

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم التجارية

مذكرة مقدمة استكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

ميدان علوم اقتصادية و تسيير و علوم تجارية

الشعبة: العلوم التجارية

التخصص: تسويق الخدمات

بعنوان:

تأثير التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي

دراسة حالة المؤسسات الخدمائية

بنوك - ولاية سعيدة -

تحت إشراف:

الأستاذ: عطاء الله لحسن

من إعداد الطلبة:

- سيراظ أسماء

- قدور شريف زهرة

أعضاء لجنة المناقشة:

أ/د..... مشرفا

أ/د..... ممتحنا

أ/د..... عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2020/2019

إهداء

إلى صاحب السيرة العطرة، والفكر المُستنير؛ فلقد كان له الفضل الأوّل في بلوغي التعليم العالي (والدي العزيز)، أطال الله في عُمره.

إلى من وضعتني على طريق الحياة، وجعلتني رابط الجأش، وراعتني حتى صرت كبيراً (أُمِّي الغالية)، طيّب الله ثراها.

إلى إخوتي؛ من كان لهم بالغ الأثر في كثير من العقبات والصعاب.

إلى جميعاً أحبائي، أصدقائي، زملائي وأساتدتي الكرام والذين لم يتوانوا في مد يد العون لأهدي إليكم ثمرة نجاحي.

شكر و عرفان

الشكر أولاً لله عز وجل الذي قدرنا على استكمال هذا المجهود المتواضع. كما يسرني أن أوجه شكري لكل من نصحني أو أرشدني أو وجهني أو ساهم معي في إعداد هذا البحث بإيصالي للمراجع والمصادر المطلوبة في أي مرحلة من مراحلها، وأشكر على وجه الخصوص استاذي الفاضل الدكتور تور (عطاالله لحسن، والمشرف على البحث) على مساندي وإرشادي بالنصح والتصحيح وعلى اختيار العنوان والموضوع، كما أشكر الطاقم الإداري للبنوك مجتمع الدراسة بولاية سعيدة على تعاونهم معنا في عز فترة فيروس كورونا، كما لا أنسى بالشكر كل من ساهم في إنجاز هذا العمل المتواضع من قريب أو بعيد.

ملخص البحث:

تهدف الدراسة إلى اختبار أثر ممارسات التسويق الداخلي علي رضا العاملين دراسة حالة البنوك بولاية سعيدة، وتمثلت ممارسات التسويق الداخلي بـ "التمكين، البرامج التدريبية، الحوافز والمكافآت والاتصال الداخلي، واستعان الباحث في اختيار ممارسات التسويق الداخلي بناءا على الدراسات السابقة، وتمثل مجتمع الدراسة بالعاملين في بنوك الولاية وتم أخذ عينة عشوائية مقدارها 100 استبانة، تم استرداد 90 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي وتم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية SPSS لاختبار فرضيات الدراسة وتحقيق أهدافها. توصل الباحث إلى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات التمكين، وترسيخ جودة الخدمة، والاتصال الداخلي، في حين وجود أثر ذو دلالة احصائية للحوافز والمكافآت والبرامج التدريبية في رضا العاملين بالبنوك بالولاية.

تم تقديم توصيات بضرورة العمل على تحقيق مستويات عالية من الرضاء الوظيفي بين أفراد التنظيم من خلال ممارسة القيادة المناسبة، وينبغي عليهم كذلك أن يؤثروا في الالتزام الانفعالي لتحسين إحساس العاملين بالرضاء الوظيفي.

ABSTRACT:

The study aimed to test the impact of internal marketing practices on employee satisfaction, a case study of Saida Banks. The internal marketing practices include "empowerment, training programs, incentives and rewards, and internal communication". The practices of internal marketing was tested depending on previous studies, where a sample of 100 questionnaires were distributed to the employees of Saida Banks, of which 90 retrieved questionnaires were found valid for statistical analysis. In order to test the study hypotheses and to achieve its goal the Statistical Package for Social Science Program (SPSS) was used.

The researcher concluded that there is no statistically significant effect of empowerment practices, the consolidation of service quality, and internal communication, while there is a statistically significant effect of incentives, rewards, and training programs on the satisfaction of bank employees in the state.

The researcher recommends the need to achieve high levels of job satisfaction among members of the organization through the exercise of appropriate leadership, where they should also influence the emotional commitment to improve the employee's sense of job satisfaction.

فهرس المحتويات:

01	الفصل الأول: الإطار النظري لدراسة التسويق الداخلي.....
02	تمهيد الفصل.....
03	المبحث الأول: التسويق الداخلي.....
03	المطلب الأول : ماهية التسويق الداخلي
05	المطلب الثاني : مراحل تطور التسويق الداخلي.....
07	المطلب الثالث : أهمية التسويق الداخلي.....
10	المطلب الرابع : أهداف التسويق الداخلي.....
12	المبحث الثاني : إجراءات التسويق الداخلي وخطوات تطبيقه.....
12	المطلب الأول : إجراءات التسويق الداخلي.....
16	المطلب الثاني : خطوات التسويق الداخلي.....
18	المطلب الثالث : المزيج التسويقي الداخلي.....
21	المطلب الرابع: نماذج التسويق الداخلي.....
26	خاتمة الفصل.....
27	الفصل الثاني : الرضا الوظيفي.....
28	تمهيد الفصل
29	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الرضا الوظيفي.....
29	المطلب الأول : ماهية الرضا الوظيفي.....
30	المطلب الثاني : عوامل تحقيق الرضا الوظيفي.....
31	المطلب الثالث : الأهمية النظرية للرضا الوظيفي بالنسبة لأداء العاملين في المؤسسات.....
33	المطلب الرابع: قياس الرضا الوظيفي.....
34	المبحث الثاني : العلاقة بين التسويق الداخلي و الرضا الوظيفي.....
34	المطلب الأول : مظاهر الرضا الوظيفي.....
36	المطلب الثاني : محددات الرضا الوظيفي.....
39	المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي.....
41	المطلب الرابع : أبعاد التسويق الداخلي و الرضا الوظيفي.....
46	خاتمة الفصل.....
47	الفصل الثالث : الدراسة الميدانية : دراسة تأثير التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي.....
48	تمهيد للفصل.....
49	المبحث الأول : منهجية و إجراءات الدراسة.....
49	1. الطريقة و أدوات الدراسة.....

49	1- عينة ومجتمع الدراسة.....
49	2- أداة الدراسة.....
51	3- مقياس اداة الدراسة.....
52	4- أدوات المعالجة الاحصائية.....
52	5-1 - خصائص عينة الدراسة.....
53	أولا :توزيع أفراد عينة الدراسة و وفقا لمتغير الجنس.....
53	ثانيا: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير السن.....
54	ثالثا : توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي.....
54	رابعا : توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الأقدمية.....
56	خامسا: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المنصب.....
57	II. نتائج الدراسة.....
57	1- قياس صدق وثبات أداة الدراسة.....
58	2- تحليل محاور الدراسة.....
58	1-2 تحليل محاور التسويق الداخلي.....
66	2-2 تحليل المحور السابع " الرضا الوظيفي ".....
68	3- اختبار فرضيات الدراسة.....
68	1-3 إختبار الفرضيات الرئيسية.....
71	2-3 إختبار الفرضيات الفرعية.....
79	خاتمة الفصل.....
83-80	خاتمة عامة.....
VI	قائمة المصادر و المراجع.....
IX	الملاحق.....

قائمة الجداول:

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
04	أهم مقاربات مفهوم التسويق الداخلي	01
12	أهداف التسويق الداخلي حسب	02
20	عناصر الأنشطة التسويقية	03
50	مجالات الدراسة	04
50	مستويات التقييم	05
51	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	06
52	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	07
53	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	08
54	توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية أو عدد سنوات الخبرة	09
55	توزيع أفراد العينة حسب متغير المنصب	10
57	قياس صدق وثبات أداة الدراسة	11
58	نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات (فقرات) المحور الأول" ترسيخ الخدمة "مع تحديد الإتجاه العام	12
59	نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات (فقرات) المحور الثاني" التمكين "مع تحديد الإتجاه العام	13
60	تحليل محور الاتصال	14
62	نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات (فقرات) المحور الرابع" الإختيار والتعيين "مع تحديد الإتجاه العام	15
63	نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات (فقرات) المحور الخامس" التدريب "مع تحديد الإتجاه العام .	16
64	نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات (فقرات) المحور السادس"	17
64	الحوافز "مع تحديد الإتجاه العام	18

65	نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات (فقرات) المحور السابع" الرضا الوظيفي "مع تحديد الإتجاه العام	19
65	إختبار الفرضية الأولى	20
65	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	21
66	نتائج اختبار الفرضيات الفرعية	22
67	تحليل أنوفا بين مجموعات الدراسة	23
68	الوسط الحسابي لكل فئة عمرية	24
71	تحليل الفرضية الفرعية الثانية	25
71	الوسط الحسابي لكل مستوى تعليمي	26
72	تحليل أنوفا بين المجموعات للفرضية الفرعية الثالثة	27
74	الوسط الحسابي لكل منصب	28
78	تحليل أنوفا لمتغير الأقدمية	29

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
10	الاتصال الداخلي بالمنظمة	01
22	نموذج بييري للتسويق الداخلي	02
23	نموذج كرونروس في التسويق الداخلي	03
25	نموذج رفيق وأحمد للتسويق الداخلي	04
53	التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير الجنس	05
54	التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير السن	06
55	التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي 55	07
56	التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير الأقدمية (سنوات الخبرة)	08
57	التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة المهنية	09

مقدمة عامة:

يتسم عالم اليوم بتغيرات كثيرة ومعقدة، أدت إلى اشتداد المنافسة بين المؤسسات، خاصة الخدمية منها حيث تركز أغلبها من خلال عمليات التبادل مع العملاء الخارجيين على رضا وإشباع رغباتهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة ؛ و عليه فإن الدور الذي يلعبه الأفراد العاملين بالمنظمات وبالأخص المنظمات الخدمائية هو دور حيوي بالنسبة لهذه المنظمات، الأمر الذي أدى بالمنظمات إلى تركيز الاهتمام بشكل آخر من أشكال التبادل وهو ما يمكن أن يتم بين المنظمة والأفراد العاملين فيها، وهذا ما أدى إلى ظهور مفهوم تسويقي حديث يهتم بالعاملين داخل المنظمة يعرف بالتسويق الداخلي.¹ وبكل حال فإن (مقدم الخدمة) إذا لم يكن راضيا فإن عدم رضاه سوف ينعكس سلبا على أو المنتفع من الخدمة، لذا يتطلب من المنظمات أن رضا الزبون الخارجي مرتبط ارتباطا وثيقا برضا الزبون الداخلي كأحد أبعاد التسويق الشمولي المتكامل و الذي تشمل التسويق الاجتماعي و المسؤولية الاجتماعية و التسويق بالعلاقات و التسويق الداخلي.²

يعتمد التسويق الداخلي على تطوير وتصميم وتطبيق البرامج التسويقية والعمليات والأنشطة التي تدرك الاتساع و الترابط مما يؤكد على أن الجميع في المنظمات يجب ان يعتنقوا مبادئ التسويق المناسبة وخاصة فيما يخص الإدارة العليا.

فالتسويق الداخلي هو التوظيف والتدريب، وتحفيز الكوادر القادرة والذين يرغبون في خدمة العملاء بشكل جيد ، حيث أنه يطبق داخل المنظمة لإدارة عملية التبادل والتفاعل بين المنظمة والعاملين فيها، فالعاملين لا تقتصر حاجاتهم على الحاجات المادية فقط، بل هناك حاجات اجتماعية مثل الأمن والانتماء والصدقة هم بحاجة لإشباعها، بغية تحقيق الرضا الوظيفي للعامل أو ما يسمى بالرضا الوظيفي، الذي يكون من خلال تطبيق برامج التسويق الداخلي بكل مكوناته. فعلى المؤسسة الاهتمام، ومنذ البداية، بطريقة اختيار وتعيين الموظفين بالمناصب المناسبة لمؤهلاتهم وقدراتهم، بالإضافة إلى الاهتمام بأفضل الطرق في تدريبهم وتحفيزهم والإقرار بجهودهم، مع ضمان وصول المعلومات الكافية إليهم، وهذا ما سيدفع بالموظف لأداء عمله على أكمل وجه، كما يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها.

¹ . جنادي كريم، التسويق الداخلي ، مطبوعة مقدمة ضمن متطلبات الترشح للتأهيل الجامعي، جامعة الجزائر 3، 2017، ص4.

الإيطار العام

للدراسة

1- إشكالية الدراسة:

على ضوء ما تقدم، وبما أن المؤسسات تعمل على تحقيق تفاعل إيجابي بين موظفيها وبينهم و بين الإدارة فإن السؤال الذي يبادرنا هو:

ما مدى تأثير التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي في المؤسسات الخدمائية؟

في محاولة للإجابة على هذا السؤال المحوري يمكننا طرح الأسئلة الفرعية التالية :

- ما مدى تبني المؤسسات الخدمية للتسويق الداخلي بكل مكوناته؟

- هل هناك التزام بتطبيق مبادئ التسويق الداخلي و أبعاده؟

- ما مدى ارتباط أبعاد التسويق الداخلي ؟

2- فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الاولى هناك التزام بتطبيق مبادئ التسويق الداخلي بالنسبة لعينة الدراسة.

الفرضية الرئيسية الثانية يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للتسويق الداخلي على الرضا الوظيفي.

- الفرضية الفرعية الاولى يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لترسيخ جودة الخدمة على الرضا الوظيفي.
- الفرضية الفرعية الثانية يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للتمكين على الرضا الوظيفي.
- الفرضية الفرعية الثالثة يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للاتصال على الرضا الوظيفي.
- الفرضية الفرعية الرابعة يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للاختيار والتعيين على الرضا الوظيفي.
- الفرضية الفرعية الخامسة يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للتدريب على الرضا الوظيفي.
- الفرضية الفرعية السادسة يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للحوافز المادية والمعنوية على الرضا الوظيفي.

الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد فروق ذات دلالة احصائية للرضا الوظيفي تعزى للمتغيرات

الشخصية(العمر,المستوى التعليمي,المنصب,الاقدمية).

-3- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة لمعرفة مدى تأثير التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي بالمؤسسات الخدمية، وبشكل عام يمكن تلخيص أهداف الدراسة في النقاط التالية:

- إثراء الدراسة نظريا بالتعرف على التسويق الداخلي والرضا الوظيفي؛
- التعرف على أهمية تطبيق التسويق الداخلي بالمؤسسات الخدمية بولاية سعيدة؛
- التعرف عن واقع تطبيق التسويق الداخلي بالمؤسسات الخدمية بولاية سعيدة ؛
- التعرف على ما إذا كان للتسويق الداخلي، دورا في تحقيق الرضا الوظيفي.

-4- أهمية الدراسة:

يعد التسويق الداخلي من المواضيع الهامة والحديثة في آن واحد، وأنه لم يلقى الاهتمام الكافي من قبل الباحثين خاصة في المؤسسات الخدمية بالجزائر عموما. ومن المعروف أن اهتمام الإدارة بالعامل أو الموظف من حيث اختيارهم وتعيينهم، تدريبهم وتحفيزهم و تشجيع الاتصال بينهم وبين الإدارة حيث يعتبر من العوامل المولدة للارتياح والرضا الوظيفي لدى العامل أو الموظف، ولكن هذا لا يتحقق إلا بتطبيق التسويق الداخلي ، ومن هنا تكمن أهمية البحث في:

- تقديم دراسة تستفيد منها المؤسسات الخدمية ، وهذا بالتعرف على التسويق الداخلي؛
- إن تعرف المؤسسة عن التسويق الداخلي ومدى أهميته، يسمح لها بتبني برامجها بكل ثقة؛
- تقديم بعض الاقتراحات والتوصيات التي تجعل المؤسسات الخدمية تحقق من خلالها الرضا الوظيفي، إضافة إلى زيادة كفاءة الموظفين و العاملين بالمنظمة.

5- منهجية الدراسة:

الأكيد أن نجاح أي عمل علمي يتوقف على مدى تناسب التقنيات العلمية والمنهجية المتبعة في جمع المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة. وفي هذه الدراسة سيعتمد المنهج الوصفي التحليلي القائم على جمع المعلومات المتعلقة بالجانب النظري، وهذا بالاعتماد على الكتب والمجالات والرسائل الجامعية.

استكمال الدراسة بجانبها العملي اعتمد منهج دراسة حالة المؤسسات الخدمية، وقد تم تصميم استبيان أعد لغرض البحث وجمع المعلومات المتعلقة بالموضوع، حيث تم توزيعه على 90 الموظفین على شريحة البنوك بولاية سعيدة (BADR, BNA, BDL, CPA)، كما اعتمدنا في تحليل النتائج على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS من خلال أسلوب العينة الميسرة.

6- الدراسات السابقة:

تم الاضطلاع على عدد من الدراسات نذكر منها:

- (أطروحة دكتوراه للطالب صالح عمر الكرامة الجري، 2006) من أهم النتائج المتوصل إليها:
 - ان نجاح أي مؤسسة خدمية ينبعث انطلاقا من نجاح و تطبيق التسويق الداخلي أولا و الذي يعكس صورتها لدى زبائنها و كسب رضاهم أولا ثم ولأهم.
 - إن برامج التسويق الداخلي الفعالة تساهم بصورة إيجابية في نجاح الإستراتيجية التسويقية؛ إشباع حاجات الأفراد العاملين هي المعيار الأساسي لتحسين جودة الخدمات.
- (دراسة سعيد شعبان حامد، يناير 2011) حاولت هذه الدراسة العمل على تحقيق عدة أهداف منها: توصيف وتقييم الممارسات الفعلية لاستراتيجيات وسياسات وبرامج التسويق الداخلية في المستشفيات التابعة للهيئة العامة للتأمين الصحي بالقاهرة؛
 - تقديم وصياغة مجموعة من التوصيات التي تعمل على تحسين الممارسات الفعلية لاستراتيجيات وسياسات وبرامج التسويق الداخلي.

- (دراسة أمل إبراهيم أحمد الحاج عبد الوهاني، 2010): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي لموظفي المبيعات في مجموعة الاتصالات الأردنية، كما هدفت

إلى تحديد وقياس تأثير مكونات التسويق الداخلي ومعرفة أثر عدد من العوامل الديمغرافية في العالقة بين التسويق الداخلي والرضا عن العمل. وأوصت الدراسة إلى الاهتمام الكبير بالحوافز المعنوية والمادية، وضرورة تطبيق التسويق الداخلي من منظور التسويق.

7- الإطار النظري للدراسة:

نقوم من خلال هذا الجانب باستعراض التحليل النظري لمفهوم التسويق الداخلي، والتعرض لمختلف مكوناته وخطواته، بالإضافة إلى التعرف على الرضا الوظيفي في المؤسسة الخدمية، وهذا حتى يتسنى للقارئ اكتساب المعرفة النظرية والتي ستسهل إسقاطها على الواقع الميداني في استقراء وتحليل معطيات هذا الجانب على أسس علمية بحتة.

أولاً: التسويق الداخلي: المفهوم والأهمية و الأهداف حيث يمارس العاملين في المؤسسات الخدمية الجزء الأكبر و الأهم من وظيفة التسويق، فهم يسوقون تعاملهم مع الزبائن قبل تسويق الخدمة بحد ذاتها، كما أن جودة الخدمة المقدمة إليهم تتوقف على رضا الموظف أو في المؤسسة، وعليه يجب على المؤسسة الخدمية أن تتبنى استراتيجيات تسويقية تمكنها من الاتصال مع موظفيها بأكثر فاعلية وكفاءة ممكنة لتحصل على ولائهم في تقديم أفضل.

يعتمد التسويق الداخلي على استخدام المنظور التسويقي لإدارة الموظفين وتنمية مهاراتهم وإمكاناتهم، ليكونوا أكثر قدرة على تقديم أفضل الخدمات، ومن ثم تحقيق هدف المؤسسة والمتمثل بشكل أساسي في تحقيق رضا العاملين ومن ثم تحقيق الربحية. فالفكرة الأساسية للتسويق الداخلي تعني تبني كل موظفي أو عاملي المؤسسة التفكير الإيجابي عند الاتصال بالعملاء.

8- صعوبات الدراسة:

تمثلت صعوبة الدراسة في أمر واحد وهو نقص المراجع نتيجة تزامن بحثنا مع أزمة كورونا التي تعيشها البلاد مما أدى لغلغ الجامعات ، مما جعلنا نعتمد على الكتب المحملة عن طريق الانترنت.

الفصل الأول : الإطار النظري

لدراسة التسويق الداخلي

الفصل الأول: الإطار النظري لدراسة التسويق الداخلي

تمهيد:

ظهور مفهوم التسويق الداخلي بصفة رسمية مع نهاية السبعينيات ليشكل أحد الأدوات التي تساهم في تحسين الجودة والتنوع في المؤسسات الخدمية ، وأهم قاعدة يقوم عليها هذا المفهوم في إعتبار الموظفين داخلي ، أو زبائن داخليين والوظائف كمنتجات داخلية ، وتطبيق مختلف التقنيات والأساليب التسويقية على هذا السوق من بحوث تسويق داخلي وتجزئة السوق ، وتطوير المزيج التسويقي الداخلي وغيرها من أنشطة التسويق المعروضة.

وسنتناول من خلال هذا الفصل :

المبحث الأول: ماهية التسويق الداخلي.

المبحث الثاني : إجراءات التسويق الداخلي وخطوات تطبيقه.

الفصل الأول: الإطار النظري لدراسة التسويق الداخلي

المبحث الأول: التسويق الداخلي

المطلب الأول: ماهية التسويق الداخلي

■ مفهوم التسويق الداخلي:

يهتم التسويق الداخلي بالموظفين داخل المؤسسة ، وهذا المفهوم ظهر في بداية الخمسينيات بواسطة مديري الجودة اليابانية ، وهو ينظر للأنشطة التي يؤديها الموظفون على انها منتجات داخلية ، وأن المؤسسة يجب ان تركز على اهتمامات الموظفين وتحاول إشباعها من خلال الأنشطة التي يؤدونها لكي تضمن قوى عاملة ذات كفاءة عالية لإشباع حاجات ورغبات العميل الخارجي.¹

- وقد عرفت الجمعية الأمريكية للتسويق على أنه : " وظيفة تنظيمية تنظم مجموعة عمليات إيجاد قيمة الزبائن ثم الاتصال بهم وتوصيلها لهم بما يحقق مصالح المؤسسة وأصحاب الحقوق عليها ."
- عرف BERRY التسويق الداخلي على أنه : " تطبيق فلسفة وممارسات التسويق على الأفراد الذين يخدمون الزبائن بحيث يتم توظيف الأفراد والاحتفاظ بهم للقيام بالأعمال المنوطة بهم على أكمل وجه."
- وقد عرفت الجمعية الأمريكية للتسويق على انه: " وظيفة تنظيمية تنظم مجموعة عمليات إيجاد قيمة الزبائن ثم الاتصال بهم وتوصيلها لهم بما يحقق مصالح المؤسسة وأصحاب الحقوق عليها ".²
- عرف HOTLER : " التسويق الداخلي هو العمل الذي تقوم به المؤسسة لتدريب وتحفيز زبائنها الداخليين ، على الأخص أولئك الموظفين الذين يحتكون مع الزبائن بشكل مباشر ، ودعم الخدمة من أجل العمل كفريق لتحقيق رضا وإشباع الزبائن ."

¹ نظام موسى السويديان، عبد المجيد البراوري، "إستراتيجية التسويق في المنظمات الغير مريحة"، دار حامد للتوزيع والنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2008، ص 54.

² كمال بلمسعود، "أثر التسويق الداخلي في تحقيق ولاء الزبون من خلال الرضا الوظيفي"، مذكرة ماستر علوم تجارية، تخصص: تسويق الخدمات، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012، ص 12.

الفصل الأول: الإطار النظري لدراسة التسويق الداخلي

- حسب CAHIL التسويق الداخلي هو: " فلسفة معاملة العاملين على أنهم زبائن حقا والعمل على إشباع احتياجاتهم ورغباتهم وممارسة عليهم عمليات التطوير والتدريب بهدف تحسين مستوى أدائهم".

إذن التسويق الداخلي:

هو الفلسفة التي تدعو إلى معاملة العاملين على أنهم زبائن داخليين آخذين كل ما يترتب على ذلك من تلخيص احتياجاتهم ، ورغباتهم ، والعمل على إشباعها وكذلك تطوير قدراتهم ومهاراتهم بهدف تحسين مستويات الخدمة المقدمة من قبلهم، من خلال استقطاب الموظفين وتدريبهم بشكل جيد، وتوفير الحوافز موجّهة لاحتياجاتهم وتقوم بمشاركتهم في اتخاذ القرارات الإدارية والتسويقية ، وأن تعمل على توفير جو مريح لهم أثناء قيامهم بمتطلبات العمل ، وذلك لضمان رضاهم الذي يؤدي إلى إنتاجية أفضل.¹

الجدول (01): أهم مقاربات مفهوم التسويق الداخلي

المقاربة	الباحث	التعريف
التسويق الداخلي كمرادف لإدارة الموارد البشرية	كرونوس 1990	فلسفة الإدارة التي تقوم الفهم والتقدير لأدوار الموظفين في المؤسسة.
	فاري 2001	الترتيب المستمر لموظفي الخط الأمامي من أجل زيادة قدراتهم التسويقية في إستغلال الفرص التسويقية.
	كوتلر 2003	العمل على إستقطاب وتدريب وتحفيز الموظفين من أجل خدمة الزبائن على أحسن وجه.
التسويق الداخلي كإستعمال التقنيات التسويقية داخليا	بيرسي و مورقان 1991	هو تطوير برامج تسويقية موجهة نحو الداخل بإستعمال تقنيات التسويق الخارجي.
	ويلمر و غلسون 1995	العمل على نشر مسؤولية النشاط التسويقي إلى كل وظائف المؤسسة وبيع مسؤولية إرضاء الزبائن إلى الموظفين في إطار بيئة تنظيمية مساعدة.

¹. مخطارية سلطاني، "إنعكاس التسويق الداخلي على أداء الأفراد القائمين على عملية الإتصال في المؤسسة البنكية"، مذكرة ماستر علوم تجارية تخصص: بنوك وأعمال، جامعة الطاهر ملاي، سعيدة، 2014، ص 02.

الفصل الأول: الإطار النظري لدراسة التسويق الداخلي

هو مقارنة إستراتيجية من أجل توجيه مواقف سلوكيات الموظفين نحو تبني التوجه بالمستهلك.	بالتنين 2000	التسويق الداخلي كأداة لإرضاء
هو العمل على تحفيز وتمكين كل أعضاء المؤسسة من اجل الوعي بالزبون وتبني التوجه بالخدمة.	بالتنين وآخرون 2001	الزبائن الخارجيين

المصدر: بوبكر عباس، "دور التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمات الفندقية"، مصدر سبق ذكره، ص 99.

المطلب الثاني: مراحل تطور التسويق الداخلي:

1- المرحلة الأولى: دافعية و رضا الموظف

أغلب الكتابات (Berry وزملائه) التي تناولت مفهوم التسويق الداخلي في هذه المرحلة هي قضية دافعية الموظف ورضاه عن المنظمة ، والأعمال التي يقوم بها ، فمفهوم التسويق الداخلي يتبع بضرورة الاهتمام بتحفيز العاملين والحصول على رضاهم بالصورة التي تجعلهم على استعداد لبذل المزيد من الجهود بغرض تحسين جودة الخدمة التي تقدمها مؤسساتهم ، وعدم الاهتمام بأداء غير متماثل وغير متناسق الذي قد يبديه الأفراد العاملين اثناء تقديم الخدمات للمستهلكين من شأنه أن يسببه هذا التباين في مستوى جودة الخدمات المقدمة إلى هؤلاء المستهلكين ، وقد ساهمت مشكلة التباين في أداء الخدمة الاهتمام بالموظفين والعاملين لغرض الوصول إلى تقديم الخدمة ذات المستوى العالي من الجودة ، ومن ثم بدأ الاهتمام بقضية إثارة دافعية الموظفين للعمل وتحقيق رضاهم عن المهام التي يؤديونها ، إذن لتفعيل هذا المفهوم ينبغي ضرورة الاهتمام بتحقيق الاتساع والرضا للموظف ، حيث يمكن اعتبار الرضا بمثابة الترمومتر الذي من خلاله يقاس رضا المستهلك الخارجي في الأسواق التي تستهدفها منظماتهم .

وبدأت الكتابات التسويقية تؤكد على ضرورة النظر إلى الموظفين باعتبارهم مستهلكين داخليين ، والتعامل مع الوظائف باعتبارها منتجات يجب أن يتم تصميمها بشكل جيد لإرضاء وإشباع حاجات ورغبات هؤلاء المستهلكين الداخليين ، وبدأت مجموعة أخرى من الكتابات بالإشارة إلى أهمية القيام بجذب وإستبقاء وتحفيز العمالة المميزة ذات المستوى المرتفع من جودة الأداء .¹

¹. مخطارية سلطاني، "إنعكاس التسويق الداخلي على أداء الأفراد القائمين على عملية الإتصال في المؤسسة البنكية"، مذكرة ماستر علوم تجارية تخصص: بنوك وأعمال، جامعة الطاهر ملاي، سعيدة، 2014، ص 02.

الفصل الأول: الإطار النظري لدراسة التسويق الداخلي

2- المرحلة الثانية: التوجه بالمستهلك

الخطوة الثانية في تطور مفهوم التسويق الداخلي كانت من خلال (Gronroos 1981 جرونروز)، حيث أشار إلى ضرورة الاهتمام بالتواصل والتفاعل الذي يتم بين الموظفين والعملاء أثناء تقديم واداء الخدمة ، من هنا ركز Gronroos على ما أطلق عليه التسويق التفاعلي ، والذي يؤكد فيه على مسؤولية الموظف الأساسية اتجاه إشباع حاجات ورغبات العملاء و المستهلكين من خلال عملية التفاعل بين المشتري والبائع الذي يتيح فرصة تسويقية هامة ، والتي يمكن للشركة استغلالها، والاستفادة منها ، يتطلب اقتناء هذه الفرص وجود توجه بالمستهلك ، وتوجه بالمسوق من خلال الأفراد العاملين لديهم عقلية بيعية مميزة تتوافر لديهم الدافعية والوعي لحاجات المستهلك الذي يتم التعامل معه بين كل من مقدمها ومستهلكها حتى يتم الوصول إلى تقديم الخدمة الجيدة والكفاءة، كما يستلزم بضرورة وجود تكامل بين مختلف الوظائف الحيوية داخل الشركة لتفعيل العلاقات المميزة بين المستهلكين.

3- المرحلة الثالثة: تنفيذ الإستراتيجية وإدارة التغيير

قد ركزت هذه المرحلة على أن التسويق الداخلي هو الدافع أو المحرك لتطبيق إستراتيجية المؤسسة. ومن هنا يشير Hecafee Glassement إلى دور التسويق الداخلي في تحقيق التكامل بين الوظائف التسويقية والوظائف الأخرى بالمؤسسة ، حيث يمكن القول بصفة عامة بأن هذا المدخل يرى بأن التنفيذ الفعال لإستراتيجية أية مؤسسة ، إنما تحتاج بالدرجة الأولى إلى الجهود التسويقية الداخلية التي تسعى إلى القضاء على التعارض والصراعات الداخلية التي قد تحدث بين الوظائف المختلفة ، وتحاول في نفس الوقت إيجاد اتصالات داخلية جيدة تساهم في تفعيل التنسيق اللازم بين هذه الوظائف.¹

¹. حزاب خديجة ، أثر التسويق الداخلي على الأداء الوظيفي، مذكرة ماستر علوم تجارية ، تخصص تسويق ، جامعة الدكتور الطاهر مولاي ، سعيدة ، 2016، ص 14.

الفصل الأول: الإطار النظري لدراسة التسويق الداخلي

المطلب الثالث: أهمية التسويق الداخلي

يكتسي التسويق الداخلي أهمية بالغة في إشباع حاجات ورغبات الأفراد الموظفين لتحقيق أهداف المؤسسة، كونه يعمل على تحقيق الرضى الوظيفي للموظفين وتوفير بيئة داخلية تدعم الروح المعنوية وتنمي السلوكيات الإيجابية لدى الأفراد اتجاه المؤسسة ، وفيما يلي توضيح لأهمية التسويق الداخلي للمؤسسة والعاملين بها.¹

1- أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للمؤسسة:

يعد التسويق الداخلي طريقة إدارية ، تهدف للوصول إلى زبائن من خلال تطوير وتحفيز أفراد للقيام بمهامهم على أكمل وجه أثناء الإتصال بالزبائن ، وتطبيق فلسفة الإدارة والجودة في الأداء من قبل جميع أعضاء المؤسسة بالطريقة التي تحقق الجودة والرضا للزبائن.² معنى ذلك أن إعتناق أساليب وفلسفة التسويق الداخلي في المؤسسة ، هو الطريق التي تعبر منه المؤسسة إلى أسواقها الخارجية ، والإدارة التي تعزز من خلالها موقعا تنافسي في هذه الأسواق، وهذا ما ينعكس إيجابيا على أداء وربحية المؤسسة وأهدافها المسطرة ، ويكتسب التسويق الداخلي أهميته بالنسبة للمؤسسة إنطلاقا من ثلاث محاور:

- إدارة التغيير .
- بناء الصورة العامة.
- إستراتيجية المؤسسة.

أ- إدارة التغيير:

قد تعتمد المؤسسة إحداث تغييرات كبيرة، مثل ان تقرر رفع مستوى الأرباح بنسبة كبيرة جدا (من 3% إلى 30%) على سبيل المثال:

¹. مخاطارية سلطاني، "إنعكاس التسويق الداخلي على أداء الأفراد القائمين على عملية الإتصال في المؤسسة البنكية"، مذكرة ماستر علوم تجارية تخصص: بنوك وأعمال، جامعة الطاهر ملاي، سعيده، 2014، ص 03.

². صالح عمر الكرامة الجريري، "أثر التسويق الداخلي في جودة الخدمة على رضا الزبائن"، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، سوريا، 2006، ص 39.

الفصل الأول: الإطار النظري لدراسة التسويق الداخلي

إدخال أنظمة جديدة داخل المؤسسة مثل تكنولوجيا المعلومات أو غيرها من التغييرات الكبرى والتي عادة ما تكون غير منظمة بمعنى نوع من المفاجأة والاندفاع ، أو تفرضها ظروف معينة ، وهنا يلعب التسويق الداخلي دورا مهما في قبول وإنجاح هذه التغييرات .

ب-بناء الصورة العامة حسب R . Norman : تعد صورة المؤسسة أحد العناصر الأساسية بين خمسة عناصر (قطاع السوق، مفهوم الخدمة، صورة المؤسسة، نظام التسليم، ثقافة المؤسسة)، في نظام إدارة المؤسسة ، والصرة هي بمثابة أداة إعلامية تستعملها المؤسسة للتأثير على (الموظفين، السوق التوظيفي، الزبائن، المتدخلين الآخرين في النشاط مثل حملة الأسهم والمالكون الآخرين للموارد...) بهدف:¹

- التموقع الإستراتيجي.
 - دخول السوق بفعالية.
 - تسهيل الوصول إلى موارد متنوعة أو على الأقل بأقل التكاليف.
 - توجيه سلوك الأفراد لزيادة الدافعية الإنتاجية.
- وهنا يلعب التسويق الداخلي دورا مهما من خلال الإتصال الداخلي والتعريف بنقاط تمييز المؤسسة، لدى أفراد المؤسسة ثم من خلال الأفراد الموظفين أو العاملين في محاولة للتموقع في أذهان السوق، أو القطاع المستهدف لذلك يقال أن جميع الموظفين هم سفراء محتملين للمؤسسة.

ج - استراتيجية المؤسسة: تنفيذ أي إستراتيجية يحتاج إلى تعاون وتنسيق بين مختلف الأفراد والوظائف ، وجهود التسويق الداخلي تعمل على التقليل من حدة التداخل والصراع الوظيفي ، وبناء الإلتزام المطلوب لتنفيذ تلك الإستراتيجيات على أحسن وجه.

2- أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للموظف:

العديد من المنافع والمزايا يستفيد منها الموظفين تتجم عن تطبيق برامج التسويق الداخلي ونذكر منها:

¹. هاني حامد الضمور، "تسويق الخدمات"، دار وائل للنشر ، الطبعة 3، الأردن، 2005، ص 343.

الفصل الأول: الإطار النظري لدراسة التسويق الداخلي

أ- تحقيق الرضا لدى الموظفين:

أحد أهم المزايا التي تنتج عن تطبيق برامج التسويق الداخلي هو تحقيق الرضا والشعور بالإستقرار لدى الموظفين ، فمن خلال البحث عن حاجات ومتطلبات الموظفين والعمل على تلبيتها هي أحد أبرز العوامل التي تساهم في إرضاء الموظفين.

ب- تطوير وتحسين مستوى أداء العاملين:¹

يعتبر العامل أو الموظف أول المستهدفين من برامج التسويق الداخلي ، لأنها تعمل على توفير كافة الظروف الملائمة بالإضافة إلى برامج التدريب والتطوير وغيرها من الأنشطة التي تدخل ضمن برنامج التسويق الداخلي التي تساهم في تحسين أداء العامل وبالتالي زيادة إعتزازه بالعمل الذي يقوم به.

ج-تحسين العلاقات بين الموظفين - العاملين:

من خلال برامج التسويق الداخلي تتغير نظرة الموظف لزميله ، سواء كان في نفس المستوى الإداري، أو أعلى أو أقل ، بشكل جذري. وبالتالي يصبح الشعور بالإمتنان للمؤسسة أمر إيجابي بالنسبة للموظف.

د-شعور الموظف- العامل- للمعنى الوظيفي:

برامج التسويق الداخلي تولد شعور لدى الموظف بأهمية المهام والواجبات التي يقوم بها في المساهمة في تحقيق الأهداف المشتركة للمؤسسة والموظفين ، وبالتالي تتغير نظرتة بمعنى العمل مما يجعله يسعى لتحقيق الذات والتميز في العمل وإشباع الحاجات العليا بدلا من الإكتفاء بالحاجات المادية فقط.

¹. مخاطارية سلطاني، "إنعكاس التسويق الداخلي على أداء الأفراد القائمين على عملية الإتصال في المؤسسة البنكية"، مذكرة ماستر علوم تجارية من تخصص: بنوك وأعمال، جامعة الطاهر ملاي، سعيدة، 2014، ص 05.

الفصل الأول: الإطار النظري لدراسة التسويق الداخلي

المطلب الرابع: أهداف التسويق الداخلي

يهدف نظام التسويق الداخلي أساسا للوصول إلى الأغراض والمساعي التالية:

- ضمان قبول العاملين بالمؤسسة للأهداف التي تسعى لتحقيقها ، ونظام وأساليب العمل المطبقة وكافة السياسات والاستراتيجيات ، والتصرفات التي تعكس إطار العمل ، داخل المؤسسة (البيئة التنظيمية والسلوكية الملائمة)¹.
- ضمان أن العاملين قد تم إستشارة دافعيتهم للتوعية بالمستهلك وإحتياجاته والتأكد من ترسيخ الفهم الكامل للآراء في ذهن العاملين في إنجاز وظائفهم بكفاءة وفاعلية (دعم الفكر والتوجه التسويقي وبثه على كل مستويات الهرم أفقيا وعموديا لضمان التواصل والتوافق للسلوك التنظيمي الموجه بالمستهلك والسوق).
- التركيز وبعناية على رأس المال البشري وتنميته كأساس إستراتيجي لتفعيل نظام التسويق الداخلي في المؤسسة وإستقطاب والحفاظ على العاملين والموظفين ذوي الكفاءات والمهارات والقدرات المتميزة التي تعكس التواصل المستمر بين العميل الداخلي والخارجي وهذا يتطلب التركيز على المحاور التالية:

1- تنمية ثقافة المؤسسة الموجهة للسوق والمستهلك كشرط اساسي ،

أ- العميل (الزبون) دائما على حق .

ب- التحسين المستمر في جودة السلعة والخدمة.

ت- المرونة والرغبة في الأداء .

ث- تحقيق وتطوير المبادرة الفردية والجماعية في مجال التجديد والإبداع الوظيفي.

2- المحافظة على ثقافة المؤسسة ضمن توجيهاتها الإستراتيجية والتنافسية وذلك عن طريق أساس

وضع الإستراتيجيات والخطط التي تضمن الحفاظ على تطبيق القيم والمعايير السلوكية و

الأخلاقية داخل المؤسسة، والتي تعزز التفكير التسويقي بداخلها على مدار الزمن ، ولهذا لتوطيد

هذه القيم والسلوكيات عند العاملين وتنميتها بشكل الذي ينمي العلاقة بشكل متواظد بين العالمين

¹. أحمد فريد الصحن، " قراءة في إدارة التسويق"، الدار الجامعية للنشر ، الإسكندرية، 2002، ص 405.

الفصل الأول: الإطار النظري لدراسة التسويق الداخلي

(العمل الداخلي) والعمل الخارجي (التركيز على أخلاقيات إدارة التسويق). لهذا ستكون أهداف

التسويق في هذا السياق:

*التأكد من الممارسات الإدارية داخل المؤسسة وأنها يجب أن تكون مدعومة بمجموعة من التوجهات الأساسية يمثل إليها العاملون لضمان سيرورة العمل الموكل إليهم في إطار التوجه بالسوق والمستهلك.

كما يمكن تقسيم أهداف التسويق الداخلي إلى ثلاثة مستويات من الأهداف هي:

-الهدف على المستوى الكلي.

- الهدف على المستوى الإستراتيجي.

- الهدف على المستوى التكتيكي.¹

فالهدف على المستوى الكلي هو: الحصول على عاملين لهم قدرات ومهارات عالية قادرين على تحمل المسؤولية والإلتزام بتقديم خدمات عالية الجودة للزبائن.

• أما الهدف على المستوى الإستراتيجي فهو إيجاد بيئة داخلية يتصرف فيها العاملون بطريقة مرغوب فيها ، والتي يتم تسهيلها من خلال إجراءات فعالة وهي ثقافة الخدمات والتدريب الداخلي ونشر المعلومات التسويقية إلى العاملين والغاية من ذلك هو تطوير الوعي لدى الزبون الداخلي والخارجي ، وإيجاد التكامل بينهم ومحاولة إزالة العوائق الوظيفية التي تقف أمام فعالية التسويق الداخلي .

•*-أما الهدف من التسويق الداخلي على المستوى التكتيكي فهي بيع الخدمات من خلال الجهود التسويقية المفردة للعاملين والذي يستند إلى أن أفراد الكادر هم السوق الأول للمنظمة المقدمة للخدمة ، ويجب أن يفهم العاملون لماذا يتوقع منهم أن يؤديوا وظائفهم بطريقة معينة ، و مثلهم للخدمات والنشاطات التي تمارسها المنظمة وأن الخدمات يجب أن تكون على مستوى عالي من الجودة وأن تكون مقبولة كما يجب الإهتمام بالقنوات الإتصالية (Gronroos1983).²

¹. أحمد فريد الصحن ، " قراءة في إدارة التسويق" ، مرجع سبق ذكره، ص 405.

². جنادي كريم، التسويق الداخلي ، مطبوعة مقدمة ضمن متطلبات الترشح للتأهيل الجامعي، جامعة الجزائر 3، 2017، ص 15.

الفصل الأول: الإطار النظري لدراسة التسويق الداخلي

الجدول 02: أهداف التسويق الداخلي حسب Gronroos

مستوى الأهداف	التطبيقات
الهدف العام	جعل الموظفين أكثر تفهما وتحفزا وإهتماما بالزبائن.
الهدف الاستراتيجي	- خلق البيئة الداخلية التي تدعم الشعور بالزبون. - دعم سياسة التدريب الداخلي.
الهدف التكتيكي	- تفهم الموظفين لطريقة التعرف على الزبائن. - تفعيل قنوات الإتصال الداخلية والبيع الشخصي.

المصدر: هاني حمد الضمور, تسويق الخدمات ، مرجع سبق ذكره، ص 344.

المبحث الثاني : إجراءات التسويق الداخلي و خطوات التسويق الداخلي

المطلب الأول : إجراءات التسويق الداخلي

يعتمد قطاع الخدمات بصورة رئيسية على العنصر البشري في إنتاج وتقديم الخدمة، وكذلك فإن تنفيذ إجراءات إختيار وتدريب الأفراد بصورة علمية ، سينعكس على جودة العلاقة فيما بين العاملين والزبائن ، مما يؤدي إلى نيل رضاهم ، ومن هذا المنطلق فإن إجراءات التسويق الداخلي تعد الركيزة الأساسية لنجاح المؤسسات الخدمية في تحقيق أهدافها المتمثلة في رضا عاملها من جهة ورضا زبائنها من جهة أخرى، وإجراءات التسويق الداخلي هي الطرق المتبعة من قبل المؤسسات الخدمية والمبنية على أسس علمية وموضوعية في كيفية إختيار العاملين ، وتدريبهم وتحفيزهم وترقيتهم ومكافاتهم ، وكل ما يتعلق ببناء علاقات جيدة بين إدارات هذه المؤسسات وعاملها ، وعلى هذا الأساس نقوم بشرح إجراءات التسويق الداخلي فيما يلي: ¹

(1) التوظيف :

تتمثل عملية الإختيار المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة من حيث درجة صلاحيتهم لتلك الوظيفة ، وتهدف عملية الإختيار إلى وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة ، وذلك عن

¹. جنادي كريم، التسويق الداخلي ، مطبوعة مقدمة ضمن متطلبات الترشح للتأهيل الجامعي، جامعة الجزائر 3، 2017،

الفصل الأول: الإطار النظري لدراسة التسويق الداخلي

طريق تحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة من جهة وبين مؤهلات وخصائص الشخص المتقدم لشغل الوظيفة نظرا للفروق في المهارات والإستعدادات بين الأفراد.

ونظرا للخصائص المميزة للخدمات ، فإن ذلك يتطلب أن يكون مقدم الخدمة على درجة عالية من المهارة ، ويتمتع بأسلوب جيد في الإتصال وبناء العلاقات المميزة مع الزبائن وبالتالي فإن إدارة المؤسسة ، يجب أن تكون حريصة على إختيار افضل العناصر التي ستقدم العرض المتميز للخدمات المقدمة للزبائن ، فضعف مهارات مقدمي الخدمات وإفتقارهم للرغبة في العمل ، وتدني إحساسهم بالمسؤولية حياله.

تعد من المشكلات الرئيسية التي تقود إلى تدني مستوى جودة الخدمات ، وعليه فإن من الضروري أن يتوافر في المؤسسة أفراد يمتلكون الإتجاه الإيجابي والمقدرة على تحقيق جودة الخدمات.

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

(2) التدريب:

هي عملية مخططة تهدف إلى تغيير موقف أو معرفة مهارات سلوكية من خلال العمل على تعليم القوى العاملة لتطوير قدراتهم ، لتحقيق الأداء الفعال في أي نشاط لتلبية أهداف المنظمة. فالتدريب كما يتضح هو عملية يتم من خلالها إمتلاك قدرات الموظفين وهو عملية أساسية للمنظمة لا يمكن التنازل عنها ، وذلك لدورها في زيادة أداء ورضا العاملين في المهام الحالية بشكل دقيق وصحيح ، وضمن الوقت المحدد ، ورفع الروح المعنوية ، وتحقيق النمو الكلي للعمال ، إضافة إلى تقليل الغياب ودورات العمل ، وتعزيز تكيف العاملين مع آخر التغيرات التي تحصل في مكان العمل.¹

¹. محمد عواد الزيادات ، " أثر التسويق الداخلي على أداء المصارف الإسلامية الأردنية في مدينة عمان، دراسات العلوم الإدارية ، المجلد 43، العدد1، 2016، ص 190.

الفصل الأول: الإطار النظري لدراسة التسويق الداخلي

كما عرف أحمد ماهر التدريب على أنه : " تغيير في الاتجاهات النفسية والذهنية للفرد اتجاه عمله ، تمهيدا لتقديم معارف ورفع مهارات الفرد في أداء العمل".¹

(3) التحفيز:

تمثل الحوافز مجموع العوامل الخارجية التي تشبع الحاجة أو الرغبة المتولدة لدى الفرد أداءه لعمل معين ،وهي وسيلة تعتمدھا المنظمة للتأثير على سلوك العمال من أجل حثهم على تسخير كل طاقاتهم لتحقيق أهدافها أي أنها العوائد كما أنها الطريقة التي من خلالها تعبر المنظمة للعامل عن مدى تقديرها لأدائه المتميز وعمله المتقن ، ويعبر التحفيز عن العملية التي تؤطر تنظيم ومنح الحوافز ، سواء كانت هذه الحوافز ذات طابع مادي أو ذات طابع معنوي.²

(4) التمكين :

ظهر مفهوم التمكين في ثمانينات القرن العشرين ، وقد لاقى هذا المفهوم رواجاً في فترة التسعينيات وذلك نتيجة زيادة التركيز الإهتمام بالعنصر البشري داخل المنظمة ، ونقلًا عن محمد أبو بكر فإن (Bruce,2003)، يعرف التمكين على أنه :

" أسلوب إدارة يشترك من خلاله المدراء وأعضاء التنظيم الآخرون للتأثير في عملية إتخاذ القرار التي لا تحدد بمواقع القوة الرسمية بقدر ما تحدد بنظم منظمة التدريب والمكافأة والمشاركة في أسلوب السلطة وأسلوب القيادة والثقافة التنظيمية".³

(5) ثقافة الخدمة :

يقصد بها كل التقاليد والأعراف والخصائص التي تشكل الأجواء العامة للخدمة ، وتؤثر في العاملين الداخليين ، فالمنظمات ثقافة وأجواء داخلية ، تؤثر في العاملين و تشكل شخصياتهم وقتهم واتجاهاتهم ، لذا فإن نجاح التسويق الداخلي يتوقف بشكل رئيسي على وجود ثقافة خدمة مشتقة أساساً من ثقافة المنظمة ومن رسالتها نفسها ، والتي تعبر عن التزامها وتعهدھا بالقيام بأعمال تخدم

¹. أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، القاهرة، الطبعة الأولى، مصر، 1991، ص319.

². نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011، ص 117.

³. أيمن عبد الله محمد أبو بكر أثر ممارسات التسيق الداخلي على رضا العاملين (دراسة حالة بنك أبو ظبي الإسلامي - الإمارات - فرع مدينة العين)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، مجلة العلوم الإقتصادية- العدد 16 (01)، 2015، ص

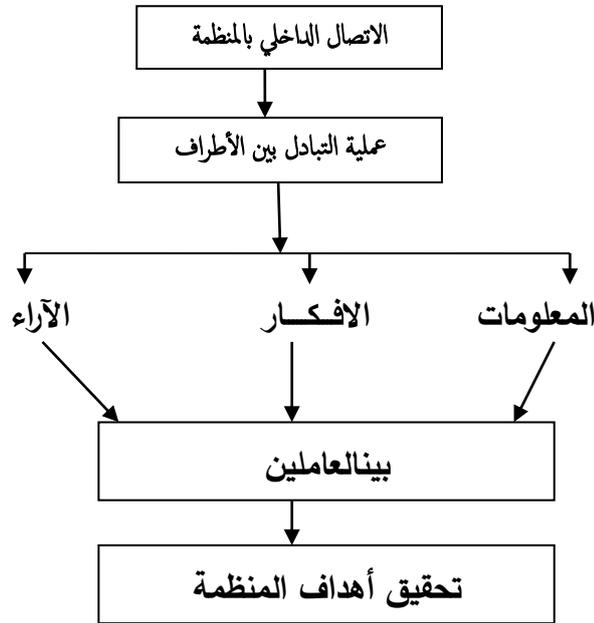
الفصل الأول: الإطار النظري لدراسة التسويق الداخلي

المجتمع في إطار منظومة أخلاقية للعمل ، تستخدم تنسجم والتقاليد الإجتماعية التي يحملها العاملون في المنظمة.

(6)الاتصال الداخلي:

يشمل جميع عمليات الاتصال الرسمية منها وغير الرسمية التي تحدث في داخل المنظمة في مختلف المستويات الأفقية والعمودية للهيكل التنظيمي ، حيث تعمل المنظمة على توفير قنوات أو أنظمة اتصال خاصة، تسمح بنشر وتبادل المعلومات بين العاملين في الوقت والمكان المناسب ، وهذا من أجل جعلهم على دراية بمختلف التغيرات والتطورات التي نظر فيها وتوطيد العلاقات فيما بينهم. ووسائل إنجاح الإتصال الداخلي عديدة ، فمن الممكن أن تستخدم المؤسسة النشرات الداخلية أو شبكات تلفزيون خاصة بالمؤسسة أو الجماعات والمقابلات وجها لوجه ، وفي حال وجد إختلاف بينماتعلن المؤسسة وما يعتقد أو يتوقعه الموظفون عن دراية ، فإن فجوة ستظهر قد تسبب خلا في المؤسسة.

الشكل رقم(01) : الاتصال الداخلي بالمنظمة¹



المصدر: أحمد فريد الصحن ، ، " قراءة في إدارة التسويق" ، مرجع سبق ذكره، ص 405

¹. أحمد فريد الصحن،، " قراءة في إدارة التسويق" ، مرجع سبق ذكره، ص 405.

الفصل الأول: الإطار النظري لدراسة التسويق الداخلي

المطلب الثاني: خطوات التسويق الداخلي

يلعب التسويق الداخلي دورا حيويا في تطبيق الخطط التسويقية ، وعليه سنعرض العناصر الأساسية التي تشتمل عليها خطة برنامج التسويق الداخلي وهذه الخطة تتألف من المراحل التالية:

أولا: تحديد السوق

يمكن إعتبار كل مؤسسة سوقا يتكون من مجموعة متنوعة من الموظفين الذين يشتركون في عمليات تبادل مع بعضهم البعض.

ثانيا: بحوث التسويق¹

يجب جمع المعلومات بإستمرار وتحليلها في جميع المستويات الإدارية للمؤسسة ، وهذا يساهم في تحديد الفرص الداخلية والخارجية ، ويجب أن تكون كملهم متطابقة مع أنشطة بحوث التسويق الخارجي ، وتساهم بنفس الطريقة في إتخاذ القرارات ، عن بحوث التسويق الداخلي ، يجب أن تكشف الاجور التي يحتمل أن يكن لها تأثير على نجاح تطبيق برنامج التسويق الداخلي وأدوار الأفراد ومسؤولياتهم ومواضيع البحث تشتمل على :

- إتجاهات الموظفين نحو المؤسسة ومهامها الأساسية.
- تقييم المهارات والحاجة للمعرفة والتعلم.
- حاجات ورغبات الموظفين.
- التحليل المسبق لطبيعة إستراتيجية المؤسسة والإتجاهات بين الموظفين والزبائن.
- محاولة جعل الموظفين يفهموت كل ما يتعلق بأساليب الزبون الخارجي.²

ثالثا: تجزئة السوق

لا يمثل مفهوم تجزئة السوق الكلي إلى قطاعات مقهوما جديدا في عالم التسويق ، حيث يلاحظ أن السوق المستهدف، سواء كان كله أو قطاعات معينة داخله ، يمثل الأساس الذي يمكن للمؤسسة أن تبني عليه رسالتها في العمل.

¹. أحمد فريد الصحن،، " قراءة في إدارة التسويق"، مرجع سبق ذكره، ص 405.

². هاني حمد الضمور، " تسويق الخدمات"، مرجع سبق ذكره، ص 590.

الفصل الأول: الإطار النظري لدراسة التسويق الداخلي

ونجد أنفسنا أمام المداخل الأساسية الأربعة لتجزئة مجتمع موظفي المؤسسة والموظفين بها إلى قطاعات سائلة الفكر هي: التقييم الجغرافي - التقييم الديمغرافي - التقييم الديمغرافي - التقييم النفسي - التقييم السلوكي.

وبالتالي إذا أرادت الإدارة أن تقوم بتطبيق برامج التسويق الداخلي فعليها إذن تصميم برنامج مرن بالشكل الكافي لإيجاد مؤتمرات ومنافع لمختلف الموظفين الذين تم تقسيمهم وفقا لمدخل معين من المداخل ، التي تم عرضها في تقسيم السوق إلى قطاعات ، أي ضرورة الإتصال بمجموعة متجانسة من الموظفين وتحديد رسالة إتصالية بالطريقة التي تتوافق معه ، إهتمامات وخصائص تلك المجموعة ، ومن هنا يؤكد الكثير من كتاب التسويق على أن التسويق الداخلي كإدارة الموارد البشري يجب أن تطبق نفس مبادئ التسويق ، ولكن على الأفراد والموظفين وهذا مالا تفعله إدارة الموارد البشرية ، ومن هنا يجب أن تكون هناك محاولات لتغيير اللغة التنظيمية والتي تمكن من إرسال قواعد وأسس مفاهيم التسويق الداخلي ، ونلاحظ نقطة البداية و الإنطلاق تتمثل في تطبيق مفهوم قطاعية التسويق على التنظيم الداخلي للموظفين.¹

رابعا: تطبيق التسويق

هذه الخطوة تشمل على إختيار الأنشطة التسويقية الملائمة لتحقيق الدرجة المثالية لنجاح التسويق الداخلي.

- كما أن الإتصال الداخلي الجيد وفق العمل وتفويض الموظفين هي من أهداف التسويق الداخلي ، فالخطوات التمهيديّة لتطبيق هذه الأهداف تحتاج إلى التدريب والتجريب ، وإسنادها إلى أفراد وفرق إدارية، كما ان برامج تدريب العاملين وتطويرها ، فهي من بين الطرق المتاحة .

خامسا : الإتصال التسويقي

تتضمن هذه الخطوة القيام بنشر المعلومات التسويقية الدقيقة والحديثة والداخلية والخارجية ، وهذه الخطوة يجب ان تستهدف تشجيع المشاركة في تحقيق اهداف المؤسسة، فالمجلات والمنشورات الداخلية وتشجيع الإتصالات بإتجاهين هي أمثلة عن أنواع بعض المداخل المفيدة بهذا الشأن .

¹. محمد عبد العظيم، " التسويق المتقدم"، مرجع سبق ذكره ، ص 175.

الفصل الأول: الإطار النظري لدراسة التسويق الداخلي

سادسا: التوجه التسويقي

إن الهدف الكلي يجب أن يكون البيئة الداخلية التي تتضمن بالمرونة والإستجابة والتي ترسخ القيمة المشتركة والسلوك الذي يعكس أهداف المؤسسة كما أن الأهداف وأدوار المؤسسة التسويقية ومهمتها يجب أن تكون واضحة لجميع الموظفين ، وإن تحديد أهداف وأدوار الأفراد بوضوح يمكنهم من رؤية مساهمتهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

المطلب الثالث: المزيج التسويقي الداخلي¹

يتكون المزيج التسويقي الداخلي للعاملين من عناصر المزيج التسويقي التقليدي الأربعة : المنتج ، السعر ، الترويج ، التوزيع.

(أ) - المنتج :

ويتضمن الاستراتيجيات والمخطط التسويقي وغير التسويقي الملزم تنفيذها ، ويتضمن أيضا تصميم تلك القيم والاتجاهات ، والسلوك المراد تعديله لجعل المخطط تنفذ بالطريقة التي ترغب بها الإدارة أو ما بمعنى العام هو الوظيفة التي يشغلها الموظف حيث انتمائه للمؤسسة.

(ب) - السعر :

وهو ما تطلبه الإدارة من عمالها الداخليين أن يدفعوه عند إقتناعهم بمخطط الاستراتيجيات الجديد الملزم تنفيذها ، ويعرف بأنه التكلفة المرتبطة بتبني الأفراد بمواجهة نظرة الإدارة وتغيير معتقداتهم واتجاهاتهم وطرق عملهم لتتلاءم مع اتجاهات الإدارة الحديثة.

(ج) - الترويج :

وهو من وسائل الإتصال المختلفة للإعلام بإقناع الموظفين وتغيير إتجاهاتهم وسلوكهم على النحو المطلوب وتتمثل في التقارير وملخص والخطط ، والمجلات الحائطية ، الندوات ، الإجتماعات ، ...إلخ.

(د) - التوزيع :

هو عملية تقديم المنتج للزبائن ويجب أن يكون للمسيرة القدرة على تنظيم اللقاءات والندوات لتسليم المنتج بالإضافة إلى نظام الحوافز والترقية ، ونظام المتابعة، ...إلخ ، ومن ثم يمكن إعتبار ثقافة المؤسسة

¹. أبو الرب عبد المعطي، " أثر أبعاد التسويق الداخلي في الشركات الصناعية في الأردن "، مذكرة ماجستير إدارة الأعمال، جامعة الشق الأوسط، الأردن، 2010، ص 27.

الفصل الأول: الإطار النظري لدراسة التسويق الداخلي

ونظامها قنوات توزيع إستراتيجية التوزيع الداخلية.¹

(هـ) - الدليل المادي أو الملموس :

على مستوى السوق الداخلي ليست مهمة بشكل كبير لأنها تمثل بيئة العمل الطبيعية ، وكحالة خاصة السياسات والمهام التي يكلف بها الموظفين ، عن طريق المؤتمرات والتدريب الخارجي مثلا في الجامعات، قد يكون الدليل المادي الملموس أكثر أهمية في التسويق الداخلي من تسويق الخدمات في السوق الخارجي.

(و) - العمليات :

وتشير إلى طرق تسليم المنتج الداخلي ، وتمثل مختلف المهام وطرق العمل والإستراتيجيات التي يتم تسليمها بطريقة كتابية أو شفوية بواسطة أدوات الاتصال الداخلي.

(ن) - المشاركون (الأفراد):

وتعبر عن نمط الإشراف والعلاقة مع المسؤول المباشر، العديد من الباحثين عندما أشاروا إلى تطبيق عناصر المزيج التسويقي على السوق الداخلي محاولوا تقديم بعض الأنشطة أو العناصر التي تساعد على تطبيق التسويق الداخلي .

الجدول رقم (03) إجراءات عناصر أنشطة التسويق الداخلي :

الباحث	إجراءات عناصر أنشطة التسويق الداخلي
Gronroos 1990	- وضوح الأدوار لدى العاملين ، تنمية وتدريب العاملين ، مكافأة العاملين ، العلاقات بين الموظفين ، الإتصال الداخلي ، الدافعية لدى العاملين ، التفاعل بين العاملين والعلاء.
Gilmors & Carson199	- التفاعل الداخلي والخارجي في النشاط التسويقي ، تطبيق المزيج التسويقي التقليدي على العاملين ، التدريب على المهارات التسويقية ، تفعيل الإتصال الداخلي لتوضيح أدوار العاملين ، تمكين العاملين ، تطوير العلاقة بين العاملين والمدراء.

¹. محمد الأخضر محجوبي، "دور التسويق الداخلي في رضا الوظيفي لدى العاملين في البنوك"، المرجع سبق ذكره ، ص

الفصل الأول: الإطار النظري لدراسة التسويق الداخلي

- تطوير العاملين ، المكافآت ، تزويد العاملين برؤية المنظمة وتوضيحها لهم.	Forman & Money 1995
- تكلفة تبادل بين الزبائن الداخليين والموردين الداخليين.	Pit & Forman 1999
- ترسيخ ثقافة الخدمة ، تطبيق المدخل التسويقي في إدارة الموارد البشرية ، بث المعلومات التسويقية لكل العاملين ، تحفيز ومكافأة العاملين.	Hotler 2003
- تحفيز العاملين ، الإتصال الداخلي ، التدريب والتطوير ، القيادة ، مناخ العمل ، التعيين والإختبار ، التنسيق والتكامل بين الوظائف ، التمكين.	Rafiq 2009 AI ET

المصدر : محمد الأخضر محجوبي، "دور التسويق الداخلي في رضا الوظيفي لدى العاملين في البنوك"، المرجع سبق ذكره ، ص.36¹

ومن خلال ما سبق نجد أن أغلب الباحثين يقترحون أن يقدمون بعض الأنشطة الإجرائية على اعتبار أنها مكونات أو عناصر تساهم في تطبيق التسويق الداخلي على أرض الواقع ، وبالتالي يبنون أبحاثهم ودراساتهم على أساس تلك الأنشطة.

البعض الآخر يرى إمكانية محاكاة أنشطة التسويق الخارجي بما فيها تطوير المزيج التسويقي على السوق الداخلي ، غير أنه لم يتم العثور على دراسات أو أبحاث تختبر أو توضح كيفية إستخدام وتطوير عناصر مزيج التسويق الداخلي ، ولكن هناك إجماع على إمكانية تطبيق مختلف تقنيات وأساليب التسويق على السوق الداخلي أو داخل المنظمة ، وبناءا على ذلك يمكن أن نتصور لتطوير مزيج التسويق الداخلي الذي يجمع بين أهم الأنشطة والإجراءات التي ظهر أنها تلعب دور مهم في تطبيق التسويق الداخلي في المنظمات الخدمائية.²

¹ محمد الأخضر محجوبي، "دور التسويق الداخلي في رضا الوظيفي لدى العاملين في البنوك"، المرجع سبق ذكره ، ص.36..

² عادل جرحوش ، مؤيد سعيد السالم ، " إدار الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي ، عالم الكتاب الحديث ، الأردن ، 2002، ص 48.

الفصل الأول: الإطار النظري لدراسة التسويق الداخلي

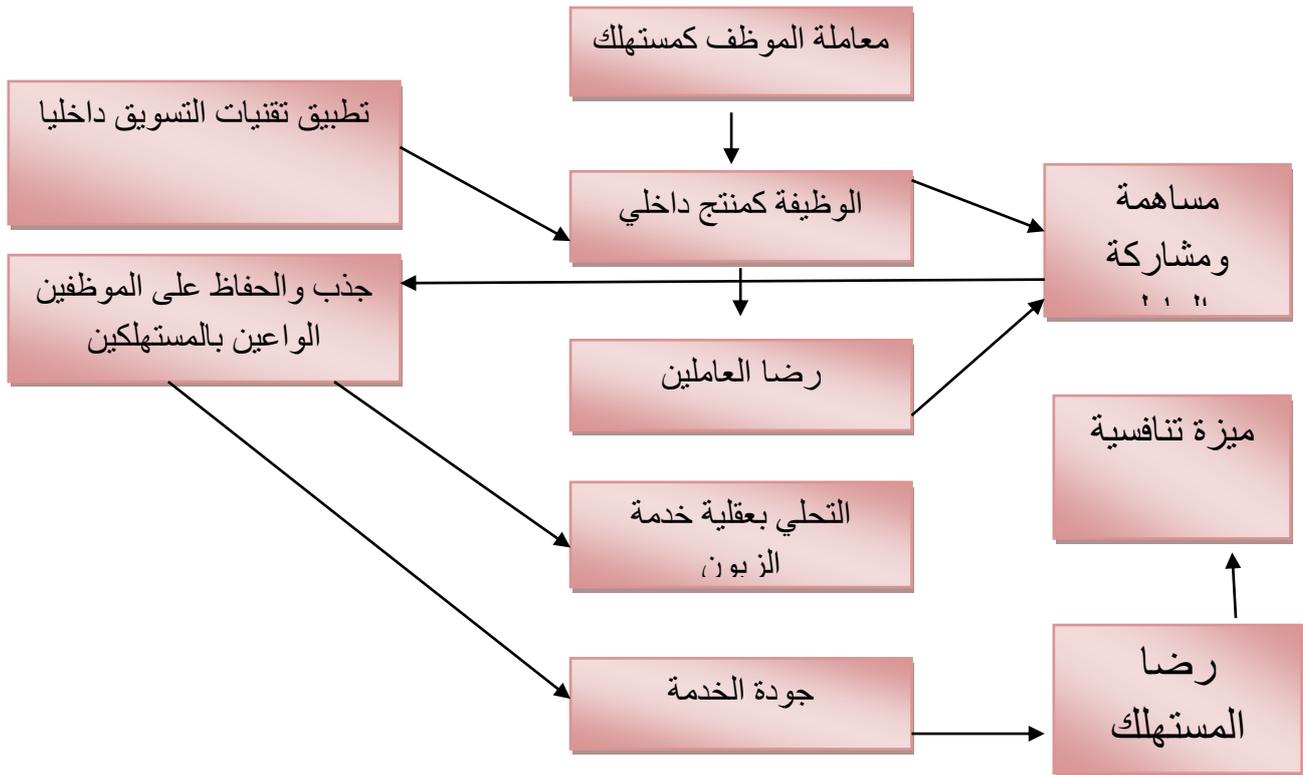
المطلب الرابع: نماذج التسويق الداخلي

1- نموذج بيرى (BERRY 1991): ويقوم هذا النموذج على الفرضيات التالية:

الفرضية الأساسية:

- إعتبار العاملين كمستهلكين وينفرع إلى الفرضيتين التاليتين:
- إختيار الوظائف منتجات داخلية.
- تبني التقنيات التسويقية داخليا.

الشكل رقم (02) : يوضح نموذج بيرى (BERRY) للتسويق الداخلي.



المصدر: عادل جرحوش ، مؤيد سعيد السالم ، " إدار الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي ، عالم الكتاب الحديث ، الأردن ،

2002، ص 1.52

¹: عادل جرحوش ، مؤيد سعيد السالم ، " إدار الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي ، عالم الكتاب الحديث ، الأردن ، 2002، ص 52.

الفصل الأول: الإطار النظري لدراسة التسويق الداخلي

من خلال الشكل يتضح أن إعتبار العاملين كمستهلكين وتبني التقنيات التسويقية داخل المنظمة يعني أن على المنظمة أن تعم على تصميم وتشكيل الوظائف بطريقة تساهم في :

- إشباع حاجات ورغبات الموظفين.
 - إعطاء فرص للموظفين في الاندماج والمشاركة في خطط وسياسات المنظمة.
 - جذب والإحتفاظ وتحقيق رضا العاملين.¹
- وهذا الأمر يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي ، والمنظمة التي تملك عاملين راضين وموجهين بالمستهلكهي في الحقيقة تملك ميزة تنافسية كبيرة تمكنها من تقديم خدمات بجودة عالية ورفع حصصها في السوق.

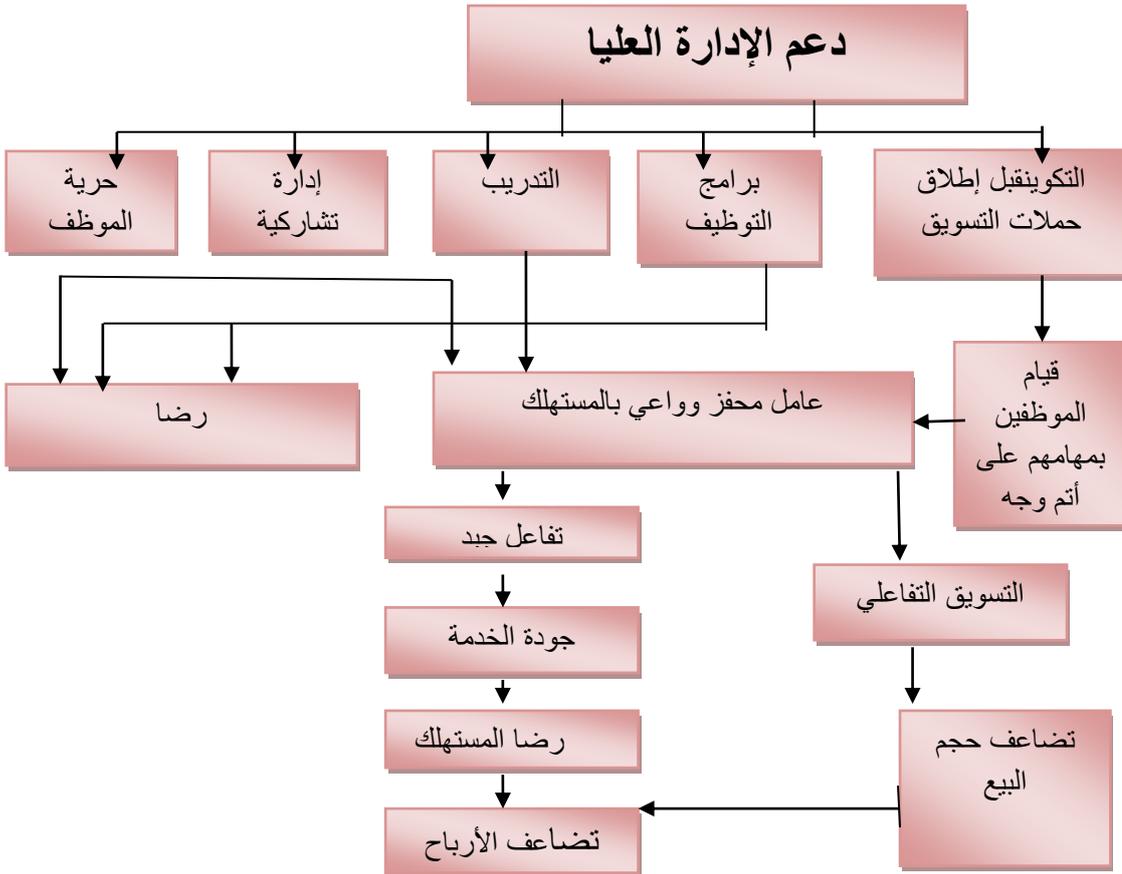
2- نموذج كرونروس: (1990 Gronroos)

ويستند هذا النموذج على أن التسويق التفاعلي يتيح للمنظمة ، فرص تسويقية هامة وليكن لها الإستفادة من هذه الفرص التسويقية، إلا بوجود عاملين لديهم توجه بالمستهلك ووعي أو إدراك بخدمة الزبون، ومتحلين بالعقلية البيعية.

¹. عادل جرحوش ، مؤيد سعيد السالم ، مرجع سبق ذكره، ص55.

الفصل الأول: الإطار النظري لدراسة التسويق الداخلي

الشكل رقم (03): نموذج كرونروس في التسويق الداخلي¹



المصدر : عادل جرحوش ، مؤيد سعيد السالم ، " إدار الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي ، عالم الكتاب الحديث ، الأردن ، 2002، ص 55.

ويتضح من النموذج أنه لتنفيذ برامج التسويق الداخلي ينبغي أن تكون مدعومة من الإدارة العليا ، ولذلك علينا أن نلتزم بدعم :

- برامج التدريب وبالأخص التدريب على خدمة الزبائن لأنها مرحلة حرجة في تحقيق التوجه بالمستهلك وإستيعاب الموظفين لأهمية الوعي بخدمة الزبون.

¹. عادل جرحوش ، مؤيد سعيد السالم ، مرجع سبق ذكره، ص55.

الفصل الأول: الإطار النظري لدراسة التسويق الداخلي

- سياسات وبرامج التوظيف ، بمعنى مدى تطابق الوظائف المتوفرة مع الأفراد ، أي ضرورة إستقطاب الأفراد المناسبين ، وتصميم الوظائف بما يلائم الأفراد الذين سيشغلونها.
- الإدارة التشاركية (Participative Management)
أي نجاح برامج التسويق الداخلي يحتم على المنظمة أن تدعم مشاركة جميع الموظفين والعاملين في مختلف المستويات في عملية التخطيط ووضع الإستراتيجيات.
- دعم الموظفين في إتخاذ القرارات (Employers Discretion)
أي إعطائهم الحرية في إتخاذ القرارات والتصرف ، وخاصة من هم على إتصال مباشر على الزبائن.¹

إضافة إلى ذلك يجب على الإدارة العليا أن تطلع الموظفين بكل التغييرات التي تحصل في الإستراتيجيات قبل الشروع في تنفيذها ، من أجل أن يدرك الموظف بكل التغييرات التي تحصل في الإستراتيجيات قبل الشروع في تنفيذها ، من أجل أن يدرك الموظف المهام التي يجب أن يلعبها في تأدية أو تسليم الخدمة ، وبالتالي يستطيع أن يؤديه على احسن وجه.

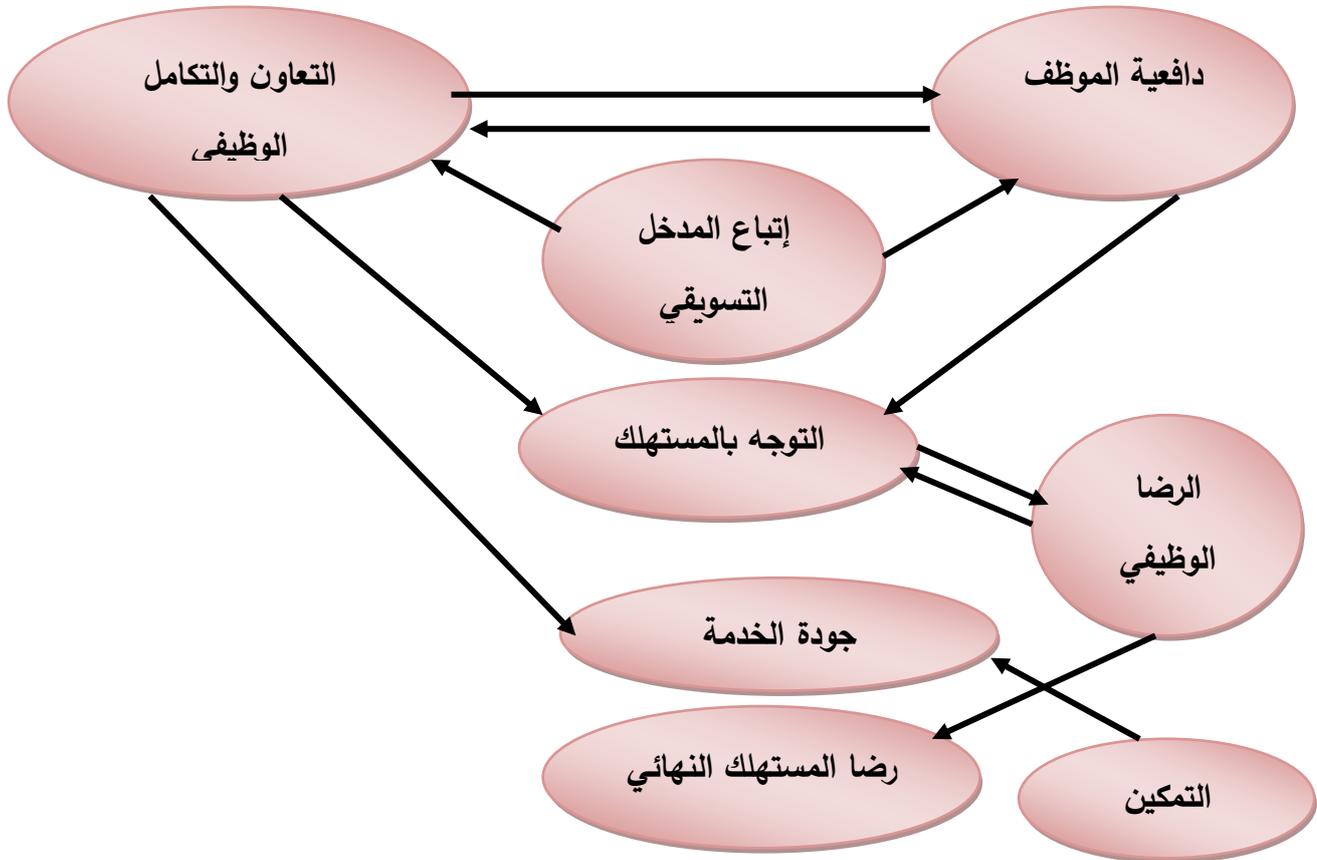
- إلتزام الإدارة بدعم هذه الجهود والأنشطة ، يعني وجود عاملين راضين ومحفزين ، وواعين ، بخدمة الزبون ، ومدركين لأدوارهم وبالتالي تفاعل جيد مع الزبائن وتقديم خدمات بجودة عالية ن ومن ثم تحقيق رضا الزبون نمو في الأرباح ، وحصص المنظمة في السوق .

3- نموذج رفيق وأحمد:

بالإستفادة من النموذجين السابقين ، وإعتقادا على تعريفهما للتسويق الداخلي ، قام كل من رفيق وأحمد بتطوير نموذج يوضح كيفية تطبيق أو عمل التسويق الداخلي ، إنطلاقا من العلاقات المتبادلة والمتداخلة بين عناصر التسويق الداخلي.

¹. عادل جرحوش ، مؤيد سعيد السالم ، عادل جرحوش ، مؤيد سعيد السالم ، مرجع سبق ذكره ، ص 56.

الشكل رقم (04) : نموذج رفیق وأحمد للتسويق الداخلي



المصدر : أيمن عبد الله محمد أبو بكر أثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا العاملين (دراسة حالة بنك أبو ظبي الإسلامي - الإمارات - فرع مدينة العين)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، مجلة العلوم الاقتصادية- العدد 16 (01)، 2015، ص 20.¹

يتضح من النموذج أن التنفيذ الفعال للتسويق الداخلي ، يكون من خلال العلاقات المتبادلة بين الأنشطة التالية:

- تبني تقنيات تسويقية داخلية- التحفيز -التنسيق التكامل بين الوظائف-التمكين وهذا ما يؤدي إلى تحقيق رضا الموظفين وإعتناقهم للتوجه بالمستهلك وبالتالي تسليم خدمات بجودة عالية تساهم في رضا المستهلكين وتحقيق مكانة تنافسية في السوق.

¹.أيمن عبد الله محمد أبو بكر أثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا العاملين ،مرجع سبق ذكره ، ص20.

خاتمة الفصل:

من خلال هذا الفصل والذي تطرقنا فيه إلى نشأة وتطور التسويق الداخلي حيث تبين لنا الجدول الكبير الذي يثيره موضوع التسويق الداخلي وهو ما يعكس أهميته ، كما اتضح أيضا أن التسويق الداخلي عبارة عن أداة أو أسلوب للإدارة ، تمخض عن إفرزات للتطورات الحاصلة بالتوازي في أساليب إدارة الموارد البشرية في منظمات الخدماتية ، وبذلك يمكن القول أن التسويق الداخلي هو احد أوجه التسويق الحديث الذي يأخذ في الاعتبار مسؤولية المنظمة تجاه الموظفين ومسؤولياتها تجاه الزبائن على حد سواء فمسؤولية المنظمة اتجاه الزبائن هو أن توفر لهم القيم التي تشبع حاجاتهم ورغباتهم ، وأن تفي بوعودها والتزاماتها اتجاههم ، فمسؤولية المنظمة اتجاه موظفيها هي توفير مناخ وظروف مناسبة لعاملها ، وأن تسعى إلى توفير القدر الكافي من الرضا الوظيفي وهذا ما سيتم استعراضه من خلال الفصل الموالي.

الفصل الثاني : الرضا الوظيفي

و علاقته بالتسويق الداخلي

تمهيد:

إن المحرك الأساسي لدافعية الأفراد لأداء العمل هو درجة رضاهم عن العمل أي أنه بمقدار ما تزيد العوائد و المنافع التي يحصل عليها الفرد من وظيفته بقدر ما يزداد حماس الفرد لبذل جهد مكثف في أدائه للعمل فهو ناتج لشعور الفرد بالسعادة والرضا عن العمل، كما أن الرضا الوظيفي يتحدد بناءا على قيمة ما يحصل عليه الفرد من عوائد وتقديره لمدى عدالة هذه العوائد . وسوف نتطرق في هذا الفصل الأول إلى المداخل النظرية للرضا الوظيفي حيث تناولنا من خلال هذا الفصل مايلي:

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الرضا الوظيفي

المبحث الثاني: العلاقة بين التسويق الداخلي و الرضا الوظيفي

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الرضا الوظيفي

المطلب الأول: ماهية الرضا الوظيفي

يعرف لوكيا "الرضا الوظيفي" بأنه:

" عبارة عن حالة عاطفية سارة ناتجة عن إدراك الفرد لوظيفته على أنها مشبعة أو محققة لقيم الوظيفة أو المهنة ، على شرط أن تكون هذه القيم متطابقة مع حاجات الفرد ".¹

ويعرفه أيضا بأنه: "إشباع لحاجات الفرد ولا يتحقق إلا من خلال عدة عوامل خارجية كبيئة العمل ، من شأنها أن تجعل الفرد راضيا عن عمله راغبا فيه متناسبا مع ما يريده لشخصيته ".

ويعرفه هاربرت الرضا الوظيفي بأنه : " عبارة عن مشاعر العاملين تجاه وظيفتهم ، والنتائج عن إدراكهم الحالي لما تقدمه الوظيفة لهم وإدراكهم لما ينبغي أن يحصلوا عليه من الوظيفة " .

ويقول أدامز ADAMS: "يمكن تحديد الرضا من خلال توازن بين مدخلات الجهد المبذولة في العمل ، وعوائد النتائج التي يحققها الموظف في العمل ". حيث ركز أدامز على الموازنة التي يعقدها العامل بين الجهد المبذول و العائد المادي الذي يتلقاه ،

و يقدر ما تحقق من عدالة في العلاقة بين المدخلات و المخرجات إذ يتحدد بذلك مستوى الرضا لدى العامل.

ويرى لهويك: "أن الرضا الوظيفي مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية و المادية و البيئية ، وهي عوامل تحقيق الرضا لدى العامل ويعمل المسؤولون على تحقيقها مجتمعة ليكون التأثير أكيد في رضا العامل".²

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الرضا الوظيفي : هو " الشعور الصادق بسعادة الفرد بعمله نتيجة لجملة من الظروف والعوامل النفسية والإجتماعية والمهنية ، والمادية التي تحيط بعلاقة الفرد بزملائه ورؤسائه وتتوافق مع شخصيته ".

المطلب الثاني: عوامل تحقيق الرضا الوظيفي

هناك ثلاث عوامل محددة للرضا الوظيفي

¹ لوكيا الهاشمي وآخرون ، " المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي " ، عمان ، دار الأيام للطباعة والنشر ، 2014 ، ص 119.

² مريم زهراوي ، دلالات و أبعاد الرضا الوظيفي ، جامعة صالح بوينيدر -سنتظينة 2017، 3، العدد 2017/13 ص 423

(1) - العوامل الذاتية: تقسم هذه العوامل إلى قسمين¹

1-1- عوامل تتعلق بالمهارات وقدرات الأفراد أنفسهم: ويمكن قياسها أو معرفتها من

خلال بيانات العمر ، المؤهل ، والخبرة .

1-2- قوة تأثير دوافع العمل على الأفراد العاملين.

(2) - العوامل التنظيمية : تتعلق هذه العوامل بالتنظيم ذاته ومايسوده من إجراء

العلاقات الوظيفية التي ترتبط بالوظيفة والموظف ، ومن هذه العوامل :

(أ) - الرضا عن نظم وأساليب إجراءات العمل.

(ب) - الرضا عن الوظيفة وما تتيحه لشاغلها بإشباع للحاجات .

(ج) - العلاقة مع الآخرين في محيط العمل (رؤساء ، زملاء ، ومرؤوسين).

(3) - العوامل البيئية:

هي عوامل ترتبط بالبيئة وتأثيرها على الموظف بالصورة التي تؤثر في رضاه عن وظيفته

وعمله ، ومن هذه العوامل :

- الانتماء الاجتماعي.²

- الانتماء البيئي لبعض العاملين (إلى الريف أو إلى المدينة) لها أثر واضح على درجة

التكيف والاندماج في العمل ، ونظرة المجتمع إلى الموظف ومدى تقديره لدوره ، وما

يسود هذا المجتمع من أوضاع بمؤسساته ونظمه وقيمه ن كل ذلك يعكس تأثيرا إيجابيا

أو سلبيا على إندماج الموظف وتكامله مع وظيفته.

وهناك من يشير إلى (09) تسعة عوامل للرضا الوظيفي هي :

- الرواتب والضمانات .

- المسؤولية .

- الإعتراف والتقدير والعلاقة مع الزملاء والمرؤوسين .

- النمو النفسي والفرصة لإتخاذ قرارات خاصة بالعمل.

¹. مجلة حامد بدر ، الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس والعاملين بكلية التجارة والإقتصاد والعلم السياسية بجامعة الكويت ، 1993 ، العدد (03) ، ص 65 - 66 .

². ناصف الخالق ، الرضا الوظيفي وأثره على إنتاجية العمل ، المجلة العربية للإدارة ، المجلد 06 ، 1982 ، ص 26.

- أساليب الإشراف .
- ظروف العمل وبيئته المادية (إضاءة ، تكييف ، وأثاث).
- فرص الترقية والتقدم الوظيفي .
- متطلبات العمل (ساعات العمل ن وظروفه وغيرها).
- الحالة الإجتماعية (السمعة ن المكانة الإجتماعية للوظيفة وشاغلها).

المطلب الثالث : الأهمية النظرية للرضا الوظيفي بالنسبة لأداء العاملين في المؤسسات

الرضا الوظيفي مهم لكل من الموظف وصاحب العمل ، فبالنسبة للموظف ، يعطيه الرضا الوظيفي شعورا بالأمن والراحة في المؤسسة ، ما ينتج عنه غلتزام الموظفين ، والتقليل من التغيب وإنخفاض معدل دورانهم ، أما بالنسبة لصاحب العمل لأي مؤسسة ، فإن الرضا الوظيفي لأي موظف يضمن إلتزام الموظفين وإستقرار القوى العاملة ما يقلل من تكلفة التوظيف التدريب.

كما يساهم الرضا الوظيفي في توجيه سلوكيات العمل مثل : سلوك ترك العمل ، سلوك المواطنة الصالحة في العمل ، سلوك التغيب عن العمل دون مبررات ، والتميز في الإنتاجية (خاصة الأداء عموما) ، بالإضافة إلى دورات العمل (حيث يترك الأفراد أماكن عملهم الأصلية إتجاه مؤسسات أخرى رغبة في الحصول على مستوى رضا وظيفي أعلى¹.

وتذهب هذه البحوث إلى وجود إرتباط منخفض بين الرضا الوظيفي ومستوى الأداء البشري ، لأن العامل السعيد في مكان العمل ليس بالضرورة عاملا يعمل بجد وكذا لرفع مستوى الأداء في مؤسسته. (Muchinsky, 1985)

لكن دراسات حديثة أشارت إلى ان الرضا الوظيفي لا يرفع مستوى الأداء البشري بشكل مباشر ولا بشكل سريع ، وذلك لأن تغير السلوك البشري يتبع تغير الإدراكات المعرفية حول العمل وظروفه ، والمعروف أن التغيير المعرفي يحتاج وقتا طويلا نسبيا

¹. مروان طاهر الزغبى ، الرضا الوظيفي : مفهومه ، طرق قياسه ، تفسير درجاته وأساليب زيادته في العمل ، عمان ، دار المسيرة للنشر ، 2011 ، ص 20.

خاصة إذا تراكمت لدى الفرد خبرات سابقة سلبية. الرضا الوظيفي وأداء العامل

البشري في ميزان النظريات الأدبية:

هناك العديد من النظريات التي إهتمت بموضوع الرضا الوظيفي سواء بشكل مباشر أو بشكل غير مباشر، ومن هذه النظريات مايلي :

(1) نظرية هيرزبرغ (Herzberg , 1959):

وهي تشير إلى ان الرضا الوظيفي يتحدد بمجموعتين من العوامل :

أ) المجموعة الأولى: عوامل الصحة¹

وتسمى بعوامل " الصحة " لان توفيرها يؤدي إلى القضاء على " حالة عدم الرضا" و تشمل : سياسة المؤسسة العامة ، الاجر ، ظروف العمل الفيزيائية (المادية) ، العلاقات مع الزملاء ، والعلاقات بين الموظفين والرؤساء المباشرين .

ب) المجموعة الثانية: العوامل المحفزة

وتسمى بالعوامل المحفزة لأنها تسمح حين توفيرها بتحقيق " حالة الرضا الوظيفي " ما يجعل العامل حينها متحفزا للقيام بأداء أحسن للأعمال المطلوبة منه ، وهي تشمل الشعور بالإنجاز ، الشعور بالتقدير، والاعتراف ، الشعور بالمسؤولية ، الفرص للترقية في العمل ، وطبيعة العمل

(2) نظرية هاكمان وأولد هام (Hakman & Oldham , 1976)

وتعرف كذلك باسم نموذج خصائص العمل (Job characteristics Model)، ويشير صاحبي النظرية إلى أن الرضا الوظيفي ومعه الدافعية والأداء يتحدد بخمسة (05) عوامل أساسية هي :

أ - مدى تنوع مهمات العمل . (TaskVariety)

ب- معنى العمل وأهميته . (TaskSignificance)

ج- مدى وجود مهام متكاملة يقوم بها الفرد وليس مجرد أعمال بسيطة. (TaskIdentity)

د- درجة الشعور بالإستقلالية. (Autonomy)

¹مروان طاهر الزغبى ، الرضا الوظيفي : مفهومه ، طرق قياسه ، تفسير درجاته وأساليب زيادته في العمل ، عمان ، دار المسيرة للنشر ، 2011 ، ص 21.

هـ- درجة حصول العامل على التغذية العكسية عن ادائه من طرف رؤسائه أو من العمل نفسه. (Feedback)¹

المطلب الرابع: قياس الرضا الوظيفي

إن طرق قياس الرضا الوظيفي المستخدمة في البحوث في هذا المجال كالتالي:

1- طريقة الاستقصاء :

يمكن للباحث أن يصمم قائمة استقصاء تتضمن عوامل الرضا الوظيفي التي يراها مناسبة لطبيعة وغرض البحث ، ويمكن أن يستخدم بعض القوائم النموذجية المعدة لهذا الغرض مثل قائمة تكساس لقياس الرضا أو قائمة فهرس وصف الوظيفة وهذه القوائم النموذجية تقيس درجة الرضا الوظيفي على معظم العوامل المتعلقة بالوظيفة نفسيا أو العوامل المرتبطة بالوظيفة وكذلك العوامل التنظيمية واستخدام قوائم الإستقصاء يمكن من تصنيف البيانات كميا، وتصلح للاستعمال مع أعداد كبيرة من المفردات وغير مكلفة نسبيا و إن كان يعيبها احتمال نحو المستقصي منه.

2- طريقة المقابلات:

قد تكون رسمية أو غير رسمية مهيكلة أو غير مهيكلة ، وهي فعالة إذا كان حجم المنظمة صغيرا كما أنها تمكن من الحصول على معلومات اضافية أثناء المقابلة ولكنها يعيبها أنها مكلفة واحتمال تحيز المقابل.

3- الإعتداع على بعض البيانات الثانوية مثل:

- معدل الغياب.
- حجم شكاوى العاملين.
- عدد حوادث العمل.
- نسب الإنتاج المعيب.
- مستوى إنتاجية العمل.

¹. مروان طاهر الزغيبي ، مرجع سبق ذكره ، ص 21 .

وهذه الطريقة أقل تكلفة وتبتعد عن التحيز ولكن يستلزم الأمر دقة تفسير هذه الظواهر والبيانات.

4- طريقة المواقف الحرجة:

وهي الطريقة التي استخدمها هرزبرج في دراسته لرضا 200 محاسب عن بعض المواقف المرتبطة بالعمل، وبالإضافة إلى هذه الطرق يوجد أسلوبان رئيسيان يمكن إتباعهما لقياس الرضا الوظيفي من عدمه ويتضح في تكرار غياب الفرد عن العمل بعذر أو بدون عذر مقبول مما يعكس عدم رضاه عن العمل إضافة إلى تركه العمل، ورغم أن هذه الآثار تعد بمثابة مؤشرات حقيقية للرضا من عدمه، إلا أن عدم غياب الفرد أو عدم تركه العمل ليس معناه أبدا "رضاه عن هذا العمل" الذي يمارسه.

5- أسلوب التقدير الذاتي:

حيث يجيب الفرد عن بعض الأسئلة ليقرر بنفسه ما إذا كان راضيا عن عمله أو غير راضي أو أن يذكر مشاعره تجاهه من جوانب مختلفة ويعتمد أسلوب التقدير الذاتي على أدوات بحثية مثل الاستبانة بحيث يجيب عنها الفرد و تدور حول حاجاته الانسانية ومدى إشباعها، وقد تحتوي على جوانب العمل المختلفة من عوائد المرتبات وفرص الترقية و العلاقات مع الزملاء وغيرها.

المبحث الثاني: العلاقة بين التسويق الداخلي و الرضا الوظيفي

المطلب الأول: مظاهر الرضا الوظيفي¹

هناك العديد من مظاهر الرضا الوظيفي المتداخلة والمتفاعلة و التي يمكن ملاحظتها على الفرد والتي تجعله شخصا قادرا على الأداء بصورة أفضل ومن بين هذه المظاهر مايلي:

1-زيادة معدل الأداء:

هناك اتجاهات متنوعة بعضها يربط بين حسن الأداء والرضا عن العمل ويرى البعض أن الرضا عن العمل نتيجة الحصول على المكافآت المتصفة أو العاملة ويرى اتجاه ثالث أن الرضا عن العمل يؤدي إلى زيادة الأداء.

¹مروان طاهر الزغبي ، مرجع سبق ذكره ، ص 23.

ومن هنا تم الربط بين الزيادة في معدل أداء العاملين وبين رضاهم عن العمل فالعامل عندما يرضى عن عمله يؤثر بالإيجاب على معدل الأداء .

2-زيادة معدل الحضور:

توجد علاقة بين إنتاجية الفرد ورضاه عن العمل الذي يمتننه حيث أن الرضا المرتفع عن العمل يؤدي بالضرورة إلى ارتفاع معدل الأداء . أي أنه كلما زادت درجة رضا العاملين عن العمل كلما قلت نسبة الغياب زاد معدل الحضور، وكلما توافرت السلوكيات الايجابية مثل حب العمل أو الرضا عنه كان ذلك مؤشرا لمظاهر الرضا الوظيفي.

3-الرضا العام عن الحياة:

يعد الرضا المهني أحد المؤشرات المحددة للرضا العام عن الحياة أي أن هناك انعكاسات عن العمل وعلى الرضا العام عن الحياة والأدلة التجريبية تشير إلى وجود علاقة طردية بين المتغيرين وأن متغير الرضا عن العمل يمكن اعتباره أحد مكونات الرضا العام عن الحياة . ويتضح من ذلك أن الرضا عن العمل له مظاهر متعددة منها زيادة معدل الأداء وزيادة معدل الحضور، والرضا العام عن الحياة، فإذا توافرت هذه المظاهر اتضح لنا أن العامل يتسم برضا وظيفي عن مهنته.

وأن هذه المظاهر للرضا الوظيفي تؤثر وتنعكس على إنتاجية الفرد بطريقة إيجابية إلا أن هناك مظاهر أخرى لعدم الرضا الوظيفي وتعتبر هذه المظاهر أبعاد سلبية تؤثر على إنتاجية العامل وتمثل في:

أ.التغيب عن العمل:¹

تعد مشكلة التغيب عن العمل من أخطر المشكلات التي تؤثر بالسلب على إنتاجية الفرد والتي تؤدي إلى ضعف الكفاية الإنتاجية وتزيد من التكلفة وتقلل من العائد وتمثل عاقبة عن التقدم الإنتاجي.

ظاهرة التغيب عن العمل تعني تخلف العامل عن أداء العمل الموكل له دون سابق إنذار مما يترتب عنه إرباك وتأثير بالسلب على إنتاجية هذا العمل وهناك عدة عوامل تؤثر على وجود ظاهرة التغيب عن العمل منها عدم ملائمة قدرات العامل الجسمية مع نوع العمل، أو إصابة

¹مروان طاهر الزغبي ، مرجع سبق ذكره , ص 21 .

الفصل الثاني : الرضا الوظيفي و علاقته بالتسويق الداخلي

العامل بمرض أو عجز، أو ضعف في المهارات الواجب توافرها، وقد تتمثل في سوء معاملة الرؤساء وغيرها.

ب- سوء التوافق المهني:

يعيش الفرد حياة سعيدة عندما يتوافق مهنيا فينعكس ذلك على حياته مع أسرته وعموم مجتمعه بما يحقق التوازن المطلوب ، وأما سوء التوافق فيعني عدم التكيف السليم مع ظروف العمل أو الظروف الأسرية والمجتمع الخارجي مما يجعل الفرد غير راضي عن نفسه ودائم الشكوى.وينشأ سوء التوافق في مجال العمل عن عدة عوامل منها:

-عوامل تعود لشخص نفسه مثل اجتهاد، أو استعداده وتدريبه.

-عدم توافق قدراته مع نوع العمل. ويتضح من ذلك أن سوء التوافق يعتبر من المظاهر الدالة على عدم الرضا الوظيفي مما يؤثر بالسلب على العمل وعلو الإنتاج.

ج. إصابات العمل بأمراض مهنية :

تعتبر إصابات العمل من المعوقات للتقدم الصناعي، حيث أنها تسبب أضرار للفرد من إعاقة أو تشويه يؤدي إلى العجز أو التعطيل عن العمل مما يترتب عنه مشكلات مثل :

- ترك العمل.

-انخفاض الدخل.

- إبتزاز مكانة العامل في الأسرة والمجتمع.

مما ينعكس على علاقات الفرد الإجتماعية بالآخرين من حوله مما يؤثر على الاستقرار النفسي¹.

المطلب الثاني: محددات الرضا الوظيفي²

تتمثل محددات الرضا الوظيفي في المحددات التالية:

أ-المرء الذي يتحدى المرء ذهنيا :

يرغب الكثيرون في المهن التي تمنحهم الفرص لإستخدام مهاراتهم وقدراتهم و توظيفها و التي تتضمن عددا متنوعا من المهام التي تمنحهم قدرا من الحرية والتي يحدث فيها تغذية راجعة

لتحسين الأداء ، هذه الخصائص تجعل قدرات الفرد في تحد مستمر ، وهناك بعض المهن التي لا تمثل إلا تحدياً ضئيلاً مما يسبب الملل والإحباط لدى أصحابها وبالتالي ضعف الرضا المهني اتجاهها. ويتضح مما سبق أنه كلما كان العمل متحدياً للقدرات العقلية العليا من التحليل والتركيب وصولاً إلى الإبداع كان ذلك دافعاً وباعثاً للرضا عن العمل ، وأما إذا اقتصر على القدرات العقلية الدنيا من التلقين والإستظهار فإن ذلك مدعاة للملل والفتور وعدم الرضا عن المهنة.

ب- المكافأة العادلة (المنصفة):

يطمئن العاملون عندما يدركون أن الأنظمة و الأجور وسياسات الترقية عادلة ومتفقه مع تطلعاتهم فإن ذلك يؤدي بالطبع إلى رضاهم مهنيًا، كما يقبل كثيرًا من الناس بإرادتهم على قدر أقل من المال في سبيل العمل المتوقع المفضل، وكذلك عندما يدركون أن قرارات الترقية تتم بطريقة عادلة منصفة يزداد احتمال شعورهم بالرضا المهني.

وأضاف التويجى أن الدخل المادي يختلف من شخص لآخر بناءا علي الخلفية المهنية لكل منهم ، إضافة إلى أن المميزات المادية الأخرى تبقى عاملا مهما من عوامل الرضا الوظيفي، وكذلك عندما ينظر إليه الفرد مقارنا نفسه بغيره من الأفراد الذين يقومون بعمل مشابه لما يقوم به وبمؤهلات متشابهة.

ويتضح مما سبق أن العائد المادي المنصف يؤدي إلى رضا مهني لدى العاملين بصورة كبيرة، وقد لايعتبره البعض الآخر من دواعي الرضا الذي يتوقف على أمور أخرى مثل الراحة النفسية وغيرها.

د. ظروف العمل المواتية:¹

دائماً يهتم العاملون ببيئة عملهم من أجل الراحة الشخصية والنفسية ويفضلون البيئة الفيزيائية التي لا تكون خطيرة أو غير مريحة فيجب ألا تكون الحرارة والضوء والضوضاء زائدة عن معدلها الطبيعي ، فإن ذلك مدعاة لعدم الرضا الوظيفي عن المهنة التي يؤديونها. ولا تقتصر البيئة على الإضاءة أو التهوية والحرارة ولكنها تمتد لتشكل حجم اتصالات ونوعها وحيز المكان أو المسافة ومدى توافر الامتيازات والخدمات الاجتماعية والتنقيفية والترويحية وساعات العمل.

¹مروان طاهر الزغبى ، مرجع سبق ذكره ، ص25.

الفصل الثاني : الرضا الوظيفي و علاقته بالتسويق الداخلي

وقد يرتبط أثر العمل بالرضا الوظيفي بمستوى المهنة التي يؤديها الفرد وحجمها ومناخها ومكانتها وما تسببه له من حراك اجتماعي داخل مجتمعه.¹

هـ. الزملاء المساندون:

لم يكن العائد المادي هو ما يحصل عليه العاملون من عملهم وحده ، والذي يؤدي لرضاهم من عدمه، بل إن العمل الذي يشع الحاجة إلى التفاهم الاجتماعي إلى معاملة الزملاء كأصدقاء متحابين يزيد من رضاهم المهني.

كما أن سلوك الرئيس أو المشرف المباشر الذي يكون متفهماً وصديقاً يعزز دائماً الإيجابيات ويقويها و يعالج نقاط الضعف في هدوء و اتزان كل ذلك يزيد من الرضا المهني.

من هنا ازدادت أهمية زملاء العمل في تحديد رخاء الفرد عن وظيفته التي يعمل بها، حيث يقضي الفرد الجزء الأكبر من حياته اليومية مع الآخرين في العمل وتفاعله معهم أكثر من تفاعله مع غيرهم خارج العمل .ويرى لولير 1973 أن الرضا الوظيفي يتحدد بالأبعاد والعوامل التالية:

- المرتب.
- الإشراف.
- الرضا عن العمل نفسه.

ويشير نموذج لولير 1973 على أنه عندما تتجاوز المكافأة المتوقعة والعدالة ما يتم الحصول عليه من مكافآت لهذا يؤدي إلى الشعور بالرضا فيحصل الموظفون عن العمل على إتباع حاجات أكثر من الحاجات الاقتصادية فالعمل يشبع الحاجة إلى التفاعل الاجتماعي. وبناء على استعراض معظم الأبحاث الميدانية التي تناولت الرضا الوظيفي اختيرت عناصر الرضا الوظيفي التي تتلاءم ومجتمع البحث حيث تتمكن من تبويب هذه المحددات وذلك على النحو الآتي:

- الرضا عن المؤسسة.
- الرضا عن الوظيفة
- الرضا عن نظام الترقية في المؤسسة.

¹مروان طاهر الزغبى ، مرجع سبق ذكره ، ص25.

•الرضا عن الدخل والحوافز

•.الرضا عن الرؤساء في العمل

•.الرضا عن الزملاء في العمل.

•الرضا عن النواحي الاجتماعية في المؤسسة.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

يقترن الرضا الوظيفي بعلاقة وثيقة بنفسية الموظف ذاته، فإن لم تتحسن نفسيته داخل بيئة العمل و خارجها، و الشعور بالاستمتاع في أداء المهام الموكلة ، فلن يكون بذلك قد تحقق الرضا لذا الموظف إطلاقا . و سنتعرف على أهم العوامل المؤثرة على رضا الموظفين مباشرة.

1 -المكافآت والتعويضات المادية:

يؤثر هذا العنصر بشكل كبير في تحقيق الرضا الوظيفي من عدمه :

إذا يسعى الموظف دائما لجني راتب جيد من خلال الحوافز و المكافآت ، كما يمكن إدراج التأمين الصحي و الضمان الاجتماعي و غيرها من شروط العمل ضمن الأمور التي تبعث في نفس الموظف الراحة و الاطمئنانية و التمسك بالعمل أكثر.¹

2 -توازن الحياه العملية و العائلية:

يمكن أن يتجسد هذا العنصر من خلال فتح المجال للموظف في الحصول على الوقت الكافي لقضائه على أفراد عائلته و أصدقائه، فضغط العمل يولد النفور و الكراهية اتجاه العمل ، و لذلك فإن تحقيق التوازن بين الحياه العملية و العائلية يجعل من الموظف راض وظيفيا و بالتالي الحصول على أداء أفضل دون أدنى شكل بعد ترصيختوابث الرضا الوظيفي.

3 -الإحترام و التقدير:

يحرص الإنسان بطبيعته على البقاء في البيئة التي توفر له الاحترام و التقدير بكل ما أوتي من قوة ، وتحديد الموظف فيصبح فخورا بنفسه و بمكان عمله، ويقدم له الأداء الأمثل ليصبح المكان الأمثل و الأفضل في البيئة التنافسيه.

¹إيهاب عيسى المصري، د.طارق عبد الرؤوف عامر، مرجع سابق، ص 63.

4- الأمن الوظيفي:

عند الشعور بالأمان كإنسان العادي و ليس موظفاً أو عاملاً حينها سيصبح عنصر الرضا متوفراً بدون أدنى شك فكيف الحال إذا كنت موظفاً ترغب في تثبيت أقدامه في وظيفة ثابتة في ظل دوامة البطالة و الأسواق المتضاربة يوماً تلو الآخر!!!
فمن الطبيعي أن يكون الموظف راضياً تماماً عندما يشعر أن العوامل الخارجية المؤثرة سواء كانت سلباً أو إيجاباً لن تسلب وظيفته.

5-التحديات :¹

في البداية لابد من التنويه إلى أن أي عمل في هذه الدنيا تلتصق به بعض التحديات أو الكثير أحياناً. إلا أنها تتفاوت فيما بينها من حيث القدرة على تجاوزها أو عدم ذلك فعلى سبيل المثال المناوبات في العمل أو تكثيف العمل فذلك إما يؤثر سلباً أو إيجاباً.

6-النمو و التطور الوظيفي :

النمو الوظيفي حلم يسعى له كل موظف بغض النظر على طبيعه العمل ففي حاله تحقق ذلك سيصبح الإنسان طموحاً و يمضي قدماً و يبذل قصارى جهذ أكثر لتحقيق النمو.
أما في حال لم يتوفر التطور الوظيفي فإن الإنسان سيصبح متقاعساً عن القيام بوظيفته حتى لو كانت بسيطة.

7-الأجر و الراتب:

قاعدة ثابتة أنه كلما ارتفع الدخل و إزداد أصبح الرضا عن العمل متوفراً أكثر حيث يصبح الإنسان قادراً على إشباع حاجياته و رغباته الاجتماعية و بالتالي الفيزيولوجية.

8-ساعات العمل:

تنص قوانين العمل في مختلف أرجاء الأرض أنها تتفاوت ما بين 8 و 9 ساعات فقط و في حالة تجاوز ذلك يصبح وقتاً إضافياً مما يعني أن القيمة المادية لأي وقت إضافي تحسب و تضاف للراتب الأساسي، هذا يجعل الموظف يمارس عمله الإضافي و هو سعيد ، و يشعر بالرضا الوظيفي.

¹سعاد قرمش ، دور التدريب في تحسين اداء الموارد البشرية ، دراسة حالة مركب تكرير البترول سكيكدة، مذكرة ماجستير في اقتصاد و تسيير المؤسسات، جامعة 20 أوت 1955 ،سكيكدة، 2007 ،ص 127.

المطلب الرابع: أبعاد التسويق الداخلي و الرضا الوظيفي¹

1-أثرالتدريب على الرضا الوظيفي

إن أهمية عنصر التدريب في تحقيق درجة عالية من الرضا، والذي بدوره يقوم على الحد من المشاكل الإدارية التي تحدث في المنظمات كبعض الأخطاء في العمل ، الدوران الوظيفي الخارجي، مما يعزز من أهمية الاحتفاظ بالعاملين وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

كما ان التدريب ضمن التسويق الداخلي يهدف إلى تطوير العاملين، وتنمية مهاراتهم وقدراتهم في التعامل مع العملاء وكيفية خدمتهم بشكل يرضيهم، وكذلك يهدف الى تنمية قيمتهم وتوجيهاتهم نحو ضرورة خدمة هؤلاء العملاء وتحقيق الجودة داخليا وخارجيا، لأن تحقيقها سيعودبالفائدة على المنظمة وعليه،وبحصولهم على كل ذلك تزداد ثقة العاملين بأنفسهم و يتلأشى الغموض تدريجيا عن ما يحيط بوظائفهم و هذا يؤدي الى رفع الروح المعنوية لديهم، و رضاهم أثناء العمل، و كذلك يعتبر التدريب من العوامل التي ترفع من فرصة الترقية في المستقبل و زيادة الحوافز المالية، وهذا مايزيد من الاتجاه الإيجابي لمعاملين نحو وظائفهم وبالتالي يزيد الرضا الوظيفي. تؤدي العملية التدريبية الى تزويد الأفراد العاملين بمختلف المعارف والمعلومات التي تمكنهم من القيام بعملهم وفهم العلاقات و الظواهر المحيطة بهم،

مما يؤدي إلى زيادة دورهم وأهميتهم في المنظمة، وتحفيزهم على العمل و جعلهم عنصر فعال ما يزيد من درجة رضاهم و ولائهم لها و يقوي لديهم روح الانتماء، مما يقلل من احتمال تخليهم عن المنظمة وبالتالي تقليل معدل دوران العمل الذي يعتبر من مؤشرات رضا الفرد من عدمه.

إن احتمال ان يكون سبب اخفاق المنظمة الممثلة في المشرفين المباشرين في رفع الروح المعنوية للأفراد العاملين وتوفير لهم حالة من الاستقرار النفسي هو عدم إتاحة لهم فرص للتدريب من قبلها هو أمر وارد، والتي يمكن من خلالها الرفع من قدراتهم و مهاراتهم المختلفة، وتمكينهم من انجاز أعمالهم بكفاءة وفعالية وبالتالي تتاح لهم الفرص للترقية وتحسين الوضعية المهنية والمعيشية، هذا ما يؤدي الى الرفع من معنوياتهم و درجة رضاهم، لأن الفرد بمجرد احساسه بان المنظمة جادة في الاهتمام و الاعتناء به قد يقوي من عزيمته ويرفع من معنوياته.

¹ساعد قرمش ، دور التدريب في تحسين اداء الموارد البشرية ، دراسة حالة مركب تكرير البترول سكيكدة، مذكرة ماجستير في اقتصاد و تسيير المؤسسات، جامعة 20 أوت 1955 ،سكيكدة، 2007 ،ص 130.

كما يمكن ان تعتمد المنظمة على معدل الغياب من اجل تقييم فعالية البرامج التدريبية الموجه و الأخص إلى الأفراد الذين يسجلون معدلات غياب مرتفعة، و يرجع سبب تغييبهم بدرجة أولى الى قمة مهاراتهم، و يعبر معدل الغياب عن درجة تكيف و تأقلم الفرد مع عملهم، وعندرجة رضاهم عن وظيفتهم.ومن هنا يمكن القول بان للتدريب دور فعال في تحقيق الرضا الوظيفي للأفراد العاملين ويظهر ذلك في تأثيره في مختلف متغيراته.

2- أثر التحفيز على الرضا الوظيفي¹ :

إن أهمية التحفيز كبعد من أبعاد التسويق الداخلي، والذي يؤثر بشكل مباشر على رضا العاملين في المنظمة وتؤكد دراسات أن الرواتب المنخفضة والحوافز القليلة التي لم تعد تلبى الإحتياجات الأمامية لدى العاملين تؤدي إلى عدم رضاهم وبالتالي تعود سلبا على المنظمة (دوران العمل -أضرار بالمنظمة، حوادث عمل...الخ.)

قام العلماء الثلاثة تايلور وفيبروفايولبايجاد نظرية الإدارة العلمية، التي ركزت وبشكل²أمامي على الحوافز المادية باعتبارها الحافز الوحيد الذي يحقق مفهوم الرضا الوظيفي لمعاملين عن العمل الذي يقومون به.

يقولDiefenbachسنة 2009 لقد سعت هذه النظرية وبشكل جاد لتوفير كافة الوسائل و الأساليب المادية التي من شأنها ان ترفع من كفاءة العامل الإنتاجية لتساهم بتأدية العمل المنوط اليهم بانتقان وبسرعة قصوى، و لكن ما يؤخذ سلبا على هذه النظرية بأنها اهتمت فقط بالحوافز المادية و أغفلت أن بعض الحوافز التي قد تأتي بالنتائج الإيجابية قد تكون من النوع المعنوي أيضا. وبعد ذلك اخذ مفهوم التحفيز بالتطور، حيث أصبح يشير إلى جميع الظروف التي تتوفر في بيئة العمل التي تسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة من جهة و إلى إشباع حاجات العاملين من جهة أخرى سواء كان التحفيز مادي أو معنوي، حيث ظهر ذلك خلال العديد من النظريات التي ظهرت على يد بعض العلماء كنظرية التحفيز التي تبناها

Herzbergسنة 1986، أشادت هذه النظرية بأهمية الحوافز في تحقيق درجات الرضا

¹اساهل سيدي محمد، آفاق تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسات المصرفية العمومية الجزائرية مع الإشارة إلى بنك الفالحة و التنمية الريفية ، رسالة دكتوراه غير منشورة، تخصص تسويق، جامعة تمسان، 2004-2005 ، ص 214.

²ماجدة عطية، سموك المنظمة، دار الشروق، الأردن، 2003 ، ص 18.

الوظيفي لدى العاملين من خلال الإستعداد الشخصي لبذل الجهود من أجل الوصول الى تحقيق الأهداف المرغوبة.ومن الجدير ذكره هنا أن نظام التحفيز و المكافآت التي تتبعها المنظمات في تحقيق درجات عالية من الرضا لدى العاملين الأمر الذي يساهم في تحسين أدائهم للأعمال المطلوبة منهم ومنها تعمل على زيادة في مستويات الإنتاجية والفعالية والكفاءة أيضا، إضافة إلى ذلك اعتبرت الحوافز من أبرز الإستراتيجيات التي تسعى الكثير من المنظمات الى اتباعها بهدف ضمان ولاء العاملين للمنظمة و البقاء فيها و اكتساب الخيرات بمرور الفترات الزمنية لذا نقول أن الحوافز هي السبب الرئيسي الذي يدفع العاملين الى اختيار المنظمة بعينها للعمل فيها كونها تسد بعض الحاجات التي تعود بالمنفعة لهم مما يجعلهم راضين¹.

3 - اثر الاتصال على الرضا الوظيفي:²

يعتبر الاتصال قلب المنظمة وينبغي أن يكون دائما فعالا لتسهيل نقل المعلومات والإجراءات الخاصة بالإدارة عبر قنوات الاتصال الداخلية.

وفيما يخص علاقة الاتصال بالرضا الوظيفي، فقد أشارت نتائج بعض الدراسات إلى وجود علاقة ارتباط بين مكونات الرضا عن العمل كالأجر، نوع العمل والبيئة التنظيمية وبين معظم مكونات الاتصال.

فكلما زادت درجة رضا الأفراد عن العمل وبيئته كلما زادت الاتصالات التي يقومون بها والعكس.

كما يساهم الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي من خلال تعاون الأفراد داخليا، وفهمهم لأهداف المنظمة يتوقف على مدى تزايد المعلومات والوسائل المكلفة بتوصيلها إلى الأفراد بدقة، فالإتصال يوسع من دائرة التقبل العام لأهداف المنظمة. كما أكدت التجارب أن مكانة الفرد في الجماعة تؤثر على سلوكه وشعوره بالرضا. وقد وجد أيضا أن الإتصال يزيد من رضا العاملين ويقلل من تركهم للعمل فإذا كان العامل راضي عن عمله يساهم في العمل الجماعي

¹مالك محمد المحالي، أمين عابد البشاشة، ناني محمد المحالي، تأثير أبعاد التسويق الداخلي على رضا العاملين وأثره على أداء العاملين) البنوك التجارية العامة في محافظة الكرك(، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 12، العدد، جامعة الأردن، 2016، ص601.

²سهيلة محمد عباس، عمى حسن علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل لمنشر،الأردن،1999، ص 177، ص178.

الفصل الثاني : الرضا الوظيفي و علاقته بالتسويق الداخلي

ويرفع أداء الجماعة بالتعاون وتزويدهم بالمعلومات التي يرفعها عن العمل عكس العامل غير الراضي عن عمله فيحجب المعلومات عن الجماعة وعن المشرفين.¹

إن الاتصال بمختلف أنواعه يلعب دورا فعالا في تحقيق الحاجات المادية والمعنوية للعمال كما أن العامل إذا أحسن تدريبه وكذلك أثير اهتمامه وأعطى فكرة عن أهداف المنظمة تكون هذه الأخيرة قد فتحت المجال أمام التعاون الخالق في مجال العمل، الأمر الذي يؤدي بشكل أو بآخر إلى تحقيق الرضا الوظيفي للعمال.

كما أن الفضل في ارتفاع الروح المعنوية في المنظمة يعود إلى توفير شبكة اتصال جيدة لنقل المعلومات وللاستفادة من مساهمة العمال في تحقيق أهداف المنظمة يجب تحديد المهام والمسؤوليات والاعتماد على الحوار كأسلوب من أساليب الاتصال الذي يمثل الوسيلة الأساسية في تفاعل العمال مع بعضهم إذ يتم بواسطة التعبير عن حالات الشعور بالإحباط أو الرضا التي تترجمها سلوكياتهم.²

4- أثر التمكين على الرضا الوظيفي:

إن تفويض الصلاحيات يعد أمرا حيويا ، لأنه من أفضل الطرق التي تهدف إلى تقديم خدمات جيدة شريطة أن يرتبط مع بدل جهد أكبر في نشاط الموارد البشرية الخاصة عند إختيار الأفراد و الاحتفاظ بهم وتدريبهم ونشر المعلومات الداخلية .

إن عملية التمكين و المشاركة في اتخاذ القرارات لا يمكن تحقيقها الا من خلال العمل على ازالة الحواجز التنظيمية و توحيد الأهداف و ايجاد بيئة تنظيمية تركز على العمل الجماعي و تشجيع مشاركة العاملين.³

إن الغاية من التمكين خلق الولاء و التزام العاملين للأهداف و توظيف أقصى طاقاتهم من أجلها ، و يهدف الى التغلب على البيروقراطية و تحقق الاندماج الوظيفي و كذلك فان تطبيق

¹ناصر دادي عدون، الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية ، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004 ،ص128.

²ساعد قرمش ، دور التدريب في تحسين اداء الموارد البشرية ، دراسة حالة مركب تكرير البترول سكيكدة، مذكرة ماجستير في اقتصاد و تسيير المؤسسات، جامعة 20 أوت 1955 ،سكيكدة، 2007 ، ص 129.

³ الجريري صالح ، عمرو كرامة ، أثر التسويق الداخلي و جودة الخدمات على رضا الزبون، دراسة تطبيقية لعينة من المصارف اليمنية ، أطروحة دكتوراه ، سوريا -جامعة دمشق ، كلية الاقتصاد ، 2006، ص48.

الفصل الثاني : الرضا الوظيفي و علاقته بالتسويق الداخلي

التمكين يؤدي الى تحقيق الرضا الوظيفي و خفض تكلفة دوران العاملين و غايتهم ، مما يؤدي إلى تحسين أداء العمل.¹

ان تمكين الافراد في مواقع اتخاذ القرار و تشجيع مشاركتهم يساهم في زيادة الاستجابة السريعة لأي تغيرات في البيئة و بهذا يساهم في زيادة الرضا الوظيفي.²

5- أثر جودة الخدمة على الرضا الوظيفي:

وتعرف على أنها شكل مواقف المرتبطة ، لكنها لاتعادل الرضا ، و التي تنتج على مقارنة المتوقعة في الخدمة مع المنجز ، وتعتبر جودة الخدمة أهم عناصر التسويق الداخلي ، لان الجودة العالية تسهل على الموظف إعطاء هوية لنفسه و يكتسب ثقة في الخدمات المقدمة.

¹ الشوايكة رائد ضيف الله ، أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي المتعدد الابعاد للعاملين في أمانة عمان الكبرى ، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال ، الاردن ، جامعة الشرق الاوسط ، كلية الاعمال ، 2010 ، 24.

² أبو بكر أيمن عبد الله محمد ، أثر ممارسة التسويق الداخلي على رضا العاملين (دراسة حالة بنك أبو دبي الاسلامي ، الامارات ، فرع مدينة العين) ، مجلة العلوم الاقتصادية ، 2015 ، المجلد 15 ، العدد 01 ، ص 14

خاتمة:

من خلال هذا الفصل تم التطرق لموضوع الرضا الوظيفي وعرض أهم النظريات المفسرة له، حيث تمت مناقشة هذا الموضوع بإبراز مسؤولية المنظمة اتجاه موظفيها في تحقيق رضاهم لأن هذا الأمر مطلوب في المنظمات الخدمائية و التي تسعى إلى تحقيق أهدافها و الوفاء بالتزاماتها تجاه الزبائن و قد اتضح مدى الترابط بين الرضا الوظيفي و التسويق الداخلي حيث تبين أن التسويق الداخلي أحد أهم الأساليب الإدارية التي تحقق الرضا الوظيفي وتساهم في تحسين المستويات لدى الموظفين، و مما يدل على ذلك هو أن التوجهات تفسر الرضا الوظيفي تقوم على أساس الحاجة أو على أساس المقارنة و التبادل و التسويق الداخلي يسعى إلى الكشف على تلك الحاجيات وتلبيتها من خلال إقامة تبادل بين الموظفين و المنظمة مما يحقق أهداف الجميع.

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية

تمهيد الفصل الثالث:

تم التطرق للإطار النظري العام للموضوع من خلال الفصلين الأول و الثاني، سنحاول من خلال الفصل الموالي بالربط بين الدراسة النظرية و الميدان، من هذا المنطلق فإندراستنا الميدانية بحثت في مدى تأثير ممارسات التسويق الداخلي على رضا العاملين، وذلك بتسليط الضوء على شريحة البنوك بولاية سعيدة (CPA, BDL, BNA, BADR)، واستقصاء الآراء حول أداء الأفراد بواسطة استبيان موجه للموظفين بهذه البنوك على اختلاف مستوياتهم ووظائفهم.

حيث قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث هي:

المبحث الأول: منهجية وإجراءات الدراسة.

المبحث الثاني: تحليل محاور الدراسة.

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الأول: منهجية و إجراءات الدراسة.

1. الطريقة و أدوات الدراسة:

1-1 مجتمع و عينة الدراسة:

اقتصرت هذه الدراسة على القطاع البنكي بولاية سعيدة (CPA) , BDL , BNA, BADR، وقد وقع الاختيار على هذا القطاع، لأن التسويق الداخلي يكون في القطاع الخدمي أكثر منه في قطاع آخر، فضلا عن الحركية التي يشهدها و الدور الذي يفترض أن يلعبه هذا القطاع في دفع العمليات الاقتصادية، و تحقيق هذا الدور لن يكون إلا إذا تمت الاستفادة من الطاقات الموارد البشرية على أحسن وجه.

ويعد تبني مفهوم التسويق الداخلي في المؤسسات البنكية أحد أهم العوامل التي يمكن أن تساهم في إعادة بعث الدور الاقتصادي لهذا القطاع، على اعتبار أن التسويق الداخلي يسعى الى توفير الظروف الملائمة لتحسين أداء و فعالية الأفراد و الموارد البشرية.

كما يأتي هذا البحث الميداني للوقوف على مدى تبني هذا المفهوم في المؤسسات عينة الدراسة، و اختبار تأثيراته على موظفين البنك ، و مجتمع الدراسة في هذا البحث الميداني يشمل الموظفين التابعين للقطاع البنكي بسعيدة .

تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لإجراءات تحليل بيانات الدراسة باستخدام أسلوب العينة الميسرة و الذي يستخدم عادة في البحوث على إعتبره أفضل طريقة للحصول على المعلومات الأساسية بسرعة من خلال جمع البيانات من أعضاء المجتمع الموجودين في ظل ظروف مريحة للباحث لجمع المعلومات مع إمكانية تعميم نتائج العينات ذات مصداقية. أما بالنسبة لعينة الدراسة فقد تم اختيار عينات عشوائية من كل فئة، حيث قدرت عينة الدراسة ب 90 موظف من البنوك مجتمع الدراسة قصد تعميم نتائج الدراسة.

1-2 أداة الدراسة:

اقتصرت الدراسة على استبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة ، حيث قمنا بتوزيع 90 استبيان تم استردادها كلها أي بنسبة 100 % تم إستخدامها للتعرف على درجة ممارسة التسويق الداخلي ومدى تأثيره على الرضا الوظيفي لموظفي البنك وقد قسمت عبارات الاستبيان إجماليا إلى قسمين:

- **القسم الأول- البيانات شخصية:** ونهدف من خلال هذا القسم التعرف على البيانات الشخصية للمستقضي : العمر-الجنس-المستوى التعليمي-المنصب-سنوات الخبرة .
- **القسم الثاني-متغيرات الدراسة:**وهو عبارة عن مجالات الدراسة حيث تمثلت في أبعاد التسويق الداخلي وهي:

الجدول رقم (04) مجالات الدراسة.

عبارات الإستبيان	فقرات الإستبيان	محاور الإستبيان
من السؤال (01) إلى السؤال (06)	ترسيخ جودة الخدمة	المحور الأول : التسويق الداخلي
من السؤال (07) إلى السؤال (10)	التمكين	
من السؤال (11) إلى السؤال (14)	الاتصال	
من السؤال (15) إلى السؤال (18)	الإختيار و التعيين	
من السؤال (19) إلى السؤال (22)	التدريب	
السؤال (23) إلى السؤال (26)	الحوافز	
من السؤال (27) إلى السؤال (31)	الرضا الوظيفي الوظيفي البنوك	المحور الثاني: الرضا الوظيفي

المصدر : الإستبيان-ملحق-

و قد تبين لنا من خلال إعداد الإستبانة الشكل المغلق الذي يحدد الإجابات المحتملة لكل سؤال وقد تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي بحيث أخذ المقياس الشكل التالي:

1-3 مقياس اداة الدراسة:

استخدمنا في هذا المحور مقياس ليكارت الخماسي كما هو موضح في الاستبيان لتحليلها عن طريق حساب المتوسط الحسابي لكل متغير (فقرة) مع المتوسط الحسابي المرجح لكل محور مما يساعدنا على التعليق على نتائجها ومعرفة الاتجاه العام (درجة الموافقة) لها من حيث الموافقة، الحياد والغير موافقة.

الجدول رقم (05):مستويات التقييم

5	4	3	2	1	درجة التقييم
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	عبارات التقييم
5-4.2	4.2-3.4	3.4-2.6	2.6-1.8	1.8 -1	مجال التقييم
عالي جدا	عالي	متوسط	منخفض	منخفض جدا	مستويات التقييم

المصدر : من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

1-4 أدوات المعالجة الإحصائية:

تم استخدام أدوات المعالجة الإحصائية التالية في البحث:

- التكرارات والنسب المئوية للقسم الأول (البيانات الشخصية) .
- معامل ألفا كرونباخ لمعرفة صدق وثبات الاستبيان **Fiabilité de Alpha Cronbach**.
- تحليل محاور الدراسة " المتوسطات الحسابية للمحاور " .
- اختبار فرضيات الدراسة :
- معامل الارتباط الثنائي بيرسون " **Corrélation Bivariée de Pearson** "
- الإنحدار الخطي البسيط " **Regressions Linéaire simple** "
- إختبار تحليل التباين الأحادي أنوفا " **One way Anova test** "

1-5 خصائص عينة الدراسة:

أولا :توزيع أفراد عينة الدراسة و فقا لمتغير الجنس

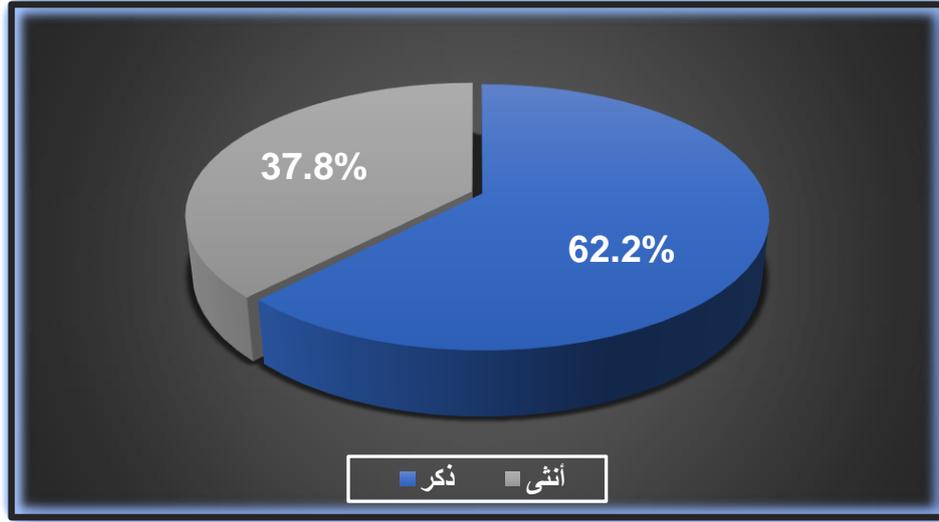
الجدول رقم(06) : توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

التكرار النسبي %	التكرار المطلق	الجنس
%62,2	56	ذكر
%37,8	34	أنثى

المجموع	90	% 100
---------	----	-------

المصدر : من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (05) يوضح التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير الجنس :



المصدر : من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول رقم (07) نلاحظ أن مجموع العينة المستهدفة هو 90 بحيث شكلت

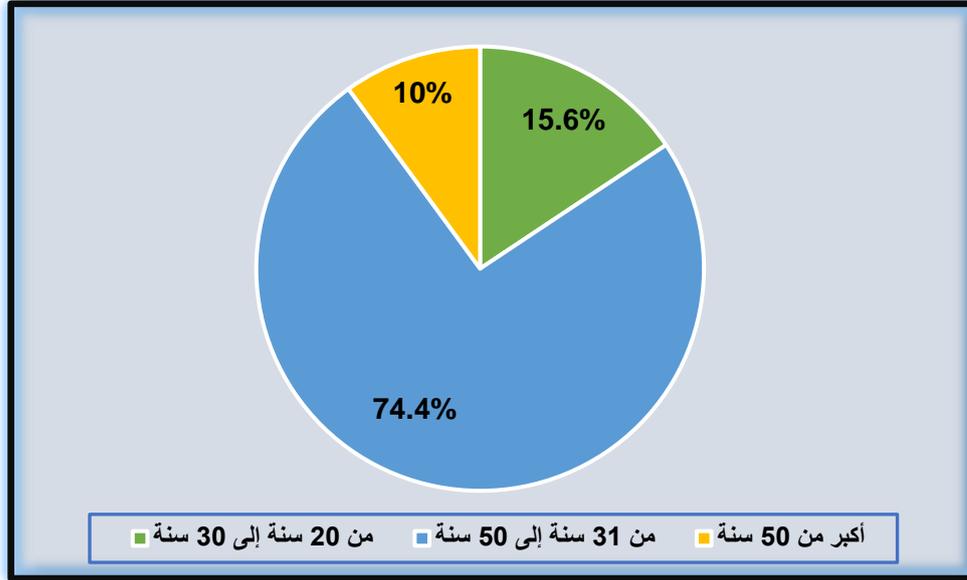
نسبة "الذكور" النسبة الأكبر من مجموع العينة المستهدفة بـ 62,2% في حين شكلت نسبة "الإناث" 37,8% من العينة المدروسة.

ثانياً: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير السن

الجدول رقم (07) : توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

السن	التكرار المطلق	التكرار النسبي %
من 20 سنة إلى 30 سنة	14	15,6%
من 31 سنة إلى 50 سنة	67	74,4%
أكبر من 50 سنة	09	10%
المجموع	90	100%

المصدر : من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS
الشكل رقم(06) يوضح التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير السن



المصدر : من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (08) نلاحظ أن أكبر نسبة من أفراد العينة المستهدفة لمتغير السن كانت للفئة العمرية "من 31 إلى 50 سنة" بنسبة 74,4% تلتها الفئة العمرية "من 20 إلى 30 سنة" بنسبة 15,6% ثم تلتها الفئة العمرية "أكبر من 50 سنة" بنسبة 10% من مجموع أفراد العينة .

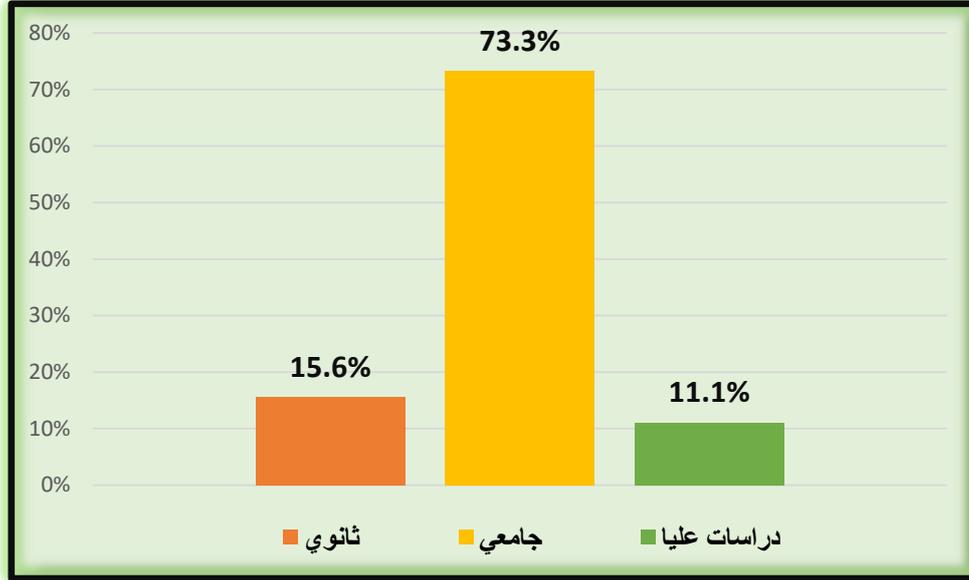
ثالثا: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي

الجدول رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

التكرار النسبي %	التكرار المطلق	المستوى التعليمي
15,6%	14	ثانوي
73,3%	66	جامعي
11,1%	10	دراسات عليا
100%	90	المجموع

المصدر : من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (07) يوضح التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر : من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (08) نلاحظ أن أكثرية أفراد العينة المستهدفة وبنسبة 73,3% لديهم مستوى تعليمي "ثانوي" تليها نسبة من العمال يملكون مستوى تعليمي "ثانوي" بنسبة 15,6% وفي الأخير جاءت فئة من العمال بمستوى تعليمي "دراسات عليا" وبنسبة 11,1% من مجموع أفراد العينة المستهدفة .

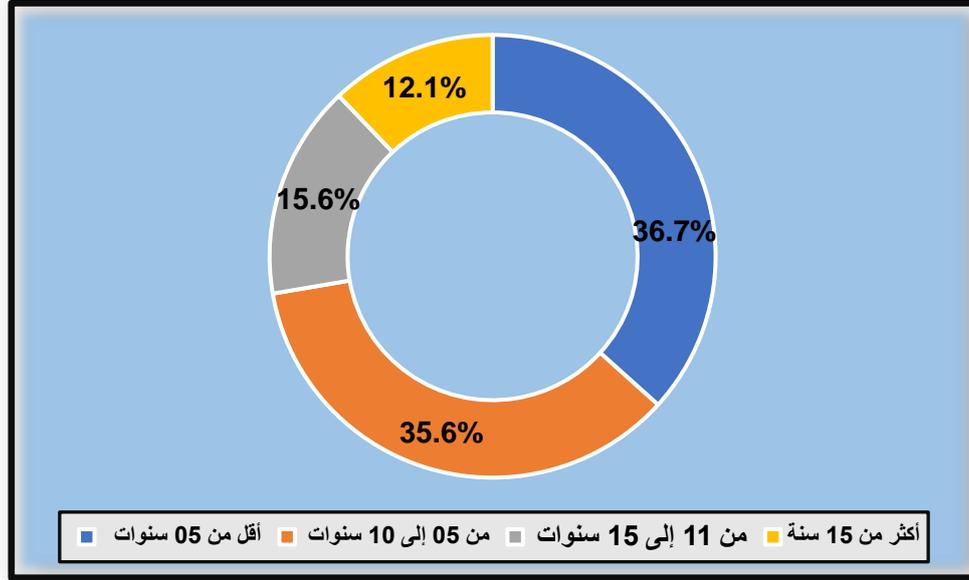
رابعا: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الأقدمية

الجدول رقم(09) : توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية أو عدد سنوات الخبرة

الأقدمية	التكرار المطلق	التكرار النسبي %
أقل من 05 سنوات	33	36,7%
من 05 إلى 10 سنوات	32	35,6%
من 11 إلى 15 سنوات	14	15,6%
أكثر من 15 سنة	11	12,1%
المجموع	90	100%

المصدر : من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم(08) يوضح التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير الأقدمية (سنوات الخبرة)



المصدر : من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (09) نلاحظ أن أكبر نسبة مئوية لأفراد العينة المستهدفة لمتغير عدد سنوات الخبرة المهنية كانت لفئة " أقل من 05 سنوات " بنسبة 36,7 % تلتها وبنسبة متقاربة الفئة من العينة الذين لديهم خبرة مهنية " من 05 إلى 10 سنوات" بنسبة 35,6% ثم جاءت الفئة " من 11 إلى 15 سنوات " بنسبة 15,6% وفي الأخير جاءت الفئة الذين يملكون أقدمية " أكثر من 15 سنة " بنسبة 12,1% من مجموع العينة المستهدفة .

خامسا: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المنصب

الجدول رقم(10) : توزيع أفراد العينة حسب متغير المنصب

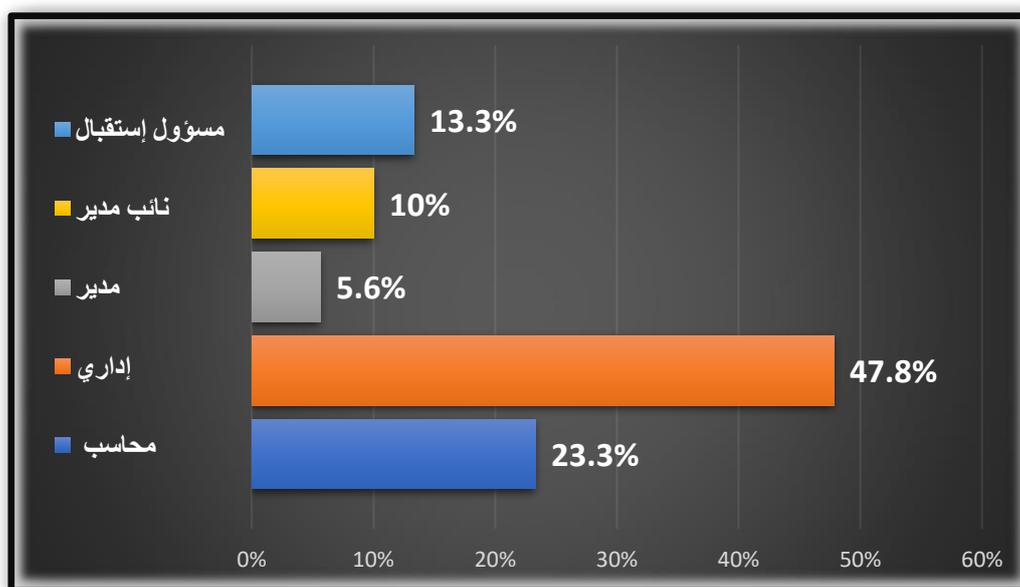
المنصب	التكرار المطلق	التكرار النسبي%
محاسب	21	23,3%
إداري	43	47,8%

الدراسة الميدانية : دراسة تأثير التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي

05,6%	05	مدير
10%	09	نائب مدير
13,3%	12	مسؤول إستقبال
100%	90	المجموع

المصدر : من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم(09) يوضح التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة المهنية



المصدر : من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (10) نلاحظ أن أكبر نسبة مئوية لأفراد العينة المستهدفة لمتغير طبيعة المنصب كانت لفئة "إداري" بنسبة 47,8 % تلتها الفئة من العينة الذين هم في منصب " محاسب " بنسبة 23,3% ثم الفئة " مسؤول إستقبال " بنسبة 13,3% ثم الفئة " نائب مدير " بنسبة 10 % وفي الأخير فئة " مدير " بنسبة 05,6 % من مجموع العينة المستهدفة

II. نتائج الدراسة

1- قياس صدق وثبات أداة الدراسة

تم التحقق منه باستخدام معامل ألفا كرونباخ للتأكد من صدق وثبات الاستبيان، بحيث تحصلنا على معامل الثبات بقيمة 0.75 كما هو موضح في الجدول (11) لمتغيرات المحاور السبعة (مقياس ليكرت الخماسي) بحيث أن هذه القيمة تفوق المعدل المتعارف عليه والذي يقدر ب 0,70 ومنه نستنتج أن نتائج الاستبيان حققت صدق وثبات في التقديرات .

الجدول (11) يوضح قياس صدق وثبات أداة الدراسة

المحاور	معامل ألفا كرونباخ
38	0.75

المصدر : من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (11) يتضح لنا أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لمجموع عبارات الإستبيان (0.75) و هذا يشير إلى أن معامل الثبات مرتفع .

القيمة 38: تمثل عدد المتغيرات الإجمالي المكونة لمتغيرات المحاور الثمانية - مقياس ليكرت الخماسي

2- تحليل محاور الدراسة:

1-2 تحليل المحاور التسويق الداخلي

1-1-2 تحليل المحور الأول " ترسيخ جودة الخدمة ":

الجدول (12): نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات (فقرات) المحور

الأول " ترسيخ الخدمة " مع تحديد الإتجاه العام .

الإحراف المعياري	مستوى التقييم	المتوسط الحسابي	عبارات الدراسة المحور الأول " ترسيخ جودة الخدمة"
0.50	عالي جدا	4,58	أعمل دائما على تحسين جودة الخدمة التي أقدمها للعملاء.
0,50	عالي جدا	4,50	غالبًا ما ابذل قصارى جهدي لمساعدة الزبائن.
0,50	عالي جدا	4,51	أحرص على أن يكون مظهري أنيق في مكان العمل.
0,50	عالي جدا	4,56	أبذل الكثير من الجهد في وظيفتي من اجل إرضاء العملاء.
0,49	عالي جدا	4,61	أحرص على تأدية الخدمة بالشكل الصحيح والمطلوب من أول مرة.
0,45	عالي جدا	4,72	أجتهد في حسن استقبال زبائن المؤسسة.
0.23	عالي جدا	4.58	متوسط محور ترسيخ جودة الخدمة

المصدر : من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

قمنا باستحداث متغير تجميعي جديد (Compute Variable) لمتغيرات المحور الأول وسمي في البرنامج **ترسيخ_الخدمة**والذي يجمع جميع متغيرات هذا المحور (من SERV1 إلى SERV6) والذي يقوم بحساب المتوسط الحسابي المرجح لهذا المحور وجاءت النتائج في الجدول (12) كما يلي :

تحليل نتائج الجدولين (12):

- القراءة الأولية للجدول (12) تشير إلى إتجاه الموافقة وبشدة على عبارات بعد المحور 1 " ترسيخ جودة الخدمة " بحيث فاقت قيم المتوسطات الحسابية لجميع العبارات 4,20 .
- العبارة " أجتهد في حسن استقبال زبائن المؤسسة " جاءت بأعلى متوسط حسابي من بين عبارات هذا المحور بقيمة 4,72 وهي قيمة معبرة على إتجاه الموافقة وبشدة ومعنى ذلك أن أفراد العينة يجتهدون فعلا في الإستقبال الحسن واللائق بالزبائن وهو أمر مطلوب يعكس صورة المؤسسة .
- أكد أفراد العينة على حرصهم على تأدية الخدمة بالشكل الصحيح من خلال بدل الكثير من الجهد لتحسين الخدمة وبالتالي إرضاء العملاء .
- بصفة عامة تحصل متغير ترسيخ الخدمة على متوسط حسابي مرجح (عام) بقيمة 4.58 من خلال نتائج الجدول (12) وهي قيمة معبرة عن إتجاه الموافقة وبشدة ومؤكدة على أهمية بعد ترسيخ جودة الخدمة المقدمة في التسويق الداخلي .

- جاء الإنحراف المعياري العام بقيمة 0,23 وهي قيمة معبرة على عدم تشتت إجابات أفراد العينة وتقاربها .

• 2-1-2 تحليل المحور الثاني " التمكين " :

الجدول (13) نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات (فقرات) المحور الثاني " التمكين " مع تحديد الإتجاه العام.

الإنحراف المعياري	الإتجاه العام	المتوسط الحسابي	المحور الثاني " التمكين "
0,82	الموافقة بشدة	4,29	لدي هامش كبير من الحرية في التصرف واتخاذ بعض القرارات.
0,70	الموافقة	3,84	تقوم الإدارة في بعض الأحيان بتفويض جزء من سلطاتها الى الموظفين.
0,68	الموافقة	3,74	غالبا ما يتاح لي فرص المشاركة في اتخاذ بعض القرارات.
0,62	الموافقة بشدة	4,57	للإدارة ثقة كبيرة في قدراتي وإمكانياتي.
0.52	عالي	4.11	متوسط محور التمكين

المصدر : من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

تحليل نتائج الجدولين (13): بإستقراء الجدولين يتضح مايلي :

- نتائج الجدول (13) تشير إلى اتجاه الموافقة وبشدة على العبارتين " للإدارة ثقة كبيرة في قدراتي وإمكانياتي " و " لدي هامش كبير من الحرية في التصرف واتخاذ بعض القرارات " بحيث فاقت قيم المتوسطات الحسابية للعبارتين 4,20 . بحيث أكد أفراد العينة أن إدارتهم تضع ثقة كبيرة في قدراتهم وإمكانياتهم وتعطيهم نوع من الحرية في التصرف واتخاذ بعض القرارات.
- عبر أفراد العينة على إتجاه الموافقة فيما يخص قيام الإدارة بتفويض جزء من سلطاتها الى الموظفين وإتاحت الفرص لهم للمشاركة في اتخاذ بعض القرارات وهذا من خلال قيمتي المتوسط الحسابي للعبارتين ب 3,84 و 3,74 على التوالي.

- بصفة عامة تحصل متغير التمكين على متوسط حسابي مرجح (عام) بقيمة 4,11 من خلال نتائج الجدول (13) وهي قيمة معبرة عن اتجاه الموافقة ومؤكدة على أهمية بعد التمكين في التسويق الداخلي .
- جاء الانحراف المعياري العام بقيمة 0.52 وهي قيمة معبرة على عدم تشتت إجابات أفراد العينة وتقاربها .

2-2-2 تحليل المحور الثالث " الإتصال ":

الجدول (14) أدناه يمثل نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات (فقرات) المحور الثالث " الإتصال " مع تحديد الإتجاه العام .

الجدول رقم(14) تحليل محور الاتصال

الإتجاه العام	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المحور الثالث " الإتصال "
الموافقة بشدة	4,49	0,69	غالبا ما تقوم الإدارة بنشر المعلومات والتواصل مع كافة العاملين .
الموافقة بشدة	4,36	0,71	تتميز التعليمات والتوجيهات الصادرة من الإدارة بالوضوح والشفافية.
الموافقة بشدة	4,44	0,64	يمكنني الاتصال بالمسؤولين المباشرين بكل سهولة.
الموافقة بشدة	4,40	0,68	يد الإدارة على التكنولوجيات الحديثة في نشر المعلومات.
الموافقة بشدة	4.42	0.49	محور_الاتصال

المصدر : من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

تحليل نتائج الجدولين (14): بإستقراء الجدولين يتضح مايلي :

- نتائج الجدول (14) تشير إلى إتجاه الموافقة وبشدة على جميع عبارات بعد " الاتصال " بحيث فاقت قيم المتوسطات الحسابية للعبارات القيمة 4,20 .
- العبارة " غالبا ما تقوم الإدارة بنشر المعلومات والتواصل مع كافة العاملين " جاءت بأعلى متوسط حسابي من بين عبارات هذا المحور بقيمة 4,49 وهي قيمة معبرة على إتجاه الموافقة وبشدة ومعنى ذلك أن أفراد العينة يؤكدون أن إدارتهم غالبا تقوم بالتواصل معهم ونشر المعلومات وهو عنصر مهم لتحسين التواصل بينهم .

- بصفة عامة تحصل متغير الاتصال على متوسط حسابي مرجح (عام) بقيمة 4,42 من خلال نتائج الجدول (14) وهي قيمة معبرة عن اتجاه الموافقة وبشدة , بحيث يعتبر الاتصال عصب حساس للمؤسسة يوفر تدفق المعلومات التي تمكن العمال من إنجاز أعمالهم وخاصة تلك الوظائف ذات الصلة المباشرة بالزبائن والتي تساعد في تحقيق الأهداف المسطرة للتسويق الداخلي .
- جاء الانحراف المعياري العام بقيمة 0,49 وهي قيمة معبرة على عدم تشتت إجابات أفراد العينة وتقاربها.

2-2-3 تحليل المحور الرابع " الإختيار والتعيين ":

الجدول (15): نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات (فقرات) المحور الرابع " الإختيار والتعيين " مع تحديد الإتجاه العام .

الانحراف المعياري	الإتجاه العام	المتوسط الحسابي	المحور الرابع " الإختيار والتعيين "
0,83	الموافقة بشدة	4,32	تحرص إدارة الشركة على وضعي في وظيفة مناسبة لتخصصي.
0,86	الموافقة بشدة	4,48	تحرص إدارة المؤسسة على جذب الموظفين الذين لديهم القدرة على التعامل مع العملاء.
0,67	الموافقة بشدة	4,34	تحرص المؤسسة على اتباع إجراءات محددة في اختيار وتعيين الموظفين.
0,55	الموافقة بشدة	4,36	تحرص إدارة المؤسسة على توظيف العمال الذين يمتلكون المهارات اللازمة لتوفير جودة الخدمة.
0,55	الموافقة بشدة	4,38	محور الإختيار_التعيين

المصدر : من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

تحليل نتائج الجدولين (15) :

- نتائج الجدول (15) تشير إلى إتجاه الموافقة وبشدة على جميع عبارات بعد " الإختيار والتعيين " بحيث فاقت قيم المتوسطات الحسابية للعبارات 4,20 .

- العبارة " تحرص إدارة المؤسسة على جذب الموظفين الذين لديهم القدرة على التعامل مع العملاء " جاءت بأعلى متوسط حسابي من بين عبارات هذا المحور بقيمة 4,48 وهي قيمة معبرة على إتجاه الموافقة وبشدة بحيث أكد أفراد العينة أن إدارة الموارد البشرية بمؤسستهم تحرص في عملية التوظيف على إختيار الموظفين الذين لهم القدرة على التعامل مع العملاء وهو ما يعزز من فعالية الموارد البشرية بالمؤسسة .
- بصفة عامة تحصل متغير الاختيار والتعيين على متوسط حسابي مرجح (عام) بقيمة 4.38 من خلال نتائج الجدول (15) وهي قيمة معبرة عن إتجاه الموافقة وبشدة ، بحيث عبرت أفراد العينة على حسن إختيار وتعيين إدارتهم للموظفين وفقا لمعايير محددة تركز أساسا على إمتلاكهم للمهارات اللازمة لتوفير جودة الخدمة وحسن تعاملهم مع الزبائن ووضعهم في وظائف تناسب تخصصهم.
- جاء الإنحراف المعياري العام بقيمة 0.55 وهي قيمة معبرة على عدم تشتت إجابات أفراد العينة وتقاربها .

4-2-2 تحليل المحور الخامس " التدريب " :

الجدول (16) : نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات (فقرات) المحور الخامس " التدريب " مع تحديد الإتجاه العام .

الإحراف المعياري	الإتجاه العام	المتوسط الحسابي	المحور الخامس " التدريب "
0,50	الموافقة بشدة	4,50	تعتبر مؤسستنا تطوير المعرفة والمهارات للموظفين كاستثمار مربح.
0,49	الموافقة بشدة	4,40	يتلقى موظفو المؤسسة تدريباً ليتمكنوا من أداء الخدمة بشكل صحيح.
0,50	الموافقة بشدة	4,50	عملية تطوير المعرفة والمهارات للموظفين هي عملية مستمرة في مؤسستنا.
0,50	الموافقة بشدة	4,51	تشجع الإدارة على تقاسم المعرفة والخبرة بين الموظفين.
0.32	الموافقة بشدة	4.48	محور_التدريب

المصدر : من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS:

تحليل نتائج الجدولين (16) :

- نتائج الجدول (16) تشير إلى إتجاه الموافقة وبشدة على جميع عبارات بعد " التدريب " .
- العبارة " تشجع الإدارة على تقاسم المعرفة والخبرة بين الموظفين " جاءت بأعلى متوسط حسابي من بين عبارات هذا المحور بقيمة 4,51 وهي قيمة معبرة على إتجاه الموافقة وبشدة بحيث أكد أفراد العينة أن إدارتهم تشجعهم على تقاسم المعرفة والخبرة بينهم مما يقوي روح الفريق لديهم .
- بصفة عامة تحصل متغير التدريب على متوسط حسابي مرجح (عام) بقيمة 4.48 من خلال نتائج الجدول (16) وهي قيمة معبرة عن إتجاه الموافقة وبشدة , بحيث أكد أفراد العينة على أن مؤسستهم تعطي أهمية بالغة للتدريب من خلال تطوير معرفتهم ومهاراتهم عن طريق تنفيذ وتطبيق

الدراسة الميدانية : دراسة تأثير التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي

برامج التسويق الداخلي بشكل دوري حتى يتمكنوا من أداء الخدمة بشكل صحيح كما أنها تتيح لهم المجال لتبادل خبراتهم فيما بينهم .

- جاء الإنحراف المعياري العام بقيمة 0.32 وهي قيمة معبرة على عدم تشتت إجابات أفراد العينة وتقاربها .

2-2-5 تحليل المحور السادس " الحوافز " :

الجدول (17) : نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات (فقرات) المحور السادس " الحوافز " مع تحديد الإتجاه العام .

الإنحراف المعياري	الإتجاه العام	المتوسط الحسابي	المحور السادس " الحوافز "
0,87	الموافقة	4,18	اشعر أن راتبي يتناسب مع وظيفتي والجهد الذي ابذله.
0,85	الموافقة	4,12	اشعر أن هناك عدالة في توزيع رواتب الموظفين.
0,50	الموافقة بشدة	4,54	تهتم الإدارة بتقديم الحوافز المعنوية إلى الإداريين الأكفاء.
0,79	الموافقة بشدة	4,60	اعتقد ان هناك شفافية كبيرة تحكم قواعد الترقية.
0.52	الموافقة بشدة	4.36	محور_الحوافز

المصدر : من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

تحليل نتائج الجدولين (17):

- العبارة " أعتقد أن هناك شفافية كبيرة تحكم قواعد الترقية" جاءت بأعلى متوسط حسابي من بين عبارات هذا المحور بقيمة 4,60 وهي قيمة معبرة على إتجاه الموافقة وبشدة وهو ما يعكس وجود ثقة لأفراد العينة في تطبيق قواعد الترقية بمؤسستهم .
- بصفة عامة تحصل متغير الحوافز على متوسط حسابي مرجح (عام) بقيمة 4.36 من خلال نتائج الجدول (17) وهي قيمة معبرة عن إتجاه الموافقة وبشدة , بحيث يمكننا استنتاج وجود أثر إيجابي كبير لتطبيق نظام الحوافز على رضا العاملين بالبنوك من خلال تأكيد أفراد العينة على تناسب وعدالة توزيع راتبهم مع الجهد المبذول وأيضا من خلال تقديم الإدارة للتحفيزات المعنوية للموظفين الأكفاء وتوضيح وتطبيق معايير الترقية بشفافية.
- جاء الإنحراف المعياري العام بقيمة 0.52 وهي قيمة معبرة على عدم تشتت إجابات أفراد العينة وتقاربها.

المتوسط الحسابي العام للتسويق الداخلي :

الجدول (18): المتوسط الحسابي العام للتسويق الداخلي

المتوسط الحسابي	المتغير (البعد)
4.58	ترسيخ جودة الخدمة
4.11	التمكين
4.42	الاتصال
4.37	الاختيار والتعيين
4.48	التدريب
4.36	الحوافز
4.38	المتوسط الحسابي العام للتسويق الداخلي

المصدر : من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

الدراسة الميدانية : دراسة تأثير التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي

جاءت قيمة المتوسط الحسابي العام للتسويق الداخلي والذي يضم 06 محاور (أبعاد) بقيمة 4,38 وهذه القيمة تعبر على الموافقة بشدة كإتجاه عام ، وبالتالي عبر أفراد العينة المستهدفة عن إتجاه الموافقة بشدة فيما يخص التسويق الداخلي .

2-2 تحليل المحور " الرضا الوظيفي " :

الجدول (19): نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات (فقرات) المحور

السابع " الرضا الوظيفي " مع تحديد الإتجاه العام .

الإحراف المعيارى	الإتجاه العام	المتوسط الحسابى	المحورالسابع " الرضا الوظيفى "
0,54	الموافقة بشدة	4,44	اشعر بالرضا تجاه وظيفتى.
0,50	الموافقة بشدة	4,49	اشعر أن هذه الوظيفة تلبي حاجاتى الشخصية والأسرية.
0,50	الموافقة بشدة	4,49	تقوم الإدارة بمعاملة الموظفين بكل احترام.
0,49	الموافقة بشدة	4,39	تعطى الإدارة أهمية كبيرة للعوامل الإنسانية أثناء تعاملها مع الموظفين.
0,5	الموافقة بشدة	4,57	تسود علاقات أخوية وإيجابية بين الموظفين.
0.35	الموافقة بشدة	4.48	محور - الرضا الوظيفى

المصدر : من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

تحليل نتائج الجدولين (19):

- نتائج الجدول (19) تشير إلى إتجاه الموافقة وبشدة على جميع عبارات بعد " الرضا الوظيفي "
- العبارة " تسود علاقات أخوية وإيجابية بين الموظفين " جاءت بأعلى متوسط حسابي من بين عبارات هذا المحور بقيمة 4,57 وهي قيمة معبرة على إتجاه الموافقة وبشدة وهو ما يعكس وجود علاقة أخوية تربط الموظفين وتسودها الإيجابية .
- بصفة عامة تحصل متغير الرضا الوظيفي على متوسط حسابي مرجح (عام) بقيمة 4.48 من خلال نتائج الجدول (19) وهي قيمة معبرة عن إتجاه الموافقة وبشدة ، بحيثأكد أفراد العينة على وجود أثر للرضا الوظيفي عليهم من خلال شعورهم بالرضا بإتجاه الوظائف التي يشغلونها وأن هذه الأخيرة تلبي حاجياتهم الشخصية والأسرية ومن خلال المعاملة المحترمة التي يحضون بها من قبل إدارتهم التي تعطي للجانب الإنساني أهمية كبيرة في تعاملها معهم.
- جاء الإنحراف المعياري العام بقيمة 0.35 وهي قيمة معبرة على عدم تشتت إجابات أفراد العينة وتقاربها.

3- اختبار فرضيات الدراسة

3-1 اختبار الفرضيات الرئيسية

3-1-1 اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

هناك التزام بتطبيق مبادئ التسويق الداخلي بالنسبة لعينة الدراسة. للتحقق من هذه الفرضية قمنا بإجراء اختبار "ت" للعينة الواحدة T-One Sample Test وكانت النتائج كالآتي :

الجدول رقم (20) يوضح إختبار الفرضية الأولى

المتغير (البعد)	المتوسط الحسابي	T قيمة	مستوى الدلالة
ترسيخ جودة الخدمة	4.58	64.97	0,00
التمكين	4.11	20.29	0,00
الاتصال	4.42	23.76	0,00
الاختيار والتعيين	4.38	23.78	0,00
التدريب	4.48	41.10	0,00
الحوافز	4.36	22.24	0,00
التسويق الداخلي	4,38	43.49	0,00

المصدر : من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من خلال نتائج الجدول أعلاه أن قيمة "ت" لمتغير التسويق الداخلي الجامع للمتغيرات (ترسيخ جودة الخدمة ، التمكين ، الاتصال ، الإختيار والتعيين ، التدريب والحوافز) بلغت 43.49 وبقيمة دلالة إحصائية ب 0,00 أصغر من مستوى الدلالة 0,05 (5 %) عند درجة الحرية 89 وعند قيمة الإختبار 3، مما يعني أن مستوى التقييم أخذ مستوى عالي نظرا لقيمة الدلالة الإحصائية Sig، وبالتالي يمكننا أن نقول أن نتائج إختبار " t " بينت أن هناك التزام بتطبيق مبادئ (أبعاد) التسويق الداخلي بالنسبة لعينة الدراسة ومنه نستنتج صحة الفرضية الرئيسة الأولى .

بينت النتائج أيضا أن مايلي :

- هناك إلتزام بتطبيق متغير ترسيخ جودة الخدمة بحيث كانت قيمة T بلغت 64,97 وبقيمة دلالة إحصائية بلغت 0,00 أصغر من مستوى الدلالة 0,05

- هناك إلتزام بتطبيق متغير التمكين بحيث كانت قيمة T بلغت 20,29 وبقية دلالة إحصائية 0,00 أصغر من مستوى الدلالة 0,05
- هناك إلتزام بتطبيق متغير الاتصال بحيث كانت قيمة T بلغت 23.76 وبقية دلالة إحصائية 0,00 أصغر من مستوى الدلالة 0,05
- هناك إلتزام بتطبيق متغير الاختيار والتعيين بحيث كانت قيمة T بلغت 23.78 وبقية دلالة إحصائية 0,00 أصغر من مستوى الدلالة 0,05
- هناك إلتزام بتطبيق متغير التدريب بحيث كانت قيمة T بلغت 41.10 وبقية دلالة إحصائية 0,00 أصغر من مستوى الدلالة 0,05
- هناك إلتزام بتطبيق متغير الحوافز بحيث كانت قيمة T بلغت 22.24 وبقية دلالة إحصائية 0,000 أصغر من مستوى الدلالة 0,05.

3-1-2 اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تاثير ايجابي ذو دلالة احصائية للتسويق الداخلي على الرضا الوظيفي.

حسب الجدول رقم (21) فان قيمة F تساوي 2.96 ومستوى الدلالة يساوي 0.09 وهو اكبر من 0.05 وبناء عليه نرفض الفرضية الرئيسية التي تنص على انه يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد التسويق الداخلي وهي مجتمعة على الرضا الوظيفي ، اي ان ابعاد التسويق الداخلي مجتمعة والمتمثلة في: ترسيخ الخدمة، الاختيار والتعيين، التدريب، الحوافز، الاتصال، التمكين، ليس لها تأثير ايجابي ذو دلالة احصائية على الرضا الوظيفي، وهذا نظرا لان مستوى الدلالة يساوي 0.09 وهو اكبر من 0.05 .

وحسب الجدول رقم (21) فان قيمة $R^2=0.03$ ، وهذا يعني ان أبعاد التسويق الداخلي استطاعت ان تفسر التباين الحاصل في الرضا الوظيفي بنسبة 3% وهي نسبة ضعيفة، بينما ترجع بقية نسبة التفسير الى عوامل اخرى لم يتم تناولها في هذا البحث، كما تضمن الجدول رقم (21) قيمة معامل $B=0.23$ ، والتي يمكن ان نفسر من خلاله ان زيادة تطبيق التسويق الداخلي بنسبة 100% يؤدي الى زيادة وتحسين في الرضا الوظيفي بنسبة 23%.

الجدول رقم (21) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية.

ملخص النموذج			
معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F	مستوى الدلالة
0.18	0.03	2.96	0.09
تقدير معاملات النموذج			
الثابت	B	مستوى الدلالة	
الثابت	3.48	0.00	
التسويق الداخلي	0.23	0.09	

الفرضية الرئيسية: يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة احصائية للتسويق الداخلي على الرضا الوظيفي.

المصدر : من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

3-2 اختبار الفرضيات الفرعية:

الجدول رقم (22): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية.

الفرضيات	معامل الارتباط	معامل التحديد R ²	اختبار F	معامل الانحدار الغير المعياري B	معامل الانحدار المعياري	قيمة SIG
الفرضية الفرعية الاولى	0.14	0.02	1.70	-0.23	-0.14	0.20
الفرضية الفرعية الثانية	0.06	0.00	0.11	0.03	0.04	0.74
الفرضية الفرعية الثالثة	0.11	0.01	0.98	0.10	0.11	0.32
الفرضية الفرعية الرابعة	0.05	0.00	0.23	-0.04	-0.05	0.63
الفرضية الفرعية الخامسة	0.66	0.42	64.56	0.88	0.65	0.00
الفرضية الفرعية السادسة	0.73	0.54	102.26	0.59	0.73	0.00

المصدر : من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

1. اختبار الفرضية الفرعية الاولى: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لترسيخ جودة الخدمة على الرضا الوظيفي.

حسب الجدول رقم (22) فان قيمة F تساوي 1.70 ومستوى الدلالة يساوي 0.20 وهو اكبر من 0.05 كما ان قيمة $B=0.23$ ، وبناء عليه نرفض الفرضية الفرعية الاولى التي تنص على انه يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لترسيخ جودة الخدمة على الرضا الوظيفي. وحسب الجدول رقم (22) فان قيمة $R^2=0.02$ وهذا يعني ان بعد ترسيخ جودة الخدمة استطاع ان يفسر التباين الحاصل في الرضا الوظيفي بنسبة 2%.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للتمكين على الرضا الوظيفي.

حسب الجدول رقم (22) فان قيمة F تساوي 0.11 ومستوى الدلالة يساوي 0.74 وهو اكبر من 0.05 كما ان قيمة $B=0.03$ ، وبناء عليه نرفض الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على انه يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للتمكين على الرضا الوظيفي، وحسب الجدول رقم (22) فان قيمة $R^2=0.00$ وهذا يعني ان بعد التمكين استطاع ان يفسر التباين الحاصل في الرضا الوظيفي بنسبة 0%.

2. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للاتصال على الرضا الوظيفي.

حسب الجدول رقم (22) فان قيمة F تساوي 0.98 ومستوى الدلالة يساوي 0.32 وهو اكبر من 0.05 كما ان قيمة $B=0.10$ ، وبناء عليه نرفض الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على انه يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للاتصال على الرضا الوظيفي. وحسب الجدول رقم (22) فان قيمة $R^2=0.01$ وهذا يعني ان بعد الإتصال استطاع ان يفسر التباين الحاصل في الرضا الوظيفي بنسبة 1%

4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للاختبار والتعيين على الرضا الوظيفي.

حسب الجدول رقم (22) فان قيمة F تساوي 0.23 ومستوى الدلالة يساوي 0.63 وهو اكبر من 0.05 كما ان قيمة $B = -0.04$ ، وبناء عليه نرفض الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على انه يوجد تاثير ذو دلالة احصائية للاختبار والتعيين على الرضا الوظيفي. وحسب الجدول رقم (22) فان قيمة $R^2 = 00.0$ وهذا يعني ان بعد للاختبار والتعيين استطاع ان يفسر التباين الحاصل في الرضا الوظيفي بنسبة 0%.

اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد تاثير ذو دلالة احصائية للتدريب على الرضا الوظيفي.

حسب الجدول رقم (22) فان قيمة F تساوي 64.56 ومستوى الدلالة يساوي 0.00 وهو اقل من 0.05 وبناء عليه نقبل الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص على انه يوجد تاثير ذو دلالة احصائية للتدريب على الرضا الوظيفي.

وحسب الجدول رقم (22) فان قيمة $R^2 = 0.42$ ، وهذا يعني ان التدريب استطاع ان يفسر التباين الحاصل في الرضا الوظيفي بنسبة 42% وهي نسبة مقبولة. كما تضمن الجدول رقم (22) قيمة معامل $B = 0.88$ والتي يمكن ان نفسر من خلاله ان زيادة التدريب داخل المؤسسة بنسبة 100% يؤدي الى زيادة وتحسين في الرضا الوظيفي بنسبة 88%.

5. اختبار الفرضية الفرعية السادسة: يوجد تاثير ذو دلالة احصائية للحوافز المادية

والمعنوية على الرضا الوظيفي.

حسب الجدول رقم (22) فان قيمة F تساوي 102.26 ومستوى الدلالة يساوي 0.000 وهو اقل من 0.05 وبناء عليه نقبل الفرضية الفرعية السادسة التي تنص على انه يوجد تاثير ذو دلالة احصائية للحوافز المادية والمعنوية على الرضا الوظيفي.

وحسب الجدول رقم (22) فان قيمة $R^2 = 0.54$ ، وهذا يعني ان للحوافز المادية والمعنوية استطاع ان يفسر التباين الحاصل في الرضا الوظيفي بنسبة 54% وهي نسبة مقبولة. كما تضمن الجدول رقم (22)

(22) قيمة معامل $B= 0.59$ ، والتي يمكن ان نفسر من خلاله ان زيادة التدريب داخل المؤسسة بنسبة 100%، يؤدي الى زيادة وتحسين في الرضا الوظيفي بنسبة 59%

3-1-3 اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد فروق ذات دلالة احصائية للرضا الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية (العمر، المستوى التعليمي، المنصب، الاقدمية)

• سنستخدم إختبار التباين الأحادي أنوفا لتحليل هذه الفرضيات.

1. اختبار الفرضية الفرعية الاولى: يوجد فروق ذات دلالة احصائية للرضا الوظيفي يعزى

لمتغير العمر

الجدول رقم (23): تحليل أنوفا بين مجموعات الدراسة

التباين الأحادي أنوفا One-Way-ANOVA	مجموع مربع الانحرافات	درجة الحرية	متوسط مربع الانحرافات	قيمة "ف" F	الدلالة sig	الحكم
بين المجموعات	0,23	2	0,12	0,97	0,39	غير دال
داخل المجموعات	10,38	87	0,12			
المجموع	10,61	89				

المصدر : من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

يتضمن خلايا الجدول (23) أنقيمة الدلالة " Sig " بلغت 0,39 وهي أكبر من 0,05 , إذن نقبل الفرضية الصفرية أي : لا توجد فروق ذات دلالة احصائية للرضا الوظيفي تعزى لمتغير العمر.

الجدول رقم (24): الوسط الحسابي لكل فئة عمرية.

الفئة العمرية	العدد	الوسط الحسابي
من 20 إلى 30	14	4.53
من 31 إلى 50	67	4.45
أكثر من 50	9	4.60
العدد الكلي	90	4.48

المصدر : من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

2. تحليل الفرضية الفرعية الثانية: يوجد فروق ذات دلالة احصائية للرضا الوظيفي تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

الجدول رقم (25): تحليل الفرضية الفرعية الثانية

التباين الأحادي أنوفا One-Way- ANOVA	مجموع مربع الإنحرافات	درجة الحرية	متوسط مربع الإنحرافات	قيمة "ف" F	الدلالة sig	الحكم
بين المجموعات	0,38	2	0,19	1,62	0,20	غير دال
داخل المجموعات	10,22	87	0,12			
المجموع	10,60	89				

المصدر : من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

يتضمن خلاص الجدول (25) أن قيمة الدلالة " Sig " بلغت 0,20 وهي أكبر من 0,05 , إذن نقبل الفرضية الصفرية أي : لا توجد فروق ذات دلالة احصائية للرضا الوظيفي تعزى لمتغير المستوى التعليمي .

الجدول رقم (26) يوضح الوسط الحسابي لكل مستوى تعليمي

المستوى التعليمي	العدد	الوسط الحسابي
ثانوي	14	4.54
جامعي	66	4.49
دراسات عليا	10	4.30
العدد الكلي	90	4.48

المصدر : من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

3. تحليل الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد فروق ذات دلالة احصائية للرضا الوظيفي تعزى لمتغير المنصب.

الجدول رقم (27) : تحليل أنوفا بين المجموعات للفرضية الفرعية الثالثة

التباين الأحادي أنوفا One-Way-ANOVA	مجموع مربع الانحرافات	درجة الحرية	متوسط مربع الانحرافات	قيمة "ف" F	الدلالة sig	الحكم
بين المجموعات	0,14	4	0,04	0,29	0,88	غير دال
داخل المجموعات	10,48	85	0,12			
المجموع	10,61	89				

المصدر : من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

الدراسة الميدانية : دراسة تأثير التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي

يتضمن خلاص الجدول (27) أن قيمة الدلالة " Sig " بلغت 0,88 وهي أكبر من 0,05 , إذن نقبل الفرضية الصفرية أي : لا توجد فروق ذات دلالة احصائية للرضا الوظيفي تعزى لمتغير المنصب

الجدول رقم (28) : الوسط الحسابي لكل منصب

المنصب	العدد	الوسط الحسابي
محاسب	21	4.42
إداري	43	4.51
مدير	5	4.48
نائب مدير	9	4.42
مسؤول إستقبال	12	4.50
العدد الكلي	90	4.48

المصدر : من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

4. تحليل الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد فروق ذات دلالة احصائية للرضا الوظيفي تعزى

متغير الأقدمية.الجدول رقم (29) تحليل أنوفا لمتغير الأقدمية

التباين الأحادي أنوفا One-Way-ANOVA	مجموع مربع الانحرافات	درجة الحرية	متوسط مربع الانحرافات	قيمة "ف" F	الدلالة sig	الحكم
بين المجموعات	0,42	3	0,14	1,19	0,32	غير دال
داخل المجموعات	10,18	86	0,12			
المجموع	10,61	89				

المصدر : من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

الدراسة الميدانية : دراسة تأثير التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي

يتضمن خلاص الجدول (29) أن قيمة الدلالة " Sig " بلغت 0,32 وهي أكبر من 0,05 , كما بلغت القيمة " F " 1.19 ، في حين أن مجموع مربع الانحرافات بين المجموعات عند درجة الحرية 3 بلغت قيمة 0.42.

إذن نقبل الفرضية الصفرية أي : لا توجد فروق ذات دلالة احصائية للرضا الوظيفي تعزى لمتغير الأقدمية .

خاتمة:

تم التطرق في هذا الفصل إلى البحث الميداني و الذي تم تخصيصه على عينة من البنوك الجزائرية شملت (BNA, BEA, BDL, BADR) بولاية سعيدة بهدف التعرف على واقع التسويق الداخلي ، و انعكاساته على مستوى الرضا الوظيفي و المصداقية، و أهم ما يمكن الخروج به من خلال هذا الفصل هو أن البنوك العمومية الجزائرية ما تزال بعيدة عن إدراك مفهوم التسويق الداخلي فضلا عن تطبيقه، و قد يرجع الأمر إلى كون أن هذا المفهوم سابق لأوانه، بمعنى أن البنوك العمومية الجزائرية بصفة عامة لم تصل بعد إلى الدرجة تطبيع التسويق التقليدي فكيف بها بمفهوم حديث و معقد نوعا ما، و لكن الأمر ليس بالمستحيل إذا ما توفرت إرادة حقيقية في الاهتمام بالعنصر البشري بالتركيز على الجانب الإنساني فيه و اعتباره أهم مصدر للميزة التنافسية أكثر من مجرد أداة لتحقيق أهداف المؤسسة.

قائمة المصادر و المراجع:

أ-الكتب باللغة العربية:

- 1- أيمن عبد الله محمد أبو بكر أثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا العاملين (دراسة حالة بنك أبو ظبي الإسلامي- الإمارات- فرع مدينة العين)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، مجلة العلوم الاقتصادية- العدد 16 (01)، 2015.
- 2- أحمد فريد الصحن، " قراءة في إدارة التسويق"، الدار الجامعية للنشر ، الإسكندرية، 2002.
- 2- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، القاهرة، الطبعة الأولى، مصر، 1991.
- 3- هاني حامد الضمور، "تسويق الخدمات"، دار وائل للنشر ، الطبعة 3، الأردن، 2005.
- 4- لوكيا الهاشمي و آخرون، " المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي" ، عمان ، دار الأيام للطباعة والنشر ، 2014.
- 5- محمد عواد الزيادات ، " أثر التسويق الداخلي على أداء المصارف الإسلامية الأردنية في مدينة عمان، دراسات العلوم الإدارية ، المجلد 43، العدد1، 2016.
- 6- محمد الأخضر محجوبي، "دور التسويق الداخلي في رضا الوظيفي لدى العاملين في البنوك".
- 7- مروان طاهر الزغبى ، الرضا الوظيفي : مفهومه ، طرق قياسه ، تفسير درجاته وأساليب زيادته في العمل ، عمان ، دار المسيرة للنشر ، 2011 .
- 8- ماجدة عطية، سلوك المنظمة، دار الشروق،الأردن، 2003.
- 9- مالك محمد المحالي، أمين عابد البشابشة، هاني محمد المحالي،(تأثير أبعاد التسويق الداخلي على رضا العاملين وأثره على أداء العاملين) البنوك التجارية العامة في محافظة الكرك، المجلة الاردنية في إدارة الاعمال، المجلد 12 ،العدد، جامعة الاردن، 2016.
- 10- نظام موسى السويدان، عبد المجيد البراوري، "استراتيجية التسويق في المنظمات الغير مربحة"، دار حامد للتوزيع والنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2008.
- 11- نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمانة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011.
- 12- ناصر دادي عدون، الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية ، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.
- 13- ناصف الخالق ، الرضا الوظيفي وأثره على إنتاجية العمل ، المجلة العربية للإدارة ، المجلد 06 ، 1982.
- 14- عادل جرحوش ، مؤيد سعيد السالم ، " إدار الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي ، عالم الكتاب الحديث ، الأردن ، 2002.
- 15- سهيلة محمد عباس، عمى حسن على، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر،الأردن،1999.
- 16- صالح عمر الكرامة الجريري، "أثر التسويق الداخلي في جودة الخدمة على رضا الزبائن"، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، سوريا، 2006.

ب-المذكرات:

- 1- أبو عبد المعطي، " أثر أبعاد التسويق الداخلي في الشركات الصناعية في الأردن"، مذكرة ماجستير إدارة الأعمال، جامعة الشق الأوسط، الأردن، 2010.
- 2- الجريري صالح ، عمرو كرامة ، أثر التسويق الداخلي و جودة الخدمات على رضا الزبون، دراسة تطبيقية لعينة من المصارف اليمنية ، أطروحة دكتوراه ، سوريا -جامعة دمشق ، كلية الاقتصاد، 2006.
- 3- جنادي كريم، التسويق الداخلي ، مطبوعة مقدمة ضمن متطلبات الترشح للتأهيل الجامعي، جامعة الجزائر 3، 2017.
- 4- حزاب خديجة ، أثر التسويق الداخلي على الأداء الوظيفي، مذكرة ماستر علوم تجارية ، تخصص تسويق ، جامعة الدكتور الطاهر مولاي ، سعيدة ، 2016.

- 5- كمال بلمسعود، "أثر التسويق الداخلي في تحقيق ولاء الزبون من خلال الرضا الوظيفي"، مذكرة ماستر علوم تجارية، تخصص: تسويق الخدمات، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012.
- 6- مخطارية سلطاني، "انعكاس التسويق الداخلي على أداء الأفراد القائمين على عملية الاتصال في المؤسسة البنكية"، مذكرة ماستر علوم تجارية تخصص: بنوك وأعمال، جامعة الطاهر مولاي، سعيدة، 2014.
- 7- ساعد قرمش ، دور التدريب في تحسين اداء الموارد البشرية ، دراسة حالة مركب تكرير البترول سكيكدة، مذكرة ماجستير في اقتصاد و تسيير المؤسسات، جامعة 20 أوت 1955 ،سكيكدة، 2007.
- 8- ساهل سيدي محمد، آفاق تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسات المصرفية العمومية الجزائرية مع الإشارة إلى بنك الفلاحة و التنمية الريفية ، رسالة دكتوراه غير منشورة، تخصص تسويق، جامعة تلمسان، 2004-2005.
- 9- شوابكة رائد ضيف الله ، أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي المتعدد الابعاد للعاملين في أمانة عمان الكبرى ، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال ، الاردن ، جامعة الشرق الاوسط ، كلية الاعمال ، 2010.

ج-المجلات:

- 1- أبو بكر أيمن عبد الله محمد ، أثر ممارسة التسويق الداخلي على رضا العاملين (دراسة حاله بنك أبو دبي الاسلامي ، الامارات ، فرع مدينة العين)، مجلة العلوم الاقتصادية ، 2015 ، المجلد 15 ، العدد 01.
- 2- أيمن عبد الله محمد أبو بكر أثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا العاملين (دراسة حالة بنك أبو ظبي الإسلامي- الإمارات- فرع مدينة العين)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، مجلة العلوم الاقتصادية- العدد 16/2012.
- 3- حامد بدر ، الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس والعاملين بكلية التجارة والإقتصاد والعلم السياسية بجامعة الكويت، العدد (03/1993).
- 4- مريم زهراوي ، دلالات و أبعاد الرضا الوظيفي ،جامعة صالح بوينيدر -قسنطينة2017، 3، العدد 2017/13 .

قائمة المصادر و المراجع:

أ-الكتب باللغة العربية:

- 1- أيمن عبد الله محمد أبو بكر أثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا العاملين (دراسة حالة بنك أبو ظبي الإسلامي- الإمارات- فرع مدينة العين)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، مجلة العلوم الاقتصادية- العدد 16 (01)، 2015.
- 2- أحمد فريد الصحن، " قراءة في إدارة التسويق"، الدار الجامعية للنشر ، الإسكندرية، 2002.
- 2- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، القاهرة، الطبعة الأولى، مصر، 1991.
- 3- هاني حامد الضمور، "تسويق الخدمات"، دار وائل للنشر ، الطبعة 3، الأردن، 2005.
- 4- لوكنيا الهاشمي و آخرون، " المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي" ، عمان ، دار الأيام للطباعة والنشر ، 2014.
- 5- محمد عواد الزيادات ، " أثر التسويق الداخلي على أداء المصارف الإسلامية الأردنية في مدينة عمان، دراسات العلوم الإدارية ، المجلد 43، العدد1، 2016.
- 6- محمد الأخضر محجوبي، "دور التسويق الداخلي في رضا الوظيفي لدى العاملين في البنوك".
- 7- مروان طاهر الزغبى ، الرضا الوظيفي : مفهومه ، طرق قياسه ، تفسير درجاته وأساليب زيادته في العمل ، عمان ، دار المسيرة للنشر ، 2011 .
- 8- ماجدة عطية، سلوك المنظمة، دار الشروق،الأردن، 2003.
- 9- مالك محمد المحالي، أمين عابد البشابشة، هاني محمد المحالي،(تأثير أبعاد التسويق الداخلي على رضا العاملين وأثره على أداء العاملين) البنوك التجارية العامة في محافظة الكرك، المجلة الاردنية في إدارة الاعمال، المجلد 12 ،العدد، جامعة الاردن، 2016.
- 10- نظام موسى السويدان، عبد المجيد البراوري، "استراتيجية التسويق في المنظمات الغير مربحة"، دار حامد للتوزيع والنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2008.
- 11- نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011.
- 12- ناصر دادي عدون، الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية ، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.
- 13- ناصف الخالق ، الرضا الوظيفي وأثره على إنتاجية العمل ، المجلة العربية للإدارة ، المجلد 06 ، 1982.
- 14- عادل جرحوش ، مؤيد سعيد السالم ، " إدار الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي ، عالم الكتاب الحديث ، الأردن ، 2002.
- 15- سهيلة محمد عباس، عمى حسن على، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر،الأردن،1999.
- 16- صالح عمر الكرامة الجريري، "أثر التسويق الداخلي في جودة الخدمة على رضا الزبائن"، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، سوريا، 2006.

ب-المذكرات:

- 1- أبو عبد المعطي، " أثر أبعاد التسويق الداخلي في الشركات الصناعية في الأردن"، مذكرة ماجستير إدارة الأعمال، جامعة الشق الأوسط، الأردن، 2010.
- 2- الجريري صالح ، عمرو كرامة ، أثر التسويق الداخلي و جودة الخدمات على رضا الزبون، دراسة تطبيقية لعينة من المصارف اليمنية ، أطروحة دكتوراه ، سوريا -جامعة دمشق ، كلية الاقتصاد، 2006.
- 3- جنادي كريم، التسويق الداخلي ، مطبوعة مقدمة ضمن متطلبات الترشح للتأهيل الجامعي، جامعة الجزائر 3، 2017.
- 4- حزاب خديجة ، أثر التسويق الداخلي على الأداء الوظيفي، مذكرة ماستر علوم تجارية ، تخصص تسويق ، جامعة الدكتور الطاهر مولاي ، سعيدة ، 2016.

- 5- كمال بلمسعود، "أثر التسويق الداخلي في تحقيق ولاء الزبون من خلال الرضا الوظيفي"، مذكرة ماستر علوم تجارية، تخصص: تسويق الخدمات، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012.
- 6- مخطارية سلطاني، "انعكاس التسويق الداخلي على أداء الأفراد القائمين على عملية الاتصال في المؤسسة البنكية"، مذكرة ماستر علوم تجارية تخصص: بنوك وأعمال، جامعة الطاهر مولاي، سعيدة، 2014.
- 7- ساعد قرمش ، دور التدريب في تحسين اداء الموارد البشرية ، دراسة حالة مركب تكرير البترول سكيكدة، مذكرة ماجستير في اقتصاد و تسيير المؤسسات، جامعة 20 أوت 1955 ،سكيكدة، 2007.
- 8- ساهل سيدي محمد، آفاق تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسات المصرفية العمومية الجزائرية مع الإشارة إلى بنك الفلاحة و التنمية الريفية ، رسالة دكتوراه غير منشورة، تخصص تسويق، جامعة تلمسان، 2004-2005.
- 9- شوابكة رائد ضيف الله ، أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي المتعدد الابعاد للعاملين في أمانة عمان الكبرى ، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال ، الاردن ، جامعة الشرق الاوسط ، كلية الاعمال ، 2010.

ج-المجلات:

- 1- أبو بكر أيمن عبد الله محمد ، أثر ممارسة التسويق الداخلي على رضا العاملين (دراسة حاله بنك أبو دبي الاسلامي ، الامارات ، فرع مدينة العين)، مجلة العلوم الاقتصادية ، 2015 ، المجلد 15 ، العدد 01.
- 2- أيمن عبد الله محمد أبو بكر أثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا العاملين (دراسة حالة بنك أبو ظبي الإسلامي- الإمارات- فرع مدينة العين)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، مجلة العلوم الاقتصادية- العدد 16/2012.
- 3- حامد بدر ، الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس والعاملين بكلية التجارة والإقتصاد والعلم السياسية بجامعة الكويت، العدد (03/1993).
- 4- مريم زهراوي ، دلالات و أبعاد الرضا الوظيفي ،جامعة صالح بوينيدر -قسنطينة2017، 3، العدد 2017/13 .

نطلب من سيادتكم المحترمة التعاون معنا بالإجابة على الأسئلة التالية بكل شفافية وموضوعية علما بأن آرائكم واقتراحاتكم ستساهم في تحقيق أهداف الدراسة وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا. موضوع الدراسة " دراسة تأثير التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي.

الجنس : أنثى ذكر

العمر: من 20-30 سنة من 30-50 أكثر من 50 سنة

المستوى التعليمي: ثانوي جامعي دراسات عليا

الأقدمية: اقل من 05 سنوات من 05-10 سنوات من 10-15 سنة من 15 سنة

المنصب : الرجاء كتابة طبيعة المنصب ()

موافق غير تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	عبارات الاستبيان	
					اعمل دائما على تحسين جودة الخدمة التي اقدمها للعملاء.	SERV1
					غالبًا ما ابذل قصارى جهدي لمساعدة الزبائن.	SERV2
					احرص على ان يكون مظهري أنيق في مكان العمل.	SERV3
					ابذل الكثير من الجهد في وظيفتي من اجل إرضاء العملاء.	SERV4
					احرص على تأدية الخدمة بالشكل الصحيح والمطلوب من أول مرة.	SERV5
					اجتهد فيحسن استقبال زبائن المؤسسة.	SERV6
					لدي هامش كبير من الحرية في التصرف واتخاذ بعض القرارات.	ENPO1
					تقوم الادارة في بعض الاحيان بتفويض جزء من سلطاتها الى الموظفين.	ENPO2
					غالبًا ما يتاح لي فرص المشاركة في اتخاذ بعض القرارات.	ENPO3
					للإدارة ثقة كبيرة في قدراتي و إمكانياتي.	ENPO4
					غالبًا ما تقوم الادارة بنشر المعلومات والتواصل مع كافة العاملين .	COM1
					تتميز التعليمات والتوجيهات الصادرة من الادارة بالوضوح والشفافية.	COM2
					يمكنني الاتصال بالمسؤولين المباشرين بكل سهولة.	COM3

				تعتمد الإدارة على التكنولوجيات الحديثة في نشر المعلومات.	COM4
				تحرص إدارة الشركة على وضعي في وظيفة مناسبة لتخصصي.	RECT1
				تحرص إدارة المؤسسة على جذب الموظفين الذين لديهم القدرة على التعامل مع العملاء.	RECT2
				تحرص المؤسسة على اتباع إجراءات محددة في اختيار و تعيين الموظفين.	RECT3
				تحرص إدارة المؤسسة على توظيف العمال الذين يمتلكون المهارات اللازمة لتوفير جودة الخدمة.	RECT4
				تعتبر مؤسستنا تطوير المعرفة و المهارات للموظفين كاستثمار مربح.	ENTR1
				يتلقى موظفو المؤسسة تدريباً ليتمكنوا من أداء الخدمة بشكل صحيح.	ENTR2
				عملية تطوير المعرفة و المهارات للموظفين هي عملية مستمرة في مؤسستنا.	ENTR3
				تشجع الإدارة على تقاسم المعرفة والخبرة بين الموظفين.	ENTR4
				اشعر ان راتي يتناسب مع وظيفتي والجهد الذي ابذله.	ROW1
				اشعر ان هناك عدالة في توزيع رواتب الموظفين.	ROW2
				تهتم الإدارة بتقديم الحوافز المعنوية الى الاداريين الاكفاء.	ROW3
				اعتقد ان هناك شفافية كبيرة تحكم قواعد الترقية.	ROW4
				اشعر بالرضا تجاه وظيفتي.	SATS1
				اشعر ان هذه الوظيفة تلي حاجاتي الشخصية والأسرية.	SATS2
				تقوم الإدارة بمعاملة الموظفين بكل احترام.	SATS3
				تعطي الإدارة أهمية كبيرة للعوامل الانسانية اثناء تعاملها مع الموظفين.	SATS4
				تسود علاقات اخوية وايجابية بين الموظفين.	SATS5

ملخص البحث:

تهدف الدراسة إلى اختبار أثر ممارسات التسويق الداخلي علي رضا العاملين دراسة حالة البنوك بولاية سعيدة، وتمثلت ممارسات التسويق الداخلي بـ "التمكين، البرامج التدريبية، الحوافز والمكافآت والاتصال الداخلي، واستعان الباحث في اختيار ممارسات التسويق الداخلي بناء على الدراسات السابقة، وتمثل مجتمع الدراسة بالعاملين في بنوك الولاية وتم أخذ عينة عشوائية مقدارها 100 استبانة، تم استرداد 90 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي وتم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية SPSS لاختبار فرضيات الدراسة وتحقيق أهدافها. توصل الباحث إلى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات التمكين، وترسيخ جودة الخدمة، والاتصال الداخلي، في حين وجود أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز والمكافآت والبرامج التدريبية في رضا العاملين بالبنوك بالولاية.

تم تقديم توصيات بضرورة العمل على تحقيق مستويات عالية من الرضا الوظيفي بين أفراد التنظيم من خلال ممارسة القيادة المناسبة، وينبغي عليهم كذلك أن يؤثروا في الالتزام الانفعالي لتحسين إحساس العاملين بالرضا الوظيفي.

ABSTRACT:

The study aimed to test the impact of internal marketing practices on employee satisfaction, a case study of Saida Banks. The internal marketing practices include "empowerment, training programs, incentives and rewards, and internal communication". The practices of internal marketing was tested depending on previous studies, where a sample of 100 questionnaires were distributed to the employees of Saida Banks, of which 90 retrieved questionnaires were found valid for statistical analysis. In order to test the study hypotheses and to achieve its goal the Statistical Package for Social Science Program (SPSS) was used.

The researcher concluded that there is no statistically significant effect of empowerment practices, the consolidation of service quality, and internal communication, while there is a statistically significant effect of incentives, rewards, and training programs on the satisfaction of bank employees in the state.

The researcher recommends the need to achieve high levels of job satisfaction among members of the organization through the exercise of appropriate leadership, where they should also influence the emotional commitment to improve the employee's sense of job satisfaction.