

انعكاس تطبيق أساليب وإجراءات التسويق الداخلي على أداء الموظفين

دراسة ميدانية لعينة من البنوك التجارية

Reflecting the application of internal marketing methods and procedures on the performance of employees
Field study of a sample of commercial banksبلبالي محمد الأمين¹، تيقاوي العربي²¹ طالب دكتوراه، جامعة أحمد دراية بأدرار ، Prbelbali@gmail.com² استاذ التعليم العالي، جامعة أحمد دراية بأدرار ، atikkaoui@yahoo.com

تاريخ النشر: 2019/11/25

تاريخ القبول: 2019/11/25

تاريخ الاستلام: 2019/06/27

Abstract :

This study aims to identify the level of implementation of internal marketing methods at the level of commercial banks by focusing on human resources as they achieve a competitive advantage at the moment, and to clarify the impact of the implementation of these methods is conducted an analytical study in commercial banks, by formulating a set of hypotheses aimed at To ensure the implementation of internal marketing methods in the study sample, the researchers used a questionnaire analyzed using the SPSS program, and the study reached a set of results, the most important of which is the interest in training and the motivation, selection and appointment remain below the required level, which means coffee interest. As commercial work without paying attention to the requirements and needs of the staff, the study made a series of recommendations, the most important need for attention to the process of selection and recruitment, and work to generate the desire to work with the staff through the provision of financial incentives and moral appropriate, and distributed fairly among all employees in a way.

Keywords: Internal Marketing, Employee Performance, Algerian Commercial Banks

JEL: M31 ؛ M54 ؛ J21.

المخلص:

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على مستوى تنفيذ أساليب التسويق الداخلي على مستوى البنوك التجارية من خلال التركيز على الموارد البشرية كونها تحقق ميزة تنافسية في الوقت الراهن، ولتوضيح أثر تنفيذ هذه الأساليب يتم إجراء دراسة تحليلية في البنوك التجارية، عن طريق صياغة مجموعة من الفرضيات تهدف الى التأكد من تنفيذ أساليب التسويق الداخلي في عينة الدراسة، وقد قام الباحثان باستخدام استبيان تم تحليله باستعمال برنامج SPSS، وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها الاهتمام بالتدريب ويبقى التحفيز، الاختيار والتعيين دون المستوى المطلوب، مما يعني اهتمام البنوك التجارية بالعمل دون الاهتمام بمتطلبات وحاجات الموظفين، وقد قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة الاهتمام بعملية الاختيار والتعيين، والعمل على توليد الرغبة في العمل لدى الموظفين من خلال تقديم حوافز مادية ومعنوية مناسبة، وتوزع بطريقة عادلة بين جميع الموظفين.

الكلمات الدالة: التسويق الداخلي، أداء الموظفين، البنوك التجارية

الجزائرية

تصنيف JEL: M31 ؛ M54 ؛ J21

مقدمة :

يركز التسويق بصفة عامة والتسويق الخدمي بصفة خاصة من الناحية التقليدية على عمليات التبادل بين المؤسسة والزبائن، ونظرا للخصائص التي تتميز بها الخدمات فان أساليب التسويق التقليدية تعتبر أقل فاعلية في تسويق الخدمات؛ ذلك أن الخدمة لا تنفصل عن مقدمها وهنا يبرز دور أداء العاملين حيث يمثل المنتج الذي يشتريه العميل الخارجي.

وقد برز مفهوم جديد يدعي التسويق الداخلي في أوائل الخمسينيات من القرن الماضي بواسطة مديري الجودة اليابانية بحيث يعتبر أن الوظائف التي يؤديها العاملين منتجات داخلية وعلى المصارف أن تركز على حاجات ورغبات العاملين وتعمل على إشباعها من خلال الوظائف التي يؤديونها وبالتالي تحقيق رضا هؤلاء العاملين، ويعتبر التسويق الداخلي أن كل فرد في المؤسسة عميل داخلي يجب عليه أن يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وأن يسوق قدراته وإمكانياته للعاملين الآخرين بالمؤسسة وبالتالي خلق بيئة مناسبة للعمل في المؤسسة، لذلك ارتأينا من خلال هذه المقالة البحثية أن نعالج الإشكالية التالية:

ما مدى تنفيذ أساليب التسويق الداخلي لدى البنوك التجارية عينة الدراسة وما أثرها على أداء الموظفين؟

وانطلاقاً من التساؤل المركزي يتم طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما الاطار النظري للتسويق الداخلي وأساليبه؟؛
- ما مدى اهتمام البنوك التجارية عينة الدراسة بعملية الاختيار؟؛
- ما مستوى تقديم البرامج التدريبية للموظفين؟؛
- ما مستوى عملية التحفيز بالبنوك التجارية عينة الدراسة.

1- أهداف الدراسة:

يمكن أن نوجز أهداف البحث فيما يلي:

- محاولة ازالة اللبس والغموض الذي يسود التسويق الداخلي وذلك بالتطرق الى ماهيته وأساليبه؛
- الوقوف على مدى الأهمية التي يحظى بها التسويق الداخلي لدى المصارف عينة الدراسة.

2- منهج الدراسة:

اتبع الباحثان في هذه الدراسة المنهج الوصفي في جانبه النظري لتوضيح وإبراز متغيرات الدراسة، أما في الجانب التطبيقي فقد اعتمد على دراسة الحالة بهدف تحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها واستخدم في ذلك برنامج SPSS ومخرجاته الاحصائية (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، تحليل الانحدار... الخ)

3- فرضيات الدراسة:

تحتوي الدراسة على الفرضية الرئيسية التالية:

H0: لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0$ بين اجابات أفراد العينة حول أساليب التسويق الداخلي.

وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

H1: لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0$ بين اجابات أفراد العينة حول اختيار العاملين؛

H2: لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0$ بين اجابات أفراد العينة حول أسلوب التدريب؛

H3: لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0$ بين اجابات أفراد العينة حول التحفيز.

4- الدراسات السابقة:

توجد مجموعة من الدراسات لها علاقة بموضوعنا هذا منها:

4-1- دراسة (سعيد شعبان حامد، 2002):

والتي جاءت تحت عنوان " أثر التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية على مستوى جودة الخدمة الصحية"، وتهدف هذه الدراسة إلى تقييم الممارسات الفعلية لاستراتيجيات وسياسات التسويق الداخلي وأثرها على جودة الخدمات المقدمة لدى المستشفيات التابعة للهيئة العامة للتأمين الصحي بالقاهرة الكبرى. وتختلف دراستنا عنها من حيث بيئة الدراسة، وإضافتنا لمتغير رضا الزبائن؛

4-2- دراسة (ناجي معلا، 1998):

والتي جاءت تحت عنوان " قياس جودة الخدمات المصرفية التي تقدمها المصارف الأردنية"، حيث تم تطبيق نموذج الفجوة ونموذج الاتجاه في تقييم مستوى جودة المصارف الأردنية، وقد اقتصر دراستنا على تطبيق نموذج الاتجاه في قياس مستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة؛

4-3- دراسة (كريمة بكوش، 2006):

والتي جاءت تحت عنوان " تحقيق رضا العميل الخارجي من خلال الموارد البشرية " تهدف منها التعرف على أثر تطبيق سياسات الموارد البشرية على رضا العميل الخارجي لدى مؤسسة ترافل للحليب ومشتقاته بالبلدية. وتختلف دراستنا عنها من حيث اعتبار أن سياسات الموارد البشرية تمثلت في دراستنا كأساليب للتسويق الداخلي، إضافة إلى معالجة دراستنا للخدمة وليس للسلعة.

الاطار النظري للدراسة:

أولاً : التسويق الداخلي المفهوم والأبعاد

1- مفهوم التسويق الداخلي:

إن بداية الاهتمام بالتسويق الداخلي كان من قبل (Sasser et Arbeit) في مقالتهما عام 1976، والتي ناقشت وظيفة بيع الخدمة لتوظيف السوق بالطريقة التي تجذب أفضل العاملين¹، وقد تزايد الاهتمام بالتسويق الداخلي بفضل ازدياد حدة المنافسة ما بين المؤسسات من جهة وتنامي الحاجات الإنسانية من جهة أخرى.

وقد عرف (Berry1980) التسويق الداخلي بأنه " تطبيق فلسفة وسياسات التسويق على الأفراد العاملين في المنظمة وبالتالي فإنهم أفضل الأفراد الممكن توظيفهم والمحافظة عليهم، وبالتالي سيقومون بأداء أدوارهم بأقصى طاقاتهم الممكنة"²

ويمكن أن نستنتج أن التسويق الداخلي يعبر عن مجموع السياسات والإجراءات التي تقوم بها المؤسسة من أجل جذب أفضل الكفاءات والاهتمام بحاجاتهم ورغباتهم وتلبيتها من أجل تحقيق رضاهم، وبالتالي تقديم أفضل خدمات ممكنة مما ينعكس إيجاباً على رضا الزبائن وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.

2- إجراءات التسويق الداخلي:

2-1- اختيار العاملين:

تتضمن عملية الاختيار المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة من حيث درجة صلاحيتهم لتلك الوظيفة، و تهدف عملية الاختيار إلى وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة وذلك عن طريق تحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة من جهة وبين مؤهلات وخصائص الشخص المتقدم لشغل الوظيفة نظراً للفروق في المهارات والاستعدادات بين الأفراد³. ويؤكد (Berry) ضرورة أن يستخدم المديرون مبادئ التسويق بغرض جذب أفضل العاملين⁴.

2-2- التدريب:

يعرف أحمد ماهر التدريب على انه " تغيير في الاتجاهات النفسية والذهنية للفرد تجاه عمله، تمهيداً لتقديم معارف ورفع مهارات الفرد في أداء العمل"⁵، ويحظى التدريب أهمية كبيرة في أنشطة المؤسسات الخدمية بشكل عام والمصارف بشكل خاص، وذلك من خلال تحسين أساليب العمل وتغيير السلوكيات ورفع كفاءة الأفراد وأدائهم ومستوى مهاراتهم في التعامل مع الزبائن.

2-3- التحفيز:

المقصود بالتحفيز " نظم تضعها الإدارة لحث الفرد على القيام بسلوك معين أو الامتناع عن القيام بسلوك غير مرغوب فيه"⁶، ويمكن تعريف التحفيز بأنه " كل إجراء تضعه المؤسسة لجعل الأفراد يتصرفون بطريقة معينة"⁷

نستنتج من التعريفين أن الحوافز هي قوى خارجية تؤثر بشكل أو بآخر على السلوك الإنساني، تضعها إدارة المؤسسة من أجل حث الأفراد على تبني سلوكيات واتجاهات معينة لتحقيق أهداف الفرد والمؤسسة.

2-4- تفويض الصلاحيات:

إن تفويض الصلاحيات لبعض العاملين في المؤسسة التي تتبنى التسويق الداخلي يزيد من فعالية نشاطها، ذلك أنه يعد أفضل الطرق التي تهدف إلى تقديم خدمات جيدة للزبائن، لكن يجب أن ترتبط حرية التصرف للأفراد مع بذل جهد أكبر في نشاطات الموارد البشرية وبالضبط عند اختيار الأفراد والاحتفاظ بالأكفاء منهم، وزيادة الاهتمام بالبرامج التدريبية، ونشر المعلومات الداخلية بين العاملين بحيث يجب أن يكون هؤلاء

الأفراد مهيين بشكل صحيح، ومدربين تدريباً جيداً يسمح لهم باتخاذ القرارات الصحيحة على قاعدة الأهلية والخبرة ووفرة المعلومات الدقيقة، وهناك ارتباط قوي بين تطوير وتدريب العاملين وتزويدهم بالمسؤوليات الضرورية لإنجاز أعمالهم⁸.

ومن أجل نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها، فإنه يتطلب من المؤسسة الاستفادة من مهارات ومعارف العاملين وإعطائهم الصلاحيات وتشجيع مبدأ العمل الجماعي والمشاركة في صنع القرارات تمهيداً لتأهيلهم لشغل مواقع إدارية متقدمة مستقبلاً.

2-5- نشر المعلومات التسويقية:

يعتبر نظام المعلومات التسويقية عبارة عن مجموعة من الوسائل المادية والبشرية والإجراءات والأساليب المصممة لتجميع وتحليل ونشر المعلومات بشكل منتظم، بحيث يمكن نظام المعلومات التسويقية من الربط بين البيئة الخارجية وإدارة البنك، وتعد المعلومات التسويقية عنصراً أساسياً لاتخاذ القرارات التسويقية الفعالة في المؤسسة⁹.

ثانياً: الأداء الوظيفي.

1- مفهوم الأداء:

يرى البعض أن الأداء عبارة عن نتيجة نهائية لنشاط المنظمة وذهب إلى ذلك (wright, 1996) عندما عرف الأداء بأنه " تلك النتائج التي تسعى المنظمة وتعمل على تحقيقها"¹⁰. ووصفه (الشماع، 1999) بأنه " المحصلة النهائية التي تسعى المنظمة وتعمل على تحقيقها"¹¹.

إن اهتمام المنظمات بما تحقّقه في النهاية بغض النظر عن طبيعة نشاطها يعد بمثابة هدف تريد تحقيقه وهو ما يحدد قيمة أداءها ومن خلال هذا عرف (Wheelen & Hanger, 2000) الأداء على أنه " النتيجة النهائية لنشاطات المنظمة"¹²، بينما أشار (Evan, 1976) إلى ضرورة التنسيق بين مختلف أنشطة المنظمة لما أشار إلى أن الأداء يعبر عن " قدرة المنظمة بالتواصل مع العمليات المنظمة المتمثلة بالمدخلات والعمليات والمخرجات والتغذية العكسية"¹³.

ويعرف الأداء على أنه " تفاعل لسلوك الموظف، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدرته"¹⁴. وتتمثل عناصر الأداء في النقاط التالية:¹⁵

- **كفايات الموظف:** وهي تعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداءً فعالاً يقوم به ذلك الموظف.

- **متطلبات العمل (الوظيفية):** وتشمل المسؤوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.

- **بيئة التنظيم:** وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعّال: التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة، و العوامل الخارجية مثل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحضارية والسياسية والقانونية.

- **محددات و معايير الأداء الوظيفي:** يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها، ونظراً لتعدد هذه العوامل وصعوبة معرفة درجة تأثير كل منها على الأداء، واختلاف نتائج الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع، فإن الباحثين يواجهون عدة صعوبات في تحديد العوامل المؤثرة على الأداء ومدى التفاعل بينها.

2- مفهوم الأداء الوظيفي:

لم يلقى تعريف الأداء الوظيفي الاجماع بين الباحثين؛ فهناك من يرى أن هذا المصطلح هو إشارة الى النتائج المتحققة عن انجاز وظيفة محددة، وعلى هذا الأساس يمكن أن يعرف الأداء الوظيفي على أنه (النتائج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال)¹⁶، أو أنه يتمثل في (النتائج النهائية من حيث الكم والنوع والتكلفة التي أسفرت عنها الممارسة الفعلية لأوجه النشاط المختلفة خلال فترة زمنية محددة)¹⁷، وهناك من الباحثين من يرى أن الأداء الوظيفي عبارة عن القيام بالفعل ذاته وليس النتيجة المتحصلة عن القيام به وهو ما يعبر عنه ب "سلوك الأداء" الذي يعرف على أنه (عبارة عن ما يقوم به موظف أو مدير من أعمال وأنشطة مرتبطة بوظيفة معينة، ويختلف من وظيفة لأخرى وان وجد بينهما عامل مشترك)¹⁸، أو بعبارة أخرى الأداء الوظيفي هو (السلوك الوظيفي الهادف، أو ما يفعله الفرد استجابة لمهمة معينة)¹⁹.

3- عناصر الأداء الوظيفي:

ان كل جانب من جوانب الأداء المتمثلة في السلوك والنتائج يتكون في حد ذاته من عناصر جزئية وهي العناصر التي عادة ما تؤخذ كأساس لتقييم الأداء الوظيفي، ويمكن توضيح هذه العناصر فيما يلي:

3-1- النتائج:

النتائج في العادة هي المحصلة النهائية للأداء كما أنها في الغالب الهدف الأول للتقييم، فمن السهل في معظم الأحيان قياس النتائج، والتي غالبا ما تكون أرقاما مختصرة مثل وحدات الإنتاج أو المبيعات الإجمالية أو الدخل الإجمالي، وقد يتطلب في بعض الوظائف خاصة تلك التي تقدم خدمات وليس انتاجا سلعيًا، استخدام الحكم الشخصي لتقييم النتائج.²⁰

3-2- السلوك:

تبين السلوكيات الكيفية التي يؤدي بها الفرد عمله، ويمكن أن تركز على احدى العناصر التالية:²¹

- التمسك بالقيم الشخصية؛

- عوامل الكفاءة والأداء؛

- الميزات، الخصائص والقدرات؛

- الأسلوب أو الطريقة الشخصية؛
- المعرفة، الإتجاهات، المهارات والعادات.

الإطار التطبيقي للدراسة:

سيتم عرض الطريق التي تم قياس العلاقة بين التسويق الداخلي وأداء الموظفين من خلال عرض الأدوات المستخدمة والتحليل الإحصائي واختبار الفرضيات.

أولاً: عينة الدراسة

تمثلت في موظفي البنوك التجارية [BNA, BDL, BADR] بأدرار، فقد تم توزيع 90 استمارة، استرجعت 61 استمارة فقط؛

ثانياً: تصميم الاستمارة:

يهدف الباحثان من تصميم الاستمارة الى التعرف على اتجاهات الموظفين حول تنفيذ أساليب وسياسات التسويق الداخلي بالبنوك التجارية عينة الدراسة.

وقد استعان الباحثان في إعداد الاستمارة على العديد من الدراسات منها دراسة الطائي حميد عبد النبي (2001)، دراسة ناجي معلا (1998) ودراسة Berry (1988).

ثالثاً: الأدوات الإحصائية المستعملة:

قام الباحثان بترميز بيانات الاستمارة وإدخالها للحاسوب وتشغيل برنامج "SPSS" وبواسطة هذا البرنامج تمت الاستعانة ببعض الأدوات الإحصائية مثل استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على عبارات الدراسة وذلك لتقديم وصف شامل لبيانات العينة من حيث الخصائص درجة الموافقة؛ كما تم فحص عبارات الاستمارة من خلال مقياس كرونباخ ألفا لحساب ثبات المقاييس فظهر أن معامل الثبات لمقياس التسويق الداخلي (0.87) وتعد هذه النسبة عالية ومقبولة وتفي بأغراض الدراسة.

رابعاً : تحليل البيانات المتعلقة بتقييم الموظفين لمؤشرات التسويق الداخلي

يعتمد تطبيق أساليب وإجراءات التسويق الداخلي على بعض المؤشرات المرتبطة بسياسات الموارد البشرية توصل إليها عدة باحثين في مجال التسويق، وقد لخصت تلك المؤشرات إلى خمسة مؤشرات أساسية، وهي الاختيار والتعيين، التدريب، نشر المعلومات التسويقية، التحفيز، تفويض الصلاحيات وقد اقتصرنا على ثلاثة منها وهي الاختيار والتعيين، التدريب، والتحفيز، نظراً لأهميتها؛ حيث تتضمن 9 عبارات تترجم المؤشرات الثلاث الأساسية وهي الاختيار والتعيين، التدريب، والتحفيز، هذه العبارات موزعة كما يلي:

- العبارة من 1 إلى 4 تعبر عن مؤشر الاختيار والتعيين لدى البنوك التجارية [BDL, BADR, BNA] بأدرار مثل هل يقوم البنك باختيار الموظفين ذوي الكفاءة والمهارة المطلوبة، قيام البنك بترقية الموظفين للوظائف الأعلى بناء على جهودهم في سبيل تقديم خدمات أفضل للزبائن، هل تلبية هذه الوظيفة حاجاتك ورغباتك.

-العبارات من 5 إلى 7، تعبر عن مؤشر التدريب لدى البنوك عينة الدراسة مثل هل يهدف البنك من البرامج التدريبية إكساب الموظفين مهارات وقدرات لازمة للتعامل مع الزبائن، يركز التدريب في البنك على المهارات الإنسانية المتعلقة بكيفية التعامل مع الزبائن.

-العبارتين 8-9 تعبر عن مؤشر تحفيز الموظفين وتوليد الرغبة لديهم في العمل؛ ويتجلى ذلك في حصول الموظفين على حوافز ومكافئات متناسبة مع مستوى أدائهم وتوزيع هذه الحوافز بطريقة عادلة بين الموظفين. وفيما يلي نستعرض إجابات عينة الدراسة حول عبارات التسويق الداخلي حسب كل مؤشر:

1- الاختيار والتعيين:

لغرض التعرف على تقييم الموظفين لإجراءات الاختيار والتعيين في البنوك التجارية بأدرار تم الاعتماد على 4 عبارات موضحة حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (01) تقييم مفردات عينة الموظفين لمؤشر الاختيار و التعيين

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة %	درجة الموافقة
01	يقوم البنك باختيار الموظفين ذوي الكفاءة والمهارة المطلوبة	2.39	1.24	65.25	عالية
02	أشعر بالاستقرار في البنك ولا أنوي تغيير العمل	2.61	1.38	59.75	متوسطة
03	تلي هذه الوظيفة حاجاتك ورغباتك	2.57	1.33	60.75	متوسطة
04	يقوم البنك بترقية الموظفين للوظائف الأعلى بناء على جهودهم في سبيل تقديم خدمات أفضل للزبائن.	3.13	1.51	46.75	متوسطة
المجموع	الاختيار والتعيين	2.67	1.36	58.12	متوسطة

المصدر: من اعداد الباحثان بناء على مخرجات spss

يوضح الجدول رقم (01) المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، نسبة ودرجة الموافقة للعبارات الاربعة التي تعكس مؤشر الاختيار و التعيين؛ حيث نلاحظ أن قيام البنك باختيار الموظفين ذوي الكفاءة والمهارة المطلوبة تحصل على أقل متوسط حسابي مرجح 2.39 والذي يعكس درجة الموافقة العالية في حدود المجال [1-2.5] (حسب المقياس المستخدم) في الدراسة، مما يعني تمتع البنوك عينة الدراسة بالكفاءات والمهارات المطلوبة وذلك بانحراف معياري يقدر ب 1.24 وهو مقدار تشتت إجابات عينة الموظفين حول المتوسط الحسابي 2.39، وقد قدرت نسبة الموافقة ب65.25% أي أن نسبة 34.75% فقط من الموظفين عينة الدراسة لا يوافقون على أن البنوك تقوم باختيار الموظفين ذوي الكفاءة والمهارة المطلوبة.

- بالنسبة للعبارات الثانية والثالثة والرابعة فقد تحصلت على درجات موافقة قدرت ب 2.61، 2.57، 3.13 درجة على التوالي، مما يدل على درجة موافقة متوسطة حول عبارات مؤشر الاختيار والتعيين المتمثلة في شعور الفرد بالاستقرار في البنك، تلبية الوظيفة لحاجات ورغبات الموظفين، ترقية الموظفين للوظائف الأعلى بناء على جهودهم بنسب مختلفة حيث أن:
- حوالي 59.75 % من عينة الموظفين يوافقون على شعور الموظف بالاستقرار في البنك ولا ينوي تغيير العمل بدرجة موافقة متوسطة بلغت 2.61 درجة في حدود [2.5-3.5] (حسب المقياس المستخدم).
- حوالي 60.75 % من عينة الموظفين يوافقون بدرجة متوسطة على أن الوظيفة التي يمارسها الموظف تلبى حاجاته ورغباته وقد بلغت 2.57 درجة في حدود [2.5-3.5] (حسب المقياس المستخدم).
- حوالي 46 % من الموظفين يوافقون بدرجة متوسطة على أن البنك يقوم بترقية الموظفين للوظائف الأعلى بناء على جهودهم في سبيل تقديم خدمات أفضل للزبائن.

نستنتج مما سبق أن غالبية أفراد العينة حوالي 58.12 % يقيمون مؤشر الاختيار والتعيين تقييماً "حيادياً" وذلك لأن المتوسط الحسابي المقدر ب 2.67 درجة في حدود [2.5-3.5] (حسب المقياس المستخدم). وذلك بانحراف معياري قدره 1.36 وهو مقدار تشتت إجابات مفردات العينة حول المتوسط الحسابي 2.67 درجة.

2- التدريب:

يعتبر التدريب وسيلة علمية وعملية تهدف إلى كفاءة العنصر البشري من خلال صقل قدراته وتنمية مهاراته وتغيير اتجاهاته وتزويده بالمعلومات لضمان الوصول إلى جودة الخدمات المقدمة. وفي هذا الصدد تم الاعتماد على بعض العبارات التي تترجم مفهوم التدريب:

- أ - استهداف البنك من البرامج التدريبية إكساب الموظفين المهارات والقدرات اللازمة للتعامل مع الزبائن.
- ب - تركيز التدريب على الاحتياجات التدريبية.
- ج - تركيز التدريب في البنك على المهارات الإنسانية المتعلقة بكيفية التعامل مع الزبائن.

الجدول رقم (02): تقييم مفردات عينة الموظفين لمؤشر التدريب

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة %	درجة الموافقة
05	يهدف البنك من البرامج التدريبية اكساب الموظفين المهارات والقدرات اللازمة للتعامل مع الزبائن	1.98	1	75.50	عالية
06	يركز التدريب في البنك على الاحتياجات التدريبية	2.21	1	69.75	عالية
07	يتركز التدريب في البنك على المهارات الإنسانية المتعلقة بكيفية التعامل مع الزبائن	2.28	0.98	68	عالية
المجموع	التدريب	2.15	0.99	71.08	عالية

المصدر: من اعداد الباحثان بناء على مخرجات spss

نلاحظ من الجدول رقم(02) أن:

- أغلبية أفراد الموظفين 75.50 % يوافقون بدرجة عالية على أن البنك يستهدف من البرامج التدريبية إكساب الموظفين المهارات والقدرات اللازمة للتعامل مع الزبائن وذلك في حدود المجال [1-2.5] (حسب المقياس المستخدم)، بمتوسط حسابي بلغ 1.98 بتشتت معياري قدره 1.
 - حوالي 70 % من عينة الموظفين يرون أن البنك يركز على الاحتياجات التدريبية، بدرجة موافقة عالية قدرت بـ 2.21 درجة، وذلك في حدود المجال [1-2.5] (حسب المقياس المستخدم)، بانحراف معياري بلغ 1 وهو مقدار تشتت إجابات العينة حول المتوسط الحسابي.
 - حوالي 68 % من أفراد عينة الموظفين بوكالات أدرار يوافقون بدرجة عالية على أنه يتركز التدريب في البنك على المهارات الإنسانية المتعلقة بكيفية التعامل مع الزبائن، حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.28 درجة، وهي درجة موافقة عالية، تقع في حدود المجال [1-2.5] (حسب المقياس المستخدم)، بتشتت معياري ضعيف بلغ 0.98 ما يشير الى قوة تجانس اجابات مفردات العينة حول المتوسط الحسابي.
- بناء على ذلك يمكن القول بصفة عامة أن تقييم الموظفين لمؤشر التدريب كان "ايجابيا" ؛ حيث أن درجة الموافقة العالية قدرت بـ 2.15 درجة في حدود المجال [1-2.5] (حسب المقياس المستخدم)، وذلك بنسبة موافقة 71 %.

3 - التحفيز:

يعني التحفيز توليد الرغبة لدى الموظفين في العمل في المؤسسة من خلال تقدير مجهوداتهم ومكافأتهم ماديا و معنويا، وتنمية اتجاهات ايجابية لدى الموظفين نحو مؤسساتهم، ما يقود الى تحسين نوعية الخدمات التي يقدمونها.

الجدول رقم (03): يبين تقييم الموظفين لمؤشر التحفيز

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة %	درجة الموافقة
08	أحصل دوما على المكافآت المتناسبة مع مستوى أدائي	3.25	1.22	43.75	متوسطة
09	يتم توزيع الحوافز المكافآت بطريقة عادلة بين الموظفين	3.16	1.24	46	متوسطة
المجموع	التحفيز	3.20	1.23	44.87	متوسطة

المصدر: من اعداد الباحثان بناء على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (03) ما يلي:

- حوالي 43.75% من مفردات عينة الموظفين يوافقون بدرجة متوسطة على أن الحوافز والمكافآت التي يحصلون عليها تتناسب مع مستوى أداء الموظفين، وبالمقابل نجد أن 64% يؤكدون أن الحوافز والمكافآت التي يحصلون عليها لا تتناسب مع مستوى أدائهم.
 - حوالي 46% من مفردات عينة الموظفين يعتبرون أن البنوك عينة الدراسة تقوم بتوزيع الحوافز والمكافآت بطريقة عادلة بين الموظفين.
- نستنتج مما سبق أنه تم تقييم مؤشر التحفيز من طرف الموظفين تقييما "حياديا" حيث بلغ 3.20 درجة في حدود [2.5- 3.5] (حسب المقياس المستخدم)، وذلك بنسبة موافقة بلغت 45% بتشتت معياري بلغ 1.23 حول المتوسط الحسابي.

خاتمة:

نستنتج مما سبق أن تقييم الموظفين لمؤشرات التسويق الداخلي كما يلي:

- بالنسبة للاختيار والتعيين نجد أن 58.5 % من أفراد عينة الموظفين يقيمون مؤشر الاختيار والتعيين تقييما حياديا؛ أي لا هو سلبي ولا هو ايجابي؛
 - 70 % من الموظفين يعتبرون ايجابيا قيام البنوك التجارية عينة الدراسة بالعملية التدريبية؛
 - تم تقييم مؤشر التحفيز تقييما حياديا، مما يعني أن التحفيز في البنوك التجارية عينة الدراسة لازال دون المستوى المطلوب.
- نستخلص مما سبق أن البنوك التجارية (BNA,BDL,BADR) عينة الدراسة تهتم بشكل ايجابي بمؤشر التدريب ويبقى المؤشرين الآخرين (التحفيز، الاختيار والتعيين) دون المستوى المطلوب، مما يعني اهتمام البنوك التجارية بالعمل دون الاهتمام بمتطلبات وحاجات الموظفين.
- أظهرت نتائج اختبار الفرضيات أنه:**
- لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0$ بين اجابات أفراد العينة حول أساليب التسويق الداخلي؛
 - لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0$ بين اجابات أفراد العينة حول اختيار العاملين؛
 - لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0$ بين اجابات أفراد العينة حول أسلوب التدريب؛
 - لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0$ بين اجابات أفراد العينة حول التحفيز.
- وبناء على نتائج الدراسة التطبيقية توصي الدراسة بما يلي:**
- ضرورة الاهتمام بعملية الاختيار والتعيين؛ بحيث يجب على المؤسسة العمل على جذب أفضل الكفاءات وتوظيف الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة؛
 - العمل على توليد الرغبة في العمل لدى الموظفين من خلال تقديم حوافز مادية ومعنوية مناسبة، وتوزع بطريقة عادلة بين جميع الموظفين؛
 - تقديم مكافآت للموظفين الذين يتعاملون بشكل جيد مع الزبائن.

قائمة المراجع والمصادر:

- 1- البرنوطي سعاد نايف، إدارة الموارد البشرية، عمان، الأردن، دار وائل للنشر، 2001.
- 2- الحداد عوض بدير، تسويق الخدمات المصرفية، ط1، دار البيان للطباعة والنشر، 1999.
- 3- خليل محمد محسن الشماع، " مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال"، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 1999.
- 4- الضمور هاني حامد، تسويق الخدمات، ط1، عمان، الأردن، دار وائل للنشر، 2004.
- 5- عادل باجابر، "الاتجاهات نحو المهنة وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى الأخصائيين الاجتماعيين والأخصائيات الاجتماعيات العاملين بالمستشفيات الحكومية المركزية بالمنطقة الغربية" رسالة ماجستير ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة، 1994.
- 6- عامر أماني محمد، إدارة الموارد البشرية، ط1، القاهرة، مصر، مطابع الولاء الحديثة 1999.
- 7- عبد الباري درة، " تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات :الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، 2003.
- 8- عبد الباقي صلاح وآخرون، ادارة الموارد البشرية، ط1، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2007.
- 9- العجارمة تيسير، التسويق المصرفي، عمان، الأردن، دار الحامد للنشر، 2005.
- 10- ماهر أحمد، ادارة الموارد البشرية، ط1، القاهرة، مصر، الدار الجامعية، 1999.
- 11- عبد الله عبد الرحمان النميان، الرقابة الإدارية و علاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض: 2003 .
- 12- محمد بن عبد الله العثمان، تفويض السلطة و أثره على كفاءة الأداء، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية العربية، الرياض: 2003 .1
- 13- موسى عبد الناصر، نظام مقترح لتقييم أداء الأفراد في المؤسسات الاقتصادية العمومية، رسالة دكتوراه مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولية، جامعة باجي مختار، عنابة: 2005/2004،
- 14- ماريون إي هاينز، ترجمة: محمود مرسي؛ زهير الصباغ، إدارة الأداء: دليل شامل للإشراف الفعال، معهد الإدارة العامة، الرياض: 1988 .

1- wright, P, " **Satrategic Management : Concepts and Cases** ", 3rd/ed., Prentice-Hall. U.S.A, 1996.

2- Wheelen; T. & Hanger; D, " **Strategic Management and Business Policy** ", 8th/ed, Addison-Wesley Publishing Co, U.S.A, 2000.

3- Evan, W. M., " **Organization Theory and Organizational Effectiveness: An Exploratory Analysis**", Organizational and Administrative Sciences, 1976.

4- Berry Leonard, " **the employee as customer** ", journal of retail banking, V3, no 01, 1981.

- 5- Rafik M and Ahmed P.K, "the Scope of internal marketing the boundary between marketing and humain Resource Management", journal of marketing Management", vol 9, No (3), 1993 .

قائمة الهوامش:

- ¹ تيسير العجارمة، التسويق المصرفي، عمان، الأردن، دار الحامد للنشر، 2005، ص 30.
- ² هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، ط1، عمان، الأردن، دار وائل للنشر، 2004، ص 284.
- ³ صلاح عبد الباقي وآخرون، ادارة الموارد البشرية، ط1، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2007، ص 167.
- 4 Berry Leonard, the employee as customer, journal of retail banking, V3, no 01, 1981, p35.
- ⁵ أحمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، ط1، القاهرة، مصر، الدار الجامعية، 1999، ص 319.
- ⁶ أماني محمد عامر، إدارة الموارد البشرية، ط1، القاهرة، مصر، مطابع الولاء الحديثة 1999، ص 277.
- ⁷ سعاد نايف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية، عمان، الأردن، دار وائل للنشر، 2001، ص 345.
- ⁸ Rafik M and Ahmed P.K, "the Scope of internal marketing the boundary between marketing and humain Resource Management", journal of marketing Management", vol 9, No (3), 1993 , P 220.
- ⁹ عوض بدر الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، ط1، دار البيان للطباعة والنشر، 1999، ص 420.
- ¹⁰ wright, P, " Satrategic Management : Concepts and Cases "، 3rd/ed., Prentice-Hall. U.S.A, 1996,p 259
- ¹¹ خليل محمد محسن الشماع، " مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال"، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 1999، ص 85
- ¹² Wheelen; T. & Hanger; D, " Strategic Management and Business Policy ", 8th/ed, Addison-Wesley Publishing Co, U.S.A, 2000, p 231
- ¹³ Evan, W. M., " Organization Theory and Organizational Effectiveness: An Exploratory Analysis", Organizational and Administrative Sciences, 1976.p 519
- ¹⁴ عادل باجابر، "الاتجاهات نحو المهنة وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى الأخصائيين الاجتماعيين والأخصائيات الاجتماعيات العاملين بالمستشفيات الحكومية المركزية بالمنطقة الغربية" رسالة ماجستير ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة، 1994، ص 24
- ¹⁵ عبد الباري درة، " تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات :الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، 2003، ص 96
- ¹⁶ عبد الله عبد الرحمان النميان، الرقابة الإدارية و علاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض: 2003 ، ص: 37.
- ¹⁷ محمد بن عبد الله العثمان، تفويض السلطة و أثره على كفاءة الأداء، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية العربية، الرياض: 2003 ، ص: 73.
- ¹⁸ عبد الله عبد الرحمان النميان ،مرجع سابق، ص: 38
- ¹⁹ موسى عبد الناصر، نظام مقترح لتقييم أداء الأفراد في المؤسسات الاقتصادية العمومية، رسالة دكتوراه مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولية، جامعة باجي مختار، عنابة: 2005/2004، ص: 11.
- ²⁰ ماريون إي هاينز، ترجمة: محمود مرسي؛ زهير الصباغ، إدارة الأداء: دليل شامل للإشراف الفعال، معهد الإدارة العامة، الرياض: 1988 ، ص: 170-171.
- ²¹ Dick Grote, The performance appraisal question and answer Book: a survival guide for managers, AMACOM, U.S.A: 2002, P.28.