tableau de bord prospectif, 01ére édition Edition d'organisation, France, (1998).

ب– المجلات العلمية:

- Helen Zeitoun et Emmanuel Cheron, Mesure et effets de l'insatisfaction : Application au marché des services aériens, Recherches et applications en marketing, Vol 05, n° 04, (1990).

- Julie Moutte, L'impact du personnel en contact avec la clientèle sur la satisfaction du client: Proposition d'un modèle conceptuel, Centre d'études et de recherche sur les organisations et la gestion, Working paper n° 782 Université Paul Cezanne, France, (2007).
- Ladhari Riyad, La satisfaction du consommateur : Ses déterminants et ses conséquences, Revue de l'université de Moncton, Vol 36, n° 02 (2005).
- Patrick Gilbert, Segmenter la gestion des ressources humaines: Choix techniques et approches socio-organisationnelle, Cahier de recherche du GREGOR, n° 2010-01, Association Française de sociologie, France (2010).

د- المؤتمرات والملتقيات العلمية:

- Julie Moutte, L'influence de la satisfaction au travail du personnel en contact sur la satisfaction du client dans les services, Communication publiée dans les actes de la 09éme conférence internationale sur les tendances du marketing Vénice, 21-23 janvier (2010).

هـ- المواقع الإلكترونية:

- https://www.badr-bank.net/2012/badr-historique .aspl, page consulté le: (10/12/2018).
- https://www.bdl.dz/Algerie/arabe/index.html, page consulté le : (04/02/2018).
- https://www.bea.dz/beaetranger.html, page consulté le : (16/12/2019).
- https://www.bna.dz/ar/-عـن-البنـك-الـوطني-الجزائري/البنـك-الـوطني-الجزائـري بالأرقام.html,page consulté le : (26/11/2019).
- http://businessjargons.com/alderfers-erg-theory.html, page consulté le : (17/07/2016).
- http://www.cnepbanque.dz/ar/index_ar.php,page=historique, page consulté le : (10/10/2018).

الملاحـــق

الملحق رقم (01): استمارة الاستبيان باللغة العربية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة لونيسي علي – البليدة 2 –
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية

سيدي الفاضل، سيدتي الفاضلة
تحية طيبة وبعد...

في إطار استكمال متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في العلوم التجارية من جامعة البليدة 2، يقوم الباحث بإجراء دراسة ميدانية حول" أثر التسويق الداخلي على رضا الزبائن دراسة تطبيقية على عينة من البنوك التجارية الجزائرية "، وقد تم اختياركم ضمن العينة المشاركة في هذه الدراسة.

لذا أرجو منكم التفضل بالإجابة على الأسئلة الواردة في الاستبيان المرفق، مؤكدا لكم بأن إجاباتكم ستساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف الدراسة، كما أنها ستعامل بسرية تامة ولن يتم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

الباحث: حيرش سليم **البريد الالكتروني**: hsalim1982@yahoo.fr

الجزء الأول: البيانات الشخصية

- **الجنس:** ذكر ☐ أنثى ☐
- **العـــمر:** أقل من 30 سنة ☐ من 30–39 سنة ☐ من 40–49 سنة ☐ 50 سنة فأكثر ☐
- **المؤهل العلمي:** أقل من ثانوي ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ تكوين متخصص ☐
- **سنوات الخبرة:** أقل من 05 سنوات ☐ من 06–10 سنوات ☐ من 11–15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة ☐
- **الوظيفة:** .....

الجزء الثاني: متغيرات الدراسة

المحور الأول: التسويق الداخلي

ـ العبارات التالية تتعلق بإجراءات التسويق الداخلي، الرجاء قراءتها ووضع علامة **(X)** حسب درجة موافقتك لأي عبارة.

الرقم	العبـــــــارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
	اختيار وتعيين العاملين (التوظيف)					
.01	تقوم إدارة البنك باختيار الأفراد من ذوي الكفاءة والمهارات العالية					
.02	يجتاز المتقدمون لطلب العمل في البنك اختبارات تتناسب مع الوظيفة المطلوب شغلها					
.03	يتم التوظيف في البنك وفق معايير عادلة لجميع المترشحين					
.04	الوظيفة التي أشغلها تشبع حاجاتي ورغباتي المادية والمعنوية					
.05	يعرف كل عامل في البنك الدور المطلوب منه بدقة					
	التدريب					
.06	تعتبر البرامج التدريبية المتاحة بالبنك كافية					
.07	يهتم البنك بتقديم البرامج التدريبية التي تحسن قدراتي ومهاراتي لأداء وظيفتي الحالية					
.08	يركز التدريب على الإعداد الجيد للعاملين لأداء واجباتهم المطلوبة وخدمة زملائهم في العمل					
.09	تهتم إدارة البنك بتدريب العاملين وتنمية مهاراتهم في مجال التعامل مع الزبائن					
.10	يوفر البنك البرامج التدريبية للعاملين بشكل دوري ومستمر					
.11	يرى البنك بأن تطوير معرفة ومهارات العاملين به استثمار وليست تكلفة					
.12	توضع البرامج التدريبية في البنك وفقا لاحتياجات العمل وبناء على أسس علمية مدروسة					
	التحفيز					
.13	يتناسب الأجر الذي أتقاضاه مع طبيعة العمل الذي أقوم به					
.14	تعتبر الأجور في البنك جيدة مقارنة بالقطاعات الأخرى					
.15	نظام المكافآت والحوافز في البنك فعال ويشجعني على تقديم أفضل أداء					
.16	تتناسب المكافآت والحوافز التي يقدمها البنك مع متطلبات المعيشة المعقولة					
.17	يشجع نظام الحوافز بالبنك العاملين على العمل الجماعي					
	التمكين					
.18	تتيح لي الادارة فرصة المشاركة وإبداء رأيي في حل المشكلات وطرح الأفكار					
.19	لدي الصلاحيات للتصرف واتخاذ بعض القرارات التي تسرع الاستجابة لحاجات طالبي الخدمة					
.20	تدعم إدارة البنك فرص إبداع وابتكار العامل لأي إجراء من شأنه تحسين جودة العمل					
.21	يتيح المشرفون في البنك الفرصة للعاملين لأداء أعمالهم بدون مراقبة مستمرة					

الرقم	العبـــــــــارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
	الاتصال الداخلي					
.22	يمكن للعامل بالبنك الاتصال بسهولة برئيسه المباشر في حال تعرضه لمشكلة ما في عمله					
.23	تتبع إدارة البنك سياسة الباب المفتوح مع جميع العاملين به					
.24	يسمح نظام الاتصالات بالبنك بتوفير كافة المعلومات التي يحتاجها العامل لتأدية عمله					
.25	تهتم إدارة البنك بالاتصالات الداخلية بين العاملين وتوفر الوسائل المساعدة على ذلك					
.26	توفر إدارة البنك المعلومات الكافية للعاملين حول الخدمات الجديدة والمهام الموكلة إليهم					
.27	يتم توصيل رؤية البنك وأهدافه بشكل جيد للعاملين به					
	العلاقات الداخلية					
.28	يشعر كل عامل بالبنك بأنه يتمتع بعلاقات جيدة مع رؤسائه وزملائه في العمل					
.29	لا يتردد زملائي في مساعدتي بسرعة إذا كنت بحاجة إليهم					
.30	أحرص على تقديم عمل جيد لزميلي الذي يعتمد علي في أداء عمله					
.31	تعتبر العلاقات بين زملاء العمل في البنك بأنها طيبة ومتعاونة					
.32	تشجعنا الإدارة على العمل الجماعي وتنمية روح الفريق داخل البنك					

المحور الثاني: الرضا الوظيفي

ـ العبارات التالية تتعلق بأبعاد الرضا الوظيفي، الرجاء قراءتها ووضع علامة **(X)** حسب درجة موافقتك لأي عبارة.

الرقم	العبـــــــــارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
	الأجور والمكافآت					
.33	أشعر بالرضا عن الأجر الذي أتقاضاه					
.34	نظام الأجور والمكافآت المعتمد في البنك عادل					
.35	يتناسب نظام الأجور في البنك مع حجم المسؤولية والجهد الحقيقي المبذول من كل عامل					
.36	تحرص إدارة البنك على مكافأة العاملين ذوي الأداء المتميز					
	طبيعة ومضمون العمل (الوظيفة)					
.37	مهامي وواجباتي في العمل واضحة ومفهومة					
.38	هناك توافق بين مؤهلاتي ومتطلبات الوظيفة التي أشغلها					
.39	تساعد طرق وأساليب العمل المستخدمة بالبنك في انجاز المهام بسهولة					
.40	تمنحني الإدارة الحرية في اختيار طريقة العمل وتنظيمه					

الرقم	العبـــــــــارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
	العلاقات مع زملاء العمل					
.41	هناك تعاون وتفاعل بين الزملاء أثناء تأدية العمل وعند تقديم الخدمات للعملاء					
.42	توجد علاقات ودية وغير رسمية بين الزملاء في البنك					
.43	نتبادل الاحترام والتقدير مع زملائنا في البنك					
	نمط القيادة والإشراف					
.44	يوجد بالبنك قيادة فعالة تمثل القدوة الحسنة للعاملين					
.45	يتبنى رئيسي أسلوب المناقشة والحوار في العمل					
.46	يبدي رئيسي اهتماما بشؤوني المهنية ويعمل على مساعدتي لأداء المهام بشكل جيد					
.47	يتميز نمط إشراف ومتابعة العاملين بالبنك بالعدالة					
.48	يعتمد رئيسي المباشر على المراقبة المستمرة في العمل					
	فرص التقدم الوظيفي					
.49	تبذل إدارة البنك الجهود الكافية من أجل أن أبقى موظفا لديها وعدم المغادرة إلى جهة أخرى					
.50	تقدم لي وظيفتي في البنك فرصة التعلم واكتساب معارف جديدة					
.51	يتيح لنا البنك إمكانية الترقية والتقدم الوظيفي					
.52	تعتمد إدارة البنك على معايير وأسس واضحة في الترقية					
.53	أعتقد بأن نظام الترقيات في البنك يناسب طموحاتي					
.54	لا أفكر في التخلي عن وظيفتي الحالية لو تتاح لي الفرصة في بنك آخر وبنفس الإمتيازات					

المحور الثالث: رضا الزبائن

ـ العبارات التالية تتعلق برضا الزبائن، الرجاء قراءتها ووضع علامة **(X)** حسب درجة موافقتك لأي عبارة.

الرقم	العبـــــــــارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
.55	نقوم في البنك بقياس رضا العميل من وقت لآخر					
.56	يوجد لدى البنك إجراءات للتواصل مع العملاء ومعرفة احتياجاتهم ورغباتهم					
.57	نحرص على مراقبة ومتابعة التزاماتنا اتجاه العميل					
.58	نسعى لمواكبة التغير السريع في حاجات العميل					
.59	يتوفر لدى البنك سياسات واضحة حيال رضا العميل والاحتفاظ بهم					

الملحق رقم (02): استمارة الاستبيان باللغة الفرنسية

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique
Université Lounici Ali – Blida 2
Faculté des sciences économiques, commerciales et de gestion
Département des sciences commerciales

Thème : L'impact du marketing interne sur la satisfaction des clients
Etude pratique sur un échantillon de banques algériennes.

Dans le cadre de la finalisation d'une thèse de doctorat visée en marge, je vous pris, monsieur, de bien vouloir donner votre avis sur les points repris dans le tableau ci dessous, en cochant la case qui vous convient.

Je vous informe, monsieur, que vos réponses auront un grand apport à notre étude et que toutes informations contenues dans ce questionnaire seront traitées confidentiellement et uniquement pour des fins de la recherche scientifique.

Veuillez agréer, monsieur, mes salutations distinguées.

Le chercheur : Hireche Salim **e-mail :** hsalim1982@yahoo.fr

Partie n° 01 : Informations personnelles

- **Sexe :** masculin ☐ féminin ☐
- **Age :** moins de 30 ans ☐ de 30 à 39 ans ☐ de 40 à 49 ans ☐ 50 ans ou plus ☐
- **Formation :** moyen ☐ secondaire ☐ universitaire ☐ formation spécialisée ☐
- **Expérience :** moins de 05 ans ☐ de 05 à 10 ans ☐ de 11 à 15 ans ☐ plus de 15 ans ☐
- **Poste occupé :** ……..

Partie n° 02 : Paramètres d'étude

Section 1 : Le marketing interne

- Cochez dans ce qui suit la case qui vous convient :

N°	*Expressions*	Non entièrement d'accord	Non d'accord	Neutre	D'accord	Entièrement d'accord
	Le recrutement					
01.	Notre banque recrute des employés performants et qualifiés					
02.	Les concours de recrutement correspondent aux exigences des postes visés					
03.	Le recrutement au sein de la banque se base sur des critères équitables					
04.	Ma fonction me permet de satisfaire mes besoins physiques et moraux					
05.	Chaque employé de la banque connait bien le rôle qui lui est attribué					
	Formation et développement					
06.	Les formations professionnelles au sein de la banque sont suffisantes					
07.	La banque offre des formations nécessaires à l'amélioration de mes capacités et compétences					
08.	La formation au sein de la banque s'intéresse au perfectionnement des employés					
09.	La banque me donne l'opportunité de développer de nouvelles compétences au travail					
10.	Les programmes de formation sont disponibles et réguliers					
11.	La banque considère la formation comme un investissement et non pas des couts					
12.	Les formations sont organisées en fonction des besoins professionnels et selon des critères bien étudiés					
	Salaires et motivation					
13.	Mon salaire est correct par apport au travail que je fais					
14.	Comparé à celui des autres secteurs mon salaire est satisfaisant					
15.	Le système de récompenses au sein de la Banque est efficace et me motive à offrir la meilleure performance					
16.	Les salaires et les primes suivent en générale le cout de la vie					
17.	Le système de récompenses au sein de la Banque encourage le travail de groupe					

N°	*Expressions*	Non entièrement d'accord	Non d'accord	Neutre	D'accord	Entièrement d'accord
	Autonomie au travail					
18.	Je me sens encouragé à prendre des décisions et à proposer de nouvelles idées					
19.	Je dispose suffisamment de pouvoir pour prendre des décisions et réaliser efficacement mon travail					
20.	J'ai la possibilité de proposer des idées créatives afin d'améliorer mes pratiques professionnelles					
21.	J'ai suffisamment de liberté pour accomplir mon travail sans contrôle					
	Communication interne					
22.	Mon supérieur est facilement disponible pour discuter en cas de questions, doutes ou problèmes rencontrés					
23.	La banque adopte la politique de la porte ouverte avec tous les employés					
24.	Les employés sont bien informés pour accomplir leur travail					
25.	La banque accorde un intérêt particulier à la communication interne, en offrant les outils et les supports nécessaires					
26.	La direction nous tient régulièrement informés des orientations et des nouveaux projets de la banque					
27.	Les employés sont bien informés de la vision et des objectifs de la banque					
	Relations internes					
28.	Je m'entends bien avec mes supérieurs et mes collègues de travail					
29.	Je reçois un soutien approprié de mes collègues dans les situations difficiles					
30.	Je veille à collaborer avec mes collègues sur le travail					
31.	Les employés entretiennent des relations amicales et coopératives					
32.	La direction de la banque encourage le travail et l'esprit d'équipe					

Section 2 : La satisfaction professionnelle

- Cochez dans ce qui suit la case qui vous convient :

N°	*Expressions*	Non entièrement d'accord	Non d'accord	Neutre	D'accord	Entièrement d'accord
	Rémunérations et salaires					
33.	Je suis satisfait de mon salaire					
34.	La rémunération des employés au sein de la banque est juste					
35.	Mon salaire correspond à mes responsabilités et aux efforts fournis					
36.	La direction récompense les employés de leur travail bien fait					
	Organisation du travail					
37.	Les responsabilités et les objectifs relatifs à mon travail sont bien définis et bien compris					
38.	Je dispose des compétences et connaissances requises pour mon poste					
39.	Les méthodes de travail au sein de la banque me facilitent les taches					
40.	Je me sens libre dans la façon de faire et d'organiser mon travail					
	Relations interpersonnelles					
41.	Il existe une réelle solidarité et interaction entre les collègues pendant le travail					
42.	Il y a des relations amicales entres les employés de la banque					
43.	Il y a un respect mutuel entre les collègues au sein de la banque					
	Relation avec la hiérarchie					
44.	La direction est professionnelle et représente un bon exemple pour les employés					
45.	Mon supérieur adopte le principe de discussion et du dialogue au travail					
46.	Mon supérieur est à l'écoute de mes besoins professionnels et veille à m'aider pour bien accomplir mes taches de travail					
47.	Les dirigeants de la banque nous traitent de façon équitable					
48.	Mon supérieur contrôle régulièrement le travail fait					
	Evolution professionnelle					
49.	La banque offre les meilleures conditions de travail afin de rester parmi son personnel					
50.	Mon travail me permet d'apprendre et de développer de nouvelles compétences					
51.	La banque me donne l'opportunité de promouvoir et de progresser dans ma carrière					

N°	*Expressions*	Non entièrement d'accord	Non d'accord	Neutre	D'accord	Entièrement d'accord
52.	Les promotions au sein de la banque sont faites de manière claire et juste					
53.	Les perspectives d'avancement correspondent à mes ambitions professionnelles					
54.	Il serait difficile pour moi de quitter la banque pour une autre avec les mêmes avantages professionnels					

Section 3 : La satisfaction des clients

- Cochez dans ce qui suit la case qui vous convient :

N°	*Expressions*	Non entièrement d'accord	Non d'accord	Neutre	D'accord	Entièrement d'accord
55.	À la banque, nous mesurons de temps en temps la satisfaction des clients					
56.	La banque possède des procédures pour communiquer avec ses clients afin de connaître leurs besoins et leurs désirs					
57.	Nous prenons soin de contrôler et de suivre nos engagements envers le client					
58.	La banque essaie de suivre le rythme de l'évolution rapide des besoins des clients					
59.	La Banque a des politiques précises concernant la satisfaction et la fidélisation des clients					

الملحق رقم (03): قائمة الأساتذة المحكمين لاستمارة الاستبيان

الرقـم	اللقب والاســم	الجامعـــة
01	الأستاذ رزيق كمال	جامعة لونيسي علي– البليدة 2 –
02	الأستاذ لحساسنة أحسن	الجامعة العالمية للمالية الإسلامية– ماليزيا –
03	الأستاذ سالم أحمد الرحيمي	جامعة إربد الأهلية – الأردن–
04	Julie Moutte	Université Aix-Marseille 3- France -

الملحق رقم (04): مخرجات تحليل البيانات الخاصة بالدراسة باستخدام برنامجي (SPSS) و (Amos)

1- اختبار (KMO) و(Bartlett) لكفاية حجم العينة:

Indice KMO et test de Bartlett		
Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,869
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx.	7149,633
	ddl	1711
	Signification	,000

2- تعيين نموذج القياس (درجة الحرية):

- Notes for Model (Default model)

- Computation of degrees of freedom (Default model)

Number of distinct sample moments:	136
Number of distinct parameters to be estimated:	35
Degrees of freedom (136 – 35) :	101

- Result (Default model)

Minimum wasachieved
Chi-square = 250,450
Degrees of freedom = 101
Probabilitylevel = ,000

3- مؤشرات جودة المطابقة لنموذج القياس:

- Model Fit Summary

- Default model

Standardized RMR = ,0505

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	35	250,450	101	,000	2,480
Saturated model	136	,000	0		
Independence model	16	2075,058	120	,000	17,292

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,039	,886	,846	,658
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,349	,265	,167	,234

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,879	,857	,924	,909	,924
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,079	,067	,091	,000
Independence model	,262	,252	,272	,000

4- تعيين نموذج القياس بعد التعديل (درجة الحرية):

- Notes for Model

- Computation of degrees of freedom

Number of distinct sample moments:	136
Number of distinct parameters to be estimated:	37
Degrees of freedom (136 - 37):	99

Result

Minimum was achieved
Chi-square = 171,747
Degrees of freedom = 99
Probability level = ,000

5- مؤشرات جودة المطابقة لنموذج القياس المعدل:

- Model Fit Summary

Standardized RMR = ,0422

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	37	171,747	99	,000	1,735
Saturated model	136	,000	0		
Independence model	16	2075,058	120	,000	17,292

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,031	,920	,890	,670
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,349	,265	,167	,234

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,917	,900	,963	,955	,963
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,056	,041	,069	,242
Independence model	,262	,252	,272	,000

6- نتائج الصدق والثبات لنموذج القياس المعدل:

- Model Validity Measures

Model	**CR**	**AVE**	**Cronbach'alpha**
F1 internal marketing	0,806	0,501	0,896
F2 job satisfaction	0,838	0,512	0,864
F3 customer satisfaction	0,886	0,613	0,889

7- تعيين النموذج البنائي:

- Notes for Model

- Computation of degrees of freedom

Number of distinct sample moments:	136
Number of distinct parameters to be estimated:	37
Degrees of freedom (136 - 37):	99

- Result

Minimum was achieved
Chi-square = 171,747
Degrees of freedom = 99
Probability level = ,000

8- مؤشرات جودة المطابقة للنموذج البنائي:

- Model Fit Summary

Standardized RMR = ,0422

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	37	171,747	99	,000	1,735
Saturated model	136	,000	0		
Independence model	16	2075,058	120	,000	17,292

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,031	,920	,890	,670
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,349	,265	,167	,234

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,917	,900	,963	,955	,963
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,056	,041	,069	,242
Independence model	,262	,252	,272	,000

9-نتائج اختبار الفرضية الأولى:

Statistiques sur échantillon uniques				
	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
Recruitment	238	3,7899	,68343	,04430
Training	238	3,9016	,67588	,04381
Motivation	238	2,6298	,88083	,05710
Autonomy	238	3,0819	,86974	,05638
Internal_communication	238	3,4909	,88724	,05751
Internal_relations	238	3,6782	,75871	,04918
internalmarketing	238	3,4712	,56130	,03638

Test sur échantillon unique						
	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
Recruitment	17,831	237	,000	,78992	,7026	,8772
Training	20,578	237	,000	,90156	,8153	,9879
Motivation	-6,483	237	,000	-,37017	-,4826	-,2577
Autonomy	1,453	237	,147	,08193	-,0291	,1930
Internal_communication	8,536	237	,000	,49090	,3776	,6042
Internal_relations	13,789	237	,000	,67815	,5813	,7750
Internal marketing	12,951	237	,000	,47119	,3995	,5429

10-نتائج اختبار الفرضية الثانية:

Statistiques sur échantillon uniques				
	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
Salary_system	238	2,4506	,92915	,06023
Nature_work	238	3,4664	,81483	,05282
Relationship_workers	238	3,7640	,74723	,04844
Human_supervision	238	3,3832	,95540	,06193
Career_advancement	238	3,1176	,93089	,06034
Job satisfaction	238	3,2078	,70799	,04589

Test sur échantillon unique						
	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
Salary_system	-9,122	237	,000	-,54937	-,6680	-,4307
Nature_work	8,830	237	,000	,46639	,3623	,5704
Relationship_workers	15,774	237	,000	,76401	,6686	,8594
Human_supervision	6,188	237	,000	,38319	,2612	,5052
Career_advancement	1,950	237	,052	,11765	-,0012	,2365
Job satisfaction	4,529	237	,000	,20785	,1174	,2983

11-نتائج اختبار الفرضية الثالثة:

Statistiques sur échantillon uniques				
	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
نقوم في البنك بقياس رضا العميل من وقت لآخر	238	3,55	1,033	,067
يوجد لدى البنك إجراءات للتواصل مع العملاء ومعرفة احتياجاتهم ورغباتهم	238	3,50	1,146	,074
نحرص على مراقبة ومتابعة التزاماتنا اتجاه العميل	238	3,76	,908	,059
نسعى لمواكبة التغير السريع فى حاجات العميل	238	3,61	1,049	,068
يتوفر لدى لبنك سياسات واضحة حيال رضا العملاء والاحتفاظ بهم	238	3,55	1,119	,073
التوجه برضا العملاء	238	3,5924	,87754	,05688

Test sur échantillon unique						
	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
نقومفيالبنكبقياسرضاالزبونمنوقتلآخر	8,285	237	,000	,555	,42	,69
يوجدلدىالبنكإجراءاتللتواصلمعالزبائنومعرفةاحتياجاتهمورغباتهم	6,672	237	,000	,496	,35	,64
نحرصعلىمراقبةومتابعةالتزاماتناتجاهالزبون	12,923	237	,000	,761	,64	,88
نسعىلمواكبةالتغيرالسريعفيحاجاتالزبون	8,897	237	,000	,605	,47	,74
يتوفرلدىالبنكسياساتواضحةحيالرضاالزبائنوالاحتفاظ بهم	7,528	237	,000	,546	,40	,69
التوجه برضا العملاء	10,415	237	,000	,59244	,4804	,7045

12- نتائج تقدير النموذج البنائي واختبار الفرضيات الرابعة، الخامسة والسادسة:

- Estimates (Group number 1 - model)

- Scalar Estimates

Maximum Likelihood Estimates

- Regression Weights: (Group number 1 - model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
F2	<---	F1	1,404	,185	7,586	***	
F3	<---	F1	,970	,468	2,074	,038	
F3	<---	F2	,415	,291	1,428	,153	
Motivation	<---	F1	1,000				
Career_advancement	<---	F2	1,000				
Internal_relations	<---	F1	1,175	,155	7,566	***	
Internal_communication	<---	F1	1,439	,186	7,747	***	
Autonomy	<---	F1	1,362	,179	7,608	***	
Training	<---	F1	,843	,126	6,667	***	
Recruitment	<---	F1	,793	,125	6,356	***	
Human_supervision	<---	F2	1,127	,084	13,450	***	
Relationship_workers	<---	F2	,618	,068	9,057	***	
Nature_work	<---	F2	,810	,073	11,099	***	
Salary_system	<---	F2	,812	,084	9,639	***	
CS58	<---	F3	,860	,048	17,873	***	
CS57	<---	F3	,674	,045	14,935	***	
CS56	<---	F3	,885	,055	15,966	***	
CS55	<---	F3	,557	,060	9,261	***	
CS59	<---	F3	1,000				

- Standardized Regression Weights: (Group number 1 - model)

			Estimate
F2	<---	F1	,904
F3	<---	F1	,436
F3	<---	F2	,290
Motivation	<---	F1	,523
Career_advancement	<---	F2	,770
Internal_relations	<---	F1	,715
Internal_communication	<---	F1	,749
Autonomy	<---	F1	,723
Training	<---	F1	,576
Recruitment	<---	F1	,536
Human_supervision	<---	F2	,846
Relationship_workers	<---	F2	,593

			Estimate
Nature_work	<---	F2	,712
Salary_system	<---	F2	,625
CS58	<---	F3	,842
CS57	<---	F3	,763
CS56	<---	F3	,793
CS55	<---	F3	,554
CS59	<---	F3	,917

- Squared Multiple Correlations: (Group number 1 model)

	Estimate
F2	,818
F3	,503
CS55	,307
CS56	,628
CS57	,582
CS58	,709
CS59	,841
Salary_system	,391
Nature_work	,508
Relationship_workers	,352
Human_supervision	,716
Recruitment	,287
Training	,332
Autonomy	,523
Internal_communication	,561
Internal_relations	,512
Career_advancement	,593
Motivation	,273

- Standardized Direct Effects (Group number 1 - model)

	F1	F2	F3
F2	,904	,000	,000
F3	,436	,290	,000
CS55	,000	,000	,554
CS56	,000	,000	,793
CS57	,000	,000	,763
CS58	,000	,000	,842
CS59	,000	,000	,917
Salary_system	,000	,625	,000
Nature_work	,000	,712	,000
Relationship_workers	,000	,593	,000
Human_supervision	,000	,846	,000
Recruitment	,536	,000	,000

	F1	F2	F3
Training	,576	,000	,000
Autonomy	,723	,000	,000
Internal_communication	,749	,000	,000
Internal_relations	,715	,000	,000
Career_advancement	,000	,770	,000
Motivation	,523	,000	,000

13- نتائج اختبار الفرضية السابعة وفق تقنية الـ(Bootstrapping):

- Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	F1	F2	F3
F2	,000	,000	,000
F3	,261	,000	,000
CS55	,387	,161	,000
CS56	,554	,230	,000
CS57	,533	,221	,000
CS58	,588	,244	,000
CS59	,641	,266	,000
Salary_system	,565	,000	,000
Nature_work	,644	,000	,000
Relationship_workers	,537	,000	,000
Human_supervision	,765	,000	,000
Recruitment	,000	,000	,000
Training	,000	,000	,000
Autonomy	,000	,000	,000
Internal_communication	,000	,000	,000
Internal_relations	,000	,000	,000
Career_advancement	,696	,000	,000
Motivation	,000	,000	,000

- Standardized Indirect Effects - Lower Bounds (BC) (Group number 1 - Default model)

	F1	F2	F3
F2	,000	,000	,000
F3	-,162	,000	,000
CS55	,307	-,097	,000
CS56	,464	-,147	,000
CS57	,441	-,138	,000
CS58	,495	-,155	,000
CS59	,545	-,167	,000
Salary_system	,490	,000	,000
Nature_work	,565	,000	,000
Relationship_workers	,444	,000	,000

	F1	F2	F3
Human_supervision	,688	,000	,000
Recruitment	,000	,000	,000
Training	,000	,000	,000
Autonomy	,000	,000	,000
Internal_communication	,000	,000	,000
Internal_relations	,000	,000	,000
Career_advancement	,625	,000	,000
Motivation	,000	,000	,000

- Standardized Indirect Effects - Upper Bounds (BC) (Group number 1 - Default model)

	F1	F2	F3
F2	,000	,000	,000
F3	,783	,000	,000
CS55	,465	,483	,000
CS56	,628	,657	,000
CS57	,612	,636	,000
CS58	,664	,692	,000
CS59	,714	,765	,000
Salary_system	,640	,000	,000
Nature_work	,716	,000	,000
Relationship_workers	,628	,000	,000
Human_supervision	,824	,000	,000
Recruitment	,000	,000	,000
Training	,000	,000	,000
Autonomy	,000	,000	,000
Internal_communication	,000	,000	,000
Internal_relations	,000	,000	,000
Career_advancement	,758	,000	,000
Motivation	,000	,000	,000

- Standardized Indirect Effects - Two Tailed Significance (BC) (Group number 1 - Default model)

	F1	F2	F3
F2	...	...	...
F3	,253	...	...
CS55	,000	,258	...
CS56	,000	,260	...
CS57	,000	,259	...
CS58	,000	,261	...
CS59	,000	,260	...
Salary_system	,000	...	...
Nature_work	,000	...	...
Relationship_workers	,000	...	...
Human_supervision	,000	...	...

	F1	F2	F3
Recruitment	...	...	...
Training	...	...	...
Autonomy	...	...	...
Internal_communication	...	...	...
Internal_relations	...	...	...
Career_advancement	,000	...	...
Motivation	...	...	...

الملخص باللغة الأجنبية

Abstract:

This study aims to identify the reality of internal marketing and its impact with its six combined dimensions (employment, training, motivation, empowerment, internal communication, internal relations) on the orientation of customer satisfaction in the Algerian commercial banks. The study provided a theoretical briefing on the concept of internal marketing and its procedures in addition to its relationship and mechanisms of its impact on job satisfaction, banking service quality and customer satisfaction. As for the practical side, a group of six most prevalent public banks across the provinces of Blida, Medea and Bouira which were selected to be a field of study area, a questionnaire form was used as a main tool for collecting data from its employees, it was distributed to a sample of (388) bank-workers, only (238) forms were retrieved, which were subjected to statistical processing and analysis using the structural equations modeling methodology and the (SPSS v 25) and (Amos v 21) programs.

The study reached a set of results, the most important of them is the use of internal marketing in the banks under study, with discrepancy regarding the level of practicing its activities, which often takes place without the awareness of these banks and is included in the normal activities of human resources management. The study also revealed the existence of an acceptable orientation among the employees towards the procedures for achieving customer satisfaction and serving them, although the level of their job satisfaction was moderate. It also concluded the validity of the proposed model to study the effects between the three variables of the study, as it was found that there is a direct and strong positive impact of the use of internal marketing on the job satisfaction of clients, while the mediation of job satisfaction (the indirect effect) in the relationship between internal marketing and customer satisfaction orientation was not achieved in the public banks under study.

The study recommended the necessity of giving great attention to internal marketing and working to implement it clearly according to a precise strategy shared by the two departments of marketing and human resources. It should also focus on incentives and rewards by making them commensurate with the expectations and efforts exerted by the workers and contribute to enhance competition among them, then improve their performance, in addition, giving more attention to empowerment policies and activating communication and internal relations between employees. It also recommended studying the real reasons that made the job satisfaction of the workers average and searching for the factors that contribute to improving the levels of this satisfaction and investing in them. As well as emphasizing the importance of conducting marketing research to identify the level of external customer satisfaction and to determine the effectiveness of its internal marketing policies and programs.

Keywords : Internal marketing, Employees, Job satisfaction, Service quality, Customer satisfaction, Algerian banks.

Résumé :

Cette étude vise à identifier la réalité du marketing interne et son impact qui tient compte de six dimensions (emploi, formation, motivation, responsabilisation, communication interne, relations internes) sur l'orientation vers la satisfaction des clients dans les banques commerciales algériennes. L'étude a fourni un exposé théorique sur le concept du marketing interne et ses processus ainsi que sa relation avec la satisfaction au travail, la qualité du service bancaire et la satisfaction de la clientèle .Dans la partie pratique, on a retenu comme terrain d'étude les banques publiques les plus dominantes dans les wilayas de Blida, Médéa, et Bouira. Le questionnaire qui a été choisi comme principal outil de la recherche a permis de collecter des informations auprès de 238 employés. Les données de cette enquête ont fait l'objet d'un traitement et d'une analyse statistique par le biais des équations structurelles en utilisant les logiciels (SPSS v25) et (Amos v21).

Ce travail a abouti à un ensemble de résultats, dont le plus important est la présence d'une application pratique du marketing interne dans les banques où l'enquête a été menée, et l'enregistrement d'un écart par rapport au niveau d'exercice de ses activités, qui se déroulent souvent à l'insu de ces banques et qui relèvent des activités ordinaires de gestion des ressources humaines. L'étude a également révélé l'existence d'une orientation favorable chez les employés vers la mise en œuvre des mesures pour satisfaire les clients malgré leur niveau moyen de satisfaction au travail. Cette recherche, a aussi démontré que le modèle proposé est valide pour étudier les effets entre les trois variables de l'étude. En effet, on a constaté que l'application du marketing interne avait un impact direct et important sur la satisfaction au travail des employés, et que l'influence était positive et directe pour le marketing interne et la satisfaction au travail sur le niveau d'orientation vers la satisfaction de la clientèle, alors que la médiation de la satisfaction au travail(influence indirecte) n'était pas atteinte dans la relation entre le marketing interne et l'orientation vers la satisfaction client dans les banques précitées.

L'étude a par conséquent recommandé la nécessité d'accorder un grand intérêt au marketing interne et à sa mise en œuvre selon une stratégie précise, impliquant les deux services marketing et ressources humaines. Par ailleurs, il faut mettre l'accent sur les dispositifs de motivation et de récompenses qui correspondent aux attentes et aux efforts des employés, ce qui permet de renforcer leur comportement performant. De plus, il est nécessaire de favoriser l'autonomie des employés et d'améliorer la communication interne et les relations professionnelles entre eux . La recherche préconise d'examiner les véritables causes de la satisfaction moyenne des employés et de chercher et investir dans les facteurs qui contribuent à améliorer les niveaux de satisfaction. En outre, on a souligné l'importance de mener des recherches marketing pour identifier le niveau de satisfaction des clients externes et évaluer l'efficacité des programmes du marketing interne.

Mots-clés : Marketing interne, Employés, Satisfaction au travail, Qualité de service Satisfaction client, Banques algériennes.