الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة فرحات عباس –سطيف1 –
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية
تخصص: تسويق

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الدكتوراه طور ثالث في إطار مدرسة الدكتوراه في العلوم التجارية

تخصص: تسويق

تحت عنوان:

التسويق الداخلي كمدخل لإدارة التغيير في المؤسسات الخدمية

– دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الخدمية –

من إعداد الطالبة:
سارة عمرون

تحت إشراف:
د. محمد الصغير جيطلي

لجنـــــــــــــــــــة المناقشـــــــــــــــــــة:

د. ليلى قطاف	أستاذ التعليم العالي	جامعة سطيـــف -1-	رئيســـــــــــــا
د. محمد الصغير جيطلي	أستاذ محـــاضر أ	جامعة برج بوعريريج	مشرفـــا ومقـــررا
د. فريد كورتل	أستاذ التعليم العالي	جامعة سكيكدة	عضوا مناقشـــــــا
د. خالد قاشـي	أستاذ التعليم العالي	جامعة بليدة -2-	عضوا مناقشـــــــا
د. فارس هبـاش	أستاذ محـــاضر أ	جامعة سطيـــف -1-	عضوا مناقشـــــــا
د. سمراء دومـي	أستاذ محـــاضر ب	جامعة سطيـــف -1-	عضوا مدعـــــــوا

السنة الجامعية: 2015–2016

بسم الله الرحمن الرحيم

وَيَسْأَلُونَكَ عَنِ الرُّوحِ قُلِ الرُّوحُ مِنْ أَمْرِ رَبِّي وَمَا
أُوتِيتُم مِّنَ الْعِلْمِ إِلَّا قَلِيلًا

صدق الله العظيم

سورة الإسراء -الآية 85-

إني رأيت أنه لا يكتب أحد كتابا في
يومه إلا قال في غده: لو غير هذا
لكان أحسن، ولو زيد هذا لكان
يستحسن، ولو قدم هذا لكان أفضل،
ولو ترك هذا لكان أجمل ... وهذا
من أعظم العبر، وهو دليل على
استيلاء النقص على جملة البشر

العماد الأصفهاني

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين حمدا يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه، والشكر له على توفيقه وإمتنانه، شكرا يكافئ المزيد من إحسانه والصلاة والسلام على رسول الهدى محمد بن عبد الله خير خلقه وصفوة رسله ومن والاه وإتبع هداه إلى يوم الدين وبعد، قال الرسول صلى الله عليه وسلم:

"لا يشكر الله من لا يشكر الناس"

فيسرني أن أتقدم بالشكر لكل من كان له الفضل علي بعد الله عز وجل في إستكمال هذا العمل بالصورة التي أتمنى أن تحقق المبتغى.

للأستاذ المشرف الدكتور: محمد الصغير جيطلي الذي لم يبخل علي بعلمه وجهده المتواصل وأفكاره النيرة وإنتقاداته البناءة وتوجيهاته الصائبة، والتي كان لها الأثر في إنجاز هذا العمل.

وأتقدم بشكر خاص للأستاذة **سليمة طبابية** على دعمها لي من خلال الأفكار والنصائح التي قدمتها لي خلال إنجازي لهذا العمل.

كما أتقدم بالشكر والتقدير والعرفان إلى أعضاء هيئة التدريس أساتذتي الكرام بقسم العلوم التجارية بجامعة فرحات عباس سطيف1.

وأنتهز الفرصة لأتقدم بالشكر الوافر والإمتنان إلى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة لقبولهم تقييم هذه الرسالة، وإلى الأساتذة الذين شرفونا بتحكيم الإستمارة الخاصة بهذه الدراسة، وساهموا مساهمة فعالة في تقويم درجة صدقها من خلال نصائحهم وإرشاداتهم.

وإلى مسؤولي المؤسسات محل الدراسة على تزويدنا بقدر مهم من المعلومات التي إستفدنا منها في التحليل، من خلال تسهيلاتهم وتعاونهم أثناء فترة الدراسة الميدانية.

وإلى كل من أسهم من بعيد أو من قريب في ولادة هذا العمل وإخراجه

إلى النور ..... فكرا ومشورة ودعما .....

أقدم خالص شكري وعظيم إمتناني.

سارة عمرون

الإهداء

الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لو لا أن هدانا الله فحمدا وشكرا لله الذي وفقنا لإتمام هذا العمل المتواضع

أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع:

إلى من تعهداني بصغري.....تربية وتعليما

إلى روح الوالد الكريم رحمه الله وأسكنه الفردوس الأعلى مع النبيئين والصديقين والشهداء

إلى مدرستي الأولى في الحياة الوالدة الكريمة حفظها الله وأطال في عمرها

إلى إخوتي وأخواتي

إلى كل الأصحاب... الأصدقاء... والزملاء

جعل الله كل أيامكم أفراحا ومسرات

إلى كل من هو أهل للتقدير والإحترام والإهداء

سارة عمرون

مقدمة

تتعامل المؤسسات بمختلف أنواعها مع ظروف بيئية تتسم بالديناميكية والتعقد وسرعة وحدة التغيير وعدم التأكد، حيث تتميز هذه البيئة بمجموعة من التغيرات والتطورات والتي تتضح مظاهرها في كافة المجالات: الإقتصادية، الإجتماعية والثقافية، السياسية والتكنولوجية، ومن أهم هذه التغيرات ظاهرة العولمة، الإنفتاح العالمي وتحرير التجارة الدولية وإزالة كافة العوائق والقيود أمام إنتقال السلع والخدمات ورؤوس الأموال، التطور التكنولوجي السريع وتعدد المنتجات المعروضة كما ونوعا، وإزاء هذه البيئة المتغيرة وجب على القائمين في المؤسسة تبني إستراتيجيات تسمح لها بمواجهة التهديدات البيئية والتكيف معها وتحسين أدائها بشكل دائم من أجل المحافظة على موقعها التنافسي وتطويره، ويعد التغيير نتيجة للتأثير المتبادل بين المؤسسة وبيئتيها الداخلية والخارجية المحيطة بها، وقد يمس هذا التغيير التكنولوجيا أو التقنية المستخدمة، الهيكل التنظيمي، سلوكيات وإتجاهات الأفراد والجماعات، المستوى الإستراتيجي أو الأهداف ونمط القيادة في المؤسسة، ولهذا يمثل التغيير عملية معقدة إلى حد ما، لذا ينبغي من القائمين عليها العمل على إدارتها بفعالية من خلال إدارة التغيير، التي تعنى بعملية الإنتقال من حالة معينة غير مرغوبة (الوضع الراهن والذي يشكل المشكلة) إلى وضع جديد أو حالة أخرى مرغوبة (الوضع المرغوب الإنتقال إليه والذي يعتبر بمثابة الحل) يفترض فيها أن تكون أكثر إيجابية وتلقى قبولا لدى أغلبية الموظفين في المؤسسة، بإعتبارها الوسيلة التي توافق بين المتغيرات الداخلية للمؤسسة والمتغيرات الخارجية، وهذه العملية تتطلب إطار عمل يتمثل في إتباع مجموعة من الخطوات وهي تشخيص وتحليل المشكلة، تحديد الأهداف المنشودة، تنفيذ وتحقيق هذه الأهداف، وضع خطة مفصلة مبنية على رؤية معينة ووصف الدقيق لما يجب إنجازه، وتحديد الأدوات والوسائل المستخدمة لتحقيق ذلك، البحث عن البدائل الممكنة لإيجاد حلول مناسبة، الحصول على دعم ومساندة لعملية التغيير والإلتزام بها، إختيار البديل الأمثل الذي يحقق أفضل النتائج، إتخاذ القرار المناسب، مراقبة سير العمل وأدائه، ومتابعة كيفية تحقق النتائج، فمن خلال إدارة التغيير تستطيع أن تقدم ما هو جديد وتضمن إستمرارها وتطورها وكل ذلك عن طريق تعزيز علاقة التفاعل بين المؤسسة وبيئتها عن طريق إغتنام الفرص والإستفادة منها والتقليل من تأثير التهديدات الخارجية، وترشيد إستغلال نقاط القوة، وإيجاد الحلول المناسبة والسريعة لنقاط الضعف.

وبهدف مواكبة مختلف الظروف والتغييرات والعوامل المؤثرة للبيئة المحيطة بالمؤسسات ظهرت مفاهيم إدارية ومناهج جديدة مختلفة لإدارة التغيير كانت بمثابة الحلول أو السبل التي تمكن هذه المؤسسات من البقاء والإستمرار، نذكر منها عمليات الهندسة الإدارية، إدارة الجودة الشاملة، مواصفات ISO 9000 وثقافة المؤسسة وغيرها من المداخل، ويعتبر التسويق الداخلي من أحدث المداخل الإدارية المستخدمة لإدارة التغيير وتقليل مقاومته من قبل الموظفين بإعتبار

أنها غير رشيدة ومعاكسة للسلوك الإنتاجي مما يؤدي بالإضرار بالمؤسسة، وفي الأجل الطويل تكون في غير صالح هؤلاء المقاومين للتغيير أنفسهم.

ويعتبر جودة أداء الموارد البشرية ومهاراتهم وكفاءاتهم في المؤسسات بصفة عامة والمؤسسات الخدمية بصفة خاصة مفتاح الحفاظ على الزبائن الحاليين وجذب آخرين جدد وتحسين الأداء التنظيمي، وهذا من خلال إعتبار الموظفين داخل المؤسسات كزبائن داخليين والوظائف كمنتجات حيث تتركز على إنشاء علاقات داخلية جيدة بين الأفراد في جميع المستويات، وهذا أساس ما يقوم عليه مفهوم التسويق الداخلي، من أجل زيادة الوعي لدى الموظفين لتلبية إحتياجات زملائهم داخل المؤسسة بإعتبارهم زبائن داخليين وإزالة الحواجز بينهم، بهدف زيادة الفعالية التنظيمية وتقديم خدمة ممتازة للزبائن الخارجيين، ولهذا يجب أن يكون الموظفين راضين عن الوظيفة، وبيئة عملهم وعلاقتهم مع زملائهم والإدارة، حتى تكون لديهم القدرة على إرضاء الزبائن الخارجيين وتقديم خدمات ضمن توقعاتهم بالإضافة إلى ذلك، تطور التسويق الداخلي ليعتبر كإستراتيجية لخلق التوجه بالزبون داخل المؤسسة، إذ أن العلاقات الداخلية بين الموظفين والإدارات وفرق العمل، يمكن أن تساهم في تعزيز وتطوير علاقات خارجية قوية مع الزبائن، ولأن مفهوم التسويق الداخلي ينظر إلى كل موظف وقسم بإعتباره عميل داخلي ومورد، ويعتبر سلوك الموظفين في المؤسسة وشعورهم بالإنتماء له تأثير كبير على أداء المؤسسة وتحسين جودة الخدمة المقدمة للزبون، فنظرا للخصائص التي تميز بها الخدمات، فتلبية إحتياجات الزبائن بالنسبة للمؤسسات الخدمية تتطلب مستويات عالية من الجودة بالمقارنة مع القطاعات الأخرى.

إشكالية الدراسة:

عرفت إدارة الموارد البشرية تطورا ملحوظا في الآونة الأخيرة كآلية لتحقيق إستراتيجيات وأهداف المؤسسة، مما دفع هذه الأخيرة إلى البحث عن تقنيات جديدة لتسيير موظفيها وزيادة ولائهم نحوها، وفي هذا الإتجاه يعتبر التسويق الداخلي من أحدث وأبرز المداخل المستخدمة لتوجيه الأفراد نحو التغيير المطلوب، ويرجع هذا الإهتمام بالموارد البشرية إلى ما تحمله من مقومات ذات قيمة كبيرة بالنسبة للمؤسسة تساعدها على مجابهة التغييرات المستمرة في المحيط الذي تنشط فيه.

من خلال ما تقدم، تظهر لنا معالم الإشكالية محل البحث والتي يمكن بلورتها من خلال السؤال الرئيسي التالي:

ما مدى مساهمة التسويق الداخلي في تفعيل إدارة التغيير في المؤسسات الخدمية؟

ولنتمكن من الإلمام بجميع جوانب الموضوع ولتحقيق أهداف الدراسة، ندرج تحت هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية إستنادا على إستعراض الجانب النظري، وتتمثل هذه الأسئلة البحثية فيما يلي:

1. ماهي دواعي إهتمام المؤسسات بإدارة التغيير وسعيها نحو تبنيها، وماهي المعوقات التي قد تقف في وجه هذا المسعى؟
2. ما هي الأساليب والإستراتيجيات المتبعة لمعالجة أو التقليل من مقاومة الموظفين للتغيير وإدارته؟
3. هل إدارة البنوك على دراية بمفهوم التسويق الداخلي؟
4. هل المسؤولين في البنوك على علم بدور التسويق الداخلي في التقليل من مقاومة التغيير لدى الموظفين لإنجاح إدارة التغيير؟

فرضيات الدراسة: وللإجابة على مجمل التساؤلات المطروحة تم إقتراح الفرضيات التالية بهدف مناقشتها ومن ثم الحكم على مدى صحتها أو خطئها:

- **الفرضية الرئيسية الأولى:**

H_{01}: لا تهتم البنوك محل الدراسة (BEA, BADR, AGB) بتطبيق إستراتيجيات التسويق الداخلي.

- **الفرضية الفرعية الأولى:** لا تهتم البنوك محل الدراسة (BEA, BADR, AGB) بتطبيق إستراتيجيات التوظيف؛
- **الفرضية الفرعية الثانية:** لا تهتم البنوك محل الدراسة (BEA, BADR, AGB) بتطبيق إستراتيجيات الإتصال الداخلي؛
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا تهتم البنوك محل الدراسة (BEA, BADR, AGB) بتطبيق إستراتيجيات التدريب؛
- **الفرضية الفرعية الرابعة:** لا تهتم البنوك محل الدراسة (BEA, BADR, AGB) بتطبيق إستراتيجيات التحفيز؛
- **الفرضية الفرعية الخامسة:** لا تهتم البنوك محل الدراسة (BEA, BADR, AGB) بتطبيق إستراتيجيات التمكين.

- **الفرضية الرئيسية الثانية:**

H_{02}: لا تهتم البنوك محل الدراسة (BEA, BADR, AGB) بتطبيق أبعاد إدارة التغيير.

- **الفرضية الفرعية الأولى:** لا تدرك البنوك محل الدراسة (BEA, BADR, AGB) أهمية تطبيق إدارة التغيير؛
- **الفرضية الفرعية الثانية:** لا تهتم البنوك محل الدراسة (BEA, BADR, AGB) بتطبيق التغيير في مختلف المستويات؛
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا تهتم البنوك محل الدراسة (BEA, BADR, AGB) بإستخدام أساليب للتعامل مع مقاومة التغيير.

- **الفرضية الرئيسية الثالثة:**

H_{03}: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين الإهتمام بالتسويق الداخلي وإدارة التغيير للبنوك محل الدراسة (BEA, BADR, AGB).

- **الفرضية الفرعية الأولى:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين الإهتمام بالتوظيف وإدارة التغيير للبنوك محل الدراسة (BEA, BADR, AGB)؛
- **الفرضية الفرعية الثانية:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين الإهتمام بالإتصال الداخلي وإدارة التغيير للبنوك محل الدراسة (BEA, BADR, AGB)؛
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين الإهتمام بالتدريب وإدارة التغيير للبنوك محل الدراسة (BEA, BADR, AGB)؛
- **الفرضية الفرعية الرابعة:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين الإهتمام بالتحفيز وإدارة التغيير للبنوك محل الدراسة (BEA, BADR, AGB)؛
- **الفرضية الفرعية الخامسة:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين الإهتمام بالتمكين وإدارة التغيير للبنوك محل الدراسة (BEA, BADR, AGB).

أهداف الدراسة: نحاول من خلال هذه الدراسة تسليط الضوء على التسويق الداخلي وإدارة التغيير داخل البنوك التجارية، ويتمثل الهدف العام في: فهم وإستخدام إستراتيجيات التسويق الداخلي داخل البنوك التجارية كمدخل لإدارة التغيير ودورها في تقليل مقاومة التغيير، حيث نسعى من خلال الهدف العام، إبراز مساهمة إستخدام التسويق الداخلي من قبل المديرين في البنوك في التقليل من مقاومة التغيير لدى الموظفين، تغيير إتجاهاتهم وتبني السلوك المرغوب بهدف تحسين أدائهم وتطوير الوعي لديهم لتبني التوجه بالزبائن وبالسوق من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

ولتحقيق الهدف العام، ثم وضع وتوضيح الأهداف الرئيسية المرجوة تحقيقها بناء على هذه الدراسة في النقاط التالية:

- محاولة الإجابة على التساؤلات المطروحة والتأكد من صحة أو خطأ الفرضيات؛
- توضيح الإطار النظري للتسويق الداخلي وإدارة التغيير وتحديد المصطلحات؛
- التعرف على أهداف وأنشطة التسويق الداخلي داخل البنوك التجارية، من خلال دراسة آراء عينة من المستجوبين بشأن أهداف التسويق الداخلي ومزيج الأنشطة التسويقية الداخلية المستخدمة داخل البنوك، وتتمثل أساسا في الإتصال الداخلي، والتوظيف، وتدريب وتحفيز وتمكين الموظفين، بهدف تحديد أسباب وكيفية إستخدامها، ما يمكننا من فهم طبيعة التسويق الداخلي؛
- تحديد دور التسويق الداخلي كمدخل لإدارة التغيير والتأثير الناتج من تطبيق أنشطته وأبعاده في التقليل من مقاومة التغيير لدى الموظفين؛

- التعرف على معوقات وصعوبات تطبيق التسويق الداخلي؛
- معرفة السلبيات المترتبة على مقاومة الموظفين للتغيير في البنوك؛
- تقديم مجموعة من المقترحات والحلول للمسيرين في المديرية التي تعمل على تحسين الممارسات الفعلية لإستراتيجيات وسياسات وبرامج التسويق الداخلي وكذلك التي تعمل على تحسين مستوى جودة الخدمة المقدمة، من خلال التقليل من مقاومة عمليات تغيير.

أهمية الدراسة: تظهر أهمية الدراسة من خلال النقاط التالية:

- نهتم بدراسة التسويق الداخلي بمختلف أبعاده لدوره في تفعيل إدارة التغيير وكيفية التعامل مع مقاومته لدى الموظفين، خاصة وأن الموظفين يعتبرون أساس تطبيق التغيير المرغوب؛
- تنبع أهمية الدراسة من الناحية العملية من أهمية العلاقة التي تربط بين التسويق الداخلي وإدارة التغيير، بوصفه مفهوما يقوم على الإفتراض القائل بأن الإهتمام بإستراتيجيات وأبعاد التسويق الداخلي يمكن أن يقلل مقاومة عمليات التغيير من قبل الموظفين في البنوك، مما يؤدي إلى نجاح إدارة التغيير؛
- يعتبر الموظفين وسيلة لتنفيذ إستراتيجيات البنك وتقديم الخدمات للزبائن وبالتالي تحقيق أهداف البنك، فضلا عن دور الموظفين في ضمان جودة الخدمة الداخلية وبالتالي الخارجية؛
- تنبع أهمية الدراسة من أهمية القطاع البنكي في الجزائر والذي يعمل به أكثر من 35000 موظف، ويتنافس في هذا القطاع 29 بنك ومؤسسة مالية بين عام وخاص، ويعتبر القطاع البنكي أكثر قطاع يعتبر مهيكلا.

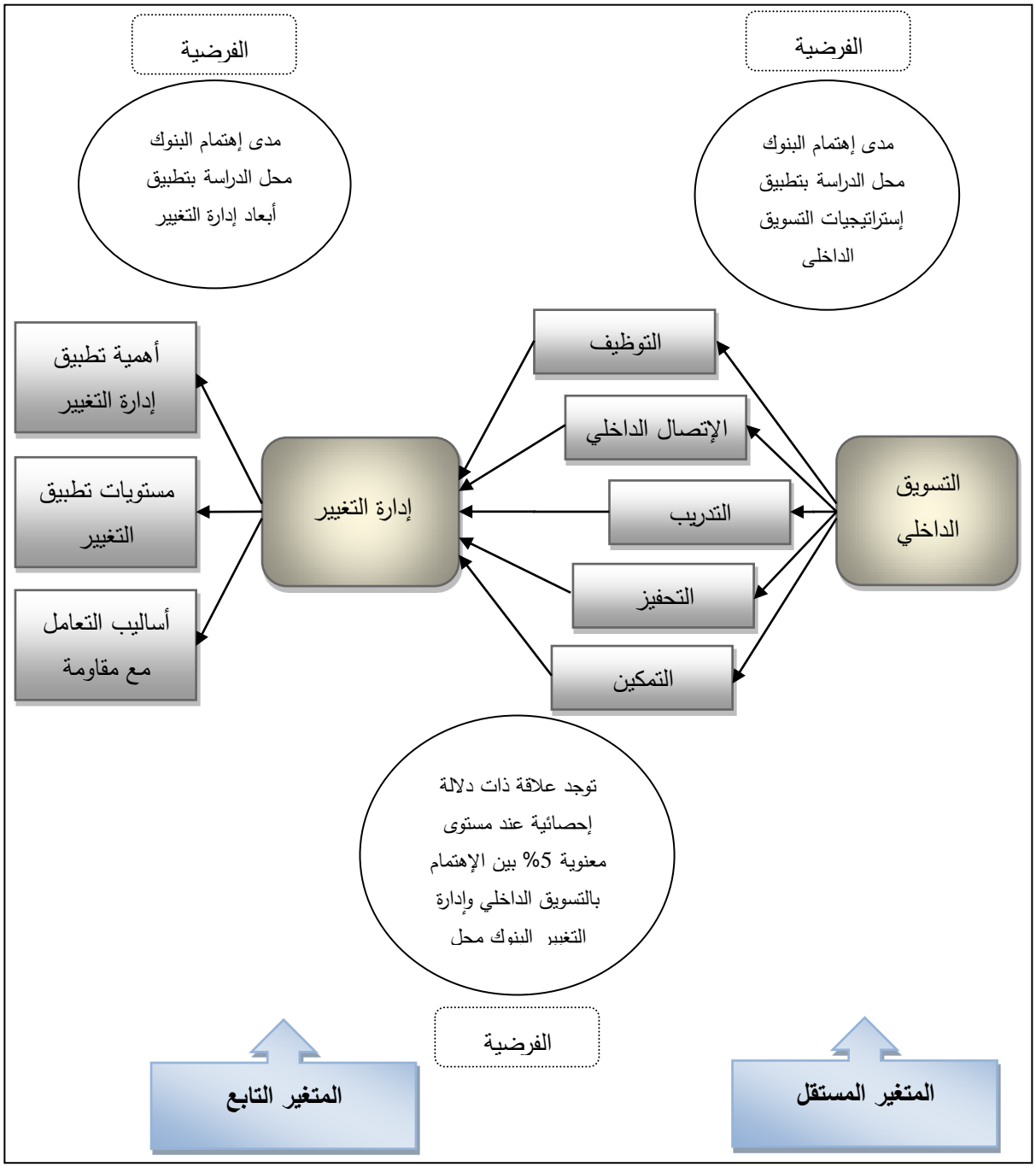
أسباب اختيار الموضوع: ترجع أسباب إختيارنا لموضوع الدراسة لمجموعة من الدوافع والمبررات علمية وشخصية يمكن حصرها فيما يلي:

- الوعي بأهمية الموضوع خاصة في ظل التحولات المتسارعة في قطاع البنوك؛
- الإهتمام الكبير الذي يحظى بها لتسويق الداخلي سواء في الدراسات والأبحاث الإدارية والإقتصادية، أو من خلال الممارسة العملية في مختلف المؤسسات خاصة الخدمية؛
- الحاجة إلى المزيد من الأبحاث لتسليط الضوء على التسويق الداخلي، لتوضيح مفهومه وتحديد مكوناته ومبادئه الأساسية، ولإزالة الغموض حول أنشطته التي يمكن إستخدامه من قبل المديرين والمشرفين بشكل فعال لتأثير على سلوك الموظفين، وبالتالي دفعهم لتبني سياسة التوجه بالزبائن وبالسوق وقبول التغيير؛
- محاولة تحديد العوامل التي قد تؤثر على نجاح أو فشل التسويق الداخلي؛
- يعتبر التغيير خيارا موضوعيا، وحتميا وأداة فعالة في سبيل تحقيق الإستقرار، الإستمرارية والنجاح في ظل بيئة غير مستقرة؛

- يعتبر قطاع البنوك قطاعا حيويا لما يتمتع به من ديناميكية ومواكبة لمختلف المستجدات، الأمر الذي يساعد في تجسيد الدراسة النظرية للتسويق الداخلي وإدارة التغيير على أرض الواقع.

نموذج الدراسة

إستنادا إلى الإطار النظري للدراسة، وما أفرزته الدراسات الأدبية حول متغيرات موضوع الدراسة التسويق الداخلي وإدارة التغيير بمختلف أبعادهم، وفي ضوء أهداف الدراسة والإشكالية المطروحة والفرضيات الموضوعة، وبهدف توضيح مدى إهتمام البنوك التجارية محل الدراسة (BEA, BADR, AGB) بالجزائر العاصمة بتطبيق إستراتيجيات التسويق الداخلي وأبعاد إدارة التغيير، وإبراز علاقة وأثر التسويق الداخلي كمدخل من مداخل تفعيل إدارة التغيير وإنجاحها، لذا تم وضع نموذج الدراسة المبين في الشكل التالي.



المتغير المستقل: ويتمثل في التسويق الداخلي بمختلف أبعاده الخمسة (التوظيف، الإتصال الداخلي، التدريب، التحفيز والتمكين).

المتغير التابع: ويتمثل في إدارة التغيير.

المنهج المستخدم في الدراسة

من المؤكد أن القيام بأي دراسة علمية يتطلب منهج علمي يساعد الباحث على تشخيص إشكالية البحث المقدمة، ولإثبات مدى صحة وخطأ الفرضيات المقترحة، وذلك للوصول إلى النتائج في ضوء الأهداف الموضوعة، ويمكن إعتبار المنهج على أنه: "مجموعة من العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه"، كما يعتبر فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة إما من أجل الكشف عن الحقيقة حين نكون بها جاهلين، أو البرهنة عليها للآخرين حين نكون بها عارفين.

ومن أجل تحقيق أهداف المرجوة من هذه الدراسة والتعرف على واقع التسويق الداخلي ودوره في تقليل مقاومة الموظفين لعمليات التغيير في المؤسسات الخدمية وتبعا لطبيعة الموضوع، إعتمادنا على المناهج التالية:

المنهج الوصفي التحليلي: الذي يتيح لنا التعبير عن الظاهرة محل الدراسة تعبيرا كميا وكيفيا من خلال جمع البيانات والمعلومات عنها لوصفها وتوضيح خصائصها، وتحليل العلاقات بين أبعادها المختلفة وتفسيرها للوصول إلى إستنتاجات علمية واقعية تساهم في تحسين هذه الظاهرة؛

- **منهج دراسة الحالة والمنهج الإستقصائي:** إستخدمنا منهج دراسة الحالة بإعتباره الأنسب للفصل التطبيقي، أين توجهنا بتطبيق دراستنا على كل من بنك الجزائر الخارجي، بنك الفلاحة التنمية الريفية وبنك الخليج الجزائر بولاية الجزائر، بهدف إستغلال البيانات الميدانية المجمعة عن طريق تصميم إستمارة تتضمن مجموعة من الأسئلة المتعلقة بموضوع الدراسة لمحاولة البرهنة على الفرضيات المطروحة، كما إستخدمنا المنهج الإستقرائي من أجل تعميم نتائج العينة على المجتمع، أي تعميم الجزء على الكل؛
- **المنهج الإحصائي:** الذي يمكننا من إختبار صحة الفرضيات بإستعمال الأساليب والأدوات الإحصائية في تحليل البيانات المجمعة عن طريق الإستمارة كأداة بحث رئيسية في الدراسة الميدانية، وهذا من خلال إستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية **SPSS**.

أدوات جمع البيانات

إستعنا بالمسح المكتبي في تغطية الجوانب النظرية للدراسة وذلك من خلال جمع أكبر عدد من الكتب بمختلف اللغات العربية، الفرنسية والإنجليزية التي تعرضت للموضوع بصورة شاملة أو جزئية وبصفة مباشرة أو غير مباشرة، كما تم الإعتماد أيضا على مجموعة من

الأطروحات، المقالات، الملتقيات ومواقع الأنترنيت، أما بالنسبة للجانب التطبيقي فلقد إستخدمنا كل من المقابلة، الوثائق والسجلات الإدارية للبنك، الملاحظة والإستبيان لجمع البيانات الميدانية.

الدراسات السابقة

تتوفر المكتبة الوطنية والعربية والأجنبية على عدد مهم من الدراسات التي تتعلق ببعض جوانب موضوع الدراسة، فمنها من سلطت الضوء على إدارة التغيير وأخرى على التسويق الداخلي على إنفراد، من عدة جوانب فإختلفت في مجال الإهتمام ونقاط الإرتكاز، في حين لم يتوفر لدينا دراسات تعالج إنعكاسات تطبيق إستراتيجيات التسويق الداخلي على عمليات إدارة التغيير، وفيما يلي سنستعرض بعض من تلك الدراسات كما يلي:

الدراسات العربية:

1. دراسة صالح بن سليمان الفائز، أطروحة دكتوراه في العلوم الإدارية (2007-2008)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية –المملكة العربية السعودية-، جاءت بعنوان: **الإستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته –دراسة ميدانية على قيادات قطاعات وزارة الداخلية في المملكة العربية السعودية-**، حاول الباحث في هذه الدراسة التعرف على دور القيادة العليا في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته، والتعرف على أهم أسباب مقاومة الموظفين للتغيرات التنظيمية وأساليب تلك المقاومة والنتائج المترتبة عنها، كما حاول الباحث التعريف بأهم الاستراتيجيات والآليات التي تساعد على نجاح إدارة التغيير، وحسن التعامل مع مقاومته والحد منها، وقد توصل الباحث من خلال الدراسة إلى أن أهم الأسباب التي تؤدي إلى مقاومة الموظفين للتغيير خاصة المستترة منها تكمن في خوفهم على مصالحهم، عدم توفر التدريب الكافي، إعتماد الأساليب الروتينية وضعف الإتصال، مما ينتج عن هذه المقاومة عرقلة سير الأعمال وشعور الموظفين بالإحباط وتفشي الصراع بينهم وتعظيم الإتجاهات السلبية، وأوصت الدراسة إلى أن إستراتيجيات إدارة التغيير تتطلب ضرورة إدراك القادة الإداريين لأهمية التدريب كمهارة عصرية لابد من إتقانها وفق مبادئها وأسسها العلمية والعملية في ظل عصر سمته الأساسية التغير السريع، وأن تطبيق إستراتيجيات فعالة لإدارة التغيير يتطلب إعادة صياغة كثير من الجوانب التنظيمية لتتلاءم مع التغيرات الحديثة، وأن تأخذ هذه الإستراتيجيات بالإعتبار وجود الرؤية والرسالة والأهداف الواضحة والمحددة لدى القيادات الإدارية، وضرورة تبني مداخل إدارية حديثة كالإبداع، التمكين وإدارة المعرفة وكذلك ومن أجل نجاح القادة الإداريين في إدارة التغيير التنظيمي يجب إدراك أهمية التغيير المنبثق من متطلبات

الواقع وحاجته، وإحتواء القوى المعيقة وكبحها، وإيجاد المناخ المساعد على تفهم وتقبل التغيير.

2. دراسة كمال قاسمي، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الإقتصادية (2010-2011)، جامعة سطيف –الجزائر–، جاءت بعنوان: **إعادة هندسة نظم إدارة الجودة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة –دراسة ميدانية بالمناطق الصناعية لولاية برج بوعريريج–**، ولقد هدفت إلى دراسة إمكانية تأهيل نظم إدارة الجودة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لبلوغ مستويات إدارة الجودة الشاملة، وذلك بالإعتماد على إعادة الهندسة العمليات كمدخل تغييري، ومن بين النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أنه بالرغم من إمتلاك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة القابلية لإحداث التغيير ووعي بأهميته بهدف تطور أنظمة الجودة السائدة بالمؤسسات محل الدراسة، حتى تتماشى ونظم الإدارة الحديثة للجودة المرتكزة بالأساس على مدخل إدارة الجودة الشاملة، إلا أن هناك عدم إقتناع من قبل المسؤولين في هذه المؤسسات بإعتماد مدخل إعادة الهندسة لإحداث التغيير المنشود، كما أوصت الجهات الوصية أن تضع آليات تشجيعية وتوجيهية من شئنها أن تحفز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تأهيل أنظمة الجودة السائدة بها بما يمكنها من إدخال مختلف المناهج الإدارية الحديثة لتطوير الجودة والإستفادة من مزاياها، بالإضافة للأخذ بروح المعايير الدولية بما يتماشى مع الخصوصية الجزائرية ما يسهل الإنخراط في عمليات التغيير.

3. دراسة أحمد ضيف، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الإقتصادية (2012-2013)، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان –الجزائر–، جاءت بعنوان: **تكنولوجيا المعلومات والإتصال كمدخل لتفعيل إدارة التغيير بالمؤسسة الإقتصادية –حالة المؤسسة الجزائرية مجمع إتصالات الجزائر نموذجا–**، وهدفت إلى دراسة طبيعة العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والإتصالات وإدارة التغيير، حيث تعد تكنولوجيا المعلومات والإتصالات عنصر عام وضروري لأي تغيير في بيئة تسودها المنافسة الشديدة، ما يحتم على المؤسسات أن تكون في تغيير مستمر نحو الأحسن، وأن لا يقتصر التغيير على مستوى مواقف وأفكار ومعتقدات الأفراد بل لابد أن تمتد إلى التغيير المادي متمثلا بإدخال الوسائل والتكنولوجيات الحديثة للمعلومات والإتصال في معظم مجالات المؤسسة، والتشجيع على تبني مختلف المداخل الحديثة، ومن بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن هناك علاقة إرتباط قوية على المستوى الكلي بين تكنولوجيا المعلومات والإتصالات وإدارة التغيير، كما على المستوى الجزئي بين التطبيقات، الأفراد والإتصالات وإدارة التغيير، بالإضافة إلى وجود تأثير معنوي لمتغيرات تكنولوجيا المعلومات والإتصالات

في إدارة التغيير، وعلى المستوى الجزئي لكل المتغيرات الفرعية (الأجهزة والمعدات، البرمجيات، التطبيقات، الأفراد والإتصالات) في إدارة التغيير، وأوصت الدراسة إلى أهمية إقامة شبكة الإتصالات بين جميع أقسام المؤسسة تسهل عملية تبادل المعلومات بين الموظفين وتنظيم دورات تدريبية ليتمكنوا من التعامل مع الوسائل والتقنيات الحديثة بكفاءة، وتوعية الموظفين بأهمية تبني تقنيات المعلومات والإتصالات الحديثة كمدخل تهدف تغيير وضع المؤسسة الحالي إلى وضع أحسن.

4. دراسة صالح عمرو كرامة الجريري، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال (2005-2006)، جامعة دمشق –سوريا–، جاءت بعنوان: **أثر التسويق الداخلي وجودة الخدمات في رضا الزبون –دراسة تطبيقية لعينة من المصارف اليمنية–**، حيث هدفت إلى قياس أثر التسويق الداخلي وجودة الخدمات على رضا الزبون، من أجل مواجهة التحديات التي تفرضها المنافسة في الأسواق المصرفية، حيث حملت المصارف على الإهتمام بالزبائن من خلال تحديث أنظمتها والخدمات المصرفية التي تقدمها من خلال الإستفادة من التكنولوجيا الحديثة، بالإضافة إلى الإهتمام بالعنصر البشري المؤهل والمدرب لتقديم خدمات تتصف بالجودة العالية لمواجهة المنافسة وتحقيق رضا الزبائن، ولقد أجريت هذه الدراسة في القطاع المصرفي اليمني من خلال توزيع 78 إستمارة على عينة من موظفي المصرف و95 إستمارة على عينة من زبائن المصارف اليمنية، ولإختبار الفرضيات إستخدم الباحث مجموعة من الأساليب الإحصائية للوصول إلى أهداف الدراسة، ولقد توصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها أن هناك علاقة إرتباط بين التسويق الداخلي وجودة الخدمات، وأن لهذه العلاقة أثر في رضا الزبائن حيث علاقة إرتباط قوي بين جودة الخدمات ورضا الزبائن، فنقطة الإنطلاق للوصول إلى جودة الخدمات ونيل رضا الزبائن تبدأ من التركيز على تحسين العمليات الداخلية في جميع أقسام المصرف، لكي تضمن تسليم خدمات عالية الجودة للزبائن، وخرجت بمجموعة من التوصيات أهمها ضرورة إتباع الأساليب العلمية من قبل المصارف لإختيار الأفراد الكفؤة لشغل الوظائف الشاغرة فيه، القادرة على إستخدام التقنيات الحديثة، وعلى المصارف العمل بإتجاه تطبيق برامج الجودة الشاملة، وإجراء المسوحات الدورية المستمرة في أوساط الزبائن للتعرف على الخدمات التي يرغبون فيها، وقياس مستوى رضاهم على الخدمات المقدمة، بهدف تحسينها.

5. هبه الزبير عبد المجيد، أطروحة دكتوراه في الدراسات المصرفية (2007–2008)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، جاءت بعنوان: **التسويق الداخلي وأثره على تحقيق أهداف المصارف –دراسة تطبيقية على المصارف التجارية السودانية–**، تتناول هذه

الدراسة مفهوم التسويق الداخلي وأثره على تحقيق أهداف المصارف من خلال استعراض عدد من الأدبيات التي تناولت التسويق الداخلي وأهمها نماذج التسويق الداخلي، والتي على أساسها اقترحت الدارسة نموذجاً للتسويق الداخلي (يمثل فروض هذه الدراسة) يتضمن أهم محاور التسويق الداخلي وهي: الجذب والحفاظ على الموظفين الأكفاء، وإستخدام التقنيات التسويقية داخليا، والتواصل، التدريب، التحفيز، وثقافة الخدمة، وتنص الفرضيات على أن هذه المحاور تؤدي إلى الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، والتأثير على المعرفة والمواقف والسلوكيات للموظفين، والإبتكار والتجديد في الخدمات، وتنمية الدافعية للعمل، كما تؤدي إلى زيادة قدرة الموظف الإنتاجية، وجودة الخدمة ومن ثم إشباع الزبائن، فضلا عن فرضية أخرى خارج إطار النموذج وهي أن الخصائص المهنية للموظفين لا تؤثر في ولائهم لمصارفهم، وقد أثبتت جميع الفرضيات آنفة الذكر ما عدا الفرضية المتعلقة بالتدريب والإبتكار والتجديد في الخدمات لأسباب تمت مناقشتها في الفصل الرابع من الدراسة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن التسويق الداخلي يؤدي إلى تحقيق أهداف المصارف، وذلك بالتأثير إيجابا على سلوك الموظفين وأدائهم ومعنوياتهم، كما شملت التوصيات تطوير برنامج متكامل للتسويق الداخلي للمصارف عامة، وتوصيات للمصارف التجارية السودانية خاصة تتعلق بإجراءات التسويق الداخلي بناء على نتائج الدراسة.

6. مسعود طحطوح، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم التجارية (2015-2016)، جامعة الحاج لخضر-الجزائر-، جاءت بعنوان: **أثر إستخدام التسويق الداخلي على التسيير الإستراتيجي للكفاءات -دراسة ميدانية للقطاع المصرفي-**، هدفت هذه الأطروحة إلى دراسة العلاقة بين التسويق الداخلي والتسيير الإستراتيجي للكفاءات، إنطلاقا من إمكانية إستخدام التسويق كمقاربة إستراتيجية لتحسين فعالية الكفاءة التنظيمية للمؤسسة، فالمقاربة تتصور أن العلاقة بين المؤسسة والأفراد يحكمها منطلق المنفعة المتبادلة بين الطرفين، فهي بذلك تشبه العلاقات داخل المؤسسة بالسوق التي تحتاج إلى دراسة والإستعلام، وتحاول تغيير منطق التنظيم من العمليات الإجرائية التي يتميز بها النظام البيروقراطي إلى الأنظمة السلوكية، ومن أجل تحسين قدرة الكفاءة التنظيمية على توجيه مواردها الداخلية للتأقلم مع إحتياجات السوق، ولتحقيق هذه الغاية يستخدم التسويق الداخلي ما يعرف بالعقود النفسية كنظام لتحديد بنود المبادلة بين المؤسسة والأفراد من أجل إنتاج كفاءات جديدة وتعبئتها في إطار نظام المبادلة بين المؤسسة والأفراد، ولقد توصلت الدراسة إلى أن التسويق الداخلي من خلال تأثيره في السلوك التنظيمي يساهم

في تحسين فعالية الكفاءة التنظيمية من خلال تسويق التوجه بالسوق في المؤسسة، كما يساهم من منطلق تأثيره في العقود النفسية الجديدة في تحسين فعالية الكفاءة التنظيمية من خلال تحسين المستوى التشغيلي للكفاءات، وأوصت الدراسة إلى تفعيل برامج الترويج والإتصال الداخلي بشكل يساهم في تقريب منافع وإمتيازات الوظيفة من الموظفين من أجل زيادة إلتزامهم للمؤسسة، بالإضافة إلى دعم وتفعيل نظام التحفيز وتثمين العنصر البشري بالشكل الذي يساهم في تحسين الأداء والتنفيذ.

الدراسات الأجنبية:

1. Sophie Meunier, (2009-2010): **Le Changement Organisationnel: Prédiction Des Comportements De Soutien Et De Résistance Par Le Biais Des Préoccupations**, Thèse de doctorat en psychologie du travail et des organisations, Faculté des Arts et Sciences, Université de Montréal, Canada.

حاولت الدراسة البحث في كيفية توقع سلوك دعم التغيير ومقاومته من خلال إهتمام الموظفين بالتغيير التنظيمي، ويرى الباحث أنه بالرغم من البحث في مجال مقاومة التغيير لعدة سنوات من طرف الباحثين، إلا أنه لا يزال غير مؤكد أي المتغيرات يمكنها التنبؤ بسلوك مقاومة التغيير أو مساندته، لذلك فهذه الدراسة تهدف إلى التغلب على هذه الفجوة من خلال تحديد المتغيرات التي يمكن أن تفسر على حد سواء دعم سلوك التغيير ومقاومته، وقدمت الباحثة العديد من المتغيرات (المعرفة، القدرة على التكيف، الوجدانية، الاعتدال، القلق، الخوف)، وتوصل الباحث إلى أن لمتغير الخوف من التغيير دور كبير في تحديد سلوك دعم أو مقاومة التغيير التنظيمي، إلا أنه أوصى بتكرار البحث في مؤسسة أخرى تطبق تغييرا كبيرا لكي نستطيع تعميم النتائج، وقد إستفاد الباحث من الدراسات السابقة في الإطار النظري للبحث وتكوين فكرة شاملة عن موضوع الدراسة، كذلك في إعداد الاستبيان والتعرف على بيئات مختلفة وقطاعات مختلفة تناولت موضوع التغيير التنظيمي، وتكمن أهمية دراستنا بتناولها لموضوع فريد ألا وهو أثر التغيير التنظيمي على أداء الموظفين، وقد تناولت ستة أبعاد للتغيير التنظيمي لم تتناولها الدراسات السابقة أو على الأقل التي إطلع عليها الباحث هي: التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في الموارد البشرية، إتجاهات المورد البشري نحو التغيير التنظيمي، إدارة التغيير التنظيمي، أساليب التعامل مع مقاومة التغيير، وكانت هذه الأبعاد هي المتغيرات المستقلة في الدراسة، بينما مثل المتغير التابع أداء الموظفين، حيث تم من خلال البحث في هذه المتغيرات التعرف على أبعاد التغيير التنظيمي وأثرها على أداء الموظفين.

2. Jerome Paul Davis, (2004-2005): **The Effects Of Internal Marketing On Service Quality Within Collegiate Recreational Sport: A Quantitative Approach**, Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the

Degree Doctor of Philosophy in the Graduate, School of The Ohio State University.

هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية التسويق الداخلي في خدمة الزبائن من خلال تركيز المؤسسات على جودة الخدمة المقدمة، ففي المؤسسات الخدمية يعتبر الزبائن شركاء في إنتاج الخدمة من خلال تفاعلهم مع موظفي الخط الأمامي، وركزت هذه الدراسة على توجه التسويق الداخلي بالزبون الداخلي في الرياضة الترفيهية جماعية، وكان الهدف الأساسي لهذه الدراسة هو تحديد العلاقات بين الوضع الوظيفي وتصورات التسويق الداخلي، والعلاقات بين المشاركة في تصورات جودة الخدمة وردود الفعل (التغذية العكسية)، وتأثير التسويق الداخلي على جودة الخدمة المقدمة، ولقد تم فحص مجموعتين من الأفراد والمتكونة من: 270 موظف (40 موظف بدوام كامل و230 بدوام جزئي) و275 مشاركا، أين أخذ الباحث جميع الموظفين بدوام كامل وعينة عشوائية من الموظفين بدوام جزئي والمشاركين، لتشمل الدراسة عينة مكونة من 123 موظفا بنسبة (45%) و73 مشارك بنسبة (27%)، ولقد قسم الباحث الإستمارة إلى محورين للإلمام بجوانب الموضوع حيث تضمن محور المشاركين ثلاثة أبعاد (جودة الخدمة، التغذية العكسية والتركيبة السكانية)، أما محور الموظفين تضمن بعد عن التسويق الداخلي، وقد تم توزيع الإستمارة لجميع مفردات العينة عبر البريد الإلكتروني، وإستخدم الباحث في الدراسة إختبار تحليل التباين المتعدد MANOVA وإحتبار الإنحدار المتعدد، وأظهرت النتائج عدم وجود علاقة بين التسويق الداخلي والموظفين، غير أن النتائج أشارت إلى وجود تباين بالنسبة لجودة الخدمة المقدمة على أساس مشاركة الموظف في المؤسسة (موظف بدوام كامل، موظف بدوام جزئي ومشارك)، وأظهرت نتائج الإنحدار المتعدد أن أبعاد التسويق الداخلي لها تأثير كبير على جودة الخدمة.

3. Johari MAT, (2007-2008): **The Influence Of Leadership Style On Internal Marketing In Retailing**, A Thesis Submitted to the Faculty of Management in Fulfillment of the Requirement for the Degree of Doctor Of Philosophy University Of Stirling.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح ما إذا كان هناك علاقة بين النمط القيادي لرؤساء الأقسام ومفاهيم التسويق الداخلي في المؤسسة، وكان هدف الدراسة الرئيسي هو تحديد أي من الأنماط القيادية أكثر تأثيرا على كل من مستويات كفاءة التسويق الداخلي والرضا الوظيفي وأداء رؤساء الأقسام، وقد إستخدم الباحث برنامج التحليل الإحصائي SPSS لتحليل البيانات وإستخراج النتائج التي كان من أهمها أن الأنماط القيادية التشاركية وذات الإنجاز الموجه لها آثار إيجابية هامة على كل من التسويق الداخلي والرضا الوظيفي وعلى أداء رؤساء الأقسام، ولكن النمط القيادي التوجيهي له تأثير سلبي مباشر وكبير على مبادى التسويق الداخلي ويتأثر بذلك أداء رؤساء الأقسام فقط ولا يؤثر على الرضا الوظيفي لدى الموظفين، وقد أوصى الباحث بضرورة

تبني وإستخدام الأنماط القيادية التشاركية ذات الإنجاز الموجه من قبل الإدارة لتطوير أساليب التسويق الداخلي وزيادة رضا الموظفين.

4. Nada ALI, (2010-2009) **Internal Marketing: An Exploratory Study Of The Implementation Of Internal Marketing In Small Insurance Brokers In The Uk**, Bournemouth University- United Kingdom.

نتيجة للإهتمام المتزايد بأهمية مساهمة التسويق الداخلي في نجاح المؤسسات الخدمية كبيرة الجحم، ركزت هذه الدراسة على أثر التسويق الداخلي في المؤسسات الصغيرة، وبالتحديد في مجال التأمين نظرا لأهمية هذا القطاع في إقتصاد المملكة المتحدة كمصدر يوفر كل من فرص العمل والدخل، ودور التسويق الداخلي في تطوير التوجه بالزبون بين الموظفين، وبالتالي تقديم خدمات ذات جودة عالية. ومن النتائج التي توصلت إليها أن مفهوم التسويق الداخلي داخل مؤسسات التأمين الصغيرة غير واضح ومفهوم، ولا يتم إستخدام كل إجرءاته، وإنما ثم إختصاره في تدريب الموظفين الذي تم إدخاله لتلبية اللوائح FSA، وأن هناك بعض الروابط بين عناصر التسويق الداخلي، وأن هذه المؤسسات تفتقر للوعي بدوره في تطوير التوجه بالزبون بين الموظفين.

مساهمة الدراسة وما يميزها عن الدراسات السابقة:

تناولت بعض الدراسات السابقة التسويق الداخلي وعلاقته بجودة الخدمة ورضا الزبائن والرضا الوظيفي في المؤسسات الخدمية كالبنوك، الفنادق، المستشفيات، مؤسسات الإتصال، دار رعاية المسنين،...إلخ، وأجمعت الدراسات السابقة حول عدم إهتمام الباحثين بمفهوم التسويق الداخلي وعلى أنه يعد مصطلح خصبا للدراسة والبحث فيه، إذ ليس هناك إتفاق من قبل الباحثين حول نموذج واحد يتم من خلاله تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسات، كما نلاحظ إختلاف أبعاده وإستراتيجياته من دراسة إلى أخرى.

ورغم أهمية الدراسات السابقة وقيمتها العلمية فما يميز هذه الدراسة عن باقي الدراسات أنها حاولت تسليط الضوء على علاقة التسويق الداخلي بإدارة التغيير، وإستخدام التوظيف، الإتصال الداخلي، التدريب، التحفيز والتمكين كإستراتيجيات للتسويق الداخلي لتعزيز المسار المتبع من قبل البنوك في تغيير مختلف المستويات الإدارية وإعتماد التكنولوجيا الحديثة، والإستخدام الأمثل لموظفيها من أجل تطوير وتحسين الخدمات المقدمة من طرفها، كما تمثل هذه الدراسة إضافة للبحث الأكاديمي والعملي فيما يخص أثر إستخدام التسويق الداخلي كمدخل من خلال إستراتيجياته الخمس على نجاح عملية التغيير والتخفيض من الآثار المترتبة عن مقاومة الموظفين للتغيير، بهدف تحقيق أهداف المؤسسات.

هيكل الدراسة: من أجل تحقيق أهداف الدراسة ومعالجة إشكالياتها وإختبار فرضياتها، قمنا بإعتماد خطة تقوم على قسمين رئيسيين إضافة إلى مقدمة وخاتمة:

- **المقدمة:** قمنا من خلالها طرح إشكالية الدراسة بالإضافة إلى التساؤلات الفرعية والفرضيات، كما تم التعرض لأهمية وأهداف الدراسة وأسباب إختيار الموضوع والمنهج المتبع فيها وأدوات جمع البيانات.
- **القسم الأول:** حيث نتعرض فيه إلى الأدبيات النظرية والذي إشتمل على فصلين كما يلي:

➢ **الفصل الأول:** سيتم في الفصل الأول دراسة كل ما يتعلق بإدارة التغيير، وذلك من خلال ثلاثة مباحث سيتناول المبحث الأول لماهية التغيير بإعتباره ضرورة لإستمرار المؤسسات التي تنشط في ظل ظروف متغيرة بإستمرار حيث يناقش مفهوم التغيير، أسباب إحداثه، أنواعه ومجالاته، أما المبحث الثاني فسيتم تخصيصه لتسليط الضوء على مقاومة التغيير ونتائجها الإيجابية والسلبية وأساليب معالجتها، بينما في المبحث الثالث سيتم فيه دراسة إدارة التغيير إنطلاقا من تحديد ماهيتها والأهمية التي تحظى بها، مرورا بإبراز أهم الأهداف المتحققة عنها، وأهم الإستراتيجيات المستخدمة وحصر بعض النماذج التي تبين مراحل إحداث التغيير، بالإضافة إلى التطرق إلى الأساليب الإدارية الحديثة والتي من بينها معايير الإيزو وإدارة الجودة الشاملة وإعادة الهندسة الإدارية بإعتبارها مداخل لإحداث التغيير، تمهيدا لمدخل التسويق الداخلي كمدخل من مداخل إدارة التغيير.

➢ **الفصل الثاني:** وفي هذا الفصل تطرقنا فيه إلى التسويق الداخلي من خلال ثلاثة مباحث، المبحث الأول سيتم فيه تقديم نظرة عامة حول مختلف الجوانب المتعلقة بالتسويق الداخلي من نشأة وتطور وتحديد مفهومه، أهميته وأهدافه والممارسات الكفيلة بتنفيذه بفاعلية، والمبحث الثاني سيتطرق وبالتفصيل إلى علاقته بالتسويق الخارجي وشرح نماذج التسويق الداخلي التي ساهمت في تطور مفهومه وتحديد إطاره داخل المؤسسات وأبحاث السوق الداخلي وتجزئته، أما المبحث الثالث فسيتم فسيناقش الإستراتيجيات المستخدمة من قبل المؤسسة لتنفيذ التسويق الداخلي (توظيف، الإتصال الداخلي، التدريب، تحفيز الموظفين، وتمكينهم).

- **القسم الثاني:** تناول الدراسة التطبيقية بحيث نتعرض إلى إبراز مختلف الخطوات المتبعة في الدراسة التطبيقية، وذلك من خلال فصلين كما يلي:

➢ **الفصل الثالث:** ويوضح مراحل تطور القطاع البنكي في الجزائر والوضعية الحالية للقطاع والتحديات التي تعرقل تطوره، كما يسلط الضوء على أهميته في السوق

الجزائرية، في حين تناول المبحث الثاني وصفا لعينة الدراسة من خلال تقديم لمحة عن البنك الخارجي الجزائري، بنك الفلاحة والتنمية الريفية وبنك الخليج الجزائر، بينما المبحث الثالث خصصناه لمناقشة واقع التسويق الداخلي وإدارة التغيير في البنوك التجارية الجزائرية، وإبراز أثر التسويق الداخلي على إدارة التغيير.

- **الفصل الرابع:** فقد تطرقنا فيه إلى إجراءات الدراسة والأدوات المستخدمة فيها، بالإضافة لإختبار فرضيات الدراسة بعد عرض نتائج آراء العينة حول متغيرات الدراسة وتحليلها، وسنحاول من خلال هذا الفصل دراسة عينة من البنوك، كما يناقش المنهجية المعتمدة في هذه الدراسة، والتي تتضمن تحديد العينات البحثية التي ثم إستخدامها، وطريقة جمع البيانات، حيث إستخدمنا إستمارة تشمل كافة متغيرات الدراسة، عرض نتائج آراء العينة حول متغيرات الدراسة وتحليلها بدقة من خلال برنامج SPSS، وإختبار مصداقيتها للتأكد من أن أداة المستخدمة صالحة لإختبار فرضيات الدراسة، كما يعرض نتائج الدراسة فيما يتعلق بإستخدام التسويق الداخلي في البنوك التجارية، ونتائج كيفية إدارة هذا الأخيرة للتغيير.

- أما في **الخاتمة**، فقد قدمنا فيها ملخصا عاما عن الموضوع متبوعا بالإجابة على التساؤلات والفرضيات المقترحة على أساس أهم النتائج المتوصل إليها، مدعومة بالإقتراحات المستنتجة من ذلك والتوصيات، وإقتراح بعض المواضيع التي أثارة إنتباهنا التي تساهم في تطور الأبحاث في المستقبل.

صعوبات الدراسة: وكأي بحث من البحوث واجهت دراستنا مجموعة من الصعوبات تمثلت أهمها:

- **الصعوبات المتعلقة بالجانب النظري:** واجهتنا في سبيل إنجاز هذا الموضوع صعوبات كثيرة، ولعل أهمها:

- قلة المراجع التي تناولت موضوع التسويق الداخلي بالتحليل والنقاش وخاصة باللغة العربية؛
- تشعب الموضوع وعلاقته بالعديد من مجالات البحث الأخرى التي يصعب فصله عنها خاصة عندما يتعلق الأمر بإدارة الموارد البشرية، بالإضافة إلى تشابه في بعض الأبعاد والإجراءات.

- **الصعوبات المتعلقة بالجانب التطبيقي:**

- صعوبة الحصول على الوثائق اللازمة والمعلومات من إدارات البنوك المعنية بالدراسة وعدم توفرها على مستوى المواقع الإلكترونية؛
- تهرب الموظفين في الإجابة على أسئلة الإستمارة، وعدم الموضوعية عند الإجابة.

الفصل الأول

مدخل فكري لإدارة التغيير

تمهيد

تعتبر المؤسسات طبقا لنظرية النظم أنظمة مفتوحة على البيئة التي تنتمي إليها وتنشط فيها، فهي في تفاعل وتعامل مستمر معها تأثرا وتأثيرا، فالمؤسسة تعمل في بيئة تتميز بالديناميكية وعدم الإستقرار ويتضح مظاهرها في كافة المجالات، ونتيجة لهذه التغيرات السريعة والمستمرة والتطورات المتعاقبة أصبحت المؤسسات أبعد ما تكون عن الثبات والإستقرار، الأمر الذي خلق تحديا لهذه المؤسسات للبحث عن الأساليب والآليات التي تمكنها من مجابهتها بطرق مبدعة ومبتكرة من جهة، وإدخال التغييرات في مختلف مستويات المؤسسة من جهة أخرى، حتى تستطيع تعظيم الإنتفاع من الفرص المتاحة وتجنب المخاطر والتهديدات المتولدة عن الحركية المستمرة لهذه البيئة، وضمن هذا التوجه أصبح موضوع التغيير التنظيمي القضية الأساسية لدى المهتمين بعلم الإدارة والآلية التي إعتمدتها لتحقيق الأهداف والمستوى المرغوب، ويعد تبني إدارة التغيير من أهم القضايا في الوقت الراهن بالنسبة للمؤسسات خاصة الخدمية منها، بإعتبارها تعمل في بيئة تتسم بحدة المنافسة والتغيير المستمر في حاجات زبائنها بالإضافة إلى طبيعة خصائص الخدمة المقدمة، وبالتالي فتجاهل التغيير أو التأخر بإحداثه قد يكون مكلفا بالنسبة للمؤسسة.

وبناء على ما تقدم، فقد جاء هذا الفصل ليسلط الضوء على إدارة التغيير كمفهوم إداري حري به أن يحظى بالدراسة المستفيضة والتطبيق العملي الفعلي، وذلك من خلال التعرض للنقاط التالية: ماهية التغيير ومجالاته وأنواعه، كما تطرق إلى أساسيات حول مقاومة التغيير، وكيفية إدارته وأهم المداخل المتبعة لإحداث التغيير.

المبحث الأول: ماهية التغيير

لم يعد هناك شيء ثابت إنما الثابت الوحيد هو التغيير، هذه المقولة لم تكن صحيحة كما هي اليوم، فقد فرضتها التحولات والتغييرات المتسارعة للمحيط الذي تنشط فيه المؤسسات، لذلك أصبح التغيير من المتطلبات الإدارية الضرورية والسمة المشتركة بين هذه المؤسسات لمواكبة التغييرات المختلفة، والقصد من عملية التغيير ذلك العمل المخطط له مسبقا على أسس علمية بما يتماشى مع الإمكانيات المتاحة وفي حدود الأهداف العامة للمؤسسات، وليس ما يحدث تلقائيا نتيجة ظروف معينة إقتصادية، إجتماعية أو سياسية...إلخ، وبذلك لا يكون التغيير المطلوب مجرد تقليد لمؤسسة أخرى أو هدفا في حد ذاته وإنما خيارا إستراتيجيا تدعم من خلاله المؤسسة وضعيتها التنافسية للوصول إلى الأفضل دائما.

المطلب الأول: نشأة ومفهوم التغيير

أصبحت نظرية ***Darwin*** * ركيزة أساسية في مجال الفكر التنظيمي، لأنه ***"ليس البقاء للأقوى أو البقاء للأصلح بل البقاء للأكثر إستجابة للتغيير"***[1]، في وقت أصبح فيه سرعة التغيير والتأقلم ميزة تنافسية، ذلك لأن التنظيم لا يمكنه أن يسير أو يسيطر على محيطه بل يجب عليه وبصورة مستمرة إحداث تغييرات داخلية تسمح له بالتعامل بفاعلية مع الصعوبات والتحديات الجديدة.

المدخل الأول: نشأة والتطور التاريخي للتغيير

يعتبر التغيير التنظيمي حديثا نسبيا، وهو تاريخ غني بالمساهمات التي تقدمها العلوم السلوكية والنفسية والتشخيصية، بالإضافة لمساهمات الأشخاص الذين يقومون بعمليات التغيير نفسها[2]، إذ كان التركيز سابقا ولفترات طويلة من الزمن منصبا على التوازن، التكامل والإتساق وغيرها من القضايا، أما قضية التغيير على مستوى التنظيمات، فقد ظلت بعيدة عن إهتمامات الباحثين، والسبب الأساسي في ذلك يكمن في الحالة النظامية المستقرة لهذه التنظيمات، لكن في السنوات الأخيرة تغير التركيز نحو قضايا أخرى مغايرة لما كان سائدا في التنظيمات مثل القوة والصراع والتغيير وغيرها من الموضوعات[3]، ويمكن توضيح تطورات التغيير عبر جيلين كما يلي:

---

* **تشارلز روبرت داروين Charles Robert Darwin**: عالم بريطاني إكتسب شهرته كمؤسس لنظرية التطور.

[1] حازم حمد موسى الجنابي: إدارة التغيير: الإستراتيجية الأمريكية الشاملة أنموذجا، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2014، ص.49.

[2] حسن محمد أحمد محمد مختار: إدارة التغيير التنظيمي: المصادر والإستراتيجيات، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، الطبعة الثانية، القاهرة، مصر، 2011، ص.62.

[3] بلكبير بومدين: إدارة التغيير والأداء المتميز في المنظمات العربية، دار العالم العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، دبي، الإمارات العربية المتحدة، 2009، ص.20.

1. تطورات الجيل الأول

ويتمثل شكل تطور التغيير التنظيمي في الجيل الأول عبر أربعة أفرع من شجرة التطور العام وهي: التدريب المعملي، البحث الميداني، مرحلة البحوث التطبيقية ومرحلة التوفيق بين النواحي الإجتماعية مع النواحي التقنية والتشخيصية نوضحها كما يلي[1]:

- **التدريب المعملي**

تركز تطور هذه المرحلة في إجراء عمليات تدريب للموظفين داخل أو خارج محيط العمل من طرف المختصين، والذي نتج عن هذه المجهودات أساليب حديثة في التدريب، وتتمثل بداية هذه المرحلة بجهود عراب إدارة التغيير ***Kurt Lewin*** والذي قام بجهود كبيرة لتأسيس مركز أبحاث لدراسات حركية (ديناميكية) الجماعات في عام 1945، حيث قام ***Kurt Lewin*** وبمعاونة مجموعة من الباحثين في بريطانيا في عام 1946 بتنظيم ورشة عمل تمخضت عنها تصميم نظام جديد لتدريب المجموعات، بهدف منح الأفراد إمكانية التعرف على مهاراتهم وقدراتهم وسلوكياتهم وقيمهم مقارنة بما يحدث داخل بيئة المؤسسة من مواقف وأحداث، إضافة لعكس درجة إستخدام المؤسسة لطاقات وإمكانيات أفرادها، وتطور هذا الأسلوب في الخمسينات من القرن الماضي، ونتج عن هذا التطور ظهور تجارب معملية إقليمية وتحولت هذه التجارب إلى جلسات مناقشة سنوية، وأخيرا ظهر إتجاه لتوسيع نطاق تطبيق هذه التدريبات المعملية لتطبق على نطاق الصناعة.

- **البحث الميداني**

تتشكل هذه المرحلة من الأساليب والتقنيات التي تم تطويرها بتجارب ومجهودات أعضاء مركز البحوث الميدانية بجامعة متشجان الأمريكية منهم ***Renisis Mann Floyd Likert and*** وأخرون، حيث قام ***Likert*** بإستنباط مقياس لقياس إتجاهات الموظفين سمي بمقياس ***Likert*** ذو الخمس درجات، بالإضافة إلى ذلك قام بإجراء بحوث ميدانية عن القيادة والدافعية ودراسة الحالة المعنوية للموظفين، وخلصت هذه التجارب والدراسات بتقديم فكرة الإستفادة من البحوث الميدانية في عملية التغيير التنظيمي وذلك بتوزيع إستبيانات على الموظفين لقياس إتجاهاتهم حول موضوع ما، ومن ثم يتم إجراء نقاش مكثف لمناقشة نتائج هذه الإستبيانات مع الموظفين والمشرفين، وذلك للإستفادة من نتائج هذه المناقشة في إدخال تغيير إيجابي للمؤسسة.

- **مرحلة البحوث التطبيقية**

وفق هذا المدخل نشأ إتجاه لإحداث التغيير التنظيمي وفق أسلوب علمي للبحوث التطبيقية عبر سلسلة من الخطوات العلمية على النحو التالي:

- تشخيص الوضع الحالي للمؤسسة؛

---

[1] حسن محمد أحمد محمد مختار، مرجع سابق، ص-ص.62-65.

- تحديد الوضع المرغوب فيه مستقبلا؛
- تنفيذ خطة التغيير؛
- تقييم التغيير المنفذ؛
- دمج الأسلوب البحثي ضمن نظم المؤسسة.

– **مرحلة التوفيق بين النواحي الإجتماعية مع النواحي التقنية والتشخيصية**

ركز هذا التطور على إحداث التناسق بين العلاقات الفنية في العمل مع العلاقات الإجتماعية، وذلك بتنظيم وترتيب الوظائف غير التنفيذية. ويتم ذلك في حالات عديدة وبالأخص في حالات إعادة تصميم الوظائف، وذلك بالتركيز على فرق العمل، وبالإستفادة من أساليب البحث التطبيقي، وبإنتهاج مبدأ المشاركة في إتخاذ القرارات وهو ما يساهم في إبراز الحاجة للتغيير وتصميم أساليبه.

2. تطورات الجيل الثاني

تتمثل مظاهر تطور الجيل الثاني في الإهتمام بالنواحي التالية[1]:

- الإهتمام بالتحول التنظيمي، وهنا يأخذ التغيير الشكل الشمولي ذا الأبعاد المتعددة بدلا من التغيير التدريجي؛
- الإهتمام بتصميم وتغيير الثقافة التنظيمية، والتعرف على الثقافات التي تشجع التطور؛
- الإهتمام بالتعلم أي الإستفادة من الظروف التي تساعد الأفراد والجماعات والمؤسسات على التعلم من تجاربها السابقة؛
- الإهتمام بتطوير فرق العمل؛
- الإهتمام بإدارة الجودة الشاملة؛
- الإهتمام بأبحاث المستقبل.

المدخل الثاني: مفهوم التغيير

يعني التغيير في مجال المؤسسة أي من الجانب الإداري التحرك من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفعالية* من أجل التفاعل مع البيئة المحيطة بها بهدف المحافظة على إستقرارها وتطور أدائها، وعلى الرغم من الإقرار الواسع من طرف أغلب الباحثين على أهمية التغيير، إلا أننا نلمس إختلافا في تعريفه وذلك لإختلاف المدارس الفكرية التي ينتمون إليها، أو لإختلاف الزاوية التي ينظرون منها إلى هذا المفهوم الإداري الحديث.

---

[1] حسن محمد أحمد محمد مختار، مرجع سابق، ص.66.

* **الكفاءة** تعني إنجاز الأعمال بطريقة صحيحة، أو الطريقة الإقتصادية التي يتم بها إنجاز الأعمال لتحقيق الأهداف، أما **الفعالية** فهي درجة تحقق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة، وبهذا فإن الفعالية أوسع من الكفاءة، بل إنها تتضمن الكفاءة.

1. تعريف التغيير لغة

مصطلح التغيير في اللغة العربية إسم مشتق من فعل غير، وغير الشيء أي بدله وجعله على غير ما كان عليه، و"غير عليه الأمر أي حوله، و"تغير الشيء عن حاله أي تحول، وغيره أي حوله وبدله، ولا يقال تغيير الشيء وإنما يقال التغيير في الشيء، لأن هناك فرق في المعنيين فالأول معناه إستبدال شيء مكان شيء آخر أو تغيير ماهيته وكينونته إلى شيء آخر تماما، أما الثاني فمعناه بقاء الشيء على ما هو علية مع إجراء تعديلات أو تغييرات محددة فيه[1].

ولقد ورد مفهوم التغيير في القرآن الكريم في أربع مواضع (سورة الأنفال وسورة الرعد) وذلك من خلال الآيات التالية:

[ذَلِكَ بِأَنَّ اللهَ لَمْ يَكُ مُغَيِّرًا نِّعْمَةً أَنْعَمَهَا عَلَى قَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُواْ مَا بِأَنفُسِهِمْ وَأَنَّ اللهَ سَمِيعٌ عَلِيمٌ][2].

مفاد هذه الآية بأن الله سبحانه وتعالى إذا أنعم على قوم نعمة لم يسلبها منهم حتى يغيِّروا حالهم الطيبة إلى حال سيئة.

[لَهُ مُعَقِّبَاتٌ مِّن بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ مِنْ أَمْرِ اللهُ إِنَّ الله لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُواْ مَا بِأَنفُسِهِمْ وَإِذَا أَرَادَ اللهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ وَمَا لَهُم مِّن دُونِهِ مِن وَالٍ][3].

ومفاد هذه الآية أن الله سبحانه وتعالى لا يغيِّر نعمة أنعمها على قوم إلا إذا غيِّروا ما أمرهم به فعصوه.

2. تعريف التغيير إصطلاحا

يصعب تقديم تعريف دقيق وموحد للتغيير، وذلك لإتساع مجالاته، فقد يشمل التغيير: الإستراتيجية، الهيكلة، الأنظمة، الثقافة، أساليب التسيير والتكنولوجيا[4]، غير أننا سنحاول تسليط الضوء على مجموعة من التعاريف كما يلي:

يعرف التغيير التنظيمي على أنه: "عملية إدخال تحسين أو تطوير على المؤسسة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي، وبحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل"[5].

وقد عرف التغيير أيضا بأنه: "تحول يطرأ على المحيط، الهيكل، التكنولوجيا، والأفراد بالمؤسسة بهدف إحداث تحسن ملحوظ في الأداء"[6].

---

[1] بلال خلف السكارنه: التطوير التنظيمي والإداري، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص.49.

[2] سورة الأنفال، الآية 53، ص.174.

[3] سورة الرعد، الآية 11، ص.250.

[4] بلكبير بومدين، مرجع سابق، ص.23.

[5] خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي: مفاهيم معاصرة، دار إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص.339.

[6] Stephen ROBBINS, David DECENZO: **Management : L'essentiel Des Concepts Et Des Pratiques**, Nouveaux Horizons, 4ème Edition, Paris, France, 2008, P.190.

ويعرف التغيير التنظيمي على أنه: "عملية مستمرة من التجريب والتكيف التي تهدف إلى ملاءمة قدرات التنظيم مع حاجات وإملاءات البيئة الديناميكية غير المؤكدة"[1].

كما يعرف التغيير التنظيمي على أنه: "كل تعديل في هياكل المؤسسة وسلوكيات أفرادها وذلك بهدف التكيف مع المحيط، أو هو كل فعل من طرف مديري المؤسسات بهدف ضمان إستمرارية وتطور المؤسسة في محيطها الخارجي"[2].

ويعرف أيضا على أنه: "عملية تشمل سلوكيات الأفراد وهياكل التنظيم ونظم الأداء، وتقييمها والتكنولوجيا، وذلك بغرض التفاعل والتكيف مع البيئة المحيطة"[3].

مما سبق يمكن تعريف التغيير بأنه الجهود المخططة والمقصودة خلال فترة زمنية معينة، لإحداث تغييرات نوعية بهدف الإنتقال من الواقع الحالي للمؤسسة إلى الوضع المستقبلي المرغوب فيه، من خلال أساليب وطرق معينة لتغيير النمط السلوكي للأفراد، السلوك التنظيمي للمؤسسة، أهدافها، سياساتها أو هيكلها التنظيمي، بهدف تحقيق الأهداف المنشودة والرفع من فعالية أداء أفرادها وتنمية قدراتهم بصفة خاصة وأداء المؤسسة بصفة عامة ومواكبة التغيرات البيئة الداخلية والخارجية.

ويمكننا أن نستخلص خصائص التغيير إنطلاقا من التعاريف السابقة وإجمالها فيما يلي:

- التغيير أمر حتمي حيث أن البيئة التي تتواجد فيها المؤسسات تتميز بالديناميكية، مما تفرض عليها حتمية التغيير، سواء كانت هذه القوى داخلية أو خارجية؛
- حركة التغيير حركة إرتقائية، والمؤسسة عند قيامها بعملية التغيير تنتقل عبر سلسلة من المراحل والخطوات تنتقل بها من الوضع الراهن نحو الوضع المستهدف في المستقبل[4]؛
- شمولية المصدر، يأتي التغيير من داخل المؤسسة وبقوة أكبر من خارجها، فأصبح الشعار التغيير مطلوب من أي مكان أتى، كما أن مبادرته يمكن أن تأتي من كل الموظفين في كل مستوياتهم التنظيمية وليس فقط من المدرين والباحثين؛
- الوسائل غير تقليدية في التغيير، لذا أصبحت المؤسسات معنية بالبحث عن أساليب الكفاءة في الطرق والأساليب والمفاهيم، وفي هذا المسعى المتصاعد فإن التغيير أخذ

---

[1] ناصر محمد سعود جرادات، أحمد إسماعيل المعاني، أحمد يوسف عريقات: إدارة التغيير والتطوير، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013، ص.31.

[2] Véronique BAPTISTE: **Le Statut De L'auto-Evaluation Dans La Démarche De Changement**, Thèses De Doctorat, Université Jean Moulin, Lyon3, 2003, P.119.

[3] محمد بن يوسف النمران العطيات: إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير: رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرون، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006، ص.94.

[4] بلال خلف السكارنه، مرجع سابق، ص، ص.52، 53.

يعتمد على الأصول اللاملموسة كبراءات الإختراع، السمعة والعلامة التجارية، العلاقات مع أصحاب المصالح، معارف وخبرات رأس المال البشري ومنها القيادة وغيرها[1]؛

- يعد التغيير مسؤولية إدارية، حيث يقع على الإدارة العليا عبء دعم التغيير والموافقة على خططه وإتخاذ القرارات اللازمة لتنفيذها والمساهمة في حل المشاكل التي تواجه هذا التغيير، أما الإدارة التنفيذية فيقع عليها عبء التخطيط للتغيير وتنفيذه، ويستلزم نجاحه ضرورة مشاركة الموظفين مع الإدارة؛
- يحدث التغيير نتيجة لتأثر المؤسسة بظروفها الخارجية، أو محاولة التأثير فيها، كما إن إحداث تغيير في إحدى النظم الداخلية للمؤسسة أو بعضها غالبا ما يستلزم تغييرات في نظم فرعية أخرى حتى تساعد على نجاح إدخال التغيير في ذلك النظام المقصود بالتغيير؛
- التغيير يهدف إلى تحسين الفعالية التنظيمية المتمثلة في قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وقدرتها على البقاء والتطور في الظروف المتغيرة المحيطة بالمؤسسة؛
- يعتمد التغيير أساسا على مشاركة الموظفين مع الإدارة في إحداثه حتى تضمن نجاحه؛
- يختلف أسلوب التغيير وكيفية إحداثه من مؤسسة إلى أخرى، وذلك بإختلاف ظروفها والمشكلة التي أوجبت التغيير[2].

ويمكن القول بأن خصائص التغيير المذكورة سابقا هي بمثابة متطلبات ينبغي على الإدارة أن تستند إليها عند القيام بعملية التغيير حتى يكتب لها النجاح.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف التغيير

أدى تسارع إيقاع التغيير في البيئة المحيطة بالمؤسسة إلى فرض حتمية التغيير، بهدف مواكبة التحديات والصعوبات التي تواجهها المؤسسة، الأمر الذي ساهم في تزايد أهمية التغيير في مختلف مستوياتها، وهذا بهدف تحقيق ما تطمح إليه.

المدخل الأول: أهمية التغيير

يكتسب التغيير أهمية كبيرة في المؤسسة فهو من أهم متطلبات التقدم والتطور لمؤسسات اليوم، ولم يعد ينظر إليه كوسيلة تستخدمها بعض المؤسسات تبعا لظروف معينة والتي ما إن تمر حتى تعود كل الجهود المبذولة إلى حالة الركود والإستقرار، فما يمكن ملاحظته أن الوقت الراهن يتميز بتنافس كبير بين المؤسسات لتحقيق الإستقرار والنجاح مما أدى بها إلى حركة دائبة لا تهدأ من التغيير والتحسين والتطوير، بإعتبارها الصفة والسمة المشتركة بين المؤسسات

---

[1] نجم عبود نجم: القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرون، دار صفاء، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011، ص.249.

[2] محمد الصيرفي: إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2006، ص.35.

المعاصرة لمواكبة التغييرات المختلفة في محيطها الخارجي[1]، وتتجاوز أهمية التغيير حدود ما يحققه في الحاضر وتمتد إلى المستقبل ويمكن تلخيص أهميته في النقاط التالية:

- **الحفاظ على الحيوية الفاعلة:** تكمن أهمية التغيير في تجديد الحيوية داخل المؤسسات فهو يؤدي إلى إنتعاشها، وإلى تحريك الثوابت، وإلى سيادة روح من التفاؤل، ومن ثم تختفي روح اللامبالاة والسلبية والروتين الذي يقتل الإبداع والإنتاج؛
- **تنمية القدرة على الإبتكار:** التغيير يحتاج إلى جهد للتعامل معه، سواء التعامل الإيجابي بالتكيف، أو التعامل السلبي بالرفض أو المقاومة، ومن ثم يعمل التغيير على تنمية القدرة على الإبتكار في الأساليب وفي المضمون؛
- **إزكاء الرغبة في التطوير:** يعمل التغيير على التحفيز وإزكاء الرغبات وتنمية الدوافع نحو التغيير الإرتقاء والتقدم، وما يستدعيه ذلك من تطوير وتحسين في العمل، وذلك من خلال عدة جوانب:

➢ عمليات الإصلاح ومواجهة المشاكلات ومعالجة للعيوب والأخطاء والقصور التي نجمت عنها؛

➢ عمليات التجديد وتطوير القوى الإنتاجية القادرة على الإنتاج والعمل؛

➢ التطوير الشامل والمتكامل الذي يقوم على تطبيق أساليب إنتاج جديدة تعتمد على تكنولوجيا جديدة ومتطورة، ما ينتج عنها زيادة هائلة في الإنتاج والإنتاجية، مما يزيد لدى الافراد الدافع نحو التطوير والتغيير[2].

- **التوافق مع متغيرات الحياة:** يعمل التغيير على زيادة القدرة على التكيف والتوافق مع متغيرات الحياة، ومع ما تواجهه المؤسسات من ظروف مختلفة، ومواقف غير ثابتة، وبيئة تتفاعل فيها العديد من العوامل والأفكار والإتجاهات والقوى والمصالح[3]؛
- **الوصول إلى درجة أعلى من القوة في الأداء والممارسة:** حيث يعمل التغيير على الوصول إلى درجة أفضل من القوة في الأداء التنفيذي والممارسة التشغيلية وذلك من خلال محورين هما[4]:

➢ **المحور الأول:** إكتشاف نقاط ومجالات الضعف والثغرات التي أدت إلى إنخفاض هذا الأداء مثل: مجالات الإسراف والفاقد والتالف والمعيب والضائع...إلخ؛

---

[1] عبد السلام محمود أبو قحف: مقدمة في الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص، ص.110، 111.

[2] سيد سالم عرفة: إتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص.22.

[3] زيد منير عبودي: إدارة التغيير والتطوير، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007، ص.25.

[4] محسن أحمد الخضيري: إدارة التغيير: مدخل إقتصادي للسيكولوجية الإدارية للتعامل مع متغيرات الحاضر لتحقيق التفوق والإمتياز الباهر في المستقبل للمشروعات، دار الرضا للنشر، الطبعة الأولى، دمشق، سوريا، 2003، ص.23.

- **المحور الثاني:** معرفة مجالات ونقاط القوة وتأكيدها مثل: حفز المجالات التي تشجع على الإنتاج وترفع الإنتاجية، وتحسين مناخ العمل، وزيادة الرغبة في التفاعل الإيجابي مع الموظفين، والولاء والإرتباط بالعمل.

المدخل الثاني: أهداف التغيير

تعتبر محاولة المؤسسات إحداث التغيير لإيجاد التوازن وحفظ إستقرارها في وسط التغيرات التي تحدث في المناخ المحيط، فالتغيير لا يأتي بطريقة عفوية وإرتجالية وإنما يكون عملية هادفة ومدروسة ومخططة ويمكن حصر أهداف برنامج التغيير التنظيمي في النقاط التالية[1]:

- زيادة مستوى الأداء بمعالجة نقاط الضعف والثغرات وتأكيد نقاط القوة؛
- زيادة مقدرة المؤسسة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدرتها على البقاء والنمو؛
- العمل على إيجاد التوافق والتطابق بين الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضي الوظيفي؛
- بناء جو من الثقة والإنفتاح بين الأفراد والمجموعات في المؤسسة؛
- تمكين المديرين من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلا من أساليب الإدارة تقليدية؛
- مساعدة المؤسسة في التحكم في عمليات الإتصال وأساليب القيادة والصراعات؛
- مساعدة الموظفين على تشخيص مشكلاتهم وحفزهم لإحداث التغيير والتطوير المطلوب.

وعلى العموم فإن الهدف الرئيسي للتغيير التنظيمي هو الإنتقال إلى وضعية أحسن.

المطلب الثالث: أسباب التغيير

إن الحاجة إلى التغيير تبدأ في الظهور عندما تحس الإدارة بأن هناك فجوة بين ما تحاول المؤسسة الوصل إليه وبين ما تحققه بالفعل، وأسباب هذه الفجوة ممكن أن تكون إما داخل المؤسسة أو خارجها، وبالتالي على الإدارة أن تأخذ بعين الإعتبار هذه العوامل بهدف إقتناص فرص سانحة والإستفادة منها أو توقع مشكلة أو تهديد ما[2]، ويمكن حصر العوامل التي تتسبب في إحداث التغيير في العوامل الداخلية والخارجية كما يلي:

---

[1] Yves Frédéric LIVIAN, **Organisation: Théories Et Pratique**, Dunod, 2ème Edition, Paris, France, 2001, P.306

[2] عبد الرزاق سالم الرحاحلة، زكريا أحمد محمد عزام: السلوك التنظيمي في المنظمات، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011، ص.255.

المدخل الأول: العوامل الداخلية

هي القوى والعوامل الناشئة من داخل المؤسسة بسبب عملياتها وموظفيها، فهي تعود للقرارات المتخذة من قبل المؤسسة، وتتميز العوامل الداخلية بإمكانية تحكم المؤسسة فيها إلى حد ما عكس العوامل الخارجية التي تخرج عن سيطرتها وتتمثل العوامل الداخلية فيما يلي[1]:

- **أسباب فنية:** ونقصد بها تلك المتعلقة بأسلوب العمل وبخاصة أدواته، بإعتبار أن التكنولوجيا في عصرنا الحالي أصبحت دورة حياتها قصيرة نسبيا من جهة وثم تحديد وضبط بشكل كبير معايير ونظم الأداء من جهة أخرى، ولهذا على المؤسسات أن تتابع بإستمرار أساليب عملها ومدى فعاليتها وتغيير ما يجب تغييره في الوقت المناسب بما يضمن نجاحها؛
- **أسباب سلوكية:** ونعني بها تلك الدوافع المرتبطة بسلوك الأفراد في المؤسسة، فقد تدفع سلوكيات فريق من الموظفين إلى تغيير على مستوى هرم السلطة أو تعديل في النمط الإداري كما أن السلوك التنظيمي لبعض الأفرد قد ينقلهم من مستوى إداري إلى آخر صعودا أو نزولا؛
- **أسباب هيكلية:** متعلقة أساسا بمشاكل نابعة من الطبيعة الحالية لتركيبة المؤسسة، حجمها وهيكلها التنظيمي... ففي بعض الأحيان قد يكون الحجم الحالي للمؤسسة مكلف جدا وغير عملي للمناورة في الأسواق، فتلجأ الإدارة إلى تقليص الحجم، كم قد يفرض على المؤسسة إستراتيجيا الإندماج مع مؤسسة أخرى إستجابة لمتغيرات السوق...؛
- **أسباب وظيفية:** وتتعلق أساسا بالتوصيف الوظيفي الحالي وسلم المناصب في المؤسسة حيث أن الوضع الحالي قد يعيق تطورها.

فيما صنف كل من ***Kreitner, Kinicki*** القوى الداخلية في المؤسسة إلى نوعين[2]:

- مشكلات/إمكانيات تتعلق بالقوى العاملة وهي مشكلات ناشئة عن إدراك الموظفين فيما يتعلق بكيفية معاملة المؤسسة لهم؛
- سلوك/قرارات المديرين فالصراع والإحتكاك الكثير بين الرؤساء والمرؤوسين يتطلب تنمية مهارات في التعامل لدى الجميع.

---

[1] كمال قاسمي: إعادة هندسة نظم إدارة الجودة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة –دراسة ميدانية بالمناطق الصناعية لولاية برج بوعريريج–، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، قسم العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف1، سطيف، الجزائر، 2010–2011، ص.23.

[2] خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، مرجع سابق، ص.342.

المدخل الثاني: (القوى والمسببات) العوامل الخارجية

وهي القوى والمسببات الناشئة من خارج المؤسسة بسبب التفاعل المستمر بين المؤسسة وبيئتها، فهي تتمثل في أشكال الضغوطات التي تمارس على المؤسسة، وهي تؤدي دورا أكبر بكثير من القوى الداخلية فيما يتعلق بالتغيير التنظيمي، ويرى كثيرون أن العوامل الخارجية هي الدافع الرئيسي لهذا التغيير وذلك أمر طبيعي نظرا للتغييرات المتسارعة والكبيرة في المتغيرات البيئية الخارجية، ومن هنا وجه الكتاب والباحثون إهتماما زائدا لهذه القوى، ويمكن إدراجها في النقاط التالية:

- تعتبر العولمة من العوامل المحدثة للتغيير كما تعتبر الدعامة الأساسية للتبديلات الفجائية التي تطرأ في المجال الإقتصادي والسياسي والتكنولوجي وفي الظواهر الإجتماعية كأول عوامل التغيير الخارجية[1]؛
- التغيرات المستمرة في سوق القوى العاملة على جميع المستويات سواء من ناحية العدد، أو التركيب النوعي للكفاءات وهذا نظرا للتغيير المستمر في هيكل ونظم التعليم والتنمية والتدريب[2]؛
- التوجه أكثر نحو توحيد معايير الإنجاز والإعتمادية، حيث إنتشرت المعايير المختلفة للمطابقة ذات الصبغة الدولية والإقليمية، وهذا ما يفرض على المؤسسات تغييرا قد يكون جذريا أو على مستويات حساسة بالمؤسسة[3]؛
- التغيير في ظروف السوق ورغبة الزبون في الحصول على صيغ مختلفة لتلبية التطور المستمر والسريع فيها حاجاتهم ورغباتهم (تغير الأذواق)[4]؛
- وحتى تبقى المؤسسة مستمرة وناجحة في أعمالها لابد من حماية نفسها وتتغير حسب ظروف المنافسة التي تواجهها، فتكون على إستعداد ويقظة لتطوير منتجات جديدة، كما تعتمد على فرق عمل في مستوى المنافسة وقادرة على الإستجابة للمتطلبات السريعة وتتمتع بروح البحث والتطوير والتكيف مع الظروف المتغيرة[5]؛
- تتطلب المستجدات الحاصلة في البنية التركيبية للعلاقات الإجتماعية والتطورات الثقافية والحضارية والمتغيرات التربوية كالقيم والأعراف والتقاليد في المجتمع، بأن تقوم

---

[1] غسان منير حمزة سنو، علي أحمد الطراح: العولمة والدولة: الوطن والمجتمع العالمي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002، ص. 197.

[2] Serge RAYNAL, **Le Management Par Projets: Approche Stratégique Du Changement**, Editions d'organisation, 3ème Edition, Paris, France, 2003, P.39.

[3] كمال قاسمي، مرجع سابق، ص.24.

[4] بلال خلف السكارنه، مرجع سابق، ص.66.

[5] علي الشريف: الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2003، ص.319.

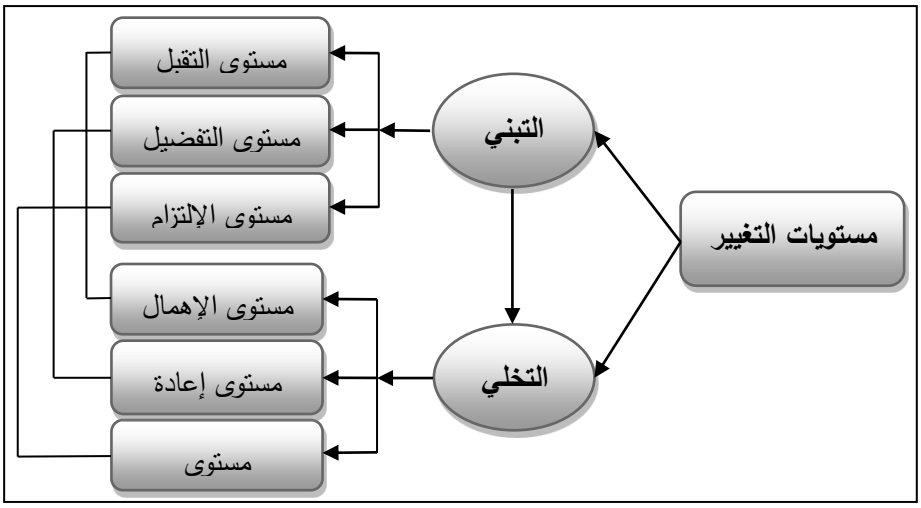
المؤسسات بالإستجابة الواعية والمستمرة لهذه المتغيرات وذلك بإجراء تغييرات في أنشطتها التنظيمية والإدارية بهدف الملائمة والإنسجام؛

- إن التغييرات الحاصلة في القوانين والأنظمة والتشريعات التي تصدرها الحكومات أو المجالس الإدارية تفرض على المؤسسات أن تستجيب لمختلف أبعاد هذه التغييرات، من خلال التغيير والتطوير الدائم لتفادي المساءلة القانونية في حالة مخالفتها[1]؛
- يؤثر النسق السياسي بصورة مباشرة على نشاط وطرق تنظيم المؤسسة، فالإستقرار السياسي وحالات السلم والإضطراب بين الدول لديه دور كبير في نظام الحكم، ولهذا يؤثر على التنظيمات من حيث تنظيمها الهيكلي وطرق عملها[2].

وبالتالي يمكننا حصر أبرز القوى الخارجية الداعية للتغيير التنظيمي في الثورة المعرفية والتقنية، التغيرات في الأسواق والتغييرات السياسية والإقتصادية والإجتماعية والثقافية والديمغرافية وتزايد ضغط الجماعات في المؤسسة، وتغيير نظرة الجمهور وتوقعات المؤسسة والأزمات الخارجية الطارئة، وقد لا يكون للأفراد بالمؤسسة قدر كافي من المعلومات عن أسباب التغيير الخارجي، أما إذا كان التغيير لأسباب داخلية فإن إحتمال معرفة الأفراد بالرغبة في التغيير وتوقعهم لحدوثه يكون أكبر، وبالتالي إذا أتضح لهم عدم تناقض إتجاهات التغيير مع أهدافهم ورغباتهم فلن يقاوموه.

وهناك من يرى أن عملية التغيير تنطوي على مستويين رئيسين هما التبني والتخلي مثلما هو موضح في الشكل التالي[3]:

شكل رقم (01): مستويات التبني والتخلي في عملية التغيير



المصدر: محمد إسماعيل بلال: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص.170.

---

[1] زيد منير عبودي، مرجع سابق، ص، ص.33، 34.

[2] محمد بن يوسف النمران العطيات، مرجع سابق، ص.56.

[3] كمال قاسمي، مرجع سابق، ص.48.

- **مستوى التبني:** ونقصد به تبني القيم الجديدة التي ترغب قيادة المؤسسة إحداث التغيير بإتجاهها، وتحدث عملية التبني بالتدرج من مستوى تقبل القيمة الجديدة إلى مستوى تفضيلها فالإلتزام بها إعتقادا بأن عدم الإلتزام بها لن يخدم مصلحة التنظيم؛
- **مستوى التخلي:** ونعني به التخلي على قيمة من قيم التنظيم ويتم هذا التخلي عبر إهماله في البداية لهذه القيمة، ثم إعادة توزيع هذه القيمة وإعطاءها وزنا ضعيفا، فإنخفاض وضيق مجال عمل هذه القيمة.

وتجدر الإشارة أنه لا يوجد تفاوت ترتيبي زمني بين التبني والتخلي، حيث أن تقبل القيمة الجديدة يعني بالضرورة التخلي التدريجي عن القيمة القديمة التي أصبحت لا تتماشى والأهداف التنظيمية الحالية والإستراتيجية.

المطلب الرابع: مجالات وأنواع التغيير

من المهم تصنيف طبيعة التغيير وتحديد المجالات التي يمكن للمؤسسة تغييرها، وهذا لما للتغيير من أثر على الأفراد بمختلف مستوياتهم: الإدراكية أو المعرفية، قدراتهم العلمية، أدوارهم وسلوكاتهم وقيمهم[1].

المدخل الأول: مجالات التغيير

يمكن للمؤسسة أن تحدث التغيير في مختلف عناصرها الداخلية، وبهدف تفعيل عمليات التغيير ينبغي تصنيف طبيعة التغييرات التي ستجريها القيادة والهدف منها، وطبيعة العلاقات التي ستمسها العملية، فيمكن أن يشمل التغيير الأهداف والإستراتيجيات، الهيكل، التكنولوجيا، الأفراد أو القيم والتصميم الوظيفي والعمليات، ويمكن توضيح المجالات الرئيسية للتغيير كما يلي:

1. التغيير الإستراتيجي

يعرف ***Lynch*** التغيير الإستراتيجي بأنه يتضمن الإدارة الفاعلة لعمليات التغيير بهدف توضيح الأهداف الإستراتيجية والذي يتضمن تنفيذ إستراتيجيات جديدة يتم في محتواها تغييرات مستمرة روتينية وغير روتينية في المؤسسة[2]، حيث تعتبر المحدد لأنشطة المؤسسة، أهدافها والوسائل المستعملة لبلوغ تلك الأهداف[3]، فعندما تعدل المؤسسة من إستراتيجيتها وتتبنى إستراتيجية جديدة إستجابة للتغيرات البيئية المحيطة بها، تكون قد دخلت في مجال التغير

---

[1] بلكبير بومدين، مرجع سابق، ص.23.

[2] طه حسين نوي، أحمد ضيف: مداخلة بعنوان: الإستعداد للتغيير الإستراتيجي من خلال تفعيل دور تكنولوجيا المعلومات بالمؤسسة الإقتصادية، ملتقى دولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة –دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية–، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، يومي: 18–19 ماي 2011، البليدة، الجزائر، ص.09.

[3] مصطفى محمود أبو بكر: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص.379.

الإستراتيجي، على مستوى المؤسسة مثلا: قد تتحول المؤسسة من إستراتيجية النمو إلى إستراتيجية التراجع، وبالمثل قد تستبعد المؤسسة أحد الوحدات الإستراتيجية، أو تضيف وحدة جديدة[1].

2. التغيير الهيكلي

يستند هذا النوع إلى إدخال تعديلات في الهيكل التنظيمي وعلاقات السلطة، والمسؤولية وأنظمة إتخاذ القرارات...الخ، حيث يشير التغيير الهيكلي من منظور التغيير التنظيمي إلى التصرفات الإدارية التي تستهدف تحسين الأداء، من خلال تغيير هيكل العلاقات الرسمية لمواقع السلطة والمسؤولية، ويشمل على تغيير الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وأيضا هياكل الإدارات الفرعية وتوزيع الوظائف، كما يشمل مصادر إتخاذ القرارات، فإحداث إدارات جديدة أو دمج إدارات أخرى يؤثر في التبعية بين الأفراد داخل بيئة العمل، أي في نطاق الإشراف المتبع في العمل، والنشاطات في كل قسم[2]، وتحرص الإدارة العليا على أن تكون إستراتيجية التغيير الهيكلي ملتزمة مع الإستراتيجية الرئيسية، وذلك من خلال القيام بعملية الإتصال الداخلي مع الموظفين والإتصال الخارجي مع الزبائن وتوضيح مدى أهمية هذه الإستراتيجية عليهم وعلى المؤسسة، من جهة أخرى فإن التغيير في إستراتيجية المؤسسة يلازمها تغيير في الهيكل التنظيمي تسهيلا لما يتطلبه التغيير بصفة عامة[3]، ويأخذ التغيير الهيكلي عدة أشكال أهمها[4]:

- تغيير طبيعة الوظيفة وذلك من خلال إستخدام أساليب أو تكنولوجيا عمل جديدة؛
- التغيير في طبيعة علاقات السلطات التنفيذية والإستشارية؛
- التغيير في الأنظمة الإجتماعية الفنية.

ومن أهم العوامل التي توجب التغيير في الهيكل التنظيمي ما يلي[5]:

- وقوع خطأ في تصميم الهيكل التنظيمي الأساسي ظهر بعد إقراره مثل زيادة عدد المستويات الإدارية دون مبرر، زيادة نطاق الإشراف، عدم إتباع مبدأ التخصص، التوزيع الجغرافي غير الملائم؛

---

[1] طيب السعيد: التغيير التنظيمي وأثره في تأهيل المؤسسات الإنتاجية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، يومي: 17-18 أفريل 2006، الشلف، الجزائر، ص.887.

[2] Jean BRILMAN: **Les Meilleurs Pratiques Du Management: Au Cœur De La Performance**, Edition d'organisation, 3ème Edition, Paris, France, 2000, P.363.

[3] عز الدين علي السويسي، نعمة عباس الخفاجي: الميزة التنافسية وفق منظور إستراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2014، ص، ص.31، 32.

[4] جمال الدين مرسي: الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص.73.

[5] عبد الفتاح علاوي: إدارة التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية -دراسة حالة شركة سونلغاز وحدة الأغواط-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2012-2013، ص.29.

- إعادة التنظيم منعا لتصرفات إدارية غير مرغوب فيها كإساءة إستخدام السلطة، وعدم صلاحية الإداريين لمراكزهم وعدم قدرتهم على تحمل المسئوليات الملقاة على عاتقهم؛
- تغيير المعايير والأسس التي إعتمدتها المؤسسة مثل إكتشاف أساليب عمل جديدة وإدخال آلات حديثة مما يتطلب تغييرا جذريا في الهيكل التنظيمي؛
- تغيير ظروف المنشأة الإقتصادية كأن تمر في فترات من الإنتعاش أو التراجع أو تغيير الإلتزامات القانونية مما يتطلب إعادة النظر في الهيكل التنظيمي لمواجهتها؛
- حدوث تغيير في أهداف المؤسسة.

3. التغيير التكنولوجي

تقوم المؤسسة بالتغيير التكنولوجي لمواجهة الأوضاع الجديدة وإقتناء التكنولوجيات التي تعود عليها بالفائدة كتخفيض التكاليف، تحسين الجودة، والإلتزام بمواعيد تسليم الإنتاج، ويتمثل التغيير التكنولوجي في إدخال وسائل إنتاج حديثة أو تغيير طرق وخطوط الإنتاج، حيث أصبحت المؤسسات حاليا تقوم بتطوير طرق ووسائل الإتصال، من خلال إقتناء وسائل وتقنيات الإتصال الجديدة[1]، كما تعتبر الأتمته شكل من أشكال التغيير التكنولوجي أين يستبدل الأفراد بالمكائن[2]، ولا شك أن للتكنولوجيا دور مهم ومؤثر في فعالية المؤسسة، وهناك إتجاهان يمكن التعرف عليهما بصفة عامة من الدراسات والكتابات المهتمة بالتكنولوجيا والمؤسسات وهما[3]:

- **الإتجاه الأول:** وهو ذلك الذي يهتم بأثر التكنولوجيا في سلوك وإتجاهات الموظفين؛
- **الإتجاه الثاني:** يهتم ويركز بصفة أساسية على دراسة أثر التكنولوجيا على الهيكل التنظيمي.

وتقوم المؤسسات بتحديد إمكانياتها في مجال التنمية التكنولوجية، من خلال تخطيط وتغيير وتعديلها بما يتناسب مع التوجه العالمي الجديد بغرض[4]:

- الإستفادة القصوى من فرصة فتح الأسواق العالمية للدخول فيها بالمنتجات ذات الميزة النسبية؛
- إتاحة الفرصة الكاملة لنقل أساليب الإدارة والتسويق والتدريب؛
- إتاحة الفرصة الكاملة لنقل أساليب تنمية التكنولوجيا المتقدمة عالميا لتكون متوطنة محليا إما من خلال الإتفاقات والعقود المنفردة وإما من خلال نظم التحفيز والمكافأة العامة؛

---

[1] مأمون الدراركة، طارق الشبلي: الجودة في المنظمات الحديثة، دار الصفاء للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2002، ص. 220.

[2] ماجدة العطية: سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة، دار الشرق للنشر والتوزيع، الطبعة العربية الأولى، عمان، الأردن، 2003، ص.350.

[3] عبد الفتاح علاوي، مرجع سابق، ص.30.

[4] حمود خضير كاظم: السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر، عمان، الأردن، 2002، ص. 186.

- المشاركة الفعالة في موضوعات تحديد الجودة وقياسها، والتي ستكون من أهم مجالات التنافس العالمي.

كذلك يرتبط بالتغيير التكنولوجي الأمان الوظيفي، والذي يتضارب مع التغيير التكنولوجي لما قد يشكل من مخاطر مادية في الأجور والرواتب والمكتسبات الشخصية، وكما أن الترقيات وظروف العمل يمكن أن تتأثر بهذا التغيير، فإن أنماط الوظيفة ومحتواها قد يتأثران بالتغيير التكنولوجي[1].

4. تغيير الأفراد

يهتم هذا النوع من التغيير بالتأثير على قيم وإتجاهات الأفراد والجماعات ومهاراتهم وأدائهم ويتم بصورة أساسية من خلال التدريب[2]، ويمكن أن يتبع المدراء ثلاثة مداخل لتحديث المهارات وتحسين الأداء، وتتمثل في: الإحلال، التحديث التدريجي للموظفين (وضع معايير جديدة لإختبار الموظفين) وتدريب الموظفين الحاليين لتحسين أدائهم للعمل من خلال تنمية مهاراتهم[3]، أما بالنسبة للتغيير الذي يستهدف إتجاهات ومدركات وسلوكيات وتوقعات الموظفين فيمكن إتباع التنمية التنظيمية، ويظهر هذا النوع من التغيير في مجالين[4]:

- **التغيير المادي للأفراد:** وذلك بالإستغناء عن بعضهم وإحلال غيرهم محلهم؛
- **التغيير النوعي للأفراد:** يكون برفع مهاراتهم وتنمية قدراتهم أو تعديل أنماط سلوكهم من خلال نظم التدريب والتنمية وتطبيق نظم المكافآت والجزاءات التنظيمية.

إن تغيير الأفراد في المؤسسة يتمثل في تفهم سلوكهم وشخصياتهم وإدراكهم ومن ثم العمل على تغييرها لتتلاءم مع متطلبات المؤسسة وأدوارها، حيث تساعد عملية تغيير الأفراد في المؤسسة على تطويرهم وعلى تحقيق أهدافهم والحرص على القيام بواجباتها بكفاءة، وعلى مسؤول التغيير أن يراعي الجوانب المتعلقة بالأفراد مثل دوافعهم وقدراتهم وإتجاهاتهم، وأنماط شخصيتهم ومشاركتهم في القرارات وحل المشكلات، وذلك من أجل أن يكون التغيير فعالا وناجحا.

ويمكن تسجيل الفجوات بين توقعات الموظفين، والأوضاع القائمة في مؤسساتهم إذ كانت على الوجه الآتي[5]:

---

[1] عبد الفتاح علاوي، مرجع سابق، ص.30.

[2] آلان ويليمز، سالي وودوارد، بول دوبسون: إدارة التغيير بنجاح: إستخدام النظرية والخبرة في التنفيذ التغيير، ترجمة: سرور على إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004، ص.74.

[3] طيب السعيد، مرجع سابق، ص.887.

[4] علي السلمي: السلوك التنظيمي، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، بدون سنة نشر، ص.328.

[5] محمد بن يوسف النمران العطيات، مرجع سابق، ص، ص.62، 63.

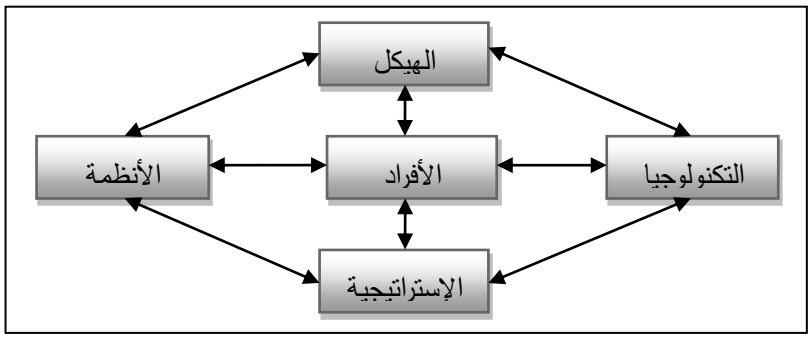
- يريد الموظفون وظائف تتحدى مهاراتهم، ويريدون تنميته شخصياتهم ولكن الأعمال تتجه إلى البساطة والروتينية المملة، وهذا النمط من الواقع التنظيمي يتطلب مهارات أقل ويحد من فرصة تنمية خبراتهم؛
- المساواة في المناخ التنظيمي مما يحقق لدى الأفراد التأثير المتبادل في العلاقات وهو ما يعيقه الهياكل التنظيمية الطويلة؛
- إهتمام الإدارة بالتحفيز المادي وإهمال المعنوي كتقدير العمل المنجز من طرف الفرد؛
- عدم الإهتمام بإحتياجات الموظفون عند تصميم الوظائف والهياكل التنظيمية؛
- يريد الموظفين مزيدا من الإهتمام للجوانب العاطفية في حياة المؤسسة، كتحقيق الذات للفرد والصراحة بين أعضاء المؤسسة والشعور بالدفء الإجتماعي إلا أن المؤسسة تقيم سياساتها عل النواحي العقلانية.

5. التغيير على مستوى الأنماط القيادة

يشير نمط القيادة إلى السلوك الذي يتحلى به المديرين التنفيذيين والإدارة العليا، ولا شك أن نمط القيادة يؤثر في عملية التغيير ويعتبر أهم الوسائل وذلك من خلال التأثير المباشر فيما تقوم به من مهام وأدوار تغييريه، أو بالتغيير غير المباشر من خلال أثر القدرة التي تتركها القيادة لدى الموظفين، ويوجد العديد من الأنماط القيادية في المؤسسة حيث تلجأ المؤسسة في بعض الحالات إلى تغيير النمط الحالي إلى نمط قيادي جديد من أجل إنجاح عملية التغيير[1].

إذا تشمل مجالات التغيير كل من الإستراتيجية، التكنولوجيا، الهيكلة، الأنظمة، الثقافة وطرق وأساليب التسيير، والشكل التالي يوضح تداخل مجالات التغيير[2].

شكل رقم (02): الأجزاء المتداخلة للتغيير



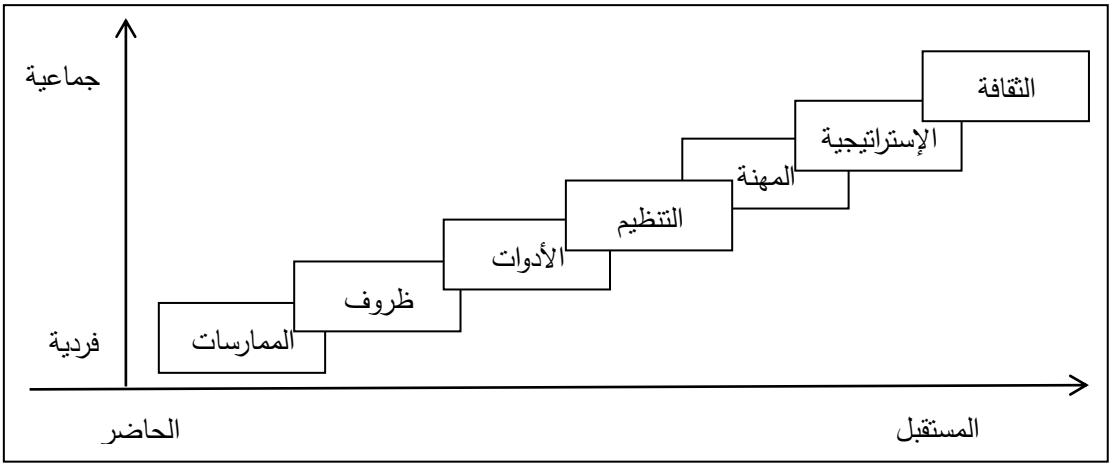
المصدر: بلكبير بومدين: إدارة التغيير والأداء المتميز في المنظمات العربية، دار العالم العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، دبي، الإمارات العربية المتحدة، 2009، ص.31.

[1] زكريا الدوري، نجم العزاوي وآخرون: وظائف وعمليات منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2010، ص.30.

[2] بلكبير بومدين، مرجع سابق، ص.31.

أما كل من ***Autisser et Moutot*** فيعتبران التغيير كقطيعة في مجال العمل عندما يمس العناصر الآتية: الممارسات (كيفيات العمل)، ظروف العمل (البيئة المادية)، الأدوات (التكنولوجية وأدوات التسيير)، التنظيم (مناطق السلطة والحدود الوظيفية)، الإستراتيجية (الغايات الجماعية المرجوة والمرغوبة) وكذا الثقافة (نظام القيم)، وقد قام الكاتبان بتنظيم هذه العناصر على محورين: على حسب خصائصها الفردية أو الجماعية، وعلى حسب الزمن الضروري لتحولها، وهو ما يوضحه الشكل التالي[1]:

الشكل رقم (03): موضوع عملية التغيير



Source: David AUTISSIER, Jean-Michel MOUTOT, **Méthode De Conduite Du Changement: Diagnostic, Accompagnement, Pilotage**, Dunod, Paris, France, 2007, P.07.

على ضوء هذه العناصر (الخصائص الفردية أو الجماعية والزمن الضروري) يتجسد التغيير في إختفاء الحاضر والذي يتطلب مجهودات معينة من أجل التعلم و/أو التخلي عن بعض المؤشرات المرجعية للهوية، فعلى سبيل المثال عندما يتم بيع مؤسسة معينة، فيمكن لموظف معين أن لا يشعر بأي تغير في ممارساته اليومية، ولكنه يرى جيدا أن إسم مؤسسته قد إختفى، وكذلك الحال بالنسبة لمنظومة القيم التي إرتبط بها في عهد مؤسسته الأولى، فالقطيعة يمكن أن تكون ملموسة جدا، أو أنها قد تكون مجردة وعاطفية.

المدخل الثاني: أنواع التغيير

يتعدد أنواع التغيير بإختلاف الأساس الذي تنظر منه المؤسسة، ويتعين على قائد التغيير أو المسئول عن إدارة التغيير أن يحدد نوع التغيير الذي يسعى إلى تحقيقه أو إحداثه

[1] David AUTISSIER, Jean-Michel MOUTOT, **Méthode De Conduite Du Changement: Diagnostic, Accompagnement, Pilotage**, Dunod, Paris, France, 2007, P.07.

حتى يستخدم الأدوات المناسبة لتحقيقه، وفي الوقت نفسه حتى يحشد له الإمكانيات والموارد التي تكفل له تحقيق هذا التغيير[1]، ويأخذ التغيير عدة أشكال يتم تصنيفها وفقا للمعايير التالية:

1. **تصنيف التغيير حسب جهود التغيير:** إذا إعتمدنا على درجة شمول التغيير وما تتركز عليه جهود التغيير، يمكننا تحديد أنواع التغيير التالية[2]:

- **التغيير على مستوى المؤسسة:** يتمثل هذا النوع بشموله إذ يشمل كافة المستويات الإدارية من خلال إستخدام المسوحات لواقع التنظيم إجتماعات المكاشفة، والشبكة الإدارية؛
- **التغيير على مستوى التفاعل بين الفرد والتنظيم:** ويشتمل هذا النوع من التغيير على إعادة تصميم الوظائف والمهام بشكل يتناسب وقدرات ورغبات الموظفين، وتغيير نمط إتخاذ القرارات، وتحليل الأدوار وإتباع الإدارة بالأهداف؛
- **التغيير على نمط العمل الفردي:** ويتم هذا النوع من التغيير من خلال إتباع نمط المشورة والمشاركة والإستعانة بطرف ثالث لتقديم الخبرة، وبناء الفرق وإستغلال نمط التحليل للمشاكل بواسطة الفريق وتحسين نمط العلاقات بين الدوائر والأقسام المختلفة؛
- **التغيير على العلاقات الشخصية:** ويتم ذلك من خلال التخطيط السليم للعمل على إعتباره مهنة يشغلها الفرد مدى الحياة، وكذلك إستخدام التدريب المخبري وجمعات المواجهة.

2. **تصنيف التغيير حسب نوعية الإستجابة للتغيير:** إذا إعتمدنا على نوعية الإستجابة للتغيير، يمكننا تحديد أنواع التغيير التالية[3]:

- **التغيير إستجابة لظروف خارجية:** تباشر الإدارة في التغيير على مستوى التنظيم عند حدوث تغييرات خارجية تجعل الإستمرار في الأداء والعمل بنفس الطريقة السابقة أمرا متعذرا، إذ تستجيب الإدارة لهذه التغيرات الخارجية بدرجات مختلفة من الحماس والإلتزام بحسب شدة إرتباطها بعملياتها، لكن هذا النمط من التغيير قد لا يجد طريقه للتطبيق الكامل ويظل في صورة شعارات أكثر منه تغييرا حقيقيا؛
- **التغيير التماسا لحل مشكلات ذاتية:** يحدث هذا النمط من التغيير بمبادرة من الإدارة كمحاولة لحل بعض المشكلات الذاتية للتنظيم، قد تتعلق هذه المشاكل بجانبين هامين هما: قدرة التنظيم على مواجهة الأوضاع البيئية المحيطة به وضعف بعض عناصر التنظيم وعدم توافقها مع العناصر الأخرى؛
- **التغيير بهدف السيطرة على المناخ أو جزء منه:** ويهدف التغيير في هذه الحالة إلى تمكين المؤسسة من السيطرة على بعض جوانب المناخ وإخضاعها للتعامل وفقا لما

---

[1] محسن أحمد الخضيري، مرجع سابق، ص.31.

[2] محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص، ص. 25، 26.

[3] علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، دار غريب للنشر، القاهرة، مصر، 2001، ص.263.

يرتضيه التنظيم، وهذا النمط من التغيير أصعب الأنماط بسبب أن التغيير والتطوير يتجه في الأساس إلى محاولة السيطرة على سلوك بعض الأفراد أو جماعات العمل الذين لا يملك التنظيم السيطرة الكاملة عليهم.

3. **تصنيف التغيير على أساس التخطيط:** نستطيع التمييز بين التغيير المخطط والتغيير غير مخطط أو (التلقائي) كما يلي:

- **التغيير المخطط:** يقصد بالتغيير المخطط ذلك الإجراء الإداري الهادف إلى إحداث تعديل معين ومحسوب في المؤسسة أو أحد عناصرها وفقا لخطة زمنية وعلى أساس تفكير وتقدير لتكلفة التغيير ومتطلباته من ناحية والفوائد المترتبة عليه من ناحية أخرى[1]، فهو ليس رد فعل وإستجابة لمعالجة مشكلة معينة فقط، وإنما يمكن أن يتضمن توقع ورصد التغيرات البيئية المحتملة الحدوث، والعمل على التغيير المسبق قبل حدوث التغيير البيئي المرتقب فعليا، ومن ناحية أخرى التغيير المخطط لا يقتصر على السعي لمحاولة حل مشكلة معينة فقط، وإنما يمتد ليشمل أي محاولة لإستغلال فرص وإمكانيات معينة والإستفادة منها في تحقيق مزيد من النجاح والنمو والتوسع للمؤسسة[2]؛
- **التغيير غير المخطط (التلقائي):** يحدث التغيير غير المخطط طوعا وتلقائيا بصورة طبيعية أو عشوائية وبدون تدخل جهة معينة وقد يكون ضارا أو مفيدا، فهو عكس التغيير المخطط الذي يحدث نتيجة إدراك جهة معينة بوجود فجوة في مستوى أداء المؤسسة بين الوضع المرغوب والوضع الراهن[3]، ويتم بشكل مستقل عن رغبة المؤسسة، ويحدث نتيجة التطور والنمو الطبيعي في المؤسسة كإزدياد عمر الموظفين[4].

4. **تصنيف التغيير على أساس الموضوع:** إذا أخذنا موضوع التغيير أساسا للتصنيف يمكن أن نميز بين[5]:

- **التغيير المادي:** مثل التغيير الهيكلي والتغيير التكنولوجي أي التغيير في الهيكل التنظيمي (إختصاصات ومسؤوليات) والتغيير في الأعمال والأنشطة التي يزاولها التنظيم أو وسائل التكنولوجيا المستخدمة؛

---

[1] علي السلمي: السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص.330.

[2] حسين حريم: السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص.364.

[3] المرجع نفسه، ص.364.

[4] خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار الميسرة للنشر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2005، ص.370.

[5] صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص.362.

- **التغيير المعنوي (النفسي أو الإجتماعي):** والذي يهدف إلى إحداث التغيير في أنماط السلوك بالنسبة للوظائف عن طريق برنامج التنمية أو التدريب، وكمثال نجد أن بعض المؤسسات لديها معدات وأجهزة حديثة لكن أنماط سلوك الموظفين وأساليب العمل فيها تقليدية وهذا النوع من التغيير يتميز بالسطحية وهو شكل غير فعال.

5. **تصنيف التغيير على أساس كيفية إحداثه:** إذا إعتمدنا كيفية إحداث التغيير أساسا للتصنيف فيمكن أن نميز بين[1]:

- **التغيير المتعمد:** يكون هذا التغيير متعمدا صادرا من السلطة الداخلية للمؤسسة، وينسب التغيير المتعمد إلى دور المدير ونشاطاته في إتخاذ القرارات. فالتغيير هنا هو البديل الذي إختاره المدير، وأصدر به قراره وتم تطبيقه ليعالج به مشكلة أو يحسن به الأداء؛
- **التغيير المفروض:** في هذا النمط يفرض التغيير حرفيا على المؤسسة عن طريق قوى معينة في البيئة الخارجية، أي أن المؤسسة لا تقرر ذلك التغيير وإنما يصدر من سلطات خارجها وعليها أن تنفذه، كأن يكون التغيير إجباريا عن طريق القانون لتتماشى سياساتها الإدارية مع التشريعات أو التعليمات الحكومية، أو أن يكون مفروضا نتيجة التأثر بممارسات موظفي جمعيات حماية البيئة والمستهلك، أو بسبب تعليمات ضبط التلوث؛
- **التغيير التكيفي:** هذا التغيير ليس متعمدا صادرا عن السلطة الداخلية وليس مفروضا من السلطات الخارجية، وإنما يحدث بناء على إقتناع شخصي من المرؤوس وبدون علم رئيسه، أي أن هذا التغيير ليس له قنوات رسمية تدعمه وتتابعه، ويحدث التغيير التكيفي بسبب تطوير بعض إجراءات العمل، جعل أنشطة الأداء أكثر ملاءمة، مواجهة موقف إستثنائي والإستفادة من فرص مواتية.

6. **تصنيف التغيير على أساس درجة عمق التغيير:** ويمكن أن نصنف التغيير على أساس درجة عمق التغيير إلى ما يلي[2]:

- **التغيير التدريجي:** يعبر هذا النوع عن سلسلة من العمليات المستمرة المترابطة، التي تدعم وتحافظ على التوازن العام للمؤسسة، وغالبا ما تؤثر في جزء واحد منها فقط، ويتم إحداث هذا النوع في المؤسسة تدريجيا، حيث تتضمن نقطة البدء في هذا التغيير توليفة من الإرتياح لما تحقق في الماضي، وإدراكا للتغيير المستمر في البيئة، وإيمانا بأن

---

[1] عبد السلام عبد الله بندي، مراد علة: التغيير: قراءة مفاهيمية دلالية، مداخلة ضمن الملتقى العلمي الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، يومي: 18-19 ماي 2011، البليدة، الجزائر، ص.11.

[2] عمرو علاء الدين زيدان: مراحل ومعوقات نمو الشركات الصناعية العائلية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005، ص، ص.53، 54.

تحقيق النجاح في المستقبل لن يتم إلا من خلال عملية مستمرة للتغيير التنظيمي لمواجهة الظروف المتغيرة، وهذه العملية لا تعترف بالحدود الزمنية فهي مرتبطة بإستمرار المؤسسة؛

- **التغيير الجذري:** هو تغيير مفاجئ وحتمي سواء من أجل الإستجابة لأزمة خطيرة تتعرض لها المؤسسة أو للقيام بتغيير رئيسي في إستراتيجيتها، وعلى ذلك فإن التغيير الجذري يؤدي إلى تغييرات شديدة العمق تجعل من الصعب مقارنة الوضع الجديد للمؤسسة وبين حالتها السابقة، ويترتب عنه تغييرات جوهرية في ثقافة المؤسسة.

7. **تصنيف التغيير على أساس الشكل والمضمون:** ويمكن أن نصنف التغيير على أساس درجة الشكل والمضمون إلى ما يلي[1]:

- **تغيير شكلي:** ويهتم بالإجراءات والشكل، حيث يركز على تصميم أنظمة أو إعادة تصميمها دون الإهتمام بتطبيقها وتنفيذها بشكل سليم، فقيام المؤسسة بتبسيط الإجراءات أو إعادة تصميم الوظائف دون تطبيقها يجعل أي تغيير شكليا؛
- **تغيير في المضمون:** يهتم هذا التغيير بالأهداف، النتائج، المشاكل والعلاج والمهارات الإنسانية، فعندما تقوم المؤسسة بوضع خطط إستراتيجية يشارك فيها الموظفون، ويتدربون عليها، ويحصلون على الصلاحيات التنفيذية لها ويتابعون تنفيذها يجعل الأمر كله متجها إلى نتائج حقيقية تهتم بالمضمون وليس الشكل.

8. **تصنيف التغيير على أساس الزمن:** يمكن تقسيم التغيير على هذا الأساس إلى ما يلي[2]:

- **تغيير قصير الأجل:** وهذا النوع من التغييرات يتم بسرعة، وهو تغيير إجرائي أكثر منه هيكلي يرتبط بالموقف اللحظي الذي يواجهه متخذ القرار في المؤسسة، ويتطلب منه مراجعة سريعة لما هو قائم، كما يعتمد على المناورة من أجل التكيف مع المخاطر التي يواجهها متخذ القرار، كما أنه تغيير لحظي وليس دائم، فهو يحدث للتكيف مع متطلبات الموقف الملح الذي يواجه عملية التغيير؛
- **تغيير متوسط الأجل:** وهو تغيير يتصل بالسياسات بشكل أكثر، حيث يرتبط إرتباطا قويا بالسياسات المختلفة الخاصة بالمؤسسة، مثل سياسات الإنتاج، التسويق، التمويل والأفراد الخاصة بالمشروع أو سياسات الإستثمار الخاصة بالمؤسسة؛
- **تغيير طويل الأجل:** ويمتد تنفيذه لفترة طويلة من الزمن، بمعنى أنه يتصل بإستراتيجيات المؤسسة وبعمليات إعادة الهيكلة الخاصة به وبالتالي فهو يتطلب وقتا طويلا لتنفيذه.

---

[1] أحمد ماهر: تطوير المنظمات: الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص.27.

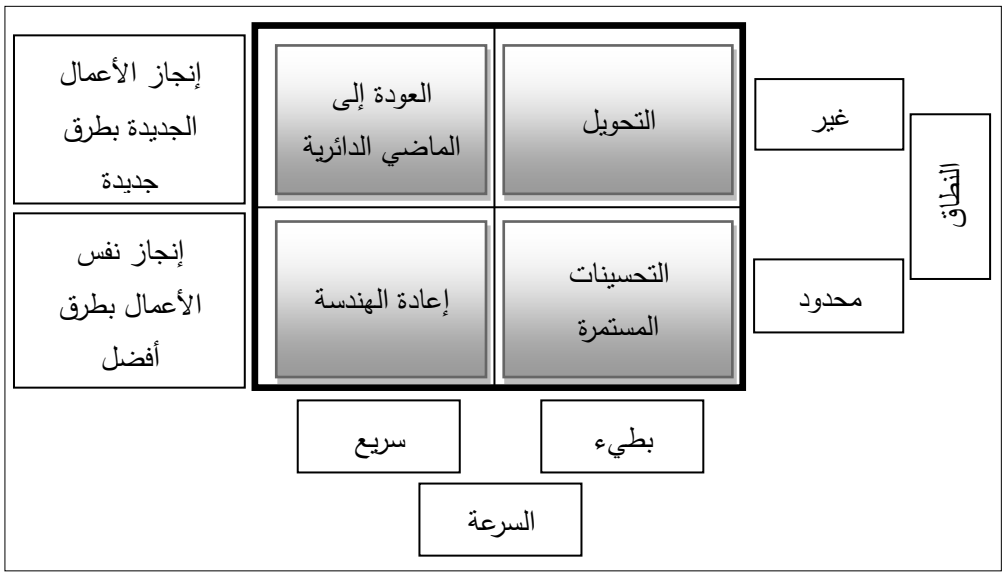
[2] سامح عبد المطلب عامر، علاء ممد سيد قنديل: التطوير التنظيمي، دار الفكر ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010، ص، ص.283، 284.

9. **تصنيف التغيير على أساس وقت التنفيذ:** يصنف التغيير على أساس وقت التغيير إلى ما يلي[1]:

- **التغيير السريع:** يتم مرة واحدة وبسرعة ويسمى أيضا بالصدمة القوية حيث أن تنفيذه يشكل صدمة قوية للجميع؛
- **التغيير البطيء:** يتم على دفعات وليس دفعة واحدة ويتم تنفيذ التغيير البطيء عندما يكون التغيير شاملا لكل المؤسسة أو عندما يتوقع مقاومة عنيفة للتغيير المزمع إجراءه.

تؤثر تكنولوجيا الإتصالات والمعلوماتية بشكل كبير على سلوك الأفراد، إلا أن المؤسسات تختلف من حيث نطاق الإستعداد لإحداث التغييرات اللازمة لتواكب بيئة ديناميكية تتميز بسرعة وتيرة التجديد، لذا يوضح الشكل الموالي أربعة أنماط من التغيير وفق درجات السرعة ومحتوى نطاق التغيير[2]:

شكل رقم (04): أنماط التغيير وفق درجات السرعة ومحتوى نطاق التغيير



المصدر: فريد راغب النجار: مهارات وفنون السلوك التنظيمي الإستراتيجي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009، ص.546.

ويساعد هذا النموذج المؤسسات والمديرين على إختيار الأسلوب المناسب وفق وضع المؤسسة خلال فترة ما ويعتمد التفوق التنظيمي على درجة التعلم وتعديل السلوك اللازمين للتعامل مع القوى البيعية والظروف الداخلية للمؤسسة.

---

[1] سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات: إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات في الصناعة والتعليم، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2015، ص.158.

[2] فريد راغب النجار: مهارات وفنون السلوك التنظيمي الإستراتيجي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009، ص.546.

المبحث الثاني: المفاهيم الأساسية لمقاومة التغيير

لا شك أن الفرد هو العنصر الرئيسي لنجاح التغيير التنظيمي، فتحقيق التغيير للأهداف المرجوة منه يتوقف بالدرجة الأولى على مدى قبول الأفراد والجماعات له، فسلوك الفرد ما هو إلا محصلة التفاعل بين ثلاثة عناصر أساسية يمكن توضيحها في المعادلة التالية:

السلوك = دالة (الرغبة × القدرة × البيئة)

وتربط هذه العناصر تكاملية وتأثيرية، وبالتالي فإن العوامل النفسية، الإجتماعية والحضارية التي تؤثر في هذه العناصر ينجم عنها تغيير في سلوك الأفراد[1].

المطلب الأول: مفهوم مقاومة التغيير

يعتبر العامل البشري مهم جدا في دفع التغيير في المؤسسات، كما له تأثير مهم أيضا في التصدي للتغيير، فالأفراد يميلون إلى مقاومة تغيير الوضع الراهن، فالمقاومة ترتبط بالطبيعة البشرية لما قد يسببه هذا التغيير من إرباك وقلق وخوف من فقدان مزايا خاصة كانت متوفرة لديهم ورغبتهم في الحفاظ على الإستقرار والأمن.

المدخل الأول: تعريف مقاومة التغيير

تعتبر المقاومة الإنسانية للتغيير أمرا طبيعيا، وجزء لا يتجزأ من ديناميكية التغيير والتي تلاقي أهمية بالغة عند القيام بتنفيذ التغيير على أرض الواقع، فمن البديهي أن تواجه المؤسسة عند قيامها بالتغيير التنظيمي العديد من المشاكل الناجمة عن عدم قبول التغيير من قبل الأفراد أو الجماعات أو على مستوى المؤسسة ككل، وقد يتحول هذا الشعور إلى مواقف عدائية من التغيير وذلك نظرا لأن الموظفين يفضلون عادة الإحتفاظ بما هو موروث.

وليس هناك تعريف موحد ومتفق عليه من قبل المفكرين والإقتصاديين، ولهذا سنحاول عرض جملة من التعاريف حول مقاومة التغيير كما يلي:

من الناحية اللغوية يرجع الأصل اللاتيني للمقاومة إلى كلمة ***Resistere*** والتي تعني المقاومة، وأول إستخدامات المصطلح كان في علوم المادة والفيزياء وذلك بمعنى القوة المعاكسة لقوة مطبقة على الجسم (أي رد الفعل)[2].

وبالرجوع إلى أدبيات الإدارة نجد أن مفهوم المقاومة تعود جذوره إلى سنوات الخمسينات من القرن الماضي إلى الكاتبين ***French and Coch*** في مقالة لهما بعنوان: التغلب على مقاومة التغيير Overcoming Resistance To Change نشرت في مجلة Human Relations سنة

---

[1] صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص.365.

[2] كمال قاسمي: مرجع سابق، ص.35.

1948، والتي أوضحا فيها أن هذه المقاومة هي عبارة عن رد فعل إما من طرف الفرد وذلك لشعوره بالحرمان والتهميش، وإما رد فعل جماعي ناتج عن القوى الصادرة من الجماعة[1].

وتعرف مقاومة التغيير على أنها: "إمتناع الموظفين عن التغيير أو عدم الإمتثال له بالدرجة المناسبة والركون (الميل) إلى المحافظة على الوضع القائم[2].

وتعرف مقاومة التغيير أيضا على أنها: "الإمتناع عن التغيير وبالتالي المحافظة على الوضع القائم، أو رفض التغيير من خلال القيام بعمليات مناقضة ومنافية لعميلات التغيير في المؤسسة نتيجة لعوامل تنظيمية ونفسية مرتبطة بالمؤسسة والعاملين بها"[3].

تعرف مقاومة التغيير أيضا على أنها: "إستجابة عاطفية وطبيعية تجاه ما يعتبر خطرا حقيقي أو متوقعا يهدد أسلوب العمل الحالي"[4].

وتعرف مقاومة التغيير على أنها: "السلوك الذي يهدف إلى الإبقاء على الوضع القائم عند محاولة الضغط لتغيير ذلك الوضع، أو هو الرسالة التي تنقلها المؤسسة أو أعضاؤها للآخرين حول رؤيتهم للتغيير، وقد تكون مقاومة التغيير فردية أو جماعية"[5].

وتعرف أيضا على أنها: "كافة ردود الفعل السلبية للأفراد تجاه التغييرات التي قد تحصل أو التي حصلت بالفعل في المؤسسة لإعتقادهم بتأثيرها السلبي عليهم"[6].

وتعرف مقاومة التغيير على أنها: "الإتجاه الفردي أو الجماعي الواعي أو غير الواعي والذي يظهر بمجرد بروز أفكار تغييرية في المؤسسة، هذا الإتجاه يعكس نظرة سلبية للموظفين (وحتى لبعض المسؤولين) بشأن التغييرات التي سوف يتم إدخالها على أسلوب العمل"[7].

كما تعرف أيضا بأنها: "التعبير الظاهري المتمثل بالرفض العلني أو الرفض المبطن لعملية التغيير، كما أنها ظاهرة طبيعية كما هو الحال بالنسبة للتغيير نفسه"[8].

---

[1] Véronique BAPTISTE, Op Cit, P.162

[2] زيد منير عبودي، مرجع سابق، ص.41.

[3] صالح بن سليمان الفائز: الإستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته –دراسة ميدانية على قيادات قطاعات وزارة الداخلية في المملكة العربية السعودية–، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2008، ص.13.

[4] بلكبير بومدين، مرجع سابق، ص.90.

[5] صالح بن سليمان الفائز، مرجع سبق ذكره، ص.13.

[6] خضير كاظم محمود، خليل محمد حسن الشماع، مرجع سابق، ص.385.

[7] كمال قاسمي: مرجع سابق، ص.35.

[8] ناصر محمد سعود جرادات، أحمد إسماعيل المعاني، أحمد يوسف عريقات، مرجع سابق، ص.268.

وعرفت ***(Piderit, 2000)*** المقاومة على أنها: "حالة إدراكية عقلية، ترتبط بالمعالجات الذهنية لدى الفرد لعملية التغيير وتحدث من خلال الأفكار والإعتقادات السلبية حول ماهية التغيير"[1].

فمقاومة التغيير هي في الحقيقة مقاومة عدم التأكد لذلك نستخلص المقاومة من عملية التعامل مع التغيير، إدارته وليس من التغيير في حد ذاته[2]، وفي هذا السياق يقول ***داريل كونر Daryl Conner*** في كتابه "الإدارة على إيقاع التغيير" أننا لا نقاوم الأشياء الدخيلة والجديدة على حياتنا بقدر ما نقاوم نتيجة هذه التغييرات، التي تتمثل في فقدان التحكم والسيطرة، وفي الحقيقة يمكن إعتبار أن مقولة "مقاومة التغيير" مقولة مضللة، فالأفراد لا يقاومون التغيير بقدر ما يقاومون نتائجه السلبية وتأثيراته، بسبب الشعور بالخوف من الغموض الناجم عن فقدان ما هو مألوف ومعتاد[3].

كما أوضح ***Carlisle*** أن مقاومة التغيير في حد ذاتها أمر مرتبط بالتوقعات المصاحبة لعملية التغيير، فإذا كان التوقع أن التغيير سوف يترتب عنه نتائج إيجابية ، فأنه يقبل ويدعم من كافة الموظفين، أما إذا كانت النتائج المتوقعة سلبية، فإنه يقاوم ويناهض بشتى الطرق والوسائل[4].

ونخلص إلى القول أن مقاومة التغيير هي رد فعل طبيعي وسلوك حتمي لا يمكن تفاديه تتمثل في عدم تفاعل وتجاوب الأفراد أو الجماعات في المؤسسة مع التغييرات التي سيحدثها قادة التغيير من منطلق أن التغيير هو إنتقال من وضع يعتبره الأفراد حالة توازن إلى وضع آخر يعتبرونه حالة عدم توازن لإرتباطه بآليات عمل جديدة غير تلك التي تعودوا عليها.

ومن خلال التعريفات السابقة نلاحظ ما يلي:

- أن المقاومة قد تصدر من الأفراد بشكل معزول وغير منسق نتيجة إحساس فردي بعدم الرضا عن أوضاع معينة، كما أنها قد تأخذ بعدا جماعيا منظما ينتج عن عدم رضا جماعي؛
- أن المقاومين للتغيير لا ينبع سلوكهم كلهم عن وعي كامل بحيثيات عملية التغيير؛

---

[1] يحيى سليم ملحم، محمد شاكر الأبراهيم: "إستراتيجيات وأسباب مقاومة التغيير في الشركات الصناعية –حالة تطبيقية على الشركات الأردنية–"، في: المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 04، العدد 02، 2008، الجامعة الأردنية، الأردن، ص.219.

[2] كولين كارنال: صندوق أداوت إدارة التغيير، ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية،2004 ، ص.16.

[3] بلكبير بومدين، مرجع سابق، ص، ص.90، 91.

[4] وائل محمد جبريل: مدى إستخدام أساليب التعامل مع مقاومة التغيير بالمصارف التجارية الليبية العامة –دراسة ميدانية على مديري الإدارات الوسطى بفروع المصارف التجارية الليبية العامة بمدينة البيضاء –، مداخلة ضمن الملتقى الدولي العلمي حول إدارة التغيير في عالم متغير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مركز بحث وتطوير الموارد البشرية رماح، يومي: 27–30 أكتوبر 2014، عمان، الأردن، ص.10.

- المقاومة كإستجابة سلوكية طبيعية لا يمكن تجنبها من جانب من يتوقع وجود تهديد ناجم عن التغيير؛
- المقاومة تكون إيجابية بالنسبة للتغيير غير المفيد وغير معد بطريقة جيد؛
- المقاومة تعبير عن الصعوبات التي تواجه إعادة هيكلة الخطط والسلوكيات، وقوانين العمل وثقافة المؤسسة في منتصف عملية التغيير.

إلا أن التغيير لا يواجه بالمقاومة فحسب فهناك أفراد يقاومون التغيير وهناك من يتبع هذا التغيير وفئة أخرى تقود التغيير. فمن يتبع التغيير يرى أن لا فائدة من الوقوف في وجه التغيير خاصة إذا فرض عليهم، أو إذا توقعوا فيه فائدة لهم، وهؤلاء الأفراد لا يساهموا في نجاح التغيير بشكل ملموس، إلا أن هناك فئة تأخذ المبادرة في قيادة التغيير والإستفادة من فرصه بدلا من أن يكونوا تابعين له، وهو أفضل أسلوب لمواجهة المستقبل إذ أنه يخلق الوعي لدى الأفراد بالتغيير وقدرة أفضل على التنبؤ بالمستقبل والإستفاذة من مستجداته. وهناك إرتباط طردي بين نجاح التغيير وعدم الرضا عن الوضع القائم، قوة الرغبة في التغيير لدى القائمين عليه وإحتمالية تحقيقه، بينما هناك إرتباط عكسي بين تكلفة التغيير المادية والمعنوية والمتغيرات السابقة[1].

وتمر ردود أفعال الأفراد داخل المؤسسة بعدة مراحل أهمها[2]:

- **الصدمة:** شعور حاد بعدم الإتزان نتيجة المفاجأة التي يتعرض لها الموظفون نتيجة إجراء التغيير، وعدم القدرة على التصرف إزاء ذلك؛
- **عدم التصديق:** وهو شعور بعدم واقعية أو عدم موضوعية السبب في إقرار التغيير المطلوب، وبالتالي التشكيك وعدم التصديق في النوايا الحقيقية من وراء التغيير؛
- **الذنب:** وهو إحساس الفرد بأنه السبب وراء حدوث التغيير، وذلك لإرتكابه خطأ ما حتم التغيير، وهذا الشعور يسهل على الإدارة عملية إجراء التغيير؛
- **الإسقاط:** يتمثل في تبادل للتهم، حيث يقوم الفرد بتأنيب فرد آخر على التغيير الحاصل، إذ يتهمه بأنه كان السبب وراء التغيير لسوء تصرفه مثلا، مع إقتناع ذلك الشخص بأنه هو أيضا السبب في ذلك التغيير، لكنه يحاول أن يسقط خطأه على الآخرين؛
- **التبرير:** ويعني قيام الفرد بوضع أسباب ومبررات لعدم قبول التغيير المقترح والمنوي تنفيذه؛
- **التكامل:** قيام الفرد بإحتواء التغيير وتحويله إلى مزايا يتمتع بها هو أو النظام الذي يعمل به؛
- **القبول:** خضوع أو تحمس الفرد للوضع الجديد بعد التغيير نتيجة قبوله له.

---

[1] صبحي جبر العتيبي: تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005، ص، ص.69، 70.

[2] ناصر محمد سعود جرادات، أحمد إسماعيل المعاني، أحمد يوسف عريقات، مرجع سابق، ص، ص.283، 284.

المدخل الثاني: أسباب مقاومة التغيير

تعتبر إدارة التغيير من أصعب المهمات الإدارية المبدعة لأنها لا تتوقف على الممارسات الصحيحة فقط، بل تطلب التخطيط الناجح أيضا، وتشتد الصعوبة إذا واجه المدراء أفراد يفضلون ما إعتادوا عليه ويتخوفون من التغيير، مما تنشأ لديهم روح المقاومة له[1]، فمواجهتها تتطلب أولا التعرف على أسبابها، وبعد ذلك إيجاد الحلول المناسبة للتقليل منها أو التغلب عليها، ومن بين الأسباب أيضا التي تدعوا الكثيرين لمقاومة التغيير، ما هو ناشئ عن الفرد وما هو ناشئ عن الجماعة أو المؤسسة، ويمكن حصر هذه الأسباب فيما يلي:

1. **من وجهة نظر الفرد:** وتتمثل أسباب مقاومة التغيير من قبل الأفراد فيما يلي[2]:

- **الإدراك الإختياري:** إذ أن الفرد يرى الحقيقة غالبا من خلال تركيبة أثرت عليها عوامل الإتجاهات والخبرات والعقائد الفردية، فتصبح عندها "الحقيقة مزيفة"؛
- **الخوف:** والذي يجعل الفرد يعتقد بأن التغيير سيترتب عليه الإستغناء عن بعض الوظائف بسبب إستخدام تكنولوجيا جديدة مثلا أو سيترتب عنه تخفيض في مستوى الدخل، وأيضا الخوف من قيام الإدارة بزيادة عبئ العمل، ومن تشديد الرقابة وتغيير فترات الدوام؛
- **الرغبة في الإستقرار:** إذ أن الفرد يحاول عادة الإبقاء على نمطية الحياة أو العمل الذي يقوم به، وذلك تجنبا لأي تغيير قد يؤدي إلى زعزعة نمط الحياة والقواعد والأسس التي أدت إلى إستقرارها؛
- **الطباع والعادات:** حيث أن أي تغيير في المعتقدات والقيم السائدة مثل تغيير دور مدير البنك من أن يكون جالسا على مكتبه ينتظر وصول الزبائن، إلى بائع يتصل بالزبائن المحتملين للترويج لخدمات البنك.

2. **من وجهة نظر المؤسسة:** وتتمثل أسباب مقاومة التغيير التي تكون المؤسسة مصادرا لها فيما يلي[3]:

- **تعقيد إجراءات التغيير:** يرفض الموظفون التغيير أو يقاوموه عندما تصاحب عملية التغيير إجراءات تتسم بالتعقيد في حين يمكن الحصول على نفس النتائج المتوقعة من التغيير بإجراءات أكثر بساطة وسلامة؛
- **قصور أهداف التغيير:** في كثير من الأحيان تتركز الجهود لإحداث التغيير لتحقيق أهداف ضيقة تكون سببا لرفض التغيير نفسه؛

---

[1] جمال الدين المرسي: الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية طبع–نشر–توزيع، الإسكندرية، مصر، 2006، ص.57.

[2] زيد منير عبودي: الإتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006، ص، ص.177، 178.

[3] حسن محمد أحمد محمد مختار، مرجع سابق، ص، ص.232، 233.

- **جمود المجموعات داخل المؤسسة:** ربما تضغط المجموعات التنظيمية داخل المؤسسة على الأفراد حتى لا يقومون بأداء الأعمال الواجب تنفيذها لإجراء التغيير؛
- **تهديد الخبرة المكتسبة:** قد يشعر الكثير من الأفراد أن خبراتهم العملية المتخصصة والتي إكتسبوها عبر الزمن قد أصبحت مهددة بالتغيير الذي يخطط لإحداثه داخل المؤسسة لقصور المدخل مما يجعلهم يرفضون هذا التغيير؛
- **تهديد عناصر القوة بالمؤسسة:** أي تغيير في صناعة القرار بالمؤسسة يهدد بعض العناصر أو علاقات القوة التي يتمتع بها الأفراد بالتغيير أو الزوال مما يحفزهم لمقاومة هذا التغيير؛
- **إعادة توزيع الموارد:** لا تجد المجموعات التي كانت تتمتع بنظام توزيع الموارد القديم (منازل، سيارات، حوافز وغيره) الدافع لتقبل التغيير الجديد.

وهناك من يصنف هذه المسببات تحت تسمية أخرى "المصادر الرئيسية لمقاومة التغيير" والتي تختلف سواء من الفرد أو من الجماعة، ويجملونها في أربعة مصادر أساسية هي[1]:

- **سبب عقلاني:** وتنبع المقاومة العقلانية من التقييم الموضوعي لجدوى التغيير، وذلك بمقارنة التكاليف من مال وجهد ووقت بالفوائد التي ستعود بعد إحداث التغيير؛
- **سبب عاطفي:** لأنه يؤدي حسب نظرهم إلى فك بعض الأواصر والإرتباطات وتأسيس أواصر وإرتباطات جديدة غير معروفة من حيث الأفراد والعناصر؛
- **سبب إجتماعي:** والمتمثل في الرغبة في إبقاء العلاقات الإجتماعية القائمة وصعوبة تقبل أخرى جديدة؛
- **سبب سياسي:** وتنبع مقاومة التغيير من اعتبارات سياسية كالمحافظة على علاقات القوة السائدة في المؤسسة والحفاظ على التحالفات القائمة وسلطة إتخاذ القرارات.

ويمكن توضيح المصادر السابقة من خلال الجدول التالي:

---

[1] محمودي قادة مختار: إستراتيجية التغيير كرهان للتنافسية بالمؤسسة –دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية ENIE بسيدي بلعباس–، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، قسم العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بالقايد، تلمسان، الجزائر، 2014–2015، ص.118.

جدول رقم (01): مصادر مقاومة التغيير

عقلاني	– تكاليف مرتفعة – حجم البطالة المتوقعة	– طول المدة الزمنية – فقدان بعض التخصصات
عاطفي	– الخوف من المجهول – إنعدام الثقة في القائمين على التغيير	– عدم الرغبة في التغيير – الرغبة في الإبقاء على الوضع القائم
إجتماعي	– الرغبة في الإبقاء على العلاقات القائمة – الولاء والتضامن الإجتماعي	– الحاجة إلى علاقات إنسانية مستقرة – عدم التوافق مع القيم الاجتماعية
سياسي	– الحفاظ على سلطة إتخاذ القرار – الإبقاء على التحالفات القائمة	– إستمرارية القوة – الحفاظ على المصالح المكتسبة

المصدر: محمودي قادة مختار: إستراتيجية التغيير كرهان للتنافسية بالمؤسسة –دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية ENIE بسيدي بلعباس–، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، قسم العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بالقايد، تلمسان، الجزائر، 2014–2015، ص.119.

المطلب الثاني: سلبيات وإيجابيات مقاومة التغيير

بالرغم من أن الإستقرار ضروري لبقاء أي تنظيم، فإن المبالغة والإفراط في المحافظة علي حالة التنظيم كما هي عليه سيحول حالة هذا التنظيم إلي جمود وركود لا يتناسب مع النمو والتطور المنشود من طرفه، فبإعتبارها تعمل في ظل بيئة متغيرة بإستمرار، والتغيير يحيط بها من كل جانب هذا ما يجعلها أمام تحديات لم تشهدها من قبل، وهو ما يفرض ويحتم عليها إحداث التغييرات المناسبة لضمان بقائها وإستمراريتها، إلا أن المؤسسة تواجه عند قيامها بالتغيير العديد من المشاكل الناجمة من عدم إستعداد الأفراد لقبوله ومقاومته كفشلها في تحقيق أهدافها، غير أن أحيانا هناك بعض الإيجابيات التي تحققها المؤسسة من مقاومة أفرادها للتغيير المنشود.

1. سلبيات مقاومة التغيير

تعتبر مقاومة التغيير ذلك التصدي لمحاولات التغيير داخل المؤسسة الذي ينشأ من طرف الفرد أو الجماعة لشعورهم بالخطر عدم التأكد تجاه ذلك التغيير، وبالتالي قد تكون هذه المقاومة سبب في عدم تنفيذ برامج التغيير والصراع التنظيمي، وبالتالي فإن من الجوانب السلبية الأساسية لمقاومة التغيير تتمثل خاصة في منع المؤسسة من تحقيق ذلك التكيف والتقدم[1]، والذي من أجله أحدثت المؤسسة هذا التغيير الذي يعد السبيل الوحيد للحفاظ على وضع تنافسي ولتحقيق النمو المطلوب في ظل بيئة غير مستقرة، وإثراء الحياة العملية الشخصية، إذ يكتشف أغلبية الأفراد والجهات المقاومة للتغيير أهمية إتباع منهج التغيير ولكن بعد فوات الأوان، ومن ثم سيواجهون

[1] ماجدة العطية، مرجع سابق، ص.351.

مشكلات كبيرة في مجال المنافسة[1]، كما تعتبر هذه المقاومة سلبية عندما تكون نتائج التغيير إيجابية ومردودها على الموظف والمؤسسة كبيرا مقارنة بتكاليفها[2].

ويمكن أن نلخص أهم السلبيات الناجمة عن مقاومة التغيير فيما يلي[3]:

- إنخفاض مستوى الأداء ولاسيما في ظل إنشغال الموظفين بالصراعات وهو ما يؤثر على فعالية الإنتاج بإنخفاض مستوياته وإرتفاع تكاليفه؛
- خسارة المؤسسة التي تتعرض لمقاومة التغييرات التنظيمية والتطويرية بإنشغالها بمعالجة هذه المقاومة وإحتوائها أو التخلص منها؛
- يترتب على العناصر السابقة إزدياد معدلات التسرب ودوران العمالة وتدني مستوياتهم على مستوى المؤسسة؛
- تؤدي المقاومة إلى تفشي آثار نفسية وإجتماعية سلبية فردية وجماعية فتنشأ الصراعات التنظيمية وتتعدد الجماعات غير الرسمية في المؤسسة؛
- إنخفاض ولاء الموظفين وإنتمائهم للمؤسسة، وترسيخ أساليب العمل القديمة؛
- تدني مستوى الصورة الذهنية للمؤسسة لدى الموظفين خصوصا في حالة إشتداد صراعات المقاومة بما يؤثر على قيمتها ومكانتها لديهم؛
- فشل التغيير برمته وإحتمال إنهيار المؤسسة لعدم تجاوبها مع متطلبات العصر، أو على الأقل تعطيل الأعمال والإخلال بسلامة سيرها.

2. إيجابيات مقاومة التغيير

تتمثل مقاومة التغيير في قيام الأفراد بإجراءات مناقضة لعمليات التغيير، وهذه المقاومة لا يمكن أن توصف دائما بالسلبية، وتتمثل إيجابيتها عندما يكون التغيير المقترح سلبيا بمعنى أن الفوائد المتحققة منه أقل من التكاليف المدفوعة وعدم الإمتثال له يصب في مصلحة الإدارة[4]، على الرغم من السلبيات المذكورة لعملية مقاومة التغيير إلا أن لها نواحي إيجابية متعددة، نذكر من بينها[5]:

- تؤدي مقاومة التغيير إلى إجبار إدارة المؤسسة على توضيح أهداف التغيير ووسائله وأثاره بشكل أفضل؛

---

[1] يورك برس: سلسلة الإدارة المثلى: التغيير لمجابهة المتغيرات، مكتبة لبنان ناشرون، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان، 2001، ص.06.

[2] سيد سالم عرفة، مرجع سابق، ص.95.

[3] صالح بن سليمان الفائز، مرجع سبق ذكره، ص.32.

[4] سيد سالم عرفة، مرجع سابق، ص.94.

[5] محمودي قادة مختار، مرجع سابق، ص.122.

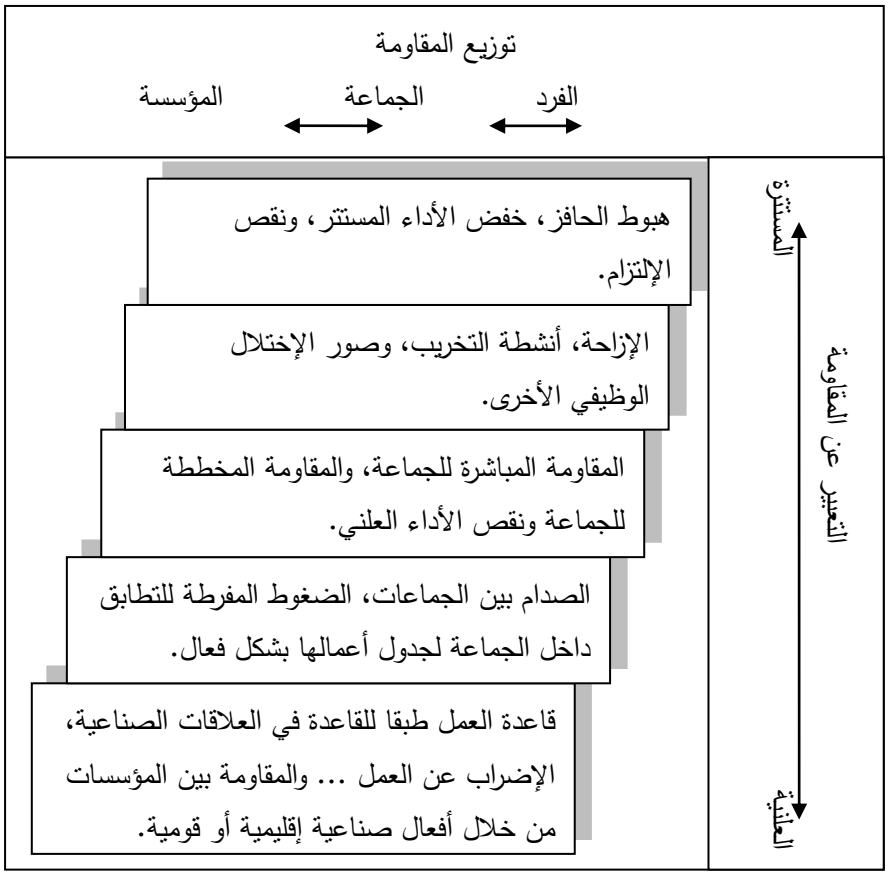
- تساعد في توفير درجه من الإستقرار والتنبؤ بالسلوك، بحيث أنه إن لم توجد بعض المقاومة فإن السلوك التنظيمي قد يصبح مشوشا أو عشوائيا؛
- تكشف مقاومة التغيير في المؤسسة عن عدم فعالية عمليات الإتصال وعن عدم توافر النقل الجيد للمعلومات؛
- أن حالة الخوف من التغيير ومشاعر القلق التي يعاني منها الأفراد الموظفون تدفع إدارة المؤسسة إلى تحليل أدق للنتائج المحتملة للتغيير سواء المباشرة أو غير المباشرة؛
- تكشف مقاومة التغيير النقاب عن نقاط الضغط في عملية معالجة المشكلات وإتخاذ القرارات في المؤسسة؛
- يمكن لمقاومة التغيير أن تشجع الإدارة على تفحص مقترحاتها للتغيير بشكل متعمق وبجدية متناهية للتأكد من أنها مناسبة؛
- يمكن أن تكون مصدر لإثارة وجهات النظر الفردية والوظيفية مما قد يساهم في التوصل إلى قرارات جديدة؛
- المقاومة تزود الإدارة بالمعلومات حول حدة وشدة مشاعر الأفراد بشأن قضية معينة، كما توفر متنفسا للأفراد للتعبير عن مشاعرهم، ويمكن أن تشجع الأفراد على التفكير والتحدث عن التغيير بصورة أكبر حتى يتفهموه بصورة أحسن.

المطلب الثالث: أنواع مقاومة التغيير

تواجه المؤسسة التي تحاول الإستجابة للتغيير أو التخطيط لإجراء تغييرات فيها، قوى تعمل على عرقلتها، وتتعدد أنواع مقاومة التغيير، ويمكن تلخيصها حسب التصنيفات التالية:

1. **التقسيم حسب أشكال التعبير عن المقاومة:** يمكن أن يعبر عن مقاومة التغيير على مستوى الفرد أو الجماعة أو المؤسسة، وقد تكون هذه المقاومة عند هذه المستويات مستترة أو معلنة، والشكل التالي يوضح أشكال التعبير عن مقاومة التغيير.

شكل رقم (05): أشكال التعبير عن مقاومة التغيير على مستوى الفرد والجماعة والمؤسسة



المصدر: نيجل كنج، نيل أندرسون: إدارة أنشطة الإبتكار والتغيير: دليل إنتقادي للمنظمات، ترجمة: محمد حسن حسني، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004، ص.316.

من خلال الشكل نلاحظ أن مقاومة التغيير كما تتعدد مستوياتها فقد تكون فردية أو جماعية على مستوى المؤسسة ككل، فكذلك الحال بالنسبة لأشكالها فيمكن أن تأخذ الشكل العلني أو المستتر، حيث تكون المقاومة فردية إذا ما صدرت من كل فرد على حدى، وتكون جماعية إذا ما تم تبنيها من قبل جماعة أو أكثر من جماعات العمل المتأثرة بمشروع التغيير، كما يمكن أن تكون مقاومة التغيير من طرف المؤسسة ككل، وتظهر في شكلها العلني عندما تتجه لضم أكبر عدد من الموظفين، أما الشكل المستتر فيكون من خلال ضعف الولاء للمؤسسة، وفقدان الدافعية للعمل وبالتالي فإن الإستراتيجيات الملائمة للتكيف مع مثل هذا التنوع في السلوك سوف يكون في حد ذاته مدى واسع من المجال والنمط، وتشير الدراسات إلى أن المقاومة الجماعية أخطر من المقاومة الفردية لأنها أكثر قوة، فهي بمثابة رأي عام وتكتلات تحمل نفس التصور والإنطباع وتكون بالتالي أكثر تأصلا وعنادا، والمقاومة المستترة (الضمنية) أخطر من العلنية لأنها لا تكون معلومة من حيث حجمها، أو طرق التعبير عنها (نقص الأداء

وعدم التعاون)، ومخفية عن الملاحظة قد يستغرق الأمر وقت طويل للتعرف على أشكالها[1]، وسواء كانت المقاومة فردية أو جماعية، علنية أو ضمنية فإنها ذات أثر كبير على نجاح عملية التغيير التنظيمي[2].

كما أن المقاومة تشير إلى التصرفات التي يقصد منها إحباط أهداف التغيير، ومن جهة أخرى يكون القصد منها الإلتزام بالثبات على الوضع الراهن، في هذا الإطار يعتقد أن إحداث التغيير داخل المؤسسة يعتمد على مدى قبول وتعاون الأفراد، ويشار لهم بالفاعلون، حيث يتبعون سلوكيات تتأثر بمجموعة من العوامل النفسية، الإجتماعية، الحضارية، التنظيمية والمادية، فهم يبحثون دوما عن تحقيق أهدافهم ورغباتهم، ولهذا فعند حدوث التغيير ومهما كانت أسبابه وأهدافه فإنهم ينظرون إليه من زاوية خاصة بما يتلاءم والعوامل المؤثرة فيهم، وعلى أساس ذلك يتحدد موقف الفاعل من التغيير في أربعة إحتمالات كالآتي[3]:

التغيير المقترح	نوع الإستجابة
الفاعل يدرك أن التغيير ضار وهدام	المقاومة علنا.
الفاعل يدرك أن التغيير يمثل تهديدا لأمنه	المقاومة سرا.
الفاعل يدرك أن التغيير غير واضح النتائج بالنسبة إليه	الحيطة والحذر منه.
الفاعل يدرك أن التغيير مفيد ووسيلة لتحقيق التطور	المشاركة في إحداثه وإنجاحه.

وتظهر مقاومة التغيير لدى مجموعات الأعوان الذين لم يشاركوا في تصميم مشروع التغيير واللذين لا ينتمون إلى فرق المشروع، ويشير الباحثون إلى أنه من المواقف المعروفة لمقاومة التغيير نجد: عدم الإكتراث، الرفض القاطع للعملية والإحتيال، ولكن هذا لا يمنع حدوث أشكال أخرى للمقاومة، وبهذا الصدد يقترح ***Moutot et Autissier 2013*** مصفوفة التحليل **DRAS** * التي تمكننا من المتابعة المنتظمة لمظاهر المقاومة[4].

---

[1] نيجل كنج، نيل أندروسن، إدارة أنشطة الإبتكار والتغيير: دليل إنتقادي للمنظمات: ترجمة: محمد حسن حسني، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004، ص-ص.310-316.

[2] جمال بن زروق: "التغيير التنظيمي داخل المنشأة ومدى مساهمة النسق الإتصالي في إنجاحه"، مجلة جامعة دمشق، المجلد 26، العدد 02، 2010، سوريا، ص.414.

[3] فتيحة بوحرود: الإدارة بالجودة الشاملة مدخل لترقية تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية -دراسة ميدانية على بعض المؤسسات بسطيف-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، قسم العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف1، سطيف، الجزائر، 2012-2013، ص، ص.61، 62.

* **DRAS**: **D**iscours, **R**outines, **A**ctions, **S**ymboles.

[4] David AUTISSIER: **Enjeux Et Méthodes De La Conduite Du Changement**, P.09, www.davidautissier.com, Consulté le: 30/07/014.

الشكل رقم (06): مصفوفة **DRAS**

سلوكي	**التصرفات** تعتبر التصرفات مرئية لأنها تتجسد بأفعال محددة ولها نتائج واضحة، وبالتالي فهي في الغالب تصرفات الأطراف المعارضة.	**الروتين** إن الروتين يمثل "طرق التصرف" الخاصة بالمؤسسة والتي لها الأثر في توجيه سلوك الأفراد، والصعوبة تكمن في أن هذه الطرق هي الغالب ليست منظمة.
فكري	**الخطاب** يمكن ببساطة تحديد الخطابات لأنها في الغالب تكون منظمة وتواصلية.	**الرموز** تعتبر الرموز مفهوما قريبا جدا من مفهوم الروتين، ويتعلق الأمر برموز تم إكتسابها وترتبط بأشياء معينة، بحوارات معينة، أو حتى بنمط الهندام...الخ
	مرئي	غير مرئي

Source: David AUTISSIER: **Enjeux Et Méthodes De La Conduite Du Changement**, P.09, www.davidautissier.com, Consulté le: 30/07/2014.

- **على مستوى الخطاب:** يسمح الخطاب بين الملقي والمتلقي من تحديد الفئات التي يجب أن تستهدف برسالة محددة؛
- **على مستوى الروتين والرموز:** يتعلق الأمر بالإعتماد على الطرق والكيفيات، إذ تأخذ بعين الإعتبار العادات التي تشكلت لدى الموظفين عبر التاريخ، والتي توجه سلوك الأفراد؛
- **على مستوى التصرفات:** فهي تكون في الغالب واضحة لإقترانها الدائم بالعواقب، هذه الأخيرة تمثل عمل الخصم. ويتعلق الأمر في الغالب بالتصرفات التي تمس الموارد وإعادة التطبيق (تطبيق مشروع منافس)، فقدان الثقة أو الشلل والخمول.

2. **التقسيم حسب مصدر مقاومة التغيير:** حسب هذا التقسيم يمكن أن ندرج الأنواع التالية[1]:

- **المقاومة الثقافية:** فثقافة المؤسسة تعتبر عامل أساسي تحدد ما إذا كان التغيير مرغوب أو مرفوض، فهو يتأثر بالذكريات المرتبطة بالأخطاء السابقة، ومرتبط بالبقرة المقدسة* "Vaches Sacrées" بالإضافة إلى إنعدام روح المبادرة حيث تصنف من الأسباب الرئيسية للمقاومة الثقافية؛
- **المقاومة الفردية:** ويمكن أن تكون درجة المقاومة قوية أو ضعيفة، وينظر للتغيير من وجهة نظر الفرد ففي كل تغيير يتم إحداثه هناك خاسر وهناك رابح، فإذا كانت خسارة

[1] Jean Marie DUCREUX, Maurice MARCHAND-TONEL: **Stratégie: Les Clés Du Succès Concurrentiel**, Edition d'Organisation, Paris, France, 2004, P.286.

* **البقرة المقدسة:** مصطلح يوناني الأصل يعني عندهم أنه إذا لم يتغير الجو وبقي هادئا أن الآلهة راضية عنهم، أما في حالة العكس فهذا يعني غضبها، أما معنى المصطلح هنا فيعني ميل الأفراد إلى الجمود والروتين والإبتعاد عن أشكال التغيير وإرتباطهم دائما بما تعودوا عليه وتجنب كل ما هو جديد.

الفرد من ورائه أكبر من الربح على مستوى التنظيم، سيؤدي بالتأكيد إلى مقاومته وإلى تذمر فردي أو جماعي؛

- **المقاومة التنظيمية:** وهنا يتم مقاومة التغيير بسبب غياب رؤية واضحة وإستعمال أنظمة قياس متناقضة، بالإضافة إلى إذا كان الهيكل التنظيمي ذو طبيعة سلمية ويتسم بالجمود التنظيمي، وبالتالي يدفع المنظمة في حد ذاتها إلى عدم قبول التغيير.

3. **التقسيم حسب العوامل المؤثرة في المقاومة:** مع تعدد الدلالات التي يمكن أن تترافق مع مقاومة التغيير وكثرة العوامل المؤثرة فيها، فإنه بالإمكان الحديث عن نوعين من مقاومة التغيير هما: المقاومة المكبوتة والمقاومة الإعتيادية ويمكن توضيحهما كما يلي[1]:

- **المقاومة المكبوتة:** غير الإعتيادية والتي من خلالها يظهر الأفراد وكأنهم غير معارضين للتغيير وبعد فترة تحي للقيادة أن عجلة التغيير قد دارت وأن الأمور على ما يرام من حيث خطواته، فلم يبقى إلا تحسين مواقف الأفراد وتعاونهم الإيجابي معه، حتى تنفجر المقاومة بطريقة فجائية وشديدة حيث عمل الوقت على تفاقمها؛
- **المقاومة الإعتيادية:** والتي تكون لدى غالبية الموظفين عند عرض مشروع جديد لا يعرفون عنه شيئا ولا يدركون مزاياه وعيوبه، فقد تزداد المقاومة في البداية عند عدم حصول الموظفين المعلومات وعدم مشاركتهم فيه، ولكن مع الوقت تتبدد المقاومة بعلاقة عكسية مع إتضاح صورة التغيير وتزايد المعلومات وإستخدام مهارات الموظفين فيه.

4. **التقسيم حسب أنوع القوى المقاومة للتغيير:** هناك العديد من قوى الرفض التي تسعا جهدها للجمود والتخلف، خاصة وأن طبيعة التغيير تؤدي إلى التجديد والتطور، وتتمثل هذه القوى فيما يلي[2]:

- **القوى المعارضة للتغيير:** وهي من أخطر القوى التي تهاجم عملية التغيير، وتقف ضده وتسعى لإفشاله وتصيد أخطائه، خاصة إذا كانت مصالحها تتعارض مع قوى التغيير؛
- **قوى الرفض لعملية التغيير:** وهي قوى رافضة لكل شيء وليس فقط للتغيير، بل إنها رافضة أحيانا لذاتها ووجودها، لتأصيل ثقافة الرفض في حياتها؛
- **قوى التحجيم:** وهي قوى تعمل على وضع قوى التغيير في حجم معين لا تتعداه، وذلك بأساليب متعددة مثل القوانين والقواعد والإعتراضات؛
- **قوى المحافظة على القديم:** وهي قوى ترتبط بالقديم إرتباطا وجدانيا عاطفيا فتميل إليه بإعتباره المفضل لديها، وعادة ما يمثلها كبار السن الذين يرتبطون نفسيا بالماضي؛

---

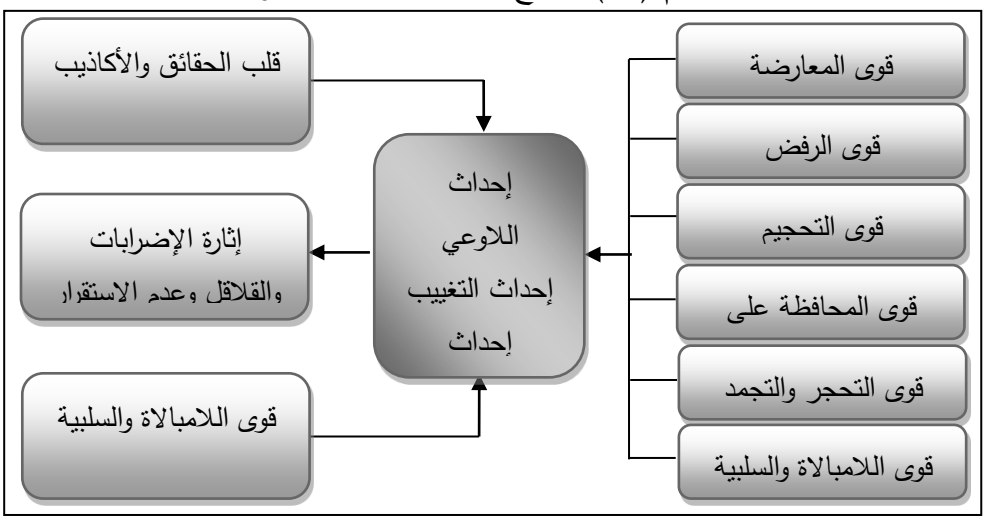
[1] نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص.293.

[2] صالح بن سليمان الفائز، مرجع سابق، ص، ص.28، 29.

- **قوى التحجر والتجميد:** وهي قوى منغلقة على ذاتها ترفض غيرها، ولا تستجيب لأي مؤثرات خارجية، وهي قوى تحركها فقط رغباتها الذاتية وإحتياجاتها الشخصية؛
- **قوى اللامبالاة والسلبية:** ويقصد بها الهامشيون الذين يعيشون على هامش الأحداث دون إهتمام أو تفاعل معها، فهم يسيرون وفق التيار السائد، ومن ثم فإنهم سلبيون تماما وكأنهم مسلوبو الإرادة أو عديمي الرؤية والإحساس.

وأي نوع من هذه القوى، فإنها تعمل على إيقاف التغيير وتحويل مساره وإرتداد مسيرته للخلف، مستخدمة أساليب قلب الحقائق وإطلاق الإشاعات وإثارة الأكاذيب لإفشال محاولات التغيير أو إلغائها، ويمكن توضيح أنواع القوى المقاومة للتغيير من خلال الشكل التالي.

شكل رقم (07): أنواع القوى المقاومة للتغيير



المصدر: صالح بن سليمان الفائز: الإستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته – دراسة ميدانية على قيادات قطاعات وزارة الداخلية في المملكة العربية السعودية–، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2008، ص.28.

المطلب الرابع: أساليب معالجة مقاومة التغيير

يواجه القائمون بعملية التغيير مقاومة للتغيير الذي يريدون إحداثه، ولذلك وجب على هؤلاء معرفة أسباب مقاومة التغيير ومن ثم تحديد أساليب العلاج التي يمكن إتتبعها من أجل التعامل مع مقاومة الموظفين، ويمكن تخفيف من المقاومة بطريقتين هما: تدعيم القوى الدافعة، أو تقليل القوى المعوقة للتغيير، وغالبا ما يتجنب المتخصصون النوع الأول الذي قد يأتي بنتائج عرضية تعزز من المقاومة ذاتها، وفي الواقع العملي تستخدم الطريقتين معا لإذابة الجليد المتمثل بالإتجاهات وأنماط السلوك المقاوم للتغيير[1]، ومن بين أهم الأساليب المتبعة للتعامل مع المقاومة ما يلي:

[1] خليل محمد حسن الشماع: مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الرابعة، عمان، الأردن، 2004، ص.222.

1. **التعليم والإتصال:** يمكن تقليل مقاومة التغيير من خلال الإتصال بالموظفين لمساعدتهم على التعرف بمنطق التغيير، ويفترض هذا الأسلوب أن مصادر المقاومة تكمن في نقص المعلومات أو سوء الإتصال، فإذا ما إستلم الأفراد الحقائق كاملة حول التغيير سوف يؤدي إلى تقليل مقاومة التغيير، ويمكن تحقيق الإتصال من خلال المناقشات المباشرة، المذكرات والتقارير وكذلك الإجتماعات، ويحقق هذا الأسلوب النتائج المطلوبة إذا كان سبب المقاومة عدم كفاية الإتصال، وتتميز العلاقات بين الإدارة والموظفين بالثقة والمصداقية[1]؛
2. **المشاركة:** إن إستئثار الإدارة العليا بتحديد ما سوف يتم تطويره بالمؤسسة وكيفية تحقيقه بمعزل عن مشاركة الموظفين يعتبر العامل الرئيسي في مقاومتهم لعملية التغيير، ومن أجل إجتناب هذا ولإنجاح عملية التطوير وجب على المسيرين إشراك كل الموظفين في مختلف أنشطة وبرامج وسياسات التطوير الإداري، أي للتقليل من مقاومة التغيير من قبل مختلف المستويات يجب العمل على مشاركة الموظفين في اللجان المكلفة بالتطوير على مستوى المؤسسة وهذا في كل مراحل تنفيذ التغيير من إعداد، تنفيذ ومتابعة إضافة إلى التدريب النوعي المكثف لفرق العمل حول طرق وأساليب التطوير الإداري بالمؤسسة[2]؛
3. **الدعم والمؤازرة:** تقديم المساندة الإجتماعية/ العاطفية للتغلب على مخاطر التغيير والإصغاء بعناية للمشكلات والتذمر، وتوفير التدريب على الأساليب الجديدة وغيرها[3]؛
4. **التفاوض والإتفاق:** ويتضمن إجراء مناقشات مع الموظفين أو ممثليهم وذلك لحل النزاعات التي قد تنشأ حول التغييرات المرتقبة، وتمس موضوع الأجور، ساعات العمل، مستويات التوظيف، شروط وظروف العمل، كما يشمل هذا الأسلوب تقديم الحوافز لكسب رضائهم وتقبلهم للتغيير مثل ضمان تقديم الأجر التقاعدي للموظفين الذين سيتقاعدون بشكل مبكر أو تقديم أجور إضافية للأعمال التي تتطلب مهاما إضافية ومرونة أكبر في العمل، بهدف التغلب على المقاومة التي تنشأ بسبب المصلحة الشخصية[4]؛

---

[1] ماجدة العطية، مرجع سابق، ص.355.

[2] محمد خثير: المداخل الحديثة في التطوير الإداري وإمكانية تطبيقها في قطاع الصحة –دراسة حالة إعادة هندسة نظم العمل والجودة الشاملة في المؤسسة الإستشفائية العمومية الجزائرية–، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم علوم التسيير، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2009–2010، ص.28.

[3] حسين حريم: إدارة المنظمات: منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2003، ص.296.

[4] الشريف بوفاس: إدارة الجودة الشاملة والتغيير في المؤسسة الإقتصادية –دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الإقتصادية بالشرق الجزائري–، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2012–2013، ص.146.

5. **التحكم والإستمالة:** وتشمل إستخدام المحاولات والجهود الخفية للتأثير على الآخرين، وتزويد الأفراد بالمعلومات بصورة إنتقائية[1]؛
6. **الإكراه الظاهر وغير الظاهر:** وبموجب هذه الإستراتيجية يجبر الموظفون على قبول التغيير فيهددون سرا أو علنا بفقدان وظائفهم أو بحرمانهم من الترقية أو الفصل أو النقل، ويتم اللجوء إلى هذه الإستراتيجية في حالة كون السرعة ذات أهمية بالغة، وأيضا عندما يمتلك منشئو على التغيير قوة كبيرة، وأهم إيجابياتها أنها سريعة ولها المقدرة على التغلب على أي نوع من المقاومة وفي نفس الوقت لا تخلو هذه الطريقة من سلبيات أهمها خطورة إستمرار غضب وإستياء الموظفين من منشئي التغيير[2].

ويمكن توضيح الوسائل والأدوات التي يمكن إستخدامها للتخفيف من حدة مشكلات مقاومة الفرد للتغيير من حيث الإستخدام، المزايا والعيوب في الجدول التالي:

جدول رقم (02): أساليب معالجة مقاومة التغيير

الأسلوب	المواقف التي يستخدم فيها	المزايا	العيوب
التعليم والتبليغ	عند عدم وجود معلومات دقيقة للتحليل	الإقناع يساعد على تنفيذ التغيير	يحتاج لوقت طويل إذا كان عدد الأفراد كبير
المشاركة	عند وجود مقاومة كبيرة	إلتزام المشاركين بما يشاركون بوضعه	مضيعة للوقت إذا شاركوا بما لا يتلاءم مع التغيير
التسهيل والدعم	في المواقف التي يقاوم فيها الأفراد بسبب عدم التكيف	لا يوجد أسلوب محدد لمعالجة عدم التكيف	يأخذ وقت أطول ويكون مكلف
التفاوض والإتفاق	عند تعرض الفرد للخسارة جراء التغيير	طريقة سهلة نسبيا	قد تكون مكلفة إذا طالب آخرون الأسلوب نفسه
المناورة والأستقطاب	حين تفشل الأساليب الأخرى	حل غير مكلف	إمكانية حدوث مشكلات مستقبلية
الترهيب الصريح والضمني	عند وجود حاجة للإسراع بالتغيير بوجود السلطة	سريع على كافة أنواع المقاومة	يمكن أن يؤدي إلى المخاطرة

المصدر: موسى اللوزي: التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2009، ص.54.

كما يمكن للمؤسسة التي تقوم بالتغيير، التقليل من المقاومة للتغيير من خلال الأخذ بالنصائح التالية[3]:

---

[1] حسين حريم: إدارة المنظمات: منظور كلي، مرجع سابق، ص.296.

[2] زيد منير عبودي: إدارة التغيير والتطوير، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007، ص.45.

[3] ناصر محمد سعود جرادات، أحمد إسماعيل المعاني، أحمد يوسف عريقات، مرجع سابق، ص، ص.281، 282.

- إجراء إتصالات مع الموظفين لشرح عملية التغيير، وهذه الخطوة مهمة كونها تراعي الجانب الإنساني والإجتماعي، وتعتمد المبادئ الإدارية الحديثة في التعامل مع الموظفين بإعتبارهم شركاء في المؤسسة؛
- الإستعانة بالقادة ورؤساء التنظيمات غير الرسمية في تطبيق وشرح التغيير ودواعيه وما سيترتب عليه؛
- دعم الإدارة العليا لبرامج التغيير من خلال تشجيع والإلتزام بعمليات التغيير، ونشر ثقافة التغيير في المستويات الإدارية الدني، وتقديم الحوافز للموظفين لتقبل التغيير وليدركوا أنه موجه من طرفها؛
- إشراك الموظفين في كافة مراحل التغيير من خلال التفاوض والحوار، فالفرد بطبعه يتقبل أكثر تنفيذ ما يستشار فيه، لأنهم عندما يشعرون أنهم يشاركون في جهود التغيير فسيكونون أكثر حرصا على تنفيذه؛
- ضرورة توفير حوافز ومكافآت لكل من يطبق خطط التغيير، من أجل تحفيز المقاومين للحصول على هذه المكاسب عند تطبيقهم هذه الخطط؛
- توفير الموارد المادية والبشرية لعملية التغيير، فكل عملية تغيير تحتاج إلى إمكانات وموارد جديدة، ويجب أن تكون المؤسسات التي تريد إحداث التغيير قادة على توفير ما يلزم من هذه المواد.

المبحث الثالث: أساسيات حول إدارة التغيير

تعتبر إدارة التغيير من أهم التحديات التي تواجه القيادة في المؤسسة، وتتزايد أهمية إدارة التغيير لما تتطلبه عمليات التخطيط لها للتمكن من التفاعل الإيجابي مع سرعة تغير وتطور ظروف بيئتي العمل الداخلية والخارجية، وبالتالي لا تستطيع الإدارة أن تترك هذه الظروف والصدفة تتحكم بمصيرها وتملي عليها نوع التغيير المطلوب، لكن هناك صعوبات جمة تواجه قادة التغيير ومكمن هذه الصعوبات في المقاومة المحتملة للتغيير لعدم إلمام المتأثرين به بخطواته وما ينطوي عليه مستقبلهم بعد أن يصبح التغيير واقعا ملموسا.

وبما أنه تم التطرق إلى المفاهيم الخاصة بالتغيير، الأسباب المؤدية للقيام به وكذا المشاكل التي تواجهها المؤسسات من جراء ذلك، سنحاول في هذا المبحث مناقشة بعض المفاهيم التي نراها ضرورية لفهم أبعاد مفهوم إدارة التغيير والتطرق إلى المراحل التي تمر بها، بالإضافة إلى العوامل المساعدة على نجاحها.

المطلب الأول: ماهية إدارة التغيير

يعتبر مفهوم التغيير وإدارته من المفاهيم الإدارية المهمة والمتداولة على نطاق واسع في المؤسسات، إذ أصبحت إدارة التغيير ضمن مهام وإنشغالات مسيري المؤسسات، حيث أن القائمين على تنفيذ التغيير يهدفون من خلاله إلى تحويل المؤسسة من واقعها الحالي إلى واقع مستقبلي أفضل، فهي تأتي لتكسب المؤسسة القدرة على التكيف مع التغيرات المستمرة في ظروف بيئتها الداخلية والخارجية ووسيلة لتحقيق التغيير المطلوب، بإعتبار التغيير ظاهر يصعب تجنبه.

المدخل الأول: مفهوم إدارة التغيير

يستخدم مصطلح إدارة التغيير لوصف عملية تنفيذ التغيير، إذ تأتي إدارة التغيير لتعبر عن كيفية إستخدام أفضل الطرق إقتصادا وفعالية لإحداث التغيير وعلى مراحل حدوثه بهدف بلوغ الأهداف المحددة مسبقا، وهذا الأمر لا يتم إلا من خلال إتباع مفهوم سليم وواضح يسترشد به كل من يقدم على أي عملية تغيير.

1. تعريف إدارة التغيير

إختلف الباحثون في وضع تعريف موحد لإدارة التغيير ويرجع سبب ذلك لإختلاف المدارس الفكرية التي ينتمون إليها، ولإختلاف الزاوية التي ينظرون من خلالها إلى هذه الظاهرة، وفيما يلي يتم عرض جملة من التعاريف لإدارة التغيير.

تعرف إدارة التغيير على أنها: "التجميع المنظم للمعرفة من مصادرها المختلفة وتكوين أطر فكرية متجددة توجه عمل الإدارة وترشدها إلى مواطن الحركة والمتغيرات المحتملة، ومن ثم تسهم في التخطيط والإعداد من خلال التغيير المخطط"[1].

يعرف ***ستيف سميث*** إدارة التغيير على أنها: "عملية تحول المؤسسة من خلال تطبيق منهج شمولي عملي متدرج من الواقع الحالي إلى الواقع المراد الوصول إليه من خلال تطوير الأعمال والسلوك بإتباع أساليب عملية لتعزيز التغيير المراد إحداثه"[2].

وتعرف إدارة التغيير على أنها: "ليست خيارا بين مجموعة من الحلول التكنولوجية أو التنظيمية أو تلك المتعلقة بالأفراد، بل هي خليط متوافق من تلك الحلول جميعا، أو هي بمثابة تصميم لإستراتيجيات متكاملة لصنع النتائج"[3].

ويعرف ***Recordo*** إدارة التغيير على أنها: "عملية تستخدمها المؤسسة من أجل تصميم المبادرات الملائمة وتنفيذها وتقييمها، وكيفية التعامل مع المتطلبات التي تفرضها البيئة الخارجية"[4].

كما تعرف إدارة التغيير على أنها: "فلسفة لإدارة المؤسسة تتضمن التدخل المخطط في أحد أو بعض جوانب المؤسسة لتغييرها بهدف زيادة فعاليتها وتحقيق التوافق المرغوب مع مبررات هذا التغيير"[5].

وتعرف إدارة التغيير على أنها: "الإدارة التي لا تتصرف بردود الأفعال على المستجدات المحيطة بل على العكس من ذلك، هي الإدارة التي تعمل على إدراك المتغيرات المستقبلية وتوقع أشكالها ثم القدرة على السيطرة على مجرياتها وأنشطتها بالإتجاه المستهدف"[6].

وتعرف على أنها: "الآلة أو الدافع التي تحرك الإدارة والمؤسسة لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور بحيث يمكن الإستفادة من عوامل التغيير الإيجابي، وتجنب أو تقليل عوامل التغيير السلبي، أي أنها تعبر عن كيفية إستخدام أفضل الوسائل الإقتصادية والفعالة، لإحداث التغيير وذلك لخدمة الأهداف المنشودة"[7].

---

[1] محمد خثير، مرجع سابق، ص.30.

[2] محمد بن يوسف النمران العطيات، مرجع سابق، ص.94.

[3] ناصر محمد سعود جرادات، أحمد إسماعيل المعاني، أحمد يوسف عريقات، مرجع سابق، ص.32.

[4] Recardo, R. F: "**Overcoming Resistance Of Change**", National Productivity Review, Vol.14, No.02, 1995, P.19.

[5] مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص.375.

[6] موسى خليل: الإدارة المعاصرة: المبادئ، الوظائف، الممارسة، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 2005، ص.62.

[7] خضر مصباح إسماعيل الطيطي: إدارة التغيير: التحديات والإستراتيجيات للمدراء المعاصرين، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011، ص.30.

كما يمكن تعريف إدارة التغيير على أنها: "العملية التي تتبنى من خلالها قيادة المؤسسة مجموعة معينة من القيم، المعارف والتقنيات مقابل التخلي عن قيم، معارف وتقنيات أخرى"[1].

وتعرف أيضا على أنها: "الإدارة التي تستهدف إحداث تغيير جذري وشامل لكل جوانب القصور أو ما يحتمل أن يشكل نقاط ضعف منظمي حالي أو مستقبلي، وحينما تضع المؤسسة رؤيتها المستقبلية فلا بد أن يشكل الواقع الحالي بكل جوانب القوة والضعف فيه أحد الجوانب التي يجب تغييرها لتحقيق هذه الرؤية المستقبلية"[2].

وتعرف أيضا إدارة التغيير على أنها: "عمليات فكرية وممارسات عملية تتجسد بخطوات وإجراءات وطرق وأساليب تتبعها المؤسسة لتنفيذ التغيير التنظيمي"[3].

كما تعرف إدارة التغيير على أنها: "هي عملية للتجديد الذاتي تسعى المؤسسة من خلاله إلى بعث الحداثة، ومنع التراجع وإزالة الصدأ وإزالة الصدأ وإزاحة الجليد الذي يتراكم على النظم واللوائح، أو يصيب الأفراد أو تتعرض له المعدات لتضل المؤسسة محافظة على حيويتها وشبابها ومصدقيتها، وقادر على التكيف والتجاوب مع الأزمات والظروف الصعبة"[4].

وتعرف أيضا على أنها: "تحرك الإدارة لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور بحيث تستفيد من عوامل التغيير الإيجابي، تجنب أو تقليل عوامل التغيير السلبي، أي أنها تعبير عن كيفية إستخدام أفضل الطرائق إقتصادا وفعالية لإحداث التغيير لخدمة الأهداف المنشودة"[5].

تأسيسا على ما تقدم أن إدارة التغيير تتمثل في مجموعة من العمليات الإدارية المستمرة التي تقوم من خلالها إدارة المؤسسة بربط الأنشطة المادية والبشرية ضمن خطة عمل مدروسة تحتوي على الإجراءات الإدارية، التي تسيطر على التغيير وتقرر إتجاهه ومداه لمواجهة التغيرات البيئية الخارجية أو الداخلية، وبالتالي تأتي إدارة التغيير لتعبر عن كيفية إستخدام أفضل الطرق إقتصادا وفعالية لإحداث التغيير، بقصد زيادة قدرة المؤسسة على إدخال التغييرات المرغوبة، وحل المشكلات الناجمة عنها لاسيما فيما يتعلق بمقاومة التغيير.

---

[1] ثروت عباس مشهور: إستراتيجيات التطوير الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص.87.

[2] أمل مصطفى عصفور: قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية: بحوث ودراسات،

القاهرة، مصر، 2008، ص.23.

[3] طاهر محسن منصور الغالبي، أحمد علي صالح: التطوير التنظيمي: مدخل تحليلي للمفاهيم والعلاقات الإستراتيجيات والعمليات المناهج والتقنيات، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2010، ص.41.

[4] سيد سالم عرفة، مرجع سابق، ص.17.

[5] رعد الصرن: إدارة الإبداع والإبتكار، الجزء الأول، دار الرضا للنشر، سوريا، 2000، ص.22.

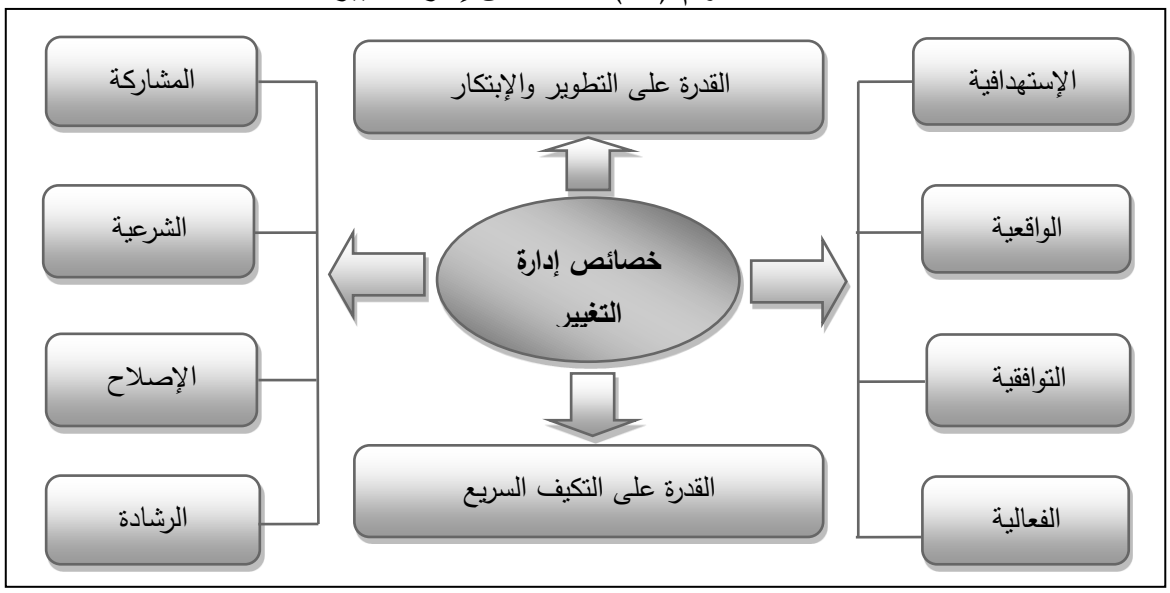
ولقد شهدت إدارة التغيير تطورات عديدة بمرور الزمن نذكرها في النقاط التالية[1]:

- أن التغيير كان يعتبر مشروعا معزولا عن العمليات الأخرى في المؤسسة بينما الآن أصبح جزءا من عمليات الإدارة ونشهد هذا في إدارة الجودة الشاملة أين نجد من مبادئها الأساسية التغيير والتحسين المستمر*؛
- تعتمد الإدارات الحالية على التغيير المستمر دون توقف بينما سابقا نادرا ما كانت تطبق عمليات تغيير والتي أنجزت كانت مؤقتة ولفترة زمنية محدودة؛
- تم إجراء عمليات التغيير سابقا بهدف تقليص التكاليف أما حاليا فهي تهدف إلى ممارسة أحسن الأساليب التي تمكن المؤسسة من النمو بالإضافة إلى تخفيض التكاليف غير منتجة لإيرادات؛
- يواجه مسيري التغيير حاليا مشاكل عند التنفيذ أقل حدة من تلك التي كان يواجهها المسيرون بالأمس خاصة فيما يتعلق بمقاومة الأفراد، هذا لأن الأساليب الحديثة في الإدارة تولي إهتماما أكبر للعاملين مقارنة بالأساليب التقليدي.

2. خصائص إدارة التغيير

تتميز الإدارة الجيدة للتغيير بجملة من الخصائص يتعين معرفتها والإحاطة بها لبلوغ الأهداف والغايات المرجوة من عملية التغيير، كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل رقم (08): خصائص إدارة التغيير



المصدر: سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل: التطوير التنظيمي، دار الفكر ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010، ص.270.

[1] Jean BRIHMAN, Op Cit, P.362.

* **التحسين المستمر:** يطلق اليابانيون على التحسين المستمر مصطلح Kaizen حيث تعني كلمة Kai التغيير وZen تعني نحو الأفضل.

- **الإستهدافية:** التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائيا وإرتجاليا، بل يتم في إطار حركة منظمة نتيجة إلى غاية مرجوة وأهداف محددة، ومن هنا فان إدارة التغيير تسعى لتحقيق هدف وغاية معلومة وموافق عليها ومقبولة من قوى التغيير[1]؛
- **الواقعية:** على المؤسسة أن تدرك أن عملية التغيير يجب أن تتم في حدود مقدرتها وطاقتها المتوفرة ومواردها المتاحة[2]؛
- **التوافقية:** يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات وإحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير، وتتمثل هذه القوى بالأساس في: حاملي مشروع التغيير والجماعات الإيجابية، القوى المنفذة لعملية التغيير، القوى المضحية التي ستقع عليها أعباء التغيير بشكل كبير، القوى المحايدة التي ستبقى تراقب عملية التغيير، دون تأثير إيجابي أو سلبي، القوى المقاومة للتغيير والساعية لإيقافه أو إثبات فشله[3]؛
- **الفاعلية:** نجاح إدارة التغيير يتوقف على قدرتها في إمتلاك هامش من الحرية لإتخاذ القرارات من أجل توجيه القوى الفاعلة داخل المؤسسة وإجراء التغيير على النظم الإدارية المراد تصحيحها المستهدف تغييرها[4]؛
- **المشاركة:** تتطلب الإدارة الفعالة للتغيير تفاعلا إيجابيا بين مختلف الأنظمة الفرعية المشكلة للمؤسسة، وهذا ما يفرض إشراكا واعيا وإيجابيا للأفراد –قادة ومنقادين– ليس فقط في وضع الأهداف لكن في الإنجاز، الرقابة، التقييم في إقتراح آليات التقويم أيضا للتقليل من مقامة التغيير من جهة، والتحمل الجماعي للمسؤوليات من جهة أخرى[5]؛
- **الشرعية:** يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية التي تعمل ضمنها المؤسسة، فعند تعارض القانون القائم في المؤسسة مع إتجاهات التغيير فإنه يتعين أولا تعديل وتغيير القانون قبل إجراء التغيير من أجل الحفاظ على الشرعية القانونية العملية[6]؛
- **الإصلاح:** حتى تنجح إدارة التغيير يجب أن تتصف بإصلاح، بمعنى أنها يجب أن تسعى نحو إصلاح ذات ما هو قائم من عيوب، ومعالجة ما هو موجود من إختلالات،

---

[1] محسن أحمد الخضيري، مرجع سابق، ص.18.

[2] بهاء الدين المنجي العسكري، إنعام الحيالي: إدارة التغيير في منظمات الأعمال، مركز الكتاب الأكاديمي، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2015، ص.33.

[3] كمال قاسمي: مرجع سابق، ص.21.

[4] بهاء الدين المنجي العسكري، إنعام الحيالي، مرجع سابق، ص.33.

[5] كمال قاسمي: مرجع سابق، ص.20.

[6] سيد سالم عرفة، مرجع سابق، ص.91.

وسد ما في المجتمع من نقائص، ومن هنا تصبح عملية التغيير هي عملية إصلاح شامل ومتكامل للمؤسسة، وللكيان الإداري الذي تتم فيه عملية التغيير (إعادة البناء)[1]؛

- **الرشادة:** والرشد هو صفة لازمة لكل عمل إداري، وبصفة خاصة في إدارة التغيير إذ يخضع كل قرار وكل تصرف لإعتبارات التكلفة والعائد فليس من المقبول أن يحدث التغيير خسائر ضخمة يصعب تغطيتها بعائد لا يفوق هذه الخسائر[2]؛
- **القدرة على التطوير والإبتكار:** وهي خاصية عملية لازمة لإدارة التغيير التنظيمي، فالتغيير يتعين أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حاليا، فالتغيير يعمل نحو الإرتقاء والتقدم وإلا فقد مضمونه[3]؛
- **القدرة على التكيف السريع مع الأحداث:** إن إدارة التغيير تهتم إهتماما كبير بالقدرة على التكيف السريع مع الأحداث، ومن هنا فإنها لا تتفاعل مع الأحداث فقط ولكنها أيضا تتوافق وتتكيف معها وتحاول السيطرة عليها والتحكم في إتجاهها ومسارها بل وقد تقود وتصنع الأحداث بذاتها للإبقاء على حيوية وفاعلية المؤسسة[4].

المدخل الثاني: أهداف إدارة التغيير

نتيجة لأن إدارة التغيير عملية تحتاج إلى تكاليف بشرية، مادية وفكرية، فلابد من أن يكون لها أهداف تبرر تلك التكاليف، ومن بين هذه الأهداف نذكر ما يلي[5]:

- إشاعة جو من الثقة بين الموظفين عبر مختلف المستويات الإدارية؛
- إيجاد إنفتاح في التنظيم يمكن كافة الموظفين من معالجة كافة المشاكل التي تعاني منها المؤسسة بشكل صريح، وعدم التكلم عليها وتحاشي مناقشتها؛
- إيجاد علاقات تبادلية وتكاملية بين الموظفين كأفراد وجماعات، وتشجيع روح المنافسة ضمن روح الفريق، مما يزيد من فاعلية الجماعات.

ويمكن توضيح أهداف إدارة التغيير والأساليب التي تعتمد على الهدف منه، وما إذا كان محتوى عملية التغيير معارف ومعلومات جديد، أو تغيير في السلوك من خلال الجدول التالي:

---

[1] سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل، مرجع سابق، ص.272.

[2] محسن أحمد الخضيري، مرجع سابق، ص.18.

[3] سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل، مرجع سابق، ص.273.

[4] سيد سالم عرفة، مرجع سابق، ص.91.

[5] محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الخامسة، عمان، الأردن، 2009، ص.340.

جدول رقم (03): أهداف برامج إدارة التغيير

الهدف من عملية التغيير	الأسلوب المتبع في عملية التغيير	المكون الرئيسي لبرنامج التغيير (نواحي معرفية أو سلوكية)
تغيير سلوكي بسيط		معرفة
تغيير في أنماط التفاعل بين الموظفين في المؤسسة	تغيير في البرامج والميزانيات وأنظمة الإتصالات وطرق العمل	
تغيير في التوقعات التي يمليها الدور الوظيفي	برامج إدارية تدريبية، تغيير في نمط السلطة، نظام تقسيم جديد للعمل، تعديلات في المهام الموكلة للموظفين	
تغيير في القيم والإتجاهات	تغيير نظام المكافآت، إتباع أساليب جديد في القيادة، تغيير الأساليب القديمة في الإتصالات	
تغيير في الدوافع ومنها زيادة الشعور بالحاجة للإنجاز والإنتماء للجماعة	إتباع معايير جديد في تعيين وترقية الموظفين، تغييرات رئيسية في الإستراتيجيات المتبعة	
تغيير رئيسي في السلوك		سلوك

المصدر: محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الخامسة، عمان، الأردن، 2009، ص.341.

من خلال الجدول يمكن القول أن أهداف إدارة عملية التغيير، هي أهداف شمولية تشمل جميع مجالات المؤسسة التنظيمية، السلوكية والمعرفية بغية إحداث تغيير يرتقي بالمؤسسة وبمكانتها السوقية ويحسن مزاياها التنافسية لتحتل مركز تنافسي يضمن لها الإستمرارية.

المطلب الثاني: مبادئ وأساليب إدارة التغيير

تعتمد المؤسسة على إدارة التغيير لضمان إستمراريتها وبقائها في محيط يتميز بالحركية، لذا تعتمد على مبادئ وأساليب من أجل ضمان نجاح عملية التغيير.

1. مبادئ إدارة التغيير

من أجل تغيير السلوك الشامل للمؤسسة على الإدارة الإلتزام بالمبادئ العشرة التالية[1]:

- جعل نتائج الأداء الهدف الأساسي لإحداث التغيير في المهارة والسلوك؛
- العمل بإستمرار على زيادة عدد الأفراد الذين يشاركون في المسؤولية لإحداث التغيير؛

[1] سميث دوجلاس: إدارة تغيير الأفراد والأداء :كيف؟: المبادئ- الإستراتيجيات-الرؤى، ترجمة: عبد الحكم أحمد الخزامي، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر،2001، ص-ص. 43-51.

- التأكد بأن كل فرد يعرف دائما مدى تأثير أدائه وتغيره على نتائج المؤسسة ككل؛
- وضع الأفراد في مواقف تساعدهم على التعلم عن طريق الفعل، وتوفير لهم المعلومات والتدعيم في الوقت الذي يحتاجونه للأداء؛
- الإرتجال والمبادرة عند إتخاذ القرارات كأحسن مسار إلى الأداء والتغيير؛
- إستخدام أداء الفريق لدفع التغيير عندما يكون ذلك مطلوبا؛
- التركيز في تصميمات المؤسسة على ما يقوم به الأفراد وليس ما يملكونه من سلطة إتخاذ القرارات؛
- العمل على خلق وتركيز الطاقة واللغة ذات المعنى لأنها من أندر الموارد خلال فترات إحداث التغيير؛
- جعل التغيير القائم على السلوك مستمرا عن طريق إنسجام مبادرات الأفراد أو الفرق في كل أنحاء المؤسسة؛
- ممارسة القيادة التي تعتمد على الشجاعة والمسؤولية والإنضباط والإلتزام بالتغيير المرغوب في إحداثه.

ويبدأ التغيير الناجح بتغيير مواقف الأفراد والذي يؤدي إلى تغيير سلوكهم، وعندما يتكرر هذا التغيير بواسطة العديد منهم سوف تكون النتيجة النهائية تغييرا ناجحا.

2. أساليب إدارة التغيير

تعبر إدارة التغيير عن أسلوب وفلسفة عمل، تسعى المؤسسة من خلالها لإحداث تغيير جزئي أو كلي في المجالات المذكور سابقا، مستخدمة في ذلك أساليب تقوم على أسس علمية. وفي هذا الإطار نذكر أسلوبين هما:

- **الأسلوب الدفاعي:** يتمثل في الغالب في محاولة سد الثغرات وتقليل الأضرار التي يسببها التغيير، وتستخدمه الإدارة التقليدية التي لا تؤمن بضرورة التغيير، حيث يعتبر في نظرها أفضل أسلوب لضمان بقاء المؤسسة مع خسائر أقل، ويتخذ هذا الأسلوب شكل رد الفعل عن فعل التغيير أي أن الإدارة تنتظر حتى يحدث التغيير ثم تبحث عن وسيلة للتعامل مع الأوضاع الجديد، وغالبا ما تكتفي فيه الإدارة بمحاولة التقليل من الآثار السلبية الناجم عنه، ويسمى أيضا أسلوب التغيير حالة بحالة، حيث تتم معالجة أزمة معينة بعد أن تظهر أعراضها الأولى، تم يتم تفكيكها ومعالجة مكوناتها الأساسية حالة بحالة، فإدارة التغيير في هذا الأسلوب تعمل على إتباع الأساليب الترقيعية للأضرار الناجمة عن التغيير[1]؛

[1] بلكبير بومدين، مرجع سابق، ص.46.

- **الأسلوب الهجومي:** وهو أسلوب يقوم في الغالب بالتنبؤ بما تتطلبه المرحلة من طموحات وآمال وما تملكه من قدرات، وتوجهها بالحكمة والحنكة نحو تحقيق الأهداف بروية وموازنة، وهذا يتطلب من المدراء توقع التغيير والتنبؤ به ليمكنهم من التعامل معه ثم تحقيق أفضل النتائج[1]، إذ يتطلب هذا الأسلوب من الإدارة المبادرة لإتخاذ خطط وبرامج من جانبها لإحداث التغيير أو تنظيمه، أو إتخاذ الإجراءات الوقائية لمنع التغيير السلبي المتوقع أو تجنبه، ويسمى هذا الأسلوب في بعض الأحيان أسلوب التغيير المستمر حيث تعمل المؤسسات بموجب هذا الأسلوب على تغيير إستراتيجياتها بإستمرار من خلال إدخال التحسينات وإستغلال الأفكار المبدعة والمبتكرة بصفة مستمرة[2].

يعتمد الأسلوب الدفاعي على ترقيع الأضرار لإعادة الأمور لنصابها كون الإدارة لا تستطيع التحكم في التغيير، بينما الأسلوب الهجومي يعتمد الجوانب الإيجابية من التغيير ويتجنب السيئ منه، فهو يعد الأفضل لضمان بقاء وإستمرارية المؤسسة.

المطلب الثالث: إستراتيجيات ونماذج إحداث التغيير

من بين أهم الأمور التي يجب على إدارة المؤسسة أن تأخذها بعين الإعتبار عند إحداث أي تغيير، القيام بدراسة معمقة لإختيار أفضل الطرق ووضع الاستراتيجيات الفعالة، والخطط المناسبة لإحداثه، بهدف تفاعل الأفراد في المؤسسة مع هذا التغيير، من أجل ضمان نجاحه وتحقيق النتائج المطلوبة.

المدخل الأول: إستراتيجيات إحداث التغيير

يعتمد نجاح المؤسسة في إحداث التغيير أو فشله سواء كان مخططا له بصورة مسبقة ومتأنية، أو بصورة مفاجئة وطارئة، على الإستراتيجية المتبعة في إحداثه، ومن بين الإستراتيجيات التي يمكن إعتمادها عند إحداث التغيير ما يلي:

1. إستراتيجية التغيير المتدرج

تعتبر إستراتيجية التغيير المتدرج من الطرق الفعالة للتعامل مع التغيير سواء كان مخططا له مسبقا أو فرضته ظروف طارئة، وهي تتأثر بعوامل عديدة منها: مهارة وقدرات الموظفين، ورغبة الموظفين بالمشاركة، وثقافة المؤسسة والتشجيع المستمر، وعليه يمكن إستخدام الأساليب التالية لضمان نجاح إستراتيجية التغيير المتدرج وهي تتمثل فيما يلي[3]:

---

[1] بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص.03.

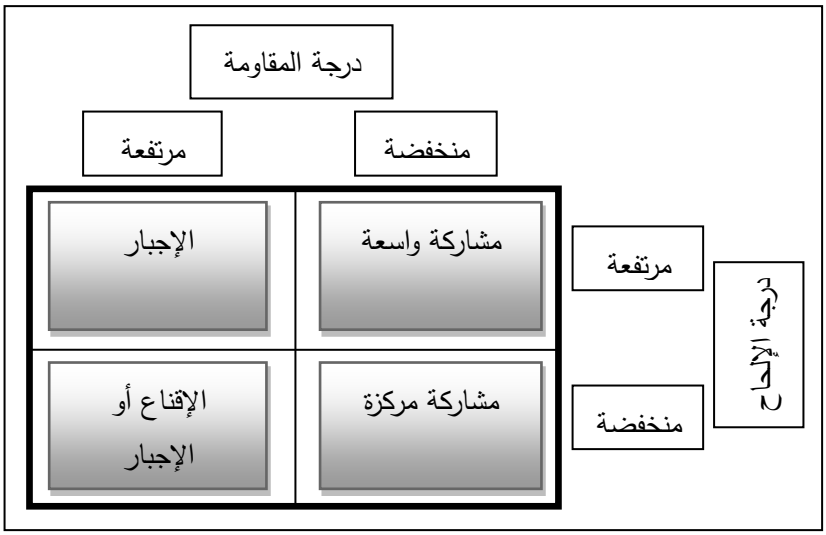
[2] بلكبير بومدين، مرجع سابق، ص.46.

[3] محمد بن يوسف النمران العطيات، مرجع سابق، ص، ص.209، 210.

- **المشاركة واسعة النطاق:** تستخدم هذه الإستراتيجية عندما تكون مقاومة التغيير أو ضرورة التغيير منخفضة، إذ يمكن من خلال هذا الأسلوب السماح للأفراد الذين قد يؤثر فيهم التغيير أن يؤدوا دورا كبيرا في تحديد ما هو التغيير وكيفية إحداثه، مما يجعلهم على علم بتفاصيل التغيير مما يساعد على زيادة تحفيزهم على تنفيذه؛
- **المشاركة المركزة:** تكون درجة إلحاح التغيير عالية، ودرجة مقاومته منخفضة، في هذه الحالة لا يوجد لدى المدير أو القائد الوقت ليشرك جميع الموظفين، وهنا يتطلب منه إتباع أسلوب المشاركة المركزة، بحيث يجتهد الأفراد المهمون في نجاح عملية التغيير، والحصول على مشاركتهم، وفي نفس الوقت التركيز على إتصال حقيقي مع باقي أفراد المؤسسة؛
- **أسلوب الإقناع:** ويستخدم هذا الأسلوب عندما تكون درجة المقاومة عالية ودرجة الإلحاح منخفضة، فيحاول قائد التغيير أن يتغلب على هذه المقاومة عن طريق توعية وإقناع الأفراد بتقبل التغيير وعدم مقاومته، من خلال رؤية مشتركة للحالة المنشودة، وبالتالي العثور على أفضل الحلول من خلال الموظفين في المؤسسة؛
- **أسلوب الإجبار:** يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون هناك ضرورة ملحة للتغيير، وهناك مقاومة عالية للتغيير، وتكون الحالة بالنسبة للمدير عندما يرى أن الطرق الإقناعية لا تفيد أو أنها تأخذ وقتا طويلا، بالتالي يفضل إتخاذ الأسلوب الجبري مع عدم نسيان المداومة على الإتصال بالموظفين لتوضيح الأهداف والرؤية المشتركة لأهمية التغيير.

ويمكن توضيح الإستراتيجيات السابقة في الشكل التالي:

شكل رقم (09): إستراتيجيات التغيير المتدرج



المصدر: محمد بن يوسف النمران العطيات: إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير: رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرون، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006، ص.211.

2. إستراتيجية التغيير البنيوي

يحتاج تطبيق هذه الإستراتيجية إلى الكثير من الحذر والتروي نظرا للنتائج السلبية التي يمكن أن تترتب عنها، كفقدان بعض الموظفين لوظائفهم، فالتغيير البنيوي يسعى إلى إعادة تشكيل المؤسسة بطريقة مختلفة، ولنجاح هذه إستراتيجية يمكن إتباع الأساليب القيادية التالية[1]:

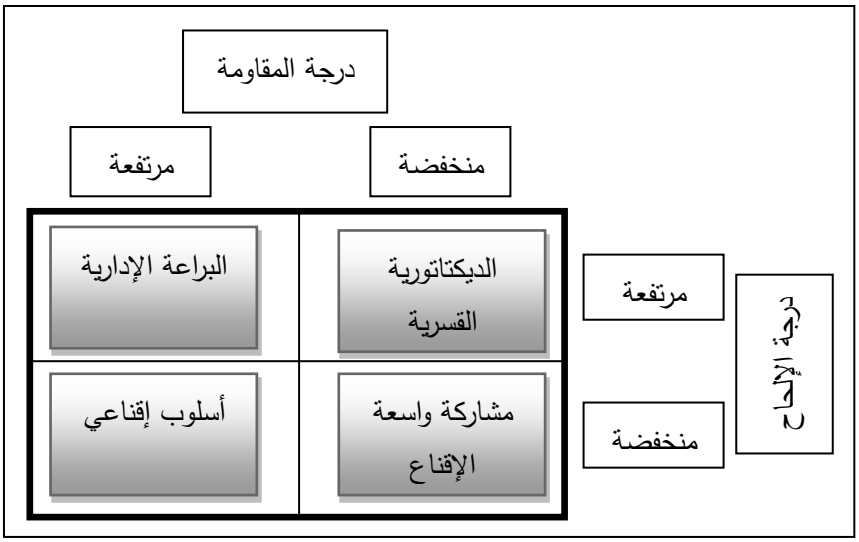
- **إستراتيجية البراعة القيادية:** يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون المؤسسة في مأمن درجة مقاومة التغيير منخفضة، في هذه الحالة يبادر أحد الأفراد الذي يتمتع بالقدرة الإدارية والحائز على ثقة الموظفين لطرح فكرة التغيير، مدعوما في ذلك ببعض العناصر المؤيدة وهذا يحتاج إلى تخطيط مركز وشامل للوصول إلى الهدف المطلوب؛
- **إستراتيجية الإقناع:** يعتمد هذا النوع من الإستراتيجيات، حين تحل أزمة داخل المؤسسة وإدراك الموظفين بها مع مقاومة منخفضة، فتلجأ المؤسسة إلى هذا الأسلوب لتجاوز هذه المرحلة الحرجة وذلك بكسب ثقة الموظفين وطمأنتهم؛
- **إستراتيجية الإلزام:** في بعض الأحيان لا تجدي وسائل الإقناع أو أسلوب المشاركة الموسعة إذا كانت مقاومة التغيير مرتفعة، في غياب الأزمة داخل المؤسسة، في هذه الحالة وهنا يسعى القائد إلى إتباع أسلوب الإجبار في التغيير، لعدم إتساع هامش الوقت لتبني أساليب أخرى، مع حرصه على غرس الثقة المتبادلة بين الموظفين؛
- **الإستراتيجية الديكتاتورية (القسرية):** ويستخدم هذا الأسلوب من أجل إنقاذ المؤسسة من الإضمحلال، حيث تشتد مقاومة التغيير وتخشى القيادة زوال المؤسسة، فتسارع إلى تطبيق هذا الأسلوب رغم القسوة التي تضر بالروح المعنوية لدى الموظفين، لأن غريزة البقاء أقوى من الإهتمام بالروح المعنوية.

ويمكن توضيح الإستراتيجيات السابقة من خلال الشكل التالي:

---

[1] بهاء الدين المنجي العسكري، إنعام الحيالي، مرجع سابق، ص، ص.50، 51.

شكل رقم (10): إستراتيجيات التغيير البنيوي



المصدر: محمد بن يوسف النمران العطيات: إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير: رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرون، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006، ص.213.

على الرغم من أنه لا توجد إستراتيجية واحدة مثلى يمكن إستخدامها لإحداث التغيير بفعالية وهذا نظرا لإرتباط التغيير بطبيعة الموقف والظروف هي التي تحدد ذلك، كما يمكن المزج بين أكثر من إستراتيجية وتطبق في الميدان، كما أن هناك ظروفا تستدعي ضرورة إستخدام القوة للتغلب على مقاومة التغيير.

المدخل الثاني: نماذج عملية إدارة التغيير

تتفق العديد من التعاريف للتغيير على أنه عملية تحول أو إنتقال من الوضع الراهن إلى وضع مستقبلي أفضل، بهدف زيادة فاعلية المؤسسة وتحسين مناخ العمل، ولتحقيق أهدافه يجب أن يتم وفق مراحل محددة لنموذج معين، إلا أن المشكلة تكمن في كيفية إعتماد نموذج واحد للتغيير، لأن إختلاف المؤسسات والبيئة المحيطة تجعل من النموذج الذي حقق نجاحا لمؤسسة ما في تغييرها ليس بالضرورة هو النموذج الشامل الذي يمكن إعتماده من قبل جميع المؤسسات[1]، وسيتم إستعراض مراحل التغيير بطريقة مبسطة من خلال أهم النماذج المفسرة لعملية التغيير والمتمثلة في: نموذج ***كيرت ليوين***، نموذج ***إفنسفيتش وزملاءه***، نموذج ***Edgar huse***، فيما يلي:

1. **نموذج *كيرت ليوين* *Kurt Lewin***

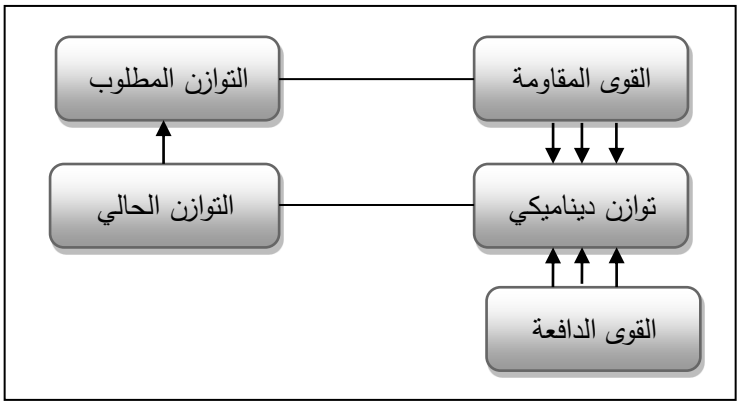
يعد نموذج ***Lewin*** ذو الخطوات الثلاث الذي قدمه سنة 1951، والذي يعرف بإسم "نظرية نطاق القوى" والمفسرة للضغوط المتضاربة للتغيير[2]، من أشهر النماذج التي حاولت

[1] خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص.377.

[2] حسن محمد أحمد محمد مختار، مرجع سابق، ص.238.

توضيح طريقة إحداث التغيير كونه يقدم الفرصة لمستخدمه إضافة أو حذف بعض التفصيلات حسب ظروف التغيير[1]، كما يوضح أن التغيير عبارة عن عملية توازن ديناميكي بين مجموعتين من القوى المتعاكسة في المجال المادي والإجتماعي والنفسي للعمل، حيث تتضمن إحداها قوى دافعة في حين تحوي الأخرى قوى معيقة أو مقاومة[2]، ويمكن توضيح قوى التغيير في الشكل التالي:

شكل رقم (11): نموذج ***كيرت ليوين*** ***Kurt Lewin*** لقوى التغيير في المؤسسة



المصدر: نيجل كنج، نيل أندروسن، إدارة أنشطة الإبتكار والتغيير: دليل إنتقادي للمنظمات: ترجمة: محمد حسن حسني، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004، ص.259.

حسب ***Lewin*** المؤسسة من خلال هذا الشكل هي عبارة عن نظام في حالة ثبات (توازن) يخضع لنوعين من القوى المتعارضة تدفع كل منها في الإتجاه المضاد، فمن ناحية توجد قوى دافعة من أجل التغيير لأنه في صالحها، وتضم على سبيل المثال: إنتشار تقنية الإهتمام بالبيئة وحقوق الإنسان، ظهور تشريعات حكومية جديدة، ويقابل هذه القوى الدافعة قوى مقاومة من تمنع التغيير لأن تنفيذ التغيير في غير صالحها، أبرزها ثقافة المؤسسة والمناخ السائد فيها[3]، وعندما تكون هذه القوى متكافئة من حيث قوة الضغط (حدوث توازن في ميزان القوى) تحدث حالة جمود تمنع تنفيذ التغيير، وبالطبع إذا كان ميزان القوى في صالح المجموعة التي تدفع لتنفيذ التغيير فإن تطبيق التغيير يصبح حتميا[4].

وقد شبه ***Lewin*** عملية إدارة التغيير بالتحول الكيميائي الذي يكون من الجامد إلى السائل ثم العودة إلى الجامد مرة أخرى لكن بشكل مغاير، وقد قسم هذه العملية إلى ثلاث خطوات رئيسية وهي: إزالة الجمود، أو التخلي عن الوضع الراهن الحالي السائد في المؤسسة

---

[1] أحمد ماهر، مرجع سابق، ص.83.

[2] علي شريف: الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص.328.

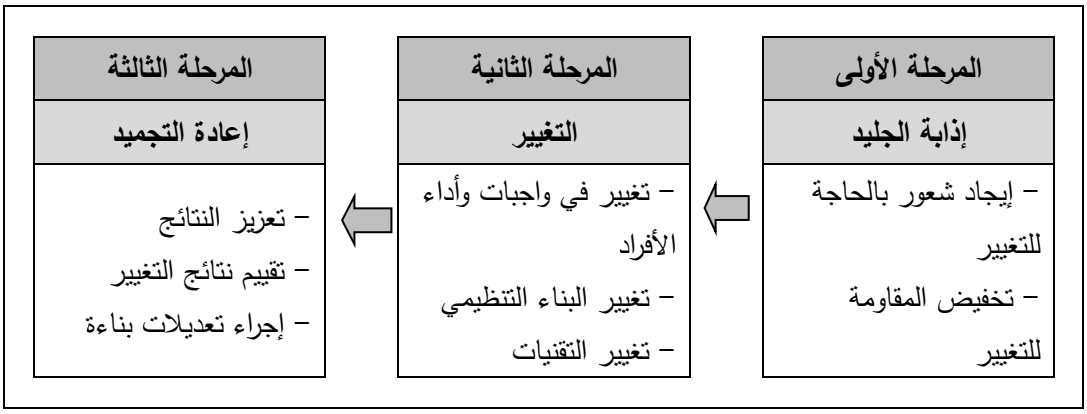
[3] نيجل كنج، نيل أندروسن، مرجع سابق، ص. 259.

[4] حسن محمد أحمد محمد مختار، مرجع سابق، ص.238.

بهدف التغيير، ثم الإنتقال إلى المستوى الجديد المطلوب، وأخيرا إعادة تثبيت الوضع الجديد[1].

ويمكن تلخيص مراحل عملية التغيير وفقا لنموذج ***Kurt Lewin*** من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (12): مراحل إدارة عملية التغيير حسب ***ليوين كيرت Kurt Lewin***



المصدر: بلال خلف السكارنة: التطور التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص.72.

ويمكن توضيح هذه المراحل كما يلي:

– **إذابة الجليد:** Unfreezing

ونقصد بإذابة الجليد إذابة للقيم القديمة والعادات والمعتقدات والهيكلة التي تقوم عليها المؤسسة[2]، ففي هذه المرحلة تقوم الإدارة بتحليل أوضاع المؤسسة الحالية لمعرفة المشاكل التي تحيط بها[3]، والعمل على إقناع الأفراد بأن الظروف القائمة أو السلوك التنظيمي السائد غير مناسب في الوقت الحالي أو المستقبل وبالتالي ضرورة البحث عن بدائل جديدة[4]، وإستبعاد وإلغاء الإتجاهات، القيم والممارسات والسلوكيات الحالية للأفراد بما يسمح بإيجاد شعور بالحاجة لشيء جديد، فقبل تعلم أفكار وإتجاهات وممارسات جديدة ينبغي أن تختفي الأفكار والإتجاهات والممارسات الحالية، ومما يسهل ويساعد على إذابة الجليد (إختفاء السلوك الحالي) الضغوط البيئية الخارجية مثل تدني الأجور، الأداء، إنخفاض الأرباح...إلخ، والإعتراف بوجود مشكلة ما، ما يدفع الأفراد إلى ضرورة تعلم أشياء جديد من خلال التأكيد على عدم جدوى وملائمة الأساليب الحالية للعمل[5]، وتتمثل أهمية هذه المرحلة، في سعي الإدارة إلى خلق المناخ التنظيمي الملائم المؤيد للتغيير، لإضعاف القوى التي تشد الفرد إلى وضعه الحالي وهز حالة

---

[1] نيجل كنج، نيل أندروسن، مرجع سابق، ص. 259.

[2] Raymond- Alain TRIETART : **Le Management : Que Sais-Je?**, Puf, 11ème Edition, Paris, France, 2003, P.95.

[3] حسن محمد أحمد محمد مختار، مرجع سابق، ص.263.

[4] ثابت عبد الرحمن إدريس: إدارة الأعمال: نظريات ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص.402.

[5] محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص، ص.69، 70.

التوازن التي يوجد فيها ما يخفف من مقاومته لهذا التغيير الذي ستحدث المؤسسة، من أجل الوصول إلى الحالة المنشود أو المرغوب[1].

- **التغيير:** Change

ويتم في هذه المرحلة التدخل لإحداث التغيير من خلال عمليات مدروسة وذلك بغرض معالجة المشكلة وعدم الرضا عن الأوضاع التنظيمية القائمة[2]، حيث تهدف إلى تعليم الموظف أفكارا وأساليب ومهارات ومعارف جديدة تساعده على أداء عمله بطريقة جديدة، من خلال ما تقدمه المؤسسة لهم، كما يتم إجراء تعديل وتغيير فعلي في الواجبات أو المهام أو الأداء أو التقنيات أو الهيكل التنظيمي، الأمر الذي يقتضي من الإدارة ضرورة تزويد الموظفين بمعلومات ومعارف جديدة وأساليب عمل وأفكار جديدة للمساهمة في تطوير مهاراتهم وسلوكهم بهدف تحقيق المطلوب منهم، ويعتقد ***Lewin*** أن رغبة قادة التغيير في إحداثه بصورة سريعة غالبا ما يؤدي إلى فشله، بسبب عدم شعور الموظفين بالحاجة الفعلية لتغيير الوضع الحالي فتكون النتيجة أنهم يحدثون مقاومة شديدة له، الأمر الذي يؤدي عرقلة مساره بالمؤسسة[3].

- **إعادة التجميد:** Refreezing

وتهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير وإستقراره بمساعدة الأفراد على دمج الإتجاهات والأفكار وأنماط السلوك التي تعلموها في أساليب وطرق عملهم المعتادة تدريجيا بحيث يصعب تعديلها بعد التعود عليها، مع ضمان عدم عودة الأوضاع السابقة، كما يعتبر التقويم خطوة مهمة حيث يوفر الفرص والإمكانيات لإحداث التعديلات مع مرور الوقت[4]، وبالتالي هذه المرحلة تعني حماية وصيانة التغييرات التي تمت، والحفاظ على المكاسب والمزايا الناتجة عن إحداثها من خلال إتباع الطرق التالية[5]:

- التأكيد على التغييرات في القيم والإتجاهات وتوضيح العلاقة بين أنماط السلوك الجديد والقيم السائد؛
- المتابعة المستمر لأساليب العمل، والممارسات والنتائج المحققة؛
- تدريب الموظفين على ما تم التوصل إليه؛

---

[1] زين الدين بروش، لحسن هدار: "دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية –دراسة ميدانية بالمؤسسة الإقتصادية لأجهزة القياس والمراقبة–"، في: مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، العدد 01، جامعة سطيف1، سطيف، الجزائر، جوان 2007، ص.51.

[2] ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سابق، ص.402.

[3] Thomas G. CUMMINGS, Christopher G. WORLEY: **Organization Development And Change**, Cengage Learning, USA, 9th Edition, 2009, P.23.

[4] محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص.71.

[5] محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2008، ص.339.

- إنشاء أنظمة تحفيز وتشجيع على من يحافظ على المكاسب المحققة، ويأتي بإقتراحات تغيير جديد؛
- توفير المعلومات بإستمرار.

ونلاحظ أن التجميد يكسب التغيير صفة الثبات، في حين ذكرنا سابقا أن الشيء الثابت هو التغيير فالتغيير مستمر وفي كل مرة يأتي بالجديد، غير أن المقصود بالتجميد هنا هو ترسيخ القيم والممارسات الجديدة التي أتى بها التغيير في مختلف المجالات داخل المؤسسة، وليس البقاء على نفس الحالة الي تغيرت إليها المؤسسة.

2. نموذج عملية إدارة التغيير لـ *Edgar huse*

قدم ***Edgar huse*** نموذجا يتكون من سبعة مراحل للتغيير في المؤسسة، وهو مبني على النموذج الأصلي الذي قدمه ***Lewin***، و ذلك على النحو الموضح أدناه[1]:

- **المرحلة الأولى الإستكشاف:** وفيه يلتقي المسؤولون عن المؤسسة ومستشار تغيير، للتعرف ومناقشة الحاجة للتغيير، وتستطلع المؤسسة المهارات التي يمكن أن يقدمها المستشار، ويقوم المستشار بإستنباط البيانات من الأعراض التي تظهرها المشاكل التي تحتاج إلى الإهتمام؛
- **المرحلة الثانية الدخول:** يقترب مسؤولوا المؤسسة والمستشار معا للاتفاق على التعاقد، ويتكون العقد السيكولوجي من التوقعات التي سيقدمها كل طرف للأخر قياسا لما يتوقع أن يحصل منه عليه؛
- **المرحلة الثالثة التشخيص:** يقوم المستشار مستندا على الخلفية التي لديه وتعليمه بعملية التشخيص المشاكل التنظيمية القائمة، ويحدد إستراتجية التدخل المخطط؛
- **المرحلة الرابعة التخطيط:** توافق المؤسسة على ما قدمه خبير التغيير بالمؤسسة من سلسلة أساليب التدخل وكيفية العمل، وكذلك الجدول الزمني المتوقع لعملية التغيير، كما يذكر المصادر المرتقبة للمقاومة وأسبابها؛
- **المرحلة الخامسة خطة العمل:** يبدأ التدخل طبقا لخطة عمل يتم الإتفاق عليها، ويمكن أن تبدأ بطرائق متعددة بشكل متزامن، أو في حالة برامج تطوير المؤسسة المعقدة، نجد أن هناك عددا من المشروعات المتعددة المحاور تسيير بشكل متوازي؛
- **المرحلة السادسة التثبيت والتقييم:** عملية إعادة تجميد النظام التي أشار إليها نموذج ***Lewin*** يطلق عليها إصطلاح التثبيت طبقا لنموذج ***Huse***، وعند هذه النقطة نجد أن الممارسات المطبقة حديثا والنظم وترميم مراحل العمل تصبح بمثابة روتين يستخدم

---

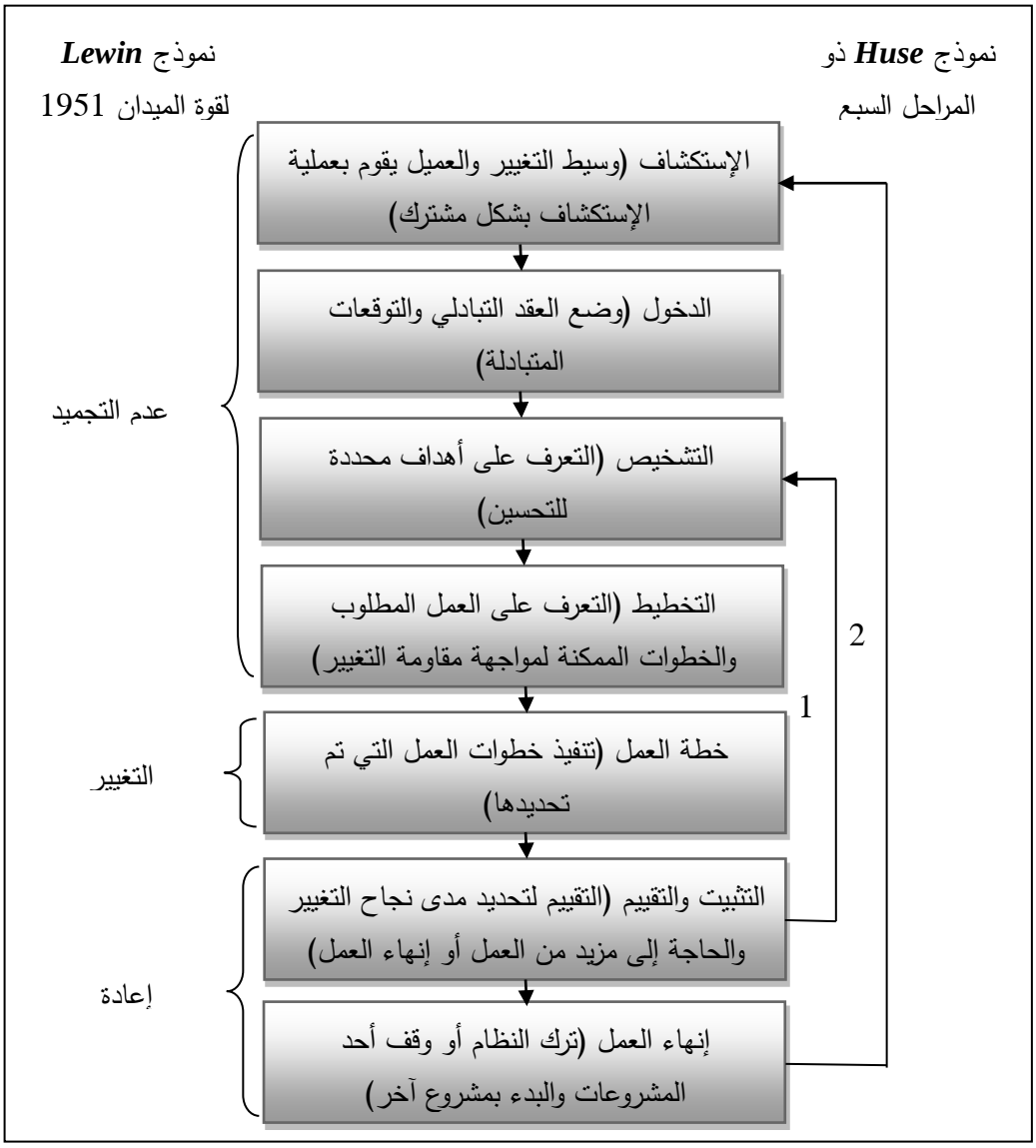
[1] نيجل كنج، نيل أندرسون، مرجع سابق، ص-ص.261-263.

بشكل يومي داخل المؤسسة، وعقب التثبيت يتم تقييم عملية التغيير، وتقاس النتائج بشكل كمي؛

- **المرحلة السابعة إنهاء العمل:** يقوم وسيط التغيير عن قصد بالإنتقال إلى عمل أخر (مؤسسة أخرى) فإحدى قواعد العمل بالنسبة لمستشاري التغيير هو الدخول ثم الإنغماس في العمل، ثم الخروج منه، وبالمقابل يبدأ في مشروع مختلف تماما لتطوير المؤسسة ويكون ذلك في ذات المكان (نفس المؤسسة).

ويمكننا توضيح المراحل السابقة لنموذج ***Huse*** من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (13): نموذج ***Huse*** للتغيير المخطط في المؤسسة



المصدر: نيجل كنج، نيل أندرسون: إدارة أنشطة الإبتكار والتغيير: دليل إنتقادي للمنظمات، ترجمة: محمود حسن حسني، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004، ص.262.

3. نموذج *إفنسفيتش Ivancevich* وزملاءه

يرى ***Ivancevich*** وزملاءه أن عملية التغيير تخضع لمراحل منظمة تمثلها مجموعة من الخطوات المترابطة بتسلسل منطقي، وتتمثل هذه المراحل فيما يلي:

- **قوى التغيير**: وهي القوى الدافعة والقوى المقاومة التي تم الإشارة إليها في نموذج ***Kurt Lewin***، وهي مسببات التغيير الداخلية والخارجية[1]؛
- **الإعتراف بالحاجة للتغيير**: تستطيع المؤسسة أن تعرف حاجتها للتغيير من خلال التقارير والإحصائيات والمعلومات التي تلها من المصادر المختلفة، فمن خلال البيانات المالية والميزانيات وإنخفاض الأرباح ومعدلات الأداء والمبيعات وتدني معنويات الموظفين، فمن خلالها تستطيع الإدارة معرفة قوى وكثافة قوى وأسباب التغيير[2].
- **تشخيص المشكلة**: تهدف إلى تعريف المشكلة وتحديدها قبل تبني أي إجراء، وقد لا تكون المشكلة ظاهرة للجميع، لذا فإن الخبرة وحسن التقدير يعتبران من الأمور الحيوية في هذه الحالة، وبالتالي على الإدارة تحديد الأهداف المرغوبة التي تساعد على توجيه مسار التغيير وتقييم نتائجه، ويمكن للمؤسسة الإستعانة بوسيط تغيير من داخلها أو من خارجها حيث يتم تقرير دوره في عملية التغيير ومدى إشراك الموظفين[3]؛
- **تطوير بدائل وإستراتيجيات/ مجالات التغيير**: تقوم الإدارة أو وسيط بتقرير أي من إستراتيجيات التغيير الأكثر إحتمالا أن تحقق النتائج المرجوة. وفي هذه الحالة توجد خمسة مجالات للتغيير، تم التطرق إليها سابقا (التغيير الإستراتيجي، التغيير الهيكلي، التغيير التكنولوجي، تغيير الأفراد والتغيير على مستوى الأنماط القيادة)[4]؛
- **تعريف المحددات/الظروف المقيدة**: يتوقف إختيار إستراتيجية التغيير على تشخيص المشكلة، ولكنه يتأثر كذلك ببعض المتغيرات والظروف الآنية السائد في المؤسسة ومنها مناخ القيادة، التنظيم الرسمي وثقافة المؤسسة. فمن ناحية يعتبر دعم الإدارة العليا وتحمسها للتغيير المقترح أمر ضروري لنجاح التغيير، ومن ناحية أخرى، يجب أن يتوافق التنظيم الرسمي مع التغيير المقترح، وتدخل في ذلك سياسات وفلسفة الإدارة العليا وتصميم المؤسسة، ونظام الرقابة، وأخيرا لا يمكن إغفال دور القيم والمعايير والقواعد السلوكية (ثقافة المؤسسة)[5]؛

---

[1] محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص.72.

[2] حسين حريم: السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص.372.

[3] محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص.72.

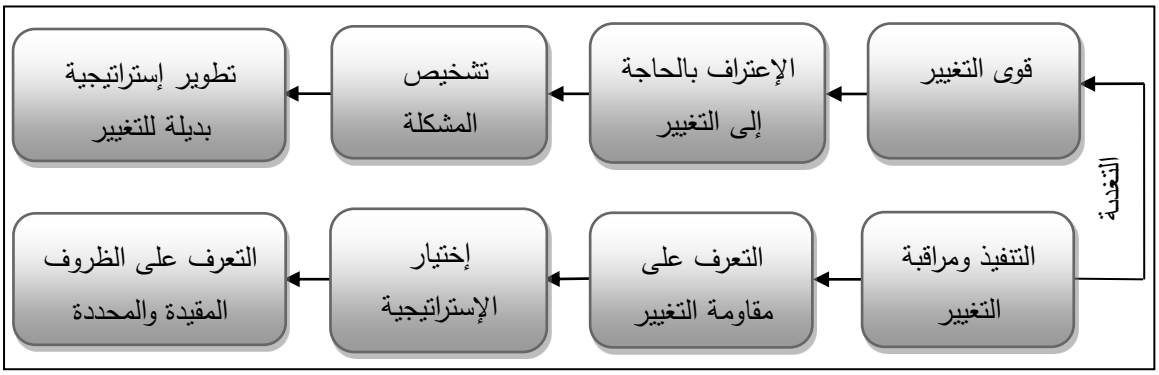
[4] مرجع نفسه، ص.72.

[5] بهاء الدين المنجي العسكري، إنعام الحيالي، مرجع سابق، ص.67.

- **مقاومة التغيير:** على الإدارة أن تدرك بأن مقاومة التغيير أمر طبيعي، ويتوجب عليها معرفة مسببات المقاومة ومعالجتها. وسنتطرق إلى مقاومة التغيير في المبحث الثالث[1]؛
- **التنفيذ والتقويم:** تتضمن هذه المرحلة بعدين وهما[2]:
  - **التوقيت:** يعني معرفة الزمن الذي سيحدث فيه التغيير، وهو ذو بعد إستراتيجي يعتمد على دورة عمل المؤسسة والأعمال الأولية التي سبقت التغيير، فالتغيير يجب أن يرفع من مستوى طموح الموظفين ويكيفهم مع الآليات الجديدة لا أن يعارض العمليات اليومية، وقد يكون من الأسهل تنفيذ التغيير في فترة ركود العمل، أما إذا كان خيار التغيير حيويا لبقاء المؤسسة، فلا خيار أمامها إلا التنفيذ؛
  - **نطاق التغيير:** قد يطال تنفيذ التغيير كل جوانب المؤسسة، ويتم تعميمه بوتيرة متسارعة، كما يمكن تنفيذه على مراحل، ومن مستوى لآخر، ومن إدارة لأخرى.

ويمكن توضيح هذه المراحل في الشكل التالي:

شكل رقم (14): مراحل إدارة عملية التغيير حسب ***إفنسفيتش Ivancevich*** وزملاءه



الأكاديمي، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2015، ص.65، بتصرف.

المطلب الرابع: مداخل إحداث التغيير

أصبح من المتطلبات الأساسية لكل المؤسسات الحالية البحث عن الوسائل والسبل وبالأخص المفاهيم الإدارية الحديثة، بغرض إدخال تعديل والتحسين والتطوير لتتمكن من البقاء والإستمرار في ظل الظروف البيئية التي تمتاز بالديناميكية، ومن بين مداخل الشائعة التطبيق الممكن إتباعها في إحداث التغيير نذكر: المواصفات القياسية الدولية، إدارة الجودة الشاملة وإعادة

[1] محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص.72.

[2] بهاء الدين المنجي العسكري، إنعام الحيالي، مرجع سابق، ص.67.

الهندسة الإدارية *، أما فيما يخص التسويق الداخلي كمدخل لإدارة التغيير سنتعرض إليه بشيء من التفصيل في الفصل الثاني.

المدخل الأول: مواصفات ISO 9000

ترتكز أغلب نظم تسيير الجودة في المؤسسات على معايير الجودة العالمية، والتي تعود نشأتها إلى المجال العسكري، لينتشر تطبيقها ليشمل المجال الصناعي ثم المجال الخدمي.

1. نشأة وتطور مواصفات ISO 9000

يرمز مصطلح الإيزو **ISO** * لإسم المؤسسة الدولية للتقييس أو المواصفات، وهي منظمة عالمية متخصصة في المواصفات القياسية[1]، وهي عبارة عن إتحاد عالمي يضم هيئات التقييس الوطنية في العديد من دول العالم، تأسست عقب الحرب العالمية الثانية بعد لقاء ضم 25 دولة في لندن سنة 1946، وباشرت أعمالها سنة 1947، ومقرها العاصمة السويسرية جنيف، ويبلغ عدد أعضائها 150 عضوا[2]، تعمل على توحيد وتطوير المواصفات العالمية في جميع الأنشطة ذات العلاقة بالجودة والبيئة، بهدف تسهيل التبادل التجاري الدولي للسلع والخدمات، وتكللت مجهوداتها بإصدار سلسلة المواصفات والمعايير الدولية ISO 9000 لأنظمة إدارة الجودة و ISO 14000 لأنظمة إدارة البيئة[3]، وتقوم منظمة **ISO** بتطوير المواصفات في جميع المجالات بإستثناء المواصفات التقنية المتعلقة بالصناعات الكهربائية والهندسية والإلكترونية والميكانيكية والتي تعد من إختصاص اللجنة الدولية للإلكتروميكانيك **IEC** ** والتي تأسست عام 1906[4].

ويعود أصل المواصفات ISO 9000 إلى المواصفات البريطانية BS5750 التي أصدرتها هيئة المواصفات البريطانية سنة 1979 بهدف رفع مستوى الجودة في الصناعات البريطانية[5]، تلت هذه المواصفة، المواصفة ISO 8042 الصادرة في 15 جوان 1986، والتي جاءت لتحديد وتوضيح المصطلحات الخاصة بالجودة تعرف الجودة بأنها مجموع الخصائص والصفات للسلعة

---

* **إعادة الهندسة:** تتمثل في إعادة التصميم الجوهري للعمليات التنظيمية لتحقيق تحسينات أساسية في عوامل مثل: الوقت والتكلفة والجودة والخدمة. فإعادة هندسة المؤسسة تستخدم مدخل "الصفحة البيضاء".

* **ISO: I**nternational **S**tandardization **O**rganization.

[1] لعلى بوكميش: إدارة الجودة الشاملة: أيزو 9000، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011، ص، ص.102، 103.

[2] لعلى بوكميش، مرجع سابق، ص، ص.102، 103.

[3] أحمد بن عيشاوي: إدارة الجودة الشاملة TQM: الأسس النظرية والتطبيقية والتنظيمية في المؤسسات السلعية والخدمية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013، ص.93.

** **IEC: I**nternational **E**lectromechanical **C**ommission.

[4] لعلى بوكميش، مرجع سابق، ص.103.

[5] سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، مرجع السابق، ص.140.

أو الخدمة التي تمنحها القدرة على إرضاء إحتياجات الزبائن الظاهرية أو الخفية [1]، (تحت شعار ترشيد العلاقة بين الزبون والمورد في النشاط الصناعي)

أما في سنة 1987 تم الشروع بإصدار المواصفة الدولية للجودة ISO 9000، والتي هي مطابقة تماما للمواصفة البريطانية BS5750 وقد أطلق عليها المواصفات البريطانية BS5750/ ISO 9000 وقد تم في سنة 1994 تعديل المواصفة على النحو BS/EN/ISO 9000 تأكيدا لإرجاعها للأصل البريطاني BS وإضافة البعد الأوروبي لها EN [2]، أما التعديل الثالث فكان سنة 2000، ثم التعديل الرابع سنة 2008[3].

تعرف مواصفات ISO 9000 على أنها: "الجانب الفني الثاني لإدارة الجودة الشاملة، وتعد المؤسسة الدولية للتقييس والمواصفات ISO 9000 أكثر نظام معروف لتحسين الجودة، وهي مجموعة من الوثائق الدولية معروفة على نطاق واسع بالمعايير مكتوبة من قبل منظمة عالمية المعروفة بإسم ISO/ اللجنة الفنية 176[4].

غير أن إعداد وصياغة المواصفات وتطبيقها لا يكفي للحكم بأن المؤسسة أو المنتوج قد إستوفى جميع متطلبات المواصفة، بل لا بد من تقييم المطابقة ومن تم التأكد من إستفاء أو عدم إستفاء تلك المتطلبات، وفي حالة إستفاء المؤسسة أو المنتوج جميع شروط ومتطلبات المواصفة تمنح شهادة المطابقة وهي عبارة شهادة دولية تمنح للمؤسسات القادرة على تطوير نظمها الإدارية بشكل يتوافق مع متطلبات هذه المواصفات الدولية[5].

2. فوائد تطبيق مواصفات ISO 9000

ويمكن تحديد منافع تطبيق مواصفات ISO 9000 وفقا للأطراف المستفيدة منها فيما يلي:

- **بالنسبة للمؤسسة:** حيث تتمكن من[6]:

➢ رفع مستوى الأداء وتغيير ثقافة المؤسسة إلى الأفضل وبناء علاقة قوية ومتينة مع الزبائن؛

➢ تدريب المسؤولين في المؤسسة على أساليب المراجعة والتقييم الذاتي، وعملية الرقابة لكل أنشطتها ؛

---

[1] Guy LANDOYER: **La Certification ISO 9000: Un Moteur Pour La Qualité**, Edition d'Organisation, Paris, France, 2000, P.57.

[2] خضير كاظم حمود: المنظمة الدولية للتوحيد القياسي الإيزو 9000:2000، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010، ص.57.

[3] رعد عبد الله الطائي، عيسى قدادة: إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2008، ص.353.

[4] Alexandros G. PSYCHOGIOS, Constantinos Vasilios PRIPORAS: "**Understanding Total Quality Management In Context: Qualitative Research On Managers' Awareness Of TQM Aspects In The Greek Service Industry"**, The Qualitative Report, Vol.12, No.01, March 2007, P.43.

[5] لعلى بوكميش، مرجع سابق، ص، ص.112، 113.

[6] سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص.147.

- إستمرارية تحقيق الجودة العالية في المنتجات لزيادة القدرة التنافسية والتوسع.

– **بالنسبة للموظفين:** وذلك بـ[1]:

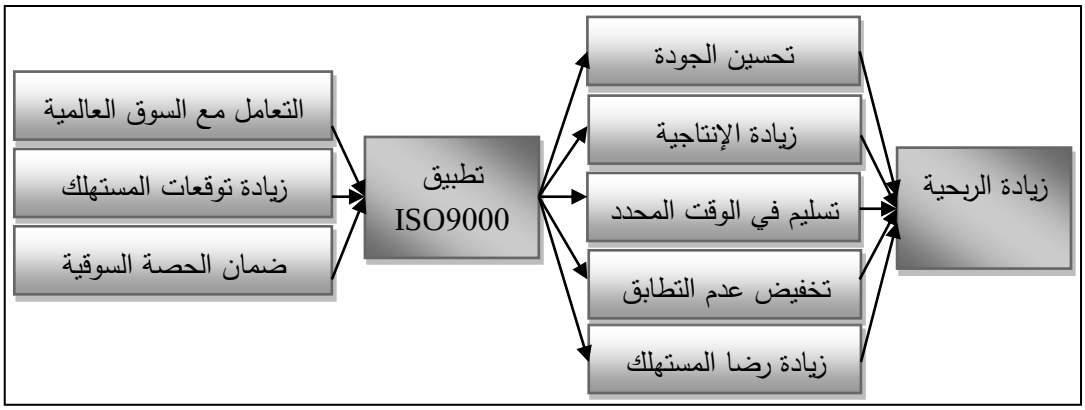
- تحسين عمليات الإتصال الداخلي من خلال تحديد والمسؤوليات وتقليل القرارات الفردية؛
- تحديد وتخطيط المهام وأساليب مختلفة للأداء؛
- إعطاء الموظفين الثقة والشعور بالإعتزاز، وهذا ينعكس إيجابيا على الروح المعنوية والرضا الوظيفي لديهم.

– **بالنسبة لزبائن المؤسسة:** تتمثل المنافع المتحققة لزبائن المؤسسة فيما يلي[2]:

- يحقق للمستهلك الحصول على المنتجات بالجودة المطلوبة من خلال فهم المؤسسة إحتياجاتهم ورغباتهم وتوفيرها بالمكان والوقت المطلوبين؛
- تسهيل حصولهم على المعلومات التي يحتاجونها سواء المتعلقة بالمؤسسة ككل؛
- يساعد المستهلك في قدرة الإختيار بين المجهزين والسلع البديلة.

ويمكن توضيح أهم فوائد تطبيق مواصفات **ISO 9000** من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (15): فوائد تطبيق مواصفات **ISO 9000**



المصدر: سونيا محمد البكري: إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص.362.

المدخل الثاني: إدارة الجودة الشاملة

تعتبر إدارة الجودة الشاملة **TQM** * من بين أشكال أو برامج إدارة التغيير، حيث إعتبرتها المؤسسات وسيلة فعالة من أجل إحداث تغييرات جذرية وشاملة في فلسفة وأسلوب العمل فيها لتحقيق أعلى جودة.

---

[1] فتيحة بوحرود، مرجع سابق، ص.30.

[2] قاسم نايف علوان: إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الآيزو2000:9001، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص.194.

* **TQM**: **T**otal **Q**uality **M**anagement.

ولقد إستخدمت معظم المؤسسات منذ 1990 النماذج التي تقوم عليها جوائز الجودة، مثل جائزة ***Deming*** (DP Model)* في اليابان، وجائزة ***Malcolm Baldrige*** (MBNQA) ** للجودة الوطنية كنموذج في الولايات المتحدة الأمريكية، بالإضافة إلى الجائزة الأوروبية للجودة (EFQM Excellence Model) *** في أوروبا، بإعتبار هذه النماذج إطارا لتنفيذ مبادرات إدارة الجودة الشاملة[1].

1. مفهوم إدارة الجودة الشاملة

وإدارة الجودة الشاملة عبارة عن نظم وتقنيات تم تصميمها بواسطة الإستشاري الأمريكي ***W. Edwards Deming*** يتم بموجبها إحداث عمليات ترقية مستمرة بغرض تطوير فعالية مرونة فريق العمل بالمؤسسة[2]، وتعرف على أنها: "التطوير والمحافظة على إمكانيات المؤسسة من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر والإيفاء بمتطلبات المستفيد وتجاوزها، وكذلك البحث عن الجودة وتطبيقها في أي مظهر من مظاهر العمل بدء من التعرف على إحتياجات المستفيد وإنتهاء بمعرفة مدى رضاه عن المنتجات المقدمة"[3]، كما أنها: "تتضمن مجموعة عالمية من الممارسات الإدارية والمبادئ التي تتجاوز الحدود الثقافية"[4]، فهي فلسفة الإدارة المتكاملة التي تهدف إلى التحسين المستمر في الأداء لكل من المنتجات والعمليات والخدمات لتحقيق توقعات الزبائن[5]، كما عرفها معهد الجودة الفدرالي الأمريكي لإدارة الميزانية American Federal Office of Management Budget Circular بأنها: "المنهج التنظيمي الكلي الذي تسمح بتلبية إحتياجات وتوقعات الزبائن وذلك بإستخدام الأمثل للموارد المتاحة من الموارد البشرية والموارد المالية لتحقيق التحسين المستمر للعمليات المنتوجات"[6].

---

* أنشئت عام 1951 بواسطة الإتحاد الياباني للعلماء والمهندسين JUSE، وذلك إعترافا بفضل W. Edwards Deming عالم الإحصاء الأمريكي في تطوير الصناعة اليابانية، وهى تركز على إنتاج الجودة من خلال إدارة الجودة بفعالية.

** أنشئت عام 1987 بواسطة وزارة التجارة الأمريكية وتدار بواسطة المعهد القومي للمعايير والتكنولوجيا NIST والجمعية الأمريكية للجودة ASQ، وهي تركز على التميز المستمر في رضاء الزبائن والمنافسة من خلال جودة الإدارة.

*** أنشئت عام 1991 بواسطة المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM كرد فعل للنجاح السريع لجائزة مالكولم بولدريدج، وهي تركز على تحقيق جودة المواطنة الأوروبية للمؤسسة من خلال العلاقات مع المجتمع ورضاء الزبائن والموظفين والنتائج المالية وغير المالية.

[1] J. Carlos BOU-LLUSAR and all: "**An Empirical Assessment Of The EFQM Excellence Model: Evaluation As A TQM Framework Relative To The MBNQA Model"**, Journal Of Operations Management, Vol.27, Issue 01, January 2009, P.01.

[2] حسن محمد أحمد محمد مختار، مرجع سابق، ص.126.

[3] محمود حسين الوادي، عبد الله إبراهيم نزال، حسين محمد سمحان: إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2010، ص.21.

[4] M. RUNGTUSANATHAM and all: "**TQM Across Multiple Countries: Convergence Hypothesis Versus National Specificity Arguments"**, Journal Of Operations Management, Vol.23, Issue 01, January 2005, P.44.

[5] Ozden BAYAZIT, Birsen KARPAK: "**An Analytical Network Process-Based Framework For Successful Total Quality Management (TQM): An Assessment Of Turkish Manufacturing Industry Readiness"**, International Journal Of Production Economics, Vol.105, Issue 01, January 2007, P.80.

[6] Alexandros G. PSYCHOGIOS, Constantinos Vasilios PRIPORAS, Op Cit, P.41.

وهناك من صنف تعريفها الى ثلاث مجموعات[1]:

- **المجموعة الأولى:** تركز على مبادئ الجودة الشاملة بأنها طريقة لأداء الأعمال التي حثت عليها الإدارة العليا وتتدفق بطريقة للحياة خلال المؤسسة وذلك في إطار التركيز على الزبون والعمل على تحسين المنتج بإستمرار لضمان الميزة التنافسية؛
- **المجموعة الثانية:** ترتكز على كيفية أدائها أمثال ***إريك*** الذي يقسمها إلى ثلاث كلمات:

➢ **الشاملة:** تعني أن كل شخص في المؤسسة يجب أن يشترك في برنامج الجودة سواء شخصيا أو من خلال فرق العمل الجماعي والإشتراك الكلي يعتمد على تفويض السلطة والتدريب والإتصال؛

➢ **الجودة:** تعني التأكد من أن الزبائن يتلقون كل ما يريدونه، وما يزيد عن هذا إن أمكن وهذا يتطلب الإتصال بالزبون، والتأكد من أن السلع والخدمات تتناسب مع إحتياجات السوق وكذلك بناء علاقة طيبة مع الموردين؛

➢ **إدارة:** يجب أن تكون هذه الفلسفة قائمة على التركيز على الزبون، وذلك من خلال التنظيم لا الإشراف، والإدارة تعني أيضا الثقافة وإيزالة العقبات، والتأكد من أن الأدوات المستخدمة لأداء الوظيفة متاحة للجميع وأن تجعل المؤسسة في العمل متعة؛

- **المجموعة الثالثة:** تركز على الأهداف والنتائج أمثال ***دان سمي*** بأنها ولاء مستمر للزبون وإنخفاض مستمر في التكاليف ومناخ يساعد على العمل الجماعي والتحسين المستمر.

ويعد إعتماد إدارة الجودة الشاملة ضرورة لإستبعاد التخلف عن تحقيق متطلبات الزبائن المتجدد بإستمرار والمجتمع الذي تمثل المؤسسة جزء لا يتجزأ منه من خلال تبيان متطلبات مزايا إعتمادها بالمقارنة مع الإدارة التقليدية[2]، ويمكن توضيح الفروق بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة في الجدول التالي:

---

[1] مبارك بوعلاق: تطبيق نظام الإدارة بالجودة الشاملة –دراسة مقارنة بين الجامعة الأردنية (العمومية والخاصة) والجامعة الجزائرية–، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2013–2014، ص.42.

[2] إسماعيل إبراهيم القزاز، رامي حكمت الحديثي، عادل عبد المالك كوريل: Six sigma وأساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص.288.

جدول رقم (04): المقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة

عناصر المقارنة	الإدارة التقليدية	إدارة الجودة الشاملة
الهدف	زيادة العائد على الإستثمار	زيادة رضا الزبائن عن جودة المنتجات أو الخدمات من خلال ما يفوق توقعاتهم
أسلوب العمل	فردي	جماعي تعاوني (فرق عمل وحلقات جودة)
السلطة	مركزية (حصر الصلاحيات)	لامركزية (تفويض الصلاحيات)
التحفيز	مادي	كادي معنوي في آن واحد
الأرباح	من خلال زيادة كمية الإنتاج	من خلال تحسين الجودة ورضا الزبائن
التخصص	ضيق (محدد)	واسع (شامل)
السيطرة النوعية	كشف الأخطاء النوعية	منع وقوع الأخطاء
التدريب	عند الحاجة	تنمية متواصلة ومستمرة للمعارف والدرايات
مسؤولية تحقيق الجودة	شخصية أو جهة معينة	مسؤولية الجميع
الزبون	الخارجي (المستهلكين)	الخارجي والداخلي (المستهلكين والموظفين)
شراء مستلزمات الإنتاج	الشراء بأقل الأسعار	الشراء بما يضمن تحقيق الجودة
إهتمام الموظفين	الإستقرار الوظيفي	التنمية المتواصلة والتطور
تحسين الجودة	عند الضرورة	بشكل مستمر ودائم
توجيه الموظفين	حب العمل	ترسيخ متطلبات الإنتماء والولاء للشركة

المصدر: إسماعيل إبراهيم القزاز، رامي حكمت الحديثي، عادل عبد المالك كوريل: Six sigma وأساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص، ص.289، 290.

وتتلخص أهمية إدارة الجودة الشاملة في النقاط التالية[1]:

- تعتبر منهجية قابلة للتغيير أكثر من كونها نظاما تقليديا يخضع لإجراءات وقرارات محددة، مما يمكن المؤسسة من التكيف مع المتغيرات المحيطة بها؛
- قدرتها على تغيير سلوك أفراد المؤسسة فيما يتعلق بالجودة؛
- تطبيقها يعني أن المؤسسة تهتم بأنشطتها ككل وليس الزبائن فقط؛
- نظام متكامل، وبالتالي فالجودة تمثل محصلة تعاون الزبائن الداخليين والخارجيين؛
- لا تقتصر نتائجها على تحسين العلاقة المتبادلة بين مختلف الأطراف، وإنما تساهم في تحسين سمعة المؤسسة وتقوية الروح المعنوية بين الموظفين وتنمية روح الفريق.

[1] حمد عبد العال النعيمي: إدارة الجودة المعاصرة: مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2009، ص.45.

ويتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة توفر المناخ الملائم، وبالتالي فإذا لم يتوفر هذا المناخ فإن على إدارة المؤسسة العمل على ثقافة المؤسسة وقيمها وتعديل هيكلها التنظيمي وتوجيه أنماط الإشراف بالشكل الذي يتناسب مع تطبيق المفهوم الجديد، ومن أهم المتطلبات التي يجب توفرها عند البدء بتطبيق إدارة الجودة الشاملة نجد دعم الإدارة العليا، التركيز على الزبون، التعاون وروح الفريق، ممارسة النمط القيادي المناسب، وجود نظام للقياس، فاعلية نظام الإتصالات[1].

من الناحية النظرية هناك العديد من الفوائد المتولدة عن تبني منهج إدارة التغيير إعتمادا على التطبيق الناجح للإستراتيجيات الحديثة للتغيير، خاصة مدخل إدارة الجودة الشاملة، ومن بين التجارب الواقعية والفرائد الملموسة لأنجح المؤسسات التي تبنت هذا المدخل وبالخصوص: مؤسسة كزيروكس ***(Xerox)***، الخطوط الجوية البريطانية ***(British Airways)***، مؤسسة ***(IBM)***، مؤسسة بول ريفر للتأمين ***(Paul Rever Insurance)***، البريد الملكي ***(Royal Mail)***[2].

2. مزايا وعوائق ومستويات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

بهدف الإستفادة من المزايا التي تحققها المؤسسة من تبني إدارة الجودة الشاملة، يجب على الإدارة إتباع الخطوات المناسبة وتوفير الشروط الضرورية لتطبيقها بالشكل الصحيح، على مختلف مراحلها ومستوياتها، غير أنها يمكن أن تواجه مجموعة من العوائق التي قد تسبب لإنحرافات عن الأهداف المخطط لها.

- **مزايا إدارة الجودة الشاملة**

حسب ***Michael Barrier*** فإن إدارة الجودة الشاملة **TQM** أصبحت الأحرف الأولى الأكثر شعبية في كل مكان، وعرفت للمرة الأولى في المؤسسات الصناعية الكبيرة التي تواجه تحديات كبيرة، والمؤسسات اليابانية هي التي دفعت المنافسة للإشتداد أكثر نظرا لسمعتها والجودة العالية التي تتمتع بها، وأشار إلى أن المؤسسات الصغيرة تأثرت بإدارة الجودة الشاملة، فالمؤسسات الصغيرة التي تزود الشركات الكبيرة إستفادت من برامج النوعية، وذلك لأن الشركات الكبيرة أصرت على أن الموردين الصغار عليهم الإعتماد على برامج الجودة الخاصة بها، وهذا مهم جدا بالنسبة لدورة التحسين المستمر، تحسين المنتجات، والأسعار والخدمات، منتجات بدون عيوب، وحققت إدارة الجودة الشاملة للمؤسسات الحديثة مزايا أخرى يمكن إجمالها فيما يلي[3]:

---

[1] سيد سالم عرفة، مرجع سابق، ص، ص.194، 195.

[2] عبد الجواد ممدوح: إدارة التغيير وأهدافه، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، http://www.hrdiscussion.com/hr2067.html, consulté le 15/09/2015, 19:10

[3] بالإعتماد على: ربيع المسعود: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ظل القيادة الإبداعية –دراسة حالة بنك البركة–، لنيل شهادة دكتوراه علوم، قسم العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013–2014، ص، ص.29، 30. ومحمد عبد الوهاب العزاوي: إدارة الجودة الشاملة: مدخل إستراتيجي تطبيقي، دار إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن،2010، ص.49.

- تعزيز الموقع التنافسي لهذه المؤسسات بجودة عالية وتكاليف بأقل؛
- تطبيق سلسلة من الفعاليات المتتابعة التي تتيح للمؤسسة إنجاز أهدافها، المتمثلة في تحقيق النمو وزيادة الأرباح والإستثمار الأمثل لمواردها البشرية؛
- تمثل أحد أهم التحديات التنظيمية التي تستلزم تعبئة جهود الجميع وذلك من خلال التركيز على الزبون، فهي نقطة البداية الموفقة في هذا المجال من خلال أفراد التنظيم، حيث المناخ التنظيمي الملائم الذي يمثل أحد أهم مستلزمات نجاح تطبيق هذه الفلسفة؛
- التركيز المستمر على تحسين العملية فالتركيز على المخرجات أو النتائج تعد غاية في الأهمية؛
- زيادة الكفاءة من خلال تقليص الضياع في المخزون وتقليص الأخطاء في العمليات التشغيلية، وتقليص المشاكل المتعلقة بالزبائن (شكاوي الزبائن الداخليين والخارجيين)؛
- زيادة الحصة السوقية: لقد أسهمت الأنشطة المتعلقة بإستخدام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية والخدمية بشكل كبير في زيادة الحصة السوقية؛
- تطوير قدرات الموظف من خلال التدريب وتحفيزه وإشراكه في وضع الأهداف وإتخاذ القرارات، وبالتالي شعوره بتحقيق الذات.

– **عوائق تطبيق ادارة الجودة الشاملة**

العائق المشترك والذي عادة ما يتكرر ويعيد نفسه في تطبيق إدارة الجودة الشاملة هو الرضا عن النفس والرضا بالوضع الحالي وعدم السعي الى التحسين، والنقاط القادمة تبين أهم العوائق التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة[1]:

- **نقص إلتزام الادارة العليا:** الإدارة العليا ملزمة بتشجيع ادارة الجودة الشاملة، والعمل بوضوح على الوصول إلى هدف التحسين المستمر للجودة لجميع الموظفين، وتوفير الموارد يعد ضرورة لتحقيق ذلك؛
- **عدم القدرة على تغيير ثقافة المؤسسة:** واحد من أهم العوائق أمام تطبيق إدارة الجودة الشاملة هو تغيير ثقافة المؤسسة الحالية الى ثقافة جديدة، وهذا ما يتطلب الكثير من التدريب وبرامج التوعية والتغيير ممكن فقط عندما يدرك الأفراد أنهم جزء من المؤسسة عندما تكون هناك ثقة بين رب العمل والموظفين؛
- **عدم ملائمة التخطيط:** الأفراد عندما ينشئون مشاريع بالضرورة عليهم القيام بالتخطيط، ومما يجدر الإشارة إليه أن عملية التخطيط يجب أن تركز على الزبائن

[1] ربيع المسعود، مرجع سابق، ص، ص.31، 32.

ورضاهم، كما تركز على الربح وفي حال ما إذا كان التخطيط غير ملائم فان التطبيق بالتأكيد سيكون مآله الفشل؛

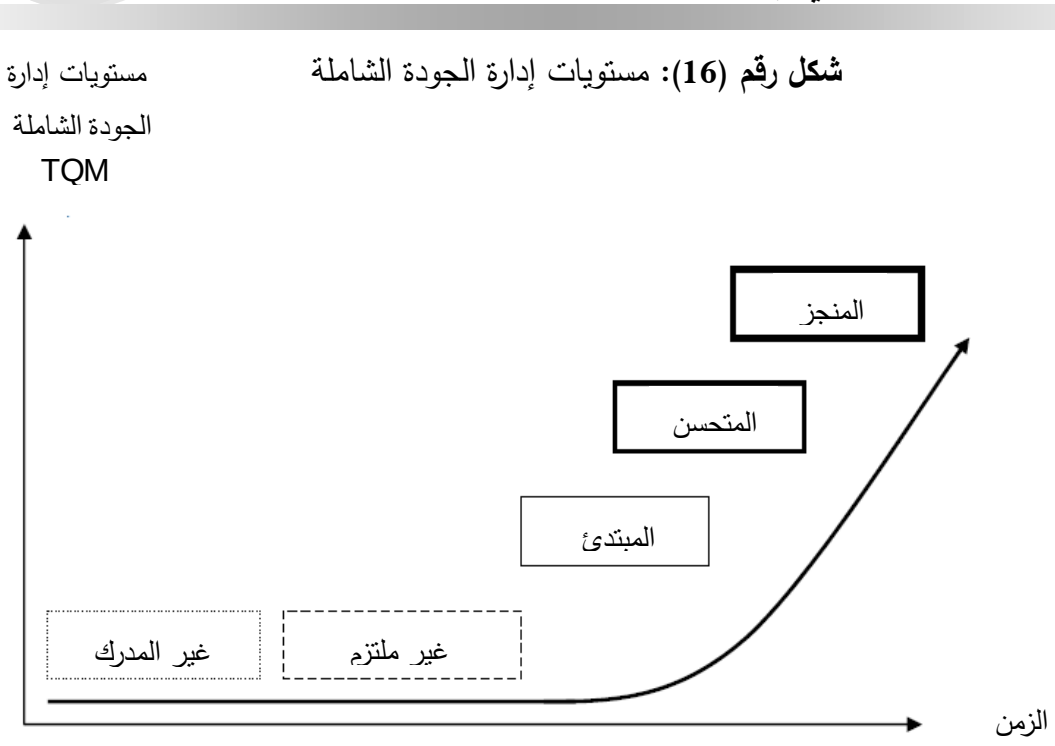
- **نقص التدريب والتعليم:** التدريب والتعليم يجب أن يكون جزء من العملية الإدارية ويعد التدريب مهم جدا لأي مؤسسة لتكون فعالة، لهذا يجب على القيادة الإعداد الجيد للبرامج التدريبية؛
- **عدم تناسق الهيكل التنظيمي:** إذا كان هناك عدم تناسق في معظم الأقسام أو المصالح عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فمن المؤكد أن الفشل سيكون مصير أي فلسفة عند التطبيق، وسيكون من الأفضل الإعتماد على فرق متعددة لتطبيق أي فلسفة جديدة، وهذا من شأنه القضاء على الإختلافات عند التطبيق؛
- **ضعف أداة القياس وتحليل البيانات:** القرارات يجب أن تتخذ بناء على تحليل البيانات فإذا كانت أدوات القياس غير مناسبة، فالبيانات المجمعة ستقودنا الى لبس، فكل مشكل عند تتبعه من الأصل يؤدي إلى سهولة معالجته؛
- **ضعف الإستماع والإهتمام بالزبائن:** مؤسسات الجودة عليها دائما أن لا تهمل رأي الزبون الداخلي والخارجي على حد سواء، وفي حال تم إهمال التركيز على الزبون فان كل شيء قد أهمل لأن إدارة الجودة الشاملة مبنية على ذلك؛
- **نقص فرق العمل:** من الوارد جدا أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة لن يكتب لها النجاح إذا الأفراد لم يعملوا بفرق عمل، ففرق العمل بإمكانها تذليل العقبات الى حد كبير.

– **مستويات تطبيق إدارة الجودة الشاملة**

يقسم ***(Chin et all, 2000)*** مراحل تبني إدارة الجودة الشاملة إلى خمس مستويات وهي: غير المدرك، غير ملتزم، المبتدئ، المتحسن، المنجز[1]، تمثل تطور الوعي داخل المؤسسة بإدارة الجودة الشاملة عبر الزمن كما هو موضح في الشكل التالي:

[1] Thuy Quynh Loan NGUYEN: **Improving Performance Through Linking It And TQM In Vietnamese Organizations,** In Fulfillment Of The Requirements For The Degree Of Doctor, Faculty of Economics and Social Sciences, University of Fribourg, Fribourg, Switzerland, 2006, P.16.

شكل رقم (16): مستويات إدارة الجودة الشاملة



Source: Thuy Quynh Loan NGUYEN**: Improving Performance Through Linking It And TQM In Vietnamese Organizations,** In Fulfillment Of The Requirements For The Degree Of Doctor, Faculty of Economics and Social Sciences, University of Fribourg, Fribourg, Switzerland, 2006, P.17.

ويمكن توضيح مستويات إدارة الجودة الشاملة كما يلي[1]:

- **المستوى الأول: غير المدرك Unaware:** إن المؤسسات في هذه المرحلة غالبا ما تكون غير مدركة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، الممارسات، الأدوات وعدم قدرتها على التحكم في طرق وأسلوب التحسين المستمر، ولابد من الإشارة بأن على الرغم من أن المؤسسات قد تكون متحصلة على شهادة ISO 9000، إلا أنها غير مدرك لألية التحسين المستمر وإدارة الجودة الشاملة؛
- **المستوى الثاني: غير ملتزم Uncommitted:** في هذا المستوى يختلف عن الأول إذ لا تكون المؤسسات ملمة بجميع جوانب مفهوم إدارة الجودة الشاملة، حيث يكون للمؤسسات في هذه المرحلة إنطباع بأن تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة نتائج غير واضحة وغير دالة على التغيير والفرق قبل وبعد تبني هذا المفهوم، مما سيؤثر سلبا على قرارها إذ ترى أنها غير معنية بتطبيق وممارسات مبادئ إدارة الجودة الشاملة؛
- **المستوى الثالث: المبتدئ Initiator:** في هذا المستوى يبدأ ظهور إهتمام المؤسسات بعمليات التحسين المستمر، وتتجلى التغيرات الناتجة عن تطبيق هذا المفهوم لكن هذه المؤسسات لا تزال في المراحل الأولى من وضع العناصر والركائز الأساسية لإدارة

[1] Thuy Quynh Loan NGUYEN, Op Cit, P, P.17, 18.

الجودة الشاملة، إلا أن بعض المبادئ تبقى غير مكتملة الفهم ولا بد من البحث عن طرق لمساعدة المؤسسة لتستطيع بناء المفهوم المتكامل لإدارة الجودة الشاملة وتسهيل عملية إعتمادها؛

- **المستوى الرابع: المتحسن Improver:** المؤسسات في هذا المستوى تظهر تطور وتقدم حقيقي لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة إلا أنها غير قادرة بعد على تعميم هذه الفلسفة داخل المؤسسة. هذا ما يجعل هذه المؤسسات غالبا ما تواجه الضغوطات القصيرة المدى وصعوبات غير متوقعة؛
- **المستوى الخامس: المنجز Achiever:** إن المؤسسات في هذه المرحلة قد نضجت بها جميع مبادئ إدارة الجودة الشاملة ويظهر ذلك في ثقافتها، القيم، الثقة، القدرات وإشراك الموظفين لتحقيق المعايير المعترف بها دوليا أو الحصول على جوائز معينة في الجودة المتميزة، كما أن عمليات التحسين المستمر تتحول إلى عمليات طبيعية تمارسها المؤسسة بشكل مستدام.

المدخل الثالث: إعادة الهندسة الإدارية

لقد أصبح مصطلح إعادة الهندسة ***Reengineering*** من المصطلحات الشائعة في أدبيات الإدارة المعاصرة، ويعد ***مايكل هامر Michael HAMMER*** * أول من إستخدم مصطلح الهندرة في مقالة كتبها بعنوان ***Obliterate Note Automate*** ونشرها في مجلة ***Harvard Business Review*** سنة 1990، من خلال مجموعة الجهود البحثية التي أنجزها في إطار بعض المؤسسات الأمريكية والتي تمخضت عن تطوير مجموعة من الأساليب التي يمكن للمؤسسات إستخدامها كأدوات مساعدة في تغيير أو إعادة تجديد الطرائق التي تعمل بها[1].

أما ***دافين بورت*** فيرى أن هناك العديد من المداخل والأساليب التي أدت إلى ظهور مدخل إعادة الهندسة والتي ساهمت في تشكيل أسسه ومبادئه، وهي مدخل الجودة الشاملة، الهندسة الصناعية، مدخل النظم، المدخل الفني الإجتماعي، الحركة النشيطة للإبتكارات وإستخدام نظم المعلومات لتحقيق ميزة تنافسية[2].

---

* ***Michael HAMMER***: أستاذ علم الكمبيوتر في معهد ماساشوسيتس للتكنولوجيا Massachusetts Institute of MIT Technology، كما أصدر كتابا بعنوان إعادة هندسة المؤسسات مقدمة لثورة الأعمال وشاركه في تأليفه جيمس تشامبي ***James CHAMPY*** سنة 1993.

[1] بلال خلف السكارنه، مرجع سابق، ص.148.

[2] مراد محبوب: إستخدام إستراتيجية إعادة الهندسة الإدارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية –دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة–، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، قسم العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013–2014، ص.05.

1. مفهوم إعادة الهندسة الإدارية

يعرف كل من ***مايكل هامر وجيمس شامبي*** إعادة الهندسة على أنها: "إعادة التفكير المبدئي الأساسي، وإعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة وليس هامشية في معايير الأداء الحاسمة مثل: التكلفة، الجودة، الخدمة والسرعة"[1]. ويعرفها ***تالوار*** على أنها: "مدخل يسعى لإعادة التفكير وإعادة هيكله والعمل على إنسيابية كل من هيكل المؤسسة وعملياتها والأنظمة الإدارية والعلاقات الخارجية بشكل يمكن من خلق وتعظيم القيمة المقدمة للعميل[2]"، وتعرف على أنها: "التخلص الكامل من التنظيم التقليدي للمؤسسة وإستبداله بتنظيم جديد مبني بشكل أساسي حول العمليات بهدف إستعاب التغيير وتوقعات الزبائن"[3].

بناء على ما تقدم من التعريفات السابقة الذكر، نجد أن الكثير من المؤسسات لجأت إلى أسلوب إعادة الهندسة كمؤسسة IBM[4]، كوسيلة إدارية تهدف إلى تحقيق مبادرات التغيير الجوهرية من خلال إحداث تغييرات رئيسية في العمل، كيفية أدائه، وكيفية تطبيق الهيكلة وتبسيط الإجراءات وإيضاح معنى وسبب التغيير، وتتضمن ثلاثة سمات رئيسية هي التركيز على الزبون، هيكل تنظيمي موجه بالإنتاج ورغبة في تطبيق مبدأ الصفحة البيضاء أي بناء المؤسسة كما لو كانت غير موجودة أصلا[5]، والجدول التالي يوضح المقارنة بين المؤسسات التقليدية والمؤسسات التي إعتمدت إعادة الهندسة، وبالتالي المزايا التي تحققها إعادة الهندسة للمؤسسات.

---

[1] موسى اللوزي: التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2009، ص.266.

[2] بلال خلف السكارنه، مرجع سابق، ص.148.

[3] Ahmed HAMADOUCHE: **Méthodes Et Outils De L'Analyse Stratégique**, Edition Chihab, Alger, 1997, P, P.111, 112.

[4] http://www.hrdiscussion.com/hr2067.html, consulté le 15/09/2015, 19:10

[5] راوية حسن: مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص، ص.17، 18.

جدول رقم (05): مقارنة بين المؤسسات التقليدية والمؤسسات المعاد هندستها

خصائص المؤسسات التقليدية	خصائص المؤسسات المعاد هندستها
– الأقسام الوظيفية.	– فرق المعالجة.
– مهان بسيطة (تقسيم العمل).	– أعمال متعددة الأبعاد.
– عناصر مسيطر عليها من قبل الإدارة.	– موظفون معززو السلطة.
– تدريب الموظفين.	– تحقيق الموظفين.
– رفع الرواتب يستند إلى التغيير والأقدمية.	– رواتب منخفضة+ إضافات عالية مرتبطة بمستوى الأداء.
– الترقية تستند إلى الإمكانيات.	– الترقية تستند إلى الأداء.
– يقوم المديرون بالإشراف والسيطرة.	– يقوم المديرون بالتدريب وتقديم النصائح.
– بنية مؤساستية هرمية.	– بنية أفقية.
– فصل الواجبات والوظائف.	– فرق وظيفية متداخلة.
– عمليات خطية ومتسلسلة.	– عمليات متوازية ومتلاقية.
– العمل في المكاتب، أعمال تفتيش وسيطرة مكثفة.	– العمل في أي مكان، أعمال تفتيش وسيطرة خفيفة.

المصدر: بلعور سليمان، مصيطفى عبد اللطيف: إعادة الهندسة مدخل للأداء المتميز، مداخلة ضمن الملتقى العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، يومي: 08–09 مارس 2005، ورقلة، الجزائر، ص.476.

من الجدول أعلاه يتضح لنا أن المؤسسات المعاد هندستها تعتمد على فرق المعالجة تتمتع بتفويض كبير للسلطة مع وجود حوافز مادية ومعنوية لدعم العمل ونشر روح المنافسة الشريفة بين الموظفين، بالإضافة إلى إتباع البنية الأفقية للمؤسسة والإبتعاد قدر الإمكان عن الهرمية، مع حرية أكثر في إختيار أماكن العمل وقلة التفتيش والرقاب على عكس ما هو معمول به في المؤسسات التقليدية.

وبسبب التغبير السريع في بيئة الأعمال تظهر ثلاث قوى تدفع المؤسسات إلى تبني مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية يطلق عليها **3C** كونها تبدأ في الإنجليزية بالحرف **C** وهي الزبائن **C**ustomers، المنافسة **C**ompetition والتغيير **C**hange، ويمكن توضيحها كما يلي[1]:

– **الزبائن:** تعتبر فرص الإبداع والإبتكار في مجال تصميم المنتجات والإستجابة لحاجات الزبائن من دواعي ومسببات تبني مدخل إعادة الهندسة الإدارية، فمع تغير شكل الأسوق العالمية أصبح الزبون يفرض رغباته ويحدد مواصفات السلع والخدمات؛

[1] عبد الكريم محسن باقر، أحلام إبراهيم العيثاوي: إعادة هندسة تخطيط العملية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية بالوزيرة، بغداد، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج مجال المحروقات في الدول العربية، يومي: 08–09 نوفمبر 2010، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بو علي، الشلف، الجزائر، ص.09.

- **المنافسة:** إن اشتداد حدة المنافسة وتعدد أشكالها، جعل المنتجات تباع في الأسواق على أسس تنافسية متنوعة منها ما هو متعلق بالسعر أو بالجودة أو بخدمات ما بعد البيع وولد الحاجة إلى إعادة هندسة عمليات المؤسسات لتتمكن من التكيف والإستمرار؛
- **التغير المستمر:** بفعل إفرازات التكنولوجيا الحديثة، وتزايد الإنفتاح على الأسواق العالمية وتنشيط حركة الإبداع، أصبحت دورة حياة المنتجات قصيرة مقارنة مع السنوات الماضية وظهرت الحاجة لإستخدام إعادة الهندسة كأداة للتكيف والإنسجام مع بيئة بالغة التعقيد.

2. **مرتكزات إعادة الهندسة:** تتضمن إعادة الهندسة مرتكزات أساسية يمكن تلخيصها فيما يلي:

- **أساسية:** لا تشمل إعادة الهندسة الطرق والأساليب الإدارية المستخدمة، بل تتجاوزها إلى الأعمال نفسها، ولهذا على الإدارة أن تعي أن الوقت قد حان لتطبيق إعادة الهندسة وطرح أسئلة أساسية عن المؤسسة وأسلوب عملها ومراجعة كيفية قيامهم بالعمل مثل: لماذا نقوم بهذا العمل؟ ولماذا نتبع هذا الأسلوب في العمل؟ كل هذه الأسئلة تضع القواعد والفرضيات التي تقوم عليها الأعمال محل تساؤل، وتدفع الموظفين إلى إعادة النظر فيها من الوصول إلى إجابات على هذه الأسئلة. فإعادة الهندسة تعني التخلي عن الفرضيات والمبادئ الراسخة بإعتبارها خاطئة أو غير كافية[1].
- **جذرية:** تضمن إعادة الهندسة حلولا جذرية لمشاكل العمل الحالية أي إقتلاع ما هو موجود من جذوره، وهو ما تتميز به عن غيرها من المفاهيم الإدارية التي تسعى إلى حلول وتغييرات سطحية لمشكلات العمل، ما يعني أن إعادة الهندسة تعني التخلي عن الهياكل والإجراءات القائمة لإبتكار طرق جديدة تماما لإنجاز عمل، من هذا المنطلق فإنها تعني التجديد والإبتكار للمؤسسة، وليس فقط تحسين أو تطوير أو تعديل أساليب العمل القائمة[2]؛
- **مذهلة (هائلة) جوهرية:** عرفنا أن إعادة الهندسة لا تتعلق فقط بالتحسينات النسبية والشكلية والذي غالبا ما تكون تدريجية، بل تهدف تتطلع لتحقيق طفرات مذهلة وفائقة جوهرية (هائلة) في معدلات الأداء ويظهر هذا من خلال نتائج تحسن نسبة الدخل والأرباح، زيادة الإنتاجية، تقليص الزمن اللازم لإنجاز العمل قصد تقديم خدمات أفضل للزبائن[3]؛

---

[1] Michael HAMMER, James CHAMPY: **Le Reengineering: Réinventer L'entreprise Pour Une Amélioration Spectaculaire De Ses Performances**, Dunod, Paris, France, 2003, P, P.42, 43.
[2] Michael HAMMER, James CHAMPY, Op Cit, P.43.
[3] أحمد بن صالح عبد الحفيظ: الهندرة: كيف تطبق منهج الهندرة، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2003، ص، ص.20، 21.

- **العمليات:** تركز إعادة الهندسة على تحليل وإعادة بناء العمليات الإدارية، وليس على الهياكل التنظيمية ومهام الإدارات أو المسؤوليات الوظيفية فالعمليات الإدارية هي محور التركيز والبحث وليس الأفراد والإدارات[1]؛
- **أن يعتمد التغيير على تقنية المعلومات:** تعتمد إعادة هندسة العمليات الإدارية على الإستثمار في تقنية المعلومات وإستخدامها بشكل فعال، بحيث يتم توظيفها لإحداث التغيير الذي يخلق أسلوبا إبداعيا في طرق وأساليب تنفيذ العمل، وليس للمكينة التي تهدف لتوفير الوقت[2]؛
- **أن يعتمد التغيير على التفكير الإستقرائي وليس الإستنتاجي:** ترفض إعادة الهندسة الإدارية التفكير الإستنتاجي الذي ينتظر حتى تبرز المشاكل ثم يعمل على تحليلها والبحث عن حلول مناسبة لها وتعتمد على التفكير الإستقرائي الذي يبحث عن الفرص ويقوم على التجديد قبل بروز مشاكل تدعو للتغيير والتطوير[3].

ويشير ***مايكل هامر*** ***Michael HAMMER*** بأن هناك ثلاثة أنواع من المؤسسات التي سوف تحتاج لإعادة هندسة إلى ما يلي[4]:

- **المؤسسات ذات الأوضاع المتدهورة:** وهي التي يكون أداءها متدنيا وتعاني من إرتفاع في تكاليف التشغيل وإنخفاض في جودة المنتجات التي تقدمها، وليس لها قدرة على المنافسة وتحقيق الأرباح العالية، مثل هذه المؤسسات بحاجة لإعادة الهندسة الإدارية التي ستمكنها من التغلب على هذه المشاكل التي تعاني منها؛
- **المؤسسات التي في طريقها للتدهور:** هي التي لم تتدهور بعد، ولكن هناك مؤشرات قوية بأنها في طريقها إلى التدهور، كتناقص حصتها في السوق لصالح المنافسين، الإرتفاع التدريجي في تكاليف التشغيل والإنتاج والإنخفاض التدريجي في الأرباح. هذه المؤسسات التي تصارع من أجل البقاء، ولا تملك القدرة على مسايرة التطور والمنافسة بشكل قوي تحتاج لإعادة الهندسة لتتمكن من إستعادة مكانتها في السوق؛
- **المؤسسات المتميزة والتي بلغت قمة التفوق:** وهي تلك المؤسسات التي لا تواجه أية مشاكل إطلاقا، وهناك مؤشرات قوية بأنها تسيطر على السوق، وتملك حصة كبيرة جدا مقارنة بالمنافسين، ولا تعاني من زيادة في تكاليف التشغيل، أو تدني جودة ما تقدمه من

---

[1] بلال خلف السكارنه، مرجع سابق، ص.151.

[2] مرجع نفسه، ص.151.

[3] مراد محبوب، مرجع سابق، ص.10.

[4] عز الدين علي السويسي، نعمة عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص-ص.65-67.

خدمات ومنتجات، هذه المؤسسات تحتاج لإعادة هندسة العمليات الإدارية لتتمكن من البقاء في القمة وتحافظ على الفجوة بينها وبين المنافسين.

والجدول التالي يلخص الفرق بين إعادة الهندسة والمداخل الإدارية الأخرى:

جدول رقم (06): الفرق بين إعادة الهندسة والمداخل الإدارية الأخرى

مفاهيم التغيير / الأبعاد	إعادة هندسة الأعمال	تخفيض الحجم (إعادة التصميم)	إعادة الهيكلة	إدارة الجودة الشاملة	الأتمتة	إعادة التنظيم
مجالات البحث	كل شيء في المؤسسة	حجم القوى العاملة	العلاقة بين المستويات الإدارية	حاجات الزبائن	التطبيقات التقنية	المؤسسة بالكامل بإستثناء العمليات
نطاق التغيير	العملية الإدارية	القوى العاملة والمهام الوظيفية	الهيكل التنظيمي	البداية من القاعدة إلى القمة	النظم	التنظيم (توسيع أو تقليص المؤسسة أفقيا أو عموديا)
التركيز	إتجاهات تدفقات العملية الإدارية	الإدارات الوظيفية	الإدارات الوظيفية	العملية الإدارية	الإجراءات	إيجاد تنظيم إداري جديد يشرف على العمليات القديمة نفسها
أهداف التغيير	خارقة وسريعة وجذرية	تراكمية وتدريجية	تراكمية وتدريجية	تراكمية وتدريجية	تراكمية وتدريجية	تدريجية

المصدر: بلال خلف السكارنه: التطوير التنظيمي والإداري، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص.156.

يتضح من الجدول السابق تمايز إعادة الهندسة وإختلافها عن مفاهيم التغيير الأخرى قدر تعلق الأمر بجميع أبعاد التغيير إبتداءا من مجالات البحث حيث تنصب إعادة الهندسة على البحث في كل المجالات، كما أن نطاق التغيير يتحدد بالعملية الإدارية بالكامل في إطار الوظائف الإدارية ووظائف المؤسسة، نفس الشيء ينطبق على التركيز بوصفه بعدا من أبعاد التغيير وتتصف أهداف التغيير بأنها خارقة وسريعة وجذرية بخلاف أهداف التغيير في المفاهيم الأخرى التي تكون تراكمية وتدريجية، ومن هنا يرى ضرورة التحول من إعادة التنظيم إلى إعادة الهندسة هذا لأن هذه الأخير لا تعني إعادة التنظيم على الرغم من أنه قد ينتج عنها تنظيم أفقي.

خلاصة

من خلال ما سبق يتضح أن المؤسسة بحاجة للتغيير بإستمرار، فهو يعد ضرورة ملحة لمواجهة المتطلبات البيئية وللتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، ولا سيما أن المؤسسة تتعامل مع بيئة غير مستقرة وأنظمة مفتوحة وتتميز بتزايد الضغوطات، بهدف تحقيق أهدافها وزياد كفاءتها لضمان إستمرارها وبقائها، وهذا من خلال إدخال التغيير المناسب في مختلف مجالات ومستويات المؤسسة بما يتماشى مع التغييرات التي تواجهها، ومن أجل تنفيذه بالشكل المناسب على المؤسسة أن تقوم بإدارة عمليات التغيير للتغلب أو التقليل من مقاومة الأفراد للتغيير المطلوب، وتوفير آليات وأساليب معالجتها، هنا يبدأ تفكير المؤسسة في عدة بدائل تكون أمامها على شكل مداخل تحدث من خلالها التغيير سواء كان مخططا أو مفروضا، من أجل إختيار ما يناسبها ويتوافق مع إمكانياتها ويساهم في حل مشاكلها، ومن بين أهم مداخل التغيير مواصفات **ISO 9000** والتي تتضمن مجموعة من المعايير ضمن نظام الجودة، وإدارة الجودة الشاملة التي تقوم على مجموعة من المبادئ والأفكار لإدارة المؤسسة إعتمادا على الجودة، إعادة هندسة العمليات وهي عملية متكاملة تحتوي على مراحل متسلسلة يهدف إلى التغير الجذري للعمليات الإدارية من أجل مواجهة التحديات البيئية المفروضة على المؤسسات، بالإضافة إلى التسويق الداخلي الذي يعتبر مدخلا لإحداث التغيير والذي سنتطرق إليه بالتفصيل في الفصل الثاني.

الفصل الثاني

الإطار العام للتسويق الداخلي

تمهيد

يتمثل التسويق الداخلي بالمؤسسة الخدمية في إستخدام أنشطة التسويق التقليدي، بهدف تطوير توجه الموظفين نحو الخدمات والزبائن، وفي قطاع الخدمات على المؤسسة الإعتراف بأهمية دور الموظفين في تسويق الخدمة، بإعتبار أن أدائهم وسلوكهم جزء لا يتجزأ عن الخدمات التي تقدمها المؤسسة، الشيء الذي يستوجب من الإدارة النظر إليهم على أنهم يمثلون السوق الأولى للمؤسسة، وأن وظائفهم تمثل منتجات داخلية لها والتي يجب تصميمها وتطويرها بما يتفق وحاجاتهم ورغباتهم وبالتالي زيادة درجة رضاهم، وقد يكون الزبائن الداخليين موظفين أو وحدات داخل المؤسسة، ولهذا على الموظفين تقديم أفضل مستوى من الخدمات إلى زبائنهم الداخليين، وتقوم هذه الفلسفة الإدارية على تنسيق التبادلات الداخلية بين المؤسسة وموظفيها وبين الموظفين فيما بينهم من أجل تحقيق تبادلات خارجية ناجحة بين المؤسسة وزبائنها، حيث يعتبر التفاعل بين الموظفين والزبائن في السوق الخارجي مفتاح لبناء ولائهم، ونجاح أعمال المؤسسة على المدى الطويل، حيث يساهم رضا الموظفين في تقديم خدمات ذات مستوى عالي للزبائن، لذا وجب الإهتمام من خلال التسويق الداخلي بحاجات الموظفين أولا وإشباعها قبل حاجات الزبائن.

وبناء على ما تقدم، فقد جاء هذا الفصل لتوضيح مفهوم التسويق الداخلي ومراحل تطوره وعلاقته بالتسويق الخارجي، وإبراز أهم النماذج المستخدمة للتنفيذ الفعال لممارسات التسويق الداخلي بالإضافة إلى التطرق إلى أهم الإستراتيجيات المتبعة من قبل المؤسسات من أجل تحقيق أهدافه.

أن تتبنى من قبل الأفراد، لكي تتوافر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده في إتخاذ قراراته، وإختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها"[1].

كما يتمثل التمكين في: "إزالة الظروف التي تخلق لدى الموظفين شعور بالعجز وخلق بيئة عمل تعزز شعورهم بكفاءتهم"[2]، ويعرف أيضا على أنه: "عملية إعادة توزيع السلطة أو السيطرة بين الموظفين بالمؤسسة"[3].

وهناك فرق بين التمكين وتفويض السلطة، فهذا الأخير يمنح للفرد أو يسحب منه من قبل الإدارة العليا في حين أن التمكين هو حالة ذهنية وإلتزام الفرد بعقله وروحه، ونجد في التفويض أن المدير هو صاحب الأفكار والمبادرة والذي يتحمل المسؤولية في حين أنه عند تمكين الموظف يصبح صاحب الأفكار ويبادر لأداء المهام الموكلة إليه وهو السباق لحل المشاكل التي تواجهه في العمل ومع الزبائن دون الرجوع إلى الإدارة، وحتى ينجح تمكين الموظفين على الإدارة توفير مناخ تنظيمي مناسب وتعزيز علاقات جيدة بين المديرين والموظفين ومناخ يتميز بالثقة والإنفتاح[4].

ويكتسي التمكين أهمية كبيرة بالنسبة للموظفين والمؤسسة على حد سواء فهو يشعر الموظفين بالمسؤولية ويساهم في تفعيل معرفتهم وقدراتهم الإبتكارية لديهم، ويمنحهم القدرة على أداء العمل بمستوى جيد بإستمرار كما يؤدي إلى زيادة إلتزامهم، أما بالنسبة للمؤسسة فيساهم التمكين في تنمية طريقة تفكير المسؤولين، والتركيز على الجوانب المؤثرة في المؤسسة، والتركيز على الشؤون الإستراتيجية ووضع الرؤى وصياغة الرسالة والغايات بعيدة المدى، ورسم الخطط طويلة، ويجعل التمكين من الإدارة أكثر حماسا ونجاحا، وتتمكن من تحسين إستخدام وتوظيف الموارد والأفراد[5].

ونجاح التسويق الداخلي في المؤسسة يربط بترسيخ ثقافة الخدمة لدي موظفيها، فهذه الأخيرة توفر المناخ الملائم لتطبيق التسويق الداخلي، وتستخدم المؤسسة اللامركزية في العمل لترسيخ ثقافتها لدى موظفيها، لأن اللامركزية في العمل تتيح لهم إتخاذ القرارات اللازمة عند تقديمهم للخدمات بالإضافة إلى تحديد القواعد والسلوكيات المطلوبة في العمل، ودرجة العلاقة بين الإدارة والموظفين من جهة والعلاقات بين الموظفين من جهة أخرى، والإهتمام بالعمل الجماعي والتكامل الوظيفي، حيث تؤكد ثقافة المؤسسة على ضرورة تمكين الموظفين[6].

---

[1] Nada ALI, Op Cit, P. 26.

[2] Isaiah O. UGBORO, Kofi OBENG: **"Top Management Leadership, Employee Empowerment , Job Satisfaction, And Customer Satisfaction In TQM Organizations: An Empirical Study"**, Journal Of Quality Management (05), 2000, P.253.

[3] محمد موسى أحمد، مرجع سابق، ص.190.

[4] Yahya S. MELHEM: **"Prerequisites Of Employee Empowerment: The Case Of Jordanian Mobile Phone Companies, Jordan Journal Of Business Administration"**, Vol.02, No.04, 2006, P.586.

[5] عبد الحميد المغربي: الإدارة: الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية، المكتبة العصرية، القاهرة، مصر، 2006، ص.454.

[6] درمان سليمان صادق، حسان ثابت جاسم، مرجع سابق، ص.53.

إن تفويض الصلاحيات والمشاركة في عملية إتخاذ القرارات لا يمكن تحقيقها إلا من خلال العمل على إزالة الحواجز التنظيمية وتوحيد الأهداف وإيجاد بيئة تنظيمية تركز على العمل الجماعي، ولهذا معظم التعاريف التي تناولت التمكين إتفقت على ضرورة منح الموظفين المزيد من السلطة، وحرية التصرف وحرية أداء مهامهم، وإعطائهم الصلاحيات للتعامل بصورة فعالة مع المشاكل التي تواجههم داخل بيئة العمل والتي تؤثر على جودة الخدمة، بالإضافة إلى تشارك سلطة صنع القرارات الرسمية وغير الرسمية والنفوذ بين المديرين ومرؤوسيهم، وتشارك المعرفة والمعلومات التي يحتاجها الموظفين من خلال التدريب والتنمية لقدراتهم ومعرفتهم.

وحسب يمكن تصنيف التمكين إلى خمسة أنواع تتمثل فيما يلي[1]:

- **مشاركة المعلومات:** حيث تعتبر المعلومات عنصر مهم في المؤسسة، وأصبحت الإتصالات من أعلى إلى أسفل هامة جدا في التنظيمات الحديثة، فمن خلالها يكون الموظفون في المستويات الدنيا أكثر تفهما لعملية إتخاذ القرارات، وأكثر إلتزاما بها، مما ينجم عنه حرية الموظفين في التعبير عن أرائهم بحرية من خلال الإتصالات من أسفل إلى أعلى؛
- **حل المشكلات من أسفل إلى أعلى:** فالموظفين في المستويات الدنيا أعلم بمشكلات التنظيم كحاجات الزبائن، وبالتالي يتخذون القرارات لحل مشاكلهم؛
- **إستقلالية المهام:** وذلك عن طريق تشكيل فرق ذاتية تكون الرقابة عليها معتدلة، بحيث يقومون بتنفيذ مهامهم بنوع من الإستقلالية، من خلال الهيكل التنظيمي الذي يعملون به فهم مكلفون بالتنفيذ، أما الإدارة العليا فهي المسؤولة عن رسم الإستراتيجية؛
- **تكوين الإتجاهات:** وهذا البعد ينظر للتمكين من الجانب النفسي، وهذا يقصد به أنه لا يمكن تغيير طرق العمل وإجراءاته دون تدريب لموظفين وتعليمهم، ويتم هذا عن طريق تزويدهم بقيم جيدة لخلق سلوك جديد يتلاءم مع التغيير؛
- **الإدارة الذاتية:** المقصود به توزيع العمل بين الإدارة والموظفين، وهذا يعني تدخل الموظفين في عملية إتخاذ القرار، ويجب أن لا توضع التعليمات، السلطة والتنفيذ من قبل الأقلية.

---

[1] أحمد الخطيب، عادل سالم المعايعة: الإدارة الحديثة: نظريات وإستراتيجيات ونماذج حديثة، عالم الكتب الجديد، الأردن، 2009، ص، ص.33، 34.

خلاصة

تطرقنا في هذا الفصل إلى الأساسيات الجوهرية للتسويق الداخلي بإعتباره متغير مؤثر في نموذج الدراسة الحالية، وإتضح لنا من خلال التوصيف النظري لهذا المفهوم أنه يجمع بين أساليب إدارة الموارد البشرية وتقنيات التسويق، حيث يعتبر التسويق الداخلي هو أحد أوجه التسويق الحديث الذي يأخذ في الإعتبار أهمية تلبية حاجات ورغبات الموظفين بإعتبارهم زبائن داخليين من خلال المنتجات الداخلية المتمثلة في الوظائف، وهذا بهدف تعزيز رضاهم الوظيفي الذي ينعكس على تحقيق رضا الزبائن من خلال المستوى الجيد للخدمات المقدمة لهم.

وعليه يجب على المؤسسات بمختلف أنواعها خاصة الخدمية منها حسن تطبيق أساليب وسياسات التسويق الداخلي بهدف بقائها وإستمرارها، حيث يعتبر التسويق الداخلي آلية لتنفيذ التغييرات المطلوبة لمواجهة ديناميكية البيئة وتحدياتها المستمرة، وهذا من خلال الإلمام بأهم جوانبه وتوفير شروط نجاحه والتقليص من عوائق تطبيقه، وبهدف التعرف على أهمية التسويق الداخلي كمدخل لإحداث التغيير في المؤسسة الخدمية، سنتطرق إلى واقع التسويق الداخلي وإدارة التغيير في القطاع البنكي من خلال الفصل الثالث.

الفصل الثالث

دراسة واقع التسويق الداخلي كمدخل لإدارة التغيير في البنوك التجارية

تمهيد

يحتل النظام البنكي مكانة مهمة في الحياة الإقتصادية فهو وسيلة فعالة لتعبئة المدخرات المحلية وحشدها في شكل إئتمان وأدوات إستثمارية، ومن ثم توجيهها نحو القطاعات الإقتصادية الأكثر كفاءة ومردودية، كما يساعد على إستقطاب الإستثمارات الضرورية لتغطية إحتياجات التنمية المحلية، وبناء على ذلك بادرت السلطات العمومية الجزائرية منذ الإستقلال إلى تأميم الجهاز البنكي بكامله، وقد شهد النظام البنكي إصلاحات عديدة تتماشى مع الإصلاحات الإقتصادية التي ترتكز على مبادئ إقتصاد السوق، وبالتالي إعادة النظر في العلاقة التي تربط البنوك مع باقي المتعاملين الإقتصاديين.

ويهدف هذا الفصل من خلال التطرق إلى ثلاثة مباحث إلى دراسة تاريخية حول ظروف نشأة القطاع البنكي الجزائري ومراحل تطوره وأهم الإصلاحات التي مر بها، ولقد سلطنا الضوء من خلاله على عينة من البنوك التجارية والمتمثلة في البنك الخارجي الجزائري، بنك الفلاحة والتنمية الريفية وبنك الخليج الجزائر بإعتبارهم عينة الدراسة، وهذا لإبراز واقع تطبيق التسويق الداخلي وإدارة التغيير فيها، وتوضيح أثر التسويق الداخلي على نجاح عمليات إدارة التغيير ودوره في تحسين وتطوير جودة الخدمات البنكية المقدمة.

المبحث الأول: نشأة وتطور الجهاز البنكي الجزائري

يمكن إعتبار نشأة النظام المالي والبنكي في الجزائر بمثابة إمتداد للنظام المالي والبنكي الفرنسي الذي كان قائما في الجزائر قبل 1962، ولقد إهتمت السلطات العمومية الجزائرية منذ الإستقلال بإنشاء نظام بنكي بإعتباره مركزا حيويا في النظم الإقتصادية، لما له من تأثير إيجابي على التنمية الإقتصادية من خلال تعبئة المدخرات الكافية، والتوزيع الكفء لهذه المدخرات على الإستثمارات المختلفة، حيث كان لإنتقال الجزائر من الإقتصاد الموجه لإقتصاد السوق إنعكاسات معتبرة على النظام البنكي، إذ تطلب ذلك القيام بالعديد من الإصلاحات المتتالية، كان من أهمها الإصلاحات المالية للسنوات التالية: 1971، 1986، 1988، 1990.

ولتوضيح ذلك، سيتم التركيز في هذا المبحث على التطور التاريخي للجهاز البنكي منذ الإستقلال، من خلال إستعراض ظروف نشأته ومتطلبات سياسة التأميم وما أسفر عنها من تحولات على النظام البنكي والمالي في الجزائر من جانب، ومضمون الإصلاحات البنكية التي مسته والأهداف والنتائج التي سعت إلى تحقيقها، بهدف تقويم آدائه وعصرنته من جانب آخر، والشكل الذي إتخذه في مختلف مراحله.

المطلب الأول: القطاع البنكي الجزائري بعد الإستقلال وبداية الإصلاحات

بذلت السلطات الجزائرية بعد الإستقلال مباشرة كل ما في وسعها لإستعادة مجمل حقوق سيادتها وحقها في إصدار النقود وإنشاء عملة وطنية، فباشرت بإنشاء نظام بنكي جزائري سواء عن طريق تأميم الفروع البنكية الأجنبية أو عن طريق تأسيس بنوك جديدة.

المدخل الأول: القطاع البنكي الجزائري بعد الإستقلال 1962-1970

تميزت هذه المرحة بتنظيم النشاط البنكي من خلال قوانين والقروض تسنها السلطات العمومية، وهو يخضع في مجمله إلى القطاع العمومي[1]، ولقد ورثت الجزائر غداة إستقلالها عن فرنسا نظاما بنكيا يتجاوز عدده عشرون بنكا، ويعد تأميم البنوك الأجنبية وتأسيس نظام بنكي وطني تسيطر عليه الدولة ويضطلع بتمويل التنمية الوطنية من بين الأهداف التي سعت الجزائر إلى تحقيقها في الميدان المالي، ومن الأسباب التي دعمت هذا التوجه وسرعت هذا المسار هو إمتناع البنوك الأجنبية عن تمويل الإستثمارات التي تقوم بها المؤسسات الوطنية وإقتصارها إلى حد كبير على تفضيل تمويل عمليات الإستغلال للمؤسسات التي تتمتع فقط بملاءة مالية جيدة وتمويل عمليات التجارة الخارجية، وقد وجد البنك المركزي نفسه في غالب الأحيان عاجزا عن التحكم في

[1] Ammour BENHALIMA: **Pratique Des Techniques Bancaires**, Editions Dahelab, Alger, 1997, P.29.

هذه البنوك وإلزامها على القيام بتمويل الإقتصاد الوطني[1]، كل هذا دفع السلطات الحكومية إلى تأميمها، وظهور بنوك تجارية عمومية جزائرية تخصصت كل واحد في مجالات معينة من النشاط الإقتصادي[2]، ونظرا لإنتهاج وإتباع الجزائر النهج الإشتراكي، وتوجيه إقتصادها نحو التنمية الإقتصادية والإجتماعية، شهد هذا الإرث (النظام البنكي) جملة من التغيرات في مختلف النواحي من أهمها[3]:

- **تغيرات قضائية:** وتمثلت في تغيير مقرات البنوك وتوقفها عن العمل؛
- **تغيرات إجرائية وإدارية:** تمثلت في هجرة الإطارات المؤهلة التي كانت تعمل وتسيير البنوك؛
- **تغيرات مالية:** تمثلت في تحويل رؤوس الأموال إلى فرنسا وسحب أغلبية الودائع وتهجيرها؛
- **تغيرات سياسية-إقتصادية:** تعلقت بالنهج الذي إعتمدته الجزائر المستقلة وتطلعاتها نحو بناء مجتمع إشتراكي.

وهذا ما دفع السلطات إلى إنشاء البنك المركزي الجزائري* من طرف المجلس التأسيسي في 1962/12/13 كمؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المدنية والإستقلال المالي، ليحل محل البنك الجزائري إبتداء من 1963/01/01 الذي أنشأته فرنسا أثناء الفترة الإستعمارية، بمقتضى قانون أوت 1851، وقد خول المشرع للبنك المركزي الجزائري **BCA** ** القيام بالمهام الأساسية المتمثلة في ما يلي[4]:

- ممارسة إحتكار الإصدار النقدي؛
- دور مصرفي الخزينة؛
- تسيير إحتياطات العملة الدولية ومتابعة السيولة لدى البنوك الأولية.

---

[1] الطاهر لطرش: تقنيات البنوك: دراسة في طرق إستخدام النقود من طرف البنوك مع الإشارة إلى التجربة الجزائرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة السابعة، الجزائر، 2010، ص، ص.178، 179.

[2] محفوظ لشعب: محفوظ لشعب: القانون المصرفي: النظرية العامة للقانون المصرفي-النظام المصرفي الجزائري، المطبعة الحديثة للفنون المطبعية، الجزائر،2001، ص.14.

[3] شاكر القزويني: محاضرات في إقتصاد البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر، 1992، ص.54.

* **البنك المركزي الجزائري:** هو مؤسسة مركزية نقدية تقوم بوظيفة بنك البنوك، ووكيل للحكومة، ومسؤولا عن إدارة النظام البنكي في الدولة وأصبح يطبق عليه بنك الجزائر طبقا لأحكام القانون 90-10.

** **BCA : B**anque **C**entrale d'**A**lgérie.

[4] محفوظ لشعب: محفوظ لشعب: القانون المصرفي: النظرية العامة للقانون المصرفي-النظام المصرفي الجزائري، مرجع سابق، ص.12.

هذه العمليات سمحت لها بتحقيق الأهداف التالية[1]:

- إسترجاع أحد خصائص السيادة الوطنية، والمتمثلة في حق إمتلاك عملة وطنية؛
- وضع وسيلة تنظيم ومراقبة للنظام النقدي والبنكي، من خلال معهد الإصدار وبنك البنوك.

ولقد قامت الحكومة الجزائرية بإنشاء ما يعرف بمؤسسات السيادة النقدية والمالية، كما قامت بتبني النظام الإشتراكي والتخلي عن النظام الليبيرالي التابع للإقتصاد الفرنسي، والقيام ببعض الإجراءات من أهمها[2]:

- الفصل بين الخزينة العمومية الفرنسية والخزينة العمومية الجزائرية بتاريخ 1962/08/29؛
- إنشاء البنك المركزي الجزائري **BCA** بتاريخ 1963/01/01 بموجب القانون رقم 62-144 المصادق عليه من قبل المجلس التأسيسي في 1962/12/13 والمتعلق بإنشاء البنك المركزي وتحديد قانونه الأساسي؛
- تأسيس الصندوق الجزائري للتنمية **CAD** * بتاريخ 1963/05/07 بموجب القانون رقم 63-165، مع تغيير النظام الأساسي للصندوق تم تغيير إسمه فأصبح البنك الجزائري للتنمية **BAD** **، ووضع تحت وصاية وزارة المالية؛
- إنشاء الصندوق الوطني للتوفير والإحتياط **CNEP** *** بموجب القانون رقم 64-227 المؤرخ في 1964/08/10؛
- إنشاء البنك الوطني الجزائري **BNA** **** بتاريخ 1966/06/13 بمرسوم رئاسي رقم 66-178 ليسد الفراغ المالي الذي أحدثته البنوك الأجنبية وليكون وسيلة للتخطيط المالي الإشتراكي والزراعي حيث يشكل منعرجا بارزا للنظام البنكي نتيجة المواءمة بين بنك فلاحي وبنك تجاري في غياب بنوك أجنبية؛
- إنشاء القرض الشعبي الجزائري **CPA** ***** بتاريخ 1966/12/29 بموجب المرسوم رقم 66-366 المؤرخ في 1966/12/29 المعدل والمتمم بالأمر رقم 67-75 المؤرخ في 1967/05/11 والمتعلق بإنشاء القرض الشعبي الجزائري؛

---

[1] حبيب قنوني: الوساطة البنكية والنمو الإقتصادي في الجزائر: دراسة تجريبية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2013-2014، ص، ص.132، 133.

[2] عبد الرزاق سلام: القطاع المصرفي الجزائري في ظل العولمة: تقييم الأداء ومتطلبات الإصلاح، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص النقود والمالية، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2011-2012، ص، ص.104، 105.

* **CAD: C**aisse **A**lgérienne de **D**éveloppement.
** **BAD: B**anque **A**lgérienne de **D**éveloppement.
*** **CNEP: C**aisse **N**ationale d'**E**pargne et de **P**révoyance.
**** **BNA: B**anque **N**ationale d'**A**lgérie.
***** **CPA: C**rédit **P**opulaire d'**A**lgérie.

- إنشاء البنك الخارجي الجزائري **BEA** * تأسس هذا البنك بموجب الأمر رقم 67-204 بتاريخ 1967/11/01.

كما عمدت البنوك السلطات العمومية الجزائرية لتأميم الشبكة البنكية الأجنبية المتواجدة في الجزائر المستقلة وفقا لأسباب إقتصادية أساسية والتي يمكننا تلخيصها على النحو التالي[1]:

- طبقا لمؤتمر طرابلس وميثاق الجزائر، لقد إعتمدت الحكومة الجزائرية بعد 1965/06/19 نموذجا تنمويا يستلزم التدخل المستمر للدولة ويفرض رقابة على وسائل التراكم للرأس المال؛
- الطابع الإشتراكي للإقتصاد الجزائري الذي كان يتنافى وميكانيزمات العمل البنكي أيام الإحتلال، وضرورة إيجاد آليات لتمويل السياسة الإقتصادية؛
- كانت البنوك الخاصة الأجنبية تخضع لرقابة المجلس الوطني للقرض والبنك الفرنسي.

وكنتيجة لهذا الوضع لوحظ نوع من الإزدواجية بين هيئات بنكية تخضع للرقابة الفرنسية وأخرى جزائرية، ولكي يتسنى للتخطيط السيطرة على التدفقات الحقيقية يجب أولا السيطرة على التدفقات النقدية، أي الرقابة على السياسة النقدية وخلق النقود من طرف البنوك الثانوية (التجارية).

وإسترجعت الدولة بهذه التأميمات سيادتها الكاملة على الجهاز البنكي والمالي، وقد تزامن هذا التأميم مع المخطط الثلاثي 1967-1969 مما مكنها من تنفيذ خططها وسياساتها التنموية تماشيا ومتطلبات الفلسفة والنهج الإيديلوجي المتبع، ويمكن تلخيص ما أسفرت عنه عملية تأميم البنوك في الجزائر في الجدول التالي:

---

* **BEA: B**anque **E**xtérieure d'**A**lgérie.

[1] ساهل سيدي محمد: آفاق تطبيع التسويق المصرفية العمومية الجزائرية مع الإشارة إلى بنك الفلاحة والتنمية الريفية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة، قسم علوم الإقتصادية، تخصص: تسويق، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2003-2004، ص، ص.250، 251.

جدول رقم (10): تلخيص ما أسفرت عنه عملية تأميم البنوك في الجزائر

البنوك الأجنبية			البنوك الجزائرية بعد عملية التأميم			
العدد	**إسم البنك**	**عددها**	**عدد الفروع**	**إسم البنك**	**سنة التأميم**	**الإختصاص**
01	القرض الصناعي والتجاري	04	68	البنك الوطني الجزائري **BNA**	1966/06/13	الزراعية وعمليات القرض الداخلي لجل القطاعات
02	القرض العقاري الجزائري التونسي	53				
03	بنك باريس وهولندا	02				
04	البنك الوطني للتجارة والصناعة الإفريقي	09				
05	بنك الجزائر – **MISR**	01	31	القرض الشعبي الجزائري **CPA**	1966/09/29	العمليات البنكية مع الخارج
06	البنك الشعبي التجاري والصناعي للجزائر	22				
07	الشركة المرسيلية للقرض	08				
08	القرض الليبوني	10	25	بنك الجزائر الخارجي **BEA**	1967/10/01	العمليات الخاصة بالسياحة والصناعة والحرفيين والمهن الحرة
09	الشركة العامة	06				
10	بنك باركلي	03				
11	قرض الشمال	03				
12	البنك الصناعي والمتوسطي	03				

المصدر: ساهل سيدي محمد: آفاق تطبيع التسويق المصرفية العمومية الجزائرية مع الإشارة إلى بنك الفلاحة والتنمية الريفية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة، قسم علوم الإقتصادية، تخصص: تسويق، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2003–2004، ص.252.

وعلى إثر ذلك، تم ظهور جهاز بنكي وطني مكون من بنك الإيداع (البنك المركزي) وثلاثة بنوك ثانوية (بنوك تجارية: البنك الوطني الجزائري، القرض الشعبي الجزائري، وبنك الجزائر الخارجي) والخزينة العامة، وبنك مختص في التنمية، وكذا صندوق لتعبئة الإدخار(الصندوق الوطني لتوفير والإحتياط)، ويمكن توضيح النظام البنكي والمالي الجزائري فترة 1963–1966 في الشكل التالي:

شكل رقم (25): النظام البنكي والمالي الجزائري 1963-1966

المصدر: بخراز يعدل فريدة: تقنيات وسياسات التسيير المصرفي، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002، ص.71.

المدخل الثاني: مرحلة التسيير الإداري والمركزي 1970-1988

إرتبط النظام البنكي في هذه الفترة مباشرة بالسياسة الإقتصادية والمالية للدولة، فتحولت البنوك إلى حلقة من حلقات الجهاز الإقتصادي المخطط مهمتها الوحيدة تمويل المشاريع المخططة مركزيا، حيث كان توزيع القروض يخضع لمراسيم إدارية دون الأخذ بعين الإعتبار مردودية المؤسسة، ويمكن تقسيم هذه المرحلة إلى فترتين حيث نجد:

1. الفترة الأولى 1970-1978

شهدت بداية هذه الفترة إصلاح مالي وذلك سنة 1971، حيث قامت الدولة ببعض الإصلاحات على السياسة المالية والنقدية، والتي تتوافق مع السياسة العامة للدولة في ظل الإقتصاد المخطط، فقد تم إنشاء مجلس القرض والهيئة التقنية للمؤسسات البنكية بموجب الأمر رقم 71-74 الصادر في 1971/06/30 والمتضمن تنظيم البنوك[1]، ولقد جاء هذا الإصلاح تكريسا لمبدأ تخطيط عمليات التمويل ومرتكزاتها، والتي تستجيب لثلاثة إعتبارات أساسية[2]:

- ضرورة التوافق العام للتنظيم الإقتصادي ونظام التمويل مع هذا التوجه في شكل مخططات؛
- تعظيم مركزية قرارات الإستثمار مباشرة مع بداية المخطط الرباعي الأول بإتباع نظام التمويل لهذا الإتجاه ضمانا لمبدأ الإنسجام؛
- إرتفاع مستوى الأهداف على صعيد الإستثمار وذلك يتحقق بنظام التمويل المخصص للأهداف المسطرة.

وحمل هذا الإصلاح في طياته رؤية جديدة لعلاقات التمويل، حيث حدد طرق تمويل الإستثمارات العمومية المخططة بثلاث سبل هي[3]:

- قروض بنكية متوسطة الأجل تتم بواسطة إصدار سندات قابلة لإعادة الخصم لدى البنك المركزي؛
- التمويل عن طريق القروض الخارجية المكتسبة من قبل الخزينة والبنوك الأولية والمؤسسات؛
- قروض طويلة الأجل ممنوحة من طرف مؤسسات مالية متخصصة مثل البنك الجزائري للتنمية، وتتمثل مصادر هذه القروض في الإيرادات الجبائية وموارد الادخار المعبأة من طرف الخزينة والتي منح أمر تسييرها إلى هذه المؤسسات المختصة.

أما بالنسبة للمبادئ التي حكمت السياسة التمويلية لهذه المرحلة فتتمثل في[4]:

- مبدأ مراقبة إستعمال الموارد المالية؛
- مبدأ منع التمويل الذاتي للإستثمارات؛
- مبدأ التوطين البنكي الواحد؛
- مبدأ تخصص البنوك؛

---

[1] الأمر رقم 71-74 المتضمن تنظيم مؤسسات القرض، الجريدة الرسمية، العدد 55، الصادر بتاريخ 1971/07/06.

[2] الطاهر لطرش، مرجع سابق، ص، ص.177، 178.

[3] المرجع نفسه، ص، ص.181، 182.

[4] عبد الرزاق سلام، مرجع سابق، ص.105.

- مبدأ التوزيع المخطط للإئتمان؛
- مبدأ مركزية الموارد المالية.

ويتم التمويل البنكي للمؤسسات العمومية من خلال توظيف كل عملياتها المالية في بنك واحد من بين البنوك التجارية الثلاثة حتى يمكنها متابعة ومراقبة التدفقات النقدية لهذه المؤسسات، وتقوم كل مؤسسة بفتح حسابين لها في البنك الذي وطنت فيه عملياتها المالية:

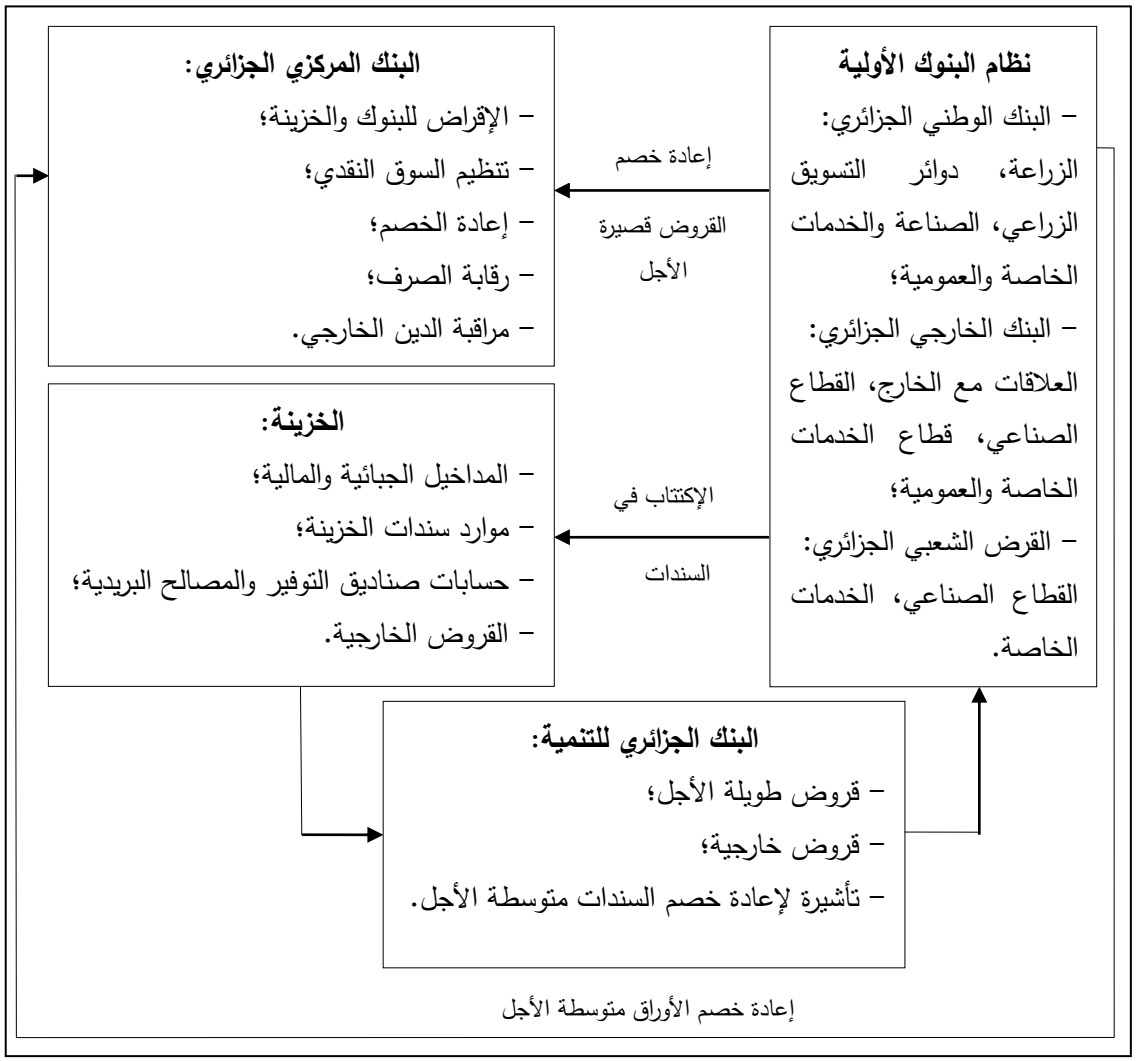
- الحساب الأول يستعمل لتوطين عمليات الإستثمار؛
- الحساب الثاني لتمويل نشاطات الإستغلال.

وقد تميز النظام البنكي الجزائري نتيجة هذا الإصلاح بثلاث سمات أساسية هي: التمركز، تغلب دور الخزينة وإزالة تخصص البنوك التجارية من خلال الممارسة.

وتعددت نتائج الإصلاح المالي لسنة 1971 من الناحية العملية، حيث أدت إلى تقلص دور البنك المركزي الجزائري وأصبح ينحصر في عمليات أطلق عليها "عمليات السوق النقدية"، إلى جانب تخليه عن التحديد المباشر للسياسة النقدية، وخلال هذه الفترة أصبح عرض النقود مخطط للتكيف مع إحتياجات الإقتصاد، وهكذا إرتبط إصدار النقود لصالح الخزينة الوسيط المالي الرئيسي للإقتصاد بشكل هائل نظرا للإحتياجات المصرح من طرف هذا الأخير[1]، ويوضح الشكل التالي هيكل النظام البنكي الجزائري بعد 1970.

[1] Ammour BENHALIMA: **Le Système Bancaire Algérien**, Textes Et Réalité, SAE, P, P.23, 24.

الشكل رقم (26): هيكل النظام البنكي الجزائري ودوائر التمويل بعد إصلاح 1971



المصدر: بخراز يعدل فريدة: تقنيات وسياسات التسيير المصرفي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،2002، ص.73.

2. الفترة الثانية 1978-1988

عرفت مرحلة إصلاحات 1971 عجز البنوك في مراقبة وتسيير المؤسسات العمومية وزيادة حجم القروض غير المستردة بسبب المحيط الإقتصادي، وتم التراجع عن هذه الإصلاحات مع بداية سنة 1978، وكذا إلغاء تمويل المؤسسات عن طريق القروض البنكية متوسطة الأجل، كما حلت الخزينة محل البنوك في تمويل الإستثمارات المخططة بواسطة قروض طويلة الأجل، وقد أدت هذه السياسة غالبا لإختزال وظيفة البنوك ودورها في إطار محاسبي، على الرغم من أنها

جاءت لتخفف من الضغوط الموجودة على خزينتها، إذ أصبحت نشاطاتها تتميز بالسلبية في توزيع القروض وتعاظم دور الخزينة في هذا المجال، مما أدى إلى إضعاف إرادتها في تعبئة الإدخار[1].

ونتيجة للعجز الحاد الذي عرفه تسيير القطاع الزراعي سواء على المستوى الإنتاجي أو على مستوى النتائج المالية، فقد تم التفكير في إنشاء مؤسسات بنكية متخصصة تتكفل بمشاكل التمويل والمساهمة في ترقية الريف وبذلك تم إنشاء كل من بنك الفلاحة والتنمية الريفية **BADR** * وبنك التنمية المحلية **BDL** **، ويمكن توضيحهما كما يلي[2].

- **بنك الفلاحة والتنمية الريفية:** تأسس هذا البنك بموجب المرسوم رقم 82-206 الصادر بتاريخ 1982/03/13، وقد تولد عن إعادة تنظيم البنك الوطني الجزائري، وهو بنك متخصص يهتم بتمويل القطاع الزراعي بمختلف أنشطته، وكذلك الصناعات الزراعية والحرف التقليدية في الأرياف، وهو بنك تجاري يتلقى الودائع بأنواعها المختلفة ويقدم القروض متوسطة وطويلة الأجل بهدف تكوين أو تجديد رأس المال الثابت؛
- **بنك التنمية المحلية:** تأسس بموجب المرسوم 85-85 الصادر بتاريخ 1985/04/30 وقد إنبثق عن إعادة هيكلة القرض الشعبي الجزائري، كبنك للإيداع والإستثمار في آن واحد يتلقى الودائع المختلفة ويمنح القروض لصالح الجماعات والهيئات العامة المحلية.

يلاحظ الدارس للنظام البنكي الجزائري أن الفترة التي سبقت 1986 أفرزت بعض الإختلالات على مستوى تنظيم وأداء هذا النظام، وترجع هذه الإختلالات في الأصل إلى التوجه الإيديولوجي والفلسفة التي قام عليها تنظيم الإقتصاد والسياسة التنموية بصفة عامة حيث تحددت إعتبارات وأولويات تمويل التنمية على أساس أهداف هذه التنمية بدون الإلتزام بإعتبارات وأهداف البنك كمؤسسة تجارية يجب عليه العمل بفعالية لضمان نموه وتطوره، ومن هنا بات من الواضح على السلطات العمومية القيام ببعض الإصلاحات الجذرية على النظام البنكي لإعطائه الأدوات الضرورية قصد تمكينه من التكفل بالمهام والمسؤوليات الملقاة على عاتقه والخاصة بديناميكية الحياة الإقتصادية وبعث عجلة التنمية[3].

وبسبب إنخفاض أسعار البترول وإنهيار سعر الصرف ظهرت إصلاحات 1986، بموجب القانون رقم 86-12 الصادر في 1986/08/19 المتعلق بنظام القرض والبنك، حيث يهدف هذا الإصلاح إلى إعادة تجديد مهام الجهاز البنكي، وكذا إرساء المبادئ العامة للبنوك العمومية وتوحيد الإطار القانوني الذي يسير المؤسسات البنكية، كما أدرج لأول مرة مفهوم الخطر البنكي في إدارة

---

[1] الطاهر لطرش، مرجع سابق، ص، ص.182، 183.

* **BADR: B**anque de l'**A**griculture et du **D**éveloppement **R**ural.

** **BDL: B**anque de **D**éveloppement **L**ocal.

[2] المرجع نفسه، ص، ص.190، 191.

[3] ساهل سيدي محمد، مرجع سابق، ص، ص.268، 269.

البنوك التجارية الجزائرية، وتم إعتماد مقاييس الربحية والمردودية والأمان في تسيير البنوك، وأهم ما جاء به إصلاح 1986، هو جعل النظام البنكي ذو مستويين كما هو في إقتصاديات السوق إضافة إلى لامركزية النظام البنكي ومنحه مرونة وإستقلالية، كما وضع إطار قانوني يحدد دور كل هيئة مالية، وبموجب هذا القانون تم منح نمط تسيير جديد للبنك والقرض[1]، وقد ترتب عن هذا القانون ما يلي[2]:

- على المستوى المؤسساتي، أصبح الجهاز البنكي يتكون من البنك المركزي الجزائري إضافة إلى مؤسسات القرض المختصة؛
- على مستوى توزيع القرض وجمع الموارد، فإن هذه الوظائف تؤدى في ظل الإحترام الكامل للأهداف المسطرة من طرف المخطط الوطني للقرض الذي يندرج في إطار المخطط الوطني للتنمية.

كما أعطيت البنوك حق الإطلاع على الوضعية المالية للمؤسسات قبل الموافقة على منح القرض، وكذا حق متابعتها وأعتبر البنك المركزي –وكل مؤسسات القرض– مؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي، وينجزان العمليات التجارية على سبيل الإحتراف.

ويضم قانون رقم 86-12 المتعلق بالبنوك والقروض ما يلي[3]:

- تقليص دور الخزينة المتعاظم في تمويل الإستثمارات وتحديد القروض الممنوحة لها تبعا للمخطط الوطني للقرض؛
- أعاد القانون للبنك المركزي وظائفه التقليدية ودوره كبنك للبنوك، وإن كانت هذه المهام تعوزها الآليات والأدوات التنفيذية؛
- إقامة نظام مصرفي على مستويين بالفصل بين البنك المركزي كمقرض أخير وبين نشاطات البنوك التجارية؛
- إستعادة البنوك لدورها في تعبئة الإدخار وتوزيع القروض في إطار المخطط الوطني للقرض؛
- الشروع في بلورة النظام البنكي بتوصية البنوك بأخذ التدابير اللازمة لمتابعة القروض الممنوحة، وبالتالي وجوب ضمان النظام البنكي لمتابعة إستخدام القروض التي يمنحها إلى

---

[1] شريفة جعدي: قياس الكفاءة التشغيلية في المؤسسات المصرفية –دراسة حالة عينة من البنوك العاملة في الجزائر خلال الفترة (2006-2012)–، أطروحة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة دكتوراه علوم، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، تخصص: دراسات مالية وإقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2013-2014، ص.141.

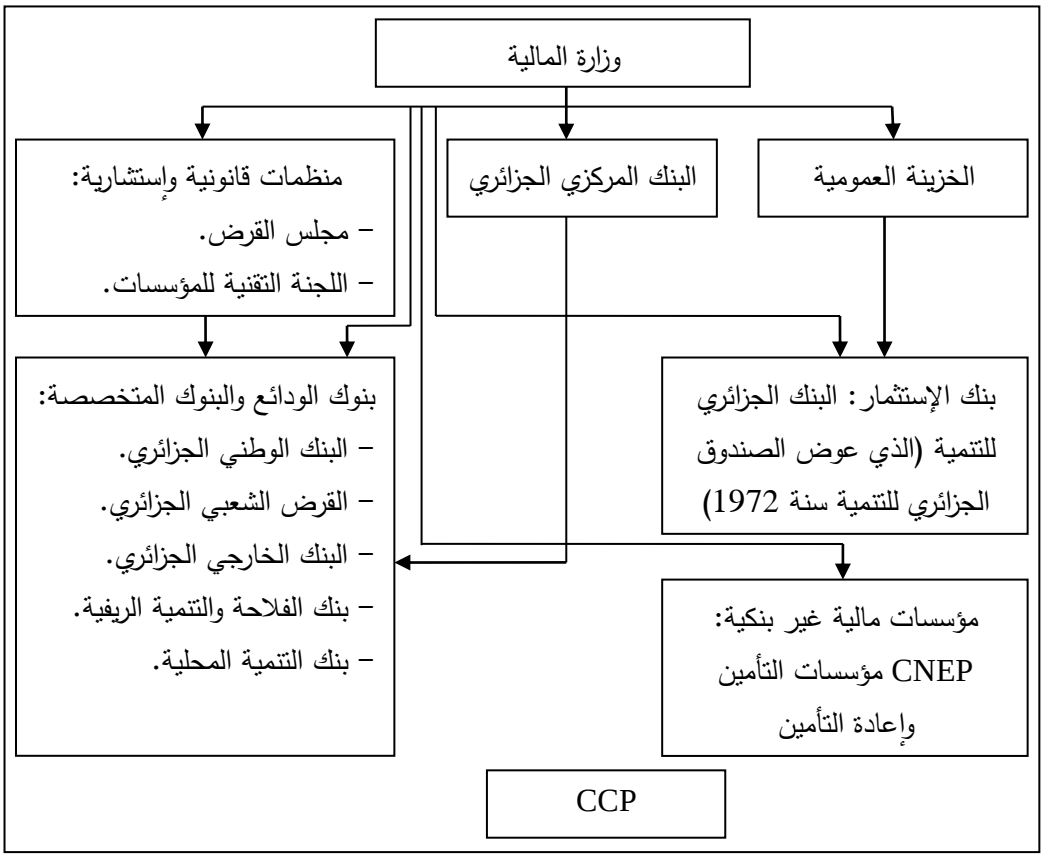
[2] مليكة زغيب: النظام البنكي الجزائري: تشخيص الواقع وتحديات المستقبل، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول المنظومة المصرفية الجزائرية والتحولات الإقتصادية –واقع وتحديات–، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، جامعة حسيبة بن بوعلي، يومي: 14-15 ديسمبر 2004، الشلف، الجزائر، ص.399.

[3] بن عزوز بن علي: محاضرات في النظريات والسياسات النقدية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص، ص.183، 184.

جانب متابعة الوضعية المالية للمؤسسات، وإتخاذ جميع التدابير اللازمة للتقليل من خطر عدم إسترداد القرض.

والشكل التالي يوضح هيكل النظام البنكي الجزائري إلى غاية 1986.

الشكل رقم (27): هيكل النظام البنكي الجزائري إلى غاية 1986



المصدر: حبيب قنوني: الوساطة البنكية والنمو الإقتصادي في الجزائر: دراسة تجريبية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2013–2014، ص.140.

وقد تميزت هذه المرحلة بصفة عامة بالمعوقات التالية[1]:

– محدودية صلاحيات البنك المركزي وسيطرة الخزينة العمومية على مجمل عمليات التمويل التي هي في الأساس من مهام البنوك التجارية؛
– شمولية صلاحيات وزير المالية والتي وصلت إلى درجة تحديد أسعار الفائدة الموكلة في الأساس إلى البنك المركزي؛
– طبيعة ملكية البنوك التجارية والتي كانت ملكا للدولة حيث كانت مجرد أداة لتنفيذ سياسات الحكومة؛

[1] تركي لحسن، مخلوفي عبد السلام: معوقات تطوير النظام البنكي في الجزائر، أنظر الموقع:
http://www.elbassair.net/Centre, consulté le 01 /04/2016, 15:18.

- ضعف معدلات الفائدة التي لم تكن تشجع عملية الإدخار حيث إستقر هذا المعدل على نسبة 2.75% من سنة 1972 إلى غاية 1986، حيث وصل إلى نسبة 05%؛
- إقتصرت مهمة البنوك التجارية على جمع الموارد وتخصيصها أو توجيهها وفق ما ينص عليه المخطط الوطني للقرض والمتضمن الخطة الوطنية للتنمية.

ولكن قانون 1986 لم يلاءم الظروف الإقتصادية، بحيث يحمل في مضمونه نوع من التناقض فمن جهة يدعو إلى ضرورة تطبيق اللامركزية في إتخاذ القرارات الخاصة بالتمويل، ومن جهة أخرى ينص على ضرورة التقييد[1]، بالإضافة إلى الصدمة النفطية في 1986 وإستمرار الأزمة الإقتصادية كافية لإبراز كل صفات الضعف في نظام التخطيط المركزي، وتعتبر سنة 1988 بداية لإصلاح الإقتصاد الجزائري المتعثر وذلك بصدور القانون 88-01 المؤرخ في 1988/01/12، الذي كان بمثابة قفزة نوعية للنظام المصرفي الجزائري، فبموجب هذا القانون تحصلت المؤسسات العمومية الإقتصادية على إستقلالية حقيقية كما بين القانون بشكل واضح مفهومي الفائدة والمردودية، ودائما في إطار الإصلاح الإقتصادي أعلن عن مجموعة من المبادئ الغاية منها إدخال المرونة وإعادة تهيئة القواعد المعمول بها في ميدان تنظيم وتشغيل المؤسسة بما في ذلك علاقاتها مع الغير[2].

ويمكن تلخيص النقاط الرئيسية التي جاء بها هذا القانون وعرضها فيما يلي[3]:

- يعتبر البنك شخصية معنوية تجارية تخضع لمبدأ الإستقلالية المالية والتوازن المحاسبي، وخضوع نشاطه بالتالي إلى قواعد التجارة معتمدا على مفهوم المردودية والربحية؛
- تعديل قواعد التمويل حيث يمكن للمؤسسات المالية غير البنكية أن تقوم بعمليات التوظيف، كما يمكن لمؤسسات القرض أن تلجأ إلى الجمهور من أجل الإقتراض على المدى الطويل أو طلب ديون خارجية؛
- دعم البنك المركزي في تسيير السياسة النقدية.

شرعت الجزائر كغيرها من الدول النفطية منذ سنة 1988 في تطبيق برنامج إصلاحي واسع شمل مختلف القطاعات الإقتصادية، وتطبيق مبادئ هذه الإصلاحات إستلزم هندسة جديدة للجهاز البنكي والمالي وفرض آليات تمويل مغايرة لتلك التي إتبعت من قبل، وعليه نص القانون على

---

[1] نصيرة لبجيري: التجربة الجزائرية في الإصلاحات البنكية، أنظر الموقع:
http://www.univ-skikda.dz/doc_site/revues_SH/article42(2).pdf, consulté le 03 /04/2016, 17:05.

[2] محمود حميدات: مدخل للتحليل النقدي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص.139.

[3] الطاهر لطرش، مرجع سابق، ص.195.

إستقلالية المؤسسات البنكية والمالية، فأصبحت مؤسسات القرض عبارة عن مؤسسات عمومية تعمل بقواعد المتاجرة والمردودية[1].

ويمكن القول أن هذه الفترة تميزت بتبني الحكومة الجزائرية برنامج التخطيط كأسلوب لتسيير الإقتصاد، الأمر الذي إنعكس على أداء النظام البنكي فأصبحت القرارات المركزية في يد الخزينة العمومية، إضافة إلى تحكمها في تحويل وتوزيع الإدخار الوطني، أما فيما يخص البنوك التجارية فأصبحت مكلفة بتمويل الإستثمارات قصيرة الأجل للمؤسسات العمومية، إضافة إلى ذلك كانت مهام مؤسسات القرض المختصة من خلال الموارد المالية الممنوحة من طرف الخزينة العمومية تمويل الإستثمارات طويلة الأجل، من خلال هذا يمكننا أن نلاحظ أن النظام البنكي في هذه الفترة كان عبارة عن أداة فقط في يد هذا النوع من البرامج الإقتصادية، لأن مهامه إقتصرت فقط على منح القروض، وبالتالي يمكن القول بأن النظام البنكي بإختلاف مؤسساته المالية كان عبارة عن بنك واحد، وهذا النوع من التمويل والذي كان في مصلحة المؤسسات العمومية، ظل معمولا به طيلة هذه الفترة، لكنه لم يحقق التطلعات التي كانت مسطرة في كل مرحلة من مراحل التنمية المخطط لها، الأمر الذي دفع بالسلطات إلى التيقن بعدم جدوى هذا النوع من التمويلات ولذلك كان على السلطات تبني إصلاحات هيكلية فيما يخص الأسلوب المنتهج لتسيير الإقتصاد وأسلوب تمويله، حيث أن منذ بداية سنة 1988 إنطلقت إصلاحات هيكلية كبيرة دخلت حيز التنفيذ من أجل تغيير أسلوب تمويل الإقتصاد، وعليه دخل الإقتصاد الجزائري في مرحلة إنتقالية[2].

المطلب الثاني: إصلاحات النظام البنكي الجزائري مع بداية التسعينات

على الرغم من إصدار قانون 86-12 والقانون 88-06 المعدل والمتتم له، تبين أن الوضع الإقتصادي في الجزائر يحتاج إلى نص قانوني جديد، ولهذا جاء قانون 90-10 بتاريخ 1990/04/14 ليتبنى التوجهات الجديدة مع الأخذ بأهم الأفكار التي جاء بها القانونين السابقين[3]، ويعتبر قانون النقد والقرض القاعدة التشريعية الأساسية للإصلاحات الإقتصادية، وبمثابة تحول كبير في المنظومة البنكية الجزائرية حيث تناول جميع المسائل المتعلقة بالنقد والقرض والبنك وذلك ضمن ثمانية محاور أساسية هي: "النقد، هياكل البنك المركزي وتنظيم عملياته، التنظيم البنكي،

---

[1] ياسين الطيب: "النظام المصرفي الجزائري في مواجهة تحديات العولمة المالية"، مجلة الباحث، العدد 03، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2003، ص.53.

[2] حبيب قنوني، مرجع سابق، ص-ص.137-139.

[3] الطاهر لطرش، مرجع سابق، ص.196.

مراقبة البنوك والمؤسسات المالية، حماية المودعين والمقترضين، تنظيم سوق الصرف وحركة رؤوس الأموال، العقوبات الجزائية وأحكام إنتقالية ومختلفة"[1].

ويهدف قانون النقد والقرض إلى إنشاء مجلس النقد والقرض الذي يعد بمثابة السلطة النقدية المسؤولة عن صياغة سياسة الإئتمان للنقد الأجنبي، ووضع حد للتدخل الإداري في القطاع البنكي، وكذا رد الإعتبار لدور البنك المركزي في تسيير شؤون النقد وتدعيم إمتياز الإصدار النقدي لفائدة البنك المركزي، وكذا تطهير الوضعية المالية لمؤسسات القطاع العام، كما يهدف إلى ترقية الإستثمار الأجنبي وتخفيض المديونية[2].

ويهدف القانون 90-10 إلى تنظيم القطاع البنكي من خلال تبني المبادئ التالية[3]:

1. **الفصل بين الدائرة النقدية والدائرة الحقيقة:** حيث قبل هذا القانون كان النظام قائما على التخطيط المركزي للإقتصاد أين يتم إتخاذ القرارات النقدية تبعا للقرارات الحقيقية، وتبعا لذلك لم تكن هناك أهداف نقدية بحثة بل أن الهدف الأساسي هو تعبئة الموارد اللازمة لتمويل البرامج المخططة، غير أن هذا الوضع ألغي بعد ما تم إسناد إتخاذ القرارات النقدية للسلطة النقدية على أساس الأهداف النقدية التي تحددها، ويهدف هذا المبدأ إلى:
   - إستعادة البنك المركزي لدوره في قمة الجهاز البنكي؛
   - إستعادة الدينار الجزائري لوظائفه التقليدية وتوحيد إستعمالاته داخليا بين المؤسسات العمومية والخاصة؛
   - تحريك السوق النقدية وتنشيطها وأخذ السياسة النقدية لمكانها كوسيلة للضبط الإقتصادي؛
   - إيجاد الوضع الملائم لمنح القروض، والذي يقوم على شروط تمييزية على حساب المؤسسات العامة والمؤسسات الخاصة؛
   - إيجاد مرونة نسبية في تحديد سعر الفائدة من طرف البنوك.
2. **الفصل بين الدائرة النقدية ودائرة ميزانية الدولة:** وفقا لهذا المبدأ فإن الخزينة حرة في تمويل عجزها عن طريق اللجوء الى البنك المركزي، ويهدف هذا المبدأ إلى تحقيق ما يلي:
   - إستقلال البنك المركزي عن الدور المتعاظم للخزينة العمومية؛
   - تقليص ديون الخزينة العمومية إتجاه البنك المركزي والقيام بتسديد الديون المتراكمة عليها؛

---

[1] قانون 90-10 المتعلق بالنقد والقرض، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 16، السنة 23 رمضان 1415، الموافق لـ 1990/04/18.

[2] محفوظ لعشب: الوجيز في القانون المصرفي الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص، ص.44، 45.

[3] الطاهر لطرش، مرجع سابق، ص-ص.196-199.

- تهيئة الظروف الملائمة لكي تؤدي السياسة النقدية دورها بشكل فعال؛
- الحد من الأثار السلبية للمالية العامة على التوازنات النقدية.

3. **الفصل بين دائرة ميزانية الدولة ودائرة القرض:** لم تعد الخزينة المسؤولة عن منح القروض لتمويل الإستثمارات العمومية، بإستثناء تلك الإستثمارات الإستراتيجية المخططة من طرف الدولة وأصبح الجهاز البنكي هو المسؤول عن منح القروض وهذا لتحقيق ما يلي:
   - إستعادة البنوك والمؤسسات المالية وظائفها المالية التقليدية كمنح القروض؛
   - تقليص إلتزامات الخزينة في تمويل الإقتصاد؛
   - توزيع القروض لا يخضع الى قواعد إدارية بل يرتكز أساسا على مفهوم الجدوى الإقتصادية للمشاريع.
4. **إنشاء سلطة نقدية وحيدة ومستقلة:** حيث كانت السلطة النقدية ممثلة في عدة مستويات على مستوى البنك المركزي وعلى مستوى كل من وزارة المالية والخزينة فألغى قانون النقد والقرض هذا التعدد بإنشاء سلطة نقدية وحيدة ومستقلة سميت بمجلس النقد والقرض تهدف تحقيق ما يلي:
   - إنسجام السياسة النقدية وتنفيذها من أجل تحقيق الأهداف النقدية؛
   - التحكم في تسيير النقد وتفادي التعارض بين الأهداف النقدية.
5. **وضع النظام البنكي على مستويين:** يعني هذا المبدأ التمييز بين البنك المركزي كسلطة نقدية ونشاط البنوك التجارية كموزعة للقروض، وهكذا يتسنى للبنك المركزي القيام بوظائفه بوصفه بنك البنوك.

ومنه يمكن القول أن قانون النقد والقرض وضع وبشكل تام المنظومة البنكية والنظام النقدي في مسار الإنتقال من إقتصاد مسير مركزيا إلى إقتصاد موجه بآليات إقتصاد السوق.

ولقد تضمن قانون النقد والقرض الإجراءات اللازمة لوضع حد لهذه الحالة، ويمكن تحديدها في النقاط التالية:

- إرجاع ديون الخزينة العمومية تجاه البنك المركزي المتراكمة إلى غاية 1990/04/14 وفق جدول يمتد على 15 سنة، حسب الشروط المقررة تعاقديا بين الخزينة والبنك المركزي[1]؛

[1] المادة 213 من قانون النقد والقرض المؤرخ في 14 أفريل 1990.

- تحديد حجم التسبيقات التي يقدمها البنك المركزي للخزينة العمومية إلى 10% من الإيرادات العادية للسنة المالية السابقة، مع تحديد مدتها بما لا يتعدى 240 يوما، مع تسديد هذه التسبيقات قبل نهاية كل سنة مالية[1]؛
- تحديد قيمة السندات العمومية التي يمكن أن يقبلها البنك المركزي في محفظته، والتي لا تتعدى نسبة 20% من قيمة الإيرادات العادية للسنة المالية السابقة[2]؛
- إلغاء الإكتتاب الإجباري لسندات الخزينة من قبل البنوك التجارية.

وعلى ضوء هذه المبادئ عمل قانون النقد والقرض على إرساء بعض الإجراءات التي يمكننا حصرها في ما يلي[3]:

- إستقلالية إدارة البنك المركزي الجزائري كنتيجة لوضع لجنة النقد القرض المرؤوسة من طرف محافظ البنك، حيث تسعى هذه اللجنة كهيأة إستشارية وإدارية لإقرار المعايير النقدية والمالية والبنكية المعمول بها، كما كلفت هذه اللجنة بإقرار التوجهات العامة للسياسة النقدية والبنكية والتغيرات الخاصة بسحب الإعتمادات من البنوك والمؤسسات المالية الجزائرية والأجنبية العاملة بالجزائر؛
- تعد التسبيقات المقدمة من طرف البنك المركزي للخزينة العمومية محددة ومقننة، وبهذا قد وضع البنك حدا للتجاوزات المفرطة في هذا الشأن؛
- يقوم البنك المركزي بتحديد كل المعايير التي على البنوك إحترامها خاصة تلك المتعلقة بالنسب الهيكلية والإدارية، كما يمكنه أيضا تحديد الشروط المطلوب توفيرها في المشرفين والمسؤولين على التأطير في البنك ووضع معايير للإدارة؛
- يضع البنك المركزي الجزائري إجراءات عملية للبنوك والمؤسسات المالية بخصوص علاقاتهم مع زبائنهم عندما يتعلق الأمر بمشروع إستثماري؛
- يسمح للجنة النقد والقرض من إعداد المعايير التطبيقية الخاصة بإجراءات التحويل وحركة رؤوس الأموال من وإلى الجزائر؛
- تحديد مراقبة البنوك والمؤسسات المالية في إطار لجنة البنوك التي يرأسها محافظ البنك، وبهذا الشأن قد يرجع للبنك المركزي ولحساب لجنة البنوك، تنظيم المراقبة وتنفيذها في عين المكان بواسطة عمالها؛
- يعمل البنك المركزي على المحافظة على المودعين والمقرضين.

---

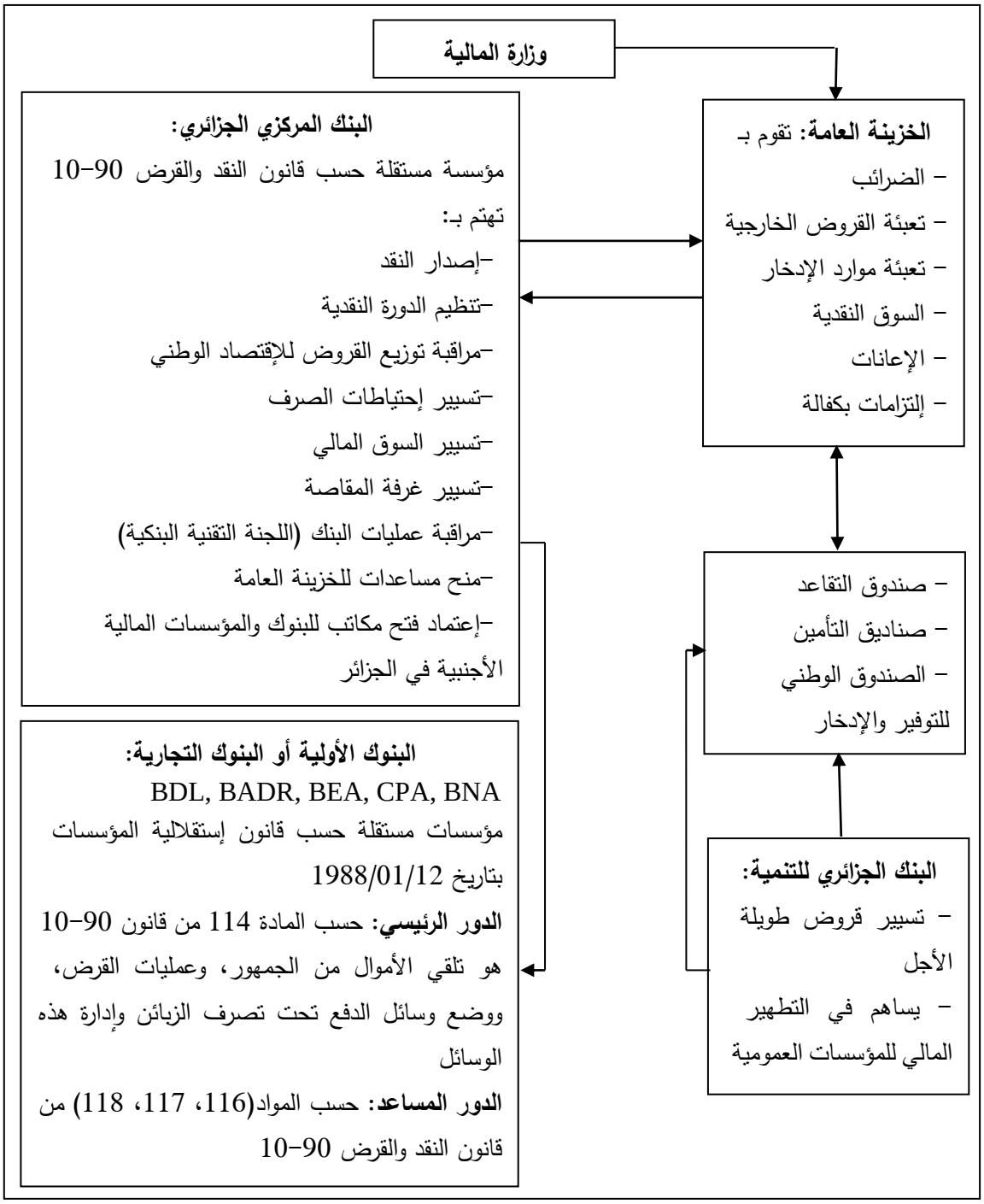
[1] المادة 78 من قانون النقد والقرض المؤرخ في 14 أفريل 1990.

[2] المادة 77 من قانون النقد والقرض المؤرخ في 14 أفريل 1990.

[3] ساهل سيدي محمد، مرجع سابق، ص، ص.269، 270.

من خلال ما سبق يتضح أن البنك المركزي يقوم بمختلف المهام والسلطات المخولة له قانونا، فهو محرك لكل النظام البنكي، ويمكن توضيح هيكل القطاع البنكي الجزائري بعد قانون 90-10 من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم: القطاع البنكي الجزائري بعد قانون 90-10



المصدر: عبد الرزاق سلام: القطاع المصرفي الجزائري في ظل العولمة: تقييم الأداء ومتطلبات الإصلاح، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص النقود والمالية، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2011-2012، ص.118.

لقد جاء قانون النقد والقرض ليكرس أنماطا جديدة على البنوك لكي تتماشى مع التطورات العالمية وليعطي نفسا جديدا لبنك الجزائر من خلال الوظائف التي حددت له، ولعل أهم أبعاد وأهداف هذا القانون تتمثل فيما يلي[1]:

- إنشاء نظام بنكي يعتمد على القواعد التقليدية في تمويل الإقتصاد الوطني ليحرر الخزينة من عبء منح الائتمان ويرجع دورها كصندوق للدولة؛
- إرساء قواعد إقتصاد السوق لتطوير عملية تخصيص الموارد؛
- بناء علاقة جديدة بين الجهاز البنكي والمؤسسات العمومية القائمة على أساس الإستقلالية التجارية والتعاقدية في ظل جو تنافسي؛
- جلب المستثمر الأجنبي وتشجيعه بإجراءات سهلة وضعها بنك الجزائر ومنه تمهيد الأرضية القانونية للإستثمار بصدور قانون الإستثمار إنشاء سوق مالية؛
- التخلص نهائيا من مصادر المديونية والتضخم ومختلف أشكال التسربات.

كما تضمن قانون النقد والقرض مجموعة من الإجراءات التي تهدف إلى تنظيم العلاقة بين البنك والمؤسسة، حيث أنه بموجب هذا القانون أصبح على البنوك أن تقيم علاقتها مع المؤسسات على أساس تجاري مبني على تحقيق الربح وتحمل المخاطر، وبهذا فإن تمويل البنك للمؤسسة أصبحت تحكمه مجموعة من العوامل[2]:

- تحليل القدرة المالية للمؤسسة؛
- مردودية المشروع الممول الذي تقوم به المؤسسة؛
- قدرة المؤسسة على تسديد مبلغ القرض في الآجال المحدودة.

تعتبر سنة 1990 منعرجا هاما وحاسما في مسار الإصلاحات المالية والنقدية في الجزائر والتي صادفت صدور قانون النقد والقرض في 1990/04/14، حيث قامت السلطات بإدخال تغييرات جديدة تتماشى أكثر وإقتصاد السوق وذلك من خلال قانون النقد والقرض، وما تبعه من تعديلات، بعد التأكد من عدم جدوى التعديلات التي مست النظام البنكي خلال السبعينات وبداية الثمانينات، وقد أدخل قانون النقد والقرض تغييرات جذرية على تنظيم النشاط البنكي تتمثل أهمها في إزالة العراقيل أمام الإستثمار الأجنبي، تغيير تسمية البنك المركزي إلى بنك الجزائر ومنحه حق ممارسة جميع الصلاحيات التقليدية الخاصة بالبنوك المركزية، إضافة إلى فتح مكاتب معتمدة في

---

[1] بحوصي مجذوب: إستقلالية البنك المركزي بين قانون 90-10 والأمر 03-11، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول المنظومة البنكية في ظل التحولات القانونية والإقتصادية، يومي: 24-25 أفريل 2006، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة طاهري محمد، بشار، الجزائر، ص.14.

[2] بن بوزيان محمد، شكوري سيدي محمد: التحرير المالي وأثره على النمو الإقتصادي -دراسة حالة الجزائر-، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول المنظومة البنكية في ظل التحولات القانونية والإقتصادية، يومي: 24-25 أفريل 2006، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة طاهري محمد، بشار، الجزائر، ص.09.

الجزائر لممثلي البنوك والمؤسسات المالية الأجنبية، كما تم الإحتفاظ بنفس المؤسسات البنكية السابقة مع بعض التعديلات فيما يخص الإختصاصات وتسيير العمليات البنكية.

وكذلك عرف قانون النقد والقرض 90-10 تعديلين إثنين هما:

- **التعديل الأول** من خلال الأمر 01/01 الصادر في فيفري 2001 وكان هذا تعديلا محدودا ميز بين مجلس إدارة بنك الجزائر ومجلس النقد والقرض بإعتباره سلطة نقدية؛

- **التعديل الثاني** فجاء بموجب الأمر 03/11 الصادر في 2003/08/26، وكان تعديلا شاملا بسبب الصياغة الجديدة التي أعطاها للقانون 90-10، ويجب الإشارة أن هذا التعديل حافظ على القواعد والمبادئ الأساسية التي جاء بها قانون النقد والقرض 90-10[1].

المطلب الثالث: واقع القطاع البنكي الجزائري

شهد القطاع البنكي الجزائري العديد من التطورات سايرت في مجملها المستجدات والمتغيرات الإقتصادية التي شهدها النظام الإقتصادي الوطني من جهة، ومختلف التأثيرات الإقتصادية العالمية من جهة أخرى.

المدخل الأول: التطورات في الودائع والإئتمان البنكي

تشير المعطيات الخاصة بنشاط البنوك العاملة في السوق البنكية الجزائرية إلى هيمنة البنوك العمومية على النشاط البنكي، فالبنوك العمومية تستأثر بحصة معتبرة من السوق تقدر بأكثر من 86,7% في 2014 مقابل 85,9% في 2013، وتمتلك شبكة واسعة من الفروع والوكالات بلغت في نهاية ديسمبر 2014 حوالي 1113 وكالة بنكية موزعة عبر كافة التراب الوطني، في حين نجد إنتشار البنوك الخاصة جد محدود ويتمركز في شمال الوطن، ولا يتجاوز عدد الوكالات التابعة للبنوك الخاصة 325 وكالة و87 وكالة بالنسبة للمؤسسات المالية مقابل 1099، 313 و87 على التوالي في نهاية 2013، حيث تساهم الزيادة المستمرة في نشاط البنوك الخاصة في ترقية المنافسة سواء تعلق الأمر بجمع الموارد أو على مستوى توزيع القروض وعرض الخدمات البنكية الأساسية للزبائن.

1. تطور حجم الودائع

تعتبر الودائع مركز الثقل في موارد البنوك خصوصا التجارية منها والتي تعرف كذلك ببنوك الودائع، وقد عرف حجم الودائع بالقطاع البنكي الجزائري تطورا معتبرا، حيث إرتفع نشاط جمع الموارد تحت الطلب ولأجل البنوك بـ 17,8% في 2014 مقابل 08,1% في 2013 و06,5% في 2012، بإدماج الودائع المخصصة كضمان للإلتزام بالتوقيع (الإعتماد المستندي،

[1] بطاهر علي: إصلاحات النظام المصرفي الجزائري وآثارها على تعبئة المدخرات وتمويل التنمية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الإقتصادية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005-2006، ص.41.

ضمانات، كفالات)، والتي تبقى مجمدة نسبيا وبالتالي لا تندرج في الكتلة النقدية بمفهوم M2 ولقد بلغ نمو الودائع 17,1% وهو إرتفاع قوي مقارنة بالزيادات الطفيفة لسنتي 2013 و2012 (7,6%، 7,5%)، هذا الإرتفاع يعد طبيعي بإعتبار إرتفاع توسع القطاع البنكي الجزائري من سنة لأخرى وإرتفاع عدد البنوك والمؤسسات المالية الناشطة فيه، وتجدر الإشارة إلى أن إنفتاح القطاع البنكي الجزائري سنوات التسعينات تماشيا مع النهج الإقتصادي الجديد سمح بدخول عدد من البنوك الخاصة والأجنبية، وهي لا تزال إلى اليوم في مرحلة توسع بمعدل أكبر من توسع البنوك العمومية وهذا ما يساهم في تدعيم التنافسية داخل القطاع، ويمكن توضيح ذلك من خلال بيانات الجدول التالي:

جدول رقم (11): هيكل الودائع للقطاع البنكي الجزائري للفترة 2010-2014

الوحدة مليار دج

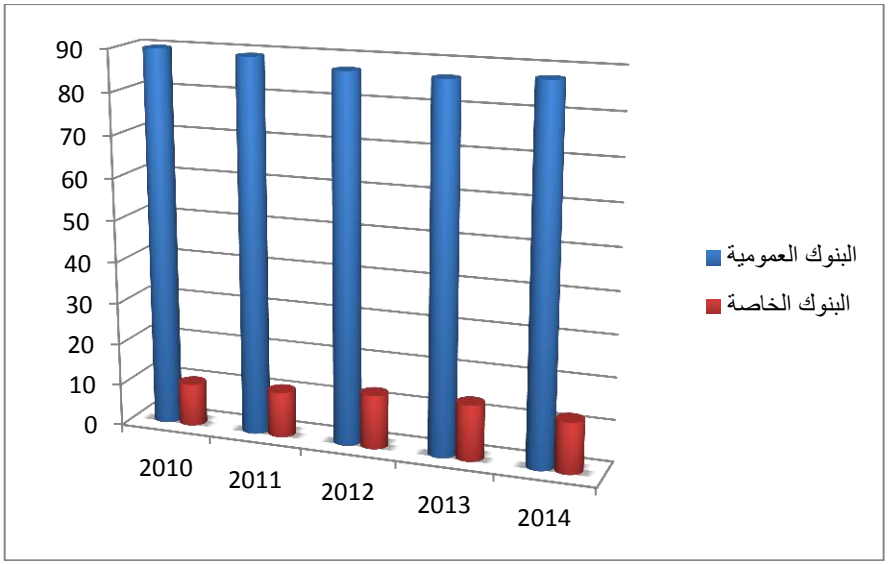
نوع الودائع / السنة	2010	2011	2012	2013	2014
ودائع تحت الطلب	2 870,7	3 495,8	3 356,4	3 537,5	4 434,8
البنوك العمومية	2 569,5	3 095,8	2 823,3	2 942,2	3 712,1
البنوك الخاصة	301,2	400,0	533,1	595,3	722,7
ودائع لأجل	2 524,3	2 787,5	3 333,6	3 691,7	4 083,7
البنوك العمومية	2 333,5	2 552,3	3 053,6	3 380,4	3 793,6
البنوك الخاصة	190,8	235,2	280,0	311,3	290,1
ودائع لضمنات	424,1	449,7	548,0	558,2	599,0
البنوك العمومية	323,1	351,7	426,2	419,4	494,4
البنوك الخاصة	101,0	98,0	121,8	138,8	104,6
المجموع	5 819,1	6 733,0	7 238,0	7 787,4	9 117,5
حصة البنوك العمومية	%89,8	%89,1	%87,1	%86,6	%87,7
حصة البنوك الخاصة	%10,2	%10,9	%12,9	%13,4	%12,3

Source: Banque d' Algérie, **Rapport Annuelle**: 2010-2014.

بعد الإنخفاض التدريجي لحصة ودائع البنوك العمومية حتى سنة 2013، إرتفعت قليلا سنة 2014 بنسبة 87.7% مقابل 86.6% سنة 2013، وتبقى حصة ودائع البنوك العمومية معتبرة خاصة مع إرتفاع ودائع قطاع المحروقات، التي هي أساسا في شكل ودائع تحت الطلب، وعرف الودائع تحت الطلب المجمعة من طرف البنوك العمومية إرتفاع معتبرا حيث بلغت وتيرة إرتفاعه 52,1% مقابل 48,9% في سنة 2013 على حساب الودائع لأجل، في حين سجلت البنوك الخاصة إنخفاضا في الودائع في سنة 2014 قدر بـ 06,8% مقابل زيادة بنسبة 11,2% في سنة 2013 و19,0% في سنة 2012.

تهيمن البنوك العمومية على هيكل الودائع داخل القطاع البنكي رغم فتح القطاع البنكي الجزائري للرأس المال الخاص والأجنبي، وهو ما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم (29): التمثيل البياني لحصص البنوك العمومية والخاصة من إجمالي الودائع للفترة 2014-2010



Source: Banque d' Algérie, **Rapport Annuelle**: 2010-2014.

2. تطور حجم القروض

سجلت سنة 2014 نموا متواصلا في القروض الموزعة من طرف البنوك، ولم تقم الخزينة العمومية بإعادة شراء مستحقات غير الناجعة، ويبين الجدول التالي طابع نشاط الإقراض الموجه للإقتصاد الذي قامت به البنوك، بما في ذلك صندوق التوفير، مع طرح المستحقات غير الناجعة المعاد شراؤها من طرف الخزينة العمومية بين 2011 و2012.

جدول رقم (12): هيكل القروض للقطاع البنكي الجزائري للفترة 2010-2014

الوحدة مليار دج

قروض حسب القطاع / السنة	2010	2011	2012	2013	2014
القروض الموجهة للقطاع العام	1 461,4	1 742,3	2 040,7	2 434,3	3 382,9
البنوك العمومية	1 461,3	1 742,3	2 040,7	2 434,3	3 373,4
البنوك الخاصة	0,1	0,0	0,0	0,0	9,5
القروض الموجهة للقطاع الخاص	1 805,3	1 982,4	2 244,9	2 720,2	3 120,0
البنوك العمومية	1 374,5	1 451,7	1 675,4	2 023,2	2 338,7
البنوك الخاصة	430,8	530,7	569,5	697,0	781,3
المجموع	3 266,7	3 724,7	4 285,6	5 154,5	6 502,9
حصة البنوك العمومية	%86,8	%85,8	%86,7	%86,5	%87,8
حصة البنوك الخاصة	%13,2	%14,2	%13,3	%13,5	%12,2

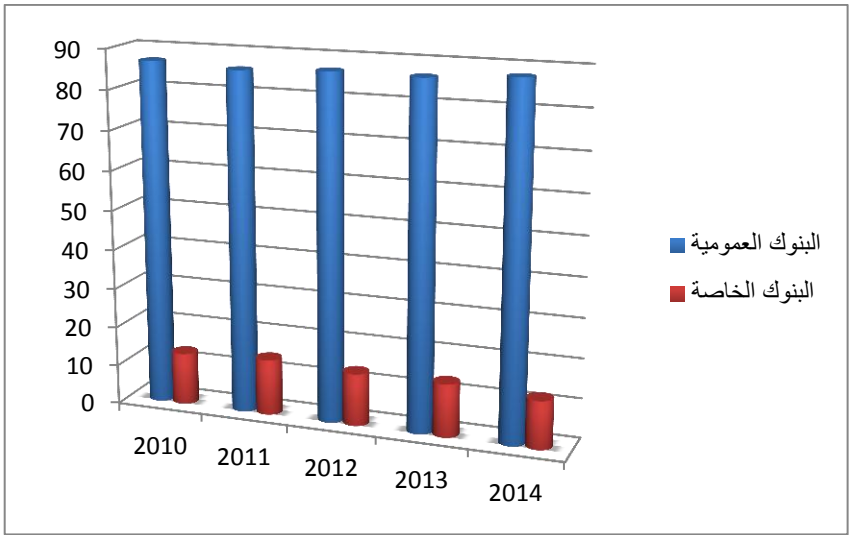
Source: Banque d' Algérie, **Rapport Annuelle**: 2010-2014.

يوضح الجدول السابق أن حصة القروض الموزعة من طرف البنوك الخاصة مقارنة بإجمالي القروض الموزعة، قد إنخفضت سنة 2014 بعد الإستقرار النسبي في سنة 2013 و2012 حيث بلغت 12,2% مقابل 13,5% في نهاية 2013 و13,3% في نهاية 2012، تخص القروض الموزعة من طرف البنوك الخاصة تمويل المؤسسات الخاصة والأفراد، وهو قطاع يعرف إدخاره المالي إرتفاعا محسوسا، ويبقى جزء كبيرا من إدخاره مستقرا، في السنوات الأخيرة، مما يعزز الموارد المستقرة للبنوك، وبلغ مجموع قروض المصارف 502,9 6 مليار دينار في نهاية سنة 2014 وهو ما يوافق إرتفاعا للقروض بواقع 26,2% مقابل 20,3% في 2013 و16,8% في 2012، بما في ذلك الإستحقاقات المعاد شراؤها من طرف الخزينة العمومية في 2012، ولقد بلغ نمو القروض الممنوحة للقطاع العمومي 39,0% مقابل 19,3% سنة 2013، في حين أن القروض الممنوحة للبنوك الخاصة تعرف إنخفاضا بنسبة 14,7% مقابل 21,2% في 2013.

وإذا كانت المصارف العمومية تضمن التمويل الكامل للقطاع العمومي، فإن مساهمتها في تمويل القطاع الخاص تبقى مهمة 75,0% مقابل 74,4% في 2013، حيث خصص تدفق القروض التي منحتها البنوك العمومية خلال السنة قيد الدراسة المؤسسات العمومية 939,1 مليار دينار مقابل 393,7 مليار دينار سنة 2013 أكثر مما خصص للمؤسسات الخاصة والأفراد 315,5 مليار دينار مقابل 347,7 مليار دينار سنة 2013، وهذا ما يترجم مشاركة البنوك العمومية في تمويل مشاريع الإستثمار الكبرى في قطاعي الطاقة والماء على وجه الخصوص، أما بالنسبة للتوسع في القروض الموزعة من طرف البنوك الخاصة فبلغ تدفق قروض 93,8 مليار دينار مقابل 127,5

مليار دينار سنة 2013 بمعدل نمو 13,6%، والتي تعد نسبة نموها أقل من نسبة نمو قروض البنوك العمومية، المؤسسات الخاصة والأفراد، ويمكن توضيح حصص البنوك العمومية والخاصة من إجمالي القروض الممنوحة من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (30): التمثيل البياني لحصص البنوك العمومية والخاصة من إجمالي القروض الممنوحة للفترة 2010-2014



Source: Banque d' Algérie, **Rapport Annuelle**: 2010-2014.

يوضح الشكل السابق أن البنوك العمومية لا تزال هي الممول الرئيسي للإقتصاد الوطني كما أن البنوك الخاصة حصتها السوقية تتميز بعدم إستقرار، وهذه الأخيرة غير مهتمة بالعمليات قصيرة الأجل مع الزبائن.

3. الهيكل الحالي للنظام البنكي الجزائري

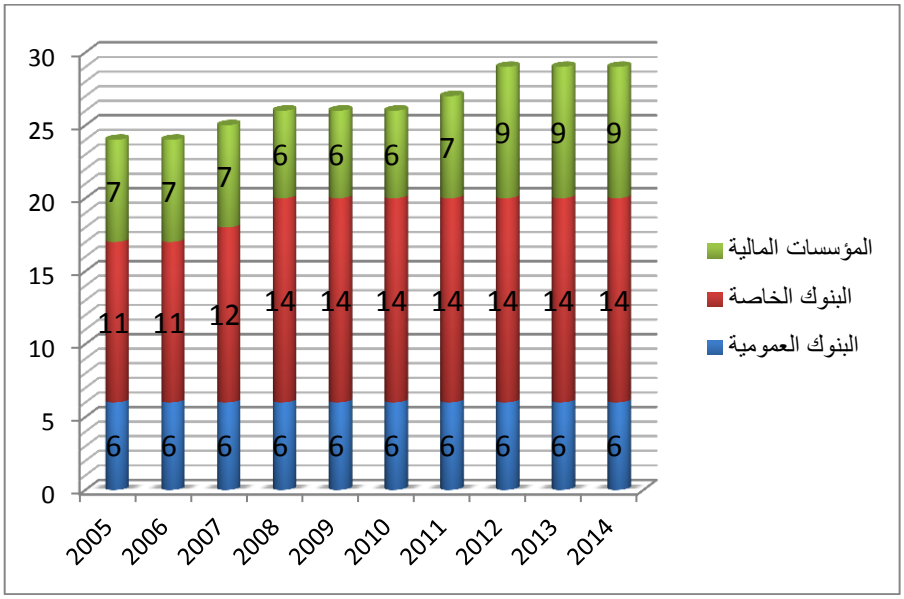
يتكون النظام البنكي الجزائري، من تسعة وعشرين (29) بنكا ومؤسسة مالية، وذلك في نهاية عام 2014 وتقع كل مقراتها الإجتماعية بالجزائر العاصمة، وهي موزعة كما يلي[1]:

- ستة (06) بنوك عمومية بما في ذلك صندوق التوفير والإحتياط؛
- أربعة عشر (14) بنكا خاص برؤوس أموال أجنبية، وبنك واحد (01) برؤوس أموال مختلط؛
- ثلاثة (03) مؤسسات مالية، منها مؤسستين (02) عموميتين؛
- خمسة (05) مؤسسات للإعتماد الإيجاري، ثلاثة (03) مؤسسات منها عمومية؛
- مؤسسة واحدة (01) تعاضدية للتأمين الفلاحي معتمدة للقيام بالعمليات البنكية، والتي أخذت في نهاية 2009 صفة مؤسسة مالية.

[1] Banque d' Algérie, **Evolution Economique Et Monétaire En Algérie**, Rapport Annuelle 2014, P, P.73, 74.

وهيمنت البنوك العمومية على القطاع البنكي من خلال شبكات وكالاتها الموزعة على كامل التراب الوطني رغم تسارع وتيرة إنشاء البنوك الخاصة في هذه السنوات الأخيرة، وتساهم الزيادة المستمرة في نشاط البنوك الخاصة في ترقية المنافسة سواء تعلق الأمر بجمع الموارد أو على مستوى توزيع القروض وعرض الخدمات البنكية الأساسية للزبائن، حيث سمح قانون 90-10 بتنويع القطاع البنكي وفتح بفضله ممارسة النشاط البنكي للبنوك الخاصة والمؤسسات الوطنية والأجنبية، والشكل التالي يوضح تطور هيكل النظام البنكي الجزائري في الفترة الممتدة من 2005 إلى 2014.

الشكل رقم (31): هيكل النظام البنكي الجزائري خلال الفترة الممتدة من 2005 إلى 2014



Source: Banque d' Algérie, **Rapport Annuelle**: 2005-2014.

ويتكون النظام البنكي الجزائري والذي يقف على رأسه بنك الجزائر من قطاعات رئيسية وهي البنوك والمؤسسات المالية بشقيها العامة والخاصة، حيث ساهم قانوم النقد والقرض بفتح السوق أمام رؤوس الأموال الخاصة المحلية والأجنبية، بالإضافة إلى مكاتب التمثيل، ويمثل الشكل التالي الهيكل الحالي للنظام البنكي الجزائري والمكون من بنك الجزائر والبنوك التجارية والمؤسسات المالية العامة والخاصة وكذا مكاتب التمثيل.

الشكل رقم (32): هيكل النظام البنكي الجزائري لسنة 2015

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على:

Banque d'Algérie, **Banques Et Etablissements Financiere**, http://www.bank-of-algeria.dz/html/banque.htm#BANQUES, consulté le 04/08/2015, 15:20.

يعد قانون النقد والقرض قفزة نوعية وعملاقة في التشريع البنكي الجزائري، حيث يعتبر أول قانون يصدر لإقحام الجزائر في إقتصاد السوق، إلا أنه تبقى نتائجه محتشمة لم ترق إلى مستوى طموحه، ويمكن ملاحظة ذلك من خلال وضع النظام البنكي الحالي في الجزائر حيث أنه[1]:

- لم يبدأ ظهور البنوك والمؤسسات المالية الخاصة بقوة إلا في نهاية التسعينات، حيث أنشأ بنك البركة سنة 1990، بنك الأعمال Union Bank سنة 1995، المؤسسة العربية البنكية ABC الجزائر، سيتي بنك N.A الجزائر Citybank N.A. Algeria وبنك الخليفة سنة 1998، بالإضافة إل البنك المختلط الليبي BAMIC الجزائري الذي تأسس سنة 1986 أي قبل صدور قانون النقد والقرض سنة 1990؛
- على الرغم من إقتحام القطاع الخاص للنظام البنكي الجزائري إلا أن سيطرة البنوك العمومية لا زالت قائما نظرا لإنتشارها الجغرافي الواسع، تهامل كل الهيئات والمؤسسات العمومية معها وضعف البنوك الخاصة من حيث الإمكانيات والإنتشار الجغرافي بالإضافة إلى نقص الإشهار بشأنها؛
- يبقى عدد البنوك ضعيفا نسبيا مقارنة بدول المغرب العربي خاصة تونس والمغرب، كما تتميز بالنوعية مقارنة بالجزائر؛
- تباطؤ البنوك الجزائرية في عرض منتوجات جديدة، حيث لم نشهد نشاطا ملحوظا لها؛
- محدودية إستخدام التكنولوجيا الحديثة من قبل البنوك.

ويمكن إرجاع الوضع الذي يعيشه النظام البنكي الجزائري والذي يجلب له الإنتقاد من داخل وخارج الوطن إلى ضعف المنافسة إن لم نقع إنعدامها.

المطلب الرابع: شروط إصلاح البنوك التجارية الجزائرية والتحديات التي تواجهها

على إعتبار أن البنوك لها دور هام في تحقيق أهداف التنمية الإقتصادية بما يتوافر لديها من قدرات على تعبئة الموارد وإستخدامها بشكل أمثل فإننا نشهد بالمقابل مشاكل وصعوبات يعانيها القطاع البنكي الذي يشكل تأخره حاجزا أمام تطور ونمو المؤسسات الإقتصادية خاصة في ظل إتساع السوق اليوم وإشتداد المنافسة وإرتفاع المخاطرة نتيجة لعولمة النشاط البنكي وتحرير الخدمات المالية والبنكية، لذا أصبح من الضروري العمل على التكيف مع هذه المتغيرات والمتابعة الكثيفة لها ومواجهة أثارها السلبية والإستفادة من المكاسب التي تحققها وتوفير الشروط الضرورية للإصلاح.

---

[1] تطار محمد منصف: "النظام المصرفي الجزائري والصيرفة الإلكترونية"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 02، جوان 2002، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص، ص.11، 12.

المدخل الأول: شروط إصلاح البنوك التجارية الجزائرية

يعد إصلاح النظام البنكي ضرورة حيوية لعمليات الإقتصادي الكلي، وأمر لا مفر منه في تحقيق كفاءة ونجاعة عمليات التكييف والتغيرات الهيكلية التي تقترن بعملية الإصلاح في الأنظمة المالية والنقدية، ويتطلب إصلاح الجهاز البنكي توافر مجموعة من الشروط من أهمها ما يلي[1]:

1. مواكبة أحداث التطورات التكنولوجية في العمل البنكي

ولعل أهم ما يميز العمل البنكي في عصر العولمة هو تعاظم دور التكنولوجيا البنكية والعمل على تحقيق الإستفادة من نتائج تكنولوجيا المعلومات والإتصالات، وذلك بغية تطوير نظم وسائل تقديم الخدمات البنكية وإبتكار تطبيقات جديدة لها تتسم بالكفاءة والسرعة في الأداء، بما يتوائم مع الإيقاع المتسارع للصناعة البنكية في القرن الواحد والعشرون، بهدف تخفيض العمليات البنكية التي تتم داخل البنك حيث أصبحت لا تتجاوز 10% من إجمالي العمليات، بينما تتم جميع العمليات الأخرى بواسطة قنوات إلكترونية مثل أجهزة الصرف الآلي ونقاط البيع الإلكترونية، وهو ما ترتب عليه تغييرات ملحوظة في طبيعة وآليات تقديم الخدمة البنكية نذكر بعضها فيما يلي:

- إنخفاض تكلفة التشغيل ولاسيما التكلفة الحقيقية لعمليات المدفوعات فضلا عن تقليص إستخدام النقود؛
- تزايد أهمية إستخدام وسائل الدفع الإلكترونية ومنها بطاقة الإئتمان والشيكات الإلكترونية والنقود الإلكترونية؛
- تمكين البنوك من تقديم خدمات لزبائنها لم تكن معروفة من قبل مثل أجهزة الصرف الآلي ATM وسداد الفواتير بالهاتف وهو ما يسمى بالبنوك الإلكترونية.

ولعل أهم المحاور التي تتبناها الجزائر لتعظيم إستفادتها من تطبيقات التكنولوجيا الحديثة في العمل البنكي تتمثل في زيادة الإنفاق الإستثماري في مجال تكنولوجيا المعلومات بإعتباره أهم وسيلة تستخدمها للصمود أمام شدة المنافسة وتقديم خدمات بنكية متطورة، إنشاء شبكة إتصال بين المركز الرئيسي لكل بنك وباقي فروعه بالإضافة إلى البنوك والمؤسسات المالية الأخرى، وتحديث أنظمة الدفع في الجزائر خاصة بالنسبة للبنوك العمومية.

2. تنويع الخدمات البنكية

في ظل المنافسة الشديدة التي تواجهها البنوك خاصة بعد موجة التحرر من القيود التي سادت في العقدين الأخيرين، الأمر الذي دفع البنوك إلى تقديم حزمة متكاملة من الخدمات البنكية تجمع ما بين التقليدي والحديث بهدف الإستمرار والبقاء في ظل بيئة تتميز بالتغير، كما يجب على

---

[1] بن شنهو فريدة: "واقع وآفاق التسويق المصرفي في البنوك الجزائرية"، مجلة الإبتكار والتسويق، العدد 01، يناير 2014، جامعة جيلالي ليابس، سيدي بلعباس، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مكتبة الرشاد للطباعة والنشر، ص، ص.251، 255.

البنوك تلبية كافة إحتياجات الزبائن للوصول إلى مفهوم البنوك الشاملة مع التركيز على صيرفة التجزئة التي أصبحت تستحوذ على إهتمام متزايد من قبل البنوك خلال السنوات القليلة الماضية؛

3. تطوير التسويق البنكي

يعد تبني مفهوم التسويق البنكي الحديث أمرا ملحا في ظل التطورات المتلاحقة التي يشهدها القطاع البنكي، والتي تبلورت أهم ملامحها في إحترام المنافسة حيث يساهم هذا المفهوم في زيادة موارد البنك ومن ثم تحقيق التوازن في هيكل موارد البنك وإستخداماته، من خلال تصميم مزيج الخدمات البنكية بما يكفل إشباع رغبات وإحتياجات الزبائن وضرورة دراسة البيئة التي يعمل فيها البنك، وإستخدام المنهج العلمي في تحليل قرارات الزبائن المالية وتصميم مزيج الخدمات الذي يتلائم معهم، وتحقيق التكامل بين الوظائف التسويقية والوظائف البنكية الأخرى لأن إنفصالها أو تعارضها يؤثر على وحدة الرؤية ووضوح المهام وبالتالي عدم تحقيق الأهداف المرجوة؛

4. مواكبة المعايير البنكية

في ضوء التطورات الهامة التي ميزت القطاع البنكي التي فرضت على صانعي السياسة البنكية والمؤسسات الدولية وضع العديد من القواعد والمعايير اللازمة لتحقيق السلامة البنكية الدولية، فإن البنوك الجزائرية مطالبة بمراعاة هذه القواعد في سياق سعيها إلى تنويع خدماتها والإرتقاء بمستوى الخدمة المقدمة في السوق البنكية.

المدخل الثاني: التحديات التي تواجه القطاع البنكي

ترتبط قدرة البنوك على النمو والتطور بمقدرتها على مواكبة التحولات الجديدة وعلى المنافسة المفتوحة في مجال الخدمات والمنتجات البنكية، وإستخدام التكنولوجيا الحديثة ونظم المعلومات وتأهيل الإطارات البشرية والإدارية وتطوير أساليب الرقابة، ويمكننا حصر أهم التحديات التي تواجه القطاع البنكي الجزائري في نوعين أساسيين هما التحديات الداخلية والخارجية.

1. التحديات الداخلية

ومن بين أهم التحديات الداخلية التي تواجهها البنوك الجزائرية ما يلي[1]:

- رغم التطور الذي شهدته البنوك الجزائرية من حيث أصولها ورؤوس أموالها، إلا أنها لا تزال تعاني من صغر حجمها مقارنة مع البنوك العربية والأجنبية؛
- يتسم هيكل ملكية الجهاز البنكي الجزائري بالمساهمة الكبيرة للقطاع العمومي، تصاحبه سيطرة كاملة لهذا القطاع على إدارة وعمليات البنوك، وبالرغم من تحرير القطاع البنكي إلا
-

[1] عبد المطلب عبد الحميد، السوق العربية المشتركة: الواقع والمستقبل في الألفية الثالثة، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2003، ص-ص.221-224.

أن القطاع العام ما زال يهيمن على النشاط البنكي، مما يؤثر سلبا على إستراتيجيات وعمليات المؤسسات البنكية، أي عدم إتاحة الظروف المناسبة للمنافسة؛

- أدت السياسة التنموية المتبعة في الجزائر والمرتكزة على تخصيص الموارد المالية بطريقة مخططة لتشمل مختلف أوجه النشاط الإقتصادي لتحقيق التنمية الشاملة إلى خلق نوع من التخصص في النشاط البنكي وهذا بإتاحة القروض لقطاع معين بذاته، وإنعكس ذلك على تجزئة النشاط البنكي وما ترتب عنه من كبت العمل بآلية أساسية تعتبر بمثابة محرك النشاط البنكي بشكل عام ألا وهي المنافسة في السوق البنكي، وكذا تقليل الحوافز أمام تلك المؤسسات لتنويع محافظها المالية وتسيير الأخطار المترتبة عنها؛
- ضعف إستخدام التكنولوجيا، والذي أنجز عنه مشاكل تقنية عديدة، كونها تزيد من سرعة التسويات والشفافية، وتسمح بنشر كافة المعلومات المتوفرة فورا، مما يزيد من ثقة المستثمرين بالبنوك، كما أن المنافسة الدولية تتطلب وجود بيانات قابلة للمقارنة وفق معايير موحدة، وهذا يتطلب بدوره جهدا لتطوير قواعد الشفافية ونشر البيانات والقوائم المالية بشكل مناسب لجذب المستثمرين الأجانب؛
- ضعف عمليات الإفصاح والرقابة حيث لا تتمتع البنوك الجزائرية بالحد الأدنى المطلوب للإفصاح.

2. التحديات الخارجية

تتمثل التحديات التي يواجهها النظام البنكي الجزائري في التغيرات السريعة بالمحيط الدولي الذي تتعامل معه، والذي من شأنه أن يؤثر بصورة عميقة حاضرا ومستقبلا على البنوك التجارية وقدرتها على دعم التنمية في البلاد، ومن أبرز هذه التحديات نذكر ما يلي[1]:

- التطورات التكنولوجية المتلاحقة التي ألغت البعد المكاني (الجغرافي) وسهلت الترابط بين الأسواق العالمية في مختلف أنحاء العالم من خلال وسائل الإتصالات الحديثة؛
- إعتماد الإقتصاد العالمي على المعلومات وسرعة وفورية الإتصال والترابط فيما يعتمد الإقتصاد التقليدي على الإنتاج، وهذا يعني أنه لرفع القدرة التنافسية فإن على الإقتصاد الجديد معالجة المعلومات بسرعة وإستغلال أفضل الفرص في الأسواق العالمية؛
- دخول مؤسسات وشركات مالية غير بنكية في مجال الخدمات البنكية بحيث أصبحت تنافس البنوك التقليدية في تقديم الخدمات؛

---

[1] دريس رشيد: متطلبات إصلاح النظام المصرفي الجزائري لإرساء دعائم الحكم الراشد فيه، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الأول حول أبعاد الجيل الثاني من الإصلاحات الإقتصادية في الدول النامية، يومي: 04–05 ديسمبر 2006، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، ص.04.

- توافر الأدوات المالية والبنكية المبتكرة التي تؤدي على أنواع جديدة من الخدمات البنكية من خلال بنوك ومؤسسات مالية تعمل على نطاق السوق العالمية، ومن خلال إستغلال تكنولوجيا المعلومات والإتصالات الجديدة؛
- الإتجاه نحو توحيد مختلف الأعمال البنكية والخدمات المالية وحتى خدمات التأمين تحت سقف واحد، وتضاؤل الفوارق بين البنوك والمؤسسات المالية الإستثمارية وشركات التأمين وشركات السمسرة المالية، ما يعرف بإستراتيجية البنك الشامل؛
- إلتزام البنوك العالمية بالاتفاقيات الدولية مثل نسبة رأس الملاءة (معيار بازل لكفاية رأس المال) والإتفاقيات الدولية الخاصة بمنظمة التجارة العالمية، ولا سيما في مجال الخدمات البنكية خصوصا فيما يتعلق بالإلتزام بفتح القطاع للمشاركة الدولية.

المبحث الثاني: التعريف بعينة الدراسة

يتكون القطاع البنكي في الجزائر من بنوك عمومية وبنوك خاصة ومكاتب تمثيلية لمؤسسات بنكية أجنبية، حيث سمح صدور قانون النقد والقرض 90-10 المجال للخواص للدخول في السوق البنكي وزيادة المنافسة، وإنفتاح السوق الوطني أمام الرأسمال الأجنبي، بعدما كان هذا القطاع محتكرا من قبل الدولة ورغم صدور هذا القانون فمازالت البنوك العمومية تهيمن على هذا السوق وعلى نشاطه.

ولقد وقع إختيارنا لإجراء الدراسة الميدانية على عينة من البنوك الناشطة في القطاع البنكي الجزائري وشملت ثلاثة بنوك، تتمثل في: البنك الخارجي الجزائري وبنك الفلاحة والتنمية الريفية اللذان يعتبران من أوائل البنوك التجارية الوطنية العمومية وبنك الخليج الجزائر بإعتباره بنك خاص، كما تعتبر هذه البنوك ناشطة في السوق الجزائرية، بالإضافة إلى الإعتبارات السابقة صعب علينا القيام بمسح شامل للقطاع البنكي سواء من حيث التكلفة، الجهد والوقت، وعدم توفر المعلومات الكافية في باقي البنوك للإلمام بجوانب دراستنا البحثية المتعلقة بكل من التسويق الداخلي وإدارة التغيير، وكذا التسهيلات المقدمة من قبل بنوك الدراسة.

ويمكن توضيح مبررات إختيار عينة الدراسة من خلال هذا المبحث حيث تناولنا فيه بأكثر تفصيل حول البنوك الثلاثة السابقة الذكر.

المطلب الأول: عرض عام للبنك الخارجي الجزائري

يعتبر بنك الخارجي الجزائري **BEA**، من ركائز الجهاز البنكي الجزائري وفيما يلي سنتطرق إلى نشأته، ومهامه وهيكله التنظيمي.

1. نشأة البنك الخارجي الجزائري

يعتبر بنك الخارجي الجزائري **BEA** ثالث بنك عمومي جزائري تم إنشاؤه بعد الإستقلال بموجب المرسوم رقم 67-204 المؤرخ في: 1967/10/01[1]، برأس مال قدره 20 مليون دينار جزائري، تطبيق ولقد جاء القانون رقم 88-02 والمؤرخ في 1988/01/12 والمتعلق بإستقلالية المؤسسات عرف بنك الجزائر الخارجي تغيرات جديد.

ويعد من البنوك الأولى التي تحولت إلى مؤسسات مستقلة، فهو يعتبر ثالث وآخر بنك تم تأسيسه تبعا لقرارات تأميم القطاع البنكي، حيث خضع نشاطه إلى القانون التجاري وعدل قواعده التمويلية، ويعود سبب إنشاءه إلى المعاملات الدولية التي أفرزتها المعاهدات والإتفاقيات في المجال الإقتصادي، وذلك بغرض قيامه بمهمتين أساسيتين: الأولى خاصة بالودائع والإقراض، والثانية خاصة بتمويل عمليات التجارة الخارجية، حيث يقوم بمنح القروض للإستيراد كما يقوم

[1] القانون 67-204، والمتعلق بإنشاء البنك الخارجي الجزائري الصادر في 1967/10/01.

بتأمين المصدرين الجزائريين وتقديم الدعم المالي لهم، وبإلغاء الرخصة التي كانت تتمتع بها البنوك الأجنبية، تم إنشاء البنك الخارجي الجزائري بعدة إندماجات للبنوك وهي[1]:

- القرض الليبوني Crédit Lyonnais؛
- الشركة العامة Société générale؛
- قرض الشمال Crédit du nord؛
- البنك الصناعي للجزائر والمتوسط Banque industrielle de l'Algérie et de Méditerrannée؛
- بنك باركليز Barclays bank.

كما أن المقر الرئيسي للبنك متواجد ببئر مراد رايس في الجزائر العاصمة، له ما يقارب 1560 وكالة على كامل التراب الوطني، ويشغل 4700 إطار وموظف، ويبلغ رأسمال البنك الخارجي حاليا مليار دينار[2].

وتتمثل وظائف البنك الخارجي الجزائري فيما يلي:

- تمويل القطاع العمومي والخاص والقيام بكل العمليات البنكية في إطار قانون وقواعد البنوك؛
- تطوير العلاقات الإقتصادية بين الجزائر والدول الأجنبية على أساس توازن الفوائد؛
- تمويل ومراقبة التدفقات المالية للتجارة الخارجية؛
- تضع تحت تصرف المؤسسات المهتمة مركز للمعلومات الخاص بالتجارة الخارجية؛
- توفير الادخار الوطني.

2. مهام البنك الخارجي الجزائري

ونلخص مهامه في النقاط التالية[3]:

- قبول الودائع من الجمهور والقيام بالعمليات البنكية الكلاسيكية؛
- تنمية العلاقات المالية مع الخارج؛
- منح إعتمادات الإستيراد للمصدرين؛
- القيام بالإتفاقيات على القروض مع المتعاملين الأجانب؛
- ترقية المعاملات التجارية بتقديم ضمانات؛
- وضع نظام تأمين قروض التصدير.

---

[1] الطاهر لطرش، مرجع سابق، ص.190.

[2] http://www.bea.dz/, consulté le 31/03/2016, 22:20.

[3] http://www.startimes.com/f.aspx?t=35311649, consulté le 11/08/2015, 18:40.

وبالإضافة إلى قيامه بكافة النشطات البنكية، أوكلت له المهام التالية[1]:

- تسهيل وتنمية العلاقات الإقتصادية مع الخارج في نطاق التخطيط الوطني؛
- إبرام عقود القرض مع الزبائن الأجانب لتطوير المعاملات التجارية مع البلدان الأخرى؛
- القيام بجميع العمليات البنكية الداخلية الخارجية التي تتلاءم مع هدفه؛
- يمنح الإعتمادات للإستراد؛
- يمنح ضمانا للمصدرين الجزائريين لتسهيل مهمتهم في التصدير (إعتماد/تأمين)؛
- منح المعلومات الكافية عن إمكانيات وفرص الإسترداد والتصدير للخارج؛
- تقديم مساعدات قروض للمتعاملين الإقتصاديين الوطنيين؛
- يضمن تنفيذ الإلتزامات الناشئة عن صفقات الدولة والمجموعات المحلية؛
- يضمن تمويل التجهيز المقرر في الخطة؛
- التعاقد مع البنوك الأجنبية.

بصفة عامة يهدف البنك الخارجي الجزائري إلى تحفيز، وتشجيع، وتمويل العمليات التجارية مع كافة بلدان العالم، وقد توسعت عملياته منذ 1970 حيث توجد به حسابات الشركات الصناعية الكبرى في المحروقات (سوناطراك، نفطال)، البيتروكيمياء، الكيماوية، التعدين والنقل الجوي والبحري...الخ.

ولقد إعتمد البنك أهداف إستراتيجية خلال الآونة الأخيرة ترتكز أساسا على عمليات جدية، عميقة ومتعددة الأشكال لتحديث العمليات والخدمات، وهذا بهدف إستهداف أسواق وقطاعات سوقية جديدة تتمثل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بالإضافة إلى تقديم منتوجات موجهة إلى الأفراد والقطاع العائلي تتيح زيادة أرباحه، الذي كان يعتبره البنك سابقا قطاع غير جذابا مقارنة بالقطاعات الأخرى التي كان ينشط فيها البنك الخارجي الجزائري، كما يسعى البنك إلى تطوير منتجات مصرفية خاصة بقطاع المحروقات كبطاقة نفطال/ البنك الخارجي الجزائري la carte carburant Naftal/BEA لرقمنة المعاملات، حيث حرص على التواجد في مشروع الطريق السيار شرق/ غرب إذ سيساهم في تمويل محطات البنزين بوسائل الدفع العصرية (البطاقات)[2].

ويملك البنك الخارجي الجزائري فروع ومساهمات في مؤسسات جزائرية في إطار تنويع محفظة إستثمارته، وتتمثل هذه المؤسسات في: المؤسسة الجزائرية للتسوية، مؤسسة خدمات وتجهيزات الأمن، صندوق الكفالة التعاونية لضمان القروض الموجهة للشباب، صندوق ضمان القروض الإستثمارية، مؤسسة أتمتة المعاملات بين البنوك والخدمات المصرفية الإلكترونية Société d'automatisation des Transactions Interbancaires et de la Monétique، مؤسسة

[1] ساهل سيدي محمد، مرجع سابق، ص.258.

[2] http://www.bea.dz/eldjazair.html, consulté le 31/03/2016, 21:05.

تسيير القيم المنقولة في البورصة، مؤسسة ضمان القروض العقارية، مؤسسة ضمان الودائع البنكية، المؤسسة الصناعية للإتصالات، مؤسسة إعادة تمويل الرهن العقاري[1].

ولديه مساهمات في المؤسسات الأجنبية وتتمثل هذه المؤسسات في: البنك العربي البريطاني التجاري **BACB** * بنسبة مساهمة 8.26%، برنامج تمويل التجارة العربية **ATFP** ** أبوظبي بنسبة مساهمة 0.1%، بنك المغرب العربي للإستثمار والتجارة **BAMIC** *** بنسبة مساهمة 12.5%، إتحاد البنوك العربية الفرنسية **UBAF** **** بنسبة مساهمة 9.41%، بنك المصارف بنسبة مساهمة 15.44%[2].

3. الهيكل التنظيمي للبنك الخارجي الجزائري

لقد شهد الهيكل التنظيمي للبنك عدة تطورات وذلك وفق التطور في الأهداف الإستراتيجية للبنك، حيث حاولت الإدارة تكييف هيكلها التنظيمي مع أهدافها الإستراتيجية من أجل تدعيم فعالية تحقيق الأهداف، وينقسم الهيكل التنظيمي للبنك على أساس وظيفي (هيكلة وظيفية) حيث نجد في قمة السلطة للبنك الرئيس المدير العام الذي يعتمد في أداء نشاطه على ستة مدراء عامين تابعين، كل مدير منهم يشرف على مجموعة من المديريات ويمكن توضيح الهيكل التنظيمي للبنك من خلال الشكل الموالي:

---

[1] http://www.bea.dz/presentationbea/institutionsnationaux.html, consulté le 31/03/2016, 20:30.

* **BACB : B**ritish **A**rab **C**ommercial **B**ank.

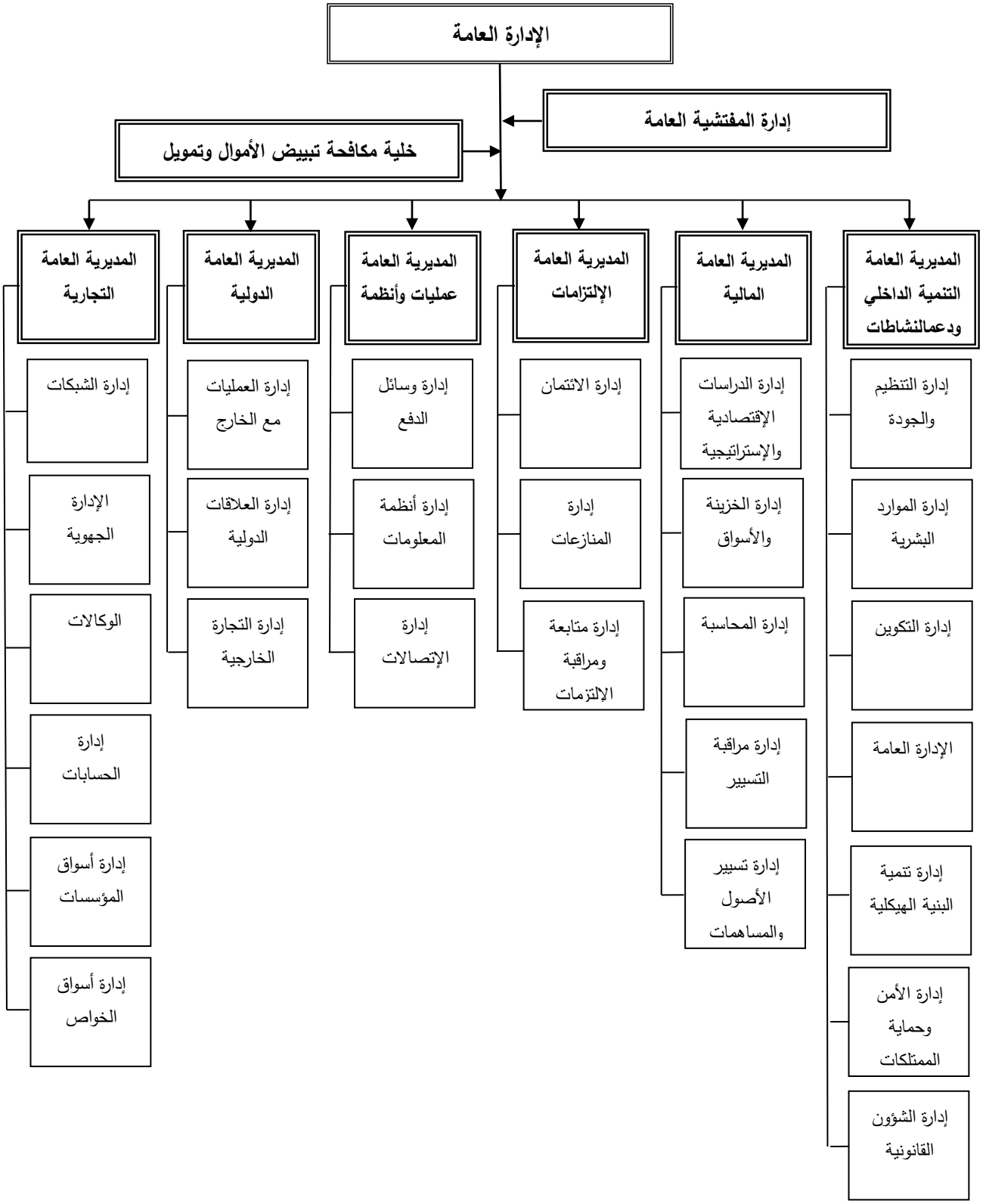
** **ATFP : A**rab **T**rade **F**inancing **P**rogramme.

*** **BAMIC : B**anques du **M**aghreb **A**rabe pour L'**I**nvestisement et le **C**ommerce.

**** **UBAF : U**nions des **B**anques **A**rabes et **F**rancaises.

[2] http://www.bea.dz/presentationbea/institutionsinternationaux.html, consulté le 31/03/2016, 20:45.

شكل رقم (33): الهيكل التنظيمي لبنك الخارجي الجزائري **BEA**



Source: http://www.bea.dz/presentationbea/Organigramme.html, consulté le 31/03/ 2016, 22:30.

المطلب الثاني: عرض عام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

يعتبر بنك الفلاحة والتنمية الريفية **BADR**، عنصر هام في الجهاز البنكي الجزائري وفيما يلي سنتطرق إلى نشأته، مراحل تطوره، أهدافه ومهامه وهيكله التنظيمي.

1. نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

تم تأسيس بنك الفلاحة والتنمية الريفية بمقتضى المرسوم رقم 82-106 المؤرخ في 1982/03/13[1]، وتم تأسيسه تبعا لإعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري حيث تنازل هذا الأخير عن 18 مديرية جهوية و140 وكالة لصالح بنك الفلاحة والتنمية الريفية[2]، وتحول إلى شركة مساهمة بعد إصلاحات 1988 وبعد صدور قانون النقد والقرض 1990، الذي منح إستقلالية أكبر للبنوك وألغى نظام التخصص حيث أصبح بنك الفلاحة والتنمية الريفية كغيره من البنوك يباشر مهامه كبنك تجاري والمتمثلة في منح القروض وتشجيع عملية الإدخار[3]، وبعد تأسيسه عمدت السلطات العمومية إلى إعادة توجيه السياسة التنموية إلى الفلاحة، بهذا الشكل أخذ بنك الفلاحة والتنمية الريفية على عاتقه النشاطات التي كان يقوم بها البنك الوطني الجزائري، والخاصة تلك المتعلقة بتمويل القطاع الفلاحي، وترقية النشاطات الفلاحية والحرفية، وكذلك تمويل أنشطة الصناعات الغذائية وذلك قصد تطوير القطاع الفلاحي وترقية العالم الريفي[4]، ولقد أصبح متربعا على أكثر من 300 وكالة على كامل التراب الوطني و39 مديرية جهوية مهمتها الرئيسية هي تطوير القطاع الزراعي وتعزيز المناطق الريفية، وبنك الفلاحة والتنمية الريفية يعتبر مؤسسة مالية عمومية ذات أسهم رأسمالها المسجل حاليا يقدر بـ 33 مليار دينار[5].

2. مراحل تطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR ولاية الجزائر

مر بنك الفلاحة والتنمية الريفية في مسيرة نشاطه بثلاثة مراحل يمكن تقسيمها كالتالي:

- **المرحلة ما بين 1982-1990**

كان هدف بنك الفلاحة والتنمية الريفية خلال الثماني سنوات الأولى من إنشائه هو فرض وجوده ضمن العالم الريفي بفتح العديد من الوكالات في المناطق ذات الصيغة الريفية، حيث

---

[1] محمود حميدات، مرجع سابق، ص.134.

[2] بن عزة محمد أمين، زوهري جليلة: واقع المصارف الجزائرية في تطبيق نظام الدفع الإلكتروني –دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية–، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول: عصرنة نظام الدفع في البنوك التجارية وإشكالية إعتماد التجارة الإلكترونية في الجزائر –عرض تجارب دولية–، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، يومي: 26-27 أفريل 2011، المركز الجامعي، خميس مليانة، الجزائر، ص.06.

[3] بن واضح هاشمي، لعذور صورية، القرارات التسويقية المتعلقة بالمزيج التسويقي المطبق في بنك الفلاحة والتنمية الريفية، أنظر الموقع: http://iefpedia.com/arab/, consulté le 09 /09/2015, 20:25.

[4] الطاهر لطرش، مرجع سابق، ص.191.

[5] http://www.badr-bank.dz/?id=presentation , consulté le 15 /04/2016, 13:35.

إكتسب خلال هذه الفترة سمعة وكفاءة في ميدان تمويل القطاع الزراعي، قطاع الصناعة الغذائية والصناعة الميكانيكية الفلاحية، هذا التخصص في مجال التمويل فرضته آلية الإقتصاد المخطط الذي إقتضى تخصص كل بنك في تمويل قطاعات محددة.

وخلال هذه المرحلة لم يكن دور بنك الفلاحة والتنمية الريفية فعالا، وذلك لأن أغلب المشاريع التي كان يمولها كانت ذات الطابع العمومي، حيث كان تحصيل القروض الممنوحة صعبا وأحيانا كثيرة مستحيلا[1].

- **المرحلة ما بين 1991- 1999**

بموجب صدور قانون رقم 90-10 الذي ينص على نهاية تخصص كل بنك في نشاط معين، توسع نشاط بنك الفلاحة والتنمية الريفية ليشمل مجالات أخرى من النشاط الإقتصادي خاصة قطاع المؤسسات الإقتصادية المتوسطة والصغيرة (**PME/*PMI** **) دون الإستغناء عن القطاع الفلاحي الذي تربطه معه علاقات مميزة.

أما في المجال التقني فكانت هذه المرحلة أهم مرحلة تميزت بإدخال تكنولوجية الإعلام الآلي متطورة تهدف إلى تسهيل تداول العمليات البنكية وتعميمها عبر مختلف وكالات البنك، هذه المرحلة شهدت ما يلي[2]:

1991: تطبيق نظام **SWIFT** *** لتسهيل معالجة وتنفيذ عمليات التجارة الخارجية (الدولية)؛

1992: وضع برمجيات logiciel sybu **** مع فروعه المختلفة للقيام بالعمليات البنكية تسيير القروض، تسيير عمليات الصندوق، تسيير المودعات، الفحص عن بعد لحسابات الزبائن، إلى جانب تعميم إستخدام الإعلام الآلي في كل عمليات التجارة الخارجية، خاصة في مجال فتح الإعتمادات المستندية والتي أصبحت معالجتها في يومنا هذا لا تتجاوز أكثر من 24 ساعة، كما تم إدخال مخطط الحسابات الجديد على مستوى كل الوكالات؛

1993: إنهاء عملية إدخال الإعلام الآلي في العمليات البنكية على مستوى شبكات البنك؛

1994: بدء العمل بمنتج جديد يتمثل في بطاقة التسديد والسحب **BADR**؛

---

[1] الطاهر لطرش، مرجع سابق، ص.29.

* **PMI: P**etite et **M**oyenne **I**ndustries.

** **PME: P**etite et **M**oyenne **E**ntreprise.

[2] المرجع نفسه، ص.30.

*** **نظام سويفت SWIFT:** **S**ociety for **W**orldwide **I**nterbank **F**inancial **T**elecommunication عبارة عن شبكة للإتصالات أنشئت في عام 1973 ومقرها في بلجيكا، تديرها الجمعية الدولية للإتصالات المالية الهاتفية بين البنوك والتي تستخدم وسائل للإتصالات الحديثة لتبادل الرسائل بين البنوك بدلا من الرسائل التقليدية مثل التلكس والتلغراف.

**** **Système bancaire universel**: شبكة معلوماتية خاصة ببنك **BADR** تربط الوكالات البنكية بالمديرية العامة.

1996: إدخال عملية الفحص السلكي (télétraitement)، فحص وإنجاز العمليات البنكية عن بعد وفي الوقت الحقيقي؛

1998: بدء العمل ببطاقة السحب ما بين البنوك **CIB** *.

– **المرحلة ما بين 2000-2006**

تميزت هذه المرحلة بوجوب التدخل الفعلي والفعال للبنوك العمومية لبعث نشاط جديد فيما يتعلق بمجالات الإستثمارات المربحة وجعل نشاطاتها ومستوى مردوديتها يساير قواعد إقتصاد السوق، وفي هذا الصدد رفع بنك الفلاحة والتنمية الريفية إلى حد كبير من القروض لفائدة المؤسسات الإقتصادية الصغيرة والمتوسطة **(PME/PMI)**، وكذا المؤسسات المصغرة وفي شتى مجالات النشاط الإقتصادي إضافة إلى رفعه لمستوى مساعداته للقطاع الفلاحي وفروعه المختلفة.

بصدد مسايرة التحولات الإقتصادية والإجتماعية العميقة ومن أجل الإستجابة لتطلعات زبائنه، وضع بنك الفلاحة والتنمية الريفية برنامج خماسي فعلي يتركز خاصة على عصرنة البنك وتحسين الخدمات وكذلك إحداث تطهير في ميدان المحاسبة وفي الميدان المالي، ومن أهم النتائج التي حققها ما يلي[1]:

2000: القيام بفحص دقيق لنقاط القوة والضعف وإنجاز مخطط تسوية للبنك لمطابقة القيم الدولية؛

2001: التطهير الحسابي والمالي، والعمل على تخفيف الإجراءات الإدارية والتقنية المتعلقة بملفات القروض، مع تحقيق مشروع البنك الجالس (la banque assise) مع الخدمات المشخصة (les service personnalisés) ببعض الوكالات الرائدة (وكالة عميروش والشراقة)، وكذا إدخال مخطط جديد في الحسابات على مستوى المحاسبة المركزية، تعميم شبكة **MEGA-PAC** عبر الوكالات والمنشآت المركزية؛

2002: تعميم مفهوم البنك الجالس والخدمات المشخصة على مستوى جميع وكالات البنك؛

2003: إدخال نظام **SYRAT** وهو نظام تغطية الأرصدة عن طريق الفحص السلكي دون اللجوء إلى النقل المادي للقيم مما يسمح بتقليص فترات تغطية الصكوك والأوراق التجارية[2]؛

وتأسيس نادي الصحافة بمبادرة مديرية الإتصال تشجيعا لمبدأ التداول الحر للمعلومات البنكية وكذا تعريف الزبائن بمختلف خدمات البنك[3]؛

2004: تعميم إستخدام الشبابيك الآلية للأوراق النقدية (billets les guichets automatiques des) المرتبطة ببطاقات الدفع التي تشرف عليه شركة النقد الآلي والعلاقات التلقائية بين البنوك SATIM خاصة في المناطق التي تتميز بكثافة سكانية كبيرة؛

---

* **CIB: C**arte **I**nter **B**ancaire.

[1] الطاهر لطرش، مرجع سابق، ص، ص.31، 32.

[2] A .SAHI : **conseil économique et social**, Badr info n°36-37, décembre 2003, Alger, P.15.

[3] Badr info n°33, mars –avril 2003, Alger, P.17.

2006: في ماي تم إدخال كل من المقاصة الإلكترونية télé compensation des télé et chèques وفي سبتمبر تم إدخال نظام جديد يعرف بـ télé des virements وذلك من أجل تحقيق الأمان والثقة والشفافية في التعاملات من جهة، ومحاربة الغش والإختلاسات من جهة أخرى[1]؛

3. أهداف ومهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية

من أجل التأقلم مع المناخ الاقتصادي الذي يتميز حاليا بالتغيرات الجذرية، لجأ بنك الفلاحة والتنمية الريفية كغيره من البنوك العمومية الأخرى إلى القيام بأعمال ونشاطات متنوعة للوصول إلى إستراتيجية تتمثل في جعله مؤسسة مصرفية كبيرة تحظى بإحترام وثقة المتعاملين الإقتصاديين والأفراد والزبائن على حد سواء بهدف تدعيم مكانته ضمن الوسط البنكي.

من أهم الأهداف الرئيسية المسطرة من طرف إدارة البنك ما يلي[2]:

- تنويع وتوسيع مجالات تدخل البنك كمؤسسة بنكية شاملة؛
- تحسين العلاقات مع الزبائن؛
- تحسين نوعية الخدمات؛
- الحصول على أكبر حصة من السوق؛
- تطوير العمل البنكي قصد تحقيق مردودية أكبر.

وبغية تحقيق تلك الأهداف إستعان البنك بتنظيمات وهياكل داخلية ووسائل تقنية حديثة بلجوئه إلى صيانة وترميم ممتلكاته وتطوير أجهزة الإعلام الآلي، كما بذل القائمون على البنك مجهودات كبيرة لتأهيل موارده البشرية وترقية الاتصال داخل وخارج البنك، كما سعى البنك إلى التقرب أكثر من الزبائن وذلك بتوفير مصالح تتكفل بمطالبهم، والتعرف على حاجاتهم ورغباتهم، وكان البنك يسعى لتحقيق هذه الأهداف بفضل قيامه بـ:

- رفع حجم الموارد بأقل تكلفة ممكنة وأعلى عائد عن طريق القروض المنتجة والمتنوعة وإحترام القوانين؛
- توسيع نشاطات البنك فيما يخص حجم التعاملات؛
- التسيير الصارم لخزينة البنك سواء بالدينار أو بالعملة الصعبة.

تماشيا مع القوانين والقواعد سارية المفعول في مجال النشاط البنكي، فإن بنك الفلاحة والتنمية الريفية مكلف بالقيام بالمهام التالية:

- تنفيذ جميع العمليات البنكية والإعتمادات المالية على إختلاف أشكالها طبقا للقوانين والتنظيمات الجاري العمل بها؛
- إنشاء خدمات بنكية جديدة مع تطوير الخدمات القائمة؛

---

[1] الطاهر لطرش، مرجع سابق، ص، ص.33، 34.

[2] http://www.badr-bank.dz/?id=presentation&lang=fr, consulté le 17/02/2013,18:30.

- تطوير شبكته ومعاملاته النقدية بإستحداث بطاقة القرض؛
- تنمية موارد وإستخدامات البنك عن طريق ترقية عمليتي الإدخار والإستثمار؛
- تقسيم السوق البنكية والتقرب أكثر من ذوي المهن الحرة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- الإستفادة من التطورات العالمية فيما يخص التقنيات المرتبطة بالنشاط البنكي[1]؛
- منح القروض القصير، المتوسطة والطويلة الأجل، مع أو بدون ضمانات قصد تمويل المشاريع المخططة والتي تعمل على ترقية النشاطات والهياكل الفلاحية؛
- مساعدة المسؤولين عن الوحدات الإنتاجية في تحديد احتياجاتهم المالية، ومراقبة الإستعمال الحسن للأموال على أن يكون في الأغراض المخصصة لها[2].

من أجل إعطاء منتجات وخدمات بنكية جديدة للمدخرين في إطار سياسة القروض ذات المردودية، قام البنك بتطوير قدرات تحليل المخاطر وإعادة تنظيم القرض، كما حدد ضمانات متصلة بحجم القروض وهو يطبق معدلات فائدة تتماشى وتكلفة الموارد، مع محاولة الحصول على إمتيازات ضريبية.

4. الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

يتميز الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بكونه يرتكز على شبكة من الوكالات (Agences) موزعة على مختلف أقطاب الوطن للتقرب أكثر من الفلاحين، ويشغل به 7000 إطار وموظف ينشطون ضمن الهياكل المركزية والجهوية والمحلية، ونظرا لكثافة شبكته وأهمية تشكيلته البشرية صنف بنك الفلاحة والتنمية الريفية في المركز الأول في ترتيب البنوك الجزائرية [3].

ونجد في أعلى الهرم الإدارة العامة التي تتكون من مديريات، تشرف هذه الأخيرة على الفروع، وتتخصص كل واحدة في مهمة معينة، ويشرف على البنك (في قمة الهرم) الرئيس المدير العام (PDG).

وتكمن مهمة الوكالات في منح القروض إذا كانت لا تتجاوز القيمة المحددة من طرف الإدارة العامة، وإذا فاقت قيمة طلب القرض، فإن صلاحيات الوكالة تحول الملف للفرع المشرف وكل طلب يفوق قيمته يحول إلى الإدارة العليا (المديريات) التي تدرس الطلب وتعطي القرار النهائي، وهي التي تراقب سير وتطبيق الخطة الموضوعية منذ منح القرض حتى آجال تحويله، والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

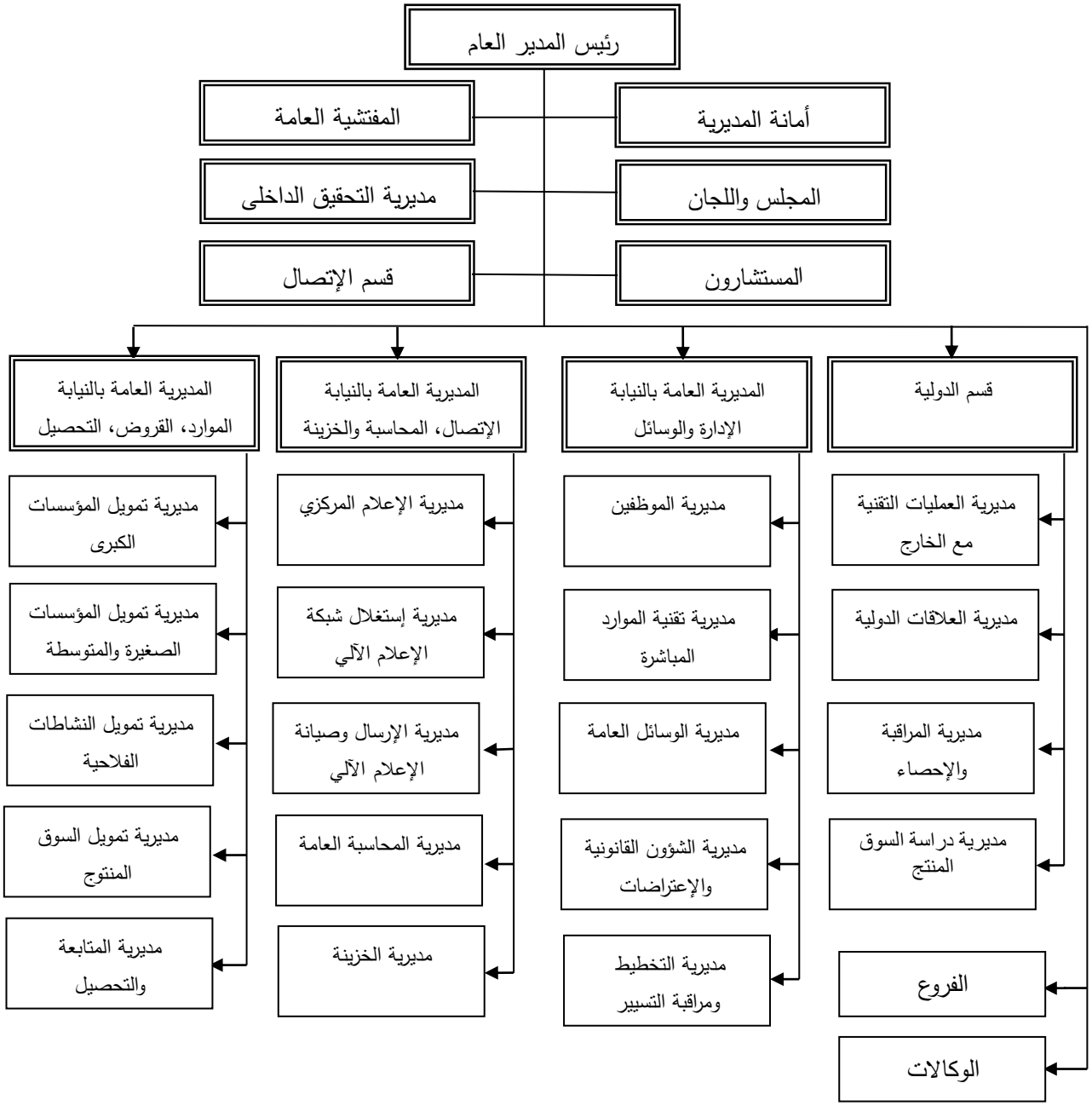
---

[1] http://www.badr-bank.dz/?id=presentation&lang=fr, consulté le 07/04/2013,16:10.

[2] ساهل سيدي محمد، مرجع سابق، ص.260.

[3] http://www.badr-bank.dz/index.php, consulté le 09/08/2015, 20:06.

شكل رقم (34): الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية **BADR**



Source: http://www.badr-bank.dz/, consulté le 07/04/2013,17:30.

المطلب الثالث: عرض عام لبنك الخليج الجزائر:

بنك الخليج الجزائر **AGB** بنك خاص يتميز بسمعته ونشاطه في السوق الجزائرية، وفيما يلي سنتطرق إلى نشأته، مراحل تطوره، مهامه وإستراتيجياته وهيكله التنظيمي.

1. نشأة بنك الخليج الجزائر AGB

بنك الخليج الجزائر **AGB** * هو بنك تجاري أنشئ بموجب القانون الجزائري، وهو عضو من أبرز أعضاء مجموعة أعمال في الشرق الأوسط تم منحه الإعتمد في مارس 2004، ويتشارك في رأسماله ثلاث مؤسسات بنكية تابعة لمؤسسة مشاريع الكويت القابضة** كيبكو **KIPCO**، وهي:

- بنك البرقان (الإتحاد الخليجي) Burgan Bank بنسبة 60%؛
- بنك تونس الدولي Tunis International Bank بنسبة 30%؛
- البنك الأردني الكويتي Jordan Kuweit Bank بنسبة 10%.

وقدر رأسماله 1.6 مليار دينار جزائري وقد تم رفعه إلى 10 مليار دينار جزائري بعد إصلاحات سنة 2009 بعد أن كان 2.5 مليار دينار جزائري سنة 2006، مهمته الرئيسية تتمثل في المساهمة في التنمية الاقتصادية والمالية بالجزائر كما يعمل على إعلام الأفراد، المؤسسات والمساهمين بمختلف التطورات والتغيرات الحاصلة بالمنتجات والخدمات المالية بشكل مستمر، وإستجابة منه لتطلعات زبائنه يقدم هذا البنك بالإضافة للمنتجات التقليدية، خدمات تتوافق والشريعة الإسلامية، يملك البنك شبكة من 56 وكالة تقليدية إتسعت سنة 2016 لتصبح 60 وكالة بالإضافة إلى 4 فروع آلية وتشغيلية وذلك من أجل استجابة أفضل لزبائنها عبر أنحاء الوطن[1].

2. أهم تطورات بنك الخليج الجزائر

تطور بنك الخليج الجزائري منذ نشأته وحتى يومنا الحالي[2]:

2003: نشأة البنك من قبل ثلاثة بنوك لمجموعة KIPCO (Burgan Bank, JKB, TIB)؛

2004: فتح أول وكالة بدالي إبراهيم الموجهة لصالح الزبائن والمؤسسات؛

2007: توسيع السوق أمام الزبائن الخواص من خلال مجموعة متنوعة من المنتجات؛

---

* **AGB: A**lgeria **G**ulf **B**ank.

** أنشئت شركة مشاريع الكويت القابضة (KIPCO: Kuwait Projects Company) في سنة 1975، وهي مجموعة كويتية خاصة تعتبر واحدة من أكبر المؤسسات القابضة في منطقة الشرق الأوسط وتركيا وشمال أفريقيا، مع أصول خاضعة للإدارة بأكثر من 30 مليار دولار أمريكي، وتمتلك حصص في أكثر من 60 مؤسسة موزعة على 24 دولة (خاصة في البلدان العربية).

[1] https://www.agb.dz/article-view-1.html, consulté le 28/03/2016, 20:05.

[2] Algeria Gulf Bank, **Rapport Annuelle 2013**, P.12.

2008: بنك الخليج الجزائر يقترب من زبائنه من خلال توسيع نطاق شبكته على كامل التراب الوطني إلى 13 وكالة؛

2009: إستمر التوسع مع إنشاء 12 وكالة جديدة وتقديم منتجات وخدمات جديدة حيث قام بإطلاق موقع البنك على شبكة الأنترنت AGB Online، la carte VISA Prépayée تقوم مقام الشيك الورقي صالحة لكل التعاملات التجارية والتحويلات المالية و la carte Sahla وهي بطاقة دفع وسحب يمكن إستعمال الرصيد دون تحديد للصقف؛

2010: عروض الإئتمان أثريت بقرض مهنة le proline وهذا الفرض يمنح لأصحاب المهن الحرة والتجار لتمويل مشاريعهم المهنية لجميع الإحتياجات البنكية؛

2011: إعادة تنظيم أنشطة الإئتمان وإدارة المخاطر؛

2012: إطلاق أول وكالة الخدمة الذاتية Self Banking وخدمة Drive Banking تعرض خدمات لسائقي السيارات في الجزائر، ويتم قبول إستعمال بطاقات الدفع والسحب الدولية ماستركارد MasterCard وفيزا Cartes VISA على أي جهاز صراف للبنك، كما تم إفتتاح 04 فروع جديدة وإطلاق خدمة الرسائل القصيرة SMS PULL للتعرف على التغيرات الحاصلة في حسابه من دفع ونقل وسحب؛

2013: أطلق للمرة الأولى في الجزائر الدفع الإلكتروني e-paiement، بطاقات ماستركارد وبطاقة التوفير l'épargne dématérialisée par carte، وتتميز شبكتها بالتوسع المستمر ففي عام 2013 أصبحت تمتلك 40 فرعا تخدم جميع الشرائح (المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أصحاب المهن الحرة والتجار والأفراد)؛

3. إستراتيجية بنك الخليج الجزائر

تعد مهمة بنك الخليج الجزائر الأساسية هي البقاء والإستمرار، بالإضافة إلى دراسة حاجات المؤسسات والأفراد تهدف تقديم تشكيلة واسعة من المنتجات المتطورة والخدمات المالية الشخصية سواء التقليدية أو التي تتوافق مع مبادئ الشريعة الإسلامية، وبالتالي المساهمة في إثراء حياة الجزائريين.

وتعد القيم الأساسية التي يقوم عليها رسالة البنك ورؤيته، تنعكس فيما يتم القيام به على المستوى الفردي أو الجماعي بنك الخليج الجزائر، هذه القيم توجه تدخلاتنا وتتمثل في الجوانب التالية[1]:

- **التقدم:** عيش قيم التقدم تتطلع بإستمرار إلى التعرف على موقعنا اليوم وأين نريد أن نكون مستقبلا، هذه هي القيمة تساعد البنك لتحقيق أهدافه، والتقدم هو أيضا التحسين والتنمية

[1] Algeria Gulf Bank, **Rapport annuelle 2010**, P.10.

والتطوير، ويظهر تقدم بنك الخليج الجزائر بإستمرار من خلال طريقة تأديته لأعماله ومواقفه، وقيمة التقدم تنطلق من داخل البنك على المستويين الفردي والجماعي لينعكس على نتائجه الخارجية والمتمثلة في رضا الزبائن؛

- **الإلتزام:** ويساهم الإلتزام في نجاح مهمة البنك وتحقيق أهدافه، ويتحقق الإلتزام من خلال الإستماع، الإخلاص والمبادرة والمشاركة الفعالة لتلبية الحاجات المتوقعة، وإشعار المشرفين بمسؤليتهم لنجاح فريقهم والمؤسسة، والإلتزام يبدأ من الداخل إلى الخارج فلتحقيق النجاح يلتزم البنك أولا مع الموظفين والذين يمثلون زبائنه الداخليين ثم الإلتزام مع زبائنه الخارجيين، الأفراد والمؤسسات في الجزائر؛
- **الإعتراف:** يهدف البنك من قيمة الإعتراف والتقدير إلى إرضاء الأفرد، وبالتالي يستعمل البنك الإعتراف كأفضل وسيلة لتحقيق رضا زبائن الداخليين والخارجيين، حيث يقوم البنك بالتعرف على حاجات زبائنه الداخليين بهدف إشباعها، وهو ما ينعكس على رضا زبائنه الخارجيين من خلال تقديم منتجات وخدمات ذات مستوى جودة عالية تلبي إحتياجاتهم؛
- **الثبات:** قيمة الثبات هي مرادف للإستقرار والأمن، ولهذا يعمل البنك على تعزيز هذه القيمة من خلال مكافأة الموظفين على أدائهم وتوفير عندما الوسائل اللازمة لتنفيذ الأعمال البنكية، وبنك الخليج الجزائر إهتم بتأمين سلامة الزبائن الداخليين وضمان إستقرارهم وتحسين جودة الخدمات للزبائن الخارجيين، من أجل ضمان تكامل أنشطة البنك وإستمراريتها؛
- **الإستماع:** يعتبر الإستماع من بين أفضل الوسائل التي يتبعها بنك الخليج الجزائر لتحقيق الرضا، سواء بالنسبة للزبائن الداخليين أو للزبائن الخارجيين، وهذا من خلال المعرفة الجيدة لإحتياجاتهم وتوقعاتهم.

وترتكز إستراتيجية بنك الخليج الجزائر والتي حددت في بداية سنة 2009، الموضوعة على أساس قيمه ومبادئه، على خمسة مجالات تتمثل فيما يلي[1]:

- **إدارة الجودة الشاملة:** حيث يندرج ضمنها كافة الإجراءات المتخذة من طرف البنك من أجل تحقيق جودة الخدمة البنكية مع الزبائن الداخليين والخارجيين؛
- **توسيع شبكة الوكالة:** جعل الوكالات أقرب للزبائن مع تقديم منتجات بمزايا وخدمات مصممة عالميا؛
- **توسيع عروض المنتجات والخدمات:** وهذا بهدف تلبية توقعات الجميع؛
- **تركيز إدارة الموارد البشرية على الأداء:** وهذا بتحفيز الموظفين حسب النتيجة المحققة؛

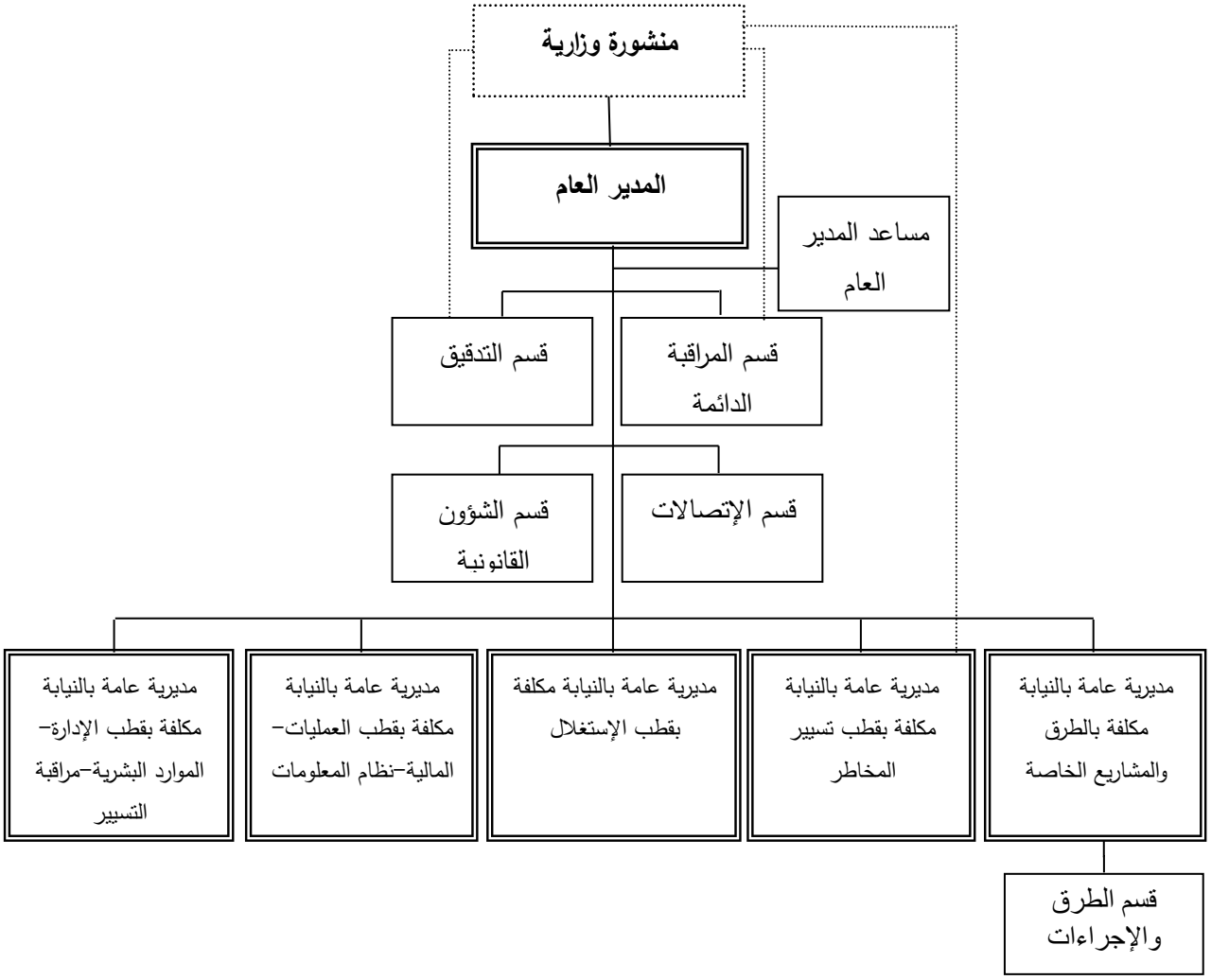
[1] https://www.agb.dz/article-view-7.html, consulté le 28/03/2016, 20:15.

- **السعي إلى كسب حصص في السوق:** من خلال النمو والتوسع في إكتساب حصص في السوق والمشاركة في تنمية الإقتصاد الجزائري.

4. الهيكل التنظيمي لبنك الخليج الجزائر

قام البنك بتغيير هيكله التنظيمي من أجل تحقيق لأهدافه والإستجابة للتغييرات السريعة والمستمرة التي تواجهه في محيطه الإقتصادي، حيث قسم إلى خمسة مديريات رئيسية، لتحقيق التنسيق الفعال بين أطراف التنظيم والتنسيق والتكامل بين الوظائف والتعاون بين الموظفين في البنك، والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي لبنك الخليج الجزائر:

شكل رقم (11): الهيكل التنظيمي لبنك الخليج الجزائر **AGB**



المصدر: وثيقة مقدمة من طرف مديرية الموارد البشرية لبنك الخليج الجزائر **AGB**، أنظر **الملحق رقم: (03).**

المبحث الثالث: التسويق الداخلي وإدارة التغيير في البنوك التجارية

تهدف مختلف البنوك الجزائرية التي تنشط في القطاع البنكي من تبنيها التغيير وإدارة عمليته، إلى مواكبة الظروف المحيطة بها والإستجابة للتغيرات الهائلة والمستمرة سواء الداخلية أو الخارجية، فلقد فرضت على البنوك إحداث التغييرات عند الإنتقال من الإقتصاد المخطط إلى إقتصاد السوق بعد صدور قانون النقد والقرض، وبهدف إدارة البنوك لعملية التغيير بنجاح هناك العديد من المداخل التي تساعد على تنفيذ التغيير، غير أننا من خلال هذا المبحث سنسلط الضوء على التسويق الداخلي كمدخل لإدارة التغيير.

المطلب الأول: التسويق الداخلي في البنوك التجارية

تشمل البيئة التسويقية للبنك مختلف العوامل البيئية التي يمكن التحكم فيها لتحقيق الأهداف المحددة مسبقا، والعوامل والمتغيرات التي يصعب التحكم فيها والمؤثرة على قدرة البنك للوصول إلى هذه الأهداف، ولا يتوقف نجاح البنك في جهوده التسويقية على كيفية إدارته لعناصر المزيج التسويقي، وإنما يتطلب أيضا التطورات والتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة به، وتشير المتغيرات التي يمكن التحكم فيها إلى مجموعة من العناصر التي تكون إستراتيجية البنك والتي تم تحديدها من طرف الإدارة والمسؤولين عن التسويق وغيره من الوظائف، وتتمثل أساسا هذه المتغيرات في البيئة الداخلية، أما العوامل أو المتغيرات البيئية التي يصعب التحكم فيها فتتمثل في الزبائن، المنافسون، الحكومة، العوامل الإقتصادية والتكنولوجية والإعتبارات السياسية والقانونية وهذه المتغيرات تمثل البيئة الخارجية، ويتحدد مستوى نجاح البنك بناء على التفاعل بين هاتين المجموعتين من العوامل التي تحدد قدرته على التعامل بفاعلية مع السوق المستهدف، ولهذا إزدادت وتنوعت الأنشطة التسويقية في البنوك، بل وأدى ذلك لتعقدها وتشعب جوانبها وأبعادها في ظل المتغيرات والظروف المحلية والعالمية، ولقد تطور فكر التسويق البنكي ونتيجة لزيادة المعرفة وتراكم الخبرة وتفاعلهما مع القدرات الإبداعية لدى الأفراد حيث سلط التسويق على أهمية الموارد البشرية بإعتبارهم زبائن، وذلك من خلال إتباع مناهجه الإبداعية الإبتكارية التفاعلية المتنامية[1].

ولقد عرفت الصناعة البنكية في أواخر التسعينات تطورات مهمة مما جعلها أكثر قدرة على المنافسة وبإحتياطيات رأس المال كبيرة، وفي ظل التغييرات البيئة المستمرة أصبحت البنوك تتطلع إلى التوسع سواء على المستوى الوطني أو الدولي، فنتيجة للجوء البنوك إلى عمليات الدمج والإستحواذ، والتحالفات الإستراتيجية مع المؤسسات البنكية الدولية والسماح بدخول البنوك الأجنبية إلى السوق، ومن المتوقع الرفع من القيود المفروضة على هذه الصناعة، مما يقودها إلى مستويات تنافسية.

---

[1] بن شنهو فريدة، مرجع سابق، ص، ص.240، 241.

فالبنوك تسعى للتكيف مع التغييرات من خلال إستخدام الإبتكارات الجديدة لتكنولوجيا المعلومات وتحسين البنية التحتية للإتصالات، حتى تتمكن من تقديم لزبائنها خدمات ذات مستوى جودة عالية ومتنوعة، فالبنوك تسعى إلى توسيع الخدمات الائتمانية المقدمة للمؤسسات والأفراد.

حيث يعتبر رضا الزبائن أحد أكبر أولويات البنوك والمؤسسات الخدمية، ويمكن الكشف عن مستويات رضا الزبائن من خلال "لحظات الحقيقة"، والتي تحدث نتيجة الإتصال المباشر بين الزبائن وموظفي الخطوط الأمامية للبنك، وهذا للدور الذي يؤديه الموظفين في تكوين صور جيد لدى الزبائن عن البنك وخدماته المقدمة لهم، ونظرا لأهمية هذا التفاعل بين الزبائن والموظفين، فعلى البنك العمل على التدريب المكثف لموظفيها الجدد من أجل التعرف على الخدمات المقدمة لتمكينهم من الرد على إستفسارات الزبائن حولها، ولتطوير مهاراتهم الإتصالية وحل المشكلات التي تواجههم حتى يتمكنوا من تقديم الدعم الفعال الزبائن وأخيرا سوف يمكنهم التدريب من العمل مع الإدارات المختلفة للبنك على نحو أفضل، وبالتالي يساهم في شعورهم بالرضا الوظيفي، بالإضافة إلى التدريب المستمر لموظفيها وهذا بهدف التعرف على خصائص الخدمات الجديدة.

من خلال ما سبق يتضح أن التسويق الداخلي يساهم في توجيه الموظفين من أجل تحقيق مستويات أعلى من رضا الزبائن وولائهم، وبالإضافة إلى ذلك أثبت الدراسات أن إعتماد وتبني مبدأ التوجه بالزبون يساعد في خلق الإنسجام بين الموظفين وإنشاء بيئة تتميز بالتعاون والتكامل، وأكد الباحثون أن أنشطة التسويق الداخلي في المؤسسات البنكية كان لها تأثير كبير على رضا الزبائن من خلال تحسين مواقف الموظفين وتفاعلهم مع الزبون[1].

فالموارد البشرية في إطار طرق التسيير الجديدة أصبحت من بين أهم وسائل تحقيق المردودية في البنوك، فأصبح من الضروري الإهتمام بها عن طريق نظم التحفيز والمكافآت...، إضافة إلى ذلك فإن إدخال أساليب العمل الجديدة والتقنيات التكنولوجية الحديثة لا بد من أن تترافق مع برامج تدريب وتكوين للموظفين لغرض التعرف على هذه التقنيات وإستعمالها بالطريقة التي تسمح بتحقيق المردودية وتجنب المخاطر، ولأجل ذلك عمد بنك الفلاحة والتنمية الريفية خلال السنوات الأخيرة إلى إدخال نظام معلوماتي جديد معد من طرف مؤسسة AXYS للخدمات يسهل عملية التركيب، الصيانة عن بعد وحتى ما يخص الجانب القانوني والتشريعي مما يسهل تسيير المستقبل المهني للموظفين[2].

---

[1] Panagiotis KYRIAZOPOULOS and all, Op Cit, P, P.04, 05.

[2] Gestion des resources humaines", Revue Bimestrielle d'informations BADR- Infos no 33, Mars-Avril 2003, Alger, p20.

إضافة إلى ذلك عمدت البنوك إلى وضع برامج تكوين واسعة المدى تمس كل مستوياته الإدارية، وكذا نظم تشجيع الموظفين عن طريق الحوافز والكفاءات[1].

فالبنوك الجزائرية تعمل على التطبيق الجاد للتدريب بإعتباره إستراتيجية حتمية من أجل مواكبة التغيرات الداخلية والخارجية، خاصة التكنولوجية منها التي تعتبر من أهم التغيرات التي تواجه البنوك، وهذا لأهمية الأفراد لإنتاج وتقديم الخدمات البنكية فإن البنوك تعمل على تقديم فرصا للتطوير المهني من خلال برامج تدريب، وهذا لإكتساب الخبرات والمهارات في كل مجال من مجالات العمل لتأدية الأعمال الموكلة لهم، خاصة بالنسبة للموظفين الجدد حيث يخصص لهم برامج تدريبية تساعدهم على التعرف على رسالة وإستراتيجيات وأهداف البنك وعلى الأعمال الموكلة لهم وتزويدهم بالمهارات التي تساعدهم على أدائها، ويتم تدريب الموظفين على مستويين: الأول داخل البنك والثاني خارج البنك أين يتم في المعاهد الوطنية، فيتم تكوين موظفي البنك في المدرسة العليا للصيرفة التي أنشأت سنة 1996 من قبل بنك الجزائر، تتولى تكوين الإطارات البنكية مقرها الجزائر العاصمة ويختلف مستوى التكوين والشهادة المتحصل عليها حسب مستوى الوظيفة التي يتم الترقية إليها.

ونظرا لأهمية الإطارات ذوي كفاءات في مرحلة تحول الجزائر إلى إقتصاد السوق ولأجل ذلك سطرت العديد من البرامج التكوينية لصالح البنوك الجزائرية وتمثلت تلك في: تكوينات ذات المدى القصير والمتوسط وطويلة المدى، والتي تكتسي معظمها شكل ملتقيات أو أيام إعلامية أو عمليات تأطيرية وحتى في بعض الأحيان تربصات تدريبية تتناول في مجملها تعريف وإلمام البنكيين بكل العمليات البنكية من مجرد مهام الإستقبال والإتصال إلى غاية وظائف التمويل ومتابعة التسديد وتحصيل القروض، حيث تمس هذه التكوينات كل مستويات البنك (المكلفين بالإستقبال، المكلفين بالزبائن، المكلفين بالدراسات والمدراء...) إضافة إلى أنها تتم في بعض الأحيان بالتعاون مع خبراء أجنبيين متخصصين في مجالات مختلفة، حيث بلغ عدد البنكيين المكونين خلال سنة 2003 ما يعادل 2177 موظف في مجال البنوك في كل مجالات النشاط، ولا تنحصر البرامج التدريبية على قاعات الدراسة، بل تقدم البنوك للموظفين برامج تدريبية وجها لوجه من خلال التدريب العملي ودورات الأنترنت لدعم فرق العمل لتطوير المهارات الوظيفية، بالإضافة إلى تنظيم ملتقيات دورية سداسية وسنوية، وهذا لمواكبة المنتجات الجديدة المقدمة من قبل البنك أو عند إحداث تغيرات في الأنظمة بهدف تعريف الموظفين بخصائص المنتجات من أجل تمكنهم من الإجابة على تساؤلات الزبائن وإكتساب مهارات حول كيفية إنتاجها وتقديمها بمستوى جودة عالية

---

[1] بن وسعد زينة، جميل عبد الجليل: واقع تمويل البنوك للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشاكل ذلك –حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية–، مداخلة صمن الملتقى الوطني حول المنظومة البنكية في ظل التحولات القانونية والإقتصادية، يومي: 24–25 أفريل 2006، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة طاهري محمد، بشار، الجزائر، ص–ص.06–08.

لهم، فالمعروف أنه من بين أهم وسائل التسيير الحديثة في المؤسسات ضرورة دفع الموظفين لإستكمال دراساتهم في المجالات المتعلقة بعملهم مع تسديد كل تكاليف الدراسة، حيث أصبح من الممكن لدى البنكيين اليوم من نيل شهادات التي تسمح لهم برفع مستوياتهم العلمية والعملية من جهة والحصول على الترقية إلى مناصب أعلى من جهة أخرى، وتختلف هذه الشهادات حسب مستوى الموظف والمدة الزمنية المستغرقة في التدريب.

وتقدم البنوك الجزائرية راتب وعلاوات ونسبة من الأرباح السنوية وحزمة إمتيازات تنافسية للموظفين، فالرواتب تحدد حسب طبيعة ومستوى العمل وخبرة الموظف ومؤهله العلمي، بينما الإمتيازات غير النقدية تتمثل في التأمين الصحي، علاوات السفر والخصومات على القروض للموظفين وغيرها، ويتميز نظام الحوافز في البنوك بالعدالة والمصداقية، وتهتم البنوك بتحفيز الموظفين بإستمرار بهدف تحسين والإرتقاء بأدائهم، الذي ينعكس إيجابا على أهدافه وحقيق النتائج المطلوبة، وهذا من خلال دفعهم إلى الإبداع والإبتكار أثناء ممارستهم لمهامهم.

وتتبع البنوك نظام حوافز متنوع بهدف تحفيز موظفيه، ويمكن إختصاره في النقاط التالية:

- **الحوافر المادية:** ويتمثل الحوافز المادية في:
  - منحة تعويض الخبرة المهنية: وهي منحة تقدم على حسب الخبرة التي يكتسبها الموظف داخل البنك خلال سنوات عمله؛
  - منحة المنصب: تمنح على حسب المواد المطبقة في البنك؛
  - منحة الساعات الإضافية: تمنح للوقت الخارج عن المدة القانونية للعمل؛
  - منحة الخدمة الإلزامية؛
  - منحة الإدارة والمسؤلية.
- **الحوافر المعنوية:** بالإضافة إلى الحوافز المادية، فالبنوك تتبع سياسة الحوافز المعنوية بهدف توفير المناخ الملائم للموظفين لتعزيز ولائهم للبنك، وتتمثل الحوافز المعنوية في:
  - الترقية؛
  - التقدير ومنح لوحات شرفية وجوائز تشجيعية.
- **الحوافز السلبية:** بالإضافة إلى الحوافز المادية والحوافز المعنوية التي تمثل الحوافز الإيجابية، يتبع البنك أيضا سياسة الحوافز السلبية والمتمثلة في عقوبات من الدرجة الأولى، الثانية والثالثة، يمكن إيضاحها كما يلي:
  - **العقوبة من الدرجة الأولى:** وتشمل الإنذار الكتابي، التوبيخ والتوقيف عن العمل لمدة ثلاثة أيام؛
  - **العقوبة من الدرجة الثانية:** التوقيف عن العمل من أربعة إلى ثمانية أيام؛

- **العقوبة من الدرجة الثالثة:** التحويل التلقائي، تخفيض الرتبة والتسريح ذو الطابع التأديبي.

المطلب الثاني: إدارة التغيير في البنوك التجارية

في سياق المتغيرات التي إجتاحت البيئة المالية الدولية إقليميا وعالميا، أصبح لزاما على البنوك الجزائرية التجارية زيادة عنايتها بجودة ما تقدمه من خدمات كأحد العناصر المحددة للقدرات التنافسية البنكية في السوق المحلية والأجنبية ضمن حلقة عولمة مالية تعني تفاعل معادلة المال مع وسائل الإتصال الحديثة، وتعد خدمات الائتمان البنكي بمفهومها الشامل أهم المجالات التي تبرز الأهمية البالغة للإرتقاء بالجودة والقدرة على المنافسة، فالإنتقال إلى عصر المعلوماتية يعني ضرورة تكييف البنوك الجزائرية مع تغيرات وتطورات المحيط.

ولقد شرعت الجزائر في إطار إصلاحات إقتصادية شاملة، في إصلاح منظومتها المالية والبنكية، إستعدادا للتحول نحو إقتصاد السوق وتحضيرا للإندماج في الإقتصاد العالمي، وفي هذا المجال تم إصدار العديد من التشريعات أبرزها القانون رقم 88-06 والقانون رقم 90-10 المعدل والمتمم بالأمر 11/03، بالإضافة إلى العديد من التعليمات والتنظيمات من بنك الجزائر.

ورغم التغييرات والإنجازات التي حققتها الإصلاحات البنكية، إلا أن النظام البنكي الجزائري لا يزال يعاني من نقائص كثيرة، وتواجهه تحديات كبيرة للإرتقاء بمستوى الأداء البنكي خصوصا في ظل العولمة والتحرير المالي، وبالتالي على البنوك الجزائرية القيام بعمليات تغيير جذرية على مختلف المستويات:

1. تغيير في الهياكل والأساليب الإدارية

لقد أصبح التفكير في أسلوب إداري وتنظيمي للبنوك التجارية أمر ضروري، من أجل مواكب التطورات والتغييرات المستمرة التي تواجهها ولتفادي الأخطاء والمشاكل التي يعاني منها النظام البنكي الجزائري، ومن بين التغييرات التي قامت بها البنوك الجزائرية على مستوى الهيكل ما يلي:

- **خوصصة البنوك**

تعتبر خوصصة البنوك أحد نتائج العولمة، ولقد حدث الإتجاه نحو خوصصة البنوك في الدول النامية وذلك بعد زوال الملكية العامة للبنوك في ظل تحويل الكثير من هذه الدول إلى تطبيق برامج الإصلاح الإقتصادي والتحول لأليات السوق، وتتلخص أهم دوافع خوصصة البنوك في مواجهة التحديات التي تواجه العمل البنكي في ظل التغيرات البنكية العالمية والتكييف مع ما جاءت به إتفاقية تحرير الخدمات المالية في إطار إتفاقية الجات ومنظمة التجارة العالمية والتي تتحدد أهدافها في: تنشيط سوق الأوراق المالية، توسيع قاعدة الملكية، زيادة المنافسة في السوق

البنكية، تحسين الأداء الإقتصادي، تحديث الإدارة وزيادة كفاءة أداء الخدمات البنكية وترشيد الإتفاق العام[1]؛

- **إندماج البنوك**

لعل القرار الذي تم إتخاذه من طرف وزارة المالية في جوان 2005 والقاضي بالسماح للبنوك الأجنبية تملك أكثر من 51% من رأس المال البنوك الجزائرية المقترحة للخوصصة وهي: القرض الشعبي الجزائري، بنك التنمية المحلية وبنك الفلاحة والتنمية الريفية، كان من شأنه أن يساهم في إنطلاق عمليات الإندماج البنكي في الجزائر سواء تعلق الأمر في شكل خوصصة جزئية أو شراكة أجنبية أو فيما يتعلق بين البنوك الجزائرية، وهناك العديد من الأسباب التي تدعوا إلى إندماج البنوك الجزائرية نذكر منها:

- عدم قديرة البنوك الجزائرية منفردة على منافسة البنوك الأجنبية؛
- تعتبر رؤوس أموال البنوك الجزائرية صغيرة الحجم مقارنة برؤوس أموال التي تجمعت لدى البنوك العالمية والتي في غالبها هي بنوك مندمجة؛
- ضعف في كفاءة أداء البنوك الجزائرية وعدم تجربتها لدخول مجالات الخدمات البنكية الحديثة كالمشتقات المالية وغيرها؛
- الإلتزام بمقررات لجنة بازل يستلزم إندماج البنوك الجزائرية لتكوين رأس المال الكافي لذلك.

وهناك ثلاث صيغ لعملية الإندماج وهي إندماج البنوك الجزائرية مع بنوك أجنبية، إندماج البنوك العمومية مع البنوك الخاصة الجزائرية وإندماج البنوك العمومية فيما بينها.

ومن خلال تفحص الهياكل التنظيمية للبنوك عينة الدراسة والمتمثلة في البنك الخارجي الجزائري، بنك الفلاحة والتنمية الريفية وبنك الخليج الجزائر في السنوات الأخيرة، لاحظنا أن هناك تغييرات عليها تمثلت في زيادة مديريات جديدة أو دمج أخرى، أو زيادة أقسام ضمن المديرية أو حذف أخرى، وبالتالي فإن البنوك قامت بتغييرات هيكلية تسمح لها بمواجهة التحديات.

2. التغيير التكنولوجي وتطور النظم الآلية في البنوك الجزائرية

لا يتحقق تطوير الخدمات البنكية وهيكلتها إلا من خلال إدخال منظومة شاملة ومتكاملة للتغيير، ولعل أحد أهم عنصر في هذه المنظومة هو الإعتماد على التكنولوجيات الحديثة من أجل مسايرة العصر والتأقلم مع المحيط الإقتصادي.

ولقد إزداد في السنوات الأخيرة الإهتمام بعصرنة القطاع المالي والبنكي في الجزائر، وإن كانت لا تمثل إلا جزءا من إصلاح شامل لهذا القطاع الحساس، الذي يمكن وصفه بعجلة

---

[1] مرابط آسيا: العولمة وآثارها الإقتصادية على الجهاز المصرفي، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول المنظومة المصرفية الجزائرية والتحولات الإقتصادية –واقع وتحديات–، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، جامعة حسيبة بن بوعلي، يومي: 14–15 ديسمبر 2004، الشلف، الجزائر، ص.243.

الإقتصاد، إلا أنها تعتبر أبرز جوانبه وأكثرها حيوية، خاصة ونحن مقبلون على إندماج فعلي في الحركية الإقتصادية الدولية، ومن ناحية أخرى ينصرف مدلول العصرنة إلى إدخال تكنولوجيات الإعلام والإتصال في النشاط المالي والبنكي، ويتطلب ذلك من عصرنة كل من أنظمة الدفع والسحب، الائتمان، التحويلات المالية، الخدمات المصرفية (مثل كشوف الحسابات)، التنظيم الداخلي للبنك[1].

ويتوقف نجاح البنوك أكثر على طريقتها في إستغلال الإمكانيات التكنولوجية الإستراتيجية الجديدة، ولمواجهة التغيرات يجب على المؤسسة وضع إستراتيجيات جديدة حتى تتمكن من تحقيق أهدافها المالية والتنموية وتحسين خدماتها وذلك بواسطة تخفيض الوقت الضائع، تخفيض تكاليف تقديم الخدمات، تحسين جودة الخدمات البنكية المقدمة وتطوير وتنويعها لمواجهة متطلبات الزبائن.

3. إعادة هيكلة صناعة الخدمات البنكية

لقد حدث تغير كبير في أعمال البنوك وتوسعت مساحة ودائرة ونطاق أعمالها، حيث أخذت البنوك تتجه إلى أداء خدمات بنكية ومالية لم تكن تقوم بها من قبل، وإنعكس ذلك بوضوح على هيكل ميزانيات البنوك، ولقد إتضح من أحدث التقارير على أكبر البنوك أن المصدر الرئيسي لأرباحها لم يعد يتحقق من عمليات الإئتمان المصرفي أي الإقراض بل من الأصول الأخرى، ومن ناحية أخرى إنخفض النصيب النسبي للودائع في إجمالي الخصوم بالبنوك، وأن الخصوم القابلة للمتاجرة زاد نصيبها النسبي إلى إجمالي خصوم البنوك، نتيجة تزايد نشاطها في الأنشطة الأخرى غير الإقراضية[2].

فالأسواق المالية تزداد تطورا ومنافسة يوما بعد يوم، وكي يتسنى الإستفادة من أجواء الأسواق التي تتغير بسرعة ومواجهة المنافسة المتزايدة، لابد من الإهتمام بعنصرين هما الهندسة المالية والإبتكار، فالأدوات المالية الكلاسيكية ومتغيراتها التي تم تطويرها لا تستطيع مواكبة إحتياجات السوق الحالية، بينما يمكن الإستفادة منها لتكون بمثابة خطوط توجيهية لإنشاء عقود معاملات مالية جديدة تتوافق مع إحتياجات الزبائن وتعمل على تلبيتها، وفي ضوء مبادئ الابتكار، يستحسن اللجوء إلى نهج "الحاجة" في الهندسة المالية، فقد صمم المهندسون المتخصصون في الهندسة المالية الحديثة أدوات مالية عديدة مثل القروض العقارية والخيارات والمشتقات ومشاريع تأمين المعاشات وبطاقات الائتمان...الخ، وذلك تلبية لإحتياجات الزبائن لخدمات مالية مختلفة، لابد من

---

[1] رحيم حسين، هواري معراج: الصيرفة الإلكترونية كمدخل لعصرنة المصارف الجزائرية، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول المنظومة المصرفية الجزائرية والتحولات الإقتصادية –واقع وتحديات–، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، جامعة حسيبة بن بوعلي، يومي: 14–15 ديسمبر 2004، الشلف، الجزائر، ص.326.

[2] مرابط آسيا، مرجع سابق، ص.240.

أن ندرس الإحتياجات التي تلبيها هذه الأدوات وإن كانت الإحتياجات حقيقية فلابد من الإستفادة منها لتخدم الإقتصاد القومي الجزائري[1].

4. تغيير الأفراد في البنوك الجزائرية

أنجزت دراسات تشخيصية في إطار السعي إلى تطهير وتأهيل البنوك في الجزائر من طرف ثلاثة مكاتب دولية خلال عامي 1992 و1993 بتمويل من البنك الدولي، وفي تقارير عن وضعية البنوك الجزائرية قدم المجلس الإقتصادي عرضا سلبيا عن وضعية وأداء البنوك في الجزائر، حيث رأى بأنه لابد من مرحلة إنتقالية تأهيلية يحاول فيها القائمون على الجهاز البنكي الإهتمام بتكوين الأفراد المستمر بهدف ترقية مهاراتها وحسين أدائها، تمهيدا لدخول مرحلة التنافس التي أفرزها قانون النقد والقرض، وهو ما أكده تصريح وزير المالية الجزائري سنة 1996: "تحتاج الجزائر في مرحة التحول إلى إقتصاد السوق، إلى إطارات ذوي كفاءة عالية الذين يمثلون محور التنافس مع غيرهم من الأفراد في البنوك"، كما رأى المجلس الإقتصادي في تقريره الصادر سنة 1997 ضرورة وضع مخطط توجيهي من أجل تحقيق النجاعة وزيادة الكفاءة والذي يمتد على عشرة سنوات من 1997 إلى 2007[2].

وبالتالي يعد العنصر البشري من الركائز الأساسية للارتقاء بالأداء البنكي، على إعتبار أن الكفاءة في الأداء هي الفيصل ما بين المؤسسات، وكما يقال في العبارة الشائعة: ***C'est la compétence qui fait la différence***، فمهما تنوعت مصادر الكفاءة يضل العامل البشري وراءها، ومن أجل مسايرة أحدث ما وصل إليه العلم في مجال التكنولوجيا البنكية ينبغي تطوير إمكانيات الموظفين وقدراتهم لإستيعاب التطورات في مجال الخدمات البنكية بما يحقق تحسين مستوى تقديم الخدمة البنكية وتحقيق أفضل إستخدام للموارد البشرية في البنوك الجزائرية، ويتطلب الإرتقاء بالعنصر البشري تبني العديد من الإستراتيجيات نذكر منها[3]:

- الإستعانة ببيوت الخبرة ومكاتب الإستشارة الدولية في تدريب الإطارات البنكية على إستخدام أحدث النظم البنكية؛

---

[1] عبد المنعم محمد الطيب حمد النيل: العولمة وأثارها الاقتصادية على المصارف: نظرة شمولية، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول المنظومة المصرفية الجزائرية والتحولات الإقتصادية –واقع وتحديات–، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، جامعة حسيبة بن بوعلي، يومي: 14–15 ديسمبر 2004، الشلف، الجزائر، ص، ص.26، 27.

[2] علي قابوسة: الآثار المتوقعة من إنضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة على الجهاز المصرفي، مداخلة ضمن ملتقى حول تحرير تجارة الخدمات، يومي: 15–16 ديسمبر 2009، طرابلس، ليبيا، ص.

[3] معطى الله خير الدين، بوقموم محمد: المعلوماتية والجهاز البنكي حتمية تطوير الخدمات المصرفية، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول المنظومة المصرفية الجزائرية والتحولات الإقتصادية –واقع وتحديات–، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، جامعة حسيبة بن بوعلي، يومي: 14–15 ديسمبر 2004، الشلف، الجزائر، ص.202.

- وضع نموذج لتقييم أداء العنصر البشري من خلال عدة معايير تأخذ في إعتبارها أداء الوحدة ودوره في تحقيق هذه النتائج؛
- الرفع من مستوى كفاءة الموظفين بإعطاء الأولوية في التوظيف لخريجي الجامعات.
- وتميزت سياسة التغيير منذ الإستقلال بالخصائص التالية[1]:
- ضعف مناهج التغيير من أسلوب لأخر ومن مرحلة إلى أخرى، من خلال علاقة الدولة بالمؤسسة، فالتغيير دائما يأخذ طابع شكلي دون تقييم إستراتيجي مسبق له؛
- بطء التغيير حيث يستغرق مدة طويلة للتنفيذ؛
- غياب إستراتيجية للتغيير فالحرص على تنفيذ خطوات التغيير عير مجدي في غياب مقارنة النتائج المحققة مع الأهداف المسطرة؛
- لم يراعي التوجه الحالي للتغيير –في ظل الإستراتيجية الإخضاعية– الجانب البشري الذي يساير عملية كل تغيير، مما يؤدي إلى ظهور مقاومة التغيير من قبل الأفراد.

فالجزائر عرفت في السنوات الأخيرة تغيرات جذرية في جميع مؤسساتها، سواء التي تتعلق بالدولة أو تلك التي تمس بالقطاع الإقتصادي والمالي، وهذا بسبب تغيير نظامها الإقتصادي من نظام مخطط إلى نظام تسوده المنافسة أو ما يسمى بإقتصاد السوق، غير أن نتائج هذه التغييرات لم تحقق المطلوب منها بسبب العديد من النقائص، ويمكن تلخيص نقائص سير المنظومة البنكية في النقاط التالية[2]:

- العجز في التسيير (تنظيم، تأطير، التكيف مع التغيرات...الخ)؛
- عدم القدرة على تقدير المخاطرة وعجز البنوك على مواجهته؛
- نقائص جهاز الإعلام والتسويق والمواصلات السلكية واللاسلكية؛
- غياب المنافسة؛
- ضياع الوقت نتيجة لصلابة التأخر في العصرنة لا سيما في الجانب التكنولوجي.

المطلب الثالث: أثر التسويق الداخلي على نجاح إدارة التغيير في البنوك التجارية

حسب العديد من الكتاب والباحثين هناك تقارب بين بعض المفاهيم الإدارية كإدارة الموارد البشرية، التطوير التنظيمي، التسويق وإدارة الجودة وبين مفهوم التسويق الداخلي، حيث ترتبط فيما بينها في إهتمامها بشؤون الموظفين أو الموارد البشرية، بما في ذلك من تدريب، توظيف، تحفيز

---

[1] أحمد ضيف: تكنولوجيا المعلومات والإتصال كمدخل لتفعيل إدارة التغيير بالمؤسسة الإقتصادية –حالة المؤسسة الجزائرية مجمع إتصالات الجزائر نموذجا–، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الإقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2012–2013، ص.290.

[2] ياسين الطيب، مرجع سابق، ص.56.

والمكافآت، وحسب ***بارنز (Barnes, 1989)*** تحتاج إدارة الموارد البشرية إلى تبني التوجه التسويقي وهذا لمساهمته الكبيرة عند قيامها بالتوظيف والتدريب، وهو ما أوضحه ***جورج (George, 1990)*** حيث أكد على وجود علاقة تربط بين التسويق الداخلي وإدارة الموارد البشرية حيث يعرف التسويق الداخلي على أنه: "فلسفة إدارة الموارد البشرية وتحقيق التنسيق والتكامل بين مختلف الوظائف في المؤسسة"، وحسب كل من ***(Glassman and McAfee, 1992)*** يجب على إدارة المؤسسة العمل على التوفيق بين أهداف التسويق وشؤون الموظفين، فالموظفين أو إدارة الموارد البشرية تعتبر بمثابة موارد بالنسبة لإدارة التسويق تستخدم لضمان تقديم خدمة ذات مستوى جودة عالية للزبائن، حيث يؤثر التدريب المكثف والمخطط وتوظيف الأفراد ذوي المهارة والكفاءة العالية على علاقة البنك مع زبائنها (السوق الخارجي)، بإعتبار أن أدائهم جزء من سيرورة إنتاج الخدمة المقدمة.

وبهدف تحسين العلاقة بين الموظفين والمشرفين عليهم، على الإدارة أن تتبني مفهوم ثقافة المؤسسة بهدف تحسين كفاءتها التنظيمية، وهذا من خلال إعتماد الهياكل والعمليات الداخلية التي تؤثر على أداء أعضاء البنك (الموظفين) لخلق ميزة تنافسية وضمان إستدماتها، ويرى ***(Grönroos, 1981)*** أن التسويق الداخلي هو عبارة عن تحقيق التنسيق والتكامل بين مختلف وظائف المؤسسة، بينما التسويق الداخلي حسب ***(Harrison, 1987)*** تضافر جهود المؤسسة ككل لتحقيق هدف مشترك كالثقافة التنظيمية[1].

فالتسويق الداخلي يضمن الجودة الخدمات المقدمة للزبائن، وبهدف تحقيق مستويات عالية من الجودة لا يقتصر تطبيق التسويق الداخلي على وظيفة إدارية واحدة، وبالتالي يجب إلغاء العزلة بين الإدارات وتقليل الصراعات بين مختلف الوظائف وتطوير الإتصالات أي تبادل المعلومات والحوار بين مختلف الأعضاء، فالتسويق الداخلي يعتبر وسيلة للتنسيق والتكامل بين وظائف المؤسسة، ووسيلة لدمج مهامها بهدف تحقيق رضا الزبون.

تعتبر علاقة التسويق الداخلي بالتغيير التنظيمي أحد الجوانب الرئيسية التي ركزت عليها الدراسات الأكادمية، حيث أكد الباحثين ومن بينهم ***رفيق وأحمد (Rafiq & Ahmed, 1993)*** على أهمية التسويق الداخلي لنجاح إدارة التغيير وتنفيذ عملية التغيير داخل البنك، إذ يعتبر الباحثون أن التسويق الداخلي وسيلة فعالة للتغلب على مقاومة الموظفين لعملية التغيير، وآلية أو وسيلة لتنفيذ إستراتيجية البنك وعملية التغيير، فالإدارة تستخدمه لتشجيع الموظفين على الأداء بكفاءة والحصول على دعمهم للتغيير، وهذا من خلال إعلامهم بمضمون التغيير وإشراكهم فيه، ويمكن توضيح هذا في النقاط التالية[2]:

---

[1] Richard J. VAREY: "**Internal Marketing: A Review And Some Interdisciplinary Research Challenges"**, International Journal Of Service Industry Management, Vol.06, No.01, 1995, P.46.
[2] Paschal U. ANOSIKE, Ahmed PERVAIZ, Op Cit, P, P.11, 12.

- تستخدم الإدارة العليا التسويق الداخلي كآلية لتنفيذ إدارة التغيير للإنتقال إلى وضع أكثر كفاءة، حيث أي تغيير في الإستراتيجية يتطلب جهود التسويق الداخلي للتغلب على المقاومة، من خلال توضيح للموظفين الأسباب وأهمية تنفيذ التغيير والفوائد التي ستنتج عنه؛
- يستخدم التسويق الداخلي لقيادة وإدارة التغيير بهدف تحقيق فعالية الممارسات التنظيمية للموارد البشرية، فهو يساهم في نجاح عملية التغيير من خلال تبسيط مراحل الإنتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المستقبلي بالنسبة للموظفين؛
- بهدف التنفيذ الصحيح للتغيير على الإدارة أن تقوم بعرضه على الموظفين وشرحه لهم وتوفير المعلومات الضرورية عنه وإشراكهم فيه، فمشاركة الموظفين تعتبر من بين العناصر الأساسية للتسويق الداخلي لضمان نجاح إدارة التغيير، وهذا من خلال التعرف على آرائهم وأفكارهم حول أهدف البنك، وهو ما يستلزم تزويدهم بالمعلومات الضرورية حول النتائج التي يهدف البنك إلى تحقيقها، فبرامج التسويق الداخلي تسعى إلى توفير المستوى المطلوب من المشاركة والدعم من الموظفين أثناء تنفيذ عملية التغيير من أجل تحقيق النتائج المطلوبة؛
- تواجه البنوك العديد من صعوبات خلال إدارة التغيير في حالة عدم تطبيق التسويق الداخلي وبالتالي عدم إشراك الموظفين في عملية التغيير، حيث يشعر البعض منهم بعدم الإرتياح من التغيير الذي يتم إحداثه في القسم الذي ينتمي إليه، وهذا لغياب الإتصال وعدم توفر المعلومات الكافية عن التغيير ومشاركتهم في تنفيذه.

وبالتالي فإن إشراك الموظفين وتبادل المعلومات فيما بينهم، يعتبران من العناصر الرئيسية التي من خلالها يمكن أن يستخدم التسويق الداخلي كآلية التغيير.

ويعتبر ضعف الإتصال والتواصل من بين الأسباب التي تدفع الأفراد لمقاومة التغيير، إذ يجب توفير المعلومات الكاملة للتواصل من خلال الإتصال والحوار، ويؤكد الباحثون على أننا نستطيع إزالة جزء كبير من المقاومة التي تظهر لدى أعوان مستويات القاعدة، والتي تكون في غالب الأمر مرتبطة بحالة عدم التأكد، بنقص الدقة والمعلومات، وعدم كفاية التفسيرات والشروحات اللازمة والتي يعتبرون وكأنها نقص في إعطائهم الإعتبار والإهتمام اللازمين، حيث يرى كل من ***(Moutot et Autissier, 2013)*** الإتصال على أنه أحد الركائز الأساسية لنجاح عملية التغيير ويتجه تصور هذين الكاتبين إلى الإعتماد على مقاربة التسويق الداخلي، هذا الأخير يسعى إلى إستهداف مجموعات معينة، ثم تزويدها بالمعلومات الخاصة التي تجعلها تقبل العملية التغييرية. من أجل هذا الغرض، ويوجد العديد من الدعائم الإتصالية التي يمكن إستخدامها من قبل البنك

منها: الوثائق، الإعلانات، المطويات، اللافتات، مواقع الإنترنيت والمنتديات، الملتقيات والإجتماعات ...الخ[1].

ولا يقتصر التوجه بالسوق الداخلي على التسويق وإدارة الموارد البشرية، فالإدارة تهدف من خلال هذا التوجه التأثير على سلوكيات الموظفين لتحسين مستوى الخدمة المقدمة للزبائن بما يتوافق مع توقعاتهم، فهو يساهم في تغيير ثقافتهم ومواقفهم بهدف إنجاح التسويق الخارجي، لهذا يجب تقييم التغيير كعملية صنع القرارات الإستراتيجية من أجل تلبية إحتياجات الزبائن، وتبين النقاط التالية العلاقة بين التسويق الداخلي وبرامج التغيير[2]:

- **وضع رؤية إستراتيجية واضحة:** يجب أن تبدأ عملية التغيير الفعال بوضع رؤية جديدة واضحة وإستراتيجية تتضمن القيم المشتركة اللازمة والسلوك المتوقع من أجل تحقيق إستراتيجية البنك الجديدة؛
- **مشاركة الإدارة العليا:** يجب إحداث التغيير من قبل المسؤولين في المؤسسة، الذين يقع على عاتقهم خلق الظروف المناسبة من أجل تنفيذ التغيير؛
- **نموذج التغيير في أعلى مستوى داخل المؤسسة:** يجب على الإدارة العليا مواكبة التغييرات الجديدة من خلال إدخال تغييرات على القيم والمعتقدات الحالية للبنك؛
- **إدخال تعديلات على المؤسسة لدعم التغييرات التنظيمية:** بهدف تحقيق التغيير يجب على البنك إحداث تعديلات في الهيكل التنظيمي، نظام الموارد البشرية، نظام المعلومات والمراقبة والإتصالات والعلاقات العامة والعمليات وأسلوب الإدارة، ما يسمح بتوجيه سلوك الأفراد نحو تبني ثقافة جديدة؛
- **إختيار أعضاء تتناسب مع التنظيم الجديد:** من المهم تغيير أعضاء البنك وهذا بإختيار الأفراد الذين يتوافقون مع ثقافة البنك الجديدة، وتوضيح المواقف والسلوك المطلوب التمتع به من قبل الأفراد، وإستبعاد الأفراد الذين لا يستطيعون التكيف مع بيئة تتميز بالتغيرات المستمرة، خاصة بالنسبة للأفراد الذين يشغلون مناصب على مستوى الإدارة العليا، حيث يؤثر سلوكهم الفردي على عدم تبني قيم جديدة؛
- **تطوير الحساسية الأخلاقية والقانونية:** معظم برامج التغيير تهتم بترسيخ القيم التي تعزز إندماج الموظفين، المراقبة، تكافؤ الفرص والأمن الوظيفي، وبالتالي على البنك أن

---

[1] مراد كواشي، عبد الحليم بوشلوش: فلسفة إدارة التغيير: بين غزارة المرجعيات العلمية وصعوبة التطبيقات العملية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي العلمي حول إدارة التغيير في عالم متغير، يومي: 27-30 أكتوبر 2014، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مركز بحث وتطوير الموارد البشرية رماح، عمان، الأردن، ص.16.

[2] Sarolta VÁRNAI, János FOJTIK, Op Cit, P-P.164-166.

تكون واضحة في الجوانب الأخلاقية والقانونية عند قيامها بالإحتفاظ بالموظفين الحاليين وعند تعيين آخرين جدد الذين تتطلبهم عملية التغيير.

فالتسويق الداخلي يساهم في بناء علاقات طويلة الأجل مع الزبائن والمحافظة عليهم خاصة بالنسبة للمؤسسات الخدمية عامة والبنوك التجارية خاصة، وهذا من خلال إستخدام أدواته من أجل خلق بيئة عمل مستقرة، ووضع أسس المرحلة الجديدة لتحقيق التغيير وتقليل مقاومته، وبالتالي لعناصر التسويق الداخلي قيمة تنافسية أساسية في بناء أداء فعال.

خلاصة

لقد شهد القطاع البنكي في الجزائر تطورا كبيرا نتيجة الجهود التي بذلتها الدولة في إطار الإنتقال من الإقتصاد المخطط إلى إقتصاد السوق وخاصة بعد صدور قانون النقد والقرض، كان الهدف من الإصلاحات البنكية التي قامت بها السلطات الجزائرية هو توفير المقومات الأساسية لنظام بنكي ينسجم ومتطلبات المرحلة المقبلة التي تعتمد أساسا على آليات السوق.

وفي هذا الإطار يمكن القول أنه تم إنجاز الكثير في مجال تنظيم وتحديث الجهاز البنكي، ومع ذلك فإن هذا القطاع يواجه عددا من التحديات التي أملتها التغيرات المتسارعة في البيئة الاقتصادية الدولية، وفي ضوء هذه التغيرات المستجدة ينبغي على البنوك الجزائرية الإستعداد لتطبيق ثقافة بنكية جديدة تأخذ في الحسبان التغير المستمر في أوضاع السوق، وخلق كيان قادر على المنافسة في ظل العولمة، وتقديم خدمات بنكية متطورة تهدف من خلالها إشباع حاجات ورغبات زبائنها وإرضائهم، وبالتالي على البنوك الجزائرية أن تتبنى التسويق الداخلي كمدخل إداري حديث لمواكبة البيئة المتغيرة بإستمرار لإرضاء الزبائن الخارجيين من خلال تحقيق رضا الزبائن الداخليين وزيادة دافعتهم، وبهدف التعرف على علاقة التسويق الداخلي بإدارة التغيير قمنا بدراسة عينة من البنوك التجارية والمتكونة من ثلاثة بنوك تتمثل في (البنك الخارجي الجزائري، بنك الفلاحة والتنمية الريفية وبنك الخليج الجزائر)، وهو ما سنوضحه في الفصل الرابع.

الفصل الرابع

دراسة ميدانية لعينة من البنوك التجارية الجزائرية

تمهيد

بعد تحديد مشكلة الدراسة وأهم عناصرها النظرية، نعرض في هذا الفصل الإجراءات المنهجية المتبعة في الجانب الميداني، حيث يعتبر من أهم الخطوات في البحث الإجتماعي إذ تشتمل الخطوات المساعدة للوصول إلى إجابة من الميدان للتساؤل المطروح، وذلك لما يتضمنه هذا الفصل من شرح وتفصيل للإجراءات والوسائل التي إستخدمناها في هذه الدراسة لجمع البيانات الميدانية، والتي قمنا بتعريفها وتبرير سبب إختيارها وكيفية بنائها وتوظيفها، حيث ستشكل قاعدة الحصول على النتائج وبالتالي تحقيق الهدف منها.

ومن خلال هذا الفصل سيتم دراسة مدى تطبيق إستراتيجيات مدخل التسويق الداخلي في البنوك التجارية الجزائرية، ومدى إعتمادها لتنفيذ الصحيح للتغيير المطلوب والتقليل من مقاومة الموظفين له، بهدف مواكبة التغييرات المستمرة والسريعة التي تحيط ببيئة البنوك الجزائرية (البنك الخارجي الجزائري، بنك الفلاحة والتنمية الريفية وبنك الخليج الجزائر) الداخلية منها أو الخارجية في ظل أوضاع المنافسة التي يشهدها القطاع البنكي.

ويهدف هذا الفصل إلى عرض نتائج الدراسة وتفسيرها، وذلك من خلال تحليل نتائج الإستمارة، حيث يقدم الفصل إجابة على فرضيات الدراسة للخروج بمجموعة من الإقتراحات والتوصيات للبنوك الجزائرية، وينقسم الفصل إلى ثلاثة مباحث، يتعلق المبحث الأول بتحديد المنهج المتبع، مجتمع الدراسة، أدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليلها، وكذا وصف بناء أداة الدراسة الرئيسية، بينما يعرض المبحث الثاني عرض نتائج الدراسة وتحليلها، وفي المبحث الثالث يتم فيه تقديم نتائج إختبار فرضيات الدراسة وتفسيرها.

المبحث الأول: تصميم الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية

يقدم هذا المبحث عرضا مفصلا للمنهجية والإجراءات التي تم الإعتماد عليها في تنفيذ الدراسة الميدانية، وتشمل وصف لمجتمع وعينة الدراسة وخصائصها، إضافة إلى بيان أدوات جمع البيانات بضفة عامة والإستمارة بصفة خاصة بإعتبارها الأداة الرئيسية التي تعكس أبعاد الدراسة المستوحاة من الجانب النظري للموضوع من جهة، ومن الدراسات السابقة التي إطلعنا عليها من جهة أخرى، كما تم إستخدم مجموعة من الأساليب الإحصائية في معالجة وتحليل البيانات المفرغة من الإستمارة نتائج الدراسة، بالإضافة إلى التعريف بهذه الأدوات الإحصائية.

المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية

من خلال هذا المطلب سنحاول التعرف على المجتمع الذي سنجري عليه الدراسة والعينة المختارة، وسيتم عرض المنهج المعتمد، ومصادر جمع المعلومات ومجال حدود الدراسة، كذلك سيضم مختلف مراحل إعداد الإستمارة ومعدل إسترجاعها.

1. مجتمع الدراسة

وهو كل ما يمكن أن تعمم عليه نتائج البحث ويعرف على أنه: "جميع المفردات التي تكون إطار البحث المراد دراسته، فهو جميع الأشخاص أو الأشياء المكونة للدراسة"، ويضطر الباحث إلى أن يلجأ جزء (عينة) من هذا المجتمع، لأنه لا يستطيع في جميع البحوث اللجوء إلى مجتمع البحث كله، وهو الأمر الغالب في الدراسات الإجتماعية والسلوكية، ولإختيار الجزء من الكل يفترض على الباحث أن يقوم بتعريف مجتمعه الأصلي موضع دراسته، وكذلك معرفة مدى قابلية نتائجها للتعميم وتأكيد تمثيل العينة للمجتمع[1].

ويتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين (رؤساء ومرؤوسين) الذين يعملون في: (البنك الخارجي الجزائري، بنك الفلاحة والتنمية الريفية وبنك الخليج الجزائر) بولاية الجزائر العاصمة والذين ينطبق عليهم موضوع الدراسة، وتمثل مجتمع الدراسة في ثلاثة مجموعات وهي: (395 موظف وموظفة ببنك الخارجي الجزائري، 454 موظف وموظفة ببنك الفلاحة والتنمية الريفية و389 موظف وموظفة ببنك الخليج الجزائر)، ورغم أن حجم المجتمع محدد إلا أنه كبير جدا، ونظرا لإستحالة إخضاع جميع الموظفين للدراسة بالمسح الإجتماعي أو الميداني بسبب الإمكانات المادية والوقت والجهد، إذ أن دراسة المجتمع ككل تستغرق وقت طويل وتتطلب بذل مجهود كبير وتكاليف باهظة، ولهذا سيتم إستعمال طريقة المعاينة لتسهيل الدراسة، وبالتالي فإن الوحدة الإحصائية تتمثل في موظف أو موظفة يعمل أو تعمل في إحدى البنوك الثلاثة السابقة الذكر.

---

[1] أحمد عارف العساف، محمود الوادي: منهجية البحث في العلوم الإجتماعية والإدارية: المفاهيم والأدوات، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011، ص، ص.221، 222.

2. تحديد عينة الدراسة

لعل من أهم المشكلات التي تواجه الباحث، هي مشكلة إختيار العينة التي تجرى عليها الدراسة، أسلوب إختيارها وحجمها، وكما هو متعارف عليه، تعتبر المعاينة –سحب عينة من مجتمع الدراسة–، الأسلوب المستخدم في معظم الدراسات التي تتطلب النزول إلى الميدان وتقصي الظاهرة، لذا فإن إختيار عينة الدراسة يجب أن يخضع لشروط ويتم وفق معايير معينة.

والعينة تعني مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية، وهي تمثل جزء من الكل، بمعنى أنه تؤخذ مجموعة من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة تمثيلا جيدا لجميع خصائص المجتمع لتجري عليها الدراسة، فالعينة إذن هي جزء معين أو نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي، فكلما كانت عينة الدراسة أكثر تمثيلا للمجتمع كانت النتائج أقرب للواقع، مما يسمح بتعميم نتائج الدراسة على المجتمع ككل[1]، والعينة هي جزء من مجتمع البحث الأصلي يختارها الباحث بأساليب مختلفة وتضم عدد من الأفراد من المجتمع الأصلي[2]، ويستخدم الباحث العينة لما تتميز به من فوائد كتكلفة أقل، وقت أقل، جهد أقل، دقة وسرعة في الوصول إلى النتائج.

وفيما يتعلق بحجم عينة الدراسة التي تمثل مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة، فقد إرتأينا التركيز على التعامل مع إطارات البنوك والموظفين الدائمين والمعنيين بموضوع هذه الدراسة لعدم إمكانية إجراء الدراسة الميدانية لجميع أفراد المجتمع الأصلي، ولأن إستراتيجيات التسويق الداخلي وعملية إحداث التغيير لا يمكن نجاحها إلا من خلال المسؤولين، وبشكل أقل أعوان التحكم والتنفيذ، وبذلك فقد تم إعتماد أسلوب العينة القصدية في تحديد عينة الدراسة التي تكون من موظفين ينتمون إلى مختلف المستويات الإدارية، وهذا بهدف الوقوف على مختلف وجهات النظر حول موضوع التسويق الداخلي وإدارة التغيير، من أجل إقتراح أساليب للإستفادة من مختلف أبعاد التسويق الداخلي لتفعيل إدارة التغيير، ولهذا حددنا نسبة العينة بما نسبته 25% من مجموع مجتمع الدراسة، حيث كانت المعاينة كالتالي:

- بالنسبة لبنك الخارجي الجزائري:

$$n = \frac{25 * 395}{100} = 99$$

- بالنسبة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية:

$$n = \frac{25 * 454}{100} = 114$$

---

[1] رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثالثة، قسنطينة، الجزائر، 2008، ص.267.

[2] إبراهيم بن عبد العزيز الدعيلج: مناهج وطرق البحث العلمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010، ص.91.

- بالنسبة لبنك الخليج الجزائر:

$$n = \frac{25 * 389}{100} = 97$$

وتبعا لهذا الأسلوب في المعاينة، تم توزيع 310 إستمارة عن طريق المقابلة الشخصية على إطارات وموظفي البنوك محل الدراسة (البنك الخارجي الجزائري، بنك الفلاحة والتنمية الريفية وبنك الخليج الجزائر)، في حين تم إسترجاع 264 إستمارة من بين إجمالي الإستمارات الموزعة رغم إستفسارنا المستمر عنها إلا أن هناك موظفين لم يبدوا تعاونا معنا بحجج مختلفة، لم تؤخذ كلها في الحسبان حيث إشتملت الإستمارات المسترجعة على 247 إستمارة فقط صالحة للتحليل الإحصائي.

ويوضح الجدول التالي ما أسفرت عليه العملية النهائية لفرز وتصفية الإستمارات المسترجعة من إجمالي الإستمارات الموزعة على موظفي البنوك الثلاثة السابقة الذكر، وعدد الإستمارات القابلة للإستغلال والتحليل بعد إستبعاد الإستمارات التي لم يتم تعبئتها بشكل كامل.

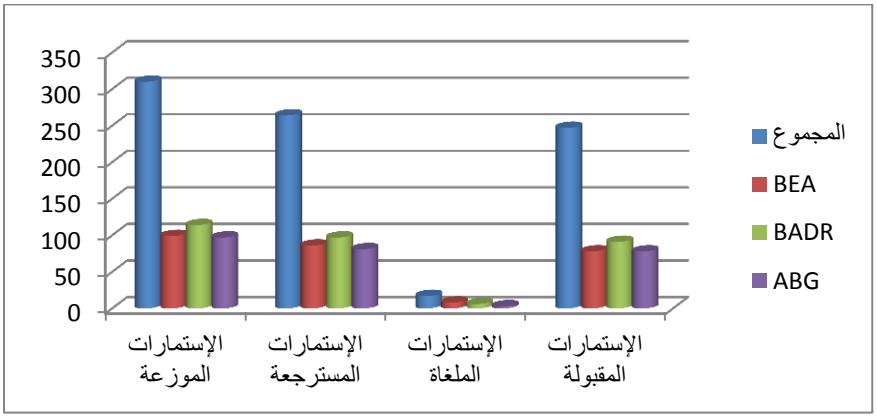
جدول رقم (13): عدد الإستمارات الموزعة، المسترجعة، الملغاة والمقبولة

نوع الإستمارات / البنك	الإستمارات الموزعة		الإستمارات المسترجعة		الإستمارات الملغاة		الإستمارات المقبولة	
	العدد	النسبة%	العدد	النسبة%	العدد	النسبة%	العدد	النسبة%
BEA	99	100	86	86.87	08	09,30	78	90,70
BADR	114	100	97	87,39	06	06,19	91	93,81
AGB	97	100	81	83,51	03	03,70	78	96,30
إجمالي عينة الدراسة	**310**	**100**	**264**	**85,16**	**17**	**06,44**	**247**	**93,56**

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج فرز وتصنيف الإستمارات

وعليه تمثل 85,16**%** نسبة إجمالي الإستمارات المسترجعة من إجمالي الإستمارات الموزعة على موظفي بنك الخارجي الجزائري، بنك الفلاحة والتنمية الريفية وبنك الخليج الجزائر، أما نسبة الإستمارات المسترجعة بالنسبة لكل بنك فهي على التوالي 86,87**%**، 87,39% و83,51%، و06,44**%** تمثل نسبة إجمالي الإستمارات غير الصالحة للتحليل لعدم إكتمال بياناتها مما يدل على عدم جدية الفرد المجيب عليها، بنسبة 09,30% لبنك الخارجي الجزائري، 06,19% بنك الفلاحة والتنمية الريفية و03,70% لبنك الخليج الجزائر وبالتالي تم إلغائها، ليصبح إجمالي الإستمارات القابلة للتحليل من مجموع الإستمارات الموزعة على بنك الخارجي الجزائري، بنك الفلاحة والتنمية الريفية وبنك الخليج الجزائر يمثل نسبة 79,68**%** من إجمالي الإستمارات الموزعة، ونسبة 93,56**%** من إجمالي الإستمارات المسترجعة، وتعتبر نسبة مقبولة إحصائيا في مجال الدراسات والأبحاث العلمية، موزعة على البنوك السابقة على التوالي 90,70**%**، 93,81% و96,30%، وسوف يتم تمثيل مخرجات المعالجة الإحصائية ضمن الشكل البياني كما يلي:

الشكل رقم (35): التمثيل البياني لعدد الإستمارات الموزعة، المسترجعة، الملغاة والمقبولة



المصدر: من إعداد الباحثة بإستخدام برنامج EXCEL.

3. حدود الدراسة

يجب تحديد مختلف الحدود التي تمت فيها هذه الدراسة لكي يسهل إسقاط مختلف التحليلات، وعليه تحددت هذه الدراسة بالمجالات التالية:

- **المجال المكاني**

بهدف الإجابة على الإشكالية المقدمة والفرضيات المقترحة، قمنا بدراسة واقع التسويق الداخلي ودوره في تفعيل إدارة التغيير لعينة من البنوك، ولقد قمنا بإختيار المديريات العامة للبنوك والمتواجدة بالجزائر العاصمة لإجراء الدراسة الميدانية، ويتمثل المدى أو المجال الجغرافي في عينة من البنوك التجارية العاملة في الجزائر التي تمكننا من الحصول على بياناتها والتي قبلت التعاون معنا، وبالتالي إقتصرت الدراسة الميدانية على ثلاثة بنوك وهي: البنك الخارجي الجزائري، بنك الفلاحة والتنمية الريفية وبنك الخليج الجزائر؛

- **المجال الزماني**

ويتمثل المجال الزمني الذي تغطيه الدراسة الميدانية، في الفترة التي تمت فيها هذه الدراسة وهي الفترة الممتدة من تاريخ مباشرة العمل الميداني إلى غاية إستكمال جمع البيانات من أجل الخروج بنتائج للإجابات عن التساؤلات المطروحة التي تثبت صحة أو خطأ فرضيات الدراسة.

وعليه فإن بدء الدراسة الميدانية كان بشكل متزامن مع إستكمالنا العمل في الشق النظري وبعد الإنتهاء من جمع المعطيات وإستعراض أدبيات الموضوع، حيث تم إستثمار القراءات لبناء أسئلة الدراسة وكيفية الإجابة عليها بالإستعانة بالأداة الرئيسية المختارة للدراسة وهي الإستمارة ليصبح البحث قابلا للبناء والمعاينة الميدانية حيث بدأت المرحلة الثانية من الدراسة، ولقد إستغرقت الدراسة الميدانية تسعة أشهر من بداية زيارة البنوك محل الدراسة لجمع المعلومات المطلوبة وتوزيع الإستمارة على عينة الدراسة إلى وقت إسترجاع الردود، لتشمل الفترة الممتدة من شهر جانفي 2015 إلى غاية سبتمبر 2015.

ويمكن إيجاز الخطوات التي قمنا بها الدراسة الميدانية في هذه الفترة في النقاط التالية:

- قمنا كخطوة أولى بالإتصال الأولي بمسؤولي البنوك محل الدراسة لأخذ الموافقة من أجل السماح لنا بتطبيق الدراسة الميدانية على مستوى هذه البنوك؛
- بعد إعداد الإستمارة وأسئلة المقابلة وتحكيمها من قبل الأساتذة من مختلف الجامعات وفي عدة تخصصات، قمنا بتوجيهها لمسيري المؤسسات محل الدراسة لصياغتها في شكلها النهائي؛
- بعد صياغة الإستمارة في شكلها النهائي قمنا بتوزيعها على عينة الدراسة؛
- وكخطوة أخير ثم تجميع الإستمارات الموزعة، وتفريغ بياناتها وتحليلها وتفسيرها بإستخدام برنامج SPSS *.

– **المجال البشري**

ويتعلق بمجتمع الدراسة المستهدف، وحسب دراستنا فإن المجتمع يتشكل من الإطارات والموظفين (المديرين ورؤساء الأقسام والإداريين) في البنوك محل الدراسة، حيث إستبعدنا السكريتارية ورجال الأمن وهذا لأن طبيعة الدراسة تطلبت ذلك؛

– **المجال الموضوعي البحثي**

تناولت هذه الدراسة ثلاث محاور رئيسية تتمثل فيما يلي:

- مدى تطبيق المؤسسات لإستراتيجيات التسويق الداخلي؛
- واقع إدارة التغيير في المؤسسات الخدمية؛
- دور التسويق الداخلي في التنفيذ السليم لعمليات التغيير وكيفية إدارته ومساهمته في تقليل من مقاومة الأفرد لهذا التغيير.

المطلب الثاني: الأدوات المستعملة لجمع بيانات الدراسة الميدانية

يتطلب إستخدام أي منهج علمي الإستعانة بجملة من الأدوات والوسائل المناسبة، إذ يجب تحديد أداة المعاينة التي تمكننا عند إستخدامها في الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات والمعلومات اللازمة والتي تخدم الدراسة، حيث نستطيع من خلالها معرفة واقع ميدان الدراسة حيث تتوقف دقة البيانات والمعلومات إلى حد كبير على الإختيار الجيد لهذه الأدوات، ولتحقيق هذا الهدف، وإنطلاقا من طبيعة موضوع الدراسة إخترنا الأدوات التالية:

1. الإستبيان

يعرف الإستبيان على أنه: "أداة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق إستمارة معينة تحتوي على عدد من الأسئلة، مرتبة بأسلوب منطقي مناسب، يجري توزيعها على

* **SPSS: S**tatistical **P**ackage For The **S**ocial **S**ciences.

أشخاص معينين لتعبئتها"[1]، وتعرف الإستمارة على أنها: "نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف، ويتم تنفيذ الإستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد"[2].

يعتبر الإستبان الأداة الأساسية التي تم الإعتماد عليها في جمع البيانات حول موضوع الدراسة، ويعد الإستبان من أهم وسائل الإتصال بين الباحث والمبحوث، وتضم مجموعة من الأسئلة تعد وتصاغ من قبل الباحث من أجل الحصول على بيانات تخدم أساسا دراسة الموضوع وفقا لما جاء في إشكالية الموضوع وفرضيات الدراسة، وقد تم توزيع الإستبان بشكل مباشر على أفراد عينة الدراسة، ويعد الإستبيان من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات خاصة في العلوم الإجتماعية، فهي عبارة عن محاور تحتوي على مجموعة من الأسئلة التي تم إعدادها إعدادا محكما ودقيقا إنطلاقا من الأسئلة التي أثارتها مشكلة البحث وأهداف الدراسة من جهة والفرضيات ومؤشراتها من جهة ثانية.

2. المقابلة الشخصية

تعرف المقابلة على أنها: "تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة أن يستشير معلومات أو آراء أو معتقدات شخص آخر أو أشخاص آخرين للحصول على بعض المعلومات الموضوعية"[3]، وإعتمدنا أيضا على المقابلة التي أجريت مع المديرين وبعض رؤساء المصالح والأقسام في البنوك محل الدراسة (البنك الخارجي الجزائري، بنك الفلاحة والتنمية الريفية وبنك الخليج الجزائر) تدعيما للإستمارة من أجل جمع البيانات، حيث يتم إستخدام المقابلة كأداة لجمع الحقائق، والأهم لدراسة العلاقات ولإختبار الفرضيات، ويمكن تحويل نتائج المقابلة إلى مقاييس للمتغيرات، ولهذا فهي تخضع لنفس معايير الثبات والصدق والموضوعية المطلوبة لأدوات القياس المختلفة الأخرى[4].

وتم بموجبها إجراء لقاءات مع المستجوبين لتبادل الأفكار حول موضوع الدراسة وذلك بهدف الحصول على أكبر قدر من المعلومات حول فقرات المحاور التي أوردناها في الإستمارة، كما تسمح المقابلة بالحصول على البيانات المطلوبة بدرجة عالية من الثقة وتقلل هذه الطريقة من نسبة عدم الإجابة، حول أبعاد وإستراتيجيات التسويق الداخلي، وكيف يتم تنفيذه داخل البنوك التجارية، وبالإضافة إلى ذلك، أستخدمت المقابلة للتعرف على تقنيات تطبيق عمليات التغيير

---

[1] أحمد عارف العساف، محمود الوادي، مرجع سابق، ص.225.

[2] رشيد زرواتي، مرجع سابق، ص.182.

[3] المرجع نفسه، ص.212.

[4] محمد عبد العال النعيمي، عبد الجبار توفيق البياتي، غازي جمال خليفة: طرق ومناهج البحث العلمي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص.181.

وللكشف عن أسلوب إدارة البنك لتقليل مقاومة التغيير لدى الموظفين، من أجل فهم أعمق وأكثر ثراء لطبيعة التسويق الداخلي في البنوك التجارية كمدخل إداري لتنفيذ التغيير، وتم إعتماد المقابلة مع رئيس مصلحة التسويق، ورئيس مصلحة إدارة الموارد البشرية في البنك الخارجي الجزائري، بنك الفلاحة والتنمية الريفية وبنك الخليج الجزائر.

3. الملاحظة

وتعني الإنتباه المقصود والموجه نحو سلوك فردي أو جماعي معين بقصد متابعة ورصد تغيراته لنتمكن بذلك من وصف السلوك فقط، أو وصفه وتحليله، أو وصفه وتقويمه[1]، وتعتبر من الأدوات المنهجية الهامة، وقد إستخدمنا الملاحظة المباشرة بهدف جمع المعلومات التي تمكننا من الإجابة عن أسئلة الدراسة وإختبار فروضها، وفي تعاملنا مع أفراد عينة الدراسة وذلك بمختلف مستوياتهم التعليمية ورتبهم المهنية وتخصصاتهم وطبيعة أعمالهم مستفسرة عن ظروف عملهم ومدى مشاركتهم في إتخاذ القرارات المتعلقة بالخدمات المقدمة، وطرق الإتصال بين مختلف المستويات التنظيمية ونوعية البرامج التدريبية ونظام التحفيز المتبع، وهذا من أجل الحصول على البيانات والمعلومات التي تخدم موضوع الدراسة، وهكذا إعتمدنا على الملاحظة لجمع البيانات والحقائق عن ميدان الدراسة، وملاحظة سلوك الأفراد وردود أفعالهم ومدى تجاوبهم مع أسئلة الدراسة في فترة العمل الميداني وتوزيع الإستبيان عليهم، حيث أثارت فيهم الأسئلة عدة مشاعر مختلفة تتراوح بين الإستحسان والإستياء أحيانا والتحفظ أحيانا أخرى.

4. الوثائق والسجلات الإدارية

تعتبر الوثائق والسجلات الإدارية إحدى أدوات جمع البيانات، وهذه البيانات تكون تكميلية للإستمارة والمقابلة والملاحظة أو لبعضهم فقط، ووظيفتها تكميلية في التحليل والتفسير والتعليل، أو تكون تتعلق ببعض محاور البحث التي لا تمسها أدوات جمع البيانات الأخرى[2]، حيث تمت الإستعانة بمجموعة من الوثائق من أجل الإطلاع على تشكيلة خدمات المؤسسات وتطورها منذ إنشائها، وهيكلها التنظيمي بالإضافة إلى البيانات الرقمية المتعلقة برقم أعمالها، كما تم التعرف على سياسات وإستراتيجيات المؤسسات التي تخدم موضوع الدراسة والمتعلقة بأبعاد التسويق الداخلي: التوظيف، التدريب، التحفيز، الإتصالات الداخلية والتمكين، وكيفية إدارتها لعملية التغيير التنظيمي ومساهمتها في تقليل مقاومة الأفراد للتغيير.

---

[1] إبراهيم بن عبد العزيز الدعيلج، مرجع سابق، ص.108.

[2] رشيد زرواتي، مرجع سابق، ص.223.

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة

أستخدمنا برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS IBM Version 19) وهو نظام ترميز المتغيرات التي تم إستخدامها في هذه الدراسة، لإدخال وتبويب ومعالجة البيانات التي تم جمعها بواسطة الإستمارة ووصف العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وعلى ضوء النتائج التي تحصلنا عليها من خلال البرنامج وأدواته، قمنا بتحليل البيانات وإختبار فرضيات الدراسة وإستخراج النتائج، وذلك من خلال الأساليب الإحصائية التالية:

1. الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة وطبيعة توزيع بياناتها

- **إختبار ألفا كرونباخ: Cronbach's alpha**

وقد إستعنا بإختبار ألفا كرونباخ لقياس مدى ثبات أداة الدراسة لعباراتها، أبعادها ولأداة الدراسة ككل، وإمكانية الحصول على نفس النتائج مقارنة فيما لو تم إجراء الدراسة مرة ثانية بإستخدام نفس الأداة في ظروف مشابهة للدراسة الأولى (للتأكد من عدم حصول أي خطأ على البيانات إذا أعيدت الدراسة نفساها وبإساتخدام أداة القياس نفساها، وفي الظروف نفساها التي أستخدمت فيها للمرة الأولى)؛

- **معامل إرتباط بيرسون: Pearson**

للتحقق من صدق الإتساق الداخلي للإستمارة، للتأكد من قدرة الأداة على قياس ما وضعت من أجله، أو أن الأداة تقيس الظاهرة المراد قياسها؛

- **إختبار كولمكروف– سميرنوف: K-S (Kolmogorov-Smirnov)**

لمعرفة مدى إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي من عدمه، وهو إختبار ضروري في حالة إختبار الفرضيات، لأن معظم الإختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا.

2. أساليب الإحصاء الوصفي المستخدمة لتحليل الإجابات عن فقرات الدراسة

- **التكرارات والنسب المئوية**

لأجل وصف خصائص مفردات عينة الدراسة بإستخراج التكرارات والنسب المئوية لمعرفة التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب الخصائص الديمغرافية، وتوزيع إجاباتهم حسب درجات الموافقة على فقرات الدراسة[1].

---

[1] محمد صبحي أبو صالح، عدنان محمد عوض: مقدمة في الإحصاء: مبادئ وتحليل بإستخدام SPSS، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، عمان، الأردن، 2008، ص.55.

- **المتوسط الحسابي**

إستخدمنا المتوسط الحسابي لقياس متوسط إجابات أفراد العينة وإتجاهاتهم على فقرات الإستبانة وترتيب أهميتها ودرجات الموافقة أو الرفض من خلال مقارنتها بالمتوسط الفرضي كما موضح في الجدول رقم (02)، والوسط الحسابي لمجموعة من القيم هو مجموع هذه القيم مقسوم على عددها، ويرمز للوسط الحسابي في الغالب بالرمـز $\bar{x}$، ويحسب الوسط الحسابي من خلال المعادلة التالية: $\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^{N} xi}{N}$ [1].

ولحديد طول خلايا مقياس ***Likert*** الخماسي (الحدود الدنيا والحدود العليا)، ثم حساب المدى (5-1=4) ثم تقسم هذه القيمة على عدد الخلايا (5/4=0,80) والتي تمثل الطول الفعلي لكل مجال إجابة، ثم يتم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى للخلية، وبالتالي تم تحديد مجال الإجابة الأولى وللحصول على مجال الإجابة الموالية نقوم بإضافة 0,8 إلى الحد الأعلى للإجابة السابقة، وهكذا يصبح طول الخلايا كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول رقم (14): مجالات المتوسط الحسابي

مجال المتوسط الحسابي	الدرجة
من 1,00 إلى أقل أو يساوي 1,80	منخفضة جدا
من 1,80 إلى أقل أو يساوي 2,60	منخفضة
من 2,60 إلى أقل أو يساوي 3,40	متوسطة
من 3,40 إلى أقل أو يساوي 4,20	عالية
4,20 فأكثر	عالية جدا

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على: عبد الفتاح عز: مقدمة في الإحصاء الوصفي والإستدلالي بإستخدام SPSS، دار خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2007، ص.540.

حيث إعتبرنا أن كافة الإجابات التي تقع ضمن الفئة الأولى والفئة الثانية على أنها مؤشرات لضعف أو غياب الخاصية أو النشاط، وإعتمدنا على الوسط الحسابي الفرضي 3,00 هو الحد الأدنى للدرجة الجيدة التي يمكن أن نقبل بها لقياس مدى أهمية المعلومات.

- **الإنحراف المعياري**

إستخدمنا الإنحراف المعياري لقياس مستوى التشتت في إجابات أفراد العينة على فقرات الإستبانة. وهو الجذر التربيعي لمتوسط مربعات إنحرافات القيم عن وسطها الحسابي، ونرمز له بالرمز δ للمجتمع و بالرمز S للعينة. أو هو الجذر التربيعي للتباين سواء للمجتمع أو العينة.

[1] سعيد السيد علي إسماعيل: مبادئ الإحصاء الوصفي والتطبيقي، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2007، ص.84.

ويحسب الإنحراف المعياري للمجتمع من خلال العلاقة التالية: $\delta = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^{N}(x_i-\bar{x})^2}{N}}$ ، أما الإنحراف المعياري للعينة فيحسب من خلال العلاقة التالية: $S = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^{N}(x_i-\bar{x})^2}{N-1}}$.[1]

3. أساليب الإحصاء الإستدلالي المستخدمة لإختبار الفرضيات

إعتمدنا على بعض أساليب الإحصاء الإستدلالي لدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة وإختبار فرضياتها، عند مستوى دلالة 5%، وتتمثل في إختبارات معنوية لقياس درجة الثقة في المعلمات المقدرة من العينة كأساس جيد للوصول إلى معلمات المجتمع من خلال إختبار قيمة T، إختبار إحصائية F، حدود الثقة لمعلمات الإنحدار، وإختبار جودة الإرتباط للحكم على مدى المقدرة التفسيرية للنموذج بواسطة R^2.

- **إختبار المعنوية**

يختبر النموذج الإنحدار قبل كل شيء وجود العلاقة بين المتغير المستقل والتابع وذلك من خلال إختبار المعنوية الإحصائية للمعلمات المقدرة وفي هذا المجال توجد فرضيتان:

- **فرضية العدم:** وتنص على عدم وجود علاقة بين متغيرين x و y أي أن:

$$H_0: B_0 = B_1 = 0$$

- **الفرضية البديلة:** وتنص على وجود علاقة بين متغيرين x و y أي أن:

$$H_1: B_0 \neq B_1 \neq 0$$

- **حدود الثقة لمعلمات الإنحدار**

نعني بحدود أو فترات الثقة لمعاملات الإنحدار، تقدير مدى الثقة التي تقع ضمنها القيمة الحقيقية لمعلمة المجتمع، وتتراوح قيمة معامل الثقة بين 90% و100%، كما أن مستوى المعنوية هو إحتمال تكميلي لمعامل الثقة، هذا يعنى حاصل جمع معامل الثقة ومستوى المعنوية يساوي الواحد، فإذا كان معامل الثقة 95%، فإن مستوى الدلالة يكون 5%، وبناء عليه يمكن تعريف فترة الثقة بأنها: "الفترة التي توجد فيها القيمة الفعلية لـ B بين حد أدنى وأعلى وبإحتمال معين"، ولقد تم تحديد مستوى الدلالة الحرج في هذه الدارسة بـ 0,05 الذي عنده تقبل أو ترفض فرضيات العدم، وهو يعبر عن إحتمال رفض فرضية العدم وهي صحيحة وفي هذه الحالة نقع في خطأ من الدرجة الأولى ويرمز له بالرمز α وبالتالي نسبة الثقة هي 95%.

- **إختبار T (T- test)**

وقمنا بإستخدام إختبار T لعينة واحدة وإختبار تحليل T للفروق بين متوسطي لعينتين مستقلتين، يمكن توضيحها كما يلي:

---

[1] محمد جبر المغربي: الإحصاء الوصفي، المكتبة العصرية، الطبعة الأولى، مصر، 2007، ص.384.

- **إختبار T لعينة واحدة One-Sample T- Test**

لمقارنة المتوسط العام للإجابات مع المتوسط الفرضي μ، وما إذا كان متوسط درجة الموافقة لكل متغير من متغيرات الدراسة في عينة الدراسة ككل يزيد أو يقل عن قيمة المتوسط الفرضي بالنسبة للفرضية الأولى والثانية عند مستوى دلالة 5% ودرجات حرية (df=77 بالنسبة للبنك الخارجي الجزائري، df=90 بالنسبة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وdf=77 بالنسبة لبنك الخليج الجزائر)، ولغرض إختبار تساؤلات الدراسة بشكل إحصائي لتصبح على الكيفية التالية: H_0: μ=3 ، H_1: μ≠3؛ وحيث أن μ قيمة محددة يراد إختبارها تساوي (3) وتمثل درجة محايد؛

- **إختبار تحليل T للفروق بين متوسطي لعينتين مستقلتين T-test Independent**

يستخدم لمعرفة فيما إذا هناك علاقة أو فروق ذات دلالة إحصائية بين كل متغير من المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، فهو أحد الإختبارات الإحصائية الذي يستخدم لإختبار الفروقات المعنوية بين المتوسطات لعينة واحدة أو لعينتين، وتوجد فرضيتان أساسيتان تستخدم مع إختبار T ومع أي إختبار إحصائي هما: فرضية العدم H_0 والفرضية البديلة H_1[1]، تقبل فرضية العدم إذا كانت قيمة t المحسوبة T_{cal} أقل من قيمة t الجدولية T_{tab} ومستوى معنويتها أكبر من 5%، والهدف من هذا الإختبار هو قياس مدى صدق فروض الدراسة، من أجل التأكد من مدى وجود دلالة إحصائية في إجابات الموظفين في البنوك حول الإستمارة، وعن سبب إختيار هذا الإختبار فيعود إلى أننا نتعامل مع بيانات كمية، ويتم إيجاد قيمة (t) المحسوبة وفق الصيغة التالية: $t = \frac{\bar{x}+\mu}{std/\sqrt{n}}$.

- **إختبار F (F- test)**

لإختبار معنوية معادلة الإنحدار ككل يستخدم إختبار **F** المستقلة مجتمعة ويعتمد هو الآخر على نوعين من الفرضيات:

- **فرضية العدم:** وتنص على عدم معنوية أو جوهرية العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل، أي أن: $H_0 : B_1 = 0$؛
- **الفرضية البديلة:** وتنص على وجود علاقة جوهرية من الناحية الإحصائية بين المتغير التابع والمتغير المستقل، أي أن: $H_1 : B_1 \neq 0$.

- **إختبار ANOVA**

يظهر هذا الإختبار في الإحصاءات المعلمية التي تشترط بشكل أساسي أن تكون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، لفحص الدلالة الإحصائية لفروق متوسطات، ونستخدم هذا

---

[1] إيهاب عبد السلام محمود: تحليل البرنامج الإحصائي SPSS، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2013، ص.173.

التحليل لقياس أبعاد التسويق الداخلي ويتعلق الأمر بالتوظيف، الإتصال الداخلي، التدريب، التحفيز والتمكين في البنوك محل الدراسة وأثرها على نجاح إدارة التغيير، وبالتالي معرفة ما إذا كانت هناك فروقا معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء المبحوثين حول فرضيات الدراسة عند مستوى الثقة 95%، ومن ثم يتم قبول الفرضية إذا وجد متغير مستقل واحد على الأقل ذو دلالة إحصائية، أي يساهم هذا المتغير في التأثير على المتغير التابع، وبالعكس يتم رفض تلك الفرضية إذا لم يتضمن المحور أي متغير مستقل له دلالة إحصائية وبالتالي لا تساهم جميع المتغيرات المستقلة لذلك المحور في التأثير على المتغير.

- **مؤشر جودة النموذج معامل التحديد** R^2

يستخدم لمعرفة القوة التفسيرية لكل من المتغيرات المستقلة وذلك لتحديد أثر كل متغير مستقل في المتغير التابع، وهو ينتمي إلى المجال التالي:

$$0 \leq R^2 \leq 1$$

- **معامل إرتباط بيرسون Pearson**

إستخدمنا معامل إرتباط بيرسون لقياس درجة الإرتباط بين متغيرات الدراسة حول إجابات أفراد العينة لقياس التغير الذي يطرأ على المتغير التابع (y) عندما تتغير قيم المتغير المستقل (x)، ويستخدم عادة في حالة البيانات الكمية (لمعرفة نسبة تأثير المتغيرات المستقلة في التابع)، ويحسب معامل الإرتباط r لبيرسون من خلال العلاقة:

$$r = \frac{\frac{\sum(x-\bar{x})(y-\bar{y})}{(n-1)}}{\sqrt{\frac{\sum(x-\bar{x})^2}{(n-1)}}\sqrt{\frac{\sum(y-\bar{y})^2}{(n-1)}}}$$

والعلاقة بين المتغيرات قد تكون موجبة أو سالبة، والإشارة لا تدل على قوة العلاقة أو ضعفها بين المتغيرات، وإنما تدل على نوع العلاقة طردية أو عكسية، والعدد المطلق هو الذي يشير إلى قوة العلاقة $r = |\pm 1|$، والتي يمكن توضيحها في الشكل التالي[1]:

الشكل رقم (02): تصنيفات المسطرة الإرتباطية الدقيقة للبيانات المنتشرة

المصدر: لحسن عبد الله باشيوة: الإحصاء وتطبيقاته على الحزمة الإحصائية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع SPSS، عمان، الأردن، 2012، ص.308.

[1] خالد أحمد فرحان المشهداني، رائد عبد الخالق عبد الله العبيدي: مبادئ الإحصاء: متضمن التحليل الإحصائي SPSS، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2013، ص.113.

- **نموذج الإنحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression**

ونموذج الإنحدار الخطي البسيط هو نموذج قياسي يصف العلاقة الخطية بين المتغيرين التابع Y_i (إدارة التغيير) والمتغير المستقل X_i (التسويق الداخلي) ويأخذ الشكل الرياضي التالي: $Y_i = a + bx_i + \varepsilon_i$، حيث:

a: معامل ثابت، وهو عبارة عن مقدار Y عندما X = 0؛

b: معامل إنحدار العلاقة بين X كمتغير مستقل و Y كمتغير تابع وهو ميل العلاقة بين X و Y، وهو يقيس الأثر الحدي لـ X على Y، ومن ثم فهو عبارة عن التغير في Y نتيجة تغير X بوحدة واحدة، ويحسب من خلال العلاقة: $b = \frac{\sum xy - \frac{(\sum x)(\sum y)}{n}}{\sum x^2 - \frac{(\sum x)^2}{n}}$.

ε_i : الحد العشوائي أو حد الخطأ، والذي يعبر عن الفرق بين القيمة الفعلية Y، والقيمة المقدرة.

- **تحليل الإنحدار المتعدد Multiple Linear Regression**

ويستخدمنا هذا الإختبار لدراسة الفرضية الثالثة، حيث يختبر أثر متغيرين مستقلين أو أكثر في متغير تابع، وفي هذه الحالة يمكننا قياس أثر المتغيرات المستقلة وما تفسره من التباين الحاصل في المتغير التابع[1]، إستنادا إلى قيم معامل الإرتباط بيرسون r، ومستوى دلالته عند 5%، معامل الإرتباط العام R، ومعامل التفسير R^2 وقيمة إحصائية F.

وفي ما يلي توضيح لأهم مكونات معادلة الإنحدار المتعدد:

- في الإنحدار المتعدد نفترض أن لدينا متغيرا تابع واحد نرمز له بالرمز Y ومجموعة من المتغيرات المستقلة عددها m متغيرا نرمز لها بالرمز $X_1, X_2, \dots, X_m$. كحالة خاصة في الإنحدار البسيط يكون m=1؛
- نريد هنا الحصول على أفضل معادله إنحدار تمثل العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة وذلك إذا توافرت لدينا بيانات من عينة حجمها n فيكون النموذج الرياضي الخطى لمعادلة الإنحدار المتعدد كما يلي:

$$Y_j = B_0 + B_1X_{1j} + B_2X_{2j} \dots B_{m-1}X_{mj} + \varepsilon_j \quad j=1,2,\dots,n$$

من المعادلة السابقة نجد:

- المتغير التابع يمثل بالرمز Y_j المتغيرات المستقلة وعددها m متغيرا ممثله بالرموز X_{ij} حيث أن i=1,2,…,m؛
- معالم الخط Parameters وهي الثوابت المجهولة وتمثل بالرمز B_{j-1} حيث j=1,2,…,m؛

[1] محمد خير سليم أبو زيد: التحليل الإحصائي للبيانات بإستخدام برمجية SPSS (15-16) VERSION، الطبعة الأولى، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص.389.

- الخطأ في النموذج يمثل بالرمز ε_j وهو متغير عشوائي.

المطلب الرابع: وصف وتحليل أداة الدراسة الرئيسية (الإستمارة)

تم إستخدام الإستمارة كأداة رئيسية ووسيلة لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على الإشكالية المطروحة وتساؤلاتها وإثبات أو رفض صحة الفرضيات، نظرا لما توفره هذه الأداة من إمكانية تجميع أكبر قدر ممكن من البيانات، فضلا عن سهولة فرزها وعرضها وتحليلها.

وبهدف التصميم الجيد للإستمارة يجب إتباع بعض الخطوات ومجموعة من القواعد المنهجية عند إعدادها منها ما يتعلق بشكلها وتنسيقها، ومنها ما يتعلق بصياغة الأسئلة وأنواع البيانات والمعلومات المطلوب جمعها، وفيما يلي شرح لأهم الخطوات والمراحل التي مرت بها عملية تصميم الإستمارة، ومدى صلاحيتها لغرض الدراسة:

1. إعداد الإستمارة

إعتمدنا في الدراسة على الإستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد العينة، ولقد تم إعداد إستمارة أولية من خلال القيام بمسح للدراسات السابقة التي أنجزت حول الموضوع والقريبة من أهداف الدراسة، بالإضافة إلى الإلمام بالجانب النظري للدراسة من أجل صياغة فقرات الإستمارة، حيث أن التصميم الجيد والصياغة المناسبة للإستمارة يقللان من أخطاء الإجابة إلى أقل قدر ممكن، ويقصد بذلك ألا تكون الأسئلة مبهمة وقابلة للتأويل أي أن تكون سهلة الفهم من قبل المستجوبين وتجنب أن تثير الحرج بالنسبة لهم، كما يجب أن تكون الأسئلة محددة ودقيقة ومجسدة لتساؤلات الدراسة، وتتماشى مع الفروض المطروحة.

وعليه، بعد الإنتهاء من إعداد الإستمارة الأولية المصمم للدراسة، قمنا أولا بعرضها على الأستاذ المشرف، الذي وبعد الإطلاع عليها أبدى حولها بعض الملاحظات وزودنا ببعض النصائح والإرشادات والتي شملت الشكل والمضمون التي ساعدتنا على إجراء التعديلات اللازمة.

2. الصدق الظاهري للإستمارة

بغرض التأكد من الصدق الظاهري للإستمارة وقبل توزيعها على عينة البحث، قمنا بتحكيم الإستمارة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين (الأكاديميين والممارسين) لمراجعتها بقصد الإستفادة من خبراتهم ومعرفتهم بمجال البحث العلمي وفي الميدان العملي، وقد بلغ عددهم 10 محكمين في مختلف التخصصات (أستاذ تخصص منهجية، تخصص إحصاء، تخصص تسويق وموارد بشرية ومدير مديرية الموارد البشرية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية ورئيس قسم التسويق في بنك الخليج الجزائر)، كما هو موضح في **الملحق رقم 02** الذين قاموا بإبداء رأيهم حول درجة وضوح الفقرات وسهولة فهمها من قبل المستجوبين لتفادي التأويلات الخاطئة حولها

ومدى سلامة الصياغة اللغوية للفقرات، وهل كل فقرة مناسبة للمحور التي تنتمي إليه ومدى ملائمتها لجمع البيانات، بالإضافة إلى مدى إرتباطها بإشكالية وفرضيات الدراسة.

وبناء على ملاحظات وتوجيهات المحكمين قمنا بتعديلات على الإستمارة، ولقد تركزت معظم تلك التعديلات في تحسين صياغة بعض الفقرات لتكون أكثر وضوحا ولتتوافق مع الإشكالية المطروحة والفرضيات المراد التأكد من صحتها، أو حذف البعض الآخر التي لا تنتمي إلى المحور أو تفشل في قياس ما وضعت لأجله أو إضافة أخرى.

3. تجريب الإستمارة

بهدف رفع مصداقية الإستمارة تم تجريبها على عينة مكونة من 20 موظف وموظفة من مستويات مختلفة من كل بنك، للتعرف على درجة وضوح الأسئلة وفهمها من قبل المستجوبين، هذا لتفادي تأويلات خاطئة حول الأسئلة المطروحة والتأكد من أن ترتيب الأسئلة جاء بشكل منطقي.

وعلى ضوء هذا الإختبار لوحظ أن الإستمارة تتطلب تعديلات على بعض الفقرات من خلال إعادة صياغتها وتغيير بعض المصطلحات لتكون أكثر وضوحا، وإلغاء فقرات أخرى نظرا لعدم قدرة المستجوبين للإجابة عليها، ثم بعد ذلك تم تقديمها للأستاذ المشرف للمرة الأخيرة لتقديم ملاحظاته حولها، وبناء على توجيهاته تم في الأخير إعتماد الإستمارة بشكلها النهائي لتوزيعها على عينة الدراسة كما هو موضح في **الملحق رقم 01.**

وتضمنت الإستمارة بشكلها النهائي 76 فقرة موزعة على محاورين التي بدورها تم تقسيمها إلى أبعاد بما يخدم موضوع الدراسة، وتتمثل محاور الدراسة في: المحور الأول جاء بعنوان التسويق الداخلي وهو المتغير المستقل والذي شمل 46 فقرة مقسمة على خمسة أبعاد، أما المحور الثاني فجاء بعنوان إدارة التغيير ويمثل المتغير التابع والذي شمل 30 فقرة مقسمة على ثلاثة أبعاد، بالإضافة إلى المحاور السابقة تم إعتماد محور المعلومات العامة لأفراد عينة الدراسة والذي تضمن الخصائص الديمغرافية والمتمثلة في: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية، الوظيفية، ولقد تم ترميز مفردات الفقرات لتسهيل عملية التعامل معها آليا، ولقد تم تقسيم محتوى الإستمارة إلى محاورين أساسيين كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (15): عدد الفقرات في المحاور والأبعاد

المحور/ البعد	عدد الفقرات
المحور الأول: التسويق الداخلي	**46**
البعد الأول: التوظيف: الإستقطاب، الإختيار، التعيين	10
البعد الثاني: الإتصال الداخلي	06
البعد الثالث: التدريب	10
البعد الرابع: التحفيز	09
البعد الخامس: التمكين	11
المحور الثاني: إدارة التغيير	**30**
البعد الأول: أهمية تطبيق إدارة التغيير بالنسبة للبنك	09
البعد الثاني: مستويات تطبيق التغيير في البنك	11
البعد الثالث: أساليب تعامل إدارة البنك مع مقاومة التغيير	10

المصدر: من إعداد الباحثة

وقد تم الإعتماد على الأسئلة المغلقة في الإستمارة ذات إجابات محددة، وبغرض قياس إتجاهات أفراد العينة والتحليل الإحصائي وإختبار الفرضيات، وتم اللجوء إلى تفريغ إجابات أفراد العينة على الإستمارة التي تتكون من 76 عبارة، والمقاسة على مقياس ***Likert*** ذو الخمس الدرجات وهو مقياس فئوي، بهدف تحديد درجة موافقة أو عدم موافقة مفردات عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات الإستمارة، وهذا يعنى أن كل واحدة منها مقاسة بخمسة بدائل للإجابة، وفقا للتدرج التالي: (غير موافق تماما=1، غير موافق=2، محايد=3، موافق=4، موافق تماما=5)[1]، ويمكن توضيح المقياس الذي أعتمد في الدراسة من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (16): مقياس الدراسة: مقياس ***Likert*** ذو الخمس الدرجات

الدرجة المعيارية	1	2	3	4	5
التقدير	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
المستوى	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جدا

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على: إيهاب عبد السلام محمود: تحليل البرنامج الإحصائي SPSS، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013، ص.22.

[1] Isaiah O. UGBORO, Kofi OBENG, Op Cit, P.253.

حيث إنحصرت الإجابة على الفقرات المكونة لإستمارة الدراسة على النحو التالي:

- **غير موافق تماما:** يشير إلى رفض مطلق لمحتوى العبارة فهذه الأخيرة لا تصف المؤسسة ولا يوجد هذا النشاط أو الممارسة فيها؛
- **غير موافق:** هذه العبارة لا تصف المؤسسة بشكل عام، فهي تدل على ضعف وجود هذه الحالة أو النشاط في المؤسسة؛
- **محايد:** لا يوجد رأي واضح حول هذه العبارة، وغير متأكد من أنها تصف واقع النشاط الممارس في المؤسسة؛
- **موافق:** أوافق على هذه العبارة، فهي تصف الخاصية أو النشاط الممارس في المؤسسة بشكل عام؛
- **موافق تماما:** وتعني الموافقة المطلقة على العبارة، فهي تصف النشاط الذي يتم تطبيقه في المؤسسة بشكل دقيق.

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة والتحليل الإحصائي لمتغيراتها

خصصنا هذا المبحث لوصف عينة الدراسة، والتأكد من درجة صدق وثبات أداة الراسة الأساسية المتمثلة في الإستمارة ومدى ملاءمتها لغرض الدراسة، كما قمنا بتحليل إتجاهات إجابات أفراد عينات البنوك محل الدراسة وفقا لدرجات سلم ***ليكارت Likert*** الخماسي، فإستخدمنا المتوسط الحسابي، الإنحراف المعياري، الوزن النسبي ومعامل الإختلاف وإختبار T للعينة الواحدة.

المطلب الأول: وصف خصائص عينة الدراسة

تضمن الجزء الأول من الإستمارة المعلومات العامة لعينة الدراسة، حيث إتصفت بعدد من السمات التي حددتها الخصائص الديموغرافية لأفرادها، وفيما يلي توصيف لعينة الدراسة في ضوء خصائصها الشخصية المتمثلة في (الجنس، السن، المستوى الدراسي، الوظيفة وسنوات الخبرة)، تم تقديمها في شكل تكرارات ونسب مئوية بهدف إستخلاص دلالات كل جانب.

جدول رقم (17): التكرارات والنسب المئوية المتعلقة بالمتغيرات الديمغرافية لـ **BEA**، **BADR** و **AGB**

المتغير	البيان	التكرار			النسبة المئوية %		
		BEA	BADR	AGB	BEA	BADR	AGB
الجنس	ذكر	38	47	46	48,7	51,6	59,0
	أنثى	40	44	32	51,3	48,4	41,0
السن	ما بين 25 و 35 سنة	32	29	47	41,0	31,9	60,3
	ما بين 35 و 45 سنة	25	39	22	32,1	42,8	28,2
	أكبر من 45 سنة	21	23	09	26,9	25,3	11,5
المستوى الدراسي	ثانوي	12	25	02	15,4	27,5	02,6
	ليسانس	52	58	49	66,7	63,7	62,8
	دراسات عليا	14	08	27	17,9	08,8	34,6
الوظيفة	مدير	05	06	05	06,4	06,6	06,4
	رئيس قسم	11	24	17	14,1	26,4	21,8
	موظف	62	61	56	79,5	67,0	71,8
سنوات الخبرة	أقل من 05 سنوات	22	12	45	28,2	13,2	57,7
	ما بين 05 و10 سنوات	20	25	14	25,6	27,5	17,9
	ما بين 10 و15 سنة	17	32	12	21,8	35,1	15,4
	أكثر من 15 سنة	19	22	07	24,4	24,2	09,0
المجموع		**78**	**91**	**78**	**100**	**100**	**100**

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 19.

1. **الجنس:** نلاحظ من الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة توزعت حسب الجنس كما يلي:

- **بالنسبة للبنك الخارجي الجزائري**

نسبة الذكور بلغت 48,7%، أما نسبة الإناث بلغت 51,3% من مجموع أفراد العينة، ويتضح أن الإناث أكثر من الذكور ولكن بنسب متقاربة.

- **بالنسبة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية**

نسبة الذكور بلغت 51,6%، أما نسبة الإناث بلغت 48,4% من مجموع أفراد العينة، وهذا ما يدل على أن الذكور أكثر من الإناث ولكن بنسب متقاربة.

- **بالنسبة لبنك الخليج الجزائر**

نسبة الذكور بلغت 59,0%، أما نسبة الإناث بلغت 41,0% من مجموع أفراد العينة، وهذا ما يدل على أن البنك يوظف الذكور أكثر من الإناث.

2. **السن:** يتضح من الجدول السابق أن عينة الدراسة توزعت حسب الفئة العمرية على النحو التالي:

- **بالنسبة للبنك الخارجي الجزائري**

تمثل الفئة العمرية بين 25-35 بنسبة 41,0% أثر فئة تواجدا في البنك، في حين بلغت الفئة العمرية ما بين 35-45 سنة 32,1%، بينما الفئة العمرية أكبر من 45 سنة بلغت 26,9% من عينة الدراسة، وهذا ما يدل على إهتمام البنك بالموارد البشرية من فئة الشباب، ويفسر ذلك بأن هذه الفئة هي الأكثر نشاطا ومساهمة في مجال التعاملات البنكية، بينما تتمثل أهمية الفئة العمرية أكثر من 45 سنة في كونها مرجع للموظفين الجدد وهذا بحكم أقدمية وخبرة موظفي هذه الفئة في البنك.

- **بالنسبة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية**

بلغت نسبة الفئة العمرية ما بين 35-45 سنة 42,8%، في حين بلغت الفئة العمرية بين 25-35 بنسبة 31,9%، بينما الفئة العمرية أكبر من 45 سنة بلغت 25,3% من عينة الدراسة، وهذا ما يدل على إهتمام البنك بالموارد البشرية من فئة الشباب، ولكن بنسبة أكبر بالفئة التي تتمتع بالخبرة والتي على دراية بنشاطات وأعمال البنك.

- **بالنسبة لبنك الخليج الجزائر**

أغلب عينة الدراسة تتوزع أعمارهم بين 25-35 بنسبة 60,3%، في حين بلغت الفئة العمرية ما بين 35-45 سنة 28,2%، وهذا ما يدل على إهتمام البنك بالموارد البشرية من فئة الشباب، بينما الفئة العمرية أكبر من 45 سنة بلغت 11,5% من عينة الدراسة، وهذا دليل على أن هناك تشجيع لتوظيف الشباب أو لفئة الشباب، ويفسر ذلك بأن هذه الفئة هي الأكثر نشاطا

ومساهمة في مجال التعاملات البنكية بالإضافة لحداثة البنك نسبيا، بينما تتمثل أهمية الفئة العمرية أكثر من 45 سنة في كونها مرجع للموظفين الجدد وهذا بحكم أقدمية وخبرة موظفي هذه الفئة في البنك.

3. **المستوى الدراسي:** يوضح لنا الجدول السابق توزيع الأفراد حسب المستوى الدراسي كما يلي:

- **بالنسبة للبنك الخارجي الجزائري**

أعلى نسبة كانت بالنسبة لحاملي شهادة ليسانس وتمثل 66,7%، بينما تمثل النسبة 15,4% الموظفين مستوى ثانوي أو الحاصلين على شهادات التكوين المهني، وتمثل نسبة الموظفين القدامى في البنك، في حين لم تتجاوز فئة الدراسات العليا نسبة 17,9%، وهذا ما يدل على إهتمام البنك بإستقطاب الموظفين حاملي الشهادات، ويعكس المستوى العلمي للأفراد المبحوثين.

- **بالنسبة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية**

أعلى نسبة كانت بالنسبة لحاملي شهادة ليسانس وتمثل 63,7%، بينما تمثل النسبة 27,5% الموظفين ذوي مستوى ثانوي أو الحاصلين على شهادات التكوين المهني، وتمثل نسبة الموظفين القدامى في البنك، في حين لم تتجاوز فئة الدراسات العليا نسبة 08,8%، وهذا ما يدل على أن أغلبية الموظفين في البنك من حاملي الشهادات، أما بالنسبة للموظفين ذوي مستوى ثانوي أو الحاصلين على شهادات التكوين المهني فهم يتميزون بالخبرة.

- **بالنسبة لبنك الخليج الجزائر**

أعلى نسبة كانت بالنسبة لحاملي شهادة ليسانس وتمثل 62,8%، بينما تمثل النسبة 02,6% الموظفين ذوي مستوى ثانوي أو الحاصلين على شهادات التكوين المهني، وتمثل نسبة الموظفين القدامى في البنك، في حين لم تتجاوز فئة الدراسات العليا نسبة 34,6%، وهذا ما يدل على أن سياسة البنك تهتم بإستقطاب الموظفين حاملي الشهادات، وهو ما يعكس المستوى العلمي لأغلبية أفراد العينة.

4. **الوظيفة:** يبين الجدول السابق أن:

- **بالنسبة للبنك الخارجي الجزائري**

فئة الموظفون حيث تم تقسيم أفراد العينة على أساس المركز الوظيفي إلى مديرين رؤساء أقسام وموظفين، يمثلون 79,5% من مجموع العينة، أما فئة رؤساء أقسام يمثلون نسبة 26,4%، بينما فئة المديرون تمثل 06,4%، ومن خلال هذه النتائج نستنتج أن الموظفين هم الأكثر عددا في البنك، وذلك لطبيعة الخدمات المقدمة التي تتطلب إتصال مباشر مع الزبائن.

- **بالنسبة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية**

فئة الموظفون حيث تم تقسيم أفراد العينة على أساس المركز الوظيفي إلى مديرين رؤساء أقسام وموظفين، يمثلون 67,0% من مجموع العينة، أما فئة رؤساء أقسام يمثلون نسبة 14,1%، بينما فئة المديرون تمثل 06,6%، ومن خلال هذه النتائج نستنتج أن الموظفين هم الأكثر عددا في البنك، وذلك لطبيعة الخدمات المقدمة التي تتطلب إتصال مباشر مع الزبائن.

- **بالنسبة لبنك الخليج الجزائر**

فئة الموظفون حيث تم تقسيم أفراد العينة على أساس المركز الوظيفي إلى مديرين رؤساء أقسام وموظفين، يمثلون 71,8% من مجموع العينة، أما فئة رؤساء أقسام يمثلون نسبة 21,8%، بينما فئة المديرون تمثل 06,4%، ومن خلال هذه النتائج نستنتج أن الموظفين هم الأكثر عددا في البنك، وذلك لطبيعة الخدمات المقدمة التي تتطلب إتصال مباشر مع الزبائن.

5. سنوات الخبرة: يوضح الجدول أعلاه توزيع الأفراد حسب عدد سنوات الخبرة:

- **بالنسبة للبنك الخارجي الجزائري**

نسبة الموظفين الذين لهم أقل من 5 سنوات خبرة في العمل يمثلون 28,2%، والذين لديهم سنوات خبرة من 5 إلى 10 سنوات يمثلون 25,6%، أما نسبة الأفراد الذين لديهم خبرة تتراوح بين 10 و15 سنة فبلغت 21,8% بينما بلغت نسبة 24,4% ممن لديهم أكثر من 15 سنة، وهي تدل على التوازن بين الموظفين القدامى للبنك والذين يمتلكون المعرفة والخبرة والقدرات الشابة ذوي التحصيل العلمي العالي.

- **بالنسبة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية**

نسبة الموظفين الذين لهم أقل من 5 سنوات خبرة في العمل يمثلون 13,2%، والذين لديهم سنوات خبرة من 5 إلى 10 سنوات يمثلون 27,5%، أما نسبة الأفراد الذين لديهم خبرة تتراوح بين 10 و15 سنة فبلغت 35,1% بينما بلغت نسبة 24,2% ممن لديهم أكثر من 15 سنة، وهي تدل على أن الموظفين القدامى للبنك والذين يمتلكون المعرفة والخبرة أكبر من الأفراد ذوي التحصيل العلمي العالي خاصة وأن البنك يعتبر من أقدم البنوك.

- **بالنسبة لبنك الخليج الجزائر**

نسبة الموظفين الذين لهم أقل من 5 سنوات خبرة في العمل يمثلون 57,7%، والذين لديهم سنوات خبرة من 5 إلى 10 سنوات يمثلون 17,9%، أما نسبة الأفراد الذين لديهم خبرة تتراوح بين 10 و15 سنة فبلغت 15,4% بينما بلغت نسبة 09,0% ممن لديهم أكثر من 15 سنة، وهي تدل القدرات الشابة ذوي التحصيل العلمي العالي أكبر من الموظفين القدامى للبنك

والذين يمتلكون المعرفة والخبرة، وهذا راجع إلى إهتمام البنك بالمستوى العلمي والأفكار الشابة من جهة وحداثة البنك من جهة أخرى، أما بالنسبة لأفراد ذوي الخبرة فيعتمد عليهم البنك كمرجع، ويفسر هذا بعمليات الإستقطاب والتعيين المستمرة.

المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة

يتم حساب الإتساق الداخلي لمعرفة مدى إتساق فقرات الإستمارة وصدقها وإنسجامها وملاءمتها لتفسير وقياس ما أعدت لقياسه، ومدى ملائمة كل فقرة للمحور الذي تنتمي إليه، كما قمنا بحساب معامل الثبات للأبعاد والمحور والإستمارة ككل، التي تقيس لنا بعض المتغيرات.

1. صدق أداة الدراسة Validity

تعد درجة الصدق العامل الأكثر أهمية بالنسبة لمحاكات جودة الإختبارات والمقاييس، وتشير إلى مدى تأدية الإستمارة للغرض الذي وضع من أجله، لتأكد من صدق الإستمارة ، إستخدمنا الإختبارات التالية:

- **الصدق الظاهري**

إن الصدق الظاهري أداة قياس غير إحصائية إذ تشير إلى الموافقة الموضوعية بين الخبراء من مدى صلاحية الإستمارة وملاءمتها لأغراض الدراسة، ويتم ذلك من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين ذوي الخبرة والمختصين بالموضوع قيد البحث، ويطلب منهم إبداء الرأي فيما يتعلق بمدى صدق وصلاحية كل فقرة من فقرات الإستمارة ومدى وملاءمتها لقياس ما وضعت لقياسيه ووصف الموضوع الذي أعدت من إجل البحث فيه، كما يطلب منهم إبداء وجهة النظر فيما تحتويه أداة الدراسة وإدخال التعديلات اللازمة والتي يرونها من وجهة نظرهم، وهو ما وضحناه سابقا في خطوات إعداد الإستمارة.

- **الصدق البنائي**

تم إستخدم الصدق البنائي لمجالات الإستمارة بإستخدام معامل إرتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين متغيرين أو أكثر، ويكون الإرتباط كبير إذا كان مستوى المعنوية أقل من 0,05 بين درجة كل بعد بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وبالدرجة الكلية للإستمارة، ولحساب صدق الإستمارة تم حساب معاملات الإرتباط بين كل البعد والمحور الذي ينتمي إليه، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (18): معاملات الإرتباط (الصدق) بين الدرجة الكلية لكل الإستمارة وأبعاد المحاور التي تنتمي لها

البعد		عدد الفقرات	معامل الإرتباط	مستوى المعنوية
التسويق الداخلي				
البعد الأول: التوظيف: الإستقطاب، الإختيار، التعيين	**BEA**	10	0,583	0,000
	BADR		0,603	0,000
	AGB		0,239	0,035
البعد الثاني: الإتصال الداخلي	**BEA**	06	0,692	0,000
	BADR		0,699	0,000
	AGB		0,251	0,026
البعد الثالث: التدريب	**BEA**	10	0,914	0,000
	BADR		0,688	0,000
	AGB		0,838	0,000
البعد الرابع: التحفيز	**BEA**	09	0,848	0,000
	BADR		0,739	0,000
	AGB		0,767	0,000
البعد الخامس: التمكين	**BEA**	11	0,923	0,000
	BADR		0,876	0,000
	AGB		0,861	0,000
إدارة التغيير				
البعد الأول: أهمية تطبيق إدارة التغيير بالنسبة للبنك	**BEA**	09	0,925	0,000
	BADR		0,871	0,000
	AGB		0,857	0,000
البعد الثاني: مستويات تطبيق التغيير في البنك	**BEA**	11	0,855	0,000
	BADR		0,863	0,000
	AGB		0,794	0,000
البعد الثالث: أساليب تعامل إدارة البنك مع مقاومة التغيير	**BEA**	10	0,907	0,000
	BADR		0,853	0,000
	AGB		0,828	0,000

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 19

ولحساب صدق الإستمارة تم حساب معاملات الإرتباط بين الإستمارة ككل والمحاور التي تنتمي إليها، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (19): معاملات الإرتباط (الصدق) بين الدرجة الكلية لكل الإستمارة والمحاور التي تنتمي لها

المحور		عدد الفقرات	معامل الإرتباط	مستوى المعنوية
المحور الأول: التسويق الداخلي	**BEA**	46	0,944	0,000
	BADR		0,952	0,000
	AGB		0,915	0,000
المحور الثاني: إدارة التغيير	**BEA**	30	0,950	0,000
	BADR		0,907	0,000
	AGB		0,900	0,000

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 19

حيث تشير النتائج الموضحة في الجدول السابق أن معاملات الإرتباط (الصدق) لمحاور الإستمارة بالدرجة الكلية للإستمارة، إذ تراوحت بين 0,944 بالنسبة للبنك الخارجي الجزائري و0,952 بالنسبة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية و0,915 بالنسبة لبنك الخليج الجزائر وذلك لمحور التسويق الداخلي، وبين 0,950 بالنسبة للبنك الخارجي الجزائري و0,907 بالنسبة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية و0,900 بالنسبة لبنك الخليج الجزائر وذلك لمحور إدارة التغيير، كما يتضح من خلال الجدول أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05، ويشير ذلك لوجود درجة عالية من صدق المحاور.

2. ثبات أداة الدراسة

يعتبر مفهوم الثبات من المفاهيم الأساسية التي تؤخذ بعين الإعتبار عند تقييم جودة إختبار ما، ويعرف الثبات كمؤشر إلى درجة الدقة أو الضبط في عملية القياس، ولقد إستعنا بإختبار ألفا كرونباخ Cronbach's alpha للتأكد من ثبات أداة الدراسة من ناحية الإتساق الداخلي لعباراتها.

حيث إقترح ***كرونباخ Cronbach*** معادلة تعتمد على متوسط معاملات الإرتباط بين مفردات (بنود) المقياس The Average of Inter-item correlation أطلق عليها معامل ألفا Coefficient Alpha لإختبار ثبات أو تجانس المقياس وإتساقه الداخلي، حيث أن معامل ألفا كرونباخ كلما كان 0,7 فأكثر دل ذلك على الثبات والإتساق الداخلي للمقياس المستخدم، ومعامل الثبات يأخذ القيمة بين 0 و1، وكلما كانت القيمة أقرب إلى الواحد، كان الثبات مرتفعا، والعكس صحيح، إذن من الناحية التطبيقية كلما كان معامل أكبر من أو يساوي 0,7 فهو يعد مقبولا في البحوث المتعلقة بالعلوم الإقتصادية، ويمكن توضيح ما توصلنا إليه من نتائج في الجدول التالي:

جدول رقم (20): قيم معامل ألفا كرونباخ لـ **BEA**، **BADR** و**AGB**

الأبعاد، المحاور والإستمارة ككل	معامل ألفا كرونباخ لـ BEA	معامل ألفا كرونباخ لـ BADR	معامل ألفا كرونباخ لـ AGB
البعد الأول: التوظيف: الإستقطاب، الإختيار، التعيين	0,932	0,856	0,826
البعد الثاني: الإتصال الداخلي	0,693	0,754	0,785
البعد الثالث: التدريب	0,907	0,883	0,732
البعد الرابع: التحفيز	0,870	0,821	0,863
البعد الخامس: التمكين	0,855	0,878	0,744
إجمالي المحور الأول	0,952	0,936	0,895
البعد الأول: أهمية تطبيق إدارة التغيير بالنسبة للبنك	0,927	0,877	0,875
البعد الثاني: مستويات تطبيق التغيير في البنك	0,888	0,882	0,897
البعد الثالث: أساليب تعامل إدارة البنك مع مقاومة التغيير	0,878	0,909	0,910
إجمالي المحور الثاني	0,960	0,955	0,955
الإستمارة ككل	0,974	0,966	0,946

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 19

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه لإختبار ألفا كرونباخ Cronbach's alpha نلاحظ أن قيمته المسجلة لمحاور أداة القياس على التوالي بالنسبة للبنك الخارجي الجزائري تساوي 95% و96%، بنك الفلاحة والتنمية الريفية تساوي 94% و96% وبالنسبة لبنك الخليج الجزائر تساوي 90% و96%، بالإضافة إلى قيمته بالنسبة للإستمارة ككل للبنوك تساوي على التوالي 97%، 97% و95%، وهذه القيم أعلى من القيمة التي تقبل عندها درجة الإعتمادية البالغة 70%، مما يعطي مؤشرا قويا يدل على أن الإستمارة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، لذلك فإننا نعتبر أن هذه النسب مقبولة لأغراض البحث العلمي مما يجعلها يمكن الإعتماد عليها في مجال الدراسة الحالية.

المطلب الثالث: تحليل إجابات الموظفين حول أبعاد المحور المتعلق بالتسويق الداخلي

ويتم في هذا الإطار تحديد إتجاهات إجابات أفراد عينة البنوك محل الدراسة، وتحليلها حول مدى تبني البنوك لإستراتيجيات التسويق الداخلي والمتمثلة في: التوظيف، الإتصال الداخلي، التدريب، التحفيز والتمكين، ولقد تم إستخدام إختبار T للعينة الواحدة (One Semple T Test) لتحليل فقرات هذا المحور.

- **التوظيف**

يبين جدول رقم (21) آراء أفراد عينة الدراسة حول فقرات بعد التوظيف مرتبة حسب المتوسط الحسابي لكل فقرة كما يلي:

الجدول رقم (21): نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول التوظيف: الإستقطاب، الإختيار، التعيين

	الفقرات	المقياس	درجة القدرة										الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الوزن النسبي	معامل الإختلاف	t	SIG	إتجاهات الإجابة
			لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة								
			ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%							
بعد: التوظيف: الإستقطاب، الإختيار، التعيين																			
.1	تقوم إدارة البنك بإختيار الأفراد ذوي الكفاءات والمهارات العالية.	**BEA**	00	00	17	21.8	16	20.5	41	52.6	04	05.1	3.41	0.889	68.2	26.07	33.874	0.000	عالية
		BADR	09	09.9	23	25.3	13	14.3	37	40.7	09	09.9	3.15	1.201	63	38.12	25.048	0.000	متوسطة
		AGB	03	03.8	15	19.2	23	29.5	27	34.6	10	12.8	3.33	1.053	66.6	31.62	27.965	0.000	متوسطة
.2	تعمل إدارة البنك على تقدير إحتياجات الأفراد.	**BEA**	11	14.1	16	20.5	19	24.4	25	32.1	07	09.0	3.01	1.211	60.2	40.23	21.966	0.000	متوسطة
		BADR	13	14.3	15	16.5	19	20.9	32	35.2	12	13.2	3.16	1.267	63.2	40.09	23.824	0.000	متوسطة
		AGB	00	00	16	20.5	36	46.2	19	24.4	07	09.0	3.22	0.878	64.4	27.26	32.386	0.000	متوسطة
.3	تبذل إدارة البنك جهودا لتصميم وظيفة تلبي رغبات وحاجات شاغلها.	**BEA**	04	05.1	22	28.2	13	16.7	27	34.6	12	15.4	3.27	1.181	65.4	36.11	24.454	0.000	متوسطة
		BADR	06	06.6	29	31.9	16	17.6	36	39.6	04	04.4	3.03	1.080	60.6	35.64	26.799	0.000	متوسطة
		AGB	02	02.6	20	25.6	21	26.9	32	41.0	03	03.8	3.18	0.950	63.6	29.87	29.560	0.000	متوسطة
.4	تحاول إدارة البنك جمع المعلومات من الموظفين لتحسين وظائفهم.	**BEA**	12	15.4	26	33.3	14	17.9	20	25.6	06	07.7	2.77	1.216	55.4	43.89	20.114	0.000	متوسطة
		BADR	19	20.9	21	23.1	20	22.0	27	29.7	04	04.4	2.74	1.219	54.8	44.48	21.418	0.000	متوسطة
		AGB	03	03.8	24	30.8	28	35.9	19	24.4	04	05.1	3.96	0.959	79.2	24.21	27.261	0.000	عالية
.5	يشعر الموظف أن الوظيفة التي يشغلها توافق ومستوى تأهيله العلمي.	**BEA**	11	14.1	27	34.6	12	15.4	15	19.2	13	16.7	2.90	1.335	58	46.03	19.172	0.000	متوسطة
		BADR	09	09.9	22	24.2	18	19.8	34	37.4	08	08.8	3.11	1.169	62.2	37.58	25.387	0.000	متوسطة
		AGB	06	07.7	21	26.9	20	25.6	29	37.2	02	02.6	3.00	1.032	60	34.4	25.675	0.000	متوسطة
.6	تقوم إدارة البنك بالإهتمام بشكاوي الموظفين.	**BEA**	00	00	28	35.9	20	25.6	30	38.5	00	00	3.03	0.868	60.6	28.64	30.803	0.000	متوسطة
		BADR	07	07.7	20	22.0	11	12.1	44	48.4	09	09.9	3.31	1.152	66.2	34.8	27.396	0.000	متوسطة
		AGB	04	05.1	23	29.5	32	41.0	14	17.9	05	06.4	2.91	0.969	58.2	33.29	26.512	0.000	متوسطة

.7	تحاول إدارة البنك تعيين الفرد في وظيفة تناسب كفاءته.	**BEA**	00	00	17	21.8	28	35.9	29	37.2	04	05.1	3.26	0.859	65.2	26.34	33.464	0.000	متوسطة
		BADR	07	07.7	16	17.6	18	19.8	4	46.2	08	08.8	3.31	1.102	66.2	33.29	28.621	0.000	متوسطة
		AGB	06	07.7	05	06.4	23	29.5	38	48.7	06	07.7	3.42	1.000	68.4	29.23	30.224	0.000	عالية
.8	تكلف إدارة البنك الموظف بمسؤوليات ضمن قدرة تحمله.	**BEA**	00	00	13	16.7	33	42.3	23	29.5	09	11.5	3.36	0.897	67.2	26.69	33.074	0.000	متوسطة
		BADR	09	09.9	19	20.9	21	23.1	38	41.8	04	04.4	3.10	1.096	62	35.35	26.972	0.000	متوسطة
		AGB	02	02.6	18	23.1	31	39.7	27	34.6	00	00	3.06	0.827	61.2	27.02	32.717	0.000	متوسطة
.9	تهتم إدارة البنك بتوضيح أهدافها وإستراتيجياتها للموظفين.	**BEA**	06	07.7	23	29.5	15	19.2	23	29.5	11	14.1	3.13	1.210	62.6	38.65	22.834	0.000	متوسطة
		BADR	07	07.7	16	17.6	21	23.1	42	46.2	05	05.5	3.24	1.058	64.8	32.65	29.238	0.000	متوسطة
		AGB	04	05.1	08	10.3	28	35.9	29	37.2	09	11.5	3.40	0.998	68	29.35	30.068	0.000	متوسطة
.10	يشعر الموظفين بتوافق بين الأهداف التي يسعى إليها البنك وأهدافهم.	**BEA**	05	06.4	27	34.6	11	14.1	35	44.9	00	00	2.97	1.032	59.4	34.74	25.463	0.000	متوسطة
		BADR	12	13.2	15	16.5	29	31.9	31	34.1	04	04.4	3.00	1.106	60	36.86	25.886	0.000	متوسطة
		AGB	03	03.8	12	15.4	24	30.8	33	42.3	06	07.7	3.30	0.965	66	29.24	30.635	0.000	متوسطة
	الإجمالي	**BEA**											3.11	0.853	62.2	27.42	32.218	0.000	متوسطة
		BADR											3.12	0.757	62.4	24.26	39.280	0.000	متوسطة
		AGB											3.18	0.602	63.6	18.93	46.682	0.000	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 19

يتضح من خلال الجدول السابق أن هناك درجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد عينة بنك الجزائر الخارجي على أن **البنك يهتم بإختيار الأفراد ذوي الكفاءات والمهارات العالية**، بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,41، وإنحراف معياري قدره 0,889، وقيمة إحتمالية Sig=0,000، ووزن نسبي قدره 68,2 ومعامل إختلاف يقدر بـ 26,07، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت 33,874 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3، وبدرجة موافقة متوسطة من قبل جميع أفراد عينة بنك الخليج الجزائر وبنك الفلاحة والتنمية الريفية بالنسبة لنفس الفقرة، بمتوسط حسابي يقدر على التوالي بـ 3,33 و3,15، وإنحراف معياري قدره على التوالي 1,053 و1,201، وقيمة إحتمالية Sig=0,000، ووزن نسبي قدره على التوالي 66.6 و63 ومعامل إختلاف يقدر على التوالي بـ 31,62 و38,12، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت على التوالي 27,965 و25,048 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

يتضح من خلال الجدول السابق أن هناك درجة موافقة متوسطة من قبل جميع أفراد عينة بنك الخليج الجزائر، بنك الفلاحة والتنمية الريفية وبنك الجزائر الخارجي على أن **البنوك تعمل على تقدير إحتياجات الأفراد**، بمتوسط حسابي يقدر على التوالي بـ 3,22، 3,16 و3,01، وإنحراف معياري قدره على التوالي 0,878، 1,267 و1,211، وقيمة إحتمالية Sig=0,000، ووزن نسبي قدره على التوالي 64,4، 63,2 و60,2 ومعامل إختلاف يقدر على التوالي بـ 27,26، 40,09 و40,23، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت على التوالي 32,386، 23,824 و21,966 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

يتضح من خلال الجدول السابق أن هناك درجة موافقة متوسطة من قبل جميع أفراد عينة بنك الجزائر الخارجي، بنك الخليج الجزائر وأفراد عينة بنك الفلاحة التنمية الريفية على أن هناك **جهودا مبذولة من قبل البنوك لتصميم وظائف تلبي رغبات وحاجات شاغلها**، بمتوسط حسابي يقدر على التوالي بـ 3,27، 3,18 و3,03، وإنحراف معياري قدره على التوالي 1,181، 0,950 و1,080، وقيمة إحتمالية Sig=0,000، ووزن نسبي قدره على التوالي 65,4، 63,6 و60,6 ومعامل إختلاف يقدر على التوالي بـ 36,11، 29,87 و35,64، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت على التوالي 24,454، 29,560 و26,799 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

يتضح من خلال الجدول السابق أن هناك درجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد عينة بنك الخليج الجزائر على أن **البنك يحاول جمع المعلومات من الموظفين لتحسين وظائفهم وشروط وظروف العمل**، بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,96، وإنحراف معياري قدره 0,959، وقيمة إحتمالية

Sig=0,000، ووزن نسبي قدره 79,2 ومعامل إختلاف يقدر بـ 24,21، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت 27,261 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3، وبدرجة موافقة متوسطة من قبل جميع أفراد عينة بنك الجزائر الخارجي وبنك الفلاحة والتنمية الريفية بالنسبة لنفس الفقرة، بمتوسط حسابي يقدر على التوالي بـ 2,77 و2,74، وإنحراف معياري قدره على التوالي 1,216 و1,219، وقيمة إحتمالية Sig=0,000، ووزن نسبي قدره على التوالي 55,4 و54,8 ومعامل إختلاف على التوالي بـ 43,89 و44,48، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت على التوالي 20,114 و21,418 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة زاد عن درجة الحياد 3.

يتضح من خلال الجدول السابق أن هناك درجة موافقة متوسطة من قبل جميع أفراد عينة بنك الفلاحة التنمية الريفية، بنك الخليج الجزائر وأفراد عينة بنك الجزائر الخارجي على أن هناك **توافق بين الوظيفة التي يشغلها الموظف ومستوى تأهيله العلمي**، بمتوسط حسابي يقدر على التوالي بـ 3,11، 3,00 و2,90، وإنحراف معياري قدره على التوالي 1,169، 1,032 و1,335، وقيمة إحتمالية Sig=0,000، ووزن نسبي قدره على التوالي 62,2، 60 و58 ومعامل إختلاف يقدر على التوالي بـ 37,58، 34,4 و46,03، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت على التوالي 25,387، 25,675 و19,172 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

وهناك درجة موافقة متوسطة من قبل جميع أفراد عينة بنك الفلاحة التنمية الريفية، بنك الجزائر الخارجي وأفراد عينة بنك الخليج الجزائر على أن هناك **إهتمام من قبل البنوك بشكاوي الموظفين وإنشغالاتهم**، بمتوسط حسابي يقدر على التوالي بـ 3,31، 3,03 و2,91، وإنحراف معياري قدره على التوالي 1,152، 0,868 و1,152، وقيمة إحتمالية Sig=0,000، ووزن نسبي قدره على التوالي 66,2، 60,6 و58,2 ومعامل إختلاف يقدر على التوالي بـ 34,8، 28,64 و33,29، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت على التوالي 27,396، 30,803 و26,512 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

يتضح من خلال الجدول السابق أن هناك درجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد عينة بنك الخليج الجزائر على أن **البنك يحاول تعيين الفرد في وظيفة تناسب كفاءته**، بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,42، وإنحراف معياري قدره 1,000، وقيمة إحتمالية Sig=0,000، ووزن نسبي قدره 68,4 ومعامل إختلاف يقدر بـ 29,23، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت 30,224 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3، وبدرجة موافقة متوسطة من قبل جميع أفراد عينة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وبنك الجزائر

الخارجي بالنسبة لنفس الفقرة، بمتوسط حسابي يقدر على التوالي بـ 3,31 و3,26، وإنحراف معياري قدره على التوالي 1,102 و0,859، وقيمة إحتمالية Sig=0,000، ووزن نسبي قدره على التوالي 66,2 و65,2 ومعامل إختلاف يقدر على التوالي بـ 33,29 و26,34، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت على التوالي 28,621 و33,464 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

يتضح أن هناك درجة موافقة متوسطة من قبل جميع أفراد عينة بنك الجزائر الخارجي، بنك الفلاحة التنمية الريفية وأفراد عينة بنك الخليج الجزائر على أن **البنوك تكلف الموظفين بمسؤوليات ضمن قدرة تحملهم**، بمتوسط حسابي يقدر على التوالي بـ 3,36، 3,10 و3,06، وإنحراف معياري قدره على التوالي 0,897، 1,096 و0,827، وقيمة إحتمالية Sig=0,000، ووزن نسبي قدره على التوالي 67,2، 62 و61,2 ومعامل إختلاف يقدر على التوالي بـ 26,69، 35,35 و27,02، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت على التوالي 33,074، 26,972 و32,717 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

وهناك درجة موافقة متوسطة من قبل جميع أفراد عينة بنك الخليج الجزائر، بنك الفلاحة التنمية الريفية وأفراد عينة بنك الجزائر الخارجي على أن هناك **تهتم إدارة البنك بتوضيح أهدافها وإستراتيجياتها للموظفين**، بمتوسط حسابي يقدر على التوالي بـ 3,40، 3,24 و3,13، وإنحراف معياري قدره على التوالي 0,998، 1,058 و1,210، وقيمة إحتمالية Sig=0,000، ووزن نسبي قدره على التوالي 68، 64,8 و62,6 ومعامل إختلاف يقدر على التوالي بـ 29,35، 32,65 و38,65، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت على التوالي 30,068، 29,238 و22,834 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

يتضح أن هناك درجة موافقة متوسطة من قبل جميع أفراد عينة بنك الخليج الجزائر، بنك الفلاحة التنمية الريفية وبنك الجزائر الخارجي على أن **الموظفين يشعرون بتوافق بين أهداف البنك وأهدافهم**، بمتوسط حسابي يقدر على التوالي بـ 3,30، 3,00 و2,97، وإنحراف معياري قدره على التوالي 0,965، 1,106 و1,032، وقيمة إحتمالية Sig=0,000، ووزن نسبي قدره على التوالي 66، 60 و59,4 ومعامل إختلاف يقدر على التوالي بـ 29,24، 36,86 و34,74، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت على التوالي 30,635، 25,886 و25,463 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

- **الإتصال الداخلي**

يبين جدول رقم (22) آراء أفراد عينة الدراسة حول فقرات بعد الإتصال الداخلي مرتبة حسب المتوسط الحسابي لكل فقرة كما يلي:

الجدول رقم (22): نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول الإتصال الداخلي

	الفقرات	المقياس	درجة القدرة										الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الوزن النسبي	معامل الإختلاف	t	SIG	إتجاهات الإجابة
			لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة								
			ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%							
	بعد: الإتصال الداخلي																		
.11	تهتم إدارة البنك بالتواصل مع موظفيها بإستمرار.	**BEA**	08	10.3	27	34.6	14	17.9	29	37.2	00	00	2.82	1.054	56.4	37.37	23.641	0.000	متوسطة
		BADR	11	12.1	21	23.1	23	25.3	29	32.9	07	07.7	3.00	1.164	60	38.80	24.580	0.000	متوسطة
		AGB	04	05.1	26	33.3	18	23.1	27	34.6	03	03.8	2.99	1.026	59.8	34.31	25.724	0.000	متوسطة
.12	يتوفر البنك على نظام للإتصالات الداخلية يسمح بتوفير كافة المعلومات التي يحتاجها الموظف لتأدية وظائفه.	**BEA**	10	12.8	23	29.5	12	15.4	28	35.9	05	06.4	2.94	1.199	58.8	40.78	21.627	0.000	متوسطة
		BADR	10	11.0	19	20.9	26	28.6	2	35.2	04	04.4	3.01	1.090	60.2	36.21	26.344	0.000	متوسطة
		AGB	00	00	15	19.2	07	09.0	31	39.7	25	32.1	3.85	1.082	77	28.10	31.393	0.000	عالية
.13	تقوم إدارة البنك بتبيان أهمية المهام التي يقوم بها الموظف.	**BEA**	00	00	10	12.8	24	30.8	35	44.9	09	11.5	3.55	0.863	71	24.30	36.360	0.000	عالية
		BADR	12	13.2	14	15.4	24	26.4	41	45.1	00	00	3.03	1.069	60.6	35.28	27.058	0.000	متوسطة
		AGB	04	05.1	03	03.8	32	41.0	30	38.5	09	11.5	3.47	0.936	69.4	27.66	32.785	0.000	عالية
.14	يتلقى الموظف التعاون المطلوب من زملائه لتقديم الخدمات للزبائن.	**BEA**	00	00	0	09.0	21	26.9	43	55.1	07	09.0	3.64	0.772	72.8	21.20	41.627	0.000	عالية
		BADR	05	05.5	13	14.3	15	16.5	53	58.2	05	05.5	3.44	0.991	68.8	28.80	33.104	0.000	عالية
		AGB	00	00	04	05.1	16	20.5	47	60.3	11	14.1	3.83	0.728	76.6	19	46.490	0.000	عالية
.15	بإمكان الموظف الإتصال بسهولة برئيسه المباشر في حالة تعرضه لمشكلة ما في عمله.	**BEA**	00	00	08	10.3	15	19.2	48	61.5	07	09.0	3.69	0.778	73.8	21.08	41.911	0.000	عالية
		BADR	04	04.4	11	12.1	12	13.2	54	59.3	10	11.0	3.60	0.987	72	27.41	34.820	0.000	عالية
		AGB	00	00	06	07.7	09	11.5	38	48.7	25	32.1	4.05	0.866	81	21.38	41.299	0.000	عالية
.16	تعتبر إدارة البنك الموظفين وسيلة إتصال فعالة للتأثير على الزبائن.	**BEA**	00	00	05	06.4	23	29.5	35	44.9	15	19.2	3.77	0.836	75.4	22.17	39.808	0.000	عالية
		BADR	03	03.3	06	06.6	22	24.2	54	59.3	06	06.6	3.59	0.843	71.8	23.48	40.664	0.000	عالية
		AGB	00	00	05	06.4	11	14.1	54	69.2	08	10.3	3.83	0.692	76.6	18.06	48.950	0.000	عالية
	الإجمالي	**BEA**											3.40	0.584	68	17.17	51.404	0.000	متوسطة
		BADR											3.28	0.689	65.6	21	45.391	0.000	متوسطة
		AGB											3.67	0.625	73.4	17.02	51.894	0.000	عالية

يتضح من خلال الجدول السابق أن هناك درجة موافقة متوسطة من قبل جميع أفراد عينة بنك الفلاحة التنمية الريفية، بنك الخليج الجزائر وأفراد عينة بنك الجزائر الخارجي على أن هناك **إهتمام من البنوك بالتواصل مع موظفيها بإستمرار**، بمتوسط حسابي يقدر على التوالي بـ 3,00، 2,99 و2,82، وإنحراف معياري قدره على التوالي 1,164، 1,0.26 و1,054، وقيمة إحتمالية Sig=0,000، ووزن نسبي قدره على التوالي 60، 59,8 و56,4 ومعامل إختلاف يقدر على التوالي بـ 38,80، 34,31 و37,37، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت على التوالي 24,580، 25,724 و23,641 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

يتضح من خلال الجدول السابق أن هناك درجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد عينة بنك الخليج الجزائر على أن **البنك يتوفر على نظام للإتصالات الداخلية يسمح بتوفير كافة المعلومات التي يحتاجها الموظف لتأدية وظائفه**، بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,85، وإنحراف معياري قدره 1,082، وقيمة إحتمالية Sig=0,000، ووزن نسبي قدره 77 ومعامل إختلاف يقدر بـ 28,10، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت 31,393 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3، وبدرجة موافقة متوسطة من قبل جميع أفراد عينة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وبنك الجزائر الخارجي بالنسبة لنفس الفقرة، بمتوسط حسابي يقدر على التوالي بـ 3,01 و2,94، وإنحراف معياري قدره على التوالي 1,090 و1,199، وقيمة إحتمالية Sig=0,000، ووزن نسبي قدره على التوالي 60,2 و58,8 ومعامل إختلاف يقدر على التوالي بـ 36,21 و40,78، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت على التوالي 26,344 و21,627 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

يتضح من خلال الجدول السابق أن هناك درجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد عينة وبنك الجزائر الخارجي وبنك الخليج الجزائر على أن **البنوك تقوم بتبيان أهمية المهام التي يقوم بها الموظف**، بمتوسط حسابي يقدر على التوالي بـ 3,55 و3,47، وإنحراف معياري قدره على التوالي 0,863 و0,936، وقيمة إحتمالية Sig=0,000، ووزن نسبي قدره على التوالي 71 و69,4 ومعامل إختلاف يقدر على التوالي بـ 24,30 و27,66، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت على التوالي 36,360 و32,785 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3. وبدرجة موافقة متوسطة من قبل جميع أفراد عينة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالنسبة لنفس الفقرة، بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,03، وإنحراف معياري قدره 1,069، وقيمة إحتمالية Sig=0,000، ووزن نسبي قدره 60,6 ومعامل إختلاف يقدر بـ 35,28،

وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت 27,058 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

يتضح من خلال الجدول السابق أن هناك درجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد عينة بنك الخليج الجزائر، بنك الجزائر الخارجي وأفراد عينة بنك الفلاحة التنمية الريفية على أن **الموظف يتلقى التعاون المطلوب من زملائه لتقديم الخدمات للزبائن**، بمتوسط حسابي يقدر على التوالي بـ 3,83، 3,64 و3,44، وإنحراف معياري قدره على التوالي 0,728، 0,772 و0,991، وقيمة إحتمالية Sig=0,000، ووزن نسبي قدره على التوالي 76,6، 72,8 و68,8 ومعامل إختلاف يقدر على التوالي بـ 19، 21,20 و28,80، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت على التوالي 46,490، 41,627 و33,104 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

يتضح من خلال الجدول السابق أن هناك درجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد عينة بنك الخليج الجزائر، بنك الجزائر الخارجي وأفراد عينة بنك الفلاحة التنمية الريفية على أن **بإمكان الموظف الإتصال بسهولة برئيسه المباشر في حالة تعرضه لمشكلة ما في عمله**، بمتوسط حسابي يقدر على التوالي بـ 4,05، 3,69 و3,60، وإنحراف معياري قدره على التوالي 0,866، 0,778 و0,987، وقيمة إحتمالية Sig=0,000، ووزن نسبي قدره على التوالي 81، 73,8 و72 ومعامل إختلاف يقدر على التوالي بـ 21,38، 21,08 و27,41، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت على التوالي 41,299، 41,911 و34,820 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

يتضح من خلال الجدول السابق أن هناك درجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد عينة بنك الخليج الجزائر، بنك الجزائر الخارجي وأفراد عينة بنك الفلاحة التنمية الريفية على أن **البنوك تعتبر الموظفين وسيلة إتصال فعالة للتأثير على الزبائن**، بمتوسط حسابي يقدر على التوالي بـ 3,83، 3,77 و3,59، وإنحراف معياري قدره على التوالي 0,692، 0,836 و0,843، وقيمة إحتمالية Sig=0,000، ووزن نسبي قدره على التوالي 76,6، 75,4 و71,8 ومعامل إختلاف يقدر على التوالي بـ 18,06، 22,17 و23,48، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت على التوالي 48,950، 39,808 و40,664 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

- **التدريب**

يبين جدول رقم (23) آراء أفراد عينة الدراسة حول فقرات بعد التدريب مرتبة حسب المتوسط الحسابي لكل فقرة كما يلي:

الجدول رقم (23): نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول التدريب

	الفقرات	المقياس	درجة القدرة										الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الوزن النسبي	معامل الإختلاف	t	SIG	إتجاهات الإجابة
			لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة								
			ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%							
	بعد: التدريب																		
.17	تستخدم إدارة البنك الأساليب التقنية الحديثة في ممارسة عملية التدريب.	**BEA**	06	07.7	12	15.4	29	37.2	23	29.5	08	10.3	3.19	1.070	63.8	33.54	26.356	0.000	متوسطة
		BADR	11	12.1	12	13.2	25	27.5	33	36.3	10	11.0	3.21	1.179	64.2	36.72	25.970	0.000	متوسطة
		AGB	00	00	07	09.0	12	15.4	42	53.8	17	21.8	3.88	0.853	77.6	21.98	40.244	0.000	عالية
.18	تعتمد إدارة البنك برنامج تدريبي لتطوير مهارات الموظفين بشكل منتظم ومستمر.	**BEA**	19	24.4	17	21.8	12	15.4	23	29.5	07	09.0	2.77	1.348	55.4	48.66	18.148	0.000	متوسطة
		BADR	15	16.5	19	20.9	17	18.7	29	31.9	11	12.1	3.02	1.299	60.4	43.01	22.186	0.000	متوسطة
		AGB	03	03.8	10	12.8	17	21.8	38	48.7	10	12.8	3.54	1.002	70.8	28.30	31.173	0.000	عالية
.19	تقوم إدارة البنك من خلال برامجها التدريبية بتوضيح المهام المنوطة بالموظفين.	**BEA**	10	12.8	18	23.1	13	16.7	20	25.6	17	21.8	3.21	1.361	64.2	42.39	20.792	0.000	متوسطة
		BADR	09	09.9	15	16.5	26	28.6	41	45.1	00	00	3.09	1.007	61.8	32.58	29.247	0.000	متوسطة
		AGB	00	00	05	06.4	03	03.8	53	67.9	17	21.8	4.05	0.719	81	17.75	49.770	0.000	عالية
.20	تهتم إدارة البنك بزيادة معرفة الموظف.	**BEA**	10	12.8	18	23.1	25	32.1	19	24.4	06	07.7	2.91	1.142	58.2	39.24	22.512	0.000	متوسطة
		BADR	11	12.1	15	16.5	25	27.5	34	37.4	06	06.6	3.10	1.136	62	36.64	26.026	0.000	متوسطة
		AGB	00	00	03	03.8	03	03.8	58	74.4	14	17.9	4.06	0.610	81.2	15.02	58.813	0.000	عالية
.21	تهدف إدارة البنك من البرامج التدريبية إستدراك نقائص الموظفين لتأدية مهامهم.	**BEA**	10	12.8	11	14.1	16	20.5	31	39.7	10	12.8	3.26	1.232	65.2	37.79	23.344	0.000	متوسطة
		BADR	03	03.3	19	20.9	21	23.1	39	42.9	09	09.9	3.35	1.026	67	30.62	31.161	0.000	متوسطة
		AGB	00	00	13	16.7	04	05.1	46	59.0	15	19.2	3.81	0.941	76.2	24.69	35.755	0.000	عالية
.22	يحاول المشرفون على الموظفين إيجاد الحلول للعقبات والمشاكل التي تواجههم أثناء أدائهم عملهم.	**BEA**	00	00	28	35.9	16	20.5	22	28.2	12	15.4	3.23	1.104	64.6	34.17	25.846	0.000	متوسطة
		BADR	03	03.3	07	07.7	23	25.3	49	53.8	09	09.9	3.59	0.894	71.8	24.90	38.377	0.000	عالية
		AGB	00	00	17	21.8	06	07.7	45	57.7	10	12.8	3.62	0.970	72.4	26.79	32.915	0.000	عالية

.23	تقوم الإدارة بتحديث متواصل للمعلومات والمهارات التي يتم يكتسبها الموظفين من خلال العملية التدريبية.	**BEA**	09	11.5	15	19.2	14	17.9	40	51.3	00	00	3.09	1.083	61.8	35.04	25.188	0.000	متوسطة
		BADR	03	03.3	31	34.1	28	30.8	25	27.5	04	04.4	2.96	0.965	59.2	32.60	29.219	0.000	متوسطة
		AGB	00	00	00	00	03	03.8	67	85.9	08	10.3	4.06	0.372	81.2	9.16	96.379	0.000	عالية
.24	تعتبر إدارة البنك أن تطوير معارف ومهارات الموظفين إستثمارا وليس تكلفة.	**BEA**	10	12.8	12	15.4	13	16.7	43	55.1	00	00	3.14	1.102	62.8	35.09	25.181	0.000	متوسطة
		BADR	08	08.8	08	08.8	29	31.9	39	42.9	07	07.7	3.32	1.042	66.4	31.38	33.376	0.000	متوسطة
		AGB	00	00	02	02.6	03	03.8	62	79.5	11	14.1	4.05	0.532	81	13.13	67.252	0.000	عالية
.25	يساعد التدريب على خلق قدرات جديدة لمواجهة مختلف الأزمات التي يتعرض لها البنك.	**BEA**	00	00	00	00	19	24.4	44	56.4	15	19.2	3.95	0.662	79	16.75	52.641	0.000	عالية
		BADR	04	04.4	07	07.7	15	16.5	52	57.1	13	14.3	3.69	0.963	73.8	26.09	36.593	0.000	عالية
		AGB	00	00	05	06.4	04	05.1	54	69.2	15	19.2	4.01	0.712	80.2	17.75	49.806	0.000	عالية
.26	يساعد التدريب الموظفين على إتخاذ أفضل القرارات لأداء أعمالهم.	**BEA**	00	00	07	09.0	05	06.4	48	61.5	18	23.1	3.99	0.814	79.8	20.40	43.274	0.000	عالية
		BADR	05	05.5	03	03.3	12	13.2	51	56	20	22.0	3.86	0.984	77.2	25.49	37.393	0.000	عالية
		AGB	03	03.8	02	02.6	06	07.7	48	61.5	19	24.4	4.00	0.883	80	22.07	40.020	0.000	عالية
	الإجمالي	**BEA**											3.27	0.819	65.4	25.04	35.308	0.000	متوسطة
		BADR											3.32	0.737	66.4	22.19	12.950	0.000	متوسطة
		AGB											3.91	0.425	78.2	10.86	81.244	0.000	عالية

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 19

يتضح من خلال الجدول السابق أن هناك درجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد عينة بنك الخليج الجزائر على أن **البنك يستخدم الأساليب التقنية الحديثة في ممارسة عملية التدريب،** بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,88، وإنحراف معياري قدره 0,853، وقيمة إحتمالية Sig=0,000، ووزن نسبي قدره 77,6 ومعامل إختلاف يقدر بـ 21,98، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت 40,244 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3، وبدرجة موافقة متوسطة من قبل جميع أفراد عينة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وبنك الجزائر الخارجي بالنسبة لنفس الفقرة، بمتوسط حسابي يقدر على التوالي بـ 3,21 و3,19، وإنحراف معياري قدره على التوالي 1,179 و1,070، وقيمة إحتمالية Sig=0,000، ووزن نسبي قدره على التوالي 64,2 و63,8 ومعامل إختلاف يقدر على التوالي بـ 36,2 و33,54، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت على التوالي 25,970 و26,356 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

يتضح من خلال الجدول السابق أن هناك درجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد عينة بنك الخليج الجزائر على أن **البنك يعتمد برنامج تدريبي لتطوير مهارات الموظفين بشكل منتظم ومستمر،** بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,54، وإنحراف معياري قدره 1,002، وقيمة إحتمالية Sig=0,000، ووزن نسبي قدره 70,8 ومعامل إختلاف يقدر بـ 28,30، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت 31,173 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3، وبدرجة موافقة متوسطة من قبل جميع أفراد عينة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وبنك الجزائر الخارجي بالنسبة لنفس الفقرة، بمتوسط حسابي يقدر على التوالي بـ 3,02 و2,77، وإنحراف معياري قدره على التوالي 1,299 و1,348، وقيمة إحتمالية Sig=0,000، ووزن نسبي قدره على التوالي 60,4 و55,4 ومعامل إختلاف يقدر على التوالي بـ 43,01 و48,66، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت على التوالي 22,186 و18,148 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

يتضح من خلال الجدول السابق أن هناك درجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد عينة بنك الخليج الجزائر على أن **البنك يقوم من خلال برامجها التدريبية بتوضيح المهام المنوطة بالموظفين،** بمتوسط حسابي يقدر بـ 4,05، وإنحراف معياري قدره 0,719، وقيمة إحتمالية Sig=0,000، ووزن نسبي قدره 81 ومعامل إختلاف يقدر بـ 17,75، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت 49,770 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3، وبدرجة موافقة متوسطة من قبل جميع أفراد عينة بنك الجزائر الخارجي وبنك الفلاحة والتنمية الريفية بالنسبة لنفس الفقرة، بمتوسط حسابي يقدر على التوالي بـ

3,21 و3,09، وإنحراف معياري قدره على التوالي 1,361 و1,007، وقيمة إحتمالية Sig=0,000، ووزن نسبي قدره على التوالي 64,2 و61,8 ومعامل إختلاف يقدر على التوالي بـ 42,39 و32,58، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت على التوالي 20,792 و29,247 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

يتضح من خلال الجدول السابق أن هناك درجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد عينة بنك الخليج الجزائر على أن هناك **إهتمام من قبل البنك لزيادة معارف الموظفيين**، بمتوسط حسابي يقدر بـ 4,06، وإنحراف معياري قدره 0,610، وقيمة إحتمالية Sig=0,000، ووزن نسبي قدره 81,2 ومعامل إختلاف يقدر بـ 15,02، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت 58,813 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3، وبدرجة موافقة متوسطة من قبل جميع أفراد عينة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وبنك الجزائر الخارجي بالنسبة لنفس الفقرة، بمتوسط حسابي يقدر على التوالي بـ 3,10 و32,91، وإنحراف معياري قدره على التوالي 1,136 و1,142، وقيمة إحتمالية Sig=0,000، ووزن نسبي قدره على التوالي 62 و58,2 ومعامل إختلاف يقدر على التوالي بـ 36,64 و39,24، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت على التوالي 26,026 و22,512 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

يتضح من خلال الجدول السابق أن هناك درجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد عينة بنك الخليج الجزائر على أن **البنك يهدف من البرامج التدريبية إستدراك نقائص الموظفين لتأدية مهامهم**، بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,81، وإنحراف معياري قدره 0,941، وقيمة إحتمالية Sig=0,000، ووزن نسبي قدره 76,2 ومعامل إختلاف يقدر بـ 24,69، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت 33,755 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3، وبدرجة موافقة متوسطة من قبل جميع أفراد عينة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وبنك الجزائر الخارجي بالنسبة لنفس الفقرة، بمتوسط حسابي يقدر على التوالي بـ 3,35 و3,26، وإنحراف معياري قدره على التوالي 1,026 و1,232، وقيمة إحتمالية Sig=0,000، ووزن نسبي قدره على التوالي 67 و65,2 ومعامل إختلاف يقدر على التوالي بـ 30,62 و37,79، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت على التوالي 31,161 و23,344 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة زاد عن درجة الحياد 3.

يتضح من خلال الجدول السابق أن هناك درجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد عينة بنك الخليج الجزائر وبنك الفلاحة والتنمية الريفية على أن **المشرفون في البنكين يحاولون إيجاد الحلول للعقبات والمشاكل التي تواجه الموظفين أثناء أدائهم عملهم**، بمتوسط حسابي يقدر على التوالي بـ 3,62 و3,59، وإنحراف معياري قدره على التوالي 0,970 و0,894، وقيمة إحتمالية

Sig=0,000، ووزن نسبي قدره على التوالي 72,4 و71,8 ومعامل إختلاف يقدر على التوالي بـ 26,79 و24,90، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت على التوالي 32,915 و38,377 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3. وبدرجة موافقة متوسطة من قبل جميع أفراد عينة بنك الجزائر الخارجي بالنسبة لنفس الفقرة، بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,23، وإنحراف معياري قدره 1,104، وقيمة إحتمالية Sig=0,000، ووزن نسبي قدره 64,6 ومعامل إختلاف يقدر بـ 34,17، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت 35,755 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

يتضح من خلال الجدول السابق أن هناك درجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد عينة بنك الخليج الجزائر على أن **البنك يقوم بتحديث متواصل للمعلومات والمهارات التي يتم يكتسبها الموظفين من خلال العملية التدريبية**، بمتوسط حسابي يقدر بـ 4,06، وإنحراف معياري قدره 0,372، وقيمة إحتمالية Sig=0,000، ووزن نسبي قدره 81,2 ومعامل إختلاف يقدر بـ 09,16، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت 96,379 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3، وبدرجة موافقة متوسطة من قبل جميع أفراد عينة بنك الجزائر الخارجي وبنك الفلاحة والتنمية الريفية بالنسبة لنفس الفقرة، بمتوسط حسابي يقدر على التوالي بـ 3,09 و2,96، وإنحراف معياري قدره على التوالي 1,083 و0,965، وقيمة إحتمالية Sig=0,000، ووزن نسبي قدره على التوالي 61,8 و59,2 ومعامل إختلاف يقدر على التوالي بـ 35,04 و32,60، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت على التوالي 25,188 و29,219 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

يتضح من خلال الجدول السابق أن هناك درجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد عينة بنك الخليج الجزائر على أن **البنك يعتبر أن تطوير معارف ومهارات الموظفين إستثمارا وليس تكلفة**، بمتوسط حسابي يقدر بـ 4,05، وإنحراف معياري قدره 0,532، وقيمة إحتمالية Sig=0,000، ووزن نسبي قدره 81 ومعامل إختلاف يقدر بـ 13,13، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت 67,252 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3، وبدرجة موافقة متوسطة من قبل جميع أفراد عينة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وبنك الجزائر الخارجي بالنسبة لنفس الفقرة، بمتوسط حسابي يقدر على التوالي بـ 3,32 و3,14، وإنحراف معياري قدره على التوالي 1,042 و1,102، وقيمة إحتمالية Sig=0,000، ووزن نسبي قدره على التوالي 66,4 و62,8 ومعامل إختلاف يقدر على التوالي بـ 31,38 و35,09، وبذلك يعتبر هذا

المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت على التوالي 33,376 و25,181 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

يتضح من خلال الجدول السابق أن هناك درجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد عينة بنك الخليج الجزائر، بنك الجزائر الخارجي وأفراد عينة بنك الفلاحة التنمية الريفية على أن **التدريب يساعد على خلق قدرات جديدة لمواجهة مختلف الأزمات التي يتعرض لها البنك**، بمتوسط حسابي يقدر على التوالي بـ 4,01، 3,95 و3,69، وإنحراف معياري قدره على التوالي 0,712، 0,662 و0,963، وقيمة إحتمالية Sig=0,000، ووزن نسبي قدره على التوالي 80,2، 79 و73,8 ومعامل إختلاف يقدر على التوالي بـ 17,75، 16,75 و26,09، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت على التوالي 49,806، 52,641 و36,593 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

يتضح من خلال الجدول السابق أن هناك درجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد عينة بنك الخليج الجزائر، بنك الجزائر الخارجي وأفراد عينة بنك الفلاحة التنمية الريفية على أن يساعد التدريب الموظفين على إتخاذ أفضل القرارات لأداء أعمالهم، بمتوسط حسابي يقدر على التوالي بـ 4,00، 3,99 و3,86، وإنحراف معياري قدره على التوالي 0,883، 0,814 و0,984، وقيمة إحتمالية Sig=0,000، ووزن نسبي قدره على التوالي 80، 79,8 و77,2 ومعامل إختلاف يقدر على التوالي بـ 22,07، 20,40 و25,49، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت على التوالي 40,020، 43,274 و37,393 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

- **التحفيز**

يبين الجدول رقم (24) آراء أفراد عينة الدراسة حول فقرات بعد التحفيز مرتبة حسب المتوسط الحسابي لكل فقرة كما يلي:

الجدول رقم (24): نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول التحفيز

	الفقرات	المقياس	درجة القدرة										الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الوزن النسبي	معامل الإختلاف	t	SIG	إتجاهات الإجابة
			لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة								
			ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%							
	بعد: التحفيز																		
.27	يعتبر الراتب الحالي مرضيا مقارنة بحجم مهام الموظف ومسؤولياته داخل البنك.	**BEA**	20	25.6	29	37.2	13	16.7	16	20.5	00	00	2.32	1.075	46.4	46.33	19.064	0.000	منخفضة
		BADR	07	07.7	19	20.9	20	22.0	40	44.0	05	05.5	3.19	1.074	63.8	33.66	28.304	0.000	متوسطة
		AGB	13	16.7	23	29.5	04	05.1	24	30.8	14	17.9	3.04	1.418	60.8	46.64	18.921	0.000	متوسطة
.28	يتلقى الموظف منافع من الوظيفة تتناسب والجهود التي يبذلها.	**BEA**	22	28.2	31	39.7	17	21.8	08	10.3	00	00	2.14	0.950	42.8	44.39	19.911	0.000	منخفضة
		BADR	09	09.9	19	20.9	18	19.8	35	38.5	10	11.0	3.20	1.185	64	37.03	25.737	0.000	متوسطة
		AGB	13	16.7	24	30.8	10	12.8	28	35.9	03	03.8	2.79	1.210	55.8	43.36	20.401	0.000	متوسطة
.29	تقوم إدارة البنك بتحفيز الموظفين نظير جهودهم المبذولة لتقديم خدمات ذات جودة.	**BEA**	23	29.5	25	32.1	11	14.1	15	19.2	04	05.1	2.38	1.240	47.6	52.10	16.979	0.000	منخفضة
		BADR	09	09.9	18	19.8	24	26.4	35	38.5	05	05.5	3.10	1.096	62	35.35	26.972	0.000	متوسطة
		AGB	07	09.0	21	26.9	09	11.5	32	41.0	09	11.5	3.19	1.217	63.8	38.15	23.159	0.000	متوسطة
.30	يشيد المسؤول على أداء الموظف بالشكر والتقدير في حالة قيامه بمهامه بالمستوى المطلوب.	**BEA**	08	10.3	17	21.8	28	35.9	20	25.6	05	06.4	2.96	1.074	59.2	36.28	24.344	0.000	متوسطة
		BADR	19	20.9	17	18.7	15	16.5	35	38.5	05	05.5	2.89	1.278	57.8	44.22	21.580	0.000	متوسطة
		AGB	11	14.1	21	26.9	07	09.0	31	39.7	08	10.3	3.05	1.288	61	42.22	20.918	0.000	متوسطة
.31	تقوم إدارة البنك بدفع الراتب والمكافآت في الوقت المحدد.	**BEA**	00	00	08	10.3	00	00	53	67.9	17	21.8	4.01	0.798	80.2	19.90	44.433	0.000	عالية
		BADR	04	04.4	12	13.2	12	13.2	44	48.4	19	20.9	3.68	1.084	73.6	29.45	32.396	0.000	عالية
		AGB	03	03.8	24	30.8	03	03.8	27	34.6	21	26.9	3.50	1.287	70	36.77	24.022	0.000	عالية
.32	نظام الأجور الذي تتبعه الإدارة عادل بالنسبة لكل الموظفين.	**BEA**	11	14.1	22	28.2	14	17.9	24	30.8	07	09.0	2.92	1.236	58.4	42.32	20.895	0.000	متوسطة
		BADR	07	07.7	22	24.2	19	20.9	28	30.8	15	16.5	3.24	1.214	64.8	37.46	25.469	0.000	متوسطة
		AGB	11	14.1	28	35.9	08	10.3	20	25.6	11	14.1	2.90	1.325	58	45.68	19.313	0.000	متوسطة

.33	نظام المكافآت يشجع الموظفين على العمل الجماعي.	**BEA**	08	10.3	08	10.3	11	14.1	44	56.4	07	09.0	3.44	1.123	68.8	32.64	27.011	0.000	عالية
		BADR	11	12.1	12	13.2	29	31.9	32	35.2	07	07.7	3.13	1.128	62.6	36.03	26.497	0.000	متوسطة
		AGB	07	09.0	29	37.2	07	09.0	26	33.3	09	11.5	3.01	1.243	60.2	41.29	21.405	0.000	متوسطة
.34	تشجع إدارة البنك الموظفين من خلال نظام الحوافز والمكافئات لتقديم أداء أفضل.	**BEA**	11	14.1	23	29.5	18	23.1	20	25.6	06	07.7	2.83	1.189	56.6	42.01	21.048	0.000	متوسطة
		BADR	15	16.5	14	15.4	30	33	24	26.4	08	08.8	2.96	1.201	59.2	40.57	23.479	0.000	متوسطة
		AGB	07	0.90	16	20.5	12	15.4	35	44.9	08	10.3	3.27	1.170	65.4	35.77	24.685	0.000	متوسطة
.35	تقدم إدارة البنك للموظفين فرصة الترقية إلى مناصب إدارية أعلى نظير جهودهم المبذولة.	**BEA**	11	14.1	37	47.4	08	10.3	17	21.8	05	06.4	2.59	1.167	51.8	45.05	19.598	0.000	منخفضة
		BADR	09	09.9	25	27.5	27	29.7	27	29.7	03	03.3	2.89	1.048	57.8	36.26	26.300	0.000	متوسطة
		AGB	04	05.1	13	16.7	10	12.8	42	53.8	09	11.5	3.50	1.066	70	30.45	28.997	0.000	عالية
	الإجمالي	**BEA**											2.84	0.772	56.8	27.18	32.546	0.000	متوسطة
		BADR											3.14	0.736	62.8	23.43	40.703	0.000	متوسطة
		AGB											3.14	0.863	62.8	27.48	32.124	0.000	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 19

يتضح من خلال الجدول السابق أن هناك درجة موافقة متوسطة من قبل جميع أفراد عينة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وبنك الخليج الجزائر على أن **الراتب الحالي يعتبر مرضيا مقارنة بحجم مهام الموظف ومسؤولياته داخل البنك**، بمتوسط حسابي يقدر على التوالي بـ 3,19 و3,04، وإنحراف معياري قدره على التوالي 1,074 و1,418، وقيمة إحتمالية Sig=0,000، ووزن نسبي قدره على التوالي 63,8 و60,8 ومعامل إختلاف يقدر على التوالي بـ 33,66 و46,64، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت على التوالي 28,304 و18,921 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3. وبدرجة موافقة منخفضة من قبل جميع أفراد عينة بنك الجزائر الخارجي بالنسبة لنفس الفقرة، بمتوسط حسابي يقدر بـ 2,32، وإنحراف معياري قدره 1,075، وقيمة إحتمالية Sig=0,000، ووزن نسبي قدره 64,4 ومعامل إختلاف يقدر بـ 46,33، وبذلك لا يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت 19,064 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة أقل من درجة الحياد 3،

يتضح من خلال الجدول السابق أن هناك درجة موافقة متوسطة من قبل جميع أفراد عينة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وبنك الخليج الجزائر على أن **الموظف يتلقى منافع من الوظيفة تتناسب والجهود التي يبذلها**، بمتوسط حسابي يقدر على التوالي بـ 3,20 و2,79، وإنحراف معياري قدره على التوالي 1,185 و1,210، وقيمة إحتمالية Sig=0,000، ووزن نسبي قدره على التوالي 64 و55,8 ومعامل إختلاف يقدر على التوالي بـ 37,03 و43,36، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت على التوالي 25,737 و20,401 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3. وبدرجة موافقة منخفضة من قبل جميع أفراد عينة بنك الجزائر الخارجي بالنسبة لنفس الفقرة، بمتوسط حسابي يقدر بـ 2,14، وإنحراف معياري قدره 0,950، وقيمة إحتمالية Sig=0,000، ووزن نسبي قدره 42,8 ومعامل إختلاف يقدر بـ 44,39، وبذلك لا يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت 19,911 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة أقل من درجة الحياد 3.

يتضح من خلال الجدول السابق أن هناك درجة موافقة متوسطة من قبل جميع أفراد عينة بنك الخليج الجزائر وبنك الفلاحة والتنمية الريفية على أن **إدارة البنكين تقوم بتحفيز الموظفين نظير جهودهم المبذولة لتقديم خدمات ذات جودة**، بمتوسط حسابي يقدر على التوالي بـ 3,19 و3,10، وإنحراف معياري قدره على التوالي 1,217 و1,096، وقيمة إحتمالية Sig=0,000، ووزن نسبي قدره على التوالي 63,8 و62 ومعامل إختلاف يقدر على التوالي بـ 38,15 و35,35، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت على التوالي 23,159 و26,972 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3. وبدرجة موافقة منخفضة من قبل جميع أفراد عينة بنك الجزائر الخارجي بالنسبة لنفس الفقرة، بمتوسط

حسابي يقدر بـ 2,38، وإنحراف معياري قدره 1,240، وقيمة إحتمالية Sig=0,000، ووزن نسبي قدره 47,6 ومعامل إختلاف يقدر بـ 52,10، وبذلك لا يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت 16,979 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة أقل من درجة الحياد 3.

يتضح من خلال الجدول السابق أن هناك درجة موافقة متوسطة من قبل جميع أفراد عينة بنك الخليج الجزائر، بنك الجزائر الخارجي وأفراد عينة بنك الفلاحة التنمية الريفية على أن **المسؤول يشيد بأداء الموظف بالشكر والتقدير في حالة قيامه بمهامه بالمستوى المطلوب،** بمتوسط حسابي يقدر على التوالي بـ 3,05، 2,96 و2,89، وإنحراف معياري قدره على التوالي 1,288، 1,074 و1,278، وقيمة إحتمالية Sig=0,000، ووزن نسبي قدره على التوالي 61، 59,2 و57,8 ومعامل إختلاف يقدر على التوالي بـ 42,22، 36,28 و44,22، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت على التوالي 20,918، 24,344 و21,580 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

يتضح من خلال الجدول السابق أن هناك درجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد عينة بنك الجزائر الخارجي، بنك الفلاحة التنمية الريفية وأفراد عينة بنك الخليج الجزائر على أن **إدارة البنوك تقوم بدفع الراتب والمكافآت في الوقت المحدد،** بمتوسط حسابي يقدر على التوالي بـ 4,01، 3,68 و3,50، وإنحراف معياري قدره على التوالي 0,798، 1,084 و1,287، وقيمة إحتمالية Sig=0,000، ووزن نسبي قدره على التوالي 80,2، 73,6 و70 ومعامل إختلاف يقدر على التوالي بـ 19,90، 29,45 و36,77، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت على التوالي 44,433، 32,396 و24,022 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

يتضح من خلال الجدول السابق أن هناك درجة موافقة متوسطة من قبل جميع أفراد عينة بنك الفلاحة التنمية الريفية، بنك الجزائر الخارجي وأفراد عينة بنك الخليج الجزائر على أن **نظام الأجور الذي تتبعه إدارة البنوك عادل بالنسبة لكل الموظفين،** بمتوسط حسابي يقدر على التوالي بـ 3,24، 2,92 و2,90، وإنحراف معياري قدره على التوالي 1,214، 1,236 و1,325، وقيمة إحتمالية Sig=0,000، ووزن نسبي قدره على التوالي 64,8، 58,4 و58 ومعامل إختلاف يقدر على التوالي بـ 37,46، 42,32 و45,68، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت على التوالي 25,469، 20,895 و19,313 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

يتضح من خلال الجدول السابق أن هناك درجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد عينة بنك الجزائر الخارجي على أن **نظام المكافآت يشجع الموظفين على العمل الجماعي،** بمتوسط حسابي

يقدر بـ 3,44، وإنحراف معياري قدره 1,123، وقيمة إحتمالية Sig=0,000، ووزن نسبي قدره 68,8 ومعامل إختلاف يقدر بـ 32,64، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت 27,011 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3، وبدرجة موافقة متوسطة من قبل جميع أفراد عينة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وبنك الخليج الجزائر بالنسبة لنفس الفقرة، بمتوسط حسابي يقدر على التوالي بـ 3,13 و3,01، وإنحراف معياري قدره على التوالي 1,128 و1,243، وقيمة إحتمالية Sig=0,000، ووزن نسبي قدره على التوالي 62,6 و60,2 ومعامل إختلاف يقدر على التوالي بـ 36,03 و41,29، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت على التوالي 226,497 و21,405 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

يتضح من خلال الجدول السابق أن هناك درجة موافقة متوسطة من قبل جميع أفراد عينة بنك الخليج الجزائر، بنك الفلاحة التنمية الريفية وأفراد عينة بنك الجزائر الخارجي على أن **تشجع إدارة البنوك الموظفين من خلال نظام الحوافز والمكافئات لتقديم أداء أفضل**، بمتوسط حسابي يقدر على التوالي بـ 3,27، 2,96 و2,83، وإنحراف معياري قدره على التوالي 1,170، 1,201 و1,189، وقيمة إحتمالية Sig=0,000، ووزن نسبي قدره على التوالي 65,4، 59,2 و56,6 ومعامل إختلاف يقدر على التوالي بـ 35,77، 40,57 و42,01، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت على التوالي 24,685، 23,479 و21,048 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

يتضح من خلال الجدول السابق أن هناك درجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد عينة بنك الخليج الجزائر على أن **إدارة البنك تقدم للموظفين فرصة الترقية إلى مناصب إدارية أعلى نظير جهودهم المبذولة**، بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,50، وإنحراف معياري قدره 1,066، وقيمة إحتمالية Sig=0,000، ووزن نسبي قدره 70 ومعامل إختلاف يقدر بـ 30,45، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت 28,997 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3، وبدرجة موافقة متوسطة من قبل جميع أفراد عينة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالنسبة لنفس الفقرة، بمتوسط حسابي يقدر بـ 2,89، وإنحراف معياري قدره 1,048، وقيمة إحتمالية Sig=0,000، ووزن نسبي قدره 57,8 ومعامل إختلاف يقدر بـ 36,26، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت على التوالي 26,300 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3، وبدرجة موافقة منخفضة من قبل جميع أفراد عينة بنك الجزائر الخارجي بالنسبة لنفس الفقرة، بمتوسط حسابي يقدر بـ 2,59، وإنحراف معياري قدره 1,167، وقيمة إحتمالية Sig=0,000، ووزن نسبي قدره 51,8 ومعامل

إختلاف يقدر بـ 45,05، وبذلك لا يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت 19,598 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة أقل من درجة الحياد 3.

- **التمكين**

يبين جدول رقم (26) آراء أفراد عينة الدراسة حول فقرات بعد التمكين مرتبة حسب المتوسط الحسابي لكل فقرة كما يلي:

الجدول رقم (25): نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول التمكين

	الفقرات	المقياس	درجة القدرة										الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الوزن النسبي	معامل الإختلاف	t	SIG	إتجاهات الإجابة
			لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة								
			ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%							
	بعد: التمكين																		
.36	تعتمد إدارة البنك أسلوب الإدارة بالمشاركة لتحليل المشاكل وإتخاذ القرارات المناسبة.	**BEA**	00	00	10	12.8	36	46.2	32	41.0	00	00	3.28	0.682	65.6	20.79	42.514	0.000	متوسطة
		BADR	05	05.5	14	15.4	38	41.8	34	37.4	00	00	3.11	0.862	62.2	27.71	34.409	0.000	متوسطة
		AGB	00	00	14	17.9	08	10.3	45	57.7	11	14.1	3.68	0.933	73.6	25.35	34.840	0.000	عالية
.37	تهتم إدارة البنك بتزويد الموظفين بالمعلومات الكافية عن طبيعة العمل داخل البنك.	**BEA**	00	00	24	30.8	22	28.2	27	34.6	05	06.4	3.17	0.945	63.4	29.81	29.580	0.000	متوسطة
		BADR	06	06.6	16	15.0	15	16.5	50	54.9	04	04.4	3.33	1.033	66.6	31.02	30.737	0.000	متوسطة
		AGB	00	00	02	02.6	04	05.1	63	80.8	09	11.5	4.01	0.522	80.2	13.01	67.884	0.000	عالية
.38	تعطي إدارة البنك أهمية كبيرة لنشر المعلومات الضرورية التي تظهر فلسفته ورسالته بشكل واضح للموظفين.	**BEA**	04	05.1	26	33.3	14	17.9	28	35.9	06	07.7	3.08	1.102	61.6	35.77	24.656	0.000	متوسطة
		BADR	09	09.9	12	13.2	22	24.2	33	36.3	15	16.5	3.36	1.197	67.2	35.62	26.790	0.000	متوسطة
		AGB	00	00	06	07.7	02	02.6	60	76.9	10	12.8	3.95	0.682	79	17.26	51.149	0.000	عالية
.39	تقوم إدارة البنك بإشراك الموظفين لديه في عملية إتخاذ القرارات.	**BEA**	15	09.2	31	39.7	21	26.9	05	06.4	06	07.7	2.44	1.112	48.8	45.57	19.350	0.000	منخفضة
		BADR	23	25.3	25	27.5	12	13.2	31	34.1	00	00	2.56	1.204	51.2	47.03	20.290	0.000	منخفضة
		AGB	00	00	09	11.5	10	12.8	50	64.1	09	11.5	3.76	0.809	75.2	21.51	41.018	0.000	عالية
.40	تمنح إدارة البنك للموظفين صلاحيات لإتخاذ القرارات التي تسرع من إستجابتهم لتلبية حاجات الزبائن.	**BEA**	00	00	29	37.2	40	51.3	05	06.4	04	05.1	2.79	0.779	55.8	27.92	31.350	0.000	متوسطة
		BADR	11	12.1	23	25.3	27	29.7	30	33.0	00	00	2.84	1.025	56.8	36.09	26.390	0.000	متوسطة
		AGB	00	00	08	10.3	26	33.3	40	51.3	04	05.1	3.51	0.752	70.2	21.42	41.283	0.000	عالية
.41	تشجع إدارة البنك الموظفين من خلال تنفيذ أفكارهم الإبداعية.	**BEA**	08	10.3	17	21.8	31	39.7	22	28.2	00	00	2.86	0.950	57.2	33.21	26.587	0.000	متوسطة
		BADR	03	03.3	10	11.0	27	29.7	51	56.0	00	00	3.38	0.813	67.6	24.05	39.697	0.000	متوسطة
		AGB	00	00	05	06.4	21	26.9	50	64.1	02	02.6	3.63	0.647	72.6	17.82	49.538	0.000	عالية

.42	يحسن التمكين في جودة الخدمة المقدمة وبالتالي رضا الزبون وولائه.	**BEA**	00	00	06	07.7	25	32.1	42	53.8	05	06.4	3.59	0.729	71.8	20.30	43.516	0.000	عالية
		BADR	07	07.7	03	03.3	18	19.8	58	63.7	05	05.5	3.56	0.945	71.2	26.54	35.931	0.000	عالية
		AGB	00	00	00	00	13	16.7	60	76.9	05	06.4	3.90	0.472	78	12.10	72.873	0.000	عالية
.43	تقوم إدارة البنك بتفويض السلطة الكافية للموظف لإنجاز مهامه.	**BEA**	04	05.1	05	06.4	14	17.9	49	62.8	06	07.7	3.62	0.915	72.4	25.27	34.898	0.000	عالية
		BADR	07	07.7	11	12.1	20	22.0	46	50.5	07	07.7	3.38	1.052	67.6	31.12	30.701	0.000	متوسطة
		AGB	00	00	07	09.0	08	10.3	53	67.9	10	12.8	3.85	0.757	77	19.66	44.857	0.000	عالية
.44	يدرك الموظفين نوعية ومستوى الأداء المتوقع منهم.	**BEA**	00	00	10	12.8	16	20.5	45	57.7	07	09.0	3.63	0.824	72.6	22.69	38.911	0.000	عالية
		BADR	07	07.7	14	15.4	18	19.8	44	48.4	08	08.8	3.35	1.089	67	32.50	29.358	0.000	متوسطة
		AGB	03	03.8	14	17.9	09	11.5	42	53.8	10	12.8	3.54	1.053	70.8	29.74	29.677	0.000	عالية
.45	للموظف حرية تحديد وتيرة وتنظيم العمل حسب ظروف العمل وطبيعة الزبون.	**BEA**	00	00	17	21.8	19	24.4	4	53.8	00	00	3.32	0.814	66.4	24.51	36.039	0.000	متوسطة
		BADR	04	04.4	19	20.9	22	24.2	38	41.8	08	08.8	3.30	1.038	66	31.45	30.294	0.000	متوسطة
		AGB	00	00	18	23.1	09	11.5	44	56.4	07	09.0	3.51	0.950	70.2	27.06	32.659	0.000	عالية
.46	تهتم الإدارة بتكليف الموظفين بالواجبات التي تشعرهم بأهمية العمل.	**BEA**	00	00	24	30.8	28	35.9	21	26.9	05	06.4	3.09	0.914	61.8	29.57	29.845	0.000	متوسطة
		BADR	08	08.8	14	15.4	36	39.6	29	31.9	04	04.4	3.08	1.003	61.6	32.56	29.277	0.000	متوسطة
		AGB	08	10.3	08	10.3	13	16.7	39	50.0	10	12.8	3.45	1.158	69	33.56	26.297	0.000	عالية
	الإجمالي	**BEA**											3.17	0.574	63.4	18.10	48.777	0.000	متوسطة
		BADR											3.20	0.691	64	21.59	44.228	0.000	متوسطة
		AGB											3.71	0.434	74.2	11.69	75.394	0.000	عالية

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 19

يتضح من خلال الجدول السابق أن هناك درجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد عينة بنك الخليج الجزائر على أن **إدارة البنك تعتمد أسلوب الإدارة بالمشاركة لتحليل المشاكل وإتخاذ القرارات المناسبة**، بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,68، وإنحراف معياري قدره 0,933، وقيمة إحتمالية Sig=0,000، ووزن نسبي قدره 73,6 ومعامل إختلاف يقدر بـ 25,35، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت 34,840 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3، وبدرجة موافقة متوسطة من قبل جميع أفراد عينة بنك بنك الجزائر الخارجي والفلاحة والتنمية الريفية بالنسبة لنفس الفقرة، بمتوسط حسابي يقدر على التوالي بـ 3,28 و3,11، وإنحراف معياري قدره على التوالي 0,682 و0,862، وقيمة إحتمالية Sig=0,000، ووزن نسبي قدره على التوالي 65,6 و62,2 ومعامل إختلاف يقدر على التوالي بـ 20,79 و27,71، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت على التوالي 42,514 و34,409 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

يتضح من خلال الجدول السابق أن هناك درجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد عينة بنك الخليج الجزائر على أن **إدارة البنك تهتم بتزويد الموظفين بالمعلومات الكافية عن طبيعة العمل داخل البنك**، بمتوسط حسابي يقدر بـ 4,01، وإنحراف معياري قدره 0,522، وقيمة إحتمالية Sig=0,000، ووزن نسبي قدره 80,2 ومعامل إختلاف يقدر بـ 13,01، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت 67,884 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3، وبدرجة موافقة متوسطة من قبل جميع أفراد عينة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وبنك الجزائر الخارجي بالنسبة لنفس الفقرة، بمتوسط حسابي يقدر على التوالي بـ 3,33 و3,17، وإنحراف معياري قدره على التوالي 1,033 و0,945، وقيمة إحتمالية Sig=0,000، ووزن نسبي قدره على التوالي 66,6 و63,4 ومعامل إختلاف يقدر على التوالي بـ 31,02 و29,81، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت على التوالي 30,737 و29,580 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

يتضح من خلال الجدول السابق أن هناك درجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد عينة بنك الخليج الجزائر على أن **إدارة البنك تعطي أهمية كبيرة لنشر المعلومات الضرورية التي تظهر فلسفته ورسالته بشكل واضح للموظفين**، بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,95، وإنحراف معياري قدره 0,682، وقيمة إحتمالية Sig=0,000، ووزن نسبي قدره 79 ومعامل إختلاف يقدر بـ 17,26، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت 51,149 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3، وبدرجة موافقة متوسطة من قبل

جميع أفراد عينة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وبنك الجزائر الخارجي بالنسبة لنفس الفقرة، بمتوسط حسابي يقدر على التوالي بـ 3,36 و3,08، وإنحراف معياري قدره على التوالي 1,197 و1,102، وقيمة إحتمالية Sig=0,000، ووزن نسبي قدره على التوالي 67,2 و61,6 ومعامل إختلاف يقدر على التوالي بـ 35,62 و35,77، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت على التوالي 26,790 و24,656 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

يتضح من خلال الجدول السابق أن هناك درجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد عينة بنك الخليج الجزائر على أن **إدارة البنك تقوم بإشراك الموظفين لديه في عملية إتخاذ القرارات**، بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,76، وإنحراف معياري قدره 0,809، وقيمة إحتمالية Sig=0,000، ووزن نسبي قدره 75,2 ومعامل إختلاف يقدر بـ 21,51، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت 41,018 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3، وبدرجة موافقة منخفضة من قبل جميع أفراد عينة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وبنك الجزائر الخارجي بالنسبة لنفس الفقرة، بمتوسط حسابي يقدر على التوالي بـ 2,56 و2,44، وإنحراف معياري قدره على التوالي 1,204 و1,112، وقيمة إحتمالية Sig=0,000، ووزن نسبي قدره على التوالي 51,2 و48,8 ومعامل إختلاف يقدر على التوالي بـ 47,03 و45,57، وبذلك لا يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت على التوالي 20,290 و19,350 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة أقل من درجة الحياد 3.

يتضح من خلال الجدول السابق أن هناك درجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد عينة بنك الخليج الجزائر على أن **إدارة البنك تمنح للموظفين صلاحيات لإتخاذ القرارات التي تسرع من إستجابتهم لتلبية حاجات الزبائن**، بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,51، وإنحراف معياري قدره 0,752، وقيمة إحتمالية Sig=0,000، ووزن نسبي قدره 70,2 ومعامل إختلاف يقدر بـ 21,42، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت 41,283 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3، وبدرجة موافقة متوسطة من قبل جميع أفراد عينة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وبنك الجزائر الخارجي بالنسبة لنفس الفقرة، بمتوسط حسابي يقدر على التوالي بـ 2,84 و2,79، وإنحراف معياري قدره على التوالي 1,025 و0,779، وقيمة إحتمالية Sig=0,000، ووزن نسبي قدره على التوالي 56,8 و55,8 ومعامل إختلاف يقدر على التوالي بـ 36,09 و27,92، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت على التوالي 26,390 و31,350 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

يتضح من خلال الجدول السابق أن هناك درجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد عينة بنك الخليج الجزائر على أن **إدارة البنك تشجع الموظفين من خلال تنفيذ أفكارهم الإبداعية**، بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,63، وإنحراف معياري قدره 0,647، وقيمة إحتمالية Sig=0,000، ووزن نسبي قدره 72,6 ومعامل إختلاف يقدر بـ 17,82، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت 49,538 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3، وبدرجة موافقة متوسطة من قبل جميع أفراد عينة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وبنك الجزائر الخارجي بالنسبة لنفس الفقرة، بمتوسط حسابي يقدر على التوالي بـ 3,38 و2,86، وإنحراف معياري قدره على التوالي 0,813 و0,950، وقيمة إحتمالية Sig=0,000، ووزن نسبي قدره على التوالي 67,6 و57,2 ومعامل إختلاف يقدر على التوالي بـ 24,05 و33,21، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت على التوالي 39,697 و26,587 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

يتضح من خلال الجدول السابق أن هناك درجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد عينة بنك الخليج الجزائر، بنك الفلاحة التنمية الريفية وأفراد عينة بنك الجزائر الخارجي على أن **التمكين يحسن من جودة الخدمة المقدمة وبالتالي رضا الزبون وولائه**، بمتوسط حسابي يقدر على التوالي بـ 3,90، 3,59 و3,56، وإنحراف معياري قدره على التوالي 0,472، 0,729 و0,945، وقيمة إحتمالية Sig=0,000، ووزن نسبي قدره على التوالي 78، 71,8 و71,2 ومعامل إختلاف يقدر على التوالي بـ 12,10، 20,30 و26,54، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت على التوالي 72,873، 43,516 و35,931 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

يتضح من خلال الجدول السابق أن هناك درجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد عينة بنك الخليج الجزائر وبنك الجزائر الخارجي على أن **إدارة البنكين تقومان بتفويض السلطة الكافية للموظف لإنجاز مهامه**، بمتوسط حسابي يقدر على التوالي بـ 3,85 و3,62، وإنحراف معياري قدره على التوالي 0,757 و0,915، وقيمة إحتمالية Sig=0,000، ووزن نسبي قدره على التوالي 77 و72,4 ومعامل إختلاف يقدر على التوالي بـ 19,66 و25,27، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت على التوالي 44,857 و34,898 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3. وبدرجة موافقة متوسطة من قبل جميع أفراد عينة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالنسبة لنفس الفقرة، بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,38، وإنحراف معياري قدره 1,052، وقيمة إحتمالية Sig=0,000، ووزن نسبي قدره 67,6 ومعامل إختلاف يقدر بـ 31,12، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت 30,701 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

يتضح من خلال الجدول السابق أن هناك درجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد عينة وبنك الجزائر الخارجي وبنك الخليج الجزائر على أن **الموظفين في البنكين يدركون نوعية ومستوى الأداء المتوقع منهم**، بمتوسط حسابي يقدر على التوالي بـ 3,63 و3,54، وإنحراف معياري قدره على التوالي 0,824 و1,053، وقيمة إحتمالية Sig=0,000، ووزن نسبي قدره على التوالي 72,6 و70,8 ومعامل إختلاف يقدر على التوالي بـ 22,69 و29,74، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت على التوالي 38,911 و29,677 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3، وبدرجة موافقة متوسطة من قبل جميع أفراد عينة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالنسبة لنفس الفقرة، بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,35، وإنحراف معياري قدره 1,089، وقيمة إحتمالية Sig=0,000، ووزن نسبي قدره 67 ومعامل إختلاف يقدر بـ 32,50، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت 29,358 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

يتضح من خلال الجدول السابق أن هناك درجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد عينة بنك الخليج الجزائر على أن **للموظف حرية تحديد وتيرة وتنظيم العمل حسب ظروف العمل وطبيعة الزبون**، بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,51، وإنحراف معياري قدره 0,950، وقيمة إحتمالية Sig=0,000، ووزن نسبي قدره 70,2 ومعامل إختلاف يقدر بـ 27,06، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت 32,659 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3، وبدرجة موافقة متوسطة من قبل جميع أفراد عينة بنك الجزائر الخارجي وبنك الفلاحة والتنمية الريفية بالنسبة لنفس الفقرة، بمتوسط حسابي يقدر على التوالي بـ 3,32 و3,30، وإنحراف معياري قدره على التوالي 0,814 و1,038، وقيمة إحتمالية Sig=0,000، ووزن نسبي قدره على التوالي 66,4 و66 ومعامل إختلاف يقدر على التوالي بـ 24,51 و31,45، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت على التوالي 36,039 و30,294 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

يتضح من خلال الجدول السابق أن هناك درجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد عينة بنك الخليج الجزائر على أن **إدارة البنك تهتم بتكليف الموظفين بالواجبات التي تشعرهم بأهمية العمل**، بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,45، وإنحراف معياري قدره 1,158، وقيمة إحتمالية Sig=0,000، ووزن نسبي قدره 69 ومعامل إختلاف يقدر بـ 33,56، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت 26,297 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3، وبدرجة موافقة متوسطة من قبل جميع أفراد عينة بنك الجزائر الخارجي وبنك

الفلاحة والتنمية الريفية بالنسبة لنفس الفقرة، بمتوسط حسابي يقدر على التوالي بـ 3,09 و3,08، وإنحراف معياري قدره على التوالي 0,914 و1,003، وقيمة إحتمالية Sig=0,000، ووزن نسبي قدره على التوالي 61,8 و61,6 ومعامل إختلاف يقدر على التوالي بـ 29,57 و32,56، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت على التوالي 29,845 و29,27 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

المطلب الرابع: تحليل إجابات الموظفين حول أبعاد المحور المتعلق بإدارة التغيير

ويتم في هذا الإطار تحديد إتجاهات إجابات أفراد عينة البنوك محل الدراسة، وتحليلها حول مدى تبني وإهتمام البنوك محل الدراسة بتطبيق إستراتيجيات إدارة التغيير، وهذا من خلال دراسة وتحليل ثلاثة أبعاد أساسية لمحور أدارة التغيير وتتمثل في: أهمية تطبيق إدارة التغيير بالنسبة للبنك، مستويات تطبيق التغيير في البنك وأساليب التعامل مع مقاومة التغيير، ولقد تم إستخدام إختبار T للعينة الواحدة (One Semple T Test) لتحليل فقرات هذا المحور، والجداول التالية تحتوي على النسبة المئوية لبدائل كل فقرة، وكذلك المتوسط الحسابي، والوزن النسبي، معامل الإختلاف، وقيمة T ومستوى الدلالة لكل فقرة، والجداول التالية توضح النتائج التي توصلنا إليها.

- **أهمية تطبيق إدارة التغيير بالنسبة للبنك**

يبين جدول رقم (27) آراء أفراد عينة الدراسة حول فقرات بعد أهمية تطبيق إدارة التغيير بالنسبة للبنك مرتبة حسب المتوسط الحسابي لكل فقرة كما يلي:

الجدول رقم (26): نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول أهمية تطبيق إدارة التغيير بالنسبة للبنك

الفقرات		المقياس	درجة القدرة										الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الوزن النسبي	معامل الإختلاف	t	SIG	إتجاهات الإجابة
			لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة								
			ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%							
بعد: أهمية تطبيق إدارة التغيير بالنسبة للبنك																			
.47	يعمل البنك على مواكبة التغييرات المتسارعة في البيئة المحيطة بها من خلال تحديث الأساليب الإدارية.	**BEA**	00	00	28	35.9	29	3.2	15	19.2	06	07.7	2.99	0.933	59.8	31.20	28.285	0.000	متوسطة
		BADR	07	07.7	13	14.3	28	30.8	43	47.3	00	00	3.18	0.950	63.6	29.87	31.897	0.000	متوسطة
		AGB	00	00	04	05.1	09	11.5	60	76.9	05	06.4	3.85	0.605	77	15.71	56.176	0.000	عالية
.48	توفر إدارة البنك الإمكانيات اللازمة التي تتطلبها عملية التغيير.	**BEA**	00	00	23	29.5	35	44.9	20	25.6	00	00	2.96	0.746	59.2	25.2	35.048	0.000	متوسطة
		BADR	04	04.4	15	16.5	30	33.0	37	40.7	05	05.5	3.26	0.953	65.2	29.23	32.683	0.000	متوسطة
		AGB	00	00	02	02.6	12	15.4	52	66.7	12	15.4	3.95	0.643	79	16.27	54.271	0.000	عالية
.49	تحدد الإدارة دور كل موظف في عملية التغيير حتى تكون مستقرة ومستمرة.	**BEA**	00	00	38	48.7	16	20.5	17	21.8	07	09.0	2.91	1.034	58.2	35.53	24.850	0.000	متوسطة
		BADR	05	05.5	17	18.7	28	26.4	33	36.3	12	13.2	3.33	1.096	66.6	32.91	28.981	0.000	متوسطة
		AGB	00	00	04	05.1	06	07.7	55	70.5	13	16.7	3.99	0.674	79.8	16.89	52.240	0.000	عالية
.50	تهتم إدارة البنك بتطوير وتحسين مهارات ومعارف الموظفين.	**BEA**	00	00	28	35.9	17	21.8	26	33.3	07	09.0	3.15	1.020	63	32.38	27.301	0.000	متوسطة
		BADR	07	07.7	12	13.2	27	29.7	36	39.6	09	09.9	3.31	1.072	66.2	32.38	29.440	0.000	متوسطة
		AGB	00	00	06	07.7	07	09.0	44	56.4	21	26.9	4.03	0.821	80.6	20.37	43.285	0.000	عالية
.51	تسعى إدارة البنك للإلمام بأفضل الأساليب لإحداث التغيير.	**BEA**	05	06.4	20	25.6	12	15.4	35	44.9	06	07.7	3.22	1.112	64.4	34.53	25.547	0.000	متوسطة
		BADR	04	04.4	14	15.4	28	30.8	39	42.9	06	06.6	3.32	0.965	66.4	29.06	32.817	0.000	متوسطة
		AGB	00	00	02	02.6	09	11.5	44	56.4	23	29.5	4.13	0.709	82.6	17.16	51.416	0.000	عالية
.52	تساهم البرامج التدريبية في تمكين الموظفين من إستعاب الأساليب الإدارية الحديثة.	**BEA**	00	00	21	26.9	27	34.6	20	25.6	10	12.8	3.24	0.996	64.8	30.74	28.764	0.000	متوسطة
		BADR	03	03.3	07	07.7	19	20.9	53	58.2	09	09.9	3.64	0.888	72.8	24.39	39.057	0.000	عالية
		AGB	00	00	03	03.8	17	21.8	42	53.8	16	20.5	3.91	0.759	78.2	19.41	45.493	0.000	عالية
.53	تشجيع إدارة البنك الموظفين لتقديم أفكارهم والتعبير عن آرائهم تجاه برامج التغيير.	**BEA**	00	00	32	41	19	24.4	16	20.5	11	14.1	3.08	1.090	61.6	35.38	24.923	0.000	متوسطة
		BADR	07	07.7	17	18.7	33	36.3	34	37.4	00	00	3.03	0.936	60.6	30.89	30.901	0.000	متوسطة
		AGB	03	03.8	12	15.4	15	19.2	32	41.0	16	20.5	3.59	1.098	71.8	30.58	28.868	0.000	عالية

.54	توضح إدارة البنك للموظفين بأن التغيير في نظم العمل وآلياته سيعود بالنفع عليهم وعلى البنك.	**BEA**	04	05.1	12	29.5	26	33.3	20	25.6	05	06.4	3.99	1.013	79.8	25.38	26.048	0.000	عالية
		BADR	07	07.7	13	14.3	28	30.8	36	39.6	07	07.7	3.25	1.050	65	32.30	29.557	0.000	متوسطة
		AGB	04	05.1	17	21.8	17	21.8	22	28.2	18	23.1	3.42	1.212	68.4	35.43	24.951	0.000	عالية
.55	تدعم إدارة البنك الموظفين الذين سيتأثرون بالتغيير.	**BEA**	04	05.1	31	39.7	24	30.8	11	14.1	08	10.3	2.85	1.070	57	37.54	23.493	0.000	متوسطة
		BADR	11	12.1	19	20.9	31	34.1	30	33.0	00	00	2.88	1.009	57.6	35.03	27.214	0.000	متوسطة
		AGB	00	00	16	20.5	26	33.3	28	35.9	08	10.3	3.36	0.925	67.2	27.52	32.055	0.000	متوسطة
	الإجمالي	**BEA**											3.04	0.800	60.8	26.31	33.571	0.000	متوسطة
		BADR											3.24	0.705	64.8	21.75	43.866	0.000	متوسطة
		AGB											3.80	0.601	76	15.81	55.840	0.000	عالية

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 19

يتضح من خلال الجدول السابق أن هناك درجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد عينة بنك الخليج الجزائر على أن **البنك يعمل على مواكبة التغييرات المتسارعة في البيئة المحيطة بها من خلال تحديث الأساليب الإدارية**، بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,85، وإنحراف معياري قدره 0,605، وقيمة إحتمالية Sig=0,000، ووزن نسبي قدره 77 ومعامل إختلاف يقدر بـ 15,71، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت 56,476 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3، وبدرجة موافقة متوسطة من قبل جميع أفراد عينة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وبنك الجزائر الخارجي بالنسبة لنفس الفقرة، بمتوسط حسابي يقدر على التوالي بـ 3,18 و2,99، وإنحراف معياري قدره على التوالي 0,950 و0,933، وقيمة إحتمالية Sig=0,000، ووزن نسبي قدره على التوالي 63,6 و59,8 ومعامل إختلاف يقدر على التوالي بـ 29,87 و31,20، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت على التوالي 31,897 و28,285 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

يتضح من خلال الجدول السابق أن هناك درجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد عينة بنك الخليج الجزائر على أن **إدارة البنك توفر الإمكانيات اللازمة التي تطلبها عملية التغيير**، بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,95، وإنحراف معياري قدره 0,643، وقيمة إحتمالية Sig=0,000، ووزن نسبي قدره 79 ومعامل إختلاف يقدر بـ 16,27، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت 54,271 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3، وبدرجة موافقة متوسطة من قبل جميع أفراد عينة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وبنك الجزائر الخارجي بالنسبة لنفس الفقرة، بمتوسط حسابي يقدر على التوالي بـ 3,26 و2,96، وإنحراف معياري قدره على التوالي 0,953 و0,746، وقيمة إحتمالية Sig=0,000، ووزن نسبي قدره على التوالي 65,2 و59,2 ومعامل إختلاف يقدر على التوالي بـ 29,23 و25,2، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت على التوالي 32,683 و35,048 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

يتضح من خلال الجدول السابق أن هناك درجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد عينة بنك الخليج الجزائر على أن **الإدارة البنك تقوم بتحديد دور كل موظف في عملية التغيير حتى تكون مستقرة ومستمرة**، بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,99، وإنحراف معياري قدره 0,674، وقيمة إحتمالية Sig=0,000، ووزن نسبي قدره 79,8 ومعامل إختلاف يقدر بـ 16,89، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت 52,240 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3، وبدرجة موافقة متوسطة من قبل جميع أفراد عينة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وبنك الجزائر الخارجي بالنسبة لنفس الفقرة، بمتوسط حسابي يقدر على

التوالي بـ 3,33 و2,91، وإنحراف معياري قدره على التوالي 1,096 و1,034، وقيمة إحتمالية Sig=0,000، ووزن نسبي قدره على التوالي 66,6 و58,2 ومعامل إختلاف يقدر على التوالي بـ 32,91 و35,53، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت على التوالي 28,981 و24,850 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

يتضح من خلال الجدول السابق أن هناك درجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد عينة بنك الخليج الجزائر على أن **إدارة البنك تهتم بتطوير وتحسين مهارات ومعارف الموظفين**، بمتوسط حسابي يقدر بـ 4,03، وإنحراف معياري قدره 0,821، وقيمة إحتمالية Sig=0,000، ووزن نسبي قدره 80,6 ومعامل إختلاف يقدر بـ 20,37، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت 43,285 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3، وبدرجة موافقة متوسطة من قبل جميع أفراد عينة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وبنك الجزائر الخارجي بالنسبة لنفس الفقرة، بمتوسط حسابي يقدر على التوالي بـ 3,31 و3,15، وإنحراف معياري قدره على التوالي 1,072 و1,020، وقيمة إحتمالية Sig=0,000، ووزن نسبي قدره على التوالي 66,2 و63 ومعامل إختلاف يقدر على التوالي بـ 32,38 و32,38، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت على التوالي 29,440 و27,301 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

يتضح من خلال الجدول السابق أن هناك درجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد عينة بنك الخليج الجزائر على أن **إدارة البنك تسعى للإلمام بأفضل الأساليب لإحداث التغيير**، بمتوسط حسابي يقدر بـ 4,13، وإنحراف معياري قدره 0,709، وقيمة إحتمالية Sig=0,000، ووزن نسبي قدره 82,6 ومعامل إختلاف يقدر بـ 17,16، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت 51,416 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3، وبدرجة موافقة متوسطة من قبل جميع أفراد عينة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وبنك الجزائر الخارجي بالنسبة لنفس الفقرة، بمتوسط حسابي يقدر على التوالي بـ 3,32 و3,22، وإنحراف معياري قدره على التوالي 0,965 و1,112، وقيمة إحتمالية Sig=0,000، ووزن نسبي قدره على التوالي 66,4 و64,4 ومعامل إختلاف يقدر على التوالي بـ 29,06 و34,53، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت على التوالي 32,817 و25,547 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

يتضح من خلال الجدول السابق أن هناك درجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد عينة بنك الخليج الجزائر وبنك الفلاحة والتنمية الريفية على أن **البرامج التدريبية تساهم في تمكين الموظفين من إستعاب الأساليب الإدارية الحديثة**، بمتوسط حسابي يقدر على التوالي بـ 3,91 و3,64،

وإنحراف معياري قدره على التوالي 0,759 و0,888 وقيمة إحتمالية Sig=0,000، ووزن نسبي قدره على التوالي 78,2 و72,8 ومعامل إختلاف يقدر على التوالي بـ 19,41 و24,39، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت على التوالي 45,493 و39,057 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3، وبدرجة موافقة متوسطة من قبل جميع أفراد عينة بنك الجزائر الخارجي بالنسبة لنفس الفقرة، بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,24، وإنحراف معياري قدره 0,996، وقيمة إحتمالية Sig=0,000، ووزن نسبي قدره 64,8 ومعامل إختلاف يقدر بـ 30,74، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت 28,764 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

يتضح من خلال الجدول السابق أن هناك درجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد عينة بنك الجزائر الخارجي وبنك الخليج الجزائر على أن **إدارة البنك توضح للموظفين بأن التغيير في نظم العمل وآلياته سيعود بالنفع عليهم وعلى البنك**، بمتوسط حسابي يقدر على التوالي بـ 3,99 و3,42، وإنحراف معياري قدره على التوالي 1,013 و1,212، وقيمة إحتمالية Sig=0,000، ووزن نسبي قدره على التوالي 79,8 و68,4 ومعامل إختلاف يقدر على التوالي بـ 25,38 و35,43، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت على التوالي 26,048 و24,951 فهذا يدل أن المتوسط قد زاد عن درجة الحياد 3، وبدرجة موافقة متوسطة من قبل أفراد عينة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالنسبة لنفس الفقرة، بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,25، وإنحراف معياري قدره 1,050، وقيمة إحتمالية Sig=0,000، ووزن نسبي قدره 65 ومعامل إختلاف يقدر بـ 32,30، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت 29,557 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

يتضح من خلال الجدول السابق أن هناك درجة موافقة متوسطة من قبل جميع أفراد عينة بنك الخليج الجزائر، بنك الفلاحة التنمية الريفية وأفراد عينة بنك الجزائر الخارجي على أن **إدارة البنوك تدعم الموظفين الذين سيتأثرون بالتغيير**، بمتوسط حسابي يقدر على التوالي بـ 3,36، 2,88 و2,85، وإنحراف معياري قدره على التوالي 0,925، 1,009 و1,070، وقيمة إحتمالية Sig=0,000، ووزن نسبي قدره على التوالي 67,2، 57,6 و57 ومعامل إختلاف يقدر على التوالي بـ 27,52، 35,03 و37,54، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت على التوالي 32,055، 27,214 و23,493 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

- **مستويات تطبيق التغيير في البنك**

يبين جدول رقم (28) آراء أفراد عينة الدراسة حول فقرات بعد مستويات تطبيق التغيير في البنك مرتبة حسب المتوسط الحسابي لكل فقرة كما يلي:

الجدول رقم (27): نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول مستويات تطبيق التغيير في البنك

	الفقرات	المقياس	درجة القدرة										الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الوزن النسبي	معامل الإختلاف	t	SIG	إتجاهات الإجابة
			لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة								
			ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%							
	بعد: مستويات تطبيق التغيير في البنك																		
.56	تقوم إدارة البنك بتغييرات في الهيكل التنظيمي لزيادة صلاحيات الموظفين.	**BEA**	00	00	1	21.8	43	55.1	09	11.5	09	11.5	3.13	0.888	62.6	28.37	31.112	0.000	متوسطة
		BADR	07	07.7	16	17.6	28	30.8	40	44.0	00	00	3.11	0.960	62.2	30.86	30.911	0.000	متوسطة
		AGB	00	00	17	21.8	10	12.8	48	61.5	03	03.8	3.47	0.879	69.4	25.33	34.922	0.000	عالية
.57	يساعد الهيكل التنظيمي على تسهيل الإتصال بين الموظفين.	**BEA**	00	00	11	14.1	28	35.9	27	34.6	12	15.4	3.51	0.922	70.2	26.26	33.641	0.000	عالية
		BADR	00	00	15	16.5	26	28.6	41	45.1	09	09.9	3.48	0.886	69.6	25.45	37.486	0.000	عالية
		AGB	00	00	09	11.5	10	12.8	50	64.1	09	11.5	3.76	0.809	75.2	21.51	41.018	0.000	عالية
.58	تطوير الهيكل التنظيمي بإستمرار يساعد على إنجاز المهام.	**BEA**	00	00	06	07.7	13	16.7	53	67.9	06	07.7	3.76	0.706	75.2	18.77	46.996	0.000	عالية
		BADR	03	03.3	21	23.1	21	23.1	36	39.6	10	11.0	3.32	1.053	66.4	31.71	30.070	0.000	متوسطة
		AGB	00	00	02	02.6	12	15.4	53	67.9	11	14.1	3.94	0.631	78.8	16.01	55.070	0.000	عالية
.59	التغيير في الهيكل التنظيمي يتوافق مع التغيير في أهداف البنك.	**BEA**	00	00	16	20.5	27	34.6	24	30.8	11	14.1	3.38	0.970	67.6	28.69	30.814	0.000	متوسطة
		BADR	07	07.7	20	22.0	20	22.0	36	39.6	08	08.8	3.20	1.118	64	34.93	27.292	0.000	متوسطة
		AGB	00	00	06	07.7	12	15.4	49	62.8	11	14.1	3.83	0.763	76.6	19.92	44.368	0.000	عالية
.60	تحدث إدارة البنك تغييرات في حجم مسؤوليات الموظفين.	**BEA**	00	00	19	24.4	34	43.6	20	25.6	05	06.4	3.14	0.864	62.8	27.51	32.116	0.000	متوسطة
		BADR	08	08.8	20	22.0	26	28.6	32	35.2	05	05.5	3.07	1.073	61.4	34.95	27.259	0.000	متوسطة
		AGB	00	00	06	07.7	13	16.7	53	67.9	06	07.7	3.76	0.706	75.2	18.77	46.996	0.000	عالية
.61	تساهم الأنظمة الإدارية المتبعة في البنك في تسهيل عملية إحداث التغيير المطلوب.	**BEA**	00	00	09	11.5	39	50.0	25	32.1	05	06.4	3.33	0.767	66.6	23.03	38.367	0.000	متوسطة
		BADR	12	13.2	22	24.2	22	24.2	35	38.5	00	00	2.88	1.073	57.6	37.25	25.590	0.000	متوسطة
		AGB	00	00	12	15.4	15	19.2	43	55.1	08	10.3	3.60	0.873	72	24.25	36.447	0.000	عالية

.62	تقوم إدارة البنك بإعادة توزيع الوظائف بما يتناسب ومؤهلات وقدرات الموظف.	**BEA**	00	00	27	34.6	20	25.6	31	39.7	00	00	3.05	0.866	61	28.39	31.105	0.000	متوسطة
		BADR	10	11.0	25	27.5	22	24.2	30	33.0	04	04.4	2.92	1.108	58.4	37.94	25.170	0.000	متوسطة
		AGB	00	00	17	21.8	13	16.7	40	51.3	08	10.3	3.50	0.950	70	27.15	32.536	0.000	عالية
.63	تهتم إدارة البنك بتعزيز علاقات العمل والإحترام فيما بين الموظفين وبين رؤسائهم.	**BEA**	05	06.4	23	29.5	18	23.1	23	29.5	09	11.5	3.10	1.146	62	36.96	23.904	0.000	متوسطة
		BADR	06	06.6	14	15.4	22	24.2	40	44.0	09	09.9	3.35	1.068	67	31.88	29.924	0.000	متوسطة
		AGB	00	00	06	07.7	12	15.4	49	62.8	11	14.1	3.83	0.763	76.6	19.92	44.368	0.000	عالية
.64	تهتم إدارة البنك بتطوير مستمر للتكنولوجيا المستخدمة في تقديم الخدمات وتطوير الأداء.	**BEA**	05	06.4	35	44.9	10	12.8	14	17.9	14	17.9	2.96	1.274	59.2	43.04	20.538	0.000	متوسطة
		BADR	04	04.4	11	12.1	14	15.4	48	52.7	14	15.4	3.63	1.029	72.6	28.34	33.618	0.000	عالية
		AGB	00	00	04	05.1	10	12.8	50	64.1	14	17.9	3.95	0.719	79	18.20	48.510	0.000	عالية
.65	تساهم التكنولوجيا الحديثة في سرعة إنجاز المعاملات وتقليل الجهد.	**BEA**	00	00	00	00	06	07.7	43	55.1	29	37.2	4.29	0.605	85.8	14.10	62.659	0.000	عالية جدا
		BADR	08	08.8	05	05.5	13	14.3	51	56.0	14	15.4	3.64	1.091	72.8	29.97	31.818	0.000	عالية
		AGB	00	00	04	05.1	08	10.3	53	67.9	13	16.7	3.96	0.692	79.2	17.47	50.551	0.000	عالية
.66	تحاول إدارة البنك مواكبة وإستعاب التقدم الهائل في التكنولوجيا.	**BEA**	08	10.3	08	10.3	21	26.9	26	33.3	15	19.2	3.41	1.211	68.2	35.51	24.876	0.000	عالية
		BADR	07	07.7	13	14.3	25	27.5	36	39.6	10	11.0	3.32	1.094	66.4	32.95	28.932	0.000	متوسطة
		AGB	00	00	02	02.6	11	14.1	51	65.4	14	17.9	3.99	0.655	79.8	16.41	53.800	0.000	عالية
	الإجمالي	**BEA**											3.37	0.652	67.4	19.34	45.664	0.000	متوسطة
		BADR											3.26	0.713	65.2	21.87	43.659	0.000	متوسطة
		AGB											3.78	0.543	75.6	14.36	61.475	0.000	عالية

لمصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 19

يتضح من خلال الجدول السابق أن هناك درجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد عينة بنك الخليج الجزائر على أن **إدارة البنك تقوم بتغييرات في الهيكل التنظيمي لزيادة صلاحيات الموظفين**، بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,47، وإنحراف معياري قدره 0,879، وقيمة إحتمالية Sig=0,000، ووزن نسبي قدره 69,4 ومعامل إختلاف يقدر بـ 25,33، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت 34,922 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3، وبدرجة موافقة متوسطة من قبل جميع أفراد عينة بنك الجزائر الخارجي وبنك الفلاحة والتنمية الريفية بالنسبة لنفس الفقرة، بمتوسط حسابي يقدر على التوالي بـ 3,13 و3,11، وإنحراف معياري قدره على التوالي 0,888 و0,960، وقيمة إحتمالية Sig=0,000، ووزن نسبي قدره على التوالي 62,6 و62,2 ومعامل إختلاف يقدر على التوالي بـ 28,37 و30,86، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت على التوالي 31,112 و30,911 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

يتضح من خلال الجدول السابق أن هناك درجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد عينة بنك الخليج الجزائر، بنك الجزائر الخارجي وأفراد عينة بنك الفلاحة التنمية الريفية على أن **الهيكل التنظيمي يساعد على تسهيل الإتصال بين الموظفين**، بمتوسط حسابي يقدر على التوالي بـ 3,76، 3,51 و3,48، وإنحراف معياري قدره على التوالي 0,809، 0,922 و0,886، وقيمة إحتمالية Sig=0,000، ووزن نسبي قدره على التوالي 75,2، 70,2 و69,6 ومعامل إختلاف يقدر على التوالي بـ 21,51، 26,26 و25,45، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت على التوالي 41,018، 33,641 و37,486 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

يتضح من خلال الجدول السابق أن هناك درجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد عينة بنك الخليج الجزائر وبنك الجزائر الخارجي على أن **تطوير الهيكل التنظيمي بإستمرار يساعد على إنجاز المهام**، بمتوسط حسابي يقدر على التوالي بـ 3,94 و3,76، وإنحراف معياري قدره على التوالي 0,631 و0,706، وقيمة إحتمالية Sig=0,000، ووزن نسبي قدره على التوالي 78,8 و75,2 ومعامل إختلاف يقدر على التوالي بـ 16,01 و18,77، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت على التوالي 55,070 و46,996 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3، وبدرجة موافقة متوسطة من قبل جميع أفراد عينة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالنسبة لنفس الفقرة، بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,32، وإنحراف معياري قدره 1,053، وقيمة إحتمالية Sig=0,000، ووزن نسبي قدره 66,4 ومعامل إختلاف يقدر بـ 31,71،

وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت 30,070 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

يتضح من خلال الجدول السابق أن هناك درجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد عينة بنك الخليج الجزائر على أن **التغيير في الهيكل التنظيمي يتوافق مع التغيير في أهداف البنك**، بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,83، وإنحراف معياري قدره 0,763، وقيمة إحتمالية Sig=0,000، ووزن نسبي قدره 76,6 ومعامل إختلاف يقدر بـ 19,92، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت 44,368 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3، وبدرجة موافقة متوسطة من قبل جميع أفراد عينة بنك الجزائر الخارجي وبنك الفلاحة والتنمية الريفية بالنسبة لنفس الفقرة، بمتوسط حسابي يقدر على التوالي بـ 3,38 و3,20، وإنحراف معياري قدره على التوالي 0,970 و1,118، وقيمة إحتمالية Sig=0,000، ووزن نسبي قدره على التوالي 67,6 و64 ومعامل إختلاف يقدر على التوالي بـ 28,69 و34,93، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت على التوالي 30,814 و27,292 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

يتضح من خلال الجدول السابق أن هناك درجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد عينة بنك الخليج الجزائر على أن **إدارة البنك تحدث تغييرات في حجم مسؤوليات الموظفين**، بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,76، وإنحراف معياري قدره 0,706، وقيمة إحتمالية Sig=0,000، ووزن نسبي قدره 75,2 ومعامل إختلاف يقدر بـ 18,77، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت 46,996 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3، وبدرجة موافقة متوسطة من قبل جميع أفراد بنك الجزائر الخارجي وبنك الفلاحة والتنمية الريفية بالنسبة لنفس الفقرة، بمتوسط حسابي يقدر على التوالي بـ 3,14 و3,07، وإنحراف معياري قدره على التوالي 0,864 و1,073، وقيمة إحتمالية Sig=0,000، ووزن نسبي قدره على التوالي 62,8 و61,4 ومعامل إختلاف يقدر على التوالي بـ 27,51 و34,95، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت على التوالي 32,116 و27,259 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

يتضح من خلال الجدول السابق أن هناك درجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد عينة بنك الخليج الجزائر على أن **الأنظمة الإدارية المتبعة في البنك تساهم في تسهيل عملية إحداث التغيير المطلوب**، بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,60، وإنحراف معياري قدره 0,6873، وقيمة إحتمالية Sig=0,000، ووزن نسبي قدره 72 ومعامل إختلاف يقدر بـ 24,25، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت 36,447 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3، وبدرجة موافقة متوسطة من قبل جميع أفراد عينة بنك الجزائر

الخارجي وبنك الفلاحة والتنمية الريفية بالنسبة لنفس الفقرة، بمتوسط حسابي يقدر على التوالي بـ 3,33 و2,88، وإنحراف معياري قدره على التوالي 0,767 و1,073، وقيمة إحتمالية Sig=0,000، ووزن نسبي قدره على التوالي 66,6 و57,6 ومعامل إختلاف يقدر على التوالي بـ 23,03 و37,25، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت على التوالي 38,367 و25,590 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

يتضح من خلال الجدول السابق أن هناك درجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد عينة بنك الخليج الجزائر على أن **إدارة البنك تقوم بإعادة توزيع الوظائف بما يتناسب ومؤهلات وقدرات الموظف**، بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,50، وإنحراف معياري قدره 0,950، وقيمة إحتمالية Sig=0,000، ووزن نسبي قدره 70 ومعامل إختلاف يقدر بـ 27,15، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت 32,536 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3، وبدرجة موافقة متوسطة من قبل جميع أفراد بنك الجزائر الخارجي وبنك الفلاحة والتنمية الريفية بالنسبة لنفس الفقرة، بمتوسط حسابي يقدر على التوالي بـ 3,05 و2,92، وإنحراف معياري قدره على التوالي 0,866 و1,108، وقيمة إحتمالية Sig=0,000، ووزن نسبي قدره على التوالي 61 و58,4 ومعامل إختلاف يقدر على التوالي بـ 28,39 و37,94، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت على التوالي 31,105 و25,170 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

ونلاحظ من خلال الجدول السابق أن هناك درجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد عينة بنك الخليج الجزائر على أن **إدارة البنك تهتم بتعزيز علاقات العمل والإحترام فيما بين الموظفين وبين رؤسائهم**، بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,83، وإنحراف معياري قدره 0,763، وقيمة إحتمالية Sig=0,000، ووزن نسبي قدره 76,6 ومعامل إختلاف يقدر بـ 19,92، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت 44,368 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3، وبدرجة موافقة متوسطة من قبل أفراد عينة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وبنك الجزائر الخارجي بالنسبة لنفس الفقرة، بمتوسط حسابي يقدر على التوالي بـ 3,35 و3,10، وإنحراف معياري قدره على التوالي 1,068 و1,146، وقيمة إحتمالية Sig=0,000، ووزن نسبي قدره على التوالي 67 و62 ومعامل إختلاف يقدر على التوالي بـ 31,88 و36,96، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت على التوالي 29,924 و23,904 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

يتضح من خلال الجدول السابق أن هناك درجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد عينة بنك الخليج الجزائر وبنك الفلاحة والتنمية الريفية على أن **إدارة البنكين تهتمان بتطوير مستمر للتكنولوجيا المستخدمة في تقديم الخدمات وتطوير الأداء**، بمتوسط حسابي يقدر على التوالي بـ

3,95 و3,63، وإنحراف معياري قدره على التوالي 0,719 و1,029، وقيمة إحتمالية Sig=0,000، ووزن نسبي قدره على التوالي 79 و72,6 ومعامل إختلاف يقدر على التوالي بـ 18,20 و28,34، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت على التوالي 48,510 و33,618 فهذا يدل أن متوسط الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3، وبدرجة موافقة متوسطة من قبل أفراد عينة بنك الجزائر الخارجي بالنسبة لنفس الفقرة، بمتوسط حسابي يقدر بـ 2,96، وإنحراف معياري قدره 1,274، وقيمة إحتمالية Sig=0,000، ووزن نسبي قدره 59,2 ومعامل إختلاف يقدر بـ 43,04، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت 20,538 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

يتضح من خلال الجدول السابق أن هناك درجة موافقة عالية جدا من قبل جميع أفراد عينة بنك الجزائر الخارجي، ودرجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد عينة بنك الخليج الجزائر، بنك الفلاحة التنمية الريفية على أن **التكنولوجيا الحديثة تساهم في سرعة إنجاز المعاملات وتقليل الجهد**، بمتوسط حسابي يقدر على التوالي بـ 4,29، 3,96 و3,64، وإنحراف معياري قدره على التوالي 0,605، 0,692 و1,091، وقيمة إحتمالية Sig=0,000، ووزن نسبي قدره على التوالي 85,8، 79,2 و72,8 ومعامل إختلاف يقدر على التوالي بـ 14,10، 17,47 و29,97، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت على التوالي 62,659، 50,551 و31,818 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

يتضح من خلال الجدول السابق أن هناك درجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد عينة بنك الخليج الجزائر وبنك الجزائر الخارجي على أن **إدارة البنكين تحاولان مواكبة وإستعاب التقدم الهائل في التكنولوجيا**، بمتوسط حسابي يقدر على التوالي بـ 3,99 و3,41، وإنحراف معياري قدره على التوالي 0,655 و1,211، وقيمة إحتمالية Sig=0,000، ووزن نسبي قدره على التوالي 79,8 و68,2 ومعامل إختلاف يقدر على التوالي بـ 16,41 و35,51، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت على التوالي 53,800 و24,876 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3، وبدرجة موافقة متوسطة من قبل جميع أفراد عينة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالنسبة لنفس الفقرة، بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,32، وإنحراف معياري قدره 1,094، وقيمة إحتمالية Sig=0,000، ووزن نسبي قدره 66,4 ومعامل إختلاف يقدر بـ 32,95، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت 28,932 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

- **أساليب التعامل مع مقاومة التغيير**

يبين جدول رقم (29) آراء أفراد عينة الدراسة حول فقرات بعد أساليب التعامل مع مقاومة التغيير مرتبة حسب المتوسط الحسابي لكل فقرة كما يلي:

الجدول رقم (28): نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول أساليب تعامل إدارة البنك مع مقاومة التغيير

	الفقرات	المقياس	درجة القدرة										الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الوزن النسبي	معامل الإختلاف	t	SIG	إتجاهات الإجابة
			لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة								
			ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%							
	بعد: أساليب إدارة البنك لمقاومة التغيير																		
.67	توفر إدارة البنك المناخ التنظيمي الذي يمكن الموظفين من تنفيذ عمليات التغيير بشكل جماعي.	**BEA**	08	10.3	23	29.5	26	33.3	14	17.9	07	09.0	2.86	1.113	57.2	38.91	22.679	0.000	متوسطة
		BADR	07	07.7	14	15.4	36	39.6	27	29.7	07	07.7	3.14	1.028	62.8	32.73	29.159	0.000	متوسطة
		AGB	00	00	04	05.1	14	17.9	51	65.4	09	11.5	3.83	0.692	76.6	18.06	48.950	0.000	عالية
.68	تقوم إدارة البنك بتوضيح رؤيتها وأهدافها من التغيير للموظفين.	**BEA**	00	00	18	23.1	36	46.2	24	30.8	00	00	3.08	0.734	61.6	23.83	36.998	0.000	متوسطة
		BADR	07	07.7	15	16.5	24	26.4	41	45.1	04	04.4	3.22	1.031	64.4	32.01	29.801	0.000	متوسطة
		AGB	00	00	03	03.8	14	17.9	49	62.8	12	15.4	3.90	0.695	79.8	17.82	49.536	0.000	عالية
.69	تعمل إدارة البنك على توسيع فرص مشاركة الموظفين في مختلف المستويات الإدارية في إعداد خطط التغيير.	**BEA**	06	07.7	33	42.3	17	21.8	22	28.2	00	00	2.71	0.968	54.2	35.71	24.669	0.000	متوسطة
		BADR	09	09.9	20	22.0	25	27.5	31	34.1	06	06.6	3.05	1.109	61	36.36	26.274	0.000	متوسطة
		AGB	00	00	10	12.8	23	29.5	34	43.6	11	14.1	3.59	0.889	71.8	24.76	35.657	0.000	عالية
.70	تأخذ إدارة البنك بعين الإعتبار إلى مقترحات الموظفين المتعلقة بالتغيير في نشاطهم وأعمالهم.	**BEA**	15	19.	31	39.7	09	11.5	18	23.1	05	06.4	2.58	1.222	51.6	47.36	18.620	0.000	منخفضة
		BADR	10	11.0	22	24.2	27	29.7	32	35.2	00	00	2.89	1.016	57.8	35.15	27.136	0.000	متوسطة
		AGB	03	03.8	15	19.2	15	19.2	37	47.4	08	10.3	3.41	1.037	68.2	30.41	29.032	0.000	عالية
.71	تحاول إدارة البنك من تقليل تخوف الموظفين من فقدان المزايا المادية للوضع الحالي عند قيامها بالتغيير.	**BEA**	06	07.7	15	19.2	8	35.9	24	30.8	05	06.4	3.09	1.034	61.8	33.46	26.383	0.000	متوسطة
		BADR	06	06.6	10	11.0	28	30.8	43	47.3	04	04.4	3.32	0.965	66.4	29.06	32.817	0.000	متوسطة
		AGB	00	00	18	23.1	21	26.9	29	37.2	10	12.8	3.40	0.985	68	28.97	30.468	0.000	متوسطة
.72	توضح إدارة البنك أن المسؤوليات الوظيفية الجديدة من جراء التغييرات تنتج عنها نتائج إيجابية للبنك وللموظفين.	**BEA**	00	00	08	10.3	36	46.2	34	43.6	00	00	3.33	0.658	66.6	19.75	44.744	0.000	متوسطة
		BADR	06	06.6	13	14.3	23	25.3	34	37.4	15	16.5	3.43	1.127	68.6	19.75	29.024	0.000	عالية
		AGB	00	00	15	19.2	18	23.1	37	47.4	08	10.3	3.49	0.922	69.8	26.41	33.396	0.000	عالية

.73	تحدد إدارة البنك بشكل دقيق النتائج التي سيحققها البنك والموظفين من عملية التغيير.	**BEA**	00	00	03	03.3	34	43.6	35	44.9	06	07.7	3.56	0.864	71.2	24.26	45.299	0.000	عالية
		BADR	08	08.8	13	14.3	35	38.5	35	38.5	00	00	3.07	0.940	61.4	30.61	31.098	0.000	متوسطة
		AGB	00	00	10	12.8	18	23.1	43	55.1	07	09.0	3.60	0.827	72	22.97	38.467	0.000	عالية
.74	تقوم إدارة البنك بتنفيذ عملية التغيير تدريجيا.	**BEA**	00	00	09	11.5	29	37.2	30	38.5	10	12.8	3.53	0.864	70.6	24.47	36.049	0.000	عالية
		BADR	08	08.8	05	05.5	24	26.4	47	51.6	07	07.7	3.44	1.024	68.8	29.76	32.035	0.000	عالية
		AGB	00	00	06	07.7	19	24.4	46	59.0	07	09.0	3.69	0.744	73.8	20.16	43.834	0.000	عالية
.75	تهتم إدارة البنك بالتعرف على الأسباب التي تجعل الموظفين أو يقاومون التغيير.	**BEA**	09	11.5	27	34.6	25	32.1	17	21.8	00	00	2.64	0.953	52.8	36.09	24.472	0.000	متوسطة
		BADR	08	08.8	16	17.6	29	31.9	38	41.8	00	00	3.07	0.975	61.4	31.75	29.989	0.000	متوسطة
		AGB	00	00	09	11.5	16	20.5	44	56.4	09	11.5	3.68	0.830	73.6	22.55	39.174	0.000	عالية
.76	تعمل إدارة البنك على تحفيز الموظفين لتبني عملية التغيير.	**BEA**	07	09.0	30	38.5	22	28.2	19	24.4	00	00	2.68	0.947	53.6	35.33	25.001	0.000	متوسطة
		BADR	15	16.5	14	15.4	25	27.5	37	40.7	00	00	2.92	1.108	58.4	37.94	25.170	0.000	متوسطة
		AGB	00	00	10	12.8	14	17.9	42	53.8	12	15.4	3.72	0.881	74.4	23.68	37.262	0.000	عالية
	الإجمالي	**BEA**											3.01	0.646	60.2	21.46	41.107	0.000	متوسطة
		BADR											3.15	0.767	63	24.34	39.247	0.000	متوسطة
		AGB											3.63	0.638	72.6	17.57	50.273	0.000	عالية

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 19

يتضح من خلال الجدول السابق أن هناك درجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد عينة بنك الخليج الجزائر على أن **إدارة البنك توفر المناخ التنظيمي الذي يمكن الموظفين من تنفيذ عمليات التغيير بشكل جماعي**، بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,83، وإنحراف معياري قدره 0,692، وقيمة إحتمالية Sig=0,000، ووزن نسبي قدره 76,6 ومعامل إختلاف يقدر بـ 18,06، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت 48,950 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3، وبدرجة موافقة متوسطة من قبل جميع أفراد عينة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وبنك الجزائر الخارجي بالنسبة لنفس الفقرة، بمتوسط حسابي يقدر على التوالي بـ 3,14 و2,86، وإنحراف معياري قدره على التوالي 1,028 و1,113، وقيمة إحتمالية Sig=0,000، ووزن نسبي قدره على التوالي 62,8 و57,2 ومعامل إختلاف يقدر على التوالي بـ 32,73 و38,91، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت على التوالي 29,159 و22,679 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

يتضح من خلال الجدول السابق أن هناك درجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد عينة بنك الخليج الجزائر على أن **إدارة البنك تقوم بتوضيح رؤيتها وأهدافها من التغيير للموظفين**، بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,90، وإنحراف معياري قدره 0,695، وقيمة إحتمالية Sig=0,000، ووزن نسبي قدره 79,8 ومعامل إختلاف يقدر بـ 17,82، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت 49,536 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3، وبدرجة موافقة متوسطة من قبل جميع أفراد عينة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وبنك الجزائر الخارجي بالنسبة لنفس الفقرة، بمتوسط حسابي يقدر على التوالي بـ 3,22 و3,08، وإنحراف معياري قدره على التوالي 1,031 و0,734، وقيمة إحتمالية Sig=0,000، ووزن نسبي قدره على التوالي 64,4 و61,6 ومعامل إختلاف يقدر على التوالي بـ 32,01 و23,83، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت على التوالي 29,801 و36,998 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

يتضح من خلال الجدول السابق أن هناك درجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد عينة بنك الخليج الجزائر على أن **إدارة البنك تعمل على توسيع فرص مشاركة الموظفين في مختلف المستويات الإدارية في إعداد خطط التغيير**، بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,59، وإنحراف معياري قدره 0,889، وقيمة إحتمالية Sig=0,000، ووزن نسبي قدره 71,8 ومعامل إختلاف يقدر بـ 24,76، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت 35,657 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3، وبدرجة موافقة متوسطة من قبل جميع أفراد عينة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وبنك الجزائر الخارجي بالنسبة لنفس الفقرة،

بمتوسط حسابي يقدر على التوالي بـ 3,05 و2,71، وإنحراف معياري قدره على التوالي 1,109 و0,968، وقيمة إحتمالية Sig=0,000، ووزن نسبي قدره على التوالي 61 و54,2 ومعامل إختلاف يقدر على التوالي بـ 36,36 و35,71، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت على التوالي 26,274 و24,669 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

يتضح من خلال الجدول السابق أن هناك درجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد عينة بنك الخليج الجزائر على أن **إدارة البنك تأخذ بعين الإعتبار إلى مقترحات الموظفين المتعلقة بالتغيير في نشاطهم وأعمالهم**، بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,41، وإنحراف معياري قدره 1,037، وقيمة إحتمالية Sig=0,000، ووزن نسبي قدره 68,2 ومعامل إختلاف يقدر بـ 30,41، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت 29,032 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3، وبدرجة موافقة متوسطة من قبل جميع أفراد عينة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالنسبة لنفس الفقرة، بمتوسط حسابي يقدر بـ 2,89، وإنحراف معياري قدره 1,016، وقيمة إحتمالية Sig=0,000، ووزن نسبي قدره 57,8 ومعامل إختلاف يقدر بـ 35,15، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت على التوالي 27,136 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3، وبدرجة موافقة منخفضة من قبل جميع أفراد عينة بنك الجزائر الخارجي بالنسبة لنفس الفقرة، بمتوسط حسابي يقدر بـ 2,58، وإنحراف معياري قدره 1,222، وقيمة إحتمالية Sig=0,000، ووزن نسبي قدره 51,6 ومعامل إختلاف يقدر بـ 47,36، وبذلك لا يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت 18,620 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة أقل من درجة الحياد 3.

يتضح من خلال الجدول السابق أن هناك درجة موافقة متوسطة من قبل جميع أفراد عينة بنك الخليج الجزائر، بنك الفلاحة التنمية الريفية وأفراد عينة بنك الجزائر الخارجي على **إدارة البنوك يحاولون التقليل من تخوف الموظفين من فقدان المزايا المادية للوضع الحالي عند قيامها بالتغيير**، بمتوسط حسابي يقدر على التوالي بـ 3,40، 3,32 و3,09، وإنحراف معياري قدره على التوالي 0,985، 0,965 و1,034، وقيمة إحتمالية Sig=0,000، ووزن نسبي قدره على التوالي 68، 66,4 و61,8 ومعامل إختلاف يقدر على التوالي بـ 28,97، 29,06 و33,46، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت على التوالي 30,468، 32,817 و26,383 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

يتضح من خلال الجدول السابق أن هناك درجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد عينة بنك الخليج الجزائر وبنك الفلاحة والتنمية الريفية على أن **إدارة البنكين توضحان أن المسؤوليات**

الوظيفية الجديدة من جراء التغييرات تنتج عنها نتائج إيجابية للبنك وللموظفين، بمتوسط حسابي يقدر على التوالي بـ 3,49 و3,43، وإنحراف معياري قدره على التوالي 0,922 و1,127، وقيمة إحتمالية Sig=0,000، ووزن نسبي قدره على التوالي 69,8 و68,6 ومعامل إختلاف يقدر على التوالي بـ 26,41 و19,75، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت على التوالي 33,396 و29,024 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3، وبدرجة موافقة متوسطة من قبل جميع أفراد عينة بنك الجزائر الخارجي بالنسبة لنفس الفقرة، بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,33، وإنحراف معياري قدره 0,658، وقيمة إحتمالية Sig=0,000، ووزن نسبي قدره 66,6 ومعامل إختلاف يقدر بـ 19,75، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت 44,744 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

يتضح من خلال الجدول السابق أن هناك درجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد عينة بنك الخليج الجزائر وبنك الجزائر الخارجي على أن **إدارة البنكين تحددان بشكل دقيق النتائج التي سيحققها البنك والموظفين من عملية التغيير**، بمتوسط حسابي يقدر على التوالي بـ 3,60 و3,56، وإنحراف معياري قدره على التوالي 0,827 و0,864، وقيمة إحتمالية Sig=0,000، ووزن نسبي قدره على التوالي 72 و71,2 ومعامل إختلاف يقدر على التوالي بـ 22,97 و24,26، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت على التوالي 38,467 و45,299 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3، وبدرجة موافقة متوسطة من قبل جميع أفراد عينة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالنسبة لنفس الفقرة، بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,07، وإنحراف معياري قدره 0,940، وقيمة إحتمالية Sig=0,000، ووزن نسبي قدره 61,4 ومعامل إختلاف يقدر بـ 30,61، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت 31,098 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

يتضح من خلال الجدول السابق أن هناك درجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد عينة بنك الخليج الجزائر، بنك الجزائر الخارجي وأفراد عينة بنك الفلاحة التنمية الريفية على أن **إدارة البنوك تقوم بتنفيذ عملية التغيير تدريجيا**، بمتوسط حسابي يقدر على التوالي بـ 3,69، 3,53 و3,44، وإنحراف معياري قدره على التوالي 0,744، 0,864 و1,024، وقيمة إحتمالية Sig=0,000، ووزن نسبي قدره على التوالي 73,8، 70,6 و68,8 ومعامل إختلاف يقدر على التوالي بـ 20,16، 24,47 و29,76، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت على التوالي 43,834، 36,049 و32,035 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

يتضح من خلال الجدول السابق أن هناك درجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد عينة بنك الخليج الجزائر على أن **إدارة البنك تهتم بالتعرف على الأسباب التي تجعل الموظفين أو يقاومون التغيير**، بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,68، وإنحراف معياري قدره 0,830، وقيمة إحتمالية Sig=0,000، ووزن نسبي قدره 73,6 ومعامل إختلاف يقدر بـ 22,55، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت 39,174 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3، وبدرجة موافقة متوسطة من قبل جميع أفراد عينة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وبنك الجزائر الخارجي بالنسبة لنفس الفقرة، بمتوسط حسابي يقدر على التوالي بـ 3,07 و2,64، وإنحراف معياري قدره على التوالي 0,975 و0,953، وقيمة إحتمالية Sig=0,000، ووزن نسبي قدره على التوالي 61,4 و52,8 ومعامل إختلاف يقدر على التوالي بـ 31,75 و36,09، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت على التوالي 29,989 و24,472 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

يتضح من خلال الجدول السابق أن هناك درجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد عينة بنك الخليج الجزائر على أن **إدارة البنك تعمل على تحفيز الموظفين لتبني عملية التغيير**، بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,72، وإنحراف معياري قدره 0,881، وقيمة إحتمالية Sig=0,000، ووزن نسبي قدره 74,4 ومعامل إختلاف يقدر بـ 23,68، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت 37,262 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3، وبدرجة موافقة متوسطة من قبل جميع أفراد عينة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وبنك الجزائر الخارجي بالنسبة لنفس الفقرة، بمتوسط حسابي يقدر على التوالي بـ 2,92 و2,68، وإنحراف معياري قدره على التوالي 1,108 و0,947، وقيمة إحتمالية Sig=0,000، ووزن نسبي قدره على التوالي 58,4 و53,6 ومعامل إختلاف يقدر على التوالي بـ 37,94 و35,33، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت على التوالي 25,170 و25,001 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

المبحث الثالث: إختبار فرضيات الدراسة وتحليل ومناقشة النتائج

نختبر في هذا المبحث النموذج المقترح في القسم النظري، حول أثر التسويق الداخلي في تفعيل إدارة عملية التغيير وتقليل مقاومة التغيير التي تواجهها المؤسسات من الموظفين من خلال إختبار فرضيات الدراسة، ومن أجل إختبار فرضيات الدراسة إستعنا بمجموعة من أساليب الإحصاء الإستدلالي، حيث قمنا بإستخدام إختبار One sample T .Test لإختبار مدى مساهمة تبني التسويق الداخلي كمدخل جديد لإنجاح إدارة عملية التغيير، وتنص قاعدة القرار في إختبار الفرضيات ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية العدمية إذا كانت قيمة t المحسوبة T_{cal} أصغر من قيمة t الجدولية T_{tab} أو مستوى المعنوية أكبر من 0,05، وكذلك تم حساب إختبار ANOVA test وذلك لإختبار الفروق في إستجابات أفراد العينة، وذلك كما يلي:

المطلب الأول: إختبار التوزيع الطبيعي

وقمنا بإستخدام إختبار كولمجروف–سمرنوف One-Sample Kolmogorov-Smirnov لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو إختبار ضروري في حالة إختبار الفرضيات لأن معظم الإختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا، وتفضي قاعدة القرار بقبول أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة Sig أكبر من 5%.

1. **المحور الأول: مدى إهتمام البنوك محل الدراسة بالتسويق الداخلي**

- **الفرضية الصفرية:** البيانات المتعلقة بالمحور الأول لا تخضع للتوزيع الطبيعي؛
- **الفرضية البديلة:** البيانات المتعلقة بالمحور الأول تخضع للتوزيع الطبيعي.

والجدول رقم (17) يوضح نتائج إختبار التوزيع الطبيعي للمحور الأول بأبعاده الخمسة:

جدول رقم (30): إختبار التوزيع الطبيعي (K-S) للمحور الأول وأبعاده

محتوى المحور والأبعاد		قيمة Z de Kolmogorov-Smirnov	مستوى المعنوية
البعد الأول: التوظيف	**BEA**	1,066	0,206
	BADR	1,068	0,204
	AGB	1,020	0,249
البعد الثاني: الإتصال الداخلي	**BEA**	1,317	0,062
	BADR	1,224	0,100
	AGB	1,183	0,122
البعد الثالث: التدريب	**BEA**	0,993	0,277
	BADR	1,302	0,067
	AGB	1,289	0,072
البعد الرابع: التحفيز	**BEA**	1,258	0,084
	BADR	0,797	0,549
	AGB	0,970	0,304
البعد الخامس: التمكين	**BEA**	0,849	0,466
	BADR	1,039	0,230
	AGB	1,262	0,083
المحور الأول: التسويق الداخلي	**BEA**	0,699	0,713
	BADR	0,971	0,302
	AGB	1,101	0,177

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 19

ويوضح الجدول السابق نتائج إختبار التوزيع الطبيعي، حيث تشير النتائج إلى أن مستوى المعنوية Sig لكل من المحور الأول (التسويق الداخلي) وأبعاده الخمسة المتمثلة في (التوظيف، الإتصال الداخلي، التدريب، التحفيز والتمكين) أكبر من قيمة مستوى الدلالة 0,05 بالنسبة لكل من بنك الخارجي الجزائري، بنك الفلاحة والتنمية الريفية وبنك الخليج الجزائر، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية قبول الفرضية البديلة، وبالتالي تتبع بيانات المحور التوزيع الطبيعي، مما يمكننا من إستخدام الإختبارات المعلمية التي تعتمد على إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي.

2. المحور الثاني: مدى إهتمام البنوك محل الدراسة بإدارة التغيير

- **الفرضية الصفرية:** البيانات المتعلقة بالمحور الثاني لا تخضع للتوزيع الطبيعي؛
- **الفرضية البديلة:** البيانات المتعلقة بالمحور الثاني تخضع للتوزيع الطبيعي.

والجدول رقم (18) يوضح نتائج إختبار التوزيع الطبيعي للمحور الثاني بأبعاده الثلاثة:

جدول رقم (31): إختبار التوزيع الطبيعي (K-S) للمحور الثاني وأبعاده

محتوى المحور والأبعاد		قيمة Z de Kolmogorov-Smirnov	مستوى المعنوية
البعد الأول: أهمية تطبيق إدارة التغيير بالنسبة للبنك	**BEA**	1,175	0,126
	BADR	1,155	0,139
	AGB	1,065	0,207
البعد الثاني: مستويات تطبيق التغيير في البنك	**BEA**	0,795	0,552
	BADR	1,204	0,110
	AGB	1,221	0,102
البعد الثالث: أساليب التعامل مع مقاومة التغيير	**BEA**	1,014	0,256
	BADR	1,086	0,189
	AGB	0,852	0,463
المحور الثاني: إدارة التغيير	**BEA**	0,535	0,937
	BADR	0,926	0,358
	AGB	0,979	0,293

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 19

ويوضح الجدول السابق نتائج إختبار التوزيع الطبيعي، حيث تشير النتائج إلى أن مستوى المعنوية Sig لكل من المحور الثاني (إدارة التغيير) وأبعاده الثلاثة المتمثلة في (أهمية تطبيق إدارة التغيير بالنسبة للبنك، مستويات تطبيق التغيير في البنك وأساليب التعامل مع مقاومة التغيير) أكبر من قيمة مستوى الدلالة 0,05 بالنسبة لكل من بنك الخارجي الجزائري، بنك الفلاحة والتنمية الريفية وبنك الخليج الجزائر، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية قبول الفرضية البديلة، وبالتالي تتبع بيانات المحور التوزيع الطبيعي، مما يمكننا من إستخدام الإختبارات المعلمية التي تعتمد على إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي.

المطلب الثاني: إختبار الفرضية المتعلقة بمدى إهتمام البنوك محل الدراسة بتطبيق أبعاد التسويق الداخلي

يتعلق هذا المطلب بإختبار الفرضية الأولى وفرضيتها الفرعية، من خلال إستخدام إختبار One sample T .Test، ولمقارنة المتوسط العام مع المتوسط الفرضي عند مستوى الدلالة 5%، ولقد قمنا بإختيار القيمة μ = 3,00 لتمثل المتوسط الفرضي، فالقيم التي تقل عن هذه القيمة تدل إلى عدم وجود الإستراتيجية أو البعد، أما القيم التي تكون أكبر أو تساوي قيمة المتوسط الفرضي فهي تدل على وجود الإستراتيجية أو البعد في البنوك، وتقدر قيمة t الجدولية T_{tab} المستخرجة من جدول

التوزيع ستيودنت Student بالنسبة للبنك الخارجي الجزائري، بنك الفلاحة والتنمية الريفية وبنك الخليج الجزائر على التوالي بـ 1,9944، 1,9867 و1,9944.

- **الفرضية العدمية** H_0: لا تهتم البنوك محل الدراسة (BEA, BADR, AGB) بتطبيق إستراتيجيات التسويق الداخلي؛
- **الفرضية البديلة** H_1: تهتم البنوك محل الدراسة (BEA, BADR, AGB) بتطبيق إستراتيجيات التسويق الداخلي.

عند مستوى معنوية 0,05 من أجل فحص هذه الفرضية قمنا بحساب المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري وإختبار **T**، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (32): إختبار One sample T .Test لمحور التسويق الداخلي

قيم الإختبار / البنك	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	قيمة t	درجة الحرية ddI	مستوى المعنوية Sig	الفرق بين المتوسطين	مستوى الثقة 95%	
							القيمة الدنيا	القيمة القصوى
BEA	3,16	0,571	48,887	77	0,000	3,160	3,03	3,29
BADR	3,20	0,465	65,561	90	0,000	3,195	3,10	3,29
AGB	3,52	0,382	81,493	77	0,000	3,522	3,44	3,61

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 19

تبين مخرجات الجدول السابق أن: الوسط الحسابي لإجابات العبارات المكونة لمحور مدى إهتمام البنك الخارجي الجزائري، بنك الفلاحة والتنمية الريفية وبنك الخليج الجزائر بالتسويق الداخلي قد بلغ على التوالي 3,16، 3,20 و3,52 وبإنحراف معياري قدره على التوالي 0,571، 0,465 و0,382، وحيث أن قيمة t المحسوبة قد بلغت على التوالي 48,887، 65,561 و81,493، وهي أكبر من قيمتها الجدولية، ووفقا لقاعدة القرار المعتمدة في هذا الإختبار يدفعنا هذا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، وما يؤكد هذه النتيجة أن مستوى المعنوية sig=0,000 أقل من مستوى الدلالة 0,05 أي أقل من المستوى المعتمد، وهذا ما يؤكد رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.

كما يوضح الجدول الفرق بين المتوسط العام والفرضي والذي قدر بالنسبة للبنك الخارجي الجزائري وبنك الفلاحة والتنمية الريفية على التوالي بـ 3,160 و3,195 وهذه الفروق تقع في حدود المجال [2,60-3,40] والفرق بين المتوسط العام والفرضي بالنسبة لبنك الخليج الجزائر قدر بـ 3,522 ويقع في حدود المجال [3,40-4,20]، بمستوى ثقة 95%، وتدل قيمة المتوسط العام لإجابات الموظفين والذي يفوق المتوسط الفرضي على درجة موافقة متوسطة بالنسبة لموظفي بنك الخارجي الجزائري وبنك الفلاحة والتنمية الريفية ودرجة موافقة عالية بالنسبة لبنك الخليج الجزائر.

ومنه فإن **بنك الخارجي الجزائري، بنك الفلاحة والتنمية الريفية وبنك الخليج الجزائر يهتمون بتطبيق مختلف أبعاد التسويق الداخلي.**

1. الفرضية الفرعية الأولى: إختبار الفرضية المتعلقة بمدى إهتمام البنوك محل الدراسة بتطبيق إستراتيجية التوظيف

- **الفرضية العدمية** $_0$: لا تهتم البنوك محل الدراسة (BEA, BADR, AGB) بتطبيق إستراتيجيات التوظيف؛
- **الفرضية البديلة** H_1: تهتم البنوك محل الدراسة (BEA, BADR, AGB) بتطبيق إستراتيجيات التوظيف.

عند مستوى معنوية 0,05 من أجل فحص هذه الفرضية قمنا بحساب المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري وإختبار **T**، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (33): إختبار One sample T .Test لبعد التوظيف

قيم الإختبار / البنك	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	قيمة t	درجة الحرية ddI	مستوى المعنوية Sig	الفرق بين المتوسطين	مستوى الثقة 95%	
							القيمة الدنيا	القيمة القصوى
BEA	3,11	0,853	32,218	77	0,000	3,110	2,92	3,30
BADR	3,12	0,757	39,280	90	0,000	3,115	2,96	3,27
AGB	3,18	0,602	46,682	77	0,000	3,183	3,05	3,32

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 19

نلاحظ من الجدول السابق أن: الوسط الحسابي لإجابات العبارات المكونة لبعد مدى إهتمام البنك الخارجي الجزائري، بنك الفلاحة والتنمية الريفية وبنك الخليج الجزائر بالتوظيف قد بلغ على التوالي 3,11، 3,12 و3,18 والتي تفوق المتوسط الفرضي، وقيمة t المحسوبة قد بلغت على التوالي 32,218،39,280 و39,280، وهي أكبر من قيمتها الجدولية، بمستوى المعنوية Sig=0,000 أقل من مستوى الدلالة 0,05، ووفقا لقاعدة القرار المعتمدة في هذا الإختبار يدفعنا هذا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.

ومنه فإن **بنك الخارجي الجزائري، بنك الفلاحة والتنمية الريفية وبنك الخليج الجزائر يهتمون بالتوظيف، حيث تعمل على إستقطاب أفراد أصحاب المهارات والكفاءات والمستوى العلمي العالي وتعيينهم.**

2. الفرضية الفرعية الثانية: إختبار الفرضية المتعلقة بمدى إهتمام البنوك محل الدراسة بتطبيق إستراتيجية الإتصال الداخلي

- **الفرضية العدمية** H_0: لا تهتم البنوك محل الدراسة (BEA, BADR, AGB) بتطبيق إستراتيجيات الإتصال الداخلي؛
- **الفرضية البديلة** H_1: تهتم البنوك محل الدراسة (BEA, BADR, AGB) بتطبيق إستراتيجيات الإتصال الداخلي.

عند مستوى معنوية 0,05 من أجل فحص هذه الفرضية قمنا بحساب المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري وإختبار **T**، ويمكن توضيح النتائج من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (34): إختبار One sample T .Test لبعد الإتصال الداخلي

قيم الإختبار / البنك	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	قيمة t	درجة الحرية ddI	مستوى المعنوية Sig	الفرق بين المتوسطين	مستوى الثقة 95%	
							القيمة الدنيا	القيمة القصوى
BEA	3,40	0,584	51,404	77	0,000	3,402	3,27	3,53
BADR	3,22	0,561	54,770	90	0,000	3,222	3,10	3,34
AGB	3,67	0,655	49,534	77	0,000	3,673	3,53	3,82

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 19

نلاحظ من الجدول السابق أن: الوسط الحسابي لإجابات العبارات المكونة لبعد مدى إهتمام البنك الخارجي الجزائري، بنك الفلاحة والتنمية الريفية وبنك الخليج الجزائر بالتوظيف قد بلغ على التوالي 3,40، 3,22 و3,67 والتي تفوق المتوسط الفرضي، وقيمة t المحسوبة قد بلغت على التوالي 51,404،54,770 و49,534، وهي أكبر من قيمتها الجدولية، بمستوى المعنوية Sig=0,000 أقل من مستوى الدلالة 0,05، ووفقا لقاعدة القرار المعتمدة في هذا الإختبار يدفعنا هذا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.

ومنه فإن **بنك الخارجي الجزائري، بنك الفلاحة والتنمية الريفية وبنك الخليج الجزائر يهتمون بالإتصال الداخلي، وهذا من خلال إنشاء نظام يسمح بنشر المعلومات فيما بين الموظفين وبين الموظفين والإدارة.**

3. الفرضية الفرعية الثالثة: إختبار الفرضية المتعلقة بمدى إهتمام البنوك محل الدراسة بتطبيق إستراتيجية التدريب

- **الفرضية العدمية** $_0$: لا تهتم البنوك محل الدراسة (BEA, BADR, AGB) بتطبيق إستراتيجيات التدريب؛

- **الفرضية البديلة** H_1: تهتم البنوك محل الدراسة (BEA, BADR, AGB) بتطبيق إستراتيجيات التدريب.

عند مستوى معنوية 0,05 من أجل فحص هذه الفرضية قمنا بحساب المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري وإختبار **T**، ويمكن توضيح النتائج من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (35): إختبار One sample T .Test لبعد التدريب

قيم الإختبار / البنك	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	قيمة t	درجة الحرية ddI	مستوى المعنوية Sig	الفرق بين المتوسطين	مستوى الثقة 95%	
							القيمة الدنيا	القيمة القصوى
BEA	3,27	0,819	35,308	77	0,000	3,273	3,09	3,46
BADR	3,32	0,737	42,950	90	0,000	3,319	3,17	3,47
AGB	3,91	0,425	81,244	77	0,000	3,909	3,81	4,00

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 19

نلاحظ من الجدول السابق أن: الوسط الحسابي لإجابات العبارات المكونة لبعد مدى إهتمام البنك الخارجي الجزائري، بنك الفلاحة والتنمية الريفية وبنك الخليج الجزائر بالتوظيف قد بلغ على التوالي 3,27، 3,32 و3,91 والتي تفوق المتوسط الفرضي، وقيمة t المحسوبة قد بلغت على التوالي 35,308،42,950 و81,244، وهي أكبر من قيمتها الجدولية، بمستوى المعنوية Sig=0,000 أقل من مستوى الدلالة 0,05، ووفقا لقاعدة القرار المعتمدة في هذا الإختبار يدفعنا هذا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.

ومنه فإن **بنك الخارجي الجزائري، بنك الفلاحة والتنمية الريفية وبنك الخليج الجزائر يهتمون بتدريب موظفيهم وتطوير وتحسين مهاراتهم.**

4. الفرضية الفرعية الرابعة: إختبار الفرضية المتعلقة بمدى إهتمام البنوك محل الدراسة بتطبيق إستراتيجية التحفيز

- **الفرضية العدمية** H_0: لا تهتم البنوك محل الدراسة (BEA, BADR, AGB) بتطبيق إستراتيجيات التحفيز؛
- **الفرضية البديلة** H_1: تهتم البنوك محل الدراسة (BEA, BADR, AGB) بتطبيق إستراتيجيات التحفيز.

عند مستوى معنوية 0,05 من أجل فحص هذه الفرضية قمنا بحساب المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري وإختبار **T**، ويمكن توضيح النتائج من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (36): إختبار One sample T .Test لبعد التحفيز

قيم الإختبار / البنك	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	قيمة t	درجة الحرية ddI	مستوى المعنوية Sig	الفرق بين المتوسطين	مستوى الثقة 95%	
							القيمة الدنيا	القيمة القصوى
BEA	2,84	0,772	32,546	77	0,000	2,845	2,67	3,02
BADR	3,06	0,609	47,904	90	0,000	3,060	2,93	3,19
AGB	3,14	0,863	32,124	77	0,000	3,140	2,94	3,33

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 19

نلاحظ من الجدول السابق أن: الوسط الحسابي لإجابات العبارات المكونة لبعد مدى إهتمام البنك الخارجي الجزائري، بنك الفلاحة والتنمية الريفية وبنك الخليج الجزائر بالتوظيف قد بلغ على التوالي 2,84، 3,06 و3,14 والتي تفوق المتوسط الفرضي، وقيمة t المحسوبة قد بلغت على التوالي 32,546، 47,904 و32,124، وهي أكبر من قيمتها الجدولية، بمستوى المعنوية Sig=0,000 أقل من مستوى الدلالة 0,05، ووفقا لقاعدة القرار المعتمدة في هذا الإختبار يدفعنا هذا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.

ومنه فإن **بنك الخارجي الجزائري، بنك الفلاحة والتنمية الريفية وبنك الخليج الجزائر يهتمون بتحفيز الموظفين لديهم من خلال إنشاء نظام حوافز ومكافآت عادل.**

5. الفرضية الفرعية الخامسة: إختبار الفرضية المتعلقة بمدى إهتمام البنوك محل الدراسة بتطبيق إستراتيجية التمكين

- **الفرضية العدمية** $_0$: لا تهتم البنوك محل الدراسة (BEA, BADR, AGB) بتطبيق إستراتيجيات التمكين؛
- **الفرضية البديلة** H_1: تهتم البنوك محل الدراسة (BEA, BADR, AGB) بتطبيق إستراتيجيات التمكين.

عند مستوى معنوية 0,05 من أجل فحص هذه الفرضية قمنا بحساب المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري وإختبار **T**، ويمكن توضيح النتائج من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (37): إختبار One sample T .Test لبعد التمكين

قيم الإختبار / البنك	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	قيمة t	درجة الحرية ddI	مستوى المعنوية Sig	الفرق بين المتوسطين	مستوى الثقة 95%	
							القيمة الدنيا	القيمة القصوى
BEA	3,23	0,497	57,369	77	0,000	3,228	3,12	3,34
BADR	3,25	0,615	50,406	90	0,000	3,252	3,12	3,38
AGB	3,71	0,434	75,394	77	0,000	3,707	3,61	3,81

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 19

نلاحظ من الجدول السابق أن: الوسط الحسابي لإجابات العبارات المكونة لبعد مدى إهتمام البنك الخارجي الجزائري، بنك الفلاحة والتنمية الريفية وبنك الخليج الجزائر بالتوظيف قد بلغ على التوالي 3,23، 3,25 و3,71 والتي تفوق المتوسط الفرضي، وقيمة t المحسوبة قد بلغت على التوالي 57,369،50,406 و75,394، وهي أكبر من قيمتها الجدولية، بمستوى المعنوية Sig=0,000 أقل من مستوى الدلالة 0,05، ووفقا لقاعدة القرار المعتمدة في هذا الإختبار يدفعنا هذا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.

ومنه فإن **بنك الخارجي الجزائري، بنك الفلاحة والتنمية الريفية وبنك الخليج الجزائر يهتمون بتمكين الموظفين لأداء مهامهم بالشكل المطلوب.**

المطلب الثالث: إختبار الفرضية المتعلقة بمدى إهتمام البنوك محل الدراسة بتطبيق أبعاد إدارة التغيير

يتعلق هذا المطلب بإختبار الفرضية الثانية وفرضيتها الفرعية، من خلال إستخدام إختبار One sample T .Test، لمقارنة المتوسط العام مع المتوسط الفرضي عند مستوى الدلالة 5%، ولقد قمنا بإختيار القيمة μ = 3,00 لتمثل المتوسط الفرضي، فالقيم التي تقل عن هذه القيمة تدل إلى عدم وجود الإستراتيجية أو البعد، أما القيم التي تكون أكبر أو تساوي قيمة المتوسط الفرضي فهي تدل على وجود الإستراتيجية أو البعد في البنوك، وتقدر قيمة t الجدولية T_{tab} المستخرجة من جدول التوزيع ستيودنت بالنسبة للبنك الخارجي الجزائري، بنك الفلاحة والتنمية الريفية وبنك الخليج الجزائر على التوالي بـ 1,9944، 1,9867 و1,9944.

- **الفرضية العدمية** $_0$: لا تهتم البنوك محل الدراسة (BEA, BADR, AGB) بتطبيق أبعاد إدارة التغيير؛
- **الفرضية البديلة** H_1: تهتم البنوك محل الدراسة (BEA, BADR, AGB) بتطبيق أبعاد إدارة التغيير.

عند مستوى معنوية 0,05 من أجل فحص هذه الفرضية قمنا بحساب المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري وإختبار **T**، ويمكن توضيح النتائج من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (38): إختبار One sample T .Test لمحور إدارة التغيير

قيم الإختبار / البنك	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	قيمة t	درجة الحرية ddI	مستوى المعنوية Sig	الفرق بين المتوسطين	مستوى الثقة 95%	
							القيمة الدنيا	القيمة القصوى
BEA	3,22	0,474	60,005	77	0,000	3,218	3,11	3,32
BADR	3,21	0,606	50,552	90	0,000	3,213	3,09	3,34
AGB	3,74	0,543	60,801	77	0,000	3,737	3,61	3,86

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 19

تبين مخرجات الجدول السابق أن: الوسط الحسابي لإجابات العبارات المكونة لمحور مدى إهتمام البنك الخارجي الجزائري، بنك الفلاحة والتنمية الريفية وبنك الخليج الجزائر بإدارة التغيير قد بلغ على التوالي 3,22، 3,21 و3,74 وبإنحراف معياري قدره على التوالي 0,474، 0,606 و0,543، وحيث أن قيمة t المحسوبة قد بلغت على التوالي 60,005، 50,552 و60,801، وهي أكبر من قيمتها الجدولية، ووفقا لقاعدة القرار المعتمدة في هذا الإختبار يدفعنا هذا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، وما يؤكد هذه النتيجة أن مستوى المعنوية Sig=0,000 أقل من مستوى الدلالة 0,05 أي أقل من المستوى المعتمد، وهذا ما يؤكد رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.

كما يوضح الجدول الفرق بين المتوسط العام والفرضي والذي قدر بالنسبة للبنك الخارجي الجزائري وبنك الفلاحة والتنمية الريفية على التوالي بـ 3,218 و3,213 وهذه الفروق تقع في حدود المجال [2,60-3,40] والفرق بين المتوسط العام والفرضي بالنسبة لبنك الخليج الجزائر قدر بـ 3,737 ويقع في حدود المجال [3,40-4,20]، بمستوى ثقة 95%، وتدل قيمة المتوسط العام لإجابات الموظفين والذي يفوق المتوسط الفرضي على درجة موافقة متوسطة بالنسبة لموظفي بنك الخارجي الجزائري وبنك الفلاحة والتنمية الريفية ودرجة موافقة عالية بالنسبة لبنك الخليج الجزائر.

ومنه فإن **بنك الخارجي الجزائري، بنك الفلاحة والتنمية الريفية وبنك الخليج الجزائر يهتمون بتطبيق أبعاد إدارة التغيير.**

1. الفرضية الفرعية الأولى: إختبار الفرضية المتعلقة بمدى إدراك البنوك محل الدراسة بأهمية تطبيق إدارة التغيير

- **الفرضية العدمية** $_0$: لا تدرك البنوك محل الدراسة (BEA, BADR, AGB) أهمية تطبيق إدارة التغيير؛
- **الفرضية البديلة** H_1: تدرك البنوك محل الدراسة (BEA, BADR, AGB) أهمية تطبيق إدارة التغيير.

عند مستوى معنوية 0,05 من أجل فحص هذه الفرضية قمنا بحساب المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري وإختبار **T**، ويمكن توضيح النتائج من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (39): إختبار One sample T .Test لبعد أهمية تطبيق إدارة التغيير بالنسبة للبنك

قيم الإختبار / البنك	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	قيمة t	درجة الحرية ddI	مستوى المعنوية Sig	الفرق بين المتوسطين	مستوى الثقة 95%	
							القيمة الدنيا	القيمة القصوى
BEA	3,24	0,621	46,079	77	0,000	3,239	3,10	3,38
BADR	3,24	0,705	43,866	90	0,000	3,244	3,10	3,39
AGB	3,80	0,601	55,840	77	0,000	3,802	3,67	3,94

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 19

نلاحظ من الجدول السابق أن: الوسط الحسابي لإجابات العبارات المكونة لبعد مدى إهتمام البنك الخارجي الجزائري، بنك الفلاحة والتنمية الريفية وبنك الخليج الجزائر بالتوظيف قد بلغ على التوالي 3,24، 3,24 و3,80 والتي تفوق المتوسط الفرضي، وقيمة t المحسوبة قد بلغت على التوالي 46,079،43,866 و55,840، وهي أكبر من قيمتها الجدولية، بمستوى المعنوية Sig=0,000 أقل من مستوى الدلالة 0.05، ووفقا لقاعدة القرار المعتمدة في هذا الإختبار يدفعنا هذا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.

ومنه فإن **بنك الخارجي الجزائري، بنك الفلاحة والتنمية الريفية وبنك الخليج الجزائر يدركون أهمية تطبيق إدارة التغيير من أجل مواكبة تغييرات المستمرة للبيئة.**

2. الفرضية الفرعية الثانية: إختبار الفرضية المتعلقة بمدى إهتمام البنوك محل الدراسة بتطبيق التغيير في مختلف المستويات

- **الفرضية العدمية** $_0$: لا تهتم البنوك محل الدراسة (BEA, BADR, AGB) بتطبيق التغيير في مختلف المستويات؛
- **الفرضية البديلة** H_1: تهتم البنوك محل الدراسة (BEA, BADR, AGB) بتطبيق التغيير في مختلف المستويات.

عند مستوى معنوية 0,05 من أجل فحص هذه الفرضية قمنا بحساب المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري وإختبار **T**، ويمكن توضيح النتائج من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (40): إختبار One sample T .Test لبعد مستويات تطبيق التغيير في البنك

قيم الإختبار / البنك	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	قيمة t	درجة الحرية ddI	مستوى المعنوية Sig	الفرق بين المتوسطين	مستوى الثقة 95%	
							القيمة الدنيا	القيمة القصوى
BEA	3,38	0,458	65,148	77	0,000	3,375	3,27	3,48
BADR	3,26	0,713	43,659	90	0,000	3,265	3,12	3,41
AGB	3,78	0,543	61,475	77	0,000	3,781	3,66	3,90

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 19

نلاحظ من الجدول السابق أن: الوسط الحسابي لإجابات العبارات المكونة لبعد مدى إهتمام البنك الخارجي الجزائري، بنك الفلاحة والتنمية الريفية وبنك الخليج الجزائر بالتوظيف قد بلغ على التوالي 3,38، 3,26 و3,78 والتي تفوق المتوسط الفرضي، وقيمة t المحسوبة قد بلغت على التوالي 65,148،43,659 و61,475، وهي أكبر من قيمتها الجدولية، بمستوى المعنوية Sig=0,000 أقل من مستوى الدلالة 0.05، ووفقا لقاعدة القرار المعتمدة في هذا الإختبار يدفعنا هذا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.

ومنه فإن **بنك الخارجي الجزائري، بنك الفلاحة والتنمية الريفية وبنك الخليج الجزائر يطبقون التغيير في مختلف مستويات البنك.**

3. الفرضية الفرعية الثالثة: إختبار الفرضية المتعلقة بمدى إهتمام البنوك محل الدراسة بإستخدام أساليب للتعامل مع مقاومة التغيير

- **الفرضية العدمية** H_0: لا تهتم البنوك محل الدراسة (BEA, BADR, AGB) بإستخدام أساليب للتعامل مع مقاومة التغيير؛
- **الفرضية البديلة** H_1: تهتم البنوك محل الدراسة (BEA, BADR, AGB) بإستخدام أساليب للتعامل مع مقاومة التغيير؛

عند مستوى معنوية 0,05 من أجل فحص هذه الفرضية قمنا بحساب المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري وإختبار **T**، ويمكن توضيح النتائج من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (41): إختبار One sample T .Test لبعد أساليب التعامل مع مقاومة التغيير

قيم الإختبار / البنك	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	قيمة t	درجة الحرية ddI	مستوى المعنوية Sig	الفرق بين المتوسطين	مستوى الثقة 95%	
							القيمة الدنيا	القيمة القصوى
BEA	3,02	0,540	49,496	77	0,000	3,024	2,90	3,15
BADR	3,13	0,598	49,877	90	0,000	3,127	3,00	3,25
AGB	3,63	0,638	50,273	77	0,000	3,631	3,49	3,77

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 19

نلاحظ من الجدول السابق أن: الوسط الحسابي لإجابات العبارات المكونة لبعد مدى إهتمام البنك الخارجي الجزائري، بنك الفلاحة والتنمية الريفية وبنك الخليج الجزائر بالتوظيف قد بلغ على التوالي 3,02، 3,13 و3,63 والتي تفوق المتوسط الفرضي، وقيمة t المحسوبة قد بلغت على التوالي 49,496،49,877 و50,273، وهي أكبر من قيمتها الجدولية، بمستوى المعنوية Sig=0,000 أقل من مستوى الدلالة 0.05، ووفقا لقاعدة القرار المعتمدة في هذا الإختبار يدفعنا هذا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.

ومنه فإن **بنك الخارجي الجزائري، بنك الفلاحة والتنمية الريفية وبنك الخليج الجزائر يعتمدون على عدة أساليب للتعامل مع مقاومة الموظفين للتغيير المطلوب.**

المطلب الرابع: إختبار الفرضية المتعلقة بأثر التسويق الداخلي على إدارة التغيير

سنحاول من خلال هذا المطلب تقييم نموذج الدراسة، وإختبار صحة أو خطأ الفرضية الرئسية الثالثة وفرضياتها الفرعية التي نحاول من خلالها توضيح العلاقة الموجودة بين التسويق الداخلي بأبعاده الخمسة بإعتباره متغير مستقل وإدارة التغيير بإعتبارها متغير تابع، وهذا من خلال نتائج الدراسة الميدانية، وتقدر قيمة F الجدولية F_{tab} المستخرجة من جدول توزيع فيشر Fisher عند درجة حرية الأولى والثانية بالنسبة للفرضية الرئيسية بالنسبة للبنك الخارجي الجزائري، بنك الفلاحة والتنمية الريفية وبنك الخليج الجزائر على التوالي بـ 2,35، 2,31 و2,35، وبالنسبة للفرضيات الفرعية تقدر قيمة F_{tab} بالنسبة للبنوك السابقة على التوالي بـ 3.97، 3,95 و3,97.

- **الفرضية العدمية**H_0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين الإهتمام بالتسويق الداخلي وإدارة التغيير للبنوك محل الدراسة (BEA, BADR, AGB)؛
- **الفرضية البديلة**H_1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين الإهتمام بالتسويق الداخلي وإدارة التغيير للبنوك محل الدراسة (BEA, BADR, AGB).

عند مستوى معنوية 0,05 من أجل فحص هذه الفرضية قمنا إختبار الإنحدار الخطي المتعدد وإختبار تحليل التباين الأحادي، ويمكن توضيح النتائج من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (42): إختبار الإرتباط وتحليل التباين **ANOVA** للفرضية الرئيسية الثالثة

	معامل الإرتباط R	معامل التحديد R^2	درجة الحرية ddI	قيمة F	مستوى المعنوية Sig
BEA	0,793	0,629	77	24,465	0,000
BADR	0,779	0,608	90	26,323	0,000
AGB	0,840	0,706	77	34,563	0,000

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على برنامج SPSS version 19 عند: $\alpha = 0,05$

يظهر من الجدول أن معامل التحديد R^2 قد بلغ بالنسبة للبنك الخارجي الجزائري، بنك الفلاحة والتنمية الريفية وبنك الخليج الجزائر على التوالي 0,629، 0,608 و0,706، والذي يشير إلى تفسير المتغير المستقل المتمثل في التسويق الداخلي بأبعاده الخمسة للمتغير التابع المتمثل في إدارة التغيير بنسبة 62,9%، 60,8% و70,6% على التوالي وأن باقي النسبة والمقدرة 37,1%، 39,2% و29,4% على التوالي من التأثير في المتغير التابع ترجع إلى عوامل أخرى، كما تشير قيمة F المحسوبة التي بلغت 24,465، 26,323 و34,563 على التوالي بمستوى ثقة 95% إلى ملائمة خط الإنحدار للعلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، ونلاحظ أن قيمة F المحسوبة F_{cal} أكبر من قيمة F الجدولية F_{tab} لذلك سوف نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة، وتشير قيمة معامل الإرتباط R التي بلغت 0,793، 0,779 و0,840 على التوالي إلى وجود علاقة موجبة قوية بين المتغيرين.

وبلغ مستوى معنوية المتغيرات المستقلة Sig=0,000 بالنسبة للبنوك الثلاثة وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 الأمر الذي يدل على معنويتها إحصائيا وهو ما يشير إلى أهمية هذا المتغير في تفسير المتغير التابع، وبالتالي يمكننا قبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95% بين الإهتمام بتطبيق إستراتيجيات التسويق الداخلي وإدارة التغيير بالنسبة للبنك الخارجي الجزائري، بنك الفلاحة والتنمية الريفية وبنك الخليج الجزائر.

الجدول رقم (43): نتائج إختبار الإنحدار المتعدد

المتغير		معاملات غير موحدة		معاملات موحدة	قيمة t	مستوى المعنوية
		β	الخطأ المعياري	Beta بيتا		
التابث	**BEA**	1,147	0,284	–	4,046	0,000
	BADR	0,371	0,296	–	1,253	0,213
	AGB	0,056	0,409	–	0,136	0,892
البعد الأول التوظيف	**BEA**	−0,064	0,051	−0,116	−1,262	0,211
	BADR	0,099	0,062	0,124	1,605	0,112
	AGB	−0,215	0,060	−0,239	−3,565	0,001
البعد الثاني الإتصال الداخلي	**BEA**	0,101	0,080	0,125	1,270	0,208
	BADR	−0,007	0,109	−0,007	−0,068	0,946
	AGB	0,003	0,005	0,004	0,063	0,950
البعد الثالث التدريب	**BEA**	0,176	0,076	0,304	2,325	0,023
	BADR	0,062	0,066	0,075	0,937	0,352
	AGB	0,724	0,116	0,566	6,259	0,000
البعد الرابع التحفيز	**BEA**	0,155	0,075	0,253	2,070	0,042
	BADR	0,087	0,098	0,088	0,896	0,373
	AGB	0,067	0,058	0,106	1,155	0,252
البعد الخامس التمكين	**BEA**	0,282	0,118	0,296	2,397	0,019
	BADR	0,641	0,081	0,650	7,895	0,000
	AGB	0,355	0,138	0,284	2,576	0,012

المتغير التابع: إدارة التغيير. **المصدر:** من إعداد الباحثة بالإعتماد على برنامج SPSS version 19

ومن خلال ما سبق نستنتج معادلة الإنحدار الخطي المتعدد التالية:

$$Y = B_0 + B_1X_1 + B_2X_2 + \cdots + B_nX_n + \varepsilon_i$$

وبالتالي معادلة الإنحدار الخطي المتعدد لهذه الدراسة هي:

$$Y = B_0 + B_1X_1 + B_2X_2 + B_3X_3 + B_4X_4 + B_5X_5 + \varepsilon_i$$

- **بالنسبة للبنك الخارجي الجزائري**

وبناء على نتائج الجدول السابق يمكننا كتابة معادة الإنحدار الخاصة بالتنبؤ بمتغير إدارة التغيير من خلال أبعاد التسويق الداخلي كما يلي:

معادلة الإنحدار الخطي المتعدد بالنسبة للبنك الخارجي الجزائري:

إدارة التغيير = 1,147 – 0,064 التوظيف + 0,101 الإتصال الداخلي + 0,176 التدريب + 0,155 التحفيز + 0,282 التمكين

بلغ مستوى المعنوية للمتغيرين المستقلين والمتمثلين في البعد الأول والثاني على التوالي 0,211 و0,208 وهي قيم مرفوضة لأنها تحقق فرضية العدم لأنها أكبر من مستوى الدلالة 0.05 مما يعني عدم وجود أثر ذو دلالة لكل من التوظيف والإتصال الداخلي، بينما بلغت معنوية البعد الثالث، الرابع والخامس وهي على التوالي 0,023، 0,042 و0,019 وهي قيم مقبولة لأنها تحقق الفرضية البديلة، الأمر الذي يدل على معنويتها إحصائيا وهو ما يشير إلى أهمية هذا المتغيرات في تفسير المتغير التابع، ومما سبق من التحليل يمكننا من قبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% بين التدريب، التحفيز والتمكين وتفعيل إدارة التغيير، وبالتالي تصبح معادلة الإنحدار كالتالي:

إدارة التغيير = 1,274 + 0,171 التدريب + 0,184 التحفيز + 0,267 التمكين

- **بالنسبة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية**

وبناء على نتائج الجدول السابق يمكننا كتابة معادة الإنحدار الخاصة بالتنبؤ بمتغير إدارة التغيير من خلال أبعاد التسويق الداخلي كما يلي:

معادلة الإنحدار الخطي المتعدد بالنسبة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية:

إدارة التغيير = 0,371 + 0,099 التوظيف – 0,007 الإتصال الداخلي + 0,062 التدريب + 0,087 التحفيز + 0,641 التمكين

بلغ مستوى المعنوية للمتغيرين المستقلين والمتمثلين في البعد الأول، الثاني، الثالث والرابع على التوالي 0,112، 0,946، 0,352 و0,373 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وهي مرفوضة لأنها تحقق فرضية العدم، بينما بلغت معنوية البعد الخامس 0,000 مقبولة لأنها تحقق الفرضية البديلة، الأمر الذي يدل على معنويتها إحصائيا وهو ما يشير إلى أهمية هذا المتغيرات في تفسير المتغير التابع، ومما سبق من التحليل يمكننا من قبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% بين التمكين وتفعيل إدارة التغيير، وبالتالي تصبح معادلة الإنحدار كالتالي:

إدارة التغيير = 0,777 + 0,749 التمكين

- **بالنسبة لبنك الخليج الجزائر**

وبناء على نتائج الجدول السابق يمكننا كتابة معادة الإنحدار الخاصة بالتنبؤ بمتغير إدارة التغيير من خلال أبعاد التسويق الداخلي كما يلي:

معادلة الإنحدار الخطي المتعدد بالنسبة لبنك الخليج الجزائر:

إدارة التغيير = 0,056 – 0,215 التوظيف + 0,003 الإتصال الداخلي + 0,724 التدريب + 0,067 التحفيز + 0,355 التمكين

بلغ مستوى المعنوية للمتغيرين المستقلين والمتمثلين في البعد الثاني والرابع على التوالي 0,950 و0,252 وهما أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وهي مرفوضة لأنها تحقق فرضية العدم، بينما بلغت معنوية البعد الأول، الثالث والخامس وهي على التوالي 0,001، 0,000 و0,012 مقبولة لأنها تحقق الفرضية البديلة، الأمر الذي يدل على معنويتها إحصائيا وهو ما يشير إلى أهمية هذا المتغيرات في تفسير المتغير التابع، ومما سبق من التحليل يمكننا من قبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% بين التوظيف، التدريب، والتمكين وتفعيل إدارة التغيير، وبالتالي تصبح معادلة الإنحدار كالتالي:

إدارة التغيير = − 0,092 − 0,211 التوظيف + 0,728 التدريب + 0,447 التمكين

1. الفرضية الفرعية الأولى: إختبار الفرضية المتعلقة بأثر التوظيف على إدارة التغيير

- **الفرضية العدمية** H_0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين الإهتمام بالتوظيف وإدارة التغيير للبنوك محل الدراسة (BEA, BADR, AGB)؛
- **الفرضية البديلة** H_1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين الإهتمام بالتوظيف وإدارة التغيير للبنوك محل الدراسة (BEA, BADR, AGB).

عند مستوى معنوية 0,05 من أجل فحص هذه الفرضية قمنا إختبار الإنحدار الخطي البسيط وإختبار تحليل التباين الأحادي، ويمكن توضيح النتائج من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (44): إختبار الإرتباط وتحليل التباين **ANOVA** للفرضية الفرعية الأولى

	معامل الإرتباط R	معامل التحديد R^2	درجة الحرية ddI	قيمة F	مستوى المعنوية Sig
BEA	0,317	0,101	77	8.505	0,005
BADR	0,423	0,179	90	19,447	0,000
AGB	0,051	0,003	77	0,198	0,658

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على برنامج SPSS version 19

يظهر من الجدول أن معامل التحديد R^2 قد بلغ بالنسبة للبنك الخارجي الجزائري، بنك الفلاحة والتنمية الريفية وبنك الخليج الجزائر على التوالي 0,101، 0,179 و0,003، والذي يشير إلى تفسير المتغير المستقل المتمثل في التوظيف للمتغير التابع المتمثل في إدارة التغيير بنسبة 10,1%، 17,9% و0,3% على التوالي وأن باقي النسبة والمقدرة 89,9%، 82,1% و99,7% على التوالي من التأثير في المتغير التابع ترجع إلى عوامل أخرى، كما تشير قيمة F المحسوبة التي بلغت 8.505، 19,447 و0,198 على التوالي بمستوى ثقة 95% إلى ملائمة خط الإنحدار للعلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، ونلاحظ أن قيمة F المحسوبة F_{cal} أكبر من قيمة F الجدولية F_{tab} لذلك سوف نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة، وتشير قيمة معامل الإرتباط

R التي بلغت 0,317، 0,423 و0,051 على التوالي إلى وجود علاقة موجبة ضعيفة بين المتغيرين بالنسبة للبنك الخارجي الجزائري، بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وعلاقة موجبة ضعيفة جدا بين المتغيرين بالنسبة لبنك الخليج الجزائر.

وبلغ مستوى معنوية المتغير المستقل والمتمثل في التوظيف Sig بالنسبة للبنك الخارجي الجزائري، بنك الفلاحة والتنمية الريفية 0,000 و0,005 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 الأمر الذي يدل على معنويتها إحصائيا وهو ما يشير إلى أهمية هذا المتغير في تفسير المتغير التابع، وبالتالي يمكننا قبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95% بين الإهتمام بالتوظيف وإدارة التغيير بالنسبة للبنك الخارجي الجزائري وبنك الفلاحة والتنمية الريفية، بينما بلغ مستوى معنوية المتغير المستقل Sig=0,658 بالنسبة لبنك الخليج الجزائر وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 الأمر الذي يدل على عدم معنويته إحصائيا وهو ما يشير إلى عدم أهمية هذا المتغير في تفسير المتغير التابع، وبالتالي يمكننا رفض الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95% بين الإهتمام بالتوظيف وإدارة التغيير بالنسبة لبنك الخليج الجزائر.

الجدول رقم (45): إختبار الإنحدار البسيط لإختبار العلاقة بين التوظيف وإدارة التغيير

المتغير		معاملات غير موحدة		معاملات موحدة	قيمة t	مستوى المعنوية
		β	الخطأ المعياري	Beta بيتا		
التابث	**BEA**	2,669	0,195	–	13,705	0,000
	BADR	2,156	0,247	–	8,741	0,000
	AGB	3,883	0,334	–	11,610	0,000
المتغير المستقل: التوظيف	**BEA**	0,176	0,060	0,317	2,916	0,005
	BADR	0,339	0,077	0,423	4,410	0,000
	AGB	−0,046	0,103	−0,051	−0,444	0,658

المتغير التابع: إدارة التغيير. **المصدر:** من إعداد الباحثة بالإعتماد على برنامج SPSS version 19

ومن خلال ما سبق نستنتج معادلة الإنحدار الخطي البسيط التالية:

$$Y = B_0 + B_1X + \varepsilon_i$$

معادلة الإنحدار الخطي البسيط بالنسبة للبنك الخارجي الجزائري:

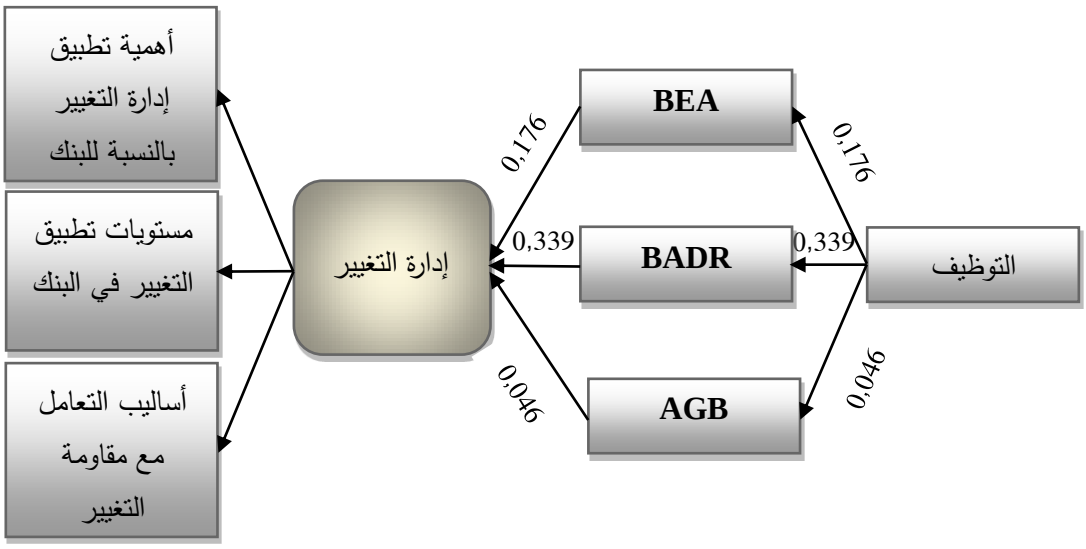
إدارة التغيير = 2,669 + 0,176 التوظيف

معادلة الإنحدار الخطي البسيط بالنسبة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية:

إدارة التغيير = 2,156 + 0,339 التوظيف

معادلة الإنحدار الخطي البسيط بالنسبة لبنك الخليج الجزائر:

إدارة التغيير = 3,883 − 0,046 التوظيف



2. الفرضية الفرعية الثانية: إختبار الفرضية المتعلقة بأثر الإتصال الداخلي على إدارة التغيير

- **الفرضية العدمية** H_0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين الإهتمام بالإتصال الداخلي وإدارة التغيير للبنوك محل الدراسة (BEA, BADR, AGB)؛
- **الفرضية البديلة** H_1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين الإهتمام بالإتصال الداخلي وإدارة التغيير للبنوك محل الدراسة (BEA, BADR, AGB).

عند مستوى معنوية 0,05 من أجل فحص هذه الفرضية قمنا إختبار الإنحدار الخطي البسيط وإختبار تحليل التباين الأحادي، ويمكن توضيح النتائج من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (46): إختبار الإرتباط وتحليل التباين **ANOVA** للفرضية الفرعية الثانية

	معامل الإرتباط R	معامل التحديد R^2	درجة الحرية ddI	قيمة F	مستوى المعنوية Sig
BEA	0,569	0,324	77	36,408	0,000
BADR	0,335	0,112	90	11,268	0,001
AGB	0,160	0,026	77	2,003	0,161

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على برنامج SPSS version 19

يظهر من الجدول أن معامل التحديد R^2 قد بلغ بالنسبة للبنك الخارجي الجزائري، بنك الفلاحة والتنمية الريفية وبنك الخليج الجزائر على التوالي 0,324، 0,112 و0,026، والذي يشير إلى تفسير المتغير المستقل المتمثل في التوظيف للمتغير التابع المتمثل في إدارة التغيير بنسبة 32,4%، 11,2% و2,6% على التوالي وأن باقي النسبة والمقدرة 67,6%، 88,8% و97.4% على التوالي من التأثير في المتغير التابع ترجع إلى عوامل أخرى، كما تشير قيمة F المحسوبة التي بلغت 36,408، 11,268 و2,003 على التوالي بمستوى ثقة 95% إلى ملائمة خط الإنحدار للعلاقة

بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وتشير قيمة معامل الإرتباط R التي بلغت 0,569، 0,335 و0,160 على التوالي إلى وجود علاقة موجبة ضعيفة بين المتغيرين بالنسبة للبنك الخارجي الجزائري، بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وعلاقة موجبة ضعيفة جدا بين المتغيرين بالنسبة لبنك الخليج الجزائر.

وبلغ مستوى معنوية المتغير المستقل Sig بالنسبة للبنك الخارجي الجزائري، بنك الفلاحة والتنمية الريفية 0,000 و0,001 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 الأمر الذي يدل على معنويتها إحصائيا وهو ما يشير إلى أهمية هذا المتغير في تفسير المتغير التابع، وبالتالي يمكننا قبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95% بين الإهتمام بالإتصال الداخلي وإدارة التغيير بالنسبة للبنك الخارجي الجزائري وبنك الفلاحة والتنمية الريفية، بينما بلغ مستوى معنوية المتغير المستقل Sig=0,161 بالنسبة لبنك الخليج الجزائر وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 الأمر الذي يدل على عدم معنويته إحصائيا وهو ما يشير إلى عدم أهمية هذا المتغير في تفسير المتغير التابع، وبالتالي يمكننا رفض الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95% بين الإهتمام بالإتصال الداخلي وإدارة التغيير بالنسبة لبنك الخليج الجزائر.

الجدول رقم (47): إختبار الإنحدار البسيط لإختبار العلاقة بين الإتصال الداخلي وإدارة التغيير

المتغير		معاملات غير موجدة		معاملات موجدة	قيمة t	مستوى المعنوية
		β	الخطأ المعياري	Beta بيتا		
التابث	BEA	1,649	0,264	-	6,252	0,000
	BADR	2,046	0,353	-	5,799	0,000
	AGB	3,249	0,350	-	9,281	0,000
المتغير المستقل: الإتصال الداخلي	BEA	0,461	0,076	0,569	6,034	0,000
	BADR	0,362	0,108	0,335	3,357	0,001
	AGB	0,133	0,094	0,160	1,415	0,161

المتغير التابع: إدارة التغيير. **المصدر:** من إعداد الباحثة بالإعتماد على برنامج SPSS version 19

ومن خلال ما سبق نستنتج معادلة الإنحدار البسيط التالية:

$$Y = B_0 + B_1X + \varepsilon_i$$

معادلة الإنحدار الخطي البسيط بالنسبة للبنك الخارجي الجزائري:

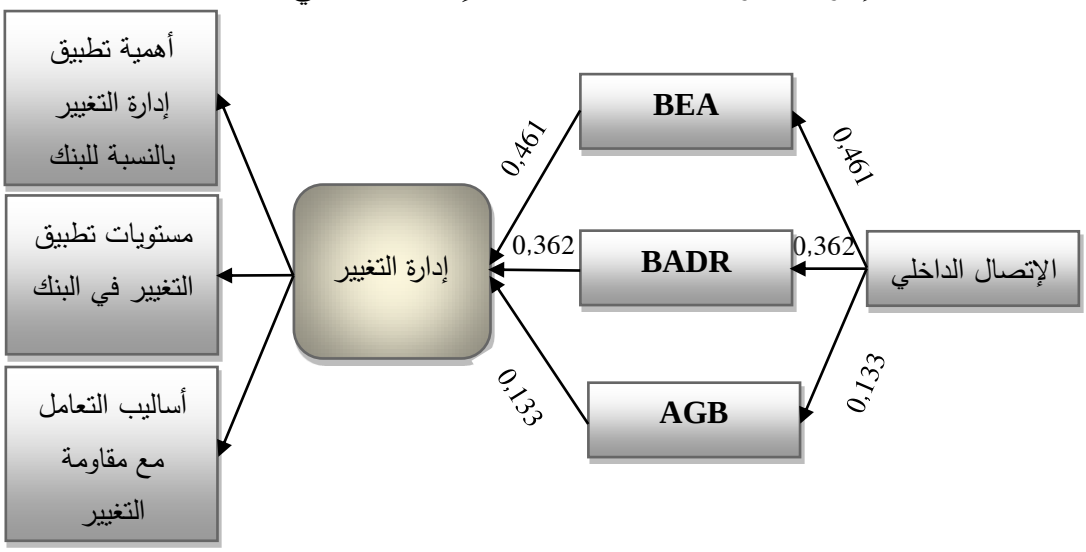
إدارة التغيير = 1,649 + 0,461 الإتصال الداخلي

معادلة الإنحدار الخطي البسيط بالنسبة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية:

إدارة التغيير = 2,046 + 0,362 الإتصال الداخلي

معادلة الإنحدار الخطي البسيط بالنسبة لبنك الخليج الجزائر:

إدارة التغيير = 3,249 + 0,133 الإتصال الداخلي



3. الفرضية الفرعية الثالثة: إختبار الفرضية المتعلقة بأثر التدريب على إدارة التغيير

- **الفرضية العدمية** H_0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين الإهتمام بالتدريب الداخلي وإدارة التغيير للبنوك محل الدراسة (BEA, BADR, AGB)؛
- **الفرضية البديلة** H_1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين الإهتمام بالتدريب الداخلي وإدارة التغيير للبنوك محل الدراسة (BEA, BADR, AGB).

عند مستوى معنوية 0,05 من أجل فحص هذه الفرضية قمنا إختبار الإنحدار الخطي البسيط وإختبار تحليل التباين الأحادي، ويمكن توضيح النتائج من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (48): إختبار الإرتباط وتحليل التباين **ANOVA** للفرضية الفرعية الثالثة

	معامل الإرتباط R	معامل التحديد R^2	درجة الحرية ddI	قيمة F	مستوى المعنوية Sig
BEA	0,675	0,456	77	63,592	0,000
BADR	0,449	0,201	90	22,420	0,000
AGB	0,755	0,571	77	100,998	0,000

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على برنامج SPSS version 19

يظهر من الجدول أن معامل التحديد R^2 قد بلغ بالنسبة للبنك الخارجي الجزائري، بنك الفلاحة والتنمية الريفية وبنك الخليج الجزائر على التوالي 0,456، 0,201 و0,571، والذي يشير إلى تفسير المتغير المستقل المتمثل في التوظيف للمتغير التابع المتمثل في إدارة التغيير بنسبة 45,6%، 20,1% و57,1% على التوالي وأن باقي النسبة والمقدرة 54,4%، 79,9% و42.9% على التوالي من التأثير في المتغير التابع ترجع إلى عوامل أخرى، كما تشير قيمة F المحسوبة التي

بلغت 63,592، 22,420 و100,998 على التوالي بمستوى ثقة 95% إلى ملائمة خط الإنحدار للعلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، ونلاحظ أن قيمة F المحسوبة F_{cal} أكبر من قيمة F الجدولية F_{tab} لذلك سوف نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة، وتشير قيمة معامل الإرتباط R التي بلغت 0,675، 0,449 و0,755 على التوالي إلى وجود علاقة موجبة متوسطة بين المتغيرين بالنسبة للبنك الخارجي الجزائري، وعلاقة موجبة ضعيفة بين المتغيرين بالنسبة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية، وعلاقة موجبة قوية بين المتغيرين بالنسبة لبنك الخليج الجزائر.

وبلغ مستوى معنوية المتغير المستقل والمتمثل في التدريب Sig=0,000 بالنسبة للبنوك الثلاثة وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 الأمر الذي يدل على معنويتها إحصائيا وهو ما يشير إلى أهمية هذا المتغير في تفسير المتغير التابع، وبالتالي يمكننا قبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95% بين الإهتمام بالتدريب وإدارة التغيير بالنسبة للبنك الخارجي الجزائري، بنك الفلاحة والتنمية الريفية وبنك الخليج الجزائر.

الجدول رقم (49): إختبار الإنحدار البسيط لإختبار العلاقة بين التدريب وإدارة التغيير

المتغير		معاملات غير موحدة		معاملات موحدة	قيمة t	مستوى المعنوية
		β	الخطأ المعياري	Beta بيتا		
التابث	**BEA**	1,940	0,165	–	11,748	0,000
	BADR	1,988	0,265	–	7,508	0,000
	AGB	−0,035	0,378	–	−0,093	0,926
المتغير المستقل: التدريب	**BEA**	0,390	0,049	0,675	7,974	0,000
	BADR	0,369	0,078	0,449	4,735	0,000
	AGB	0,965	0,096	0,755	10,050	0,000

المتغير التابع: إدارة التغيير. **المصدر:** من إعداد الباحثة بالإعتماد على برنامج SPSS version 19

ومن خلال ما سبق نستنتج معادلة الإنحدار البسيط التالية:

$$Y = B_0 + B_1X + \varepsilon_i$$

معادلة الإنحدار الخطي البسيط بالنسبة للبنك الخارجي الجزائري:

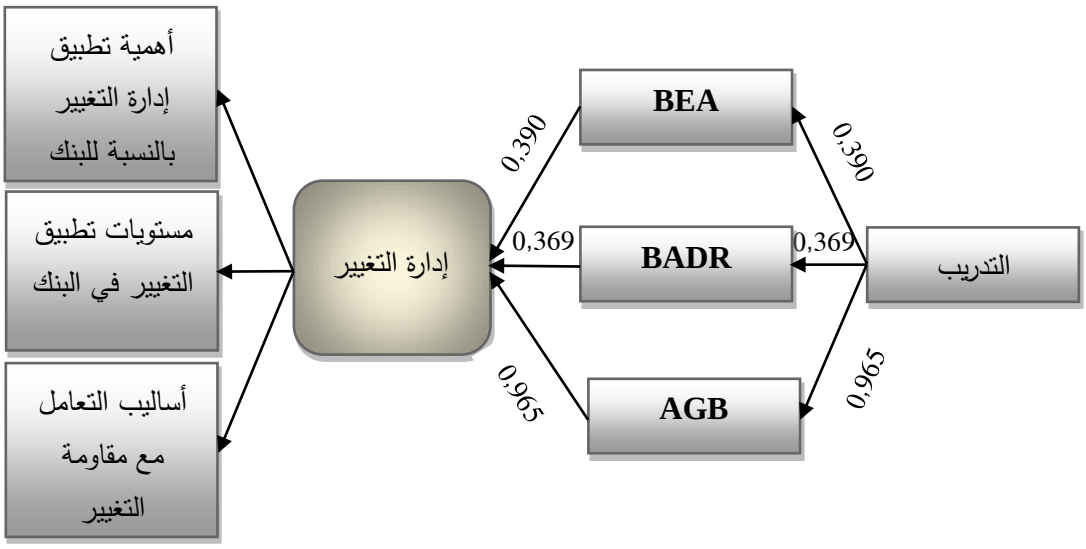
إدارة التغيير = 1,940 + 0,390 التدريب

معادلة الإنحدار الخطي البسيط بالنسبة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية:

إدارة التغيير = 1,988 + 0,369 التدريب

معادلة الإنحدار الخطي البسيط بالنسبة لبنك الخليج الجزائر:

إدارة التغيير = −0,035 + 0,965 التدريب



4. الفرضية الفرعية الرابعة: إختبار الفرضية المتعلقة بأثر التحفيز على إدارة التغيير

- **الفرضية العدمية** H_0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين الإهتمام بالتحفيز وإدارة التغيير للبنوك محل الدراسة (BEA, BADR, AGB)؛
- **الفرضية البديلة** H_1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين الإهتمام بالتحفيز وإدارة التغيير للبنوك محل الدراسة (BEA, BADR, AGB).

عند مستوى معنوية 0,05 من أجل فحص هذه الفرضية قمنا إختبار الإنحدار الخطي البسيط وإختبار تحليل التباين الأحادي، ويمكن توضيح النتائج من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (50): إختبار الإرتباط وتحليل التباين **ANOVA** للفرضية الفرعية الرابعة

	معامل الإرتباط R	معامل التحديد R^2	درجة الحرية ddI	قيمة F	مستوى المعنوية Sig
BEA	0,709	0,503	77	76,864	0,000
BADR	0,332	0,110	90	11,049	0,001
AGB	0,567	0,321	77	35,995	0,000

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على برنامج SPSS version 19

يظهر من الجدول أن معامل التحديد R^2 قد بلغ بالنسبة للبنك الخارجي الجزائري، بنك الفلاحة والتنمية الريفية وبنك الخليج الجزائر على التوالي 0,503، 0,110 و0,321، والذي يشير إلى تفسير المتغير المستقل المتمثل في التحفيز للمتغير التابع المتمثل في إدارة التغيير بنسبة 50,3%، 11,0% و32,1% على التوالي وأن باقي النسبة والمقدرة 49,7%، 89% و67,9% على التوالي من التأثير في المتغير التابع ترجع إلى عوامل أخرى، كما تشير قيمة F المحسوبة التي بلغت 76,864، 11,049 و35,995 على التوالي بمستوى ثقة 95% إلى ملائمة خط الإنحدار للعلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، ونلاحظ أن قيمة F المحسوبة F_{cal} أكبر من قيمة F الجدولية F_{tab} لذلك

سوف نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة، وتشير قيمة معامل الإرتباط R التي بلغت 0,709، 0,332 و0,567 على التوالي وجود علاقة موجبة قوية بين المتغيرين بالنسبة للبنك الخارجي الجزائري، وعلاقة موجبة ضعيفة بين المتغيرين بالنسبة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية، وعلاقة موجبة متوسطة بين المتغيرين بالنسبة لبنك الخليج الجزائر.

وبلغ مستوى معنوية المتغير المستقل والمتمثل في التحفيز Sig بالنسبة للبنك الخارجي الجزائري وبنك الخليج الجزائر 0,000 وبالنسبة بنك الفلاحة والتنمية الريفية 0,001 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 الأمر الذي يدل على معنويتها إحصائيا وهو ما يشير إلى أهمية هذا المتغير في تفسير المتغير التابع، وبالتالي يمكننا قبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95% بين الإهتمام بالتحفيز وإدارة التغيير بالنسبة للبنك الخارجي الجزائري، بنك الفلاحة والتنمية الريفية وبنك الخليج الجزائر.

الجدول رقم (51): إختبار الإنحدار البسيط لإختبار العلاقة بين التحفيز وإدارة التغيير

المتغير		معاملات غير موحدة		معاملات موحدة	قيمة t	مستوى المعنوية
		β	الخطأ المعياري	Beta بيتا		
التابث	**BEA**	1,980	0,146	–	13,544	0,000
	BADR	2,201	0,310	–	7,094	0,000
	AGB	2,618	0,193	–	13,534	0,000
المتغير المستقل: التحفيز	**BEA**	0,435	0,050	0,709	8,767	0,000
	BADR	0,331	0,099	0,332	3,324	0,001
	AGB	0,357	0,059	0,567	6,000	0,000

المتغير التابع: إدارة التغيير. **المصدر:** من إعداد الباحثة بالإعتماد على برنامج SPSS version 19

ومن خلال ما سبق نستنتج معادلة الإنحدار البسيط التالية:

$$Y = B_0 + B_1X + \varepsilon_i$$

معادلة الإنحدار الخطي البسيط بالنسبة للبنك الخارجي الجزائري:

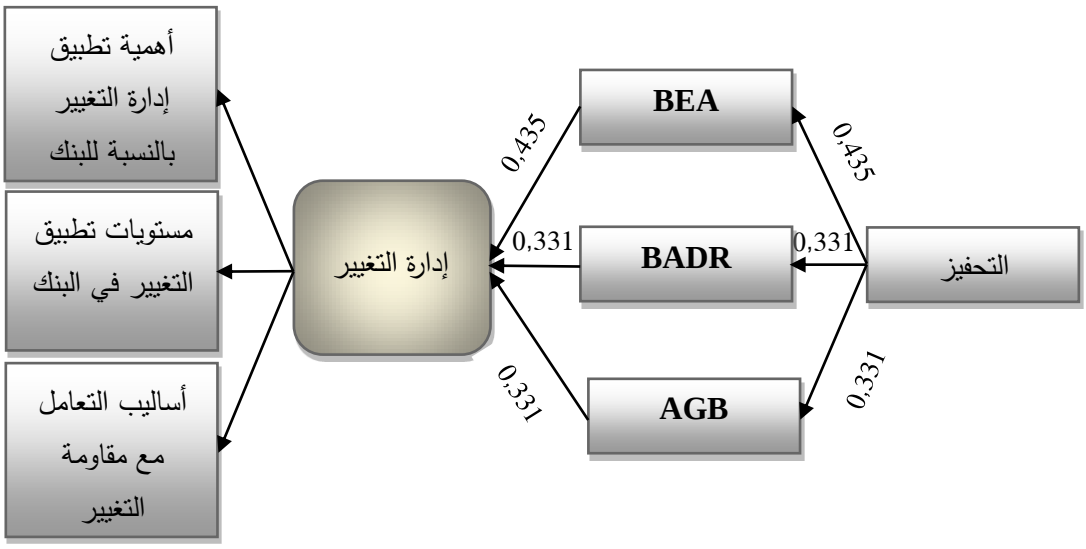
إدارة التغيير = 1,980 + 0,435 التحفيز

معادلة الإنحدار الخطي البسيط بالنسبة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية:

إدارة التغيير = 2,201 + 0,331 التحفيز

معادلة الإنحدار الخطي البسيط بالنسبة لبنك الخليج الجزائر:

إدارة التغيير = 2,618 + 0,331 التحفيز



5. الفرضية الفرعية الخامسة: إختبار الفرضية المتعلقة بأثر التمكين على إدارة التغيير

- **الفرضية العدمية** H_0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين الإهتمام بالتمكين وإدارة التغيير للبنوك محل الدراسة (BEA, BADR, AGB)؛
- **الفرضية البديلة** H_1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين الإهتمام بالتمكين وإدارة التغيير للبنوك محل الدراسة (BEA, BADR, AGB).

عند مستوى معنوية 0,05 من أجل فحص هذه الفرضية قمنا إختبار الإنحدار الخطي البسيط وإختبار تحليل التباين الأحادي، ويمكن توضيح النتائج من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (52): إختبار الإرتباط وتحليل التباين **ANOVA** للفرضية الفرعية الخامسة

	معامل الإرتباط R	معامل التحديد R^2	درجة الحرية ddI	قيمة F	مستوى المعنوية Sig
BEA	0,712	0,508	77	78,345	0,000
BADR	0,760	0,578	90	122,005	0,000
AGB	0,722	0,521	77	82,657	0,000

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على برنامج SPSS version 19

يظهر من الجدول أن معامل التحديد R^2 قد بلغ بالنسبة للبنك الخارجي الجزائري، بنك الفلاحة والتنمية الريفية وبنك الخليج الجزائر على التوالي 0,508، 0,578 و0,521، والذي يشير إلى تفسير المتغير المستقل المتمثل في التوظيف للمتغير التابع المتمثل في إدارة التغيير بنسبة 50,8%، 57,8% و52,1% على التوالي وأن باقي النسبة والمقدرة 49,2%، 42,2% و47,9% على التوالي من التأثير في المتغير التابع ترجع إلى عوامل أخرى، كما تشير قيمة F المحسوبة التي بلغت 78,345، 122,005 و82,657 على التوالي بمستوى ثقة 95% إلى ملائمة خط الإنحدار للعلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، ونلاحظ أن قيمة F المحسوبة F_{cal} أكبر من قيمة F

الجدولية F_{tab} لذلك سوف نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة، وتشير قيمة معامل الإرتباط R التي بلغت 0,712، 0,760 و0,722 على التوالي إلى وجود علاقة موجبة قوية بين المتغيرين بالنسبة للبنك الخارجي الجزائري، بنك الفلاحة والتنمية الريفية وبنك الخليج الجزائر.

وبلغ مستوى معنوية المتغير المستقل والمتمثل في التمكين Sig=0,000 بالنسبة للبنوك الثلاثة وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 الأمر الذي يدل على معنويتها إحصائيا وهو ما يشير إلى أهمية هذا المتغير في تفسير المتغير التابع، وبالتالي يمكننا قبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95% بين الإهتمام بالتمكين وإدارة التغيير بالنسبة للبنك الخارجي الجزائري، بنك الفلاحة والتنمية الريفية وبنك الخليج الجزائر.

الجدول رقم (53): إختبار الإنحدار البسيط لإختبار العلاقة بين التمكين وإدارة التغيير

المتغير		معاملات غير موجودة		معاملات موجودة	قيمة t	مستوى المعنوية
		β	الخطأ المعياري	Beta بيتا		
التابث	**BEA**	1,026	0,250	–	4,096	0,000
	BADR	0,777	0,224	–	3,462	0,001
	AGB	0,392	0,370	–	1,059	0,293
المتغير المستقل: التمكين	**BEA**	0,679	0,077	0,712	8,851	0,000
	BADR	0,749	0,068	0,760	11,046	0,000
	AGB	0,902	0,099	0,722	9,092	0,000

المتغير التابع: إدارة التغيير. **المصدر:** من إعداد الباحثة بالإعتماد على برنامج SPSS version 19

ومن خلال ما سبق نستنتج معادلة الإنحدار البسيط التالية:

$$Y = B_0 + B_1X + \varepsilon_i$$

معادلة الإنحدار الخطي البسيط بالنسبة للبنك الخارجي الجزائري:

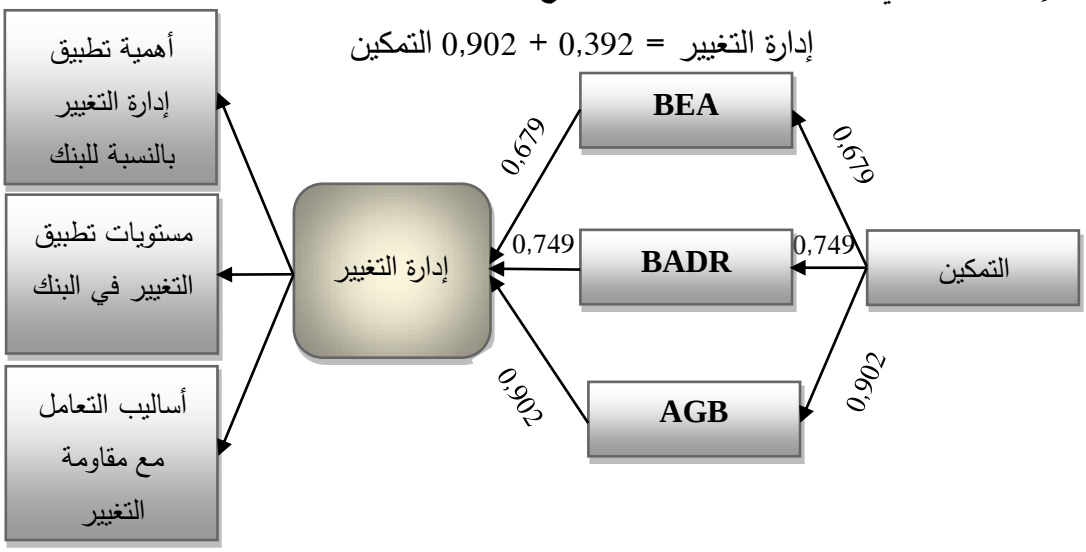
إدارة التغيير = 1,026 + 0,679 التمكين

معادلة الإنحدار الخطي البسيط بالنسبة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية:

إدارة التغيير = 0,777 + 0,749 التمكين

معادلة الإنحدار الخطي البسيط بالنسبة لبنك الخليج الجزائر:

إدارة التغيير = 0,392 + 0,902 التمكين



خلاصة

تم في هذا الفصل تحديد منهجية الدراسة وعرض وتفسير نتائج الدراسة بإستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية عن طريق برنامج SPSS، ولقد تم إستخدام الإستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من خلال إختيار عينة عشوائية من موظفي بنك الخارجي الجزائري، بنك الفلاحة والتنمية الريفية وبنك الخليج الجزائر، كما تم توضيح كيفية قياس متغيرات الدراسة والمتمثلة في التسويق الداخلي وإدارة التغيير، والتأكد من ثبات وصدق أداة الدراسة وملائمتها لغرض الدراسة، وإختبار الفرضيات المقترحة بإستخدم كل من إختبار الإرتباط والإنحدار، وهذا للتعرف على مدى إهتمام البنوك بالتسويق الداخلي كمفهوم إداري، ومدى حرصهم على مواكبة التغييرات المستمرة في بيئة العمل المتواجدة فيها، بالإضافة إلى قياس أثر التسويق الداخلي بمختلف أبعاده على نجاح البنوك في إدارة التغيير المطلوب.

خاتمة

يعد موضوع إدارة التغيير من بين أهم المواضيع التي يهتم بها الباحثين والممارسين في مجال العلوم الإدارية، وذلك بسبب تزايد حدة المنافسة، وبروز تحديات عديدة تواجه المؤسسات والتغيرات المستمرة في بيئة عملها، مما يحتم على المؤسسة إحداث تغييرات في مختلف جوانبها ومستوياتها، وهذا التغيير يمكن أن تحدثه المؤسسة من خلال عدة مداخل إدارية، من أهمها وأحدثها مدخل التسويق الداخلي، حيث يعتبر هذا المنهج ملائما لتحسين جودة الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة.

ولقد قمنا بإستعراض الجزء النظري الخاص بمفاهيم حول متغيرات الدراسة المتمثلة في إدارة التغيير والتسويق الداخلي، أما بالنسبة للجزء التطبيقي فتعلق بدراسة عينة من البنوك التجارية الجزائرية، وبما أن المؤسسات الخدمية بصفة عامة والبنوك بصفة خاصة تعتمد في تقديم خدماتها على العنصر البشري حيث يعتبر أدائهم جزء من الخدمة المقدمة، وبالتالي عليها إتباع التسويق الداخلي بهدف تهيئة البيئة الداخلية المناسبة التي تساهم في تحقيق الرضاء الوظيفي للموظفين وتشجيعهم على الأداء الجيد، مما ينعكس على إرضاء الزبائن.

ولقد قدمت هذه الدراسة نموذجا يوضح أثر التسويق الداخلي كمدخل لتفعيل إدارة التغيير والتقليل من مقاومته، حيث أوضح أهم إستراتيجيات التسويق الداخلي المتبعة من قبل المؤسسة الخدمية للتنفيذ الناجح لعملية التغيير لتحقيق وضع أحسن للمؤسسة في السوق، خاصة بالنسبة للبنوك، إذ عرف القطاع تطورات هامة جعلت البنوك تتجه إلى ميادين وأنشطة غير مسبوقة، مثل الحوكمة البنكية، الهندسة المالية، الصيرفة الإلكترونية، ومن بين البنوك المتأثرة بهذه المتغيرات البنك الخارجي الجزائري، بنك الفلاحة والتنمية الريفية وبنك الخليج الجزائر، حيث يبذل المسيرون جهود معتبرة من أجل تحسين جودة الخدمات المقدمة للزبون الخارجي من خلال إرضاء الزبون الداخلي وتحفيزه على تقديم خدمات ذات جودة عالية للزبون الخارجي بما يتوافق مع توقعاتهم.

وفي هذا الإطار توصلنا من خلال هذه دراسة إلى مجموعة من النتائج والتوصيات والدراسات المقترحة للبحث مستقبلا، نستعرضها كما يلي:

نتائج الدراسة:

إنطلاقا من الدراسة الميدانية التي أجريت على عينة من البنوك التجارية والمتمثلة في: البنك الخارجي الجزائري، بنك الفلاحة والتنمية الريفية وبنك الخليج الجزائر، لإختبار مدى تأثير التسويق الداخلي بمختلف أبعاده على تفعيل إدارة التغيير، وذلك إنطلاقا من إستخدام الأداة الرئيسة للدراسة والمتمثلة في الإستبيان والذي صمم لهذا الغرض، حيث مكنتنا الأساليب الإحصائية والإستدلالية للبيانات المجمعة من الوصول إلى النتائج التالية:

- **بالنسبة للفرضية الأولى:**

بنيت الفرضية الأولى على مدى إهتمام البنوك محل الدراسة (BEA, BADR, AGB) بتطبيق مختلف إستراتيجيات التسويق الداخلي، ولغرض قياس مدى صحة أو خطأ الفرضية تم تخصيص فقرات المحور الأول من الإستمارة، وأوضحت إختبار هذه الفرضية النتائج التالية:

عدم صحة الفرضية الأولى حيث يهتم بنك الخارجي الجزائري، بنك الفلاحة والتنمية الريفية وبنك الخليج الجزائر بتطبيق مختلف أبعاد التسويق الداخلي، وهو ما تؤكده نتائج فرضياتها الفرعية، حيث تهتم البنوك بإستقطاب أفراد أصحاب المهارات والكفاءات والمستوى العلمي العالي وتعيينهم، وإنشاء نظام يسمح بنشر المعلومات فيما بين الموظفين وبين الموظفين والإدارة، بالإضافة إلى تدريبهم وتطوير وتحسين مهاراتهم وتحفيزهم، وتمكينهم لأداء مهامهم بالشكل المطلوب.

- **بالنسبة للفرضية الثانية:**

بنيت الفرضية الثانية على مدى إهتمام البنوك محل الدراسة (BEA, BADR, AGB) بتطبيق أبعاد إدارة التغيير، ولغرض قياس مدى صحة أو خطأ الفرضية تم تخصيص فقرات المحور الثاني من الإستمارة، وأوضحت إختبار هذه الفرضية النتائج التالية:

عدم صحة الفرضية الثانية حيث يهتم بنك الخارجي الجزائري، بنك الفلاحة والتنمية الريفية وبنك الخليج الجزائر بتطبيق أبعاد إدارة التغيير، يدركون أهمية تطبيق إدارة التغيير في مختلف المستويات من أجل مواكبة تغييرات المستمرة للبيئة، بالإضافة إلى إستخدامهم للعديد من الأساليب للتعامل مع مقاومة الموظفين للتغيير المطلوب.

- **بالنسبة للفرضية الثالثة:**

بنيت الفرضية الثالثة على وجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين الإهتمام بالتسويق الداخلي وإدارة التغيير للبنوك محل الدراسة (BEA, BADR, AGB)، وأوضحت إختبار هذه الفرضية النتائج التالية:

- **إختبار الإنحدار الخطي المتعدد لإختبار العلاقة بين تبني وتطبيق إستراتيجيات التسويق الداخلي وتفعيل إدارة التغيير:**

من خلال هذا الإختبار حاولنا معرفة مستوى تأثير إستراتيجيات التسويق الداخلي والمتمثلة في: التوظيف، الإتصال الداخلي، التدريب، التحفيز والتمكين بإعتبارها متغيرات مستقلة على إدارة التغيير والذي يمثل المتغير التابع، وكانت نتائج هذا الإختبار كما يلي:

تبين من نتائج الإختبار أن معامل التحديد R^2 قد بلغ بالنسبة للبنك الخارجي الجزائري، بنك الفلاحة والتنمية الريفية وبنك الخليج الجزائر على التوالي 0,629، 0,608 و0,706، والذي يشير إلى تفسير المتغير المستقل المتمثل في التسويق الداخلي بأبعاده الخمسة للمتغير التابع

المتمثل في إدارة التغيير بنسبة 62,9%، 60,8% و70,6% على التوالي وأن باقي النسبة والمقدرة 37,1%، 39,2% و29,4% على التوالي من التأثير في المتغير التابع ترجع إلى عوامل أخرى، كما تشير قيمة معامل الإرتباط R التي بلغت 0,793، 0,779 و0,840 على التوالي إلى وجود علاقة موجبة قوية بين المتغيرين.

وبالنسبة للبنك الخارجي الجزائري أوضحت النتائج عدم وجود أثر ذو دلالة لكل من التوظيف والإتصال الداخلي حيث كانت مستوى المعنوية أكبر من مستوى الدلالة 0.05، في حين توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% بين التدريب، التحفيز والتمكين وتفعيل إدارة التغيير.

أما بالنسبة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية أوضحت النتائج عدم وجود أثر ذو دلالة لكل من التوظيف، الإتصال الداخلي، التدريب والتحفيز حيث كانت مستوى المعنوية أكبر من مستوى الدلالة 0.05، في حين توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% بين التمكين وتفعيل إدارة التغيير.

بينما بالنسبة لبنك الخليج الجزائر أوضحت النتائج عدم وجود أثر ذو دلالة لكل من الإتصال الداخلي والتحفيز حيث كانت مستوى المعنوية أكبر من مستوى الدلالة 0.05، في حين توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% بين التوظيف، التدريب والتمكين وتفعيل إدارة التغيير.

- **إختبار الإنحدار الخطي البسيط لإختبار العلاقة بين تبني وتطبيق إستراتيجية من إستراتيجيات التسويق الداخلي وتفعيل إدارة التغيير:**

وإعتمدنا في إختبار الفرضية الثالثة على إختبار الإنحدار الخطي البسيط وإختبار **ANOVA** لإختبار فرضياتها الفرعية، وكانت النتائج كالتالي عند مستوى ثقة 95%:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإهتمام بالتوظيف وإدارة التغيير بالنسبة للبنك الخارجي الجزائري وبنك الفلاحة والتنمية الريفية، في حين عدم أهمية هذا المتغير في تفسير المتغير التابع بالنسبة لبنك الخليج الجزائر؛
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإهتمام بالإتصال الداخلي وإدارة التغيير بالنسبة للبنك الخارجي الجزائري وبنك الفلاحة والتنمية الريفية، وعدم أهمية هذا المتغير في تفسير المتغير التابع بالنسبة لبنك الخليج الجزائر؛
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإهتمام بالتدريب وإدارة التغيير بالنسبة للبنك الخارجي الجزائري، بنك الفلاحة والتنمية الريفية وبنك الخليج الجزائر؛
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإهتمام بالتحفيز وإدارة التغيير بالنسبة للبنك الخارجي الجزائري، بنك الفلاحة والتنمية الريفية وبنك الخليج الجزائر؛

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإهتمام بالتمكين وإدارة التغيير بالنسبة للبنك الخارجي الجزائري، بنك الفلاحة والتنمية الريفية وبنك الخليج الجزائر.

توصيات الدراسة:

على ضوء النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة، يمكننا إقتراح مجموعة من التوصيات التي قد تعزز مستوى الأداء وتساهم في تطوير الأعمال البنكية وتحسين جودة الخدمات المقدمة، ويمكن إيجاز هذه التوصيات فيما يلي:

- السعي إلى فهم وتبني فلسفة التسويق الداخلي من قبل البنوك عينة الدراسة؛
- الإهتمام بإستقطاب الأفراد المؤهلين والأكفاء القادرين على تأدية الأعمال البنكية؛
- تحسين شروط وظروف الوظائف لجذب الكوادر في المجال البنكي ذات الكفاءة، بهدف إستفادة البنك وموظفيه من مهاراتهم وخبراتهم؛
- تعيين الأفراد في الوظائف التي تسمح لهم إستغلال مهاراتهم؛
- ضرورة دراسة حاجات ورغبات الموظفين والعمل على تلبيتها بما يساهم في رفع مستوى الإلتزام للبنك لديهم؛
- تحسين شروط الوظيفة وتوفير ظروف العمل المناسبة بهدف تعزيز الشعور بالإنتماء إلى البنك، وتحقيق رضاهم الوظيفي؛
- دعم وتفعيل نظام التحفيز بالشكل الذي يساهم في تحسين أداء الموظفين عند تقديم الخدمات البنكية، حيث الإهتمام بهم ينعكس إيجابا على سمعة وأرباح البنك؛
- العمل على تطوير نظام إتصال فعال كإستخدام الشبكة الداخلية الخاصة بالبنك والإجتماعات والمؤتمرات وغيرها، الذي يسمح بنشر المعلومات الضرورية على مختلف المستويات بمختلف المعلومات الضرورية من أجل إعلام الموظفين بما يحدث في البنك وتفعيل التغذية العكسية، خاصة أن نتائج الدراسة أوضحت عدم الإهتمام بهذه الإستراتيجية من قبل البنوك محل الدراسة؛
- تعزيز التعاون والتنسيق بين الأقسام مما يساهم في تحسين الخدمات البنكية المقدمة؛
- تطوير برامج التدريب حيث بينت النتائج إهمال هذا العنصر على الرغم من أهميته في تحسين أداء الموظفين خاصة بالنسبة للخدمات البنكية؛
- إهتمام البنوك بالموظفين كإهتمامهم بالزبائن، والعمل على قياس الرضا الوظيفي؛
- منح الموظفين حرية أكثر في تصرفاتهم وأفعالهم، ومرونة في التعامل مع إحتياجات الزبائن والتحديث المستمر للمعلومات، مما يمكنهم من إتخاذ القرارات المناسبة لحل المشاكل الي تواجههم في الوقت المناسب؛

- إعتماد على هياكل تنظيمية مرنة تتماشى مع التغييرات التي تواجهها، والإبتعاد عن الهياكل المركزية التي تميل إلى تمركز السلطة؛
- يجب أن يتوافق التغيير مع الأهداف التي تهدف البنوك إلى تحقيقها ضمن إمكانياتها، وبالتالي ينبغي عليها دراسة البيئة الداخلية والخارجية قبل تحديد التغيير المطلوب؛
- الإهتمام بوسائل الإتصال الرسمية وغير الرسمية لإعلام الموظفين بضرورة أهمية التغيير المراد تنفيذه، وتوضيح النتائج الإيجابية التي تنجم عنه بالنسبة لهم وبالنسبة للبنك؛
- إشراك الموظفين في وضع خطة التغيير، وفي مختلف مراحل تنفيذه، بهدف التقليل من مقاومتهم لهذا التغيير؛
- تحديد العوامل التي تدفع الموظفين لمقاومة برامج التغيير، وإستخدام الأساليب المناسبة للتعامل معها؛
- ضرورة تعزيز ثقافة التغيير والوعي بأهميته لدى البنوك، مما يسمح بتقليل مقاومة التغيير من جهة، وحث الموظفين على الإبداع من جهة أخرى.

آفاق الدراسة ومقترحات لبحوث مستقبلية:

من خلال تطرقنا لموضوع التسويق الداخلي كمدخل لإدارة التغيير، وإطلاعنا على العدد من الأدبيات ذات العلاقة بالموضوع، يمكننا إقتراح بعض المشاريع البحثية والإشكاليات التي قد تكون محل بحث مستقبلا على سبيل المثال وليس الحصر، وتتمثل في:

- أثر الإتصال الداخلي على فعالية التسويق الداخلي؛
- مساهمة التسويق الداخلي في زيادة ربحية المؤسسات الخدمية؛
- أثر التسويق الداخلي على سلوك الزبون الداخلي؛
- دور التسويق الداخلي في تعزيز أداء التسويق الخارجي؛
- أثر الرضا الوظيفي على التقليل من مقاومة الموظفين للتغيير؛
- دور الإبداع الإداري في التقليل من مقاومة التغيير.

قائمة المراجع

المراجع بالعربية

القرآن الكريم

1. سورة الأنفال، الآية 53.
2. سورة الرعد، الآية 11.

الكتب

1. إبراهيم بن عبد العزيز الدعيلج: مناهج وطرق البحث العلمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010.
2. أحمد الخطيب، عادل سالم المعايعة: الإدارة الحديثة: نظريات وإستراتيجيات ونماذج حديثة، عالم الكتب الجديد، الأردن، 2009.
3. أحمد بن صالح عبد الحفيظ: الهندرة: كيف تطبق منهج الهندرة، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2003.
4. أحمد بن عيشاوي: إدارة الجودة الشاملة TQM: الأسس النظرية والتطبيقية والتنظيمية في المؤسسات السلعية والخدمية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013.
5. أحمد عارف العساف، محمود الوادي: منهجية البحث في العلوم الإجتماعية والإدارية: المفاهيم والأدوات، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011.
6. أحمد ماهر: تطوير المنظمات: الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007.
7. أدريان بالمر: مبادئ تسويق الخدمات، ترجمة: بهاء شاهين وآخرون، مجموعة النيل العربية، الطبعة الخامسة، القاهرة، مصر، 2007.
8. إسماعيل إبراهيم القزاز، رامي حكمت الحديثي، عادل عبد المالك كوريل: Six sigma وأساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009.
9. آلان ويليمز، سالي وودوارد، بول دوبسون: إدارة التغيير بنجاح: إستخدام النظرية والخبرة في التنفيذ التغيير، ترجمة: سرور على إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004.

10. أمل مصطفى عصفور: قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية: بحوث ودراسات، القاهرة، مصر، 2008.
11. إياد عبد الفتاح النسور: إستراتيجيات التسويق مدخل نظري كمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012.
12. إيهاب عبد السلام محمود: تحليل البرنامج الإحصائي SPSS، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2013.
13. بخراز يعدل فريدة: تقنيات وسياسات التسيير المصرفي، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002.
14. بشار يزيد الوليد: الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008.
15. بلال خلف السكارنه: التطوير التنظيمي والإداري، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009.
16. بلكبير بومدين: إدارة التغيير والأداء المتميز في المنظمات العربية، دار العالم العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، دبي، الإمارات العربية المتحدة، 2009.
17. بن عزوز بن علي: محاضرات في النظريات والسياسات النقدية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004.
18. تيسير العجارمة: التسويق المصرفي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
19. ثابت عبد الرحمن إدريس: إدارة الأعمال: نظريات ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
20. ثروت عباس مشهور: إستراتيجيات التطوير الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009.
21. جمال الدين المرسي: الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية طبع–نشر–توزيع، الإسكندرية، مصر، 2006.
22. جمال الدين مرسي: الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.
23. حازم حمد موسى الجنابي: إدارة التغيير: الإستراتيجية الأمريكية الشاملة أنموذجا، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2014.
24. حسن محمد أحمد محمد مختار: إدارة التغيير التنظيمي: المصادر والإستراتيجيات، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، الطبعة الثانية، القاهرة، مصر، 2011.
25. حسين حريم: إدارة المنظمات: منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2003.

26. حسين حريم: السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
27. حمد عبد العال النعيمي: إدارة الجودة المعاصرة: مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2009.
28. حمود خضير كاظم: السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر، عمان، الأردن، 2002.
29. حميد عبد النبي الطائي، بشير عباس العلاق: تسويق الخدمات: مدخل إستراتيجي، وظيفي، تطبيقي، دار اليازوري العالمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2009.
30. خالد أحمد فرحان المشهداني، رائد عبد الخالق عبد الله العبيدي: مبادئ الإحصاء: متضمن التحليل الإحصائي SPSS، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2013.
31. خضر مصباح إسماعيل الطيطي: إدارة التغيير: التحديات والإستراتيجيات للمدراء المعاصرين، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011.
32. خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي: مفاهيم معاصرة، دار إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009.
33. خضير كاظم حمود: الإتصال الفعال في إدارة الأعمال، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010.
34. خضير كاظم حمود: المنظمة الدولية للتوحيد القياسي الإيزو 9000:2000، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010.
35. خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ: إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010.
36. خليل محمد حسن الشماع: مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الرابعة، عمان، الأردن، 2004.
37. خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار الميسرة للنشر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2005.
38. درمان سليمان صادق وآخرون، التسويق المستدام والتسويق العكسي: إتجاهات تسويقية معاصرة في القرن 21، زمزم ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2014.
39. دوجلاس سميث: إدارة تغيير الأفراد والأداء: كيف؟: المبادئ- الإستراتيجيات-الرؤى، ترجمة: عبد الحكم أحمد الخزامي، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر،2001.

40. راوية حسن: مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
41. ردينة عثمان يوسف: التسويق الصحي والإجتماعي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
42. رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثالثة، قسنطينة، الجزائر، 2008.
43. رعد الصرن: إدارة الإبداع والإبتكار، الجزء الأول، دار الرضا للنشر، سوريا، 2000.
44. رعد عبد الله الطائي، عيسى قدادة: إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2008.
45. رولا نايف المعايطة، صالح سليم الحموري: إدارة الموارد البشرية: دليل علمي، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013.
46. ريتشارد مورمان: إدارة الخدمات، ترجمة: عمرو الملاح، مكتبة العبيكان، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2000.
47. زكريا الدوري، نجم العزاوي وآخرون: وظائف وعمليات منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2010.
48. زيد منير عبودي: إدارة التغيير والتطوير، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007.
49. زيد منير عبودي: الإتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006.
50. سامح عبد المطلب عامر، علاء ممد سيد قنديل: التطوير التنظيمي، دار الفكر ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010.
51. سعيد السيد علي إسماعيل: مبادئ الإحصاء الوصفي والتطبيقي، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2007.
52. سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات: إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات في الصناعة والتعليم، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2015.
53. سيد سالم عرفة: إتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
54. سيد سالم عرفة: الإتصالات التسويقية، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012.

55. شاكر القزويني: محاضرات في إقتصاد البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر، 1992.
56. صالح مهدي الحسن، طاهر محسن منصور الغالبي: إدارة الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007.
57. صباح حميد علي، غازي فرحان أبو زيتون: الإتصالات الإدارية: أسس ومفاهيم ومراسلات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007.
58. صبحي جبر العتيبي: تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005.
59. صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003.
60. صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
61. الطاهر لطرش: تقنيات البنوك: دراسة في طرق إستخدام النقود من طرف البنوك مع الإشارة إلى التجربة الجزائرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة السابعة، الجزائر، 2010.
62. طاهر محسن منصور الغالبي، أحمد علي صالح: التطوير التنظيمي: مدخل تحليلي للمفاهيم والعلاقات الإستراتيجيات والعمليات المناهج والتقنيات، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2010.
63. طاهر محمود الكلالده: إدارة الموارد البشرية الحديثة، دار البداية ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013.
64. عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم: إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، عالم الكتب الحديث، الطبعة الثانية، الأردن، 2006.
65. عبد الرزاق سالم الرحاحلة، زكريا أحمد محمد عزام: السلوك التنظيمي في المنظمات، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011.
66. عبد السلام محمود أبو قحف: مقدمة في الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
67. عبد الفتاح بوخمخم: إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعية، مطبوعات جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر،2001.
68. عبد الفتاح عز: مقدمة في الإحصاء الوصفي والإستدلالي بإستخدام SPSS، دار خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2007.

69. عبد المطلب عبد الحميد، السوق العربية المشتركة: الواقع والمستقبل في الألفية الثالثة، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2003.
70. عز الدين علي السويسي، نعمة عباس الخفاجي: الميزة التنافسية وفق منظور إستراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2014.
71. العطية ماجدة: سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة، دار الشرق للنشر والتوزيع، الطبعة العربية الأولى، عمان، الأردن، 2003،
72. علي السلمي: السلوك التنظيمي، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، بدون سنة نشر.
73. علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، دار غريب للنشر، القاهرة، مصر،2001.
74. علي الشريف: الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2003.
75. عماد صفر سالمان: الإتجاهات الحديثة للتسويق: محور الأداء في الكيانات والإندماجات الإقتصادية: المدخل لتحقيق السوق العربية المشتركة، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 2005.
76. عمرو علاء الدين زيدان: مراحل ومعوقات نمو الشركات الصناعية العائلية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005.
77. غسان منير حمزة سنو، علي أحمد الطراح: العولمة والدولة: الوطن والمجتمع العالمي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002.
78. فريد راغب النجار: مهارات وفنون السلوك التنظيمي الإستراتيجي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009.
79. فريد كورتل، منير نوري: إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة العربية الأولى، عمان، الأردن، 2011.
80. قاسم نايف علوان: إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الآيزو2000:9001، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
81. قدري علي عبد المجيد: إتصالات الأزمة وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة، الأزاريطة، مصر، 2008.
82. كولين كارنال: صندوق أداوت إدارة التغيير، ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004.
83. لعلى بوكميش: إدارة الجودة الشاملة: أيزو 9000، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011.

84. مأمون الدراركة، طارق الشبلي: الجودة في المنظمات الحديثة، دار الصفاء للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2002.
85. محسن أحمد الخضيري: إدارة التغيير: مدخل إقتصادي للسيكولوجية الإدارية للتعامل مع متغيرات الحاضر لتحقيق التفوق والإمتياز الباهر في المستقبل للمشروعات، دار الرضا للنشر، الطبعة الأولى، دمشق، سوريا،2003.
86. محفوظ لشعب: القانون المصرفي: النظرية العامة للقانون المصرفي–النظام المصرفي الجزائري، المطبعة الحديثة للفنون المطبعية، الجزائر، 2001.
87. محفوظ لعشب: الوجيز في القانون المصرفي الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004.
88. محمد الصيرفي: إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2006.
89. محمد بن يوسف النمران العطيات: إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير: رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرون، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006.
90. محمد خير سليم أبو زيد: التحليل الإحصائي للبيانات بإستخدام برمجية SPSS VERSION (15-16)، الطبعة الأولى، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
91. محمد صبحي أبو صالح، عدنان محمد عوض: مقدمة في الإحصاء: مبادئ وتحليل بإستخدام SPSS، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، عمان، الأردن، 2008.
92. محمد عبد العال النعيمي، عبد الجبار توفيق البياتي، غازي جمال خليفة: طرق ومناهج البحث العلمي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009.
93. محمد عبد العظيم أبو النجا: التسويق المتقدم، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008.
94. محمد عبد الوهاب العزاوي: إدارة الجودة الشاملة: مدخل إستراتيجي تطبيقي، دار إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010.
95. محمد عواد الزيادات، محمد عبد الله العوامره: إستراتيجيات التسويق: منظور متكامل، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012.
96. محمد فالح صالح: إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، 2004.
97. محمد فريد الصحن: التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999.
98. محمد فريد الصحن: قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر،2002.

99. محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الخامسة، عمان، الأردن، 2009.
100. محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2008.
101. محمد موسى أحمد: إدارة الأفراد "الموارد البشرية H.R": بين النظرية والتطبيق، مكتبة الوفاء القانونية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2014.
102. محمود جاسم الصميدي، ردينة عثمان يوسف: تسويق الخدمات، دار المسيرة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010.
103. محمود حسين الوادي، عبد الله إبراهيم نزال، حسين محمد سمحان: إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2010.
104. محمود حميدات: مدخل للتحليل النقدي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000.
105. مصطفى محمود أبو بكر: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2003.
106. مصطفى محمود أبوبكر، عبد الله بن عبد الرحمن البريدي: الإتصال الفعال: مدخل إستراتيجي سلوكي لجودة العلاقات في الحياة والأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008.
107. مصطفى يوسف كافي: إدارة الموارد البشرية: من منظور إداري- تنموي- تكنولوجي- عولمي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2014.
108. المغربي عبد الحميد: الإدارة: الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية، المكتبة العصرية، القاهرة، مصر، 2006.
109. منى شفيق: التسويق بالعلاقات، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005.
110. موسى اللوزي: التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2009.
111. موسى خليل: الإدارة المعاصرة: المبادئ، الوظائف، الممارسة، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 2005.
112. مؤيد سعيد سالم: إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي تكاملي، دار إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009.
113. ناصر محمد سعود جرادات، أحمد إسماعيل المعاني، أحمد يوسف عريقات: إدارة التغيير والتطوير، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013.

114. نجم عبود نجم: القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرون، دار صفاء، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011.
115. نعيم إبراهيم الظاهر: تنمية الموارد البشرية، عالم الكتاب الحديث، الطبعة الأولى، أربد، الأردن، 2009.
116. نيجل كنج، نيل أندرسون: إدارة أنشطة الإبتكار والتغيير: دليل إنتقادي للمنظمات، ترجمة: محمد حسن حسني، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004.
117. هاني حامد الضمور: تسويق الخدمات، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، عمان، الأردن، 2008.
118. يورك برس: سلسلة الإدارة المثلى: التغيير لمجابهة المتغيرات، مكتبة لبنان ناشرون، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان، 2001.

الرسائل الجامعية

1. أقطي جوهرة: أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة –دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية–، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013–2014.
2. بطاهر علي: إصلاحات النظام المصرفي الجزائري وآثارها على تعبئة المدخرات وتمويل التنمية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الإقتصادية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005–2006.
3. بوحرود فتيحة: الإدارة بالجودة الشاملة مدخل لترقية تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية –دراسة ميدانية على بعض المؤسسات بسطيف–، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، قسم العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف1، سطيف، الجزائر، 2012–2013.
4. بوعلاق مبارك: تطبيق نظام الإدارة بالجودة الشاملة –دراسة مقارنة بين الجامعة الأردنية (العمومية والخاصة) والجامعة الجزائرية–، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2013–2014.
5. بوفاس الشريف: إدارة الجودة الشاملة والتغيير في المؤسسة الإقتصادية –دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الإقتصادية بالشرق الجزائري–، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه،

كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2012-2013.

6. جعدي شريفة: قياس الكفاءة التشغيلية في المؤسسات المصرفية -دراسة حالة عينة من البنوك العاملة في الجزائر خلال الفترة (2006-2012)-، أطروحة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة دكتوراه علوم، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، تخصص: دراسات مالية وإقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2013-2014.

7. خثير محمد: المداخل الحديثة في التطوير الإداري وإمكانية تطبيقها في قطاع الصحة – دراسة حالة إعادة هندسة نظم العمل والجودة الشاملة في المؤسسة الإستشفائية العمومية الجزائرية-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم علوم التسيير، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2009-2010.

8. ساهل سيدي محمد: آفاق تطبيع التسويق المصرفية العمومية الجزائرية مع الإشارة إلى بنك الفلاحة والتنمية الريفية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة، قسم علوم الإقتصادية، تخصص: تسويق، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2003-2004.

9. سلام عبد الرزاق: القطاع المصرفي الجزائري في ظل العولمة: تقييم الأداء ومتطلبات الإصلاح، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص النقود والمالية، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2011-2012.

10. صالح بن سليمان الفائز: الإستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته -دراسة ميدانية على قيادات قطاعات وزارة الداخلية في المملكة العربية السعودية-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2008.

11. صالح عمرو كرامة الجريري: أثر التسويق الداخلي وجودة الخدمات في رضا الزبون -دراسة تطبيقية لعينة من المصارف اليمنية- أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، سوريا، 2006.

12. ضيف أحمد: تكنولوجيا المعلومات والإتصال كمدخل لتفعيل إدارة التغيير بالمؤسسة الإقتصادية -حالة المؤسسة الجزائرية مجمع إتصالات الجزائر نموذجا-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الإقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2012-2013.

13. طحطوح مسعود: أثر إستخدام التسويق الداخلي على التسيير الإستراتيجي للكفاءات –دراسة ميدانية للقطاع المصرفي–، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2015–2016.

14. علاوي عبد الفتاح: إدارة التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية –دراسة حالة شركة سونلغاز وحدة الأغواط–، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2012–2013، ص.29.

15. قاسمي كمال: إعادة هندسة نظم إدارة الجودة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة –دراسة ميدانية بالمناطق الصناعية لولاية برج بوعريريج–، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، قسم العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف1، سطيف، الجزائر، 2010–2011،

16. قنوني حبيب: الوساطة البنكية والنمو الإقتصادي في الجزائر: دراسة تجريبية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2013–2014.

17. محبوب مراد: إستخدام إستراتيجية إعادة الهندسة الإدارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية –دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة–، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، قسم العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013–2014.

18. محمودي قادة مختار: إستراتيجية التغيير كرهان للتنافسية بالمؤسسة –دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية ENIE بسيدي بلعباس–، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، قسم العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بالقايد، تلمسان، الجزائر، 2014–2015.

19. المسعود ربيع: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ظل القيادة الإبداعية –دراسة حالة بنك البركة–، لنيل شهادة دكتوراه علوم، قسم العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013–2014.

المجلات

1. أسعد حماد موسى أبو رمان، علاء الدين محمد خلف أحمد: "العلاقة بين التسويق الداخلي والإلتزام التنظيمي للعاملين في الفنادق الأردنية"، في: مجلة: تنمية الرافدين، مجلد 34، العدد 109، 2012، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة الموصل، الأردن.
2. أمل إبراهيم أحمد الحاج عبد، هاني الضمور: "أثر تطبيق التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي لموظفي المبيعات في مجموعة الإتصالات الأردنية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 06، العدد 01، 2010، الجامعة الأردنية، الأردن.
3. بروش زين الدين، لحسن هدار: "دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية –دراسة ميدانية بالمؤسسة الإقتصادية لأجهزة القياس والمراقبة–"، في: مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، العدد 01، جامعة سطيف1، سطيف، الجزائر، جوان 2007.
4. بن شنهو فريدة: "واقع وآفاق التسويق المصرفي في البنوك الجزائرية"، مجلة الإبتكار والتسويق، العدد 01، يناير 2014، جامعة جيلالي ليابس، سيدي بلعباس، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مكتبة الرشاد للطباعة والنشر.
5. تطار محمد منصف: "النظام المصرفي الجزائري والصيرفة الإلكترونية"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 02، جوان 2002، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
6. جمال بن زروق: "التغيير التنظيمي داخل المنشأة ومدى مساهمة النسق الإتصالي في إنجاحه"، مجلة جامعة دمشق، المجلد 26، العدد 02، 2010، سوريا.
7. درمان سليمان صادق، حسان ثابت جاسم: "أثر إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين –دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية في محافظة نينوى–"، في: مجلة: تنمية الرافدين، مجلد 29، العدد 85، 2012، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة الموصل، الأردن.
8. شاكر تركي إسماعيل: "التسويق الداخلي كمفهوم لإدارة الموارد البشرية وأثره على جودة الخدمة التعليمية –دراسة تطبيقية على العاملين في كليات الإقتصاد والعلوم الإدارية في الجامعات الأردنية الخاصة–"، في: مجلة: جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، المجلد 02، العدد 23، جويلية 2011، فلسطين.
9. شفيق إبراهيم حداد، علي عبد الرضا علي: "إختبار صلاحية تطبيق مقياس التسويق الداخلي في بيئة الأعمال الأردنية: دراسة تحليلية لأبعاد التسويق الداخلي في البنوك التجارية في الأردن"، في: مجلة: الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 04، العدد 04، 2008، الجامعة الأردنية.

10. ونس عبد الكريم ونس الهنداوي وآخرون: "الأبعاد الأساسية للتسويق بالعلاقات وأثرها على جودة خدمات المصارف الأردنية"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 32، 2012، العراق.
11. ياسين الطيب: "النظام المصرفي الجزائري في مواجهة تحديات العولمة المالية"، مجلة الباحث، العدد 03، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2003.
12. يحيى سليم ملحم، محمد شاكر الأبراهيم: "إستراتيجيات وأسباب مقاومة التغيير في الشركات الصناعية –حالة تطبيقية على الشركات الأردنية–"، في: المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 04، العدد 02، 2008، الجامعة الأردنية، الأردن.

الملتقيات

1. بحوصي مجذوب: إستقلالية البنك المركزي بين قانون 90-10 والأمر 03-11، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول المنظومة البنكية في ظل التحولات القانونية والإقتصادية، يومي: 24-25 أفريل 2006، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة طاهري محمد، بشار، الجزائر.
2. بلعور سليمان، مصيطفى عبد اللطيف: إعادة الهندسة مدخل للأداء المتميز، مداخلة ضمن الملتقى العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، يومي: 08-09 مارس 2005، ورقلة، الجزائر.
3. بن بوزيان محمد، شكوري سيدي محمد: التحرير المالي وأثره على النمو الإقتصادي – دراسة حالة الجزائر–، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول المنظومة البنكية في ظل التحولات القانونية والإقتصادية، يومي: 24-25 أفريل 2006، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة طاهري محمد، بشار، الجزائر.
4. بن عزة محمد أمين، زوهري جليلة: واقع المصارف الجزائرية في تطبيق نظام الدفع الإلكتروني –دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية–، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول: عصرنة نظام الدفع في البنوك التجارية وإشكالية إعتماد التجارة الإلكترونية في الجزائر –عرض تجارب دولية–، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، يومي: 26-27 أفريل 2011، المركز الجامعي، خميس مليانة، الجزائر.
5. بن وسعد زينة، جميل عبد الجليل: واقع تمويل البنوك للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشاكل ذلك –حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية–، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول

المنظومة البنكية في ظل التحولات القانونية والإقتصادية، يومي: 24-25 أفريل 2006، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة طاهري محمد، بشار، الجزائر.

6. بندي عبد الله عبد السلام، علة مراد: التغيير: قراءة مفاهيمية دلالية، مداخلة ضمن الملتقى العلمي الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، يومي: 18-19 ماي 2011، البليدة، الجزائر.

7. حسين رحيم، معراج هواري: الصيرفة الإلكترونية كمدخل لعصرنة المصارف الجزائرية، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول المنظومة المصرفية الجزائرية والتحولات الإقتصادية -واقع وتحديات-، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، جامعة حسيبة بن بوعلي، يومي: 14-15 ديسمبر 2004، الشلف، الجزائر.

8. دريس رشيد: متطلبات إصلاح النظام المصرفي الجزائري لإرساء دعائم الحكم الراشد فيه، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الأول حول أبعاد الجيل الثاني من الإصلاحات الإقتصادية في الدول النامية، يومي: 04-05 ديسمبر 2006، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس.

9. زغيب مليكة: النظام البنكي الجزائري: تشخيص الواقع وتحديات المستقبل، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول المنظومة المصرفية الجزائرية والتحولات الإقتصادية -واقع وتحديات-، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، جامعة حسيبة بن بوعلي، يومي: 14-15 ديسمبر 2004، الشلف، الجزائر.

10. طه حسين نوي، أحمد ضيف: مداخلة بعنوان: الإستعداد للتغيير الإستراتيجي من خلال تفعيل دور تكنولوجيا المعلومات بالمؤسسة الإقتصادية، ملتقى دولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة -دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية-، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، يومي: 18-19 ماي 2011، البليدة، الجزائر.

11. طيب السعيد: التغيير التنظيمي وأثره في تأهيل المؤسسات الإنتاجية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، يومي: 17-18 أفريل 2006، الشلف، الجزائر.

12. عبد الكريم محسن باقر، أحلام إبراهيم العيثاوي: إعادة هندسة تخطيط العملية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية بالوزيرة، بغداد، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج مجال المحروقات في الدول

العربية، يومي: 08-09 نوفمبر 2010، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بو علي، الشلف، الجزائر.

13. عبد المنعم محمد الطيب حمد النيل: العولمة وأثارها الاقتصادية على المصارف: نظرة شمولية، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول المنظومة المصرفية الجزائرية والتحولات الإقتصادية -واقع وتحديات-، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، جامعة حسيبة بن بوعلي، يومي: 14-15 ديسمبر 2004، الشلف، الجزائر.

14. قابوسة علي: الآثار المتوقعة من إنضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة على الجهاز المصرفي، مداخلة ضمن ملتقى حول تحرير تجارة الخدمات، يومي: 15-16 ديسمبر 2009، طرابلس، ليبيا.

15. كواشي مراد، بوشلوش عبد الحليم: فلسفة إدارة التغيير: بين غزارة المرجعيات العلمية وصعوبة التطبيقات العملية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي العلمي حول إدارة التغيير في عالم متغير، يومي: 27-30 أكتوبر 2014، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مركز بحث وتطوير الموارد البشرية رماح، عمان، الأردن.

16. مرابط آسيا: العولمة وآثارها الإقتصادية على الجهاز المصرفي، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول المنظومة المصرفية الجزائرية والتحولات الإقتصادية -واقع وتحديات-، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، جامعة حسيبة بن بوعلي، يومي: 14-15 ديسمبر 2004، الشلف، الجزائر.

17. معطى الله خير الدين، بوقموم محمد: المعلوماتية والجهاز البنكي حتمية تطوير الخدمات المصرفية، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول المنظومة المصرفية الجزائرية والتحولات الإقتصادية -واقع وتحديات-، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، جامعة حسيبة بن بوعلي، يومي: 14-15 ديسمبر 2004، الشلف، الجزائر.

18. وائل محمد جبريل: مدى إستخدام أساليب التعامل مع مقاومة التغيير بالمصارف التجارية الليبية العامة -دراسة ميدانية على مديري الإدارات الوسطى بفروع المصارف التجارية الليبية العامة بمدينة البيضاء -، مداخلة ضمن الملتقى الدولي العلمي حول إدارة التغيير في عالم متغير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مركز بحث وتطوير الموارد البشرية رماح، يومي: 27-30 أكتوبر 2014، عمان، الأردن.

القوانين والأوامر

1. الأمر رقم 71-74 المتضمن تنظيم مؤسسات القرض، الجريدة الرسمية، العدد 55، الصادر بتاريخ 1971/07/06.
2. القانون 67-204، والمتعلق بإنشاء البنك الخارجي الجزائري الصادر في 1967/10/01.
3. قانون 90-10 المتعلق بالنقد والقرض، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 16، السنة 23 رمضان 1415، الموافق لـ 1990/04/18.
4. المادة 213 من قانون النقد والقرض المؤرخ في 14 أفريل 1990.
5. المادة 78 من قانون النقد والقرض المؤرخ في 14 أفريل 1990.
6. المادة 77 من قانون النقد والقرض المؤرخ في 14 أفريل 1990.

المراجع بالفرنسية

الكتب

1. ALBERTINI Thérése et all: **Dictionnaire De Marketing**, Librerie Vuibert, France, 2003, 2ème Edition.
2. ARMSTRONG Cary et all: **Principe De Marketing**, Pearson Education, 8ème Edition, France, 2007.
3. AUTISSIER David, MOUTOT Jean-Michel, **Méthode De Conduite Du Changement: Diagnostic, Accompagnement, Pilotage**, Dunod, Paris, France, 2007.
4. BENHALIMA Ammour: **Le Système Bancaire Algérien**, Textes Et Réalité, SAE.
5. BENHALIMA Ammour: **Pratique Des Techniques Bancaires**, Editions Dahelab, Alger, 1997.
6. BRILMAN Jean: **Les Meilleurs Pratiques Du Management: Au Cœur De La Performance**, Edition d'organisation, 3ème Edition, Paris, France, 2000.
7. DETRIE Philippe, BROYEZ Catherine: **La Communication Interne Au Service De Management**, 2ème Edition, Edition Liaisons, Paris, France, 2001.
8. DUCREUX Jean Marie, MARCHAND-TONEL Maurice: **Stratégie: Les Clés Du Succès Concurrentiel**, Edition d'Organisation, Paris, France, 2004.
9. DUPONT Frédéric: **Management Des Services**, Editions ESKA, Paris, France, 2000.
10. HAMADOUCHE Ahmed: **Méthodes Et Outils De L'Analyse Stratégique**, Edition Chihab, Alger, 1997.
11. HAMMER Michael, CHAMPY James: **Le Reengineering: Réinventer L'entreprise Pour Une Amélioration Spectaculaire De Ses Performances**, Dunod, Paris, France, 2003.
12. Joelgouden: **Gestion Des Ressource Humaines**, Berger le VAV, 2ème Edition, 2007.
13. KOTLER Philip et all: **Marketing Management**, Pearson Education, 12ème Edition, Paris, France, 2006.
14. LANDOYER Guy: **La Certification ISO 9000: Un Moteur Pour La Qualité**, Edition d'Organisation, Paris, France, 2000.
15. LENDREVIE. J, LINDON. D: **Mercator**, 5ème Edition, Dalloz, Paris, 1997.

16. LIVIAN Yves Frédéric: **Organisation: Théories Et Pratique**, Dunod, 2ème Edition, Paris, France, 2001.
17. MAISONNAS Stéphane, DUFOUR Jean-Claude: **Marketing Et Services: Du Transactionnel Au Relationnel**, Chenelière Education, Canada, 2006.
18. MOREL Philippe: **La Communication d'Entreprise, Vuibert**, 3ème Edition, 2001.
19. NICOLE D'Almieda, THIERRY Libaert: **La Communication Interne De L'Enterprise**, 5ème Edition, Dunod, Paris, France, 2007.
20. RAYNAL Serge: **Le Management Par Projets: Approche Stratégique Du Changement**, Editions d'organisation, 3ème Edition, Paris, France, 2003.
21. ROBBINS Stephen, DECENZO David: **Management: L'essentiel Des Concepts Et Des Pratiques**, Nouveaux Horizons, 4ème Edition, Paris, France, 2008.
22. TRIETART Raymond- Alain: **Le Management: Que Sais-Je?**, Puf, 11ème Edition, Paris, France, 2003.
23. WESTPHALEN Marie-Helène: **Communicator: Le Guide De La Communication D'Entrprise**, 4ème Edition, Dunod, Paris, France, 2004.

الرسائل الجامعية

1. BAPTISTE Véronique: **Le Statut De L'auto-Evaluation Dans La Démarche De Changement**, Thèses De Doctorat, Université Jean Moulin, Lyon3, 2003, P.119.

التقارير

1. A .SAHI : **conseil économique et social**, Badr info n°36-37, décembre 2003, Alger, P.15.
2. Banque d' Algérie, **Evolution Economique Et Monétaire En Algérie**, Rapport Annuelle 2014.
3. Algeria Gulf Bank, **Rapport annuelle 2010**.
4. Algeria Gulf Bank, **Rapport Annuelle 2013**.
5. Badr info n°33, mars –avril 2003, Alger.

المراجع بالإنجليزية

الكتب

1. PERVAIZ Ahmed K, RAFIQ Mohammed: **A Meta-Model Of Internal Marketing**, Chapter 13, Cited in: Richard J. Varey, Barbara R. Lewis: **Internal Marketing: Directions For Management**, Routledge, London, 2000.
2. Bernd STAUSS, Frank HOFFMANN**: Minimizing Internal Communication Gaps By Using Business Television**, Chapter 09, Cited in: Richard J. VAREY, Barbara R. LEWIS: **Internal Marketing: Directions For Management**, Routledge, London, 2000.
3. Dennis J. CAHILL: **Internal Marketing: Your Company's Next Stage Of Growth**, Routledge, New York, 2010.
4. Paivi VOIMA: **Internal relationship management: Broadening The Scope Of Internal Marketing**, Chapter 14, Cited in: Richard J. Varey, Barbara R.

Lewis: **Internal Marketing: Directions For Management**, Routledge, London, 2000.
5. PERVAIZ Ahmed K, RAFIQ Mohammed: **Internal Marketing: Tools And Concepts For Customer-Focused Management**, Butterworth Heinemann, UK, 2002.
6. Thomas G. CUMMINGS, Christopher G. WORLEY: **Organization Development And Change**, Cengage Learning, USA, 9th Edition, 2009.

الرسائل الجامعية

1. ALI Nada: **Internal Marketing: An Exploratory Study Of The Implementation Of Internal Marketing In Small Insurance Brokers In The Uk,** A thesis submitted in partial fulfilment of the requirements of Bournemouth University for the degree of Doctor of Philosophy, United Kingdom, April 2010.
2. CONRADIE Elizabeth Stephanie: **The Influence Of Internal Marketing Elements On The Brand Awareness Of Car Rental Customers In South Africa,** Submitted In Fulfilment Of The Requirements For The Degree Phd In Marketing Management In The Faculty Of Management, The University Of Johannesburg, 2011.
3. DAVIS Jerome Paul: **The Effects Of Internal Marketing On Service Quality Within Collegiate Recreational Sport: A Quantitative Approach**, Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy in the Graduate, School of The Ohio State University, 2005.
4. JOHAR Mat: **The Influence Of Leadership Style On Internal Marketing In Retailing,** Unpublished Submitted Impartial Fulfillment Of The Requirement For The Degree Of Doctor Of Philosophy, Faculty Of Management, University Of Stirling, 2008.
5. LAI Jacob: **The Importance Of Internal Marketing In The Textile Industry**, Submitted In Fulfillment Of The Degree Of Doctor Of Business Administration, Newcastle Graduate School Of Business, Faculty Of Business And Law, University Of Newcastle, August 2006.
6. NGUYEN Thuy Quynh Loan**: Improving Performance Through Linking It And TQM In Vietnamese Organizations,** In Fulfillment Of The Requirements For The Degree Of Doctor, Faculty of Economics and Social Sciences, University of Fribourg, Fribourg, Switzerland, 2006.

المجلات

1. ABZARI Mehdi and all**: "The Effect Of Internal Marketing On Organizational Commitment From Market-Orientation Viewpoint In Hotel Industry In Iran",** International Journal Of Marketing Studies, Canadian Center Of Science And Education, Vol.03, No.01, February 2011.
2. ABZARI Mehdi, GHUJALI Tohid**: "Examining The Impact Of Internal Marketing On Organizational Citizenship Behavior",** International Journal Of Marketing Studies, Canadian Center Of Science And Education, Vol.03, No.04, November 2011.
3. AL-RHAIMI Salem Ahmad: "**The Impact of Internal Marketing on the Mental Image of the Tourism Program"**, International Journal of Marketing

Studies, Published by Canadian Center of Science and Education, Vol.07, No.03, 2015.

4. ANOSIKE Paschal U, PERVAIZ Ahmed: "**Internal Marketing: Perceptions From Theory And Practice"**, Working Paper Series, University Of Wolverhampton, 2006.
5. BANNON Declan P: "**Internal Marketing And Political Marketing"**, PSA, 2005.
6. BANSAL Harvir S and all: "**The Impact Of Internal Marketing Activities On External Marketing Outcomes"**, Journal Of Quality Management (6), June 2001.
7. BAYAZIT Ozden, KARPAK Birsen: "**An Analytical Network Process-Based Framework For Successful Total Quality Management (TQM): An Assessment Of Turkish Manufacturing Industry Readiness"**, International Journal Of Production Economics, Vol.105, Issue 01, January 2007.
8. BENNETT Roger, BARKENSJO Anna: "**Internal Marketing, Negative Experiences, And Volunteers' Commitment To Providing High-Quality Services In A UK Helping And Caring Charitable Organization"**, International Journal Of Voluntary And Nonprofit Organizations, Springer Is Collaborating With JSTOR To Digitize, Vol.16, No.03, September 2005.
9. BOU-LLUSAR J. Carlos and all: "**An Empirical Assessment Of The EFQM Excellence Model: Evaluation As A TQM Framework Relative To The MBNQA Model"**, Journal Of Operations Management, Vol.27, Issue 01, January 2009.
10. CHOW Cheris W. C and all "**Motivation Of Travel Agents' Customer Service Behavior And Organizational Citizenship Behavior: The Role Of Leader-Member Exchange And Internal Marketing Orientation"**, Tourism Management (48), 2015.
11. COOPER Jack, CRONIN John J: "**Internal Marketing: A Competitive Strategy For The Long-Term Care Industry"**, Journal Of Business Research (48), New York, 2000.
12. DOŠEN Durdana Ozretić, PREBEŽAC Darko: "**Internal Marketing In Service Companies-Airline Companies Example"**, Faculty of Economics and Business, University of Zagreb, Acta Turistica, Vol.12, No.01, 2000.
13. FU Yan-Kai**: "The Influence Of Internal Marketing By Airlines On Customer-Oriented Behavior: A Test Of The Mediating Effect Of Emotional Labor"**, Journal Of Air Transport Management (32), 2013.
14. GILANINIA Shahram and all: "**The Effect Of Internal Marketing On Customer Orientation"**, Universal Journal Of Management And Social Sciences, Vol.03, No.11, November 2013.
15. GOUNARIS Spiros P: "**Internal-Market Orientation And Its Measurement**", Journal Of Business Research 59, 2006.
16. HA Norbani Che and all: "**Internal Marketing Issues In Service Organizations In Malaysia"**, International Review Of Business Research Papers, Vol.03, No.05, November 2007.
17. JACOBSEN Lina Fogt and all, "**Improving Internal Communication Between Marketing And Technology Functions For Successful New Food Product Development"**, Trends In Food Science And Technology (37), 2014.

18. JAVADEIN S. R. Seyed and all, "**The Role Of Interna Marketing In Creation Of Sustainable Competitive Advantages"**, Trends In Applied Sciences Research, Vol.06, No.04, 2011.
19. KAURAV Rahul Pratap Singh, PRAKSH Monika: "**Internal Marketing–A Gizmo To Bind Employees' Power In Tourism Enterprises"**, South Asian Journal Of Tourism And Heritage, Vol.04, No.02, July 2011.
20. LINGS Ian N, GREENLEY Gordon E, "**Measuring Internal Market Orientation"**, Journal Of Service Research, Vol.07, No.03, 2005.
21. LOGAJ Vinko, TRNAVIEVIC Anita: "**Internal Marketing And Schools: The Slovenian Case Study**", Managing Global Transitions International Research Journal, Vol.04, No.01, 2006.
22. M. RUNGTUSANATHAM and all: "**TQM Across Multiple Countries: Convergence Hypothesis Versus National Specificity Arguments"**, Journal Of Operations Management, Vol.23, Issue 01, January 2005.
23. MELEWAR T. C, KARAOSMANOGLU Elif: "**Seven Dimensions Of Corporate Identity: A Categorisation From The Practitioners' Perspectives"**, European Journal Of Marketing, Vol.40, No.7/8, 2006.
24. MELHEM Yahya S: **"Prerequisites Of Employee Empowerment: The Case Of Jordanian Mobile Phone Companies, Jordan Journal Of Business Administration"**, Vol.02, No.04, 2006.
25. MISHRA Sita: "**Internal Marketing - A Tool To Harness Employees' Power In Service Organizations In India",** International Journal Of Business And Management, Vol.05, No.01, January 2010.
26. OLANREWAJU Yusuf and all: "**The Effects Of Internal Marketing On Customer Orientation In Nigerian Banking Industry"**, IOSR Journal Of Business And Management, Volume 16, Issue 11, November 2014.
27. OLORUNLEKE. K, AKINYELE. S.T: "**An Empirical Analysis Of Internal Marketing On Organizational Commitment: A Study Of Banks In Lagos-Nigeria",** The Journal of Sri Krishna International Research & Educational Consortium, Volume 01, Issue 03, June, 2011.
28. PAPASOLOMOU-DOUKAKIS Ioanna**: "Internal Marketing: A Means For Creating A Sales Or Marketing Orientation? The Case Of UK Retail Banks"**, Journal Of Marketing Communications, Vol.08, 2002, P.90.
29. PERVAIZ Ahmed K and all: "**Internal Marketing and the Mediating Role of Organizational Competencies**", European Journal of Marketing**,** Vol.37, No.09, 2003.
30. PERVAIZ Ahmed K, RAFIQ Mohammed: "**Advances In The Internal Marketing Concept: Definition, Synthesis And Extension",** Journal Of Services Marketing, Vol.14, No.06, 2000.
31. PRASAD Ashutosh, STEFFES Erin: "**Internal Marketing At Continental Airlines: Convincing Employees That Management Knows Best"**, Springer Is Collaborating With JSTOR To Digitize, Marketing Letters,Vol.13, No.02, May 2002.
32. PSYCHOGIOS Alexandros G, PRIPORAS Constantinos Vasilios: "**Understanding Total Quality Management In Context: Qualitative Research On Managers' Awareness Of TQM Aspects In The Greek Service Industry"**, The Qualitative Report, Vol.12, No.01, March 2007.
33. R. F Recardo: "**Overcoming Resistance Of Change**", National Productivity Review, Vol.14, No.02, 1995.

34. RAINEY Margaret M: "**Internal Marketing Of The Patent Information Team In The Corporate Environment"**, World Patent Information (36), 2014.
35. SHARMA R and all: "**The Application Of Internal Marketing In A Service Organization"**, International Journal Of Business And Social Research (IJBSR), Vol.02, No.01, 2012.
36. TO W. M and all: "**Effect Of Management Commitment To Internal Marketing On Employee Work Attitude"**, International Journal Of Hospitality Management (45), 2015.
37. UGBORO Isaiah O, OBENG Kofi: "**Top Management Leadership, Employee Empowerment, Job Satisfaction, And Customer Satisfaction In TQM Organizations: An Empirical Study"**, Journal Of Quality Management (05), 2000.
38. VAREY Richard J: "**Internal Marketing: A Review And Some Interdisciplinary Research Challenges"**, International Journal Of Service Industry Management, Vol.06, No.01, 1995.
39. WIESEKE Jan and all: "**The Role Of Leaders In Internal Marketing"**, American Marketing Association Is Collaborating With JSTOR To Digitize, Journal Of Marketing, Vol.73, No.02, March 2009.
40. YU-TING Huang, RUNDLE-THIELE Sharyn: "**The Moderating Effect Of Cultural Congruence On The Internal Marketing Practice And Employee Satisfaction Relationship: An Empirical Examination Of Australian And Taiwanese Born Tourism Employees"**, Tourism Management (42), 2014.

الملتقيات

1. KARIMI Parastou Mohamad and all: **The Effects Of Internal Marketing On Knowledge Management And Learning**, International Conference On Technology And Business Management, March 28-30, 2011.
2. KYRIAZOPOULOS Panagiotis and all: **Implementing Internal Marketing Through Employee's Motivation**, 18th Annual Conference, May 4 to May 7, 2007, Dallas, Texas, U.S.A.
3. VÁRNAI Sarolta, FOJTIK János: **Internal Marketing Orientation In Cultural Change Management For Organisation Development**, 6th International Conference On Management, Enterprise And Benchmarking, May 30-31, 2008, Budapest, Hungary.

مواقع الأنترنت

1. بن واضح هاشمي، لعذور صورية، القرارات التسويقية المتعلقة بالمزيج التسويقي المطبق في بنك الفلاحة والتنمية الريفية، أنظر الموقع: http://iefpedia.com/arab/.
2. تركي لحسن، مخلوفي عبد السلام: معوقات تطوير النظام البنكي في الجزائر، أنظر الموقع: http://www.elbassair.net/Centre.
3. عبد الجواد ممدوح: إدارة التغيير وأهدافه، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، أنظر الموقع: http://www.hrdiscussion.com/hr2067.html.
4. نصيرة لبجيري: التجربة الجزائرية في الإصلاحات البنكية، أنظر الموقع:

.http://www.univ-skikda.dz/doc_site/revues_SH/article42(2).pdf

5. David AUTISSIER, **Enjeux Et Méthodes De La Conduite Du Changement**, www.davidautissier.com.
6. Renate BUBER: "**Model Building On Internal Marketing: An Exploratory Study By GABEK"**, Visionary Marketing For The 21st Century: Facing The Challenge, 2000, https://www.researchgate.net/publication/239926569_Model_Building_on_Internal_Marketing_An_Exploratory_Study_By_GABEK.
7. http://www.hrdiscussion.com/hr2067.html.
8. http://www.slieshare.net/engineer-sood/internalmarketing-presentation.
9. Banque d'Algérie, **Banques Et Etablissements Financiere**, http://www.bank-of-algeria.dz/html/banque.htm#BANQUES.
10. http://www.bea.dz/.
11. http://www.startimes.com/f.aspx?t=35311649.
12. http://www.bea.dz/eldjazair.html.
13. http://www.bea.dz/presentationbea/institutionsnationaux.html.
14. http://www.bea.dz/presentationbea/institutionsinternationaux.html.
15. http://www.bea.dz/presentationbea/Organigramme.html.
16. http://www.badr-bank.dz/?id=presentation.
17. http://www.badr-bank.dz/?id=presentation&lang=fr.
18. http://www.badr-bank.dz/index.php.
19. https://www.agb.dz/article-view-1.html.
20. https://www.agb.dz/article-view-7.html.

الملاحق

الملحق رقم01: نموذج الإستبيان موجه إلى موظفي البنك بشكله النهائي

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة سطيف1

كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

مدارس الدكتوراه: علوم تجارية **تخصص: تسويق**

الطالبة: سارة عمرون **تحت إشراف/ الدكتور محمد الصغير جيطلي**

سيدي، سيدتي المحترم(ة):

في إطار التحضير لأطروحة الدكتوراه الموسومة بـعنوان: "**التسويق الداخلي كمدخل لإدارة التغيير في المؤسسات الخدمية**"، يشرفني أن أتقدم إلى سيادتكم بهذه الإستمارة مثمنين لكم دعمكم للعلم والمعرفة، ونحيطكم علما أن إجابتكم لن يتم إستخدامها إلا لأغراض البحث العلمي.

راجين منكم الإجابة على كل الأسئلة الواردة فيها بكل صدق وموضوعية لتحقيق الأهداف المرجوة من هذه الدراسة، وذلك بوضع إشارة (X) في الخانة التي تعبر عن رأيكم.

نشكركم مسبقا على تعاونكم معنا ومساهمتكم الجادة لإنجاز هذه الدراسة.

ملاحظة: تفسير درجات الإجابة لسلم ***Likert*** الخماسي

- **غير موافق تماما:** يشير إلى رفض مطلق لمحتوى العبارة فهذه الأخيرة لا تصف المؤسسة ولا يوجد هذا النشاط أو الممارسة فيها؛
- **غير موافق:** هذه العبارة لا تصف المؤسسة بشكل عام، فهي تدل على ضعف وجود هذه الحالة أو النشاط في المؤسسة؛
- **محايد:** لا يوجد رأي واضح حول هذه العبارة، وغير متأكد من أنها تصف واقع النشاط الممارس في المؤسسة؛
- **موافق:** أوافق على هذه العبارة، فهي تصف الخاصية أو النشاط الممارس في المؤسسة بشكل عام؛
- **موافق تماما:** وتعني الموافقة المطلقة على العبارة، فهي تصف النشاط الذي يتم تطبيقه في المؤسسة بشكل دقيق.

السنة الجامعية

2016-2015

أولا: محور الأسئلة المتعلقة بالبيانات العامة (الشخصية)

الجنس	ذكر	أنثى
الإجابة	1	2

السن	ما بين 25 و 35 سنة	ما بين 35 و 45 سنة	أكبر من 45 سنة
الإجابة	1	2	3

المستوى الدراسي:	ثانوي	ليسانس	دراسات عليا (ماجستير، دكتوراه)
الإجابة	1	2	3

الوظيفة:	مدير	رئيس قسم	موظف
الإجابة	1	2	3

سنوات الخبرة:	أقل من 05 سنوات	ما بين 05 و10 سنوات	ما بين 10 و15 سنة	أكثر من 15 سنة
الإجابة	1	2	3	4

ثانيا: محور الأسئلة المتعلقة بالفرضيات:

رقم	الفقرات	درجة القدرة				
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
	المحور الأول: التسويق الداخلي					
	التوظيف: الإستقطاب، الإختيار، التعيين					
1.	تقوم إدارة بنككم بإختيار الأفراد ذوي الكفاءات والمهارات العالية.	1	2	3	4	5
2.	تعمل إدارة بنككم على تقدير إحتياجات الأفراد.	1	2	3	4	5
3.	تبذل إدارة بنككم جهودا لتصميم وظيفة تلبي رغبات وحاجات شاغلها.	1	2	3	4	5
4.	تحاول إدارة بنككم جمع المعلومات من الموظفين لتحسين وظائفهم.	1	2	3	4	5
5.	يشعر الموظف أن الوظيفة التي يشغلها توافق ومستوى تأهيله العلمي.	1	2	3	4	5

رقم	الفقرات	درجة القدرة				
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
.6	تقوم إدارة بنككم بالإهتمام بشكاوي الموظفين.	1	2	3	4	5
.7	تحاول إدارة بنككم تعيين الفرد في وظيفة تناسب كفاءته.	1	2	3	4	5
.8	تكلف إدارة بنككم الموظف بمسؤوليات ضمن قدرة تحمله.	1	2	3	4	5
.9	تهتم إدارة بنككم بتوضيح أهدافها وإستراتيجياتها للموظفين.	1	2	3	4	5
.10	يشعر الموظفين بتوافق بين الأهداف التي يسعى إليها بنككم وأهدافهم.	1	2	3	4	5
	الإتصال الداخلي					
.11	تهتم إدارة بنككم بالتواصل مع موظفيها بإستمرار.	1	2	3	4	5
.12	يتوفر بنككم على نظام للإتصالات الداخلية يسمح بتوفير كافة المعلومات التي يحتاجها الموظف لتأدية وظائفه.	1	2	3	4	5
.13	تقوم إدارة بنككم بتبيان أهمية المهام التي يقوم بها الموظف.	1	2	3	4	5
.14	يتلقى الموظف التعاون المطلوب من زملائه لتقديم الخدمات للزبائن.	1	2	3	4	5
.15	بإمكان الموظف الإتصال بسهولة برئيسه المباشر في حالة تعرضه لمشكلة ما في عمله.	1	2	3	4	5
.16	تعتبر إدارة بنككم الموظفين وسيلة إتصال فعالة للتأثير على الزبائن.	1	2	3	4	5
	التدريب					
.17	تستخدم إدارة بنككم الأساليب التقنية الحديثة في ممارسة عملية التدريب.	1	2	3	4	5
.18	تعتمد إدارة بنككم برنامج تدريبي لتطوير مهارات الموظفين بشكل منتظم ومستمر.	1	2	3	4	5
.19	تقوم إدارة بنككم من خلال برامجها التدريبية بتوضيح المهام المنوطة بالموظفين.	1	2	3	4	5
.20	تهتم إدارة بنككم بزيادة معرفة الموظف.	1	2	3	4	5
.21	تهدف إدارة بنككم من البرامج التدريبية إستدراك نقائص الموظفين لتأدية مهامهم.	1	2	3	4	5
.22	يحاول المشرفون على الموظفين إيجاد الحلول للعقبات والمشاكل التي تواجههم أثناء أدائهم عملهم.	1	2	3	4	5
.23	تقوم الإدارة بتحديث متواصل للمعلومات والمهارات التي يتم يكتسبها الموظفين من خلال العملية التدريبية.	1	2	3	4	5
.24	تعتبر إدارة بنككم أن تطوير معارف ومهارات الموظفين إستثمارا وليس تكلفة.	1	2	3	4	5
.25	يساعد التدريب على خلق قدرات جديدة لمواجهة مختلف الأزمات التي يتعرض لها بنككم.	1	2	3	4	5
.26	يساعد التدريب الموظفين على إتخاذ أفضل القرارات لأداء أعمالهم.	1	2	3	4	5
	التحفيز					
.27	يعتبر الراتب الحالي مرضيا مقارنة بحجم مهام الموظف ومسؤولياته داخل بنككم.	1	2	3	4	5

.28	يتلقى الموظف منافع من الوظيفة تتناسب والجهود التي يبذلها.	1	2	3	4	5

رقم	الفقرات	درجة القدرة				
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
.29	تقوم إدارة بنككم بتحفيز الموظفين نظير جهودهم المبذولة لتقديم خدمات ذات جودة.	1	2	3	4	5
.30	يشيد المسؤول على أداء الموظف بالشكر والتقدير في حالة قيامه بمهامه بالمستوى المطلوب.	1	2	3	4	5
.31	تقوم إدارة بنككم بدفع الراتب والمكافآت في الوقت المحدد.	1	2	3	4	5
.32	نظام الأجور الذي تتبعه الإدارة عادل بالنسبة لكل الموظفين.	1	2	3	4	5
.33	نظام المكافآت يشجع الموظفين على العمل الجماعي.	1	2	3	4	5
.34	تشجع إدارة بنككم الموظفين من خلال نظام الحوافز والمكافئات لتقديم أداء أفضل.	1	2	3	4	5
.35	تقدم إدارة بنككم للموظفين فرصة الترقية إلى مناصب إدارية أعلى نظير جهودهم المبذولة.	1	2	3	4	5
	التمكين					
.36	تعتمد إدارة بنككم أسلوب الإدارة بالمشاركة لتحليل المشاكل وإتخاذ القرارات المناسبة.	1	2	3	4	5
.37	تهتم إدارة بنككم بتزويد الموظفين بالمعلومات الكافية عن طبيعة العمل داخل بنككم.	1	2	3	4	5
.38	تعطي إدارة بنككم أهمية كبيرة لنشر المعلومات الضرورية التي تظهر فلسفته ورسالته بشكل واضح للموظفين.	1	2	3	4	5
.39	تقوم إدارة بنككم بإشراك الموظفين لديه في عملية إتخاذ القرارات.	1	2	3	4	5
.40	تمنح إدارة بنككم للموظفين صلاحيات لإتخاذ القرارات التي تسرع من إستجابتهم لتلبية حاجات الزبائن.	1	2	3	4	5
.41	تشجع إدارة بنككم الموظفين من خلال تنفيذ أفكارهم الإبداعية.	1	2	3	4	5
.42	يحسن التمكين في جودة الخدمة المقدمة وبالتالي رضا الزبون وولائه.	1	2	3	4	5
.43	تقوم إدارة بنككم بتفويض السلطة الكافية لإنجاز مهام وظيفتي.	1	2	3	4	5
.44	يدرك الموظفين نوعية ومستوى الأداء المتوقع منهم.	1	2	3	4	5
.45	للموظف حرية تحديد وتيرة وتنظيم العمل حسب ظروف العمل وطبيعة الزبون.	1	2	3	4	5
.46	تهتم الإدارة بتكليف الموظفين بالواجبات التي تشعرهم بأهمية العمل.	1	2	3	4	5
	المحور الثاني: إدارة التغيير					
	أهمية تطبيق إدارة التغيير بالنسبة للبنك					
.47	يعمل بنككم على مواكبة التغييرات المتسارعة في البيئة المحيطة بها من خلال تحديث الأساليب الإدارية.	1	2	3	4	5
.48	توفر إدارة بنككم الإمكانيات اللازمة التي تتطلبها عملية التغيير.	1	2	3	4	5
.49	تحدد الإدارة دور كل موظف في عملية التغيير حتى تكون مستقرة ومستمرة.	1	2	3	4	5

.50	تهتم إدارة بنككم بتطوير وتحسين مهارات ومعارف الموظفين.	1	2	3	4	5

رقم	الفقرات	درجة القدرة				
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
.51	تسعى إدارة بنككم للإلمام بأفضل الأساليب لإحداث التغيير.	1	2	3	4	5
.52	تساهم البرامج التدريبية في تمكين الموظفين من إستعاب الأساليب الإدارية الحديثة.	1	2	3	4	5
.53	تشجيع إدارة بنككم الموظفين لتقديم أفكارهم والتعبير عن آرائهم تجاه برامج التغيير.	1	2	3	4	5
.54	توضح إدارة بنككم للموظفين بأن التغيير في نظم العمل وآلياته سيعود بالنفع عليهم وعلى بنككم.	1	2	3	4	5
.55	تدعم إدارة بنككم الموظفين الذين سيتأثرون بالتغيير.	1	2	3	4	5
	مستويات تطبيق التغيير في البنك					
.56	تقوم إدارة بنككم بتغييرات في الهيكل التنظيمي لزيادة صلاحيات الموظفين.	1	2	3	4	5
.57	يساعد الهيكل التنظيمي على تسهيل الإتصال بين الموظفين.	1	2	3	4	5
.58	تطوير الهيكل التنظيمي بإستمرار يساعد على إنجاز المهام.	1	2	3	4	5
.59	التغيير في الهيكل التنظيمي يتوافق مع التغيير في أهداف بنككم.	1	2	3	4	5
.60	تحدث إدارة بنككم تغييرات في حجم مسؤوليات الموظفين.	1	2	3	4	5
.61	تساهم الأنظمة الإدارية المتبعة في بنككم في تسهيل عملية إحداث التغيير المطلوب.	1	2	3	4	5
.62	تقوم إدارة بنككم بإعادة توزيع الوظائف بما يتناسب ومؤهلات وقدرات الموظف.	1	2	3	4	5
.63	تهتم إدارة بنككم بتعزيز علاقات العمل والإحترام فيما بين الموظفين وبين رؤسائهم.	1	2	3	4	5
.64	تهتم إدارة بنككم بتطوير مستمر للتكنولوجيا المستخدمة في تقديم الخدمات وتطوير الأداء.	1	2	3	4	5
.65	تساهم التكنولوجيا الحديثة في سرعة إنجاز المعاملات وتقليل الجهد.	1	2	3	4	5
.66	تحاول إدارة بنككم مواكبة وإستعاب التقدم الهائل في التكنولوجيا.	1	2	3	4	5
	أساليب تعامل إدارة البنك مع مقاومة التغيير					
.67	توفر إدارة بنككم المناخ التنظيمي الذي يمكن الموظفين من تنفيذ عمليات التغيير بشكل جماعي.	1	2	3	4	5
.68	تقوم إدارة بنككم بتوضيح رؤيتها وأهدافها من التغيير للموظفين.	1	2	3	4	5
.69	تعمل إدارة بنككم على توسيع فرص مشاركة الموظفين في مختلف المستويات الإدارية في إعداد خطط التغيير.	1	2	3	4	5
.70	تأخذ إدارة بنككم بعين الإعتبار إلى مقترحات الموظفين المتعلقة بالتغيير في نشاطهم وأعمالهم.	1	2	3	4	5
.71	تحاول إدارة بنككم من تقليل تخوف الموظفين من فقدان المزايا المادية للوضع الحالي عند قيامها بالتغيير.	1	2	3	4	5

رقم	الفقرات	درجة القدرة				
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
.72	توضح إدارة بنككم أن المسؤوليات الوظيفية الجديدة من جراء التغييرات تنتج عنها نتائج إيجابية للبنك وللموظفين.	1	2	3	4	5
.73	تحدد إدارة بنككم بشكل دقيق النتائج التي سيحققها بنككم والموظفين من عملية التغيير.	1	2	3	4	5
.74	تقوم إدارة بنككم بتنفيذ عملية التغيير تدريجيا.	1	2	3	4	5
.75	تهتم إدارة بنككم بالتعرف على الأسباب التي تجعل الموظفين أو يقاومون التغيير.	1	2	3	4	5
.76	تعمل إدارة بنككم على تحفيز الموظفين لتبني عملية التغيير.	1	2	3	4	5

الملحق رقم 02

قائمة المحكمين لأداة الدراسة الإستمارة

إسم ولقب المحكم	الرتبة العلمية	التخصص	مكان العمل
محمد الصغير جيطلي	أستاذ التعليم العالي	تسويق	جامعة محمد البشير الإبراهيمي –برج بوعريريج–
سليمة طبايبية	أستاذ محاضر	إقتصاد مالي	جامعة 8 ماي 1945 –قالمة–
كمال رزيق	أستاذ التعليم العالي	تسويق	جامعة سعد دحلب –بليدة–
عبد الحليم بوشملة	أستاذ محاضر	إحصاء	جامعة 8 ماي 1945 –قالمة–
عمر شريف	أستاذ التعليم العالي	إقتصاد	جامعة –باتنة–
حيدر بن عطا الله	أستاذ التعليم العالي	إدارة أعمال	جامعة جدارة –الأردن–
علي المعموري	أستاذ التعليم العالي	إدارة أعمال	جامعة –العراق–
بومدين بلكبير	أستاذ محاضر	إدارة أعمال	جامعة 8 ماي 1945 –قالمة–
حميد حملاوي	أستاذ محاضر	منهجية	جامعة 8 ماي 1945 –قالمة–

ملحق 3

قائمة الأشكال

رقم الشكـل	عنـــــوان الشـــــكل	الصفحـــة
	الفصـــل الأول: مدخل فكري لإدارة التغيير	
I-01	مستويات التبني والتخلي في عملية التغيير	13
I-02	الأجزاء المتداخلة للتغيير	18
I-03	موضوع عملية التغيير	19
I-04	أنماط التغيير وفق درجات السرعة ومحتوى نطاق التغيير	24
I-05	أشكال التعبير عن مقاومة التغيير على مستوى الفرد والجماعة والمؤسسة	34
I-06	مصفوفة **DRAS**	36
I-07	أنواع القوى المقاومة للتغيير	38
I-08	خصائص إدارة التغيير	45
I-09	إستراتيجيات التغيير المتدرج	51
I-10	إستراتيجيات التغيير البنيوي	53
I-11	نموذج ***كيرت ليوين*** ***Kurt Lewin*** لقوى التغيير في المؤسسة	54
I-12	مراحل إدارة عملية التغيير حسب ***ليوين كيرت*** ***Kurt Lewin***	55
I-13	نموذج ***Huse*** للتغيير المخطط في المؤسسة	58
I-14	مراحل إدارة عملية التغيير حسب ***إفنسفيتش*** ***Ivancevich*** وزملاءه	60
I-15	فوائد تطبيق مواصفات **ISO9000**	63
I-16	مستويات إدارة الجودة الشاملة	70
	الفصـــل الثاني: الإطار العام للتسويق الداخلي	
II-17	أنواع التسويق في المؤسسة الخدمية	86
II-18	محاور وأبعاد التسويق الداخلي	93
II-19	العلاقة بين التسويق الداخلي والتسويق الخارجي	104
II-20	نموذج ***بيري*** ***Berry*** للتسويق الداخلي	107
II-21	نموذج ***كرونروس*** ***Gronroos*** للتسويق الداخلي	109
II-22	نموذج ***رفيق وأحمد*** ***Rafiq and Ahmed*** للتسويق الداخلي	111
II-23	النتائج المحتملة لقرار معين	127
II-24	هرم ***ماسلو*** للحاجات	138

الفصـل الثالث: واقع تطبيق التسويق الداخلي كمدخل لإدارة التغيير في البنوك التجارية الجزائرية		
25-III	النظام البنكي والمالي الجزائري 1963–1966	153
26-III	هيكل النظام البنكي الجزائري ودوائر التمويل بعد إصلاح 1971	156
27-III	هيكل النظام البنكي الجزائري إلى غاية 1986	159
28-III	القطاع البنكي الجزائري بعد قانون 90–10	166
29-III	التمثيل البياني لحصص البنوك العمومية والخاصة من إجمالي الودائع للفترة 2010–2014	170
30-III	التمثيل البياني لحصص البنوك العمومية والخاصة من إجمالي القروض الممنوحة للفترة 2010–2014	172
31-III	هيكل النظام البنكي الجزائري خلال الفترة الممتدة من 2005 إلى 2014	173
32-III	هيكل النظام البنكي الجزائري لسنة 2015	174
33-III	الهيكل التنظيمي لبنك الخارجي الجزائري **BEA**	184
34-III	الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية **BADR**	190
11-III	الهيكل التنظيمي لبنك الخليج الجزائر **AGB**	194
الفصـــل الرابع: دراسة ميدانية لعينة من البنوك التجارية الجزائرية		
35-IV	التمثيل البياني لعدد الإستمارات الموزعة، المسترجعة، الملغاة والمقبولة	214
36-IV	تصنيفات المسطرة الإرتباطية الدقيقة للبيانات المنتشرة	222

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنـــــوان الجـــــدول	الصفحــة
	الفصـــل الأول: مدخل فكري لإدارة التغيير	
01-I	مصادر مقاومة التغيير	31
02-I	أساليب معالجة مقاومة التغيير	40
03-I	أهداف برامج إدارة التغيير	48
04-I	المقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة	66
05-I	مقارنة بين المؤسسات التقليدية والمؤسسات المعاد هندستها	73
06-I	الفرق بين إعادة الهندسة والمداخل الإدارية الأخرى	76
	الفصـــل الثاني: الإطار العام للتسويق الداخلي	
07-II	أربعة مقاربات لتعريف التسويق الداخلي	91
08-II	أهداف الإتصال بالموظفين	131
09-II	الأدوات التقليدية للإتصال بالموظفين	131
	الفصـــل الثالث: واقع تطبيق التسويق الداخلي كمدخل لإدارة التغيير في البنوك التجارية الجزائرية	
10-III	تلخيص ما أسفرت عنه عملية تأميم البنوك في الجزائر	152
11-III	هيكل الودائع للقطاع البنكي الجزائري للفترة 2010-2014	169
12-III	هيكل القروض للقطاع البنكي الجزائري للفترة 2010-2014	171
	الفصـــل الرابع: دراسة ميدانية لعينة من البنوك التجارية الجزائرية	
13-IV	عدد الإستمارات الموزعة، المسترجعة، الملغاة والمقبولة	213
14-IV	مجالات المتوسط الحسابي	219
15-IV	عدد الفقرات في المحاور والأبعاد	226
16-IV	مقياس الدراسة: مقياس ***Likert*** ذو الخمس الدرجات	226
17-IV	التكرارات والنسب المئوية المتعلقة بالمتغيرات الديمغرافية لـ **BEA**، **BADR** و**AGB**	228
18-IV	معاملات الإرتباط (الصدق) بين الدرجة الكلية لكل الإستمارة وأبعاد المحاور التي تنتمي لها	233
19-IV	معاملات الإرتباط (الصدق) بين الدرجة الكلية لكل الإستمارة والمحاور التي تنتمي لها	234
20-IV	قيم معامل ألفا كرونباخ لـ **BEA**، **BADR** و**AGB**	235

21-IV	نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول التوظيف: الإستقطاب، الإختيار، التعيين	237-236
22-IV	نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول الإتصال الداخلي	241
23-IV	نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول التدريب	245-244
24-IV	نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول التحفيز	251-250
25-IV	نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول التمكين	257-256
26-IV	نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول أهمية تطبيق إدارة التغيير بالنسبة للبنك	264-263
27-IV	نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول مستويات تطبيق التغيير في البنك	269-268
28-IV	نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول أساليب تعامل إدارة البنك مع مقاومة التغيير	275-274
29-IV	إختبار التوزيع الطبيعي (K-S) للمحور الأول وأبعاده	281
30-IV	إختبار التوزيع الطبيعي (K-S) للمحور الثاني وأبعاده	282
31-IV	إختبار One sample T .Test لمحور التسويق الداخلي	283
32-IV	إختبار One sample T .Test لبعد التوظيف	284
33-IV	إختبار One sample T .Test لبعد الإتصال الداخلي	285
34-IV	إختبار One sample T .Test لبعد التدريب	286
35-IV	إختبار One sample T .Test لبعد التحفيز	287
36-IV	إختبار One sample T .Test لبعد التمكين	288
37-IV	إختبار One sample T .Test لمحور إدارة التغيير	289
38-IV	إختبار One sample T .Test لبعد أهمية تطبيق إدارة التغيير بالنسبة للبنك	290
39-IV	إختبار One sample T .Test لبعد مستويات تطبيق التغيير في البنك	291
40-IV	إختبار One sample T .Test لبعد أساليب التعامل مع مقاومة التغيير	292
41-IV	إختبار الإرتباط وتحليل التباين **ANOVA** للفرضية الرئيسية الثالثة	293
42-IV	نتائج إختبار الإنحدار المتعدد	294
43-IV	إختبار الإرتباط وتحليل التباين **ANOVA** للفرضية الفرعية الأولى	296
44-IV	إختبار الإنحدار البسيط لإختبار العلاقة بين التوظيف وإدارة التغيير	297

45-IV	إختبار الإرتباط وتحليل التباين **ANOVA** للفرضية الفرعية الثانية	298
46-IV	إختبار الإنحدار البسيط لإختبار العلاقة بين الإتصال الداخلي وإدارة التغيير	299
47-IV	إختبار الإرتباط وتحليل التباين **ANOVA** للفرضية الفرعية الثالثة	300
48-IV	إختبار الإنحدار البسيط لإختبار العلاقة بين التدريب وإدارة التغيير	301
49-IV	إختبار الإرتباط وتحليل التباين **ANOVA** للفرضية الفرعية الرابعة	302
50-IV	إختبار الإنحدار البسيط لإختبار العلاقة بين التحفيز وإدارة التغيير	303
51-IV	إختبار الإرتباط وتحليل التباين **ANOVA** للفرضية الفرعية الخامسة	304
52-IV	إختبار الإنحدار البسيط لإختبار العلاقة بين التمكين وإدارة التغيير	305

فـهـرس المحتـويــات

الموضـــــوع	الصفحة
شكر وتقدير	
الإهداء	
المقدمة العامة	أ – ع
الفصل الأول: مدخل فكري لإدارة التغيير	
المبحث الأول: ماهية التغيير	03
المطلب الأول: نشأة ومفهوم التغيير	03
المطلب الثاني: أهمية وأهداف التغيير	08
المطلب الثالث: أسباب التغيير	10
المطلب الرابع: مجالات وأنواع التغيير	14
المبحث الثاني: المفاهيم الأساسية لمقاومة التغيير	25
المطلب الأول: مفهوم مقاومة التغيير	25
المطلب الثاني: سلبيات وإيجابيات مقاومة التغيير	31
المطلب الثالث: أنواع مقاومة التغيير	33
المطلب الرابع: أساليب معالجة مقاومة التغيير	38
المبحث الثالث: أساسيات حول إدارة التغيير	42
المطلب الأول: ماهية إدارة التغيير	42
المطلب الثاني: مبادئ وأساليب إدارة التغيير	48
المطلب الثالث: إستراتيجيات ونماذج إحداث التغيير	50
المطلب الرابع: مداخل إحداث التغيير	60
الفصل الثاني: الإطار العام للتسويق الداخلي	
المبحث الأول: مدخل فكري للتسويق الداخلي	80
المطلب الأول: نشأة التسويق الداخلي ومراحل تطوره	80
المطلب الثاني: مفهوم التسويق الداخلي	86
المطلب الثالث: أهمية وأهداف التسويق الداخلي	94
المطلب الرابع: الممارسة الفعالة للتسويق الداخلي	99
المبحث الثاني: التسويق الداخلي	103

المطلب الأول: العلاقة بين التسويق الداخلي والتسويق الخارجي 103
المطلب الثاني: نماذج التسويق الداخلي 106
المطلب الثالث: مزيج التسويق الداخلي 112
المطلب الرابع: أنشطة التسويق الداخلي 117
المبحث الثالث: إستراتيجيات التسويق الداخلي 122
المطلب الأول: إستراتيجية التوظيف 122
المطلب الثاني: إستراتيجية الإتصال الداخلي 128
المطلب الثالث: إستراتيجية التدريب 134
المطلب الرابع: إستراتيجية التحفيز 137
المطلب الخامس: إستراتيجية التمكين 141

الفصل الثالث: واقع تطبيق التسويق الداخلي كمدخل لإدارة التغيير في البنوك التجارية

المبحث الأول: نشأة وتطور النظام البنكي الجزائري 148
المطلب الأول: القطاع البنكي الجزائري بعد الإستقلال وبداية الإصلاحات 148
المطلب الثاني: لإصلاحات بعد سنة 1990 161
المطلب الثالث: واقع القطاع البنكي الجزائري 168
المطلب الرابع: شروط إصلاح البنوك التجارية الجزائرية والتحديات التي تواجهها 175
المبحث الثاني: التعريف بعينة الدراسة 180
المطلب الأول: عرض عام للبنك الخارجي الجزائري 180
المطلب الثاني: عرض عام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية 185
المطلب الثالث: عرض عام لبنك الخليج الجزائر 191
المبحث الثالث: التسويق الداخلي وإدارة التغيير في البنوك التجارية 195
المطلب الأول: التسويق الداخلي في البنوك التجارية 195
المطلب الثاني: إدارة التغيير في البنوك التجارية 199
المطلب الثالث: أثر التسويق الداخلي على نجاح إدارة التغيير في البنوك التجارية 203

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لعينة من البنوك التجارية الجزائرية

المبحث الأول: تصميم الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية 211
المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية 211

المطلب الثاني: الأدوات المستعملة لجمع بيانات الدراسة الميدانية 215
المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة 218
المطلب الرابع: وصف وتحليل أداة الدراسة الرئيسية (الإستمارة) 224
المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة والتحليل الإحصائي لمتغيراتها 228
المطلب الأول: وصف خصائص عينة الدراسة 228
المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة 232
المطلب الثالث: تحليل إجابات الموظفين حول أبعاد المحور المتعلق بالتسويق الداخلي 235
المطلب الرابع: تحليل إجابات الموظفين حول أبعاد المحور المتعلق بإدارة التغيير 262
المبحث الثالث: إختبار فرضيات الدراسة وتحليلها 280
المطلب الأول: إختبار التوزيع الطبيعي 280
المطلب الثاني: إختبار الفرضية المتعلقة بمدى إهتمام البنوك محل الدراسة بتطبيق أبعاد التسويق الداخلي 282
المطلب الثالث: إختبار الفرضية المتعلقة بمدى إهتمام البنوك محل الدراسة بتطبيق أبعاد إدارة التغيير 288
المطلب الرابع: إختبار الفرضية المتعلقة بأثر التسويق الداخلي على إدارة التغيير 292
الخاتمة العامة 308-312
المراجع 314-335
الملاحق 337-344
قائمة الأشكال
قائمة الجداول
فهرس المحتويات
الملخص

من أجل الإحاطة المسبقة بمعنى المصطلحات المهمة التي سيتم تداولها في دراستنا، لابد أن نحدد معناها مسبقا ومن أهمها ما يلي:

- **المؤسسة:**

لقد أدت التحولات الكبرى التي عرفها محيط المؤسسة، وتسارع التطورات التي لا يزال يتميز بها حتى اليوم، إلى نقل المؤسسة من ذلك المفهوم الضيق على أنها نظام مغلق، لا تؤثر ولا تتأثر بالبيئة المحيطة بها، إلى مفهوم أوسع وأشمل، خاصة مع ظهور أهم مدارس الفكر التنظيمي ألا وهي مدرسة النظم، حيث أصبح ينظر للمؤسسة على أنها نظام مفتوح تتفاعل بإستمرار مع المؤسسات الأخرى، وتعرف المؤسسة على أنها: عبارة عن نظام يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية أو الجزئية (sous systèmes)، التي يعتمد كل جزء منها على الآخر وتتداخل العلاقات فيما بينها وبين البيئة الخارجية لتحقيق الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها.

- **بيئة المؤسسة:**

عرف ***Tomson*** البيئة على أنها: "مجموعة المتغيرات أو القيود أو المواقف أو الظروف التي هي بمنأى عن رقابة المنظمة، وبالتالي يجب على الإدارة أن توجه جهودها لإدارة البيئة ولمنشأة معا"، وتنقسم البيئة التي تنشط فيها المؤسسة إلى بيئة داخلية وبيئة خارجية:

- **البيئة الداخلية:**

تعرف على أنها: "جميع القوى والعوامل التي تقع داخل المؤسسة والتي يكون لها تأثير مباشر في أدائها وترتبط مكوناتها إلى حد كبير بأنشطتها مثل المكونات التنظيمية، التسويقية، الإنتاجية، ومكونات الأفراد".

- **البيئة الخارجية:**

تعرف على أنها: "مجموعة المتغيرات الخارجية والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على أداء المؤسسة وبالتالي على واقعها ومستقبلها في الأجلين الطويل والقصير".

- **الإدارة:**

ينظر للإدارة بأنها علم وفن ومهنة، كعلم تعني أنها إطار من المعرفة المنظمة، وكفن تشير إلى أنها مجموعة من المهارات المهنية والخبرات التي تنصب على التطبيق الفعال لنظريات علم الإدارة، أما الإدارة كمهنة فهي مجموعة من المهام التي تمارسها فئة مميزة من الأفراد تمتلك المعرفة والخبرة وتحكمها مجموعة من القيم والعادات والمعتقدات المشتركة، ومن هنا تمثل الإدارة مضمونا شاملا تتداخل فيه الأبعاد الثلاثة السابقة في وحدة متكاملة، فهي عملية تنسيقية للنشاطات المؤسساتية وإنجازها بفاعلية وكفاية مع ومن خلال الآخرين.

- **التغيير:**

يعرف ***Beriot*** التغيير على أنه: "التطور الديناميكي الذي يخلق الإختلافات وفروق في التنظيم بين الوضع t والوضع t+1". ويرى أن التغيير هو: "كل تطور من حالة أولية إلى حالة نهائية ناتجة عن مسار يتم إتباعه".

- **إدارة التغيير:**

من الصعب التفريق والفصل بين تعريفات التغيير وإدارة التغيير، حيث يوجد هناك تداخل وترابط بينها، فالعديد من تعاريف التغيير تكون صالحة لإدارة التغيير والعكس صحيح، وهذا لأن التعاريف التي تناولت التغيير سلطت الضوء عليه على أنه عملية داخل المؤسسة، وتعرف إدارة التغيير على أنها: "كيفية إستخدام أفضل الطرق إقتصادا وفعالية لإحداث التغيير، بهدف خدمة أهدافه والإضطلاع بالمسؤوليات التي تمليها أبعاد التغيير الفعال".

- **مقاومة التغيير:**

كون التغيير الثابت الحقيقي الذي يجب على المؤسسة مسايرته، فإن عليها أيضا أن تستعد لمواجهة مقاومة الأفراد له، على إعتبار أنها رد فعل طبيعي لإفشاله وعرقلة مسيرته، تعرف على أنها: "تعبير ظاهري أو باطني لردود الفعل الرافضة للتغيير، وهي ظاهر طبيعية شأنها شأن التغيير نفسه".

- **التسويق الداخلي:**

يعرف على أنه: "تلك الإستراتيجية التي تقوم على تشكيل وتكوين الوظيفة كمنتج يجب أن يتوافق مع الإحتياجات الإنسانية للأفراد الذين سيقومون بشغلها وأداء المهام التي تنطوي عليها".

- **الزبون:**

يعرف الزبون على أنه: "شخص معنوي أو طبيعي يدفع للحصول على سلعة أو عدة سلع أو الإستفادة من خدمة أو عدة خدمات من مواردها"، ويعرف الزبون على أنه: "ذلك الفرد الذي يقوم بالبحث عن السلعة أو الخدمة ما، وشرائها لإستخدامه الخاص أو إستخدامه العائلي"، ويمكن تصنيف الزبائن إلى نوعين رئيسيين:

- **الزبون الخارجي:** هو ذلك الفرد الذي تتمحور حوله كافة الأنشطة والجهود، من أجل تحقيق رغباته وتحفيزه على إقتناء السلعة أو الخدمة التي تنتجها المؤسسة؛
- **الزبون الداخلي:** وهم الموظفون في جميع الأقسام الذين يتعاملون مع بعضهم البعض لإنجاز الأعمال، وهم زملاء العمل، مسؤولي العمليات وفريق الإنتاج، وإدارة الحسابات.

- **الرضا الوظيفي:**

يعرف الرضا الوظيفي على أنه: "الشعور الإيجابي الناتج عن تقييم الفرد لوظيفته أو خبرته في تلك الوظيفة".

قائمة الإختصارات والرموز

الإختصار/ الرمز	الدلالة	
	بالفرنسية/ بالإنجليزية	بالعربية
DRAS	Discours, Routines, Actions, Symboles	الخطاب، الروتين، التصرفات، الرموز
ISO	International Standardization Organization	المؤسسة الدولية للتقييس أو المواصفات
IEC	International Electromechanical Commission	اللجنة الدولية للإلكتروميكانيك
TQM	Total Quality Management	إدارة الجودة الشاملة
BCA	Centrale d'Algérie Banque	البنك المركزي الجزائري
CAD	Caisse Algérienne de Développement	الصندوق الجزائري للتنمية
BAD	Banque Algérienne de Développement	البنك الجزائري للتنمية
CNEP	Caisse Nationale d'Epargne et de Prévoyance	الصندوق الوطني للتوفير والإحتياط
BNA	Banque Nationale d'Algérie	البنك الوطني الجزائري
CPA	Crédit Populaire d'Algérie	القرض الشعبي الجزائري
BEA	Banque Extérieure d'Algérie	البنك الخارجي الجزائري
BADR	Banque de l'Agriculture et du Développement Rural	بنك الفلاحة والتنمية الريفية
BDL	Banque de Développement Local	بنك التنمية المحلية
BACB	British Arab Commercial Bank	البنك العربي البريطاني التجاري
ATFP	Arab Trade Financing Programme	برنامج تمويل التجارة العربية
BAMIC	du Maghreb Arabe pour Banques L'investisement et le commerce	بنك المغرب العربي للإستثمار والتجارة

UBAF	Unions des Banques Arabes et Francaises	إتحاد البنوك العربية الفرنسية
PMI	Petite et Moyenne Industries	الصناعات المتوسطة والصغيرة
PME	Petite et Moyenne Entreprise	المؤسسات المتوسطة والصغيرة
SWIFT	Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication	جمعية الإتصالات المالية العالمية بين البنوك
CIB	Carte Inter Bancaire	بطاقة السحب ما بين البنوك
AGB	Algeria Gulf Bank	بنك الخليج الجزائر
KIPCO	Kuwait Projects Company	مؤسسة مشاريع الكويت القابضة
JKB	Jordan Kuweit Bank	البنك الأردني الكويتي
TIB	Tunis International Bank	بنك تونس الدولي
SPSS	Statistical Package For The Social Sciences	برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية

الملخص:

تهدف هذه الأطروحة إلى دراسة طبيعة التسويق الداخلي في المؤسسات الخدمية بصفة عامة والبنوك محل الدراسة بصفة خاصة، من أجل إبراز أهميته بوصفه وسيلة تستخدم لتطوير الوعي لدى الموظفين للتوجه بالزبون والسوق، لإزالة العوائق الوظيفية، تحفيز الموظفين وتعزيز قدراتهم ومهاراتهم لتحسين مستوى الجودة المقدمة، تقبل التغييرات التي تحدثها من أجل تقليل مقاومتهم لعمليات التغيير وإنجاح إدارة التغيير بهدف تحقيق أهدافها التنظيمية.

ولقد قمنا بإختيار قطاع البنوك بوصفه مجالا مناسبا لإجراء الجانب الميداني من الدراسة، حيث تم من خلال دراسة ثلاثة بنوك والمتمثلة في: (البنك الخارجي الجزائري، بنك الفلاحة والتنمية الريفية وبنك الخليج الجزائر بالجزائر العاصمة)، وإستخدمنا الإستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات حيث قسم إلى محورين للإلمام بجوانب الموضوع، حيث تضمن محور التسويق الداخلي خمسة أبعاد (التوظيف، الإتصال الداخلي، التدريب، التحفيز والتمكين)، أما محور إدارة التغيير تضمن ثلاثة أبعاد (أهمية تطبيق إدارة التغيير، تطبيق التغيير في مختلف المستويات وأساليب التعامل مع مقاومة التغيير)، وتم توزيع الإستمارة على مختلف مفردات العينات عبر المقابلة المباشرة، وإعتمدنا على برنامج التحليل الإحصائي SPSS لتحليل البيانات التي تم جمعها، وأظهرت نتائج التحليل وجود علاقة بين التسويق الداخلي وإدارة التغيير؛ غير أن نتائج الإنحدار المتعدد أظهرت أن هناك تباينا في تأثير أبعاد التسويق الداخلي على إدارة التغيير، فكان كل من التدريب، التحفيز والتمكين الأبعاد الأكثر تأثيرا في البنك الخارجي الجزائري، والتمكين البعد المؤثر في بنك الفلاحة والتنمية الريفية، بينما التوظيف، التدريب والتمكين الأبعاد المؤثرة في بنك الخليج الجزائر.

الكلمات المفتاحية: التسويق الداخلي، الزبون الداخلي، المنتجات الداخلية، التوجه بالزبون، التغيير، إدارة التغيير، مقاومة التغيير

Abstract

This thesis aims to study the nature of internal marketing in the service institutions in general, and banks as a case of study in particular, to highlight its importance as a means used to develop the awareness among the employees for customer orientation and market, to remove the functional barriers, to motivate the employees and enhance their abilities and skills to improve the level of quality offered, and to accept the changes that done in order to reduce their resistance to change processes ,and to succeed the change management to achieve its organizational objectives.

We have chosen the banking sector as an appropriate field to conduct the practical part of the study, Where it has done through the study of three banks: External Bank of Algeria, Bank of Agriculture and Rural Development, and the Gulf Bank Algeria in Algiers), and we used the questionnaire as a key apparatus for data collection. It was divided into two axes to understand all the aspects of the subject. The internal marketing axis has included five dimensions (recruitment, internal communication, training, motivation and empowerment). The axis of change management included three dimensions (the importance of applying change management, the application of the change in all the levels, and the dealing methods in the resistance to change). The questionnaire has been distributed to all employees through direct interview. We have adopted the program of statistical analysis SPSS to analyze the data that has been collected. The results indicated the existence of a relationship between internal marketing and the management of change; however, the multivariate regression results showed that there is a difference in the impact of the dimensions of internal marketing on change management. Training, motivation, and empowerment are the most influential dimensions in the External Bank of Algeria, and empowerment is the influential dimension in the Bank of Agriculture and Rural Development, while recruitment, training, and empowerment are the influential dimensions in the Gulf Bank Algeria.

Keywords: Internal Marketing, Internal Customer, Internal Products, Customer Orientation, Change, Change Management, Resistance To Change.

تم بحمد الله

قال علي بن أبي طالب:
للهّ.. محبة العلم دين يُدان به، يُكسب
الإنسان الطاعة في حياته وجميل
الأحدوثة بعد وفاته، والعلم حاكم
والمال محكوم عليه...مات خُزّان
المال وهم أحياء، والعلماء باقون ما
بقي الدهر، أعيانهم مفقودة وأمثالهم
في القلوب موجودة..للهّ

من وصية الإمام علي بن أبي طالب
لكميل النخعي