



أثر التسويق الداخلي على التوجه بخدمة الزبائن
دراسة ميدانية على عينة من البنوك العمومية الجزائرية
The impact of internal marketing on customer service orientation
A field study on a sample of Algerian public banks

شقراي محمد¹

جامعة الجلفة، الجزائر

m.chehrani@univ-djelfa.dz

مخبر سياسات التنمية الريفية في المناطق السهبية بالجزائر

تاريخ القبول للنشر: 2024-11-29

تاريخ الاستلام: 2023-12-15

ملخص:

يعد التسويق الداخلي من أبرز المفاهيم التي ترتقي بالعنصر البشري وتستخدم المنظور التسويقي لإدارة العاملين في المنظمات بغرض تنمية مهاراتهم ليكونوا قادرين على تقديم أفضل الخدمات وبناء علاقات متميزة مع زبائنهم وتحقيق أهداف المنظمات وتعزيز تنافسيتها. تهدف هذه الدراسة إلى قياس الأثر المباشر لتطبيق التسويق الداخلي بأبعاده الستة (التوظيف، التدريب، التحفيز التمكين، الاتصال الداخلي، العلاقات الداخلية) على التوجه برضا الزبائن .

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود تطبيق للتسويق الداخلي في البنوك محل الدراسة، كما كشفت وجود توجه مقبول لدى العاملين نحو إجراءات تحقيق رضا الزبائن وخدمتهم. وخلصت أيضا إلى صلاحية النموذج المقترح لدراسة التأثيرات بين متغيرات الدراسة الثلاث، حيث تبين وجود تأثير إيجابي مباشر وقوي لتطبيق التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي للعاملين لدى البنوك العمومية موضع الدراسة.

الكلمات المفتاحية: التسويق الداخلي، الرضا الوظيفي، رضا الزبائن، البنوك الجزائرية

¹ شقراي محمد

Abstract:

Internal marketing is one of the most prominent concepts that elevates the human element and uses the marketing perspective to manage employees in organizations for the purpose of developing their skills and abilities to be able to provide the best services, build distinguished relationships with their customers, achieve the organizations' goals, and enhance their competitiveness. This study aims to measure the direct impact of applying internal marketing with its six dimensions (recruitment, training, motivation, empowerment, internal communication, and internal relations) on customer satisfaction orientation.

The study reached a set of results, the most important of which is the existence of an application of internal marketing in the banks under study. It also revealed the existence of an acceptable trend among employees towards procedures for achieving customer satisfaction and service. It also concluded that the proposed model is valid for studying the effects between the three variables of the study, as it was found that there is a direct and strong positive effect of applying internal marketing on the job satisfaction of employees of the public banks under study.

Keywords : Internal marketing, Job satisfaction, Customer satisfaction, Algerian banks.

مقدمة:

إن طبيعة الدور الذي تؤديه الموارد البشرية بالبنوك في تحديد مستوى جودة الخدمة المصرفية ومدى رضا الزبائن عن العرض التسويقي قد وجه النظر إلى شكل آخر من أشكال التبادل وهو ما يمكن أن يتم بين هذه البنوك والعاملين بها. ومن ثم برزت في السنوات الأخيرة توجهات من قبل البنوك نحو تطبيق مفاهيم وأساليب التسويق الحديث في التعامل مع مواردها البشرية، اقتضتها الطبيعة التنافسية للقطاع وإدراك البنوك للدور البارز الذي تلعبه هذه الموارد في تحسين مخرجاتها، حيث عملت هذه الأخيرة على الاهتمام بالتسويق الداخلي باعتباره أحد أبرز المفاهيم التي جاءت لتسلط الضوء على العنصر البشري، ولتبرز دوره في تعزيز فعالية وكفاءة المنظمات في تحقيق أهدافها، وذلك من خلال العمل في ظل بيئة تسودها الثقة والتعاون وتنسيق الجهود بين جميع العاملين بغية تقديم خدمات متميزة ترضي جميع الأطراف (منظمة، موظفين وزبائن).

لكن وعلى الرغم من زيادة الاهتمام في البنوك الجزائرية بمفهوم رضا الزبائن وتحقيقه إلا أن مفهوم التسويق الداخلي لم يلق نفس الاهتمام الكافي. وعلى هذا



الأساس يتحدد الهدف الأساسي من هذه الدراسة في إبراز أهمية التسويق الداخلي بالنسبة لهذه البنوك وتحديد أثره على كل من الرضا الوظيفي ورضا الزبائن.

إشكالية الدراسة:

من خلال ملاحظة وجود بعض التقصير من قبل إدارات البنوك الجزائرية فيما يتعلق بالاهتمام بشؤون العاملين إلى جانب وجود بعض الممارسات الخاطئة التي تخص أداء هؤلاء، والذي أدى بطبيعة الحال إلى ضعف أو عدم رضا الزبائن في الكثير من الأحيان اتجاه طريقة تقديم الخدمات المصرفية.

وعليه كانت إشكالية هذه الدراسة على النحو التالي: ما مدى تأثير التسويق الداخلي على توجه العاملين برضا الزبائن في المؤسسات المصرفية الجزائرية؟ وينبثق عن هذا السؤال الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو واقع ممارسات التسويق الداخلي في البنوك الجزائرية عينة الدراسة؟ وما هو مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين العاملين بها ؟
- هل يوجد تأثير للتسويق الداخلي على التوجه برضا الزبائن في ظل وجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط على مستوى هذه البنوك؟

فرضيات الدراسة:

للإجابة على الأسئلة السابقة، وأملا في تحقيق أهداف الدراسة تم اختبار

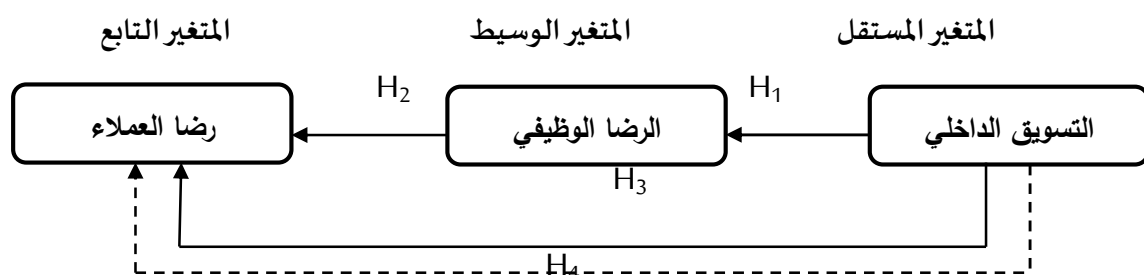
الفرضيات التالية:

- الفرضية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الداخلي على الرضا الوظيفي في البنوك الجزائرية عينة الدراسة.
- الفرضية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي على التوجه برضا العملاء في البنوك الجزائرية عينة الدراسة.
- الفرضية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الداخلي على التوجه برضا العملاء في البنوك الجزائرية عينة الدراسة.

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

كما قمنا ببناء وتصور نموذج فرضي يعرض مسارات علاقات التأثير بين مختلف متغيرات الدراسة على النحو التالي:

شكل رقم (01): النموذج النظري للدراسة



المصدر: من إعداد الباحث.

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من خلال ما ستحاول تقديمه من معلومات حول موضوع التسويق الداخلي الذي يعد من المواضيع الحديثة التي أصبحت تثير اهتمام الباحثين والمتعاملين في القطاع المصرفي بشكل خاص، وذلك باعتبار التسويق الداخلي من المفاهيم التسويقية المعاصرة التي ظهرت لتولي عناية خاصة بالموارد البشري وتجعل المسؤولين يدركون مكانته كأحد أهم الأصول التي تساهم في تعزيز تنافسية البنوك وتميزها. كما تكتسي الدراسة أهميتها من طبيعة القطاع المصرفي ودوره الحيوي في تنمية اقتصاديات الدول، بالإضافة إلى السمات الخاصة التي تنفرد بها الخدمات المصرفية ولاسيما كونها منتجات غير ملموسة وإسهام مقدمها في التأثير على حكم الزبائن حول جودتها وكونهم يمثلون صورة البنك ككل.



أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة من خلال الإجابة على تساؤلاتها إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعريف بمفهوم التسويق الداخلي ومختلف البرامج المرتبطة به، بالإضافة إلى آليات تأثيره على كل من الرضا الوظيفي للعاملين وكذا مستوى توجههم بخدمة الزبائن وإرضائهم.
- الوقوف على مدى تطبيق البنوك العمومية موضع الدراسة لمفهوم التسويق الداخلي، وقياس مستويات الرضا الوظيفي لدى العاملين ودرجة حرصهم على إرضاء الزبائن.
- بناء نموذج نظري للعلاقات السببية بين متغيرات التسويق الداخلي (كمتغير مستقل) والتوجه برضا الزبائن (كمتغير تابع) والرضا الوظيفي (كمتغير وسيط).

هيكل الدراسة:

لمعالجة الموضوع ارتأينا تقسيم البحث إلى ثلاثة محاور على النحو التالي:

- المحور الأول: الإطار النظري للتسويق الداخلي؛
- المحور الثاني: الإطار النظري للرضا الوظيفي والتوجه برضا الزبائن؛
- المحور الثالث: الدراسة الميدانية؛

المحور الأول: الإطار النظري للتسويق الداخلي

سنتناول في هذا المحور الإطار النظري للتسويق الداخلي، من خلال التطرق إلى مفهومه، أهميته وأهدافه بالإضافة إلى أهم خصائصه وإجراءاته.

أولاً: مفهوم التسويق الداخلي

يعد التسويق الداخلي من أبرز المفاهيم التي ترتقي بالعنصر البشري وتستخدم المنظور التسويقي لإدارة العاملين في المنظمات بغرض تنمية مهاراتهم وقدراتهم ليكونوا قادرين على تقديم أفضل الخدمات وبناء علاقات متميزة مع الزبائن وتحقيق أهداف المنظمات وتعزيز تنافسياتها، وبذلك فهو يعتبر من الركائز الأساسية لدفع

المنظمات الخدمية إلى الأمام وتوجيهها نحو سلم النجاح. وقد حظي هذا المفهوم باهتمام الكثير من الباحثين في مجال التسويق وخاض فيه الكثير منهم، حيث يلاحظ أنه على الرغم من كثرة التعاريف التي قدمها هؤلاء الباحثين إلا أنهم قد اختلفوا في بعض جوانب هذا المفهوم. ومن بين التعاريف التي أعطيت للتسويق الداخلي نجد:

تعريف *Berry* بأنه: "عملية النظر إلى العاملين كزبائن داخليين وإلى الوظائف التي يؤديونها كمنتجات داخلية وجب تصميمها لإشباع حاجات ورغبات هؤلاء الزبائن الداخليين وذلك في اتجاه تحقيق أهداف المنظمة" (Dunmore, 2002, p 21).

كما عرفه *Taylor و Cosenza* على أنه: "إستراتيجية يتم من خلالها تطبيق فلسفة ومبادئ التسويق على الموظفين الذين تتمحور مهمتهم في خدمة الزبائن الخارجيين، وبذلك فهو عملية إنشاء وتطوير علاقة بين الموظفين والمسؤولين والمنظمة للسعي نحو خلق قيمة مضافة متميزة للزبائن" (Ionut et al, 2015, p 562).

هذا وعرفه *Parasuraman & Berry* أيضا على أنه: " جذب، تطوير، تحفيز والاحتفاظ بالعاملين المؤهلين من خلال منتجات - الوظيفة التي تلبى احتياجاتهم، أي أنه فلسفة معاملة العاملين كزبائن وإستراتيجية تشكيل الوظائف لتناسب الاحتياجات البشرية" (Zaman et al, 2012, p 77).

وعلى العموم نخلص إلى أن مفهوم التسويق الداخلي يشير إلى: (Pervaiz & Mohammed, 2000, p 453)

- اعتبار الأفراد العاملين داخل المنظمة كزبائن داخليين يجب البحث عن حاجاتهم ورغباتهم وإشباعها بتصميم الوظائف التي تحقق ذلك؛
- التركيز على فلسفة التوجه بالزبون وكيفية إرضاءه؛
- تحقيق التكامل والتنسيق الوظيفي بين مختلف الأقسام والمستويات الإدارية داخل المنظمة؛
- اعتماد المنظور التسويقي أثناء التعامل مع العاملين وإدارة شؤونهم؛



– تحفيز الأفراد على العمل معا وبالطريقة التي تحقق رسالة المنظمة واستراتيجياتها؛

ومنه يمكننا القول بأن التسويق الداخلي هو فلسفة وتوجه إداري بصيغة تسويقية تحكم العلاقات الداخلية بين العاملين في الوحدات الإدارية المختلفة للمنظمة.

ثانيا: أهمية وأهداف التسويق الداخلي

يستمد التسويق الداخلي أهميته وبالأخص في القطاع الخدمي من الاهتمام المتزايد بالعنصر البشري باعتباره حجر الزاوية في نجاح المنظمات الخدمية، حيث ينبغي أن يبدأ الاهتمام بالعاملين أولا على اعتبار أنه إذا لم تسوق المفاهيم والنظم والتوجهات والقيم إلى العاملين، فإن نجاح المنظمات في جذب الزبائن الخارجيين والحفاظ عليهم سوف يعد أمرا من الصعب تحقيقه (محمد فريد الصحن، 1996، ص 507). كما أن زيادة الحاجة إلى تطبيق مفهوم التسويق الداخلي في هذا القطاع يمكن إرجاعها إلى خصائص الخدمات بالذات، حيث تبرز أهمية عملية التفاعل بين الموظفين والزبائن من خلال تزامن عمليتي الإنتاج والاستهلاك، وسيطرة العنصر البشري على عملية تقديم الخدمة بمشاركة كل هذه الأطراف في إنتاج الخدمة ذاتها (خالد حسن على الحري، 2015، ص 14).

وبالنسبة لأهداف التسويق الداخلي فهي متعددة، إذ يمكن تحديد أهمها في الآتي: (شوقي محمد الصباغ، 2005، ص ص 245-246)

- تهيئة المناخ الداخلي الذي يدعم مواقف وسلوكيات التوجه نحو الزبون.
- العمل على استقطاب العاملين الجيدين ذوي الكفاءة والمحافظة عليهم.
- العمل على زيادة الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والدافعية للعمل من جانب العاملين.
- إدارة التغييرات الداخلية بالمنظمة منعا لمقاومة العاملين لها.

ثالثا: خصائص التسويق الداخلي

يتميز التسويق الداخلي بمجموعة من الخصائص يستمد منها تكامل تطبيقات إدارة الموارد البشرية والإدارة التسويقية، ويمكن تلخيص أهمها فيما يلي: (كفاح صالح الأسدي وأزهار نعمة أبو غنيم، 2010، ص ص 15-16)

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

- التسويق الداخلي عملية إدارية: فهو يسعى لتحقيق التكامل والتنسيق بين الوظائف المختلفة داخل المنظمة من خلال تأكده من أن كل العاملين لديهم دراية وخبرة كافية عن الأنشطة التي يقومون بها، وأن هذه الأنشطة تؤدي إلى إشباع حاجات الزبائن الخارجيين إلى جانب التأكد من أن كل العاملين تم إعدادهم وحفزهم لأداء عملهم بكفاءة.

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

رابعا: إجراءات التسويق الداخلي

تصف إجراءات التسويق الداخلي الأنشطة المتبعة من قبل المنظمة لتهيئة بيئة عمل داخلية تخدم أهداف التسويق الخارجي. هذه الأنشطة المتنوعة والتي إن لم تكن جديدة في ذاتها إلا أنها تستخدم ضمن منهج موجه نحو السوق هدفه تطوير قدرات العاملين وحملهم على التوجه نحو الخدمة والتركيز على الزبون. وتتمثل إجراءات التسويق الداخلي في:



1- التوظيف (الاختيار والتعيين)

نقطة البداية في تطبيق مفهوم التسويق الداخلي هي البحث عن أفضل العناصر البشرية وتوظيف العاملين بناء على مدى توفر المهارات والتوجهات التسويقية لديهم، وبذلك فالتوظيف يتضمن سلسلة من الإجراءات التي يتعين على المسؤولين القيام بها لاختيار وتعيين الكوادر البشرية القادرة على شغل الوظائف المحددة في المنظمة، حيث يتطلب ذلك التركيز على القيام بهذه الإجراءات وفق أسس صحيحة فيما يتعلق باختيار الأفراد ذوي الكفاءة والمهارة واجتياز المترشحين لاختبارات تتناسب مع الوظائف المطلوب شغلها ووفقا لمعايير عادلة سوف تمكن المنظمة من امتلاك العمالة المناسبة لأنشطتها وأعمالها وتقودها إلى تحقيق رضا الزبائن في النهاية (سامي أحمد مراد، 2007، ص ص 199-200).

2- التدريب

هو عملية مخططة تهدف إلى تزويد العاملين بالمعارف والمهارات أو القدرات اللازمة لتطوير أو تعديل أو تغيير توجهات وسلوكيات الموظفين التي تساعد على القيام بالمهام المطلوبة منهم بصورة أفضل وتحقيق الأهداف المسطرة من قبل المنظمة (Zeithaml, 2006, p 02). فالتدريب يعطي تصورات واضحة بأن الإدارة تهتم بالموظفين وعلى استعداد للاستثمار في تطويرهم، أي أنه بمثابة المحفز لتحسين أداء العامل وتشجيعه على قبول الأدوار والتوقعات الجديدة.

3- التحفيز

هو نظم تضعها إدارة البنك في بيئة العمل هدفها التأثير في سلوك العامل أو مقدار الجهد الذي يرغب في بذله لأداء نشاط أو فعل معين مرتبط بوظيفته (رشيد منصورية وآخرون، 2014، ص 350). ولذلك فإن المنظمة التي تهدف إلى زيادة الإنتاجية ملزمة بأن تهتم بمسألة الحوافز سواء كانت حوافز فردية أو جماعية مادية أو معنوية وذلك باختيار ما يتناسب مع عاملها ويشجعهم على تحسين الأداء والعمل الجماعي. ومن هنا فإن أنظمة تحفيز ومكافأة العاملين تعد واحدة من أهم

الاستراتيجيات التي تضمن التزام العاملين، وأن فشل العديد من المنظمات في تقديم خدمات ذات جودة عالية يعود إلى عدم توافر أنظمة فعالة للتحفيز.

4- التمكين

يتطلب نجاح التمكين امتلاك الإدارة القناعة بتمكين العاملين وتوفير الدعم اللازم لذلك من خلال الاهتمام بتنمية الأفراد وتطوير مهاراتهم وقدراتهم الإدارية لاتخاذ القرارات ومواجهة المشاكل وحلها، أي منحهم الفرصة لمواجهة التحديات وتحمل المسؤوليات بالإضافة إلى تشجيعهم على المبادرة والابتكار والإبداع، وهو ما سينعكس بالإيجاب على سلوكيات الأفراد وتصرفاتهم في تنفيذ الأعمال الموكلة إليه (عباس حسين جواد وعبد السلام علي حسين، 2009، ص 13).

5- الاتصال الداخلي

تعد الاتصالات الداخلية أحد الأنظمة الفرعية التي تعمل على تسهيل تدفق وتداول المعلومات اللازمة لسير العمل في مختلف الاتجاهات. ويتضمن ذلك قيام تزويد المنظمة العاملين بجميع المعلومات اللازمة عن الأسواق المستهدفة ورغبات وتوقعات الزبائن وكذا التطورات المتعلقة بالوسائل المستخدمة في تقديم الخدمات الحالية والمستقبلية.

6- العلاقات الداخلية

تحتاج المنظمة إلى جعل العلاقات والتفاعلات بين زملاء العمل جيدة والعمل على توجيهها في إطار تعاوني يؤكد على ضرورة مشاركة الجميع والعمل بانسجام وتناغم في بيئة مريحة يسودها روح الفريق ومساعدة العاملين لبعضهم لتنسيق الجهود المبذولة وجعلها تمر عبر سلسلة من الزبائن والموردين الداخليين، الذين وإن تحققت الجودة في العلاقات بينهم فستضمن الإدارة وصول الجودة إلى الزبون النهائي أيضا (نظام موسى سويدان، 2012، ص 138).



المحور الثاني: الإطار النظري للرضا الوظيفي والتوجه برضا الزبون

ترتبط الجودة في القطاع الخدمي بدرجة كبيرة بنوعية الأفراد القائمين على إنتاجها وتقديمها، ومن ثم فإن تحسين مستويات هذه الجودة ورضا الزبائن يتوقف إلى حد بعيد على مدى قدرة المنظمة الاهتمام بالعاملين وتحقيق رضاهم الوظيفي، حيث يعمل التسويق الداخلي في هذا السياق من خلال سعيه لتحقيق هذا الرضا بالبحث عن حاجيات العاملين وتلبيتها، أي إقامة التبادل السليم معهم وبما يحقق أهداف المنظمة والعاملين معا.

أولا: مفهوم الرضا الوظيفي

يستخدم الرضا الوظيفي عادة للدلالة عن مشاعر العاملين اتجاه ظروف العمل، أي أنه يصف ردود فعل أو انطباعات الفرد وشعوره بأن حياته في العمل والجهد والوقت اللذان يبذلهما في عمله ذات معنى وأهمية في حياته. ومن هذا المنطلق يصعب إيجاد تعريف موحد وشامل لمفهوم الرضا الوظيفي، والسبب في ذلك يرجع إلى ارتباط هذا المفهوم بالجانب الوجداني للعامل ومشاعره المتغيرة التي يصعب قياسها وتفسيرها، فضلا على أن الأبحاث والدراسات التي تناولت هذا الموضوع قد تناولته من زوايا مختلفة، حيث حاولت كلا منها أن تستحدث أو تطور لنفسها مفهوما معينا يخدم أغراض البحث ويحقق النتائج المرجوة منه. وفيما يلي نستعرض أهم التعاريف التي وردت في هذا الجانب:

يعرفه *Coulter و Robbins* على أنه: " مجموعة المواقف التي يبديها العامل اتجاه عمله أو وظيفته بشكل عام " (سالم تيسير الشرايدة، 2008، ص 64). وبالتالي فعندما يكون شعور العامل ايجابيا اتجاه وظيفته بالبنك فان هذا العامل يكون راضيا عن الوظيفة، أما إذا كان شعوره سلبيا فانه قد يكون غير راض عن وظيفته.

وفي سياق آخر يشير *Adams* إلى الرضا الوظيفي بكونه يتحدد من خلال إيجاد التوازن بين مدخلات العمل والعائد المنتظر منه، أي مقارنة ما يبذله ويتحمله العامل من جهد ومهام مع ما يحققه من نتائج ايجابية في عمله، فإذا تم التوازن

بينهما نتجت حالة من الشعور بالرضا لدى العاملين وإذا لم يتحقق التوازن فإن ذلك يخلق حالة من الشعور بعدم الرضا. وهذا ما ذهب اليه أيضا كل من *Snyder* و *Schneider* باعتبارهم الرضا الوظيفي بمثابة التقييم الشخصي لظروف العمل والمزايا والفوائد التي توفرها الوظيفة للعامل عند القبول بها (Sempane et al, 2002, p 23).

على ضوء ما سبق يتضح بأن الرضا الوظيفي في مجمله يشير إلى محصلة الشعور الايجابي الذي يدركه الفرد من خلال عمله وعندما تحقق الوظيفة قيما شخصية له، ومن ثم فإنه بقدر ما يقدم العمل بالمنظمة من إشباع لحاجات الأفراد بقدر ما يزداد رضاهم الوظيفي.

ثانيا: أهمية الرضا الوظيفي

يحظى الرضا الوظيفي بأهمية خاصة في القطاع الخدمي حيث أنه يعد المعبر الملائم لتنفيذ أية إستراتيجية تسويقية تسعى إلى إرضاء الزبائن، وذلك من منطلق أن العاملين يقضون جزءا كبيرا من حياتهم في شغل الوظائف وخدمة الزبائن وبالتالي فمن الأهمية بمكان بالنسبة إليهم أن يبحثوا عن الرضا الوظيفي ودوره في حياتهم الشخصية والمهنية. وتشير الأبحاث إلى أنه من خلال دراسة الرضا الوظيفي تتعرف المنظمة على مشاعر الأفراد واتجاهاتهم المتعددة نحو مختلف جوانب العملية الإدارية، ويتم بذلك التعرف على جوانب القصور ومحاولة تلافيها، كما يتم أيضا معرفة المشكلات التي تهم العاملين لوضع الحلول المناسبة التي تكفل للمنظمة التقدم وتحسين خدماتها وعلاقاتها مع الزبائن (Farzad et al, 2008, pp 1480-1481).

ويعتبر الرضا الوظيفي بالبنك من المؤثرات المهمة ليس على مستوى الإنتاجية والجودة والأداء ودوران العمل فقط أو ما يسمى بالفوائد المؤسسية، إنما هناك العديد من الفوائد التي تعود على الفرد وتجعله راض عن أشياء كثيرة خارج عمله كالفوائد النفسية للعامل وزيادة طموحه وشعوره المنخفض بضغط العمل وما شابه ذلك. وبطبيعة الحال فإن حالة الرضا الوظيفي التي تبحث عنها المنظمة قد لا



ينتج عنها التأثيرات والانعكاسات المتوقعة، لذلك فمن المهم أيضا بالنسبة للإدارة معرفة مؤشرات عدم الرضا والآثار السلبية له والتي تكمن عادة في تدني درجة ولاء الفرد لوظيفته (الغيابات، ترك العمل، التمارض، الإصابات والإضرابات) (أمل إبراهيم أحمد وهاني الضمور ، 2010، ص 42).

ثالثا: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

باعتبار أن الرضا الوظيفي هو محصلة مختلف المشاعر التي تكونت لدى العامل اتجاه وظيفته يمكننا الإشارة إلى أن العوامل التي تؤدي إلى تحقيقه متنوعة، فمنها ما له علاقة بالعمل، ومنها ما يتعلق ببيئة العمل، ومنها ما يتعلق بالعامل نفسه. وبشكل عام تصنف المؤثرات والعوامل المسببة للرضا الوظيفي على النحو التالي: (دربالي سهام، 2009، ص 56).

1- عوامل ذاتية (فردية)

يرتبط سلوك العامل ورضاه الوظيفي ببعض الجوانب الشخصية والنفسية والاجتماعية التي لها دور كبير في توجيه نشاطه داخل المنظمة، ولذلك فإن العاملين يختلفون في استجاباتهم للمؤثرات الخارجية نتيجة اختلاف خصائصهم الذاتية المرتبطة بقدراتهم ومهاراتهم العقلية والجسدية وطموحاتهم الشخصية بالإضافة إلى عوامل أخرى تتعلق بالعمر، الجنس، الخبرة المهنية، المؤهل العلمي، الحالة العائلية، مستوى الدافعية وأهمية العمل بالنسبة إليهم.

2- عوامل تنظيمية

وتتمثل في الأمور التنظيمية داخل المنظمة وما يسودها من أوضاع وعلاقات وظيفية مختلفة تربط بين العامل وعمله، ومن بين هذه العوامل: ظروف وشروط العمل، محتوى الوظيفة وما تقدمه لشاغليها من أجر وامتيازات مادية ومعنوية بالإضافة إلى فرص التقدم والترقية، نمط القيادة والإشراف وطبيعة العلاقات الوظيفية بالرؤساء والزملاء، نظم وأساليب وإجراءات العمل.

3- عوامل بيئية

وتتعلق هذه العوامل بالظروف البيئية التي تتواجد في إطارها المنظمة، فالانتماء الاجتماعي والثقافي للعامل وكذلك نظرة المجتمع إليه كلها عوامل من شأنها أن تؤثر في تحديد ميولات العامل وسلوكياته ورضاه عن وظيفته.

رابعاً: قياس الرضا الوظيفي

إن تتبع مواقف واتجاهات العاملين اتجاه أعمالهم أو ما يسمى بمؤشرات الرضا الوظيفي ليست بالعملية السهلة، ذلك لأنه من الصعب تحديد تلك المؤشرات بدقة من خلال الملاحظة أو الانطباعات التي يوفرها العاملون، كما أن تلك الانطباعات قد تكون غير صادقة فتعطي صورة مغلوطة عن مستوى الرضا الوظيفي. ومن ثم فإن القياس الدقيق للرضا الوظيفي يتطلب اتخاذ إجراءات وترتيبات خاصة على نحو يكفل إمداد الإدارة بمعلومات دقيقة حول شعور العاملين اتجاه وظائفهم وأعمالهم والظروف السائدة في منظماتهم. هذا وتشير الأبحاث إلى وجود طريقتين أساسيتين لقياس الرضا الوظيفي هما:

1- الطريقة الغير مباشرة

تعتمد الطريقة غير المباشرة في قياسها لمستوى الرضا الوظيفي على تتبع الآثار السلوكية الصادرة عن العامل أي تحليل عدد من الظواهر المعبرة عن درجة رضا العامل ومشاعره اتجاه عمله بالمنظمة. ومن الظواهر التي تساعد على تلمس درجة الرضا الوظيفي معدل دوران العمل (ترك العمل) والتغيب والتمارض، معدل الحوادث في العمل وكذلك معدل الشكاوي ومستوى أداء العامل. تتميز هذه الطريقة بدقة المعلومات التي توفرها وسهولة تصنيفها والابتعاد عن التحيز، ولكن مشكلتها في عدم وجود وسيلة للتأكد من صحة البيانات التي تقدمها إضافة إلى صعوبة ترجمة البعض منها أحيانا (سالم تيسير الشرايدة، 2008، ص 107).



2- الطريقة المباشرة

وتعرف كذلك باسم المقاييس الذاتية لقياس الرضا الوظيفي، حيث تعتمد هذه المقاييس على جمع المعلومات من العاملين مباشرة، وذلك باستخدام وسائل معينة كالمقابلات الشخصية مع العاملين أو باستخدام استمارة الاستقصاء التي تتضمن مجموعة من الأسئلة توجه للأفراد العاملين من أجل الحصول على إجابات مباشرة منهم عن درجة رضاهم الوظيفي. (ثابت عبد الرحمن إدريس وجمال الدين مرسى، 2005، ص 366)

خامسا: التوجه برضا الزبون

رضا الزبون هو ذلك الشعور الايجابي المتولد لدى الزبون بعد حصوله على الخدمة والناتج من المقارنة بين مستوى الأداء المدرك للخدمة بعد استخدامها مع مستوى الأداء المتوقع عنها ومن ثم فإن رضا الزبائن يعد مقياسا لمعرفة مدى تطابق أداء المنظمة مع توقعات الزبائن، ولهذا وردت عبارة التوجه برضا الزبائن كمرادف لرضا الزبائن في العديد من المرات ضمن محتويات هذه الدراسة وذلك من منطلق أن الرضا يتحقق عندما يبدي العاملون بالمنظمة إرادة وتوجها لإشباع حاجات الزبائن وتوفير الخدمات التي تناسبهم.

المحور الثالث: الدراسة الميدانية

يهدف هذا المحور إلى محاولة ملامسة واقع التسويق الداخلي في البنوك محل الدراسة وإبراز أهميته وانعكاساته على كل من الرضا الوظيفي ورضا الزبائن، من خلال اختبار الأثر والعلاقات المباشرة وغير المباشرة التي تربط هذه المتغيرات باستخدام النمذجة بالمعادلات البنائية وغيرها من الأساليب الإحصائية الأخرى.

أولا: أداة وعينة الدراسة الميدانية

ارتكزت الدراسة التطبيقية لهذا البحث على استقصاء الأفراد العاملين بالبنوك العمومية الجزائرية الستة والمتمثلة في كل من البنك الوطني الجزائري،

القرض الشعبي الجزائري، بنك الجزائر الخارجي، بنك الفلاحة والتنمية الريفية، بنك التنمية المحلية والصندوق الوطني للتوفير والاحتياط. واقتصرت الدراسة على ثلاث ولايات من الوطن هي البليدة والبويرة والمدينة مع اعتماد أسلوب المعاينة لجمع البيانات الأولية اللازمة لاستكمالها، حيث تم اعتماد عينة ملائمة (ميسرة) اشتملت 388 مبحوثا، ومن بين الاستثمارات الموزعة تم استرجاع 238 استثمارا صالحة للتحليل. تكونت استثمار الاستبيان من جزئين رئيسيين تضمن الجزء الأول معلومات عامة عن الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، بينما تضمن الجزء الثاني عبارات لقياس متغيرات الدراسة الثلاث المتمثلة في كل من التسويق الداخلي (المتغير المستقل)، الرضا الوظيفي (المتغير الوسيط) والتوجه برضا الزبائن (المتغير التابع)، وقد احتوى هذا الجزء على (59) عبارة. للتأكد من ثبات أداة الدراسة تم استخدام معامل (Cronbach Alpha) للاتساق الداخلي وقد أظهرت النتائج أن قيمة ألفا الكلية لمجموع الأسئلة بلغت (0.940)، في حين قدر معامل الثبات لمقياس التسويق الداخلي بـ (0.896)، والرضا الوظيفي بـ (0.864)، أما بالنسبة لمتغير التوجه برضا الزبائن فقد قدر بـ (0.889)، وتعد هذه القيم عالية وتدل على ثبات أداة الدراسة طالما أنها جميعا أعلى من النسبة المقبولة وهي (0.6).

ثانيا: التحليل الوصفي لأراء أفراد العينة حول متغيرات الدراسة

سمحت المعالجة الإحصائية لإجابات أفراد العينة على أسئلة الاستبيان الحصول على النتائج الملخصة في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
التسويق الداخلي	3.47	0.56	مرتفعة
الرضا الوظيفي	3.20	0.70	متوسطة
التوجه برضا الزبائن	3.59	0.87	—

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS).



تظهر نتائج الجدول رقم (01) أن اتجاهات أفراد العينة حول تطبيق وممارسة أنشطة التسويق الداخلي في البنوك محل الدراسة جاءت ايجابية بشكل عام وتقع ضمن درجة الموافقة المرتفعة في المقياس المستخدم، بمعنى أن أنشطة وإجراءات التسويق الداخلي المدرجة ضمن المحور الأول من الاستبيان تحظى باهتمام البنوك العمومية المدروسة وتطبق فيها بدرجة كافية، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لمتغير التسويق الداخلي (3.47). كما جاءت اتجاهات المبحوثين مقبولة نوعا ما حول المستوى العام للرضا الوظيفي وتقع ضمن درجة الموافقة المتوسطة في المقياس المستخدم، أي أن هناك رضا وظيفي متوسط لدى العاملين حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المتغير (3.20). أما بخصوص الاهتمام برضا الزبائن فقد جاءت الاتجاهات ايجابية بدورها حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.59) بانحراف معياري قدره (0.87). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا المتغير يقع ضمن مجال الموافقة المرتفعة ويشير إلى أن الأنشطة والإجراءات التي تستهدف تحقيق رضا الزبائن ضمن المحور الثالث من الاستبيان تحظى باهتمام العاملين على مستوى البنوك المدروسة، في حين تشير قيمة الانحراف المعياري إلى اتساق إجابات أفراد العينة وعدم وجود تباين كبير في وجهات نظرهم اتجاه المقياس المستخدم.

ثالثا: اختبار نموذج الدراسة

سنخصص هذا الجزء لاختبار النموذج المقترح للدراسة وفق ما تقتضيه منهجية النمذجة بالمعادلات البنائية، حيث سيتم في البداية اختبار مطابقة كل من نموذج القياس والنموذج البنائي وإجراء التعديلات اللازمة إلى حين الوصول إلى النموذج المناسب الذي يسمح بالتأكد من أن البيانات المجمعة من خلال العينة المدروسة تتطابق مع النموذج النظري المقترح والعلاقات التي يتضمنها.

1- الاختبارات القبلية لاستخدام النمذجة بالمعادلات البنائية: الهدف من هذه الاختبارات هو التأكد من توفر بعض الشروط التي تسمح باستخدام منهجية النمذجة بالمعادلات البنائية ولاسيما كفاية حجم العينة. وبالنسبة لهذا الشرط فبالإضافة إلى انتماء حجم عينة الدراسة (238 مفردة) إلى المجال

الذي حدده Hair كشرط لاستخدام النمذجة بالمعادلات البنائية والمقدر ما بين (200) و(500) مفردة على الأقل، سيتم التحقق أيضا من كفاية حجم العينة باستخدام اختبار (KMO) و(Bartlett) مثلما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم (02): اختبار (KMO) و(Bartlett) لكفاية حجم العينة

0.869	مؤشر (KMO)	
7149.633	قيمة كاي تربيع (Chi-Square)	اختبار (Bartlett)
1711	درجة الحرية (df)	
.000	الدلالة الإحصائية (Sig)	

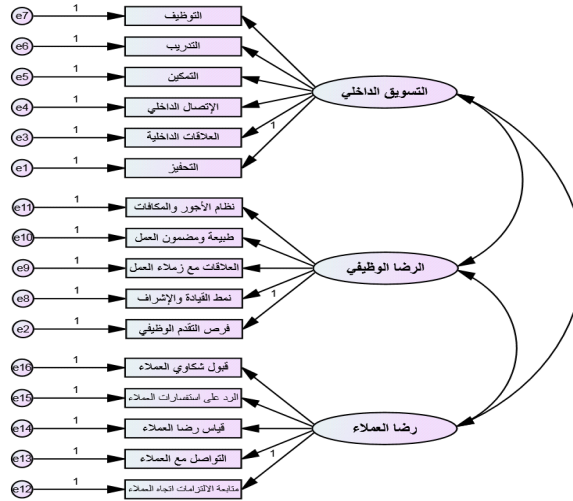
المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS).

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة مؤشر (KMO) قد بلغت (0.869) وهي أكبر من (0.50)، كما جاء اختبار (Bartlett) دال إحصائيا عند مستوى معنوية (0.05)، وهو ما يعني بأن حجم العينة كاف لاستخدام النمذجة بالمعادلات البنائية.

2- اختبار نموذج القياس: تم اقتراح نموذج قياس افتراضي للدراسة يبين محددات ونواتج كل من التسويق الداخلي والرضا الوظيفي ويصف العلاقة بينها وبين الاهتمام برضا الزبائن في نموذج واحد، وذلك خلافا لما جرت عليه العادة في الدراسات التقليدية الأخرى التي غالبا ما تتناول هذه العلاقات بصورة منفردة. وقد تم الاستعانة في ذلك ببرنامج (Amos) الإصدار (21) حيث توصل الباحثين إلى تصميم النموذج الموضح في الشكل التالي:



الشكل رقم (02): الرسم التخطيطي لنموذج القياس



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج (Amos).

يتضح من الشكل السابق بأن نموذج القياس المقترح في هذه الدراسة يتكون من ثلاثة متغيرات كامنة، وكل متغير منها تم قياسه باستخدام مجموعة من الأبعاد ضمن عناصر الاستبيان لتمثل المؤشرات المقاسة للمتغيرات الكامنة. أ- تعيين نموذج القياس: بعد الانتهاء من توصيف نموذج القياس وقبل الانتقال إلى مرحلة تقدير معاملته يتعين علينا التأكد من قضية التعيين، أي التحقق من مدى احتواء النموذج على القدر الكافي من المعلومات التي تسمح بالحصول على قيم وحيدة ومحددة لمعامله. وللتأكد من ذلك يتم الاعتماد على درجة الحرية التي يتم احتسابها انطلاقا من عدد الملاحظات في نموذج القياس (تغايرات مصفوفة البيانات) وكذا عدد المعالم الحرة الواجب تقديرها فيه. وقد جاءت نتائج التعيين كما هي مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (03): تعيين نموذج القياس

عدد التغايرات في مصفوفة البيانات (p)	عدد المعالم الحرة المراد تقديرها (q)	درجة الحرية (df)
---	---	------------------

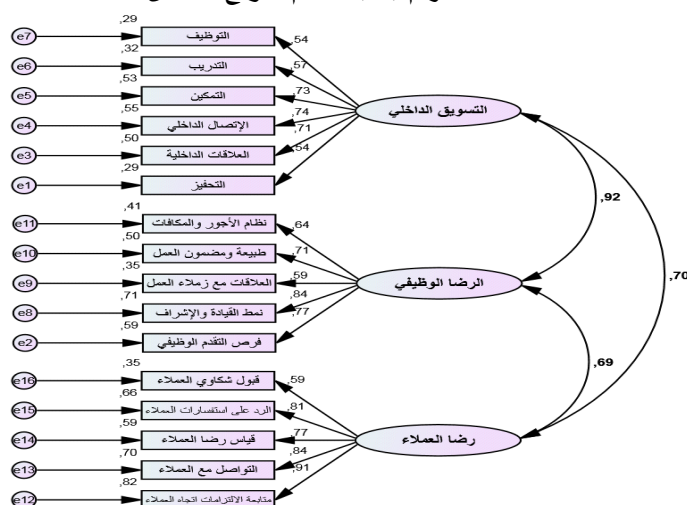
101 +	35	136
-------	----	-----

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج (Amos).

يتضح من الجدول أن درجة حرية النموذج موجبة ($df > 0$)، وبالتالي فإن النموذج يتمتع بوفرة في مستوى التعيين (Overidentified model)، مما يعني أن البيانات المتحصل عليها من عينة الدراسة ستسمح بتقدير معالم النموذج تقديرات دقيقة ومتسقة.

ب- تقدير معالم نموذج القياس: نتائج التقدير جاءت كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (03): معالم نموذج القياس



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج (Amos).

نلاحظ من خلال الشكل بأن معاملات الارتباط المسجلة بين متغيرات الدراسة جاءت في مجملها معقولة ولم تتجاوز القيمة (0.90) باستثناء علاقة الارتباط بين متغيري التسويق الداخلي والرضا الوظيفي التي بلغ معاملها (0.92)، وهو ما يعني بأن هذه المتغيرات متميزة عن بعضها ولا يمثل أحدها الآخر في نموذج القياس المستخدم. وأما بالنسبة للتشبعات المعيارية التي تظهر في الشكل كقيم صغيرة فوق الأسهم المنطلقة من المتغيرات الكامنة باتجاه مؤشراتها، فقد جاءت كل



قيمها مقبولة وتجاوزت الحد الأدنى المقدر بالقيمة 0.4 (Hair et al, 2010, p 116). وهذا ما يصب في صالح النموذج ويدل على ارتباط المؤشرات المقاسة مع متغيراتها الكامنة وكذا تباين هذه المؤشرات وعدم تماثلها من جهة أخرى. ومن جهة أخرى، تشير القيم الظاهرة على يسار المؤشرات المقاسة إلى نسبة التباين في المؤشر المقاس التي يفسرها العامل الكامن الذي يتشعب عليه ذلك المؤشر، والتي نتحصل عليها حسابيا بتربيع قيم التشعبات (التي هي في الحقيقة معاملات ارتباط)، ومن ثم فإن النسبة المتبقية (باقي التباين غير المفسر) تشير إلى نسبة التباين في المؤشر الذي لم يقو العامل الكامن على تفسيره أو ما يسمى اصطلاحا بالأخطاء.

ج- اختبار مطابقة نموذج القياس: المقصود هنا التأكد من قدرة نموذج القياس على تمثيل بيانات العينة المجمعة من الميدان (البنوك محل الدراسة). ولهذا الغرض استخدمنا مجموعة من المؤشرات التي ستساعدنا في الحكم على مدى جودة ومطابقة النموذج المقترح وقد جاءت النتائج مثلما يلخصها الجدول الآتي:

الجدول رقم (04): مؤشرات جودة المطابقة لنموذج القياس

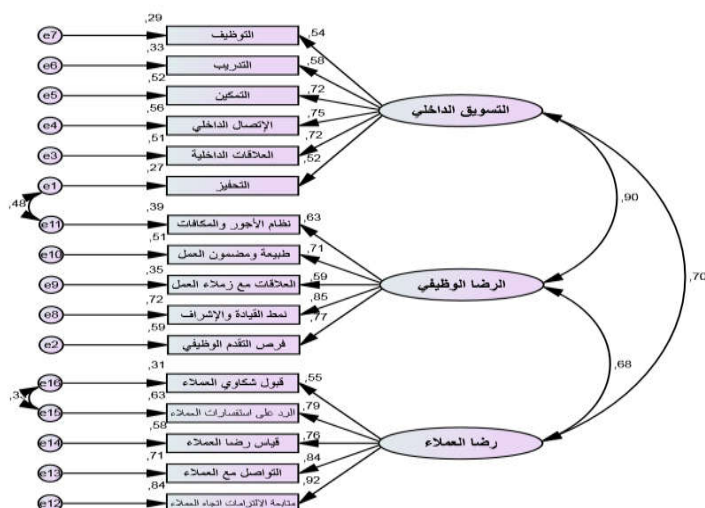
المؤشر	القيمة المسجلة	مجال قبول المؤشر
مؤشر كاي تربيع (χ^2 Chi-Square)	250.450 ، (p= .000)	أن لا يكون دالا إحصائيا
مؤشر كاي تربيع المعياري (NC)	NC =2.480	$5 \geq NC \geq 1$
مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية (SRMR)	SRMR =0.0505	$0.08 \geq SRMR$
الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب (RMSEA)	RMSEA =0.079	$0.08 \geq RMSEA$
مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	CFI =0.924	$0.90 < CFI$
مؤشر المطابقة غير المعياري لتاكر - لويس (TLI)	TLI =0.909	$0.90 < TLI$
مؤشر حسن المطابقة (GFI)	GFI =0.886	$0.90 < GFI$

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج (Amos).

يتضح من الجدول أن أغلب مؤشرات المطابقة الخاصة بنموذج القياس تشير إلى مطابقة متوسطة أي عدم تمتع النموذج بمطابقة إجمالية جيدة، وهو الأمر الذي يدفعنا إلى إجراء بعض التعديلات على النموذج واختباره من جديد.

3- اختبار نموذج القياس المعدل: بعد الإطلاع على مؤشرات التعديل التي يقترحها برنامج (Amos) وكذا مصفوفة ارتباط أخطاء القياس تقرر تعديل نموذج القياس بما يتناسب مع الإطار النظري للدراسة كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (04): نموذج القياس المعدل



أ- تعيين نموذج القياس المعدل: تظهر نتائج التعيين الخاصة بنموذج القياس المعدل كما يلي:

الجدول رقم (05): تعيين نموذج القياس المعدل

عدد المتغيرات في مصفوفة البيانات (p)	عدد المعالم الحرة المراد تقديرها (q)	درجة الحرية (df)
136	37	99 +

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج (Amos).



من خلال الجدول يتضح أن درجة حرية النموذج موجبة ($df > 0$)، وهو ما يعني أن البيانات المتحصل عليها من العينة تتميز بوفرة في المعلومات ستمكن البرنامج من تقدير معالم النموذج تقديرات دقيقة.

ب- اختبار مطابقة نموذج القياس: تظهر مؤشرات جودة المطابقة بعد عملية التعديل تحسن مطابقة نموذج القياس، وبالتالي قدرته على تمثيل واقع البنوك التي أجريت عليها الدراسة.

الجدول رقم (06): مؤشرات جودة المطابقة لنموذج القياس المعدل

المؤشر	القيمة المسجلة	مجال قبول المؤشر
مؤشر كاي تربيع المعياري (NC)	$NC = 1.735$	$5 \geq NC \geq 1$
مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية ($SRMR$)	$SRMR = 0.0422$	$0.08 \geq SRMR$
الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب ($RMSEA$)	$RMSEA = 0.056$	$0.08 \geq RMSEA$
مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	$CFI = 0.963$	$0.90 < CFI$
مؤشر المطابقة غير المعياري لتاكر - لويس (TLI)	$TLI = 0.955$	$0.90 < TLI$
مؤشر حسن المطابقة (GFI)	$GFI = 0.920$	$0.90 < GFI$

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج (Amos).

4- اختبار الصديق البنائي لنموذج القياس المعدل: بعد التأكد من المطابقة الجيدة لنموذج القياس المعدل يحل الدور في هذه المرحلة على التأكد من الصديق البنائي للنموذج، أي التأكد من مدى قدرة المؤشرات المستخدمة على القياس الدقيق لمتغيرات النموذج، وذلك من خلال مؤشرات الثبات والصديق التقاربي والصديق التمايزي.

أ- اختبار ثبات نموذج القياس المعدل: يشير مفهوم الثبات هنا إلى مدى دقة المؤشرات المقاسة واتساقها في قياس العوامل أو المتغيرات التي تنتسب إليها، ويتم

التحقق من ذلك باستخدام معامل (Cronbach Alpha) لكل متغير كامن، بالإضافة إلى معامل الثبات المركب (Composite Reliability) الذي يشترط أن لا تقل قيمته عن (0.7) وأن لا تزيد عن (0.9).

الجدول رقم (07): نتائج الثبات لنموذج القياس المعدل

معاملات الثبات لمتغيرات النموذج	التسويق الداخلي	الرضا الوظيفي	التوجه برضا الزبائن
معامل الثبات كرونباخ ألفا	0.896	0.864	0.889
معامل الثبات المركب (CR)	0.806	0.838	0.886

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج (Amos).

يتضح من الجدول السابق أن نموذج القياس الحالي يتمتع بدرجة ثبات عالية، حيث أن قيم معامل الثبات كرونباخ ألفا لكل المتغيرات تجاوزت القيمة (0.8) وهي قيم ممتازة تدل على ثبات النموذج واتساق مؤشرات في قياس المتغيرات الكامنة الثلاث. كما جاءت قيم معامل الثبات المركب (CR) بدورها مقبولة وهو ما يعني تمتع بنية النموذج بالثبات والاتساق.

ب- اختبار صدق نموذج القياس المعدل: يتعلق الصدق بالمدى الذي يقيس فيه النموذج ما يفترض أنه يقيسه، ويمكن اختبار ذلك من منظور الصدق التقاربي (Convergent Validity) والصدق التمايزي (Discriminant Validity) (أحمد بوزيان تيجزة، 2012، ص 280).

- الصدق التقاربي: يشير إلى قدرة المؤشرات المقاسة على قياس المتغير الكامن الذي تنتمي إليه، ويمكن التحقق من ذلك من خلال استخدام متوسط التباين المستخلص (Average Variance Extracted) لكل متغير كامن، والذي يجب أن لا تقل قيمته عن (0.5) وأن يكون أصغر من معامل الثبات المركب (CR) في نفس الوقت. وقد جاءت نتائج الصدق التقاربي للنموذج كما يوضحها الجدول الآتي:



الجدول رقم (08): نتائج الصديق التقاربي لنموذج القياس المعدل

المتغير الكامن	متوسط التباين المستخلص (AVE)	معامل الثبات المركب (CR)
التسويق الداخلي	0.501	0.806
الرضا الوظيفي	0.512	0.838
التوجه برضا الزبائن	0.613	0.886

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات (Master Validity Plugins) لبرنامج (Amos).

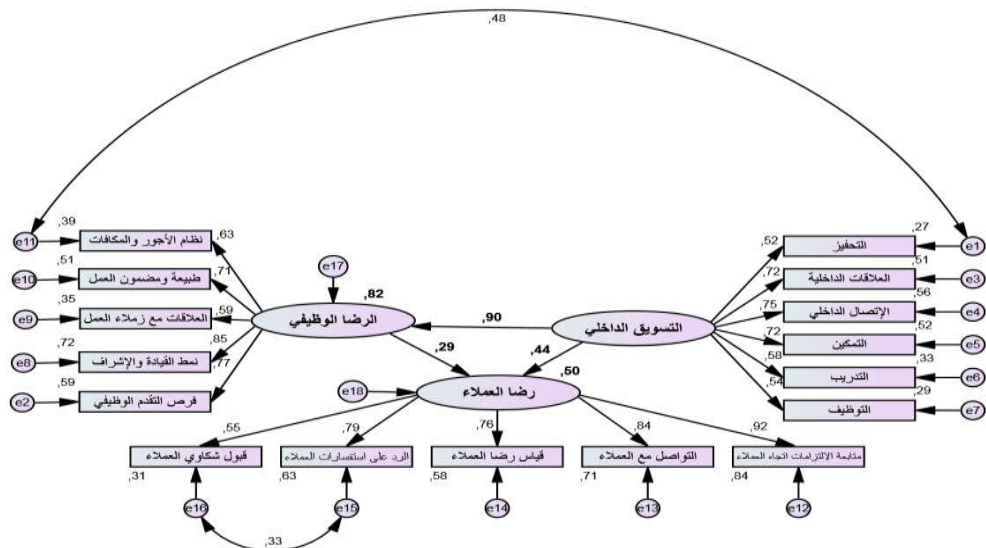
نلاحظ أن قيم متوسط التباين المستخلص لكل المتغيرات أكبر من (0.5) كما أنها لم تتجاوز قيم معامل الثبات المركب، وهذا يشير إلى صدق المقاييس المعتمدة وتمتع نموذج القياس بالصدق التقاربي لأن كل متغيراته الكامنة تربطها علاقات قوية بالمؤشرات التي وظفت لقياسها.

- **الصدق التمايزي:** يهتم هذا الصدق بالتأكد من اختلاف المتغيرات الكامنة عن بعضها البعض في نموذج القياس، وبأنها لا تقيس نفس المفهوم أو الظاهرة بفقرات مختلفة. وللتأكد من ذلك يتم الاعتماد على القيمة المطلقة لمعاملات الارتباط بين المتغيرات الكامنة للنموذج والتي يجب أن تكون معتدلة بين (0.2-0.9) (أحمد بوزيان تيغزة، 2012، ص 281). وبالنسبة لنموذجنا الحالي نلاحظ أن معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة جاءت معتدلة في مجملها، وبالتالي نستنتج تمايز متغيرات الدراسة وتمتع نموذج القياس المعدل بالصدق التمايزي.

رابعا: اختبار فرضيات الدراسة

على ضوء مؤشرات جودة المطابقة واختبارات الصدق والثبات المتحصل عليها سابقا يمكن اعتبار نموذج القياس المعدل مقبول بنائيا، وبالتالي باستطاعتنا الاعتماد عليه كنموذج بنائي للدراسة الحالية وهو ما سيمكننا من اختبار الفرضيات ومختلف العلاقات التي يتضمنها.

الشكل رقم (05): معالم النموذج البنائي



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج (Amos).

1- اختبار الفرضية الأولى: نتائج الاختبار الخاصة بهذه الفرضية مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (09): نتائج اختبار الفرضية الأولى

المسار	التقدير	الخطأ المعياري	معامل التحديد (R^2)	القيمة الحرجة (C.R)	مستوى الدلالة (sig)	الأثر المباشر
التسويق الداخلي → الرضا الوظيفي	0.90	0.18	0.82	07.58	0.000	موجود

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج (Amos).

تشير نتائج الاختبار إلى أن العلاقة بين التسويق الداخلي والرضا الوظيفي هي علاقة طردية وقوية، كما تشير قيمة معامل التحديد (0.82) إلى أن أنشطة التسويق الداخلي مجتمعة تفسر (82 %) من التغيرات التي تحدث في الرضا الوظيفي على مستوى البنوك عينة الدراسة. وبما أن مستوى الدلالة (sig) يساوي



(0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد (0.05) فإنه يتم رفض فرضية العدم بعدم وجود أثر وتقبل الفرضية البديلة بوجود أثر مباشر ذي دلالة إحصائية للتسويق الداخلي على الرضا الوظيفي في البنوك الجزائرية محل الدراسة.

2- اختبار الفرضية الثانية: نتائج الاختبار الخاصة بهذه الفرضية مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (10): نتائج اختبار الفرضية الثانية

المسار	التقدير	الخطأ المعياري	معامل التحديد (R^2)	القيمة الحرجة (C.R)	مستوى الدلالة (sig)	الأثر المباشر
الرضا الوظيفي ← التوجه برضا الزبائن	0.29	0.29	0.50	01.42	0.153	غير موجود

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج (Amos).

تشير نتائج الاختبار المبينة في الجدول (10) إلى أن العلاقة بين الرضا الوظيفي والتوجه برضا الزبائن هي علاقة طردية كما يفسر الرضا الوظيفي (50 %) من التغيرات التي تحدث على مستوى رضا العملاء في البنوك عينة الدراسة. وبما أن مستوى الدلالة (sig) يساوي (0.153) وهو أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد (0.05) فإنه يتم قبول فرضية العدم بعدم وجود أثر مباشر ذي دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والتوجه برضا الزبائن في البنوك الجزائرية محل الدراسة، وهذا يعني عدم تحقق الوساطة الجزئية بين هذين المتغيرين في هذه الدراسة.

3- اختبار الفرضية الثالثة: نتائج الاختبار ملخصة في الجدول التالي:

الجدول رقم (11): نتائج اختبار الفرضية الثالثة

المسار	التقدير	الخطأ المعياري	معامل التحديد (R^2)	القيمة الحرجة (C.R)	مستوى الدلالة (sig)	الأثر المباشر
التسويق الداخلي ← التوجه برضا الزبائن	0.44	0.46	0.50	02.07	0.038	موجود

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج (Amos).

تبين قيمة معامل المسار (0.44) إلى أن العلاقة بين التسويق الداخلي والتوجه برضا الزبائن هي علاقة طردية. كما تبين قيمة معامل التحديد إلى أن أنشطة التسويق الداخلي تفسر (50 %) من التغيرات التي تحدث في هذا التوجه على مستوى البنوك عينة الدراسة. وبما أن مستوى الدلالة (sig) يساوي (0.038) وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد (0.05) فإنه يتم رفض فرضية العدم بعدم وجود أثر وتقبل الفرضية البديلة بوجود أثر مباشر ذي دلالة إحصائية للتسويق الداخلي على التوجه برضا الزبائن في البنوك الجزائرية محل الدراسة.

4- اختبار الفرضية الرابعة: لاختبار هذه الفرضية وتحديد قيمة الدلالة الإحصائية للأثر الغير مباشر تم استخدام تقنية الـ (Bootstrapping) بتوليد (10000) عينة جزئية من عينة البحث الأصلية، وقد جاءت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (12): نتائج اختبار الفرضية الرابعة

المسار	التقدير	الحد الأدنى	الحد الأعلى	مستوى الدلالة (sig)	الأثر الغير مباشر
التسويق الداخلي ← الرضا الوظيفي ← التوجه برضا الزبائن	0.261	- 0.162	0.783	0.253	غير موجود

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج (Amos).



يتضح من خلال نتائج الجدول السابق أن الأثر الغير مباشر للتسويق الداخلي على رضا العملاء يقدر بـ (0.261)، وهو غير دال إحصائيا عند مستوى دلالة (5%)، حيث نجد أن قيمة (sig) لهذا الأثر هي (0.253) وهي أكبر من القيمة (0.05). كما أن القيمة المقدرة للأثر الغير مباشر وقعت ضمن مجال ثقة يمتد من (- 0.162) إلى (0.783) مروراً بالقيمة المعدومة (0)، وهذا يعني أن أثر التسويق الداخلي على رضا العملاء لا يتوسطه الرضا الوظيفي بل هو أثر مباشر فقط باعتبار أن ذلك تم اختباره سابقاً وهو دال إحصائياً. وبناء عليه فإنه يتم رفض الفرضية البديلة وقبول فرضية العدم التي تقر بعدم وجود علاقة الوساطة لمستوى الرضا الوظيفي بين متغيري التسويق الداخلي والتوجه برضا الزبائن في البنوك الجزائرية عينة الدراسة.

الخاتمة:

على ضوء ما تم التطرق إليه في هذه الدراسة، اتضح لنا بأن التسويق الداخلي هو منهج يسعى لخدمة المنظمات من خلال دعم وتحفيز مواردها البشرية بهدف تحقيق مستويات عالية من الرضا، فهو العملية التي تدعو إلى ضرورة معاملة العاملين على أنهم زبائن داخليين آخذين كل ما يترتب عن ذلك من تشخيص احتياجاتهم والعمل على إشباعها بتوفير الوظائف التي تناسبهم وتسمح بتطوير قدراتهم ومهاراتهم بهدف زيادة درجة رضاهم وتحسين مستويات الخدمة المقدمة من قبلهم. ومن هذا المنطلق يجب على الإدارات وقبل بدء التفكير في كيفية إرضاء الزبائن البدء في إشباع حاجات ورغبات موظفيها ونيل رضاهم، أي بمعنى أن تعمل في البحث عن الطرق الكفيلة بإيجاد وتحقيق التوازن بين رضا العاملين والزبائن معاً. ويرتكز التسويق الداخلي على مجموعة من الأنشطة أو الإجراءات تصف الكيفية التي من خلالها تستطيع المنظمات التركيز على عاملها والتعامل معهم، وذلك من خلال توظيف واختيار أحسن العناصر للعمل لديها وتدريبهم وتطويرهم وتحفيزهم وتمكينهم من القيام بأعمالهم باستقلالية، بالإضافة إلى توطيد العلاقات

الداخلية وتسهيل الاتصالات بينهم فمن خلال هذه الإجراءات، تستطيع البنوك اختيار المزيج المناسب لإرضاء أفرادها وجعلهم الركيزة التي يستند إليها لتحقيق مهمة إرضاء الزبائن والاحتفاظ بهم.

أما على الصعيد الميداني، فتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها وجود اهتمام بتطبيق مفهوم التسويق الداخلي في البنوك العمومية موضع الدراسة من وجهة نظر الأفراد العاملين، وأن مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في هذه البنوك جاء متوسطا. كما بينت النتائج وجود توجه واهتمام من قبل العاملين أفراد العينة بإجراءات تحقيق رضا الزبائن وهو ما يعني بأن إدارات هذه البنوك تحاول ترسيخ ثقافة التوجه بخدمة الزبائن لدى العاملين بها من خلال الاهتمام بمختلف إجراءات التسويق الداخلي. كما توصلت الدراسة إلى مطابقة نموذج القياس المعتمد واعتباره صالحا لاختبار الفرضيات ومختلف علاقات التأثير المباشرة وغير المباشرة، التي بينت وجود أثر مباشر لممارسات التسويق الداخلي على كل من الرضا الوظيفي والتوجه برضا الزبائن، في حين لم يثبت تأثير الرضا الوظيفي على التوجه برضا الزبائن ولم تتحقق علاقة الوساطة لمتغير الرضا الوظيفي بين التسويق الداخلي والتوجه برضا الزبائن على مستوى البنوك محل الدراسة.

أوصت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها:

- أن يتم تبني مفهوم التسويق الداخلي على نحو واضح من قبل الإدارات في البنوك العمومية موضع الدراسة ليس لدوره في إرضاء العاملين فحسب بل لأنه أداة فعالة في تحقيق جودة الخدمة ورضا الزبائن.

- وجوب اهتمام الإدارة في البنوك العمومية موضع الدراسة بمعرفة الأسباب التي جعلت مستوى رضا عاملها متوسطا والبحث عن العوامل التي تساهم في تحسين مستويات هذا الرضا والاستثمار فيها.



- العمل على تعزيز ثقافة الخدمة والتوجه نحو الزبون لدى العاملين بالبنوك موضع الدراسة بحيث تكون الإدارة أول المبادرين إلى تطبيق هذا الشعار في سوقها الداخلي على زبائها الداخليين، كما يتعين على هذه البنوك إجراء البحوث والدراسات التسويقية بشكل مستمر للتعرف على مستوى رضا الزبائن الخارجيين والوقوف على مدى فعالية سياسات وبرامج التسويق الداخلي المتبعة لديها.

قائمة المصادر والمراجع

أولا: باللغة العربية

1- كتب

- أمحمد بوزيان تيغزة، (2012)، التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي مفاهيمهما ومنهجيتهما بتوظيف حزمة SPSS و LISREL دار المسيرة، الأردن.
- ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين مرسى، (2005)، السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمات. الدار الجامعية، مصر.
- سالم تيسير الشرايدة، (2008)، الرضا الوظيفي: أطر نظرية وتطبيقات عملية. الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن.
- سامي أحمد مراد، (2007)، تفعيل التسويق المصرفي لمواجهة آثار الجاتس. الطبعة الأولى، المكتب العربي للمعارف، مصر.

2- رسائل علمية

- دربالي سهام، (2009)، "واقع ممارسات التسويق الداخلي وأثرها على الرضا الوظيفي: دراسة حالة على الكادر الطبي والتمريضي في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك.
- عصمت سلمان، (2000)، "دور التسويق الداخلي في تدعيم المركز التنافسي للمنظمات الخدمية في جمهورية مصر العربية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، جامعة القاهرة.
- محمد أبوسنينة، (2014)، "أثر التسويق الداخلي في الالتزام الوظيفي مع وجود الرضا الوظيفي متغيرا وسيطا: دراسة في عينة من العاملين في المستشفيات الأردنية الخاصة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

3- مقالات علمية

- أمل إبراهيم أحمد وهاني الضمور، (2010)، "أثر تطبيق التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي لموظفي المبيعات في مجموعة الاتصالات الأردنية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 06، العدد 01.
- رشيد مناصرية، الحاج عرابية، غريب بولرياح، (2014)، "واقع تطبيق إجراءات التسويق الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة سوناطراك بحاسي مسعود"، مجلة الباحث، العدد 14.
- شوقي محمد الصباغ، (2005)، "أثر التسويق الداخلي والعوامل الشخصية على الالتزام التنظيمي بالتطبيق على مؤسسة الاتصال بدولة الإمارات العربية المتحدة"، مجلة آفاق جديدة، العدد 02.
- عباس حسين جواد، عبد السلام علي حسين، (2009)، "أثر إستراتيجية التمكين في تنشيط رأس المال الفكري: دراسة تحليلية لعينة من العاملين في بعض المصارف العراقية الخاصة"، مجلة أهل البيت، العدد 05.
- فؤاد العطار، حوراء حسن، (2015)، "التسويق الداخلي وجودة الخدمة وتأثيرهما في تحقيق رضا الزبون: دراسة استطلاعية للمصارف الأهلية في كربلاء"، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد 13، العدد 01.
- كفاح صالح الأسدي، أزهار نعمة أبو غنيم، (2010)، "إستراتيجية التسويق الداخلي وأثرها في جودة الخدمة المصرفية: دراسة تطبيقية لعينة من المصارف العراقية"، مجلة آداب الكوفة، المجلد 01، العدد 07.
- محمد فريد الصحن، (1996)، "استخدام مفاهيم التسويق الداخلي في قياس اتجاهات قيادات قطاع الأعمال نحو برنامج الخصخصة"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد 16.
- نظام موسى سويدان، (2012)، "تأثير تطبيق التسويق الداخلي في تحقيق رضا الزبائن"، مجلة البصائر، المجلد 15، العدد 01.

4- مؤتمرات علمية

- خالد حسن علي الحريري، (2015)، "المنهج الإسلامي في التسويق الداخلي"، المؤتمر الدولي العاشر للاقتصاد والتمويل الإسلامي، قطر.



ثانيا: باللغة الأجنبية

1- Books

- Cahill Dennis, (1996), Internal marketing: your company's next stage of growth, The Haworth press INC, New York.
- Joseph Hair, Bill Black, Barry Babin and Rolph Anderson, (2010), Multivariate Data Analysis: Global Edition, 7th Edition, Pearson Education.
- Michael Dunmore, (2002), Inside-out marketing: How to create an internal marketing strategy, The 1st edition, Kogan page limited, London.

2- Journal Articles

- Farzad Atousa, Nahavandi Nasim and Caruana Albert, (2008), "The effect of internal marketing on organizational commitment in Iranian banks", American Journal of applied sciences, Vol 05, n°11.
- Khansa Zaman & All, (2012), "Impact Of Internal Marketing On Market Orientation And Business Performance", International Journal Of Business And Social Science, Vol. 3 No. 1.
- Me. Sempene, Hs. Rieger and G. Root, (2002), "Job satisfaction in relation to organisational culture", Journal of industrial psychology, vol 28, n°02.
- Naghi Remus Ionuț & All, (2015), "Organizational Consequences Of Internal Marketing", "Ovidius" University Annals, Economic Sciences Series Volume XV.
- Pervaiz Ahmed and Mohammed Rafik, (2000), "Advances in the internal marketing concept: Definition, Synthesis and extension", Journal of services marketing, Vol 14, n° 06.

3- Conference Papers

- Julie Moutte, (2010), "L'influence de la satisfaction au travail du personnel en contact sur la satisfaction du client dans les services", Communication publiée dans les actes de la 09eme conférence internationale sur les tendances du marketing, Venice.