

واقع تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسات الخدمية بالجزائر حالة مؤسسة بريد الجزائر - قسنطينة -

ملخص

تعيش المؤسسات في وقتنا الراهن صراعا كبيرا من أجل الحصول على الريادة، في زمن يتسم بالديناميكية الكبيرة والتنافسية الشديدة، لتبحث هذه المؤسسات عن أنجع الاستراتيجيات والسياسات التي تمكنها من التمتع في السوق بما يضمن لها تحقيق الربح. إن تفكير المؤسسات في ضمان رضا العملاء يعتبر خطوة موالية للعمل على تحقيق رضا الموظفين أو العاملين بها، لأن تحقيق رضا هؤلاء سينعكس مباشرة على رضا العملاء، وبالتالي زيادة الأرباح. وتعتبر السياسة الأنسب لتحقيق ذلك، هي سياسة التسويق الداخلي بكل مكوناته، وهذا من أجل رضا وولاء العاملين. من خلال هذه الورقة البحثية ستحاول الباحثة إبراز واقع تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسات الخدمية بالجزائر، وستكون مؤسسة البريد بقسنطينة نموذجا. كما ستحاول معرفة ما إذا كانت مؤسسة بريد الجزائر تطبق سياسة التسويق الداخلي أم لا.

أ. منيرة عابد

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير
جامعة قسنطينة 2
الجزائر

مقدمة Abstract

يتسم عالم اليوم بتغيرات كثيرة ومعقدة، أدت إلى اشتداد المنافسة واحتدامها بين المؤسسات، خاصة منها الخدمية التي يصعب عليها كتم أسرار خدماتها، كما يصعب عليها الاحتفاظ بالخدمة المبتكرة لمدة طويلة بسبب السرعة في التقليد، وعليه لم تعد هذه المؤسسات تتبع إستراتيجية واحدة في قيادتها، بل تعددت استراتيجياتها وتباينت، محاولة من خلالها مواجهة كامل

Institutions living in our time have major conflicts in order to obtain the leadership, in a time which has a large dynamic behavior and huge competition, because these institutions are looking for the most effective strategies and policies that will enable them positioning in the market in order to ensure the achievement of its profit. The thinking institutions in ensuring customer satisfaction is a second step after work to achieve the satisfaction of their employees, because the Achieving Satisfaction of these will be

الظروف التي تعترضها أثناء ممارسة نشاطها داخل سوق يتميز بالمنافسة الشديدة.

ولعل أهم ما يجب أن تتبناه المؤسسة الخدمية في وقتنا الحالي هو اهتمامها بالموظف قبل العميل، لأن الموظف هو الذي ينقل رضاه مباشرة إلى العميل، ويحسن معاملته خاصة موظفي الخط الأمامي، من لهم اتصال مباشر مع العملاء.

إن تحقيق رضا الموظف، أو ما يسمى بالرضا الوظيفي، 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 و تحفيزهم والإقرار بجهودهم، مع ضمان وصول المعلومات الكافية إليهم، وهذا سيدفع بالموظف لأداء عمله على أكمل وجه، كما يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها.

1 - مشكلة الدراسة:

على ضوء ما تقدم، وبما أن المؤسسات تعمل على تحقيق تفاعل إيجابي بين موظفيها وبينهم و بين الإدارة، فإن السؤال الذي يطرح هنا هو: ما هو واقع تطبيق سياسة التسويق الداخلي بالمؤسسات الخدمية عموما وبمؤسسة بريد الجزائر بقسنطينة بشكل خاص؟

ويمكن الإجابة على هذا التساؤل المحوري من خلال محاولة الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

- هل تتبنى مؤسسة بريد الجزائر بقسنطينة التسويق الداخلي بكل مكوناته، أم أنها تطبق البعض منها فقط؟
- إن كانت المؤسسة تطبق التسويق الداخلي، هل تعتبر أن تحفيز الموظفين هو أهم مكون للتسويق الداخلي بالنسبة لها؟
- هل الموظف راضي عن عمله داخل مؤسسة بريد الجزائر بقسنطينة من خلال تطبيق برنامج التسويق الداخلي؟

2- فرضيات الدراسة

في محاولة لمعالجة الإشكالية المطروحة والإجابة على التساؤلات الفرعية تمت صياغة مجموعة من الفرضيات، والتي سيتم إثباتها أو نفيها من خلال مجريات الدراسة:

- تتبنى مؤسسة بريد الجزائر التسويق الداخلي بكل مكوناته وإجراءاته.

- يعتبر عنصر التحفيز، في مؤسسة بريد الجزائر، أهم عنصر من عناصر التسويق الداخلي.
- موظف أو بريد الجزائر بقسنطينة راضي عن عمله من خلال تطبيق سياسة التسويق الداخلي.

3 - أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة للتعرف أكثر عن مدى تطبيق مؤسسة بريد الجزائر بقسنطينة التسويق الداخلي، لأن هذا الأخير يجعل التعامل بين الموظفين وبين الموظفين والإدارة تعاملًا يغلب عليه الطابع الإنساني، وبدون حواجز، وبشكل عام يمكن تلخيص أهداف الدراسة في النقاط التالية:

- إثراء الدراسة نظريًا بالتعرف على التسويق الداخلي والرضا الوظيفي؛
- التعرف على أهمية تطبيق التسويق الداخلي بالمؤسسات الخدمية؛
- التعرف عن واقع تطبيق التسويق الداخلي بمؤسسة بريد الجزائر بقسنطينة؛
- التعرف ما إذا كانت مؤسسة بريد الجزائر بقسنطينة تطبق كل مكونات التسويق الداخلي أو البعض منها فقط؛
- التعرف على ما إذا كان للتسويق الداخلي، بمؤسسة بريد الجزائر دورًا 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 الجزائر. ومن المعروف أن اهتمام الإدارة بالموظفين من حيث اختيارهم وتعيينهم، تدريبهم وتحفيزهم و تشجيع الاتصال بينهم وبين الإدارة يعتبر من العوامل المولدة للارتياح والرضا الوظيفي، ولكن هذا لا يتحقق إلا بتطبيق التسويق الداخلي ، ومن هنا تكمن أهمية البحث في:

- تقديم دراسة تستفيد منها مؤسسة بريد الجزائر بقسنطينة، وهذا بالتعرف على التسويق الداخلي؛
- إن تعرف المؤسسة عن التسويق الداخلي ومدى أهميته، يسمح لها بتبني برامج بكل ثقة؛
- حسب الباحثة تعد هذه الدراسة الأولى من نوعها التي تتطرق إلى التسويق الداخلي في مؤسسة بريد الجزائر؛
- تقديم بعض الاقتراحات والتوصيات التي تجعل مؤسسة بريد الجزائر تحقق من خلالها الرضا الوظيفي، وزيادة كفاءة الموظفين.

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 والمجلات والرسائل الجامعية.

ولاستكمال الدراسة بجانبها العملي اعتمد منهج دراسة الحالة، وقد تم تصميم استبيان أعد لغرض البحث وجمع المعلومات المتعلقة بالموضوع، حيث تم توزيعه على الموظفين، كما اعتمد في تحليل النتائج على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS

6- الدراسات السابقة

أ. دراسة صالح عمرو كرامة الجريري، أثر التسويق الداخلي وجودة الخدمات في رضا الزبون، سوريا عام 2006: ألقى الباحث الضوء، من خلال هذه الأطروحة، على التسويق الداخلي وأثره على أنشطة المصارف، بالإضافة إلى جودة الخدمات المصرفية ودورها في رضا الزبون، وقد كانت الدراسة على واقع المصارف اليمنية حيث توصلت إلى:

- أن برامج التسويق الداخلي الفعالة تساهم بصورة إيجابية في نجاح الإستراتيجية التسويقية؛
- إشباع حاجات الأفراد العاملين هي المعيار الأساسي لتحسين جودة الخدمات،...

ب. دراسة سعيد شعبان حامد، أثر التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية على مستوى جودة الخدمة الصحية بالمستشفيات التابعة للهيئة العاملة للتأمين الصحي بالقاهرة، 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؛...

ج. دراسة أمل إبراهيم أحمد الحاج عبد الوهاني الضمور، أثر التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي لموظفي المبيعات في مجموعة الاتصالات الأردنية، 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 العلاقة بين التسويق الداخلي والرضا عن العمل. وأوصت الدراسة إلى الاهتمام الكبير بالحوافز المعنوية والمادية، وضرورة تطبيق التسويق الداخلي من منظور التسويق.

د. دراسة Amjad Abu Elsamen and Muhammad Alshurideh, The Impact of Internal Marketing on Internal Service Quality, A case Study in a Jordanian

Pharmaceutical Company، 2012: تمثل غرض هذه الدراسة في محاولة دراسة تأثير التسويق الداخلي على جودة الخدمة الداخلية، حيث تم جمع البيانات من 225 موظف يعملون بالمؤسسات الأردنية للأدوية، وأشارت النتائج أن هناك علاقة إيجابية بين أبعاد التسويق الداخلي وجودة الخدمة الداخلية ولكن بشكل متفاوت، كما أثبتت الدراسة العثور على البعد المهيم للتسويق الداخلي، وهو التوظيف، والذي له تأثير قوي على جودة الخدمة الداخلية، وعليه ينصح مقدمي الخدمات تطبيق إستراتيجية التسويق الداخلي من أجل تحقيق جودة الخدمة الداخلية وتعزيز أفضل لجودة الخدمة الخارجية.

1. الإطار النظري للدراسة

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

أولاً: التسويق الداخلي: المفهوم و المكونات

يمارس الموظفون في المؤسسات الخدمية الجزء الأكبر والأهم 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 الأفضل.

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 العملاء ومن ثم تحقيق الربحية. فالفكرة الأساسية للتسويق الداخلي تعني تبني كل موظفي المؤسسة التفكير الإيجابي عند الاتصال بالعملاء. (1)

– مفهوم التسويق الداخلي

يعد التسويق الداخلي عنصراً مهماً وحيوياً داخل المؤسسة، الموظفون بحاجة إلى الشعور بالانتماء لمؤسساتهم، وهذا لا يتحقق إلا من خلال بناء علاقة صادقة ومخلصة بينهم وبين المؤسسة، لأن المؤسسة الناجحة توجه اهتمامها الأول للموظفين لكسب رضاهم لينتقل هذا الرضا مباشرة إلى العميل الخارجي لها.

لقد ظهر التسويق الداخلي من أجل حل المشاكل التي تحدث بسبب عدم وجود جودة عالية أثناء تقديم الخدمات، لذا يجب على المؤسسات العمل بجد لتحسين طرق تقديم الخدمات، كما أنه عليها أن تعمل لجعل موظفيها يحبون العلامة التجارية لها ويقنعون العميل بذلك.

إن استراتيجيات التسويق الخارجي في المؤسسة لن تتحسن إلا عن طريق تحسين إستراتيجية التسويق الداخلي، كتطوير العلاقات الداخلية بين العملاء الداخليين للمؤسسة، أي الموظفين، وتلبية حاجاتهم الداخلية والخدمات المقدمة لهم. وعليه فالتسويق الداخلي هو " الجهد المبذول من طرف المؤسسة الخدمية من أجل توفير لجميع أعضائها فهم واضح لأهدافها ورسالتها، مع التدريب، والتحفيز والتقييم لمدى تحقيق الأهداف المرجوة." (2)

لا يقصد بالتسويق الداخلي ما هو عكس التسويق الخارجي، كما لا يقصد به بيع المنتجات للموظفين، إنما يقصد به " تلك الجهود لإيجاد قيمة لموظفي المنشأة، ومن ثم الاتصال بهم وتوصيلها لهم لتحقيق أكبر قدر ممكن من أهدافهم وأهداف المنشأة." (3)

وعليه فالطرق التقليدية للتسويق الخارجي ذات فعالية محدودة عند تطبيقها في مجال الخدمات، فهذه الأخيرة لا يمكن تمييز جودتها إلا من خلال مقدمها، ولهذا فظهور مفهوم التسويق الداخلي ينظر للأنشطة التي يؤديها الموظفين على أساس منتجات داخلية، لذا يتوجب على المؤسسة أن توجه جهودها، كبدائية، لإشباع حاجات الموظفين.

يعتمد التسويق الداخلي على استخدام التوجه التسويقي لإدارة الموظفين وتنمية مهاراتهم وإمكاناتهم، ليكونوا أكثر قدرة على تقديم أفضل الخدمات وبناء علاقات طيبة مع عملائهم بشكل ينمي فيهم الثقة والارتياح، ومن ثم تحقيق هدف المؤسسة المتمثل بشكل رئيسي في رضا العملاء وتحقيق الربحية. (4) وفي نفس السياق هناك من يرى أن التسويق الداخلي هو " فلسفة لإدارة الموارد البشرية من وجهة نظر تسويقية." (5)

وبشكل عام فإن التسويق الداخلي هو نظام جديد يدير الموارد البشرية ولكن من وجهة نظر تسويقية، فهو يأتي قبل التسويق الخارجي، لأن التسويق الداخلي يعمل على تنسيق التبادلات الداخلية بين المؤسسة والموظفين بها، وبالتالي على المؤسسة أن تولي الاهتمام الأول بموظفيها وعاملها لتنتقل نتائج هذا الاهتمام إلى العميل الخارجي.

وعليه فالتسويق الداخلي هو عملية تحفيز وتمكين الموظفين داخل المؤسسة من العمل كفريق واحد لأجل تحقيق الرضا الشامل للعملاء الخارجيين، وبالتالي للمؤسسة. فالجهود المنسقة داخل المؤسسة هي ضرورة قصوى لتزويد عملاءها بخدمات في المستوى المطلوب، وقد اعتبر كل من Philip Kotler و Armstrong Gary أن "التسويق الداخلي هو توجيه وتحفيز الموظفين والاتصال بالعملاء، ودعم خدمة الناس للعمل كفريق واحد لتقديم الأفضل للعملاء." (6)

– مكونات التسويق الداخلي

إن الهدف الرئيسي للتسويق الداخلي هو خلق قوة عمل مستقرة ومتطورة في المؤسسة، تتصف بروح معنوية عالية، وإحساس مهم بالمسؤولية، وهذا سيعمل على التقليل من مستوى دوران العمل والزيادة في رضا الموظف داخل المؤسسة. ويهدف التسويق الداخلي بشكل أساسي إلى تنمية الأفراد وتطويرهم، وهذا يعتمد، وبشكل كبير، على التدريب المكثف والمتواصل للموظفين في مختلف الفترات. يقوم التسويق الداخلي على مجموعة من المكونات، وهي:

- اختيار العاملين وتعيينهم

على كل مؤسسة خدمية التركيز على وضع سياسة محددة من أجل اختيار الموظفين لديها بشكل يتماشى مع أهدافها، وهذا بوضع الموظف المناسب في المكان المناسب عن طريق الاختبارات والمسابقات أو عن طريق الترقية الداخلية.

ويجب على المؤسسة أن تضع في الحسبان خصائص العمل أو الوظيفة التي تشمل عبء العمل، سواء من الناحية الكمية أو الكيفية، بالإضافة إلى التنوع في العمل مثل استقلالية وذاتية العمل، وأيضا نوع التغذية المرتدة التي يحصل عليها الموظف عن العمل المقدم، دون غض النظر عن ظروف العمل المتوفرة من الناحية المادية، الاجتماعية والنفسية.(7)

- التدريب

يعرف التدريب على أنه " ذلك النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهام والخبرات والاتجاهات التي تجعله صالحا لمزاولة عمل ما"(8). و يعود التدريب بفوائد عديدة على المؤسسة، من بينها: (9)

- تخفيض معدلات الأخطاء التي يمكن ارتكابها أثناء العمل؛
- رفع الروح المعنوية للموظفين، لاعتقادهم بأن التدريب مكافأة لهم، مما يؤدي إلى تخفيض معدل دوران العمل أو التغيب عنه؛
- زيادة قدرة المتدربين على تبادل الآراء والمعلومات بخصوص مشاريع التحسين المستمر؛
- المساهمة في إشعار الموظف بالاستقرار الوظيفي.

وعليه فإن تحديد الاحتياجات التدريبية وفق خطة مدروسة، وبدقة متناهية، يؤدي حتما لزيادة فاعليته، وهذا بالمساهمة في رفع كفاءة الموظف عند تنفيذ المشاريع وخدمة العملاء.

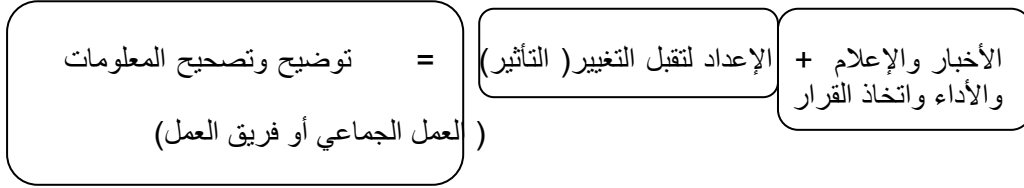
- الاتصال

يعتبر الاتصال العنصر الملموس من عناصر التسويق الداخلي، حيث يستخدم في إخبار الموظفين وإقناعهم بالخطط التي تطمح المؤسسة الوصول من خلالها إلى نتائج مرضية ترجع بالفائدة على الموظفين، وعلى المؤسسة والعملاء في نفس الوقت.

يعرف الاتصال الداخلي في المؤسسة على أنه "عملية تحويل المعلومات من فرد إلى آخر أو من جهة إلى أخرى، وبالتالي فإن الاتصال يتكون من عناصر أساسية تشمل المرسل، الرسالة والمستقبل، بالإضافة إلى التغذية العكسية والتي تعتبر من العناصر المهمة، كونها تساعدنا على تقييم الاتصال"(10).

ويشمل الاتصال الداخلي مجمل النشاطات والأعمال الساعية لإحداث وخلق علاقات مستمرة بين الأشخاص داخل المؤسسة، وبينهم وبين العملاء. فهو ضروري لأنه يساعد على تكامل الوظائف الإدارية وتنسيقها. و الشكل أدناه يبين ذلك.

الشكل رقم 01: تكامل الوظائف الإدارية وتنسيقها من خلال الاتصال



المصدر: عبد الغفار حنيفد، محمد فريد الصحن، إدارة الأعمال، الدار الجامعية، بيروت، 1991، ص: 386.

والاتصال هو عبارة عن سلسلة من المعلومات التي تنقل من المرسل إلى المرسل إليه، كما أنه يؤثر على التواصل بين الأفراد أو المجموعات، فالاتصال هو توظيف وإثارة التغيير في المواقف والآراء والسلوكيات، كما أنه علائقي وعاطفي وتفاعلي بين الأفراد.(11)

- تفويض الصلاحيات والإقرار بجهود العاملين

تعتبر عملية تفويض الصلاحيات للموظفين عاملا مهما في إنتاج وتقديم أفضل الخدمات للعملاء، شريطة أن تكون، هذه العملية، مرتبطة ببذل الموظفين قصارى جهودهم من أجل تقديم الأفضل، وتساعد عملية التدريب في ذلك، حيث أن هناك افتراضا منطقيًا وارتباط قويا بين تطوير وتدريب الموظفين وتزويدهم بالمسؤوليات الضرورية لإنجاز أعمالهم.(12)

- التحفيز

أهم عنصر يخلق الدافعية لدى العاملين هو التحفيز، حيث تعد الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية من أهم الوسائل التي يمكن للمؤسسة بواسطتها الارتقاء بالروح المعنوية لموظفيها. تعرف الحوافز بأنها "مجموعة المثيرات التي تجري استخدامها في

إثارة الدافعية للفرد، حيث أنها مؤثرات خارجية من شأنها أن تحرك السلوك الذاتي اتجاه إشباع حاجات معينة يرغب في الحصول عليها". (13)

ثانيا: الرضا الوظيفي

من بين ما تطمح إليه المؤسسة هو تحقيق الرضا الوظيفي، فهذا الأخير إن توفر سيجعل المؤسسة تعمل في هدوء دون تغيب للموظفين، أو تغيير مكان عملهم، ودون إضراب. وقد تباينت تعريفات الرضا الوظيفي من باحث لآخر أو من كاتب لآخر، وبشكل عام فالرضا الوظيفي هو عبارة عن مشاعر وأحاسيس يحس بها الموظف أثناء تأدية وظيفته.

لقد عرف Frouz الرضا الوظيفي على أنه "شعور الشخص نحو وظيفته أو عمله، فالشعور الإيجابي يتبعه الرضا الوظيفي، بينما الشعور السلبي يتبعه عدم الرضا الوظيفي". (14) ويتضمن الرضا الوظيفي عدد من الأبعاد تتمثل في: (15)

- ارتباط مباشر بين الرضا الوظيفي للفرد و قدراته وميوله وقيمه وسماته الشخصية.
- الرضا الوظيفي ما هو إلا انعكاس لمشاعر الفرد، الايجابية أو السلبية، اتجاه المتغيرات المادية والمعنوية المرتبطة بالوظيفة.
- تقاس درجة الرضا الوظيفي للفرد بالفرق بين توقعاته عن الوظيفة وما يحصل عليه فعلا.

يجب على المؤسسة أن توفر لموظفيها جو من الاحترام والتقدير، فالأساليب القديمة والتقليدية لم تعد تجدي نفعا في هذا العصر، وعليه فتوفير جو مليء بالثقة والاحترام وتشجيع الرأي الصريح والصادق من طرف الموظفين يساعد، وبشكل كبير، في خلق محيط مليء بالرضا وحب العمل، كما يخفف من تدمير واستياء الموظفين وتغيبهم، أو تغيير المؤسسة.

إن الرضا الوظيفي عرضي، يتغير مع تغير الظروف المحيطة بالموظف، وعلى هذا الأخير أن يعرف جيدا ما الذي يمكن القيام به حتى يتحقق لديه أقصى قدر من الارتياح في وظيفته، ولتحقيق ذلك عليه أن يتعرف على نفسه جيدا وعلى نوع الوظيفة التي تحقق له الجاذبية نحو العمل، بالإضافة إلى العمل على دراسة الوظائف التي تلبى هذه التوقعات واستشارة الأشخاص القادرين على تقديم النصح. كما يجب على الموظف أن يبني توقعات واقعية، بمعنى ليس 100% وليس 0% من الرضا. (16)

- الآثار الإيجابية للرضا الوظيفي

تستطيع المؤسسة أن تتعرف على درجة رضا الموظف أو درجة تحقق الرضا الوظيفي لديها، وهذا عن طريق دوران العمل، التغيب، الإضراب، المظاهرات وغيرها من المؤشرات التي تدل على رضا الموظف أو عدمه، فإن كانت هذه المؤشرات غير

موجودة في المؤسسة فهذا يعني تحقق الرضا الوظيفي. ومن الآثار الإيجابية للرضا الوظيفي (17).

- تحقيق المؤسسة لأهدافها؛
- يكون الموظف أكثر إيجابية في التعامل مع المشكلات التي تواجهه والخاصة بكل من العمل والعملاء؛
- يعمل على تطوير عمله بشكل مستمر، وبصورة تضمن تحقيق أفضل مستوى من الخدمة للعملاء.

- الآثار السلبية لانعدام رضا الوظيفي

إن توفر المؤشرات السابقة كالتغيب وغيرها ينتج عن التعب والملل وغيرها من الضغوطات التي يعاني منها الموظف، وهذا ما يعجل في ظهور آثار لا تحبذها المؤسسة وبالتالي ينتقل الموظف إلى عدم الرضا عن الوظيفة، من بين هذه الآثار: (18)

- زيادة الأمراض الناتجة عن الضغوط؛
- استنفاد الموظف لطاقاته وتغيبه عن العمل؛
- زيادة صعوبة الحصول على موظفين جدد؛
- وجود نظرة سلبية عامة اتجاه المؤسسة؛
- تساؤل الإحساس بالفخر لدى الموظفين بالمؤسسة؛
- تساؤل الشعور بقيمة الذات ومكانتها بين الموظفين؛
- زيادة الروح الدفاعية لدى الموظفين مما يؤدي إلى ضغط أكبر.

إن ضرورة اهتمام المؤسسة بتبني التسويق الداخلي أصبح أمرا محتملا عليها من أجل خلق الرضا الوظيفي، وهذا سينعكس على العملاء، فالعلاقة بين الرضا الوظيفي والإنتاجية علاقة عكسية، فبدلا من تأثير الرضا على الإنتاجية هذه الأخيرة هي التي تؤثر على درجة الرضا لدى الفرد، حيث أن زيادة الإنتاجية تعني إشباع حاجات الأفراد بشكل أكبر، وزيادة ولائهم، مما يؤدي إلى خلق مشاعر إيجابية نحو العمل والشعور بالرضا.

وقد أظهر الباحثان محمد أحمد سليمان وسوسن عيد الفتاح وهب أن هناك علاقة بين الرضا والإحساس بعدالة المكافآت المادية، "فالرضا قد يتحقق عند الفرد في حالة ما إذا كانت المكافأة الحاصل عليها فعلا معادلة لمدى إدراكه لهذه المكافأة". (19) وتأكيدا لأهمية العلاقة بين الرضا والعائد المادي يرى بعض الباحثين أن "رضا الفرد ينتج عن حصوله على العوائد التي تتلاءم مع توقعاته". (20)

II. الإطار التطبيقي للدراسة

لاستكمال الدراسة بجانبها العملي اعتمدت الباحثة على استبيان أعدته لغرض هذه الدراسة، حيث اختارت فيه مجموعة من الأسئلة تم استنباطها من الجانب النظري،

واعتمادا على مجموعة من الأبحاث التي ساعدت في وضع هذا الاستبيان، ومن خلال هذا الإطار تستطيع الباحثة التعرف إذا ما كانت مؤسسة بريد الجزائر بقسنطينة تتبنى التسويق الداخلي أم لا.

أولاً: أساليب جمع البيانات

اعتمدت الباحثة عند استعراضها للجانب النظري على الكتب والمقالات العلمية المتخصصة بموضوع الدراسة، وهذا من خلال توظيف المنهج الوصفي.

وقصد إجراء الدراسة التطبيقية، وبغرض جمع المعلومات اللازمة للتعرف على ما إذا كانت مؤسسة بريد الجزائر بقسنطينة تتبنى التسويق الداخلي فقد تم تصميم استبيان، قسم إلى عدد من المحاور الخمس الأولى تهدف للتعرف على تطبيق أو عدم تطبيق مبادئ ومقومات التسويق الداخلي بالمؤسسة محل الدراسة. أما المحور السادس فقد صمم لمعرفة ما إذا كان برنامج التسويق الداخلي يحقق الرضا الوظيفي بالمؤسسة، ويخفف من الصراع بين الإدارة والموظفين أم لا.

- المجتمع وعينة البحث

يصل عدد موظفي قطاع البريد بولاية قسنطينة إلى 745 موظفاً، وقد اعتمدت الباحثة على توزيع ما يفوق نسبة 10%، حيث وزعت 100 استمارة استبيان على مراكز مختلفة بالولاية، تم استرجاع 92 استمارة منها 83 استمارة قابلة للدراسة وبالتالي فقد خصصت الباحثة ما نسبته 83% للدراسة.

تتشكل هذه الاستمارة من جزأين هما:

الجزء الأول: عبارة عن معلومات شخصية وديمغرافية حول عينة الدراسة.
الجزء الثاني: يتضمن قياس متغيرات الدراسة والمتمثلة في أسئلة حول التسويق الداخلي، إذا ما كانت مؤسسة بريد الجزائر تتبنى هذه السياسة أم لا (أنظر الملحق 1).

- الملاحظة الميدانية:

تم إجراء مقابلات مع بعض الموظفين، حيث طرحت أسئلة مباشرة على الموظفين، وأسئلة طرحت من طرف الموظفين أغلبيتها حول الاستبيان. كما تمت زيارة أماكن العمل من أجل الوقوف على واقع تعامل الموظفين مع بعضهم البعض وتعامل الإدارة معهم.

ثانياً: اختبار الصدق والثبات

- الصدق الظاهري:

بعد الانتهاء من تصميم الاستبيان، وزع على مجموعة من الأساتذة وهذا بغرض تحكيمه، حيث أبدوا رأيهم في المحتوى إذا كان يفيد بالغرض، وبناء على الملاحظات والاقتراحات المقدمة أجريت التعديلات المطلوبة.

- الثبات:

تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ Cronbach Alpha من أجل معرفة ثبات أداة القياس (الاستبيان) الموزع على الموظفين، حيث بلغت قيمته 86% وهي قيمة عالية وتفي بغرض الدراسة.

ثالثا: تحليل النتائج

فيما يلي عرض لنتائج أسئلة الدراسة التي جاءت في الاستبيان، وهذا فيما يخص الخصائص الديمغرافية والمتمثلة في الجنس والسن وغيرها حيث يتم التعرف على هذه النتائج باستخدام التكرارات والنسب المئوية إضافة إلى هذا سيتم تحليل متغيرات التسويق الداخلي من خلال الوسط الحسابي والانحراف المعياري.

- تحليل عينة الدراسة:

تم وصف عينة الدراسة من خلال الجنس، السن، المؤهل العلمي، طبيعة الوظيفة، سنوات العمل، الأجر، وقد تم تحليلها من خلال التكرارات والنسب المئوية، (أنظر الجدول رقم 1) .

يلاحظ من الجدول رقم 1 أن نسب أفراد عينة الدراسة متقاربة بين الجنسين، ولكن تبقى نسبة الذكور أكبر منها عن الإناث، حيث بلغت 56.6% للذكور مقابل 43.4% للإناث. ويلاحظ من الجدول نفسه أن غالبية موظفي مؤسسة بريد الجزائر سنهم يزيد عن 30 سنة، ما يمثل نسبة 88% مقابل 12% أقل من 30 سنة، وهذا يعني أن هذه المؤسسة تشغل الموظفين الذين يملكون خبرة.

أما عن المؤهل العلمي، فأعلى نسبة توصلت إليها النتائج هم الموظفين ذوي المستوى الجامعي، يضاف إليها جامعي ما بعد التدرج والذي يمثل نسبة 4.8%. وعليه فإن مؤسسة بريد الجزائر تشغل موظفين ذوي مستوى دراسي عالي بنسبة 50.6%، يليها المستوى الثانوي بنسبة 36.1%، أما نسبة 13.3% فهي ممثلة للموظفين ذوي المستوى الأقل من الثانوي، وغالبيتهم من الفئة المنفذة.

وعن طبيعة الوظيفة فأعلى نسبة تمثلت في موظفي الخط الأمامي وهم الأشخاص الذين على اتصال مباشر مع العملاء، مع العلم أن هذه الفئة ضمن فئة التحكم وهي تمثل 44.5% وهذا يرجع لكثرة عملاء المؤسسة. أما عن رتبة إطار فهي تمثل نسبة 25.3%، وتبقى أدنى نسبة مسجلة من خلال هذه النتائج تتمثل في إطار سامي ومنصب وظيفة سامية والمتمثلة في النسب 8.4% و 3.6% على التوالي.

وبالنسبة لسنوات العمل ومن خلال الجدول رقم 01 دائما يلاحظ بأن أعلى نسبة مسجلة تتمثل في الموظفين الذين تزيد سنوات عملهم عن 10 سنوات ما يعني أن المؤسسة تشغل من لهم خبرة طويلة وهو ما يمثل نسبة 54.2%. أما عن الموظفين

الذين يعملون بين 5 إلى 10 سنوات فيمثلون نسبة 36.1%. وتبقى أقل نسبة مسجلة هم الموظفين الذين عدد سنوات عملهم تقل عن 5 سنوات وهذا بنسبة 9.6%.

ويبقى المتغير الأخير الأجر، حيث يلاحظ من الجدول رقم 01 أن الأغلبية الساحقة من الموظفين يتقاضون أجر أكثر من 35000 دج، وهذا طبيعي نظرا للمستوى الدراسي، أو للأقدمية في العمل، وتمثل نسبة هؤلاء 80.7%، أما عن الأجر الذي يتراوح بين 25000 و 35000 دج فهذه الفئة تمثل 14.5%، ويبقى الأجر المتقاضى والأقل من 18000 دج بالإضافة إلى ما يزيد عنه حتى 25000 دج الأقل نسبة لكليهما، ما يمثل 2.4%.

رابعا: عرض آراء العينة حول متغيرات التسويق الداخلي

تم تقسيم متغيرات التسويق الداخلي إلى خمس محاور، يتضمن كل محور عنصر من عناصر التسويق الداخلي، وقد تم التركيز في هذه الدراسة على كل من اختيار العاملين وتعيينهم، البرامج التدريبية في المؤسسة، التحفيز، بالإضافة إلى الاتصال بين المؤسسة والعاملين أو بين العاملين، أما المحور الخامس فقد ركز على تمكين العاملين وتقويض الصلاحيات، بالإضافة إلى محاولة معرفة إذا ما كانت المؤسسة تفر بجهود موظفيها أم لا، وأخيرا المحور السادس تم من خلاله دراسة ما إذا كان التسويق الداخلي يوفر الرضا للموظفين.

اعتمدت الباحثة على سلم ليكرت الخماسي في توزيع الإجابات، وكانت المستويات من 1 إلى 5 حيث أعطيت درجة واحدة (1) للإجابة موافق بشدة، ودرجتين (2) لموافق، وثلاث درجات (3) لاختيار محايد، وأعطيت أربع (4) درجات للإجابة لا أوافق، وأخيرا أعطيت خمس درجات (5) للإجابة لا أوافق على الإطلاق.

ويحتوي كل محور على مجموعة من الأسئلة تطرح على الموظفين، ومن خلالها يتم تحليل هذه النتائج وهذا باستخدام كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لكل متغير من متغيرات التسويق الداخلي (انظر الجدول رقم 02). ويتم مقارنة هذه النتائج من خلال الوسط الحسابي لكل محور (انظر الجدول رقم 03).

و عليه يتم التعليق على نتيجة حساب المتوسط الحسابي حسب الفئات التالية:
 $5/4 = 0.8$ وعليه:

1	←	1.8 موافق بشدة
1.8	←	2.6 موافق
2.6	←	3.4 محايد
3.4	←	4.2 لا أوافق
4.2	←	5 لا أوافق على الإطلاق

اختبار الفرضيات

- **الفرضية الأولى:** تتبنى مؤسسة بريد الجزائر بقسنطينة التسويق الداخلي بكل مكوناته.

من هنا يمكن اختبار كل محور على حدا وهذا من المحور الأول حتى المحور الخامس، حيث أن كل محور يتضمن مجموعة من الفقرات كالتالي:

المحور الأول: اختيار العاملين وتعيينهم

يضم هذا المحور الفقرات 1، 2، 3، حيث كان الوسط الحسابي لهذا المحور تقدر بـ 2.94، وانحراف معياري يقدر بـ 0.80، وبما أن الوسط الحسابي محصور في المستوى الحيادي فإن الموظفين لم يبدو رأيهم بخصوص تبني المؤسسة للتسويق الداخلي من خلال اختيار العاملين وتعيينهم.

المحور الثاني: مدى توفر البرامج التدريبية

يضم هذا المحور بدوره ثلاث فقرات وهي 4، 5، 6، وأجمعت أيضا آراء الموظفين على الحياد، بمعنى أن الموظفين أيضا لم يبدو رأيهم بخصوص توفر هذا العنصر في المؤسسة وهذا بوسط حسابي 2.82 وانحراف معياري يقدر بـ 0.81، حيث أن الوسط الحسابي أيضا محصور ضمن المستوى الحيادي.

المحور الثالث: توفر الحوافز والمكافآت

يضم هذا المحور، على غرار المحاور السابقة، ثلاث فقرات وتتمثل في الفقرة 7، 8، 9، وعلى غرار أيضا نتائج المحاور السابقة، فإن الموظفين قد أجمعوا على حيادية الرأي، وأظهرت النتائج وسط حسابي قدره 3.13 وانحراف معياري يقدر بـ 0.66، حيث أن الوسط الحسابي محصور ضمن مستوى الرأي الحيادي.

المحور الرابع: الاتصال ونقل المعلومات

يضم هذا المحور خمس فقرات وتمتد من الفقرة 10 حتى الفقرة 14، وهذا المحور أيضا لم يبدو الموظفين فيه أي رأي حيث كان الوسط الحسابي 3.16 وانحراف معياري 0.64، والنتيجة محصورة ضمن المستوى الحيادي.

المحور الخامس: تفويض الصلاحيات والإقرار بجهود العاملين

يضم هذا المحور الفقرات 15، 16، 17 وقد أكد الموظفين أن المؤسسة لا تفوض الصلاحيات لهم كما أنها لا تفر بجهودهم، حيث بلغت نتائج مخرجات SPSS بوسط حسابي 3.96 وانحراف معياري 0.74. وبما أن الموظفين لم يوافقوا على أن المؤسسة تفوض الصلاحيات لهم، وأنها لا تعترف بجهودهم فإن الفرضية الأولى غير صحيحة. وأن المؤسسة لا تتبنى التسويق الداخلي بكل مكوناته.

- **الفرضية الثانية:** يعتبر عنصر التحفيز في مؤسسة بريد الجزائر أهم عنصر من عناصر التسويق الداخلي.

يوضح المحور الثالث برنامج الحوافز والمكافآت في المؤسسة، وكما ذكر آنفا فإن رأي الموظفين حول توفر الحوافز في المؤسسة رأي محايد، إلا أننا يمكن مقارنة نتائج مدى توفر الحوافز في المؤسسة مع العناصر الأخرى للتسويق الداخلي.

ومن النتائج السابقة فإن الأقرب إلى الموافقة هي توفر البرامج التدريبية بوسط حسابي 2.82 وليس الحوافز، وبذلك ترفض فرضية أن نظام الحوافز في مؤسسة بريد الجزائر هي أهم عنصر من عناصر التسويق الداخلي.

- **الفرضية الثالثة:** التسويق الداخلي يحقق الرضا لدى موظفي مؤسسة بريد الجزائر.

يتضمن المحور السادس الرضا الوظيفي من خلال برامج التسويق الداخلي، وقد كانت نتائج هذا المحور سلبية، حيث بلغ الوسط الحسابي 3.62 ، وانحراف معياري قدره 0.74، مع العلم أن هذا المحور يضم الفقرات 18، 19، 20 . وقد اتفق موظفو مؤسسة البريد أن التسويق الداخلي في المؤسسة لا يحد من الصراع بين المؤسسة والموظفين، كما أنه لا يحقق قيمة لهم وهذا ما تدعّمه نتائج المحور الخامس بأن المؤسسة لا تقر بجهود الموظفين. وعليه فإن الرأي المتفق عليه، من قبل الموظفين، هو أن التسويق الداخلي في المؤسسة لا يحقق الرضا في عملهم، وبالتالي الموظفين أجمعوا على مستوى لا أوافق. وعليه فإن فرضية أن التسويق الداخلي يحقق الرضا لدى الموظفين مرفوضة.

وبشكل عام فإن تطبيق التسويق الداخلي من طرف مؤسسة بريد الجزائر يبقى أمر غير معلوم نظرا لحيدانية آراء الموظفين اتجاه متغيرات الدراسة، حيث كان الوسط الحسابي للمحاور الخمس الأولى 3.20 وانحراف معياري 0.56 وقد رمزنا لهذه النتيجة بـN7. ويمكن ملاحظة نتائج المحاور الست من خلال الجدول رقم 03.

حيث:

- N1 إلى غاية N5 ترمز إلى نتائج المحاور التي تمثل مكونات التسويق الداخلي (انظر الجدول رقم 03) بحيث:
- N1 تمثل محور اختيار العاملين وتعيينهم.
 - N2 مدى توفر البرامج التدريبية.
 - N3 توفر الحوافز والمكافآت.
 - N4 الاتصال ونقل المعلومات.
 - N5 تفويض الصلاحيات والإقرار بجهود العاملين.
 - N6 يمثل نتيجة المحور الخاص بمدى تحقيق التسويق الداخلي للرضا الوظيفي.
 - N7 يمثل نتائج المحاور الخمس الأولى، حيث توضح نتيجة تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسة بشكل عام.

الخاتمة والنتائج

تجد المؤسسات التي تتبنى التسويق الداخلي نفسها محققة لفوائد جمة وهذا على الصعيدين، الداخلي عندما تحقق رضا الموظف، والخارجي عندما ينقل هذا الرضا إلى العملاء. وعليه فإن إستراتيجية التسويق الداخلي تحقق ميزة للمؤسسة بين المؤسسات الخدمية الأخرى، كما يسمح لها بتقليل الصراع بين الموظفين أو بين الموظفين والإدارة ما يسمح بتخفيف الإضرابات، دوران العمل، وغيرها من المشاكل التي تعاني منها معظم المؤسسات خدمية كانت أم صناعية، فالميزة التي تحصل عليها المؤسسة يسمح لها بتحسين الصورة الذهنية للعملاء من خلال تقديم خدمات راقية وفي المستوى المطلوب.

وعلى العموم يمكن استخلاص أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة في ما يلي:

- مؤسسة بريد الجزائر غير واضحة في تطبيقها للتسويق الداخلي، وهذا من خلال آراء الموظفين وحيادية رأيهم في تبني المؤسسة لمكونات التسويق الداخلي؛
- مؤسسة بريد الجزائر لا تفوض الصلاحيات للموظفين وعليه فالأوامر تستمد من الإدارة، بمعنى أن هناك مركزية القرار، بالإضافة أنها لا تفر بجهدهم وهذا يولد عدم الرضا لديهم ويزيد من تدمرهم ما يؤدي إلى سلبية تعاملهم مع العملاء؛
- بسبب عدم اكتراث مؤسسة بريد الجزائر بضرورة تبني التسويق الداخلي، أدى هذا إلى تصريح واضح بأن التسويق الداخلي لا يحل المشاكل داخل المؤسسة وأنه لا يحد من الصراع بداخلها.

وعلى ضوء النتائج السابقة يمكن تقديم مجموعة من التوصيات والتي تتمثل في:

- يجب على مؤسسة بريد الجزائر الاهتمام بطريقة اختيار العاملين، مع ضرورة وضع الموظف المناسب في المكان المناسب حتى لا يكون هناك استياء من طرف الموظفين، كما أن هذا سيولد القناعة لديهم بإمكانية تأدية عملهم وبشكل أفضل؛
- البرامج التدريبية مهمة جدا وعلى المؤسسة الاهتمام بتوفيرها، فهذا سيساعد على زيادة خبرة الموظفين ما يؤدي إلى سهولة تأدية عملهم؛
- إن عملية التحفيز تولد لدى الموظف الرغبة في العمل وتحقيق المزيد من الجودة، وعليه على المؤسسة الاهتمام بهذا العنصر لما له من أهمية كبيرة في تحقيق الأهداف المسطرة؛
- يجب على المؤسسة أن توسع نطاق الاتصال بين الموظفين وبينهم والإدارة، كما عليها تشجيع تكوين فرق العمل فهذا سيساعد في نقل المعلومات ما يمكنها من اختزال الوقت؛
- على المؤسسة تفويض الصلاحيات للموظفين، فهذا يساعد على توليد الثقة في أنفسهم من أجل حل المشاكل مباشرة دون الرجوع إلى الإدارة، كما أن هذا سيجول دون التفكير من طرف الموظف في تغيير منصب عمله أو تغيير المؤسسة بحد ذاتها.

الهوامش

- 1 . صالح عمرو كرامة الجريري، أثر التسويق الداخلي وجودة الخدمات في رضا الزبون، رسالة دكتوراه، جامعة دمشق، 1427 هـ، 2006، ص 38.
- 2 . Amjad Abu ELSamen and Muhammad Alshurideh, Impact of Marketing on Internal service Quality, International Journal of Business and Management, Vol 7, No 19 , 2012, pp 84- 85.
- 3 . أسامة أحمد، التسويق الداخلي، مجلة الأحساء، العدد 25، دمشق، ديسمبر 2008، على الموقع
marketing. Blogspot.com/ 2009/ 01/ internal marketing. Html. Osama -
- 4 . Lewis Robert, Hospitality Marketing, the internal Approaches, comal hotel and Restaurant, quarterly, vol 30, No (3) , 1989, P : 43.
- 5 . سعيد شعبان حامد، أثر التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية على مستوى جودة الخدمات الصحية، جامعة الموصل، القاهرة، يناير 2011، ص 03، على الموقع
faculty. Ksu.edu.sa
- 6 . Shiful Alam, The Marketing concepts, January 20, 2013, P : 01, Look ,
تاريخ السحب يوم 01 /04 /2014، Blog spot. Com
- 7 . عبد الباري ذرة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، منحنى نظمي، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2008، ص 81.
- 8 . زويلف مهدي، حالات وبحث في الإدارة النظرية والتطبيق، دار المجلاوي، للنشر والتوزيع، عمان، 1986، ص 4 .
- 9 . محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2006، ص 199.
- 10 . إبري ولسون، اتجاهات جديدة في السوق، الدار الدولية للنشر، مصر، 1996، ص 61.
- 11 . Frédérique Alexandre Bailly et autres, Comportements humains et management, 4eme édition, Pearson, Paris, 2013, P : 110
12. Rafiq, M . Ahmed P K, the scope of internal marketing defining the boundary between marketing and human resource management, Journal of marketing management, vol, 9, No 3, 1993, p 220.
- 13 . لوكيا الهاشمي، السلوك التنظيمي، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزء الثاني، عين مليلة، 2006، ص 145.
- 14 . سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي، أطر نظرية وتطبيقات علمية، دار الصفاء، عمان، 2010، ص 64.
- 15 . منى شفيق، التسويق بالعلاقات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص 64.
- 16 . Rene Davis, Job satisfaction, http : // www. career key. Org/ choose- a-career/ job- satisfaction. Ht, 2011.
- 17 . منى شفيق، مرجع سبق ذكره، ص ص 40-41.

- 18 . كامل بربر، إدارة الموارد البشرية واكتفاء الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، بيروت، 1997، ص 22.
- 19 . محمد أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهب، الرضا والولاء الوظيفي، قيم وأخلاقيات الأعمال، زمزم ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، عمان، 2011، ص 137.
- 20 . المرجع السابق، ص 137.

جدول رقم (1): توزيع عينة الدراسة

النسبة %	التكرارات	المتغير	
56.6	47	ذكر	الجنس
43.4	36	أنثى	
100	83	المجموع	
12	10	أقل من 30 سنة	السن
44.6	37	من 30 إلى 40 سنة	
43.4	36	أكثر من 40 سنة	
100	83	المجموع	
13.3	11	أقل من ثانوي	المؤهل العلمي
36.1	30	ثانوي	
45.8	38	جامعي	
4.8	4	جامعي ما بعد التدرج	
100	83	المجموع	
3.6	3	وظيفة سامية	طبيعة الوظيفة
8.4	7	إطار سامي	
25.3	21	إطار	
8.4	7	التحكم	
36.1	30	موظفو الخط الأمامي	
18.1	15	منفذ	
100	83	المجموع	
9.6	8	أقل من 5 سنوات	سنوات العمل
36.1	30	من 5 إلى 10 سنوات	
54.2	45	أكثر من 10 سنوات	
100	83	المجموع	
2.4	2	أقل من 18000 دج	الأجر

2.4	2	من 18000 دج إلى 25000 دج	
14.5	12	من 25000 دج إلى 35000 دج	
80.7	67	أكثر من 35000 دج	
100	83	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام SPSS

الجدول رقم (2): عرض آراء العينة حول متغيرات التسويق الداخلي

الرقم	المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	تختار المؤسسة الأفراد ذوي الكفاءات والمهارات العالية.	2.66	1.19
02	هناك شعور بالراحة في المنصب الذي تشغله.	3.82	0.96
03	لا تفكر في تغيير مكان عملك.	2.85	1.21
04	توضع البرامج التدريبية في المؤسسة وفقا لخطة الاحتياجات التدريبية.	3.42	1.07
05	تهدف البرامج التدريبية اكتساب الأفراد المهارات والقدرات العالية لخدمة الزبائن.	2.78	1.02
06	يساعد التدريب على تقديم خدمات للزبائن بجودة عالية.	2.66	1.08
07	نظام الأجور المعتمد في المؤسسة جيد.	3.66	0.95
08	برامج الحوافز والمكافآت يتناسب مع أداء العاملين.	2.73	1.19
09	تعتمد المؤسسة على الحوافز المادية أكثر من الحوافز المعنوية.	4.14	0.95
10	عملية الاتصال بين الموظفين والإدارة تمتاز بالسهولة والمرونة.	2.52	1.18
11	تعتمد المؤسسة على وسائل اتصال جيدة لتسهيل مهام الموظفين.	3.37	1.02
12	وضوح ودقة المعلومات الموجهة من الإدارة إلى الموظفين.	3.65	0.97
13	تشجع المؤسسة تشكيل فرق عمل تتعاون فيما بينها.	3.77	0.93
14	تتوفر صورة واضحة عن أولويات وأهداف المؤسسة.	3.48	1.07
15	تقوض المؤسسة الصلاحيات المناسبة للموظفين لتمكينهم من اتخاذ القرارات المتعلقة بمشاكل الزبائن.	3.71	0.97
16	تدعم إدارة المؤسسة فرص الإبداع والابتكار للموظفين في ممارسة مهامهم العملية.	3.33	1.07
17	تعترف إدارة المؤسسة بجهود العاملين وتقدر أدائهم المتميز خاصة من لهم التماس مباشر مع الزبائن.	4.03	0.94

1,10	4,07	تبحث المؤسسة من خلال برامج التسويق الداخلي إيجاد قيمة للموظفين لديها.	18
1,18	2,26	يعمل التسويق الداخلي على الحد من الصراع بين الإدارة والموظفين.	19
1,01	2,32	توفر المؤسسة الوسائل والمعدات اللازمة لتأدية المهام كما يجب.	20

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام SPSS

جدول رقم 03: توزيع الوسط الحسابي والانحراف المعياري على محاور الاستبيان

N6	N5	N4	N3	N2	N 1	
3.62	3.95	3.16	3.13	2.82	2.94	الوسط الحسابي
0.74	0.74	0.64	0.66	0.81	0.80	الانحراف المعياري

من إعداد الباحثة باستخدام SPSS

الملحق رقم 01:
الاستبيان

يهدف هذا الاستبيان إلى جمع البيانات اللازمة من أجل تحليل متغيرات درجة رضا الموظف، ودرجة استخدام التسويق الداخلي داخل مؤسساتكم، وعليه يرجى ملأ هذا الاستبيان بوضع علامة (X) أمام إجابة واحدة فقط. تأكدوا أن البحث سيستخدم لأغراض البحث العلمي فقط شاكرين لكم حسن تعاونكم مسبقا

- الجنس: ذكر أنثى
- السن: أقل من 30 سنة من 30 إلى 40 سنة أكثر من 40 سنة
- المؤهل العلمي: أقل من ثانوي ثانوي جامعي امعي ما بعد التدرج
- الرتبة المهنية: وظيفة سامية إطار سامي إطار حكم
- موظفي الخط الأمامي منفذ
- عدد سنوات العمل: أقل من 5 سنوات من 5 سنوات إلى 10 سنوات
- أكثر من 10 سنوات
- الراتب (الأجر):
- أقل من 18000.00 دج من 18000.00 إلى 25000.00 دج
- من 25000.00 إلى 35000.00 دج أكثر من 35000.00 دج

|| أسئلة خاصة بالتسويق الداخلي:

الرقم	متغيرات / أسئلة التسويق الداخلي	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق على الإطلاق
01	تختار المؤسسة الأفراد ذوي الكفاءات والمهارات العالية.					
02	هناك شعور بالراحة في المنصب					

					الذي تشغله.
					03 لا تفكر في تغيير مكان عملك.
					04 توضع البرامج التدريبية في المؤسسة وفقا لخطة الاحتياجات التدريبية.
					05 تهدف البرامج التدريبية اكتساب الأفراد المهارات والقدرات العالية لخدمة الزبائن.
					06 يساعد التدريب على تقديم خدمات للزبائن بجودة عالية
					07 نظام الأجور المعتمد في المؤسسة جيد.
					08 برامج الحوافز والمكافآت يتناسب مع أداء العاملين.
					09 تعتمد المؤسسة على الحوافز مادية أكثر من الحوافز المعنوية
					10 عملية الاتصال بين الموظفين والإدارة تمتاز بالسهولة والمرونة.
					11 تعتمد المؤسسة على وسائل اتصال جيدة لتسهيل مهام الموظفين.
					12 وضوح ودقة المعلومات الموجهة من الإدارة إلى الموظفين
					13 تشجع المؤسسة تشكيل فرق عمل تتعاون فيما بينها.
					14 تتوفر صورة واضحة عن أولويات وأهداف المؤسسة.
					15 تفوض المؤسسة الصلاحيات المناسبة للموظفين لتمكينهم من اتخاذ القرارات المتعلقة بمشاكل الزبائن.
					16 تدعم إدارة المؤسسة فرص الإبداع والابتكار للموظفين في ممارسة مهامهم العملية.
					17 تعترف إدارة المؤسسة بجهود العاملين وتقدر أداءهم المتميز
					خاصة من لهم التماس مباشر مع الزبائن.
					18 تبحث المؤسسة من خلال برامج التسويق الداخلي على إيجاد قيمة للموظفين لديها.

					يعمل التسويق الداخلي على الحد من الصراع بين الإدارة والموظفين.	19
					توفر المؤسسة الوسائل والمعدات اللازمة لتأدية المهام كما يجب.	20