



جامعة قاصدي مبراح ورقلة  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم التجارية



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر الأكاديمي الطور الثاني في ميدان العلوم التجارية  
تخصص تسويق خدمات

بعنوان:

أثر التسويق الداخلي على رضا العميل الداخلي  
دراسة ميدانية لعينة من عمال مستشفى محمد بوضياف - ورقلة-

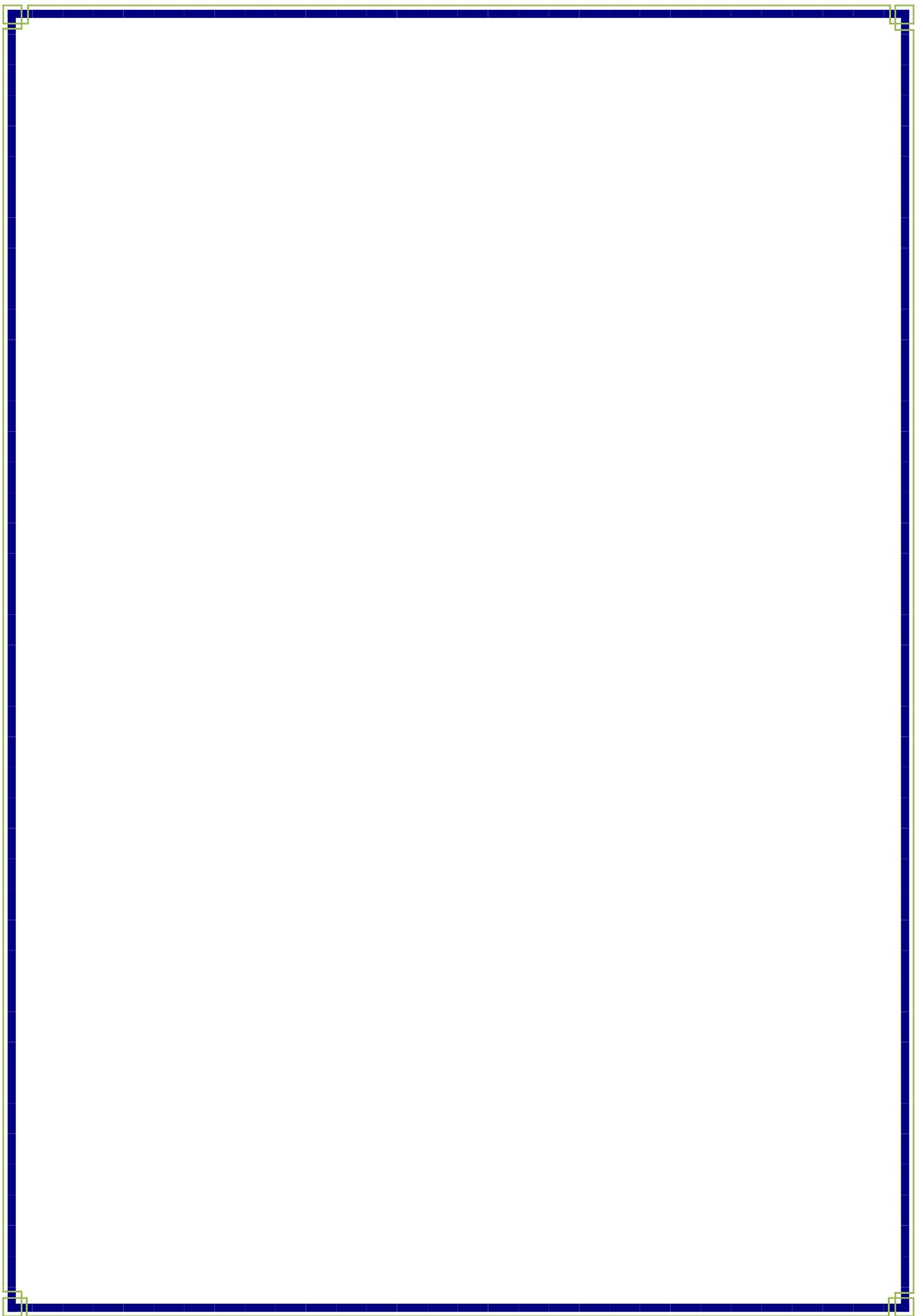
من إعداد الطالب:

شرايطة عبد الباسط

نوقشت بيوم: 2025/06/01

رئيسا	أستاذ التعليم العالي بجامعة قاصدي مبراح ورقلة	دلهوم خليدة
مشرف ومقررا	أستاذ التعليم العالي بجامعة قاصدي مبراح ورقلة	بن جروة عبد الحكيم
مناقشا	أستاذ محاضر - ب - بجامعة قاصدي مبراح ورقلة	الوازن بوبكر

السنة الدراسية 2025/2024



# إهداء

بعد الصلاة على سيدنا محمد وعلى إله وصحبه أجمعين

أهدي ثمرة نجاحي هذه إلى النبع الصافي الذي سقاني حبا وعطفا  
وحنانا إلى التي ربت ودعت وبكت إلى أحلى ما نطقت بها شفتاي  
إلى أمي حفظها الله

إلى من كان حافزا لي " والدي الكريم " حفظه الله

إلى جميع إخوتي وخاصة أصدقاء الدرب والدارسة

وإلى جميع الأساتذة في قسم العلوم التجارية

شرايطة عبد الباسط

# شكر وعرفان

أول من يشكر و يحمد إناء الليل و أطراف النهار هو العلي القهار

الأول الآخر الظاهر و الباطن ، الذي أغرقنا بنعمه التي لا تحصى

و أنار دروبنا فله جزيل الحمد و الشاء العظيم

إذ أرسل فينا عبده و رسوله 'محمد بن عبد الله' عليه ازكي الصلوات

أرسله بقرآنه المبين فعلمنا ما لم نعلم و حثنا علي طلب العلم أينما وجد .

لله الحمد كله و الشكر كله إن و فقنا و ألهمنا الصبر على المشقة التي واجهتنا

لإنجاز هذا العمل المتواضع .

و الشكر موصول إلي كل أستاذ أفادنا بعلمه

من أولى المراحل الدراسية إلى هذه اللحظة

كما نرفع كلمة شكر إلى الأستاذة كاهي فطيمة

كما نشكر كل من مد لنا يد العون لنا من بعيد أو قريب و نشكر كل أساتذة الجامعة .

و في الأخير لا يسعنا إلا أن ندعو الله عز وجل أن يرزقنا السداد و الرشاد

و العفاف و الغنى و إن يجعلنا هداة مهتدين.

## ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق التسويق الداخلي بأبعاده المختلفة، والمتمثلة في التدريب، والتحفيز، والتمكين، وثقافة الخدمة، والاتصال الداخلي، ومدى انعكاس ذلك على تحقيق رضا العميل الداخلي بمؤسسة مستشفى محمد بوضياف – ورقلة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على أداة الاستبيان لجمع البيانات، حيث تضمن الاستبيان (27) فقرة موزعة على محورين: محور التسويق الداخلي (20 فقرة) ومحور رضا العميل الداخلي (9 فقرات). وقد تم توزيعه على عينة مكونة من (50) فردًا.

اعتمدت الدراسة في تحليل البيانات على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار الفرضيات وتحليل الإجابات والآراء المستخلصة. وتوصلت النتائج إلى أن المؤسسة تطبق سياسة للتسويق الداخلي تجاه موظفيها، كما تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من: الاتصال الداخلي، والتدريب، والتحفيز، والتمكين، وثقافة الخدمة في تحقيق رضا العميل الداخلي.

## الكلمات المفتاحية:

تسويق الداخلي – رضا العميل الداخلي – تدريب – تمكين – تحفيز – اتصال داخلي – ثقافة الخدمة

## \*\*Study Summary: \*\*

This study aims to examine the reality of implementing internal marketing in its various dimensions—namely training, motivation, empowerment, service culture, and internal communication—and its impact on achieving internal customer satisfaction at *Mohamed Boudiaf Hospital – Ouargla*. To achieve the study's objectives, a questionnaire was used as the primary data collection tool. The questionnaire consisted of 27 items divided into two axes: internal marketing (20 items) and internal customer satisfaction (9 items). It was distributed to a sample of 50 participants.

The data were analyzed using the **Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)**, applying a set of appropriate statistical methods to test the hypotheses and analyze the responses and opinions obtained. The findings revealed that the institution applies an internal marketing policy toward its employees, and that there is a statistically significant effect of internal communication, training, motivation, empowerment, and service culture on achieving internal customer satisfaction

## \*\*Keywords : \*\*

Internal Marketing – Internal Customer Satisfaction – Training – Empotement –  
Motivation – internat Communication – Service Culture

# الفهارس

رقم	فهرس المحتويات
/	الإهداء
/	شكر وعرفان
/	ملخص الدراسة
I	فهرس المحتويات
III	فهرس الجداول
IV	فهرس الأشكال
V	فهرس الملاحق
1	مقدمة
1	أ. توطئة
2	ب. طرح الإشكالية
2	ت. فرضيات الدراسة
2	ث. مبررات الدراسة
2	ج. أهداف الدراسة
3	ح. أهمية الدراسة
3	خ. حدود الدراسة
3	د. صعوبات الدراسة
<b>الفصل الأول: الاطار المفاهيمي للتسويق الداخلي ورضا العميل</b>	
5	تمهيد
6	المبحث الأول : التسويق الداخلي ورضا العميل الداخلي

6	- المطلب الأول : مفهوم التسويق الداخلي
12	- المطلب الثاني : مفهوم رضا العميل الداخلي
17	المبحث الثاني : عرض أهم الدراسات العربية والأجنبية
17	- المطلب الأول : عرض أهم الدراسات العربية والأجنبية
21	- المطلب الثاني : التعقيب عن الدراسات السابقة
<b>الفصل الثاني : الجانب التطبيقي</b>	
25	تمهيد
26	المبحث الأول : الطريقة والإجراءات المستخدمة في الدراسة
26	المطلب الأول : عينة الدراسة، أسلوب جمع البيانات، والأدوات الإحصائية المستخدمة
30	المطلب الثاني : تحليل نتائج الدراسة
41	المبحث الثاني : عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة
41	المطلب الأول : عرض وتحليل نتائج الدراسة
46	المطلب الثاني : مناقشة نتائج الدراسة
50	خلاصة الفصل
52	الخاتمة
55	قائمة المراجع
62	قائمة الملاحق

#### فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	ص
01	ما يميز الدراسة الحالية مقارنة بالدراسات السابقة	22
02	يوضح اختبار معامل الثبات ألفا العام لمحوري الدراسة	29

29	يوضح توزيع الإستبيان حول محوري الدراسة	03
30	تقسيم الموظفين المؤسسة الاستشفائية حسب متغير الجن	04
31	تقسيم الموظفين المؤسسة الاستشفائية حسب متغير السن	05
32	تقسيم الموظفين المؤسسة الاستشفائية حسب المستوى التعليمي	06
33	تقسيم الموظفين المؤسسة الاستشفائية حسب الوظيفة	07
34	تقسيم الموظفين المؤسسة الاستشفائية حسب الخبرة المهنية	08
35	التحليل الإحصائي لأبعاد التسويق الداخلي من خلال بعد التدريب	09
36	التحليل الإحصائي لأبعاد التسويق الداخلي من خلال بعد التحفيز	10
37	التحليل الإحصائي لأبعاد التسويق الداخلي من خلال بعد التمكين	11
38	التحليل الإحصائي لأبعاد التسويق الداخلي من خلال بعد ثقافة الخدمة	12
39	التحليل الإحصائي لأبعاد التسويق الداخلي من خلال بعد الإتصال الداخلي	13
40	التحليل الإحصائي لمحور رضا العميل الداخلي	14
41	إختبار Linar لتأثير أبعاد التسويق الداخلي في المؤسسة الإستشفائية	15
42	إختبار Ttest لمستوى أبعاد التسويق الداخلي في المؤسسة الإستشفائية	16
43	إختبار Ttest لمستوى رضا العميل الداخلي في المؤسسة الإستشفائية	17
44	إختبار Ttest لفروق إجابات عينة الدراسة حول رضا العميل الداخلي حول متغير الجنس	18
44	إختبار ANOVA لفروق إجابات عينة الدراسة حول رضا العميل الداخلي حول متغير السن	19
45	إختبار ANOVA لفروق إجابات عينة الدراسة حول رضا العميل الداخلي حول متغير المستوى التعليمي	20
46	إختبار ANOVA لفروق إجابات عينة الدراسة حول رضا العميل الداخلي حول متغير المستوى التعليمي	21
47	إختبار ANOVA لفروق إجابات عينة الدراسة حول رضا العميل الداخلي حول متغير الخبرة	22

#### فهرس الأشكال

ص	عنوان الشكل	الرقم
30	تقسيم الموظفين المؤسسة الاستشفائية حسب متغير الجن	01
31	تقسيم الموظفين المؤسسة الاستشفائية حسب متغير السن	02

32	تقسيم الموظفين المؤسسة الاستشفائية حسب المستوى التعليمي	03
33	تقسيم الموظفين المؤسسة الاستشفائية حسب الوظيفة	04

فهرس الملاحق

ص	العنوان	الرقم
61	استمارة الاستبيان	01
64	مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS	02

# مقدمة

تسعى المؤسسات المعاصرة في بيئة تنافسية متسارعة إلى تحسين أدائها الداخلي بما ينعكس إيجاباً على أدائها الخارجي، ويعد التسويق الداخلي أحد المفاهيم الحديثة التي اكتسبت اهتماماً متزايداً من قبل الباحثين والممارسين، كونه يركز على اعتبار الموظف "عميلاً داخلياً" يجب كسب رضاه وتلبية احتياجاته، تمامًا كما تُعنى المؤسسة بكسب رضا العميل الخارجي. فكلما كان الموظف راضياً عن بيئة عمله، ومدركاً لقيمة دوره، انعكس ذلك إيجاباً على مستوى أدائه وتعامله مع العملاء الخارجيين.

وفي ظل التحولات العميقة التي تشهدها بيئة الأعمال المعاصرة، أصبحت المؤسسات مجبرة على تبني استراتيجيات إدارية متطورة تضمن لها الاستمرارية وتحقيق الميزة التنافسية. ومن بين أهم هذه الاستراتيجيات، برز مفهوم التسويق الداخلي، الذي يُعنى بتوجيه الجهود التسويقية إلى داخل المؤسسة، حيث يُعامل الموظف كـ"عميل داخلي" يستحق الاهتمام، التحفيز، التمكين، والتواصل الفعال، من أجل ضمان مشاركته الفعلية والإيجابية في تحقيق أهداف المؤسسة.

ولقد تطور مفهوم التسويق الداخلي من مجرد فكرة تسويقية إلى فلسفة إدارية متكاملة تهدف إلى تحسين الأداء الوظيفي من خلال إشباع حاجات وتطلعات الموظفين، وتحقيق مستوى عالٍ من الرضا الوظيفي، بما يعزز من انتمائهم للمؤسسة ويدفعهم لبذل أقصى مجهوداتهم في تقديم خدمات ذات جودة عالية للعملاء الخارجيين. وبالتالي، فإن نجاح أي مؤسسة لا يعتمد فقط على استراتيجياتها الخارجية، بل يبدأ من الداخل، من خلال بناء ثقافة تنظيمية محفزة وفعالة.

ومن هذا المنطلق، تسعى هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أثر التسويق الداخلي على رضا العميل الداخلي، أي الموظف، وذلك من خلال دراسة العلاقة بين مختلف أبعاد التسويق الداخلي -مثل الاتصال الداخلي، التدريب، التحفيز، مشاركة القرار- ومدى تأثيرها على درجة رضا العاملين داخل المؤسسة.

## 1. إشكالية الدراسة

انطلاقاً من أهمية العميل الداخلي كعنصر محوري في نجاح المؤسسات، تبرز الإشكالية الأساسية لهذه الدراسة في التساؤل الآتي:

ما أثر أبعاد التسويق الداخلي (التدريب، التحفيز، التمكين، ثقافة الخدمة، والاتصال الداخلي) على رضا العميل الداخلي داخل المؤسسة محل الدراسة؟

### الإشكاليات الفرعية:

وبناءً على ما سبق يمكن تقسيم الإشكالية الرئيسية إلى جملة من الإشكاليات الفرعية كما يلي:

1. ماهو واقع ممارسة أبعاد التسويق الداخلي (التدريب، التحفيز، التمكين، ثقافة الخدمة، والاتصال الداخلي) في المؤسسة محل الدراسة؟
2. ما مستوى رضا العملاء الداخليين نظير ممارسة التسويق الداخلي في المؤسسة محل الدراسة؟
3. هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التسويق الداخلي (التدريب، التحفيز، التمكين، ثقافة الخدمة، والاتصال الداخلي) ورضا العميل الداخلي في المؤسسة محل الدراسة؟

4. ماهو أثر أبعاد التسويق الداخلي (التدريب، التحفيز، التمكين، ثقافة الخدمة، والاتصال الداخلي) على رضا العميل الداخلي في المؤسسة محل الدراسة؟؛

5. هل توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة تعزى للمتغيرات الديمغرافية؟.

## 2. الفرضية الأساسية :

وبناء على ما سبق يمكن صياغة الفرضية الرئيسية للدراسة كما يلي:

يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد التسويق الداخلي (التدريب، التحفيز، التمكين، ثقافة الخدمة، والاتصال الداخلي) على رضا العميل الداخلي داخل المؤسسة محل الدراسة.

الفرضيات الفرعية: ويمكن تقسيم الفرضية الرئيسية الى جملة من الفرضيات الفرعية كما يلي:

1. مستوى ممارسة أبعاد التسويق الداخلي(التدريب، التحفيز، التمكين، ثقافة الخدمة، والاتصال الداخلي) في المؤسسة محل الدراسة مرتفع.

2. مستوى رضا العملاء الداخليين نظير ممارسة التسويق الداخلي في المؤسسة محل الدراسة مرتفع.

3. توجد علاقة ارتباط إيجابي ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التسويق الداخلي (التدريب، التحفيز، التمكين، ثقافة الخدمة، والاتصال الداخلي) ورضا العميل الداخلي في المؤسسة محل الدراسة.

4. يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد التسويق الداخلي (التدريب، التحفيز، التمكين، ثقافة الخدمة، والاتصال الداخلي) على رضا العميل الداخلي في المؤسسة محل الدراسة.

5. لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة تعزى للمتغيرات الديمغرافية.

## 3. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة الى تحقيق عدد من الأهداف نذكر منها:

- توضيح مفهوم التسويق الداخلي وأبعاده.
- تحليل مستوى رضا العميل الداخلي.
- دراسة العلاقة بين التسويق الداخلي ورضا العملاء الداخليين.
- تقديم اقتراحات لتحسين سياسات التسويق الداخلي بما يرفع من رضا العملاء الداخليين.

## 4.أهمية الدراسة:

- مساعدة المؤسسة في اعتماد استراتيجيات داخلية فعلة تركز على الرضاء الوظيفي كعامل لنجاحها الكلي
- معرفة العلاقة بين ابعاد السوق الداخلي ورضا العميل الداخلي
- تسويق الداخلي يساعد على بناء بيئة عمل إيجابية تعزز من مشاركة الموظفين من رضاهم ويساهم في زيادة ولائهم للمؤسسة

## 5.حدود الدراسة:

### 5.1 حدود مكانية

تم اختيار مستشفى محمد بوضياف ورقلة كدراسة حالة

### 5.2 الحدود الموضوعية

تقتصر الدراسة على دراسة أثر التسويق الداخلي (بأبعاده المختلفة: الاتصال الداخلي، التدريب، التحفيز، التمكين) على رضا العميل الداخلي (الموظف) دون التطرق إلى الجوانب الأخرى كالأداء التنظيمي أو جودة الخدمة.

### 5.3 الحدود الزمنية

تم إجراء الدراسة خلال السنة الجامعية 2024-2025، مع اعتماد بيانات ووقائع خلال هذه الفترة فقط.

### 6. منهجية الدراسة والأدوات المستخدمة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات من عينة من الموظفين داخل المؤسسة. وتم تحليل البيانات باستخدام أدوات التحليل الإحصائي المناسبة) كالوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار T وتحليل الارتباط.

### 7. صعوبات البحث

- صعوبة الحصول على تعاون بعض الموظفين في الإجابة على الاستبيان.
- التحديات في تحليل البيانات الإحصائية وربطها بالعوامل النفسية والبيئية داخل المؤسسة.

## الفصل الأول

الاطار المفاهيمي للتسويق الداخلي

ورضا العميل

تمهيد:

في ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال المعاصرة، أصبحت المؤسسات تدرك أن العنصر البشري يمثل أحد أهم الموارد الاستراتيجية التي يمكن أن تضمن لها الاستمرارية والنجاح. ولم يعد التركيز فقط على رضا العملاء الخارجيين كافياً لتحقيق التفوق التنافسي، بل بات من الضروري الاهتمام بالعميل الداخلي، أي الموظف، باعتباره واجهة المؤسسة وأحد أهم العوامل المؤثرة في جودة الخدمة المقدمة. وفي هذا السياق، برز مفهوم التسويق الداخلي كأداة فعالة لتحفيز الموظفين وتعزيز ولائهم ورضاهم الوظيفي، من خلال اعتماد سياسات وممارسات تهدف إلى إشراكهم في رؤية المؤسسة ورسالتها، وتزويدهم بالمعرفة والمهارات اللازمة لأداء مهامهم بكفاءة. إذ ينظر إلى التسويق الداخلي كمرحلة تمهيدية ضرورية لتحقيق رضا العملاء الخارجيين حيث إن الموظف الراضي. ”: هو الأكثر قدرة على تقديم خدمة متميزة تنعكس على صورة المؤسسة

## المبحث الأول: ماهية التسويق الداخلي والعميل الداخلي

### المطلب الأول: مفهوم التسويق الداخلي

#### الفرع الأول: تعريف التسويق الداخلي، أهميته وأهدافه

**1-1- تعريف التسويق الداخلي:** تعددت التعريفات والمقاربات النظرية لمفهوم التسويق الداخلي، حيث سعت الأدبيات الإدارية إلى تقديم تصورات متباينة تحدد طبيعته ومكوناته الأساسية، مما يعكس تطور هذا المفهوم واختلاف زوايا النظر إليه، حيث يرى البعض أن أول ظهور لهذا المفهوم كان مع مطلع سنوات الخمسينات بواسطة مديري الجودة اليابانية، وهو ينظر للأنشطة التي يؤديها العاملون على أتمها منتجات داخلية، وأن المنظمة يجب أن تركز اهتماماتها على احتياجات العاملين وتحاول إشباعها من خلال الأنشطة التي يؤديها الأفراد لكي تضمن قوى عاملة ذات كفاءة عالية تساهم في إرضاء المستفيدين غير أن أدبيات علم التسويق الداخلي تؤكد أن تبلور وبروز هذا المفهوم كان مع نهاية السبعينات وبداية الثمانينات، وقدم العديد من المؤلفين إسهامات مختلفة وكان أبرزها تعريف (Berry) حيث عرف التسويق الداخلي على أنه: "اعتبار الموظفين كزبائن داخليين والوظائف منتجات داخلية يجب تصميمها لإرضاء رغبات وحاجات الزبائن الداخليين في اتجاه تحقيق أهداف المنظمة<sup>(1)</sup>."

كما يقصد بالتسويق الداخلي مهمة استئجار تدريب وتحفيز المستخدمين القادرين الذين يرغبون في خدمة الزبائن بشكل جيد، ويعترف المسوقون الأذكياء بأن النشاطات التسويقية ضمن الشركة يمكن ان تكون مهمة بدرجة أكبر من النشاطات تسويقية الموجهة خارج الشركة وسوف لن يكون معنى بالوعد بالخدمة الممتازة من قبل موظفي الشركة ما لم يكونوا مستعدين لتقديم هذه الخدمة. ولا بد أن يحدث التسويق الداخلي على مستويين<sup>(2)</sup>.

المستوى الأول: يجب أن تعمل الوظائف التسويقية المختلفة سوية كجماعات المبيعات الإعلان، خدمات الزبائن، إدارة المنتج، دراسة التسويق وفي أغلب الأحيان تفكر جماعة المبيعات بمدراء المنتج وتحديد الأسعار أو حصص البية العالية جداً، أو بمدير الإعلان ومدير الصنف الذي لا يستطيع الموافقة على حملة الإعلانات. كل هذه الوظائف التسويقية يجب أن تنسق من وجهة نظر الزبون.

المستوى الثاني: يجب أن يتحد التسويق بالأقسام الأخرى ويجب أن يفكر بالزبون". فالتسويق ليس قسم يوجه الشركة. ويجب ان يكون التفكير التسويقي واسع الانتشار في كافة أقسام الشركة<sup>(3)</sup>.

ويعني كذلك على المؤسسة تكوين مجموع موظفيها وتوجيههم نحو إرضاء الزبون وتنمية وفائه، فلا يكفي إنشاء إدارة تسويق، وإنما يجب تعبئة مجموع الموظفين إلى ممارسة التسويق وكذل كعبر عنه Gronoos بيع الشركة إلى الموظفين والذين يجب أن يتم تحفيزهم بطريقة تمكنهم من خدمة المستهلكين وفقاً لمفهوم التوجه بالمستهلك، فهدف التسويق الداخلي هو جعل

<sup>1</sup> - أحمد محمد عثمان آدم، دور إدارة المعرفة والأصول الفكرية، ط01، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2018، ص 185

<sup>2</sup> - سعدون حمود جثير الربعاوي، طيف التسويق، ط01، دار فداء للنشر والتوزيع، الأردن، 2020، ص 18.

<sup>3</sup> - سعدون حمود جثير الربعاوي، طيف التسويق، نفس المرجع السابق، ص18.

العاملين أكثر وعياً وتفهماً للعملاء وأكثر تحفزاً لخدمتهم، والتسويق الداخلي يعد أكثر أهمية من التسويق الخارجي على اعتبار أنه لا يمكن وعد الزبائن المحتملين بمستوى خدمات جيد إذا لم يكن بإمكان الموظفين ضمانه<sup>(1)</sup>. يشهد مفهوم التسويق الداخلي تعدداً في التصورات والمقاربات النظرية، حيث يمكن تحليله من ثلاث زوايا رئيسية تكشف عن طبيعته الإشكالية والجدلية:

- التسويق الداخلي كفلسفة، قد يكون المديرون على قناعة بأن إدارة الموارد البشرية تتطلب أنشطة تسويقية. إلا أن هذا قد لا يتناول حاجات واهتمامات الموظفين المتنوعة والتي قد تختلف تماماً عن حاجات واهتمامات المنظمة. وهذا هو الوضع خاصة إذا كانت أنشطة "التسويق" بالفعل إعلاناً وبيعاً ترويجياً لمتطلبات الإدارة. وقد ينظر إلى الموظفين على أنهم يمكن التحكم فيهم من خلال برامج إدارية<sup>(2)</sup>.

- التسويق الداخلي كمجموعة تقنيات: قد تتبنى إدارة الموارد البشرية بحث وتشريح تسويقي، وتقنيات ترويج للاطلاع وإقناع الموظفين. إلا أن التسويق الداخلي كتحكم في Ps4 يفرض وجهة نظر الإدارة على الموظفين ولا يمكن القول إن مركزه الموظف (العميل)، لذلك فالعاملون هم من يجب عليهم تغيير حاجاتهم أو فهم وضع صاحب العمل في استجابتهم للسوق .

- التسويق الداخلي كمدخل. هناك بعد رمزي واضح لممارسات إدارة الموارد البشرية مثل إشراك الموظف وإصدار بيانات عن دور الموظفين داخل المنظمة. ويستخدم هذا في التحكم غير المباشر في الموظفين. على الرغم من ذلك فإن رمزية التسويق الداخلي قد تكشف عن تناقضات كثيرة. على سبيل المثال، الفردية تناقض العمل الجماعي وثقافة الخدمة كما تعرفها الإدارة قد تتناقض مع المواقف تجاه مسئولية ومرونة الموظفين. فتعقيدات القائمين على الإدارة وأفعالهم ومعرفتهم قد تتضاءل إلى مجرد "تقنيات" للتواصل الرمزي<sup>(3)</sup>.

من خلال التعاريف السابقة، يمكن تلخيص مفهوم التسويق الداخلي بأنه نهج متعدد الأبعاد تناولته الأدبيات الإدارية من منظورات متنوعة، فقد تم تعريفه كفلسفة ترى الموظفين كعملاء داخليين يجب إرضاءهم، أو كمجموعة من التقنيات التسويقية الهادفة إلى تلبية احتياجاتهم وتحقيق أهداف المنظمة، أو حتى كمدخل رمزي يهدف إلى إشراكهم بشكل غير مباشر كما يركز التسويق الداخلي على مستويين أساسيين، تنسيق الأنشطة التسويقية المختلفة وتكاملها مع باقي أقسام المنظمة كما يُعد أكثر أهمية من التسويق الخارجي لأنه الركيزة الأساسية لتحقيق رضا العملاء وتعزيز أداء المنظمة.

**1-2- أهمية التسويق الداخلي:** يكتسب التسويق الداخلي أهمية كبيرة في إشباع احتياجات العاملين وتحقيق أهداف المنظمة، حيث يساهم في تعزيز الرضا الوظيفي، تحسين الروح المعنوية، وتنمية السلوكيات الإيجابية تجاه المؤسسة. وفيما يلي نوضح أهميته للمنظمة والعاملين<sup>(4)</sup>: -

<sup>1</sup> - ليلي مطالي، الوجيز في التسويق الإلكتروني، دار الكتاب العلمية، لبنان، 2016.

<sup>2</sup> - أدريان بالمر، مبادئ تسويق الخدمات، ط02، ترجمة بهاء شاهين، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2024، ص 619-620.

<sup>3</sup> - أدريان بالمر، مبادئ تسويق الخدمات، نفس المرجع السابق، ص 620.

<sup>4</sup> - نبيل حليلو، التسويق الداخلي للمورد البشرية" المفهوم والأهمية"، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، ع33، الجزائر، 2018، ص 91-92.

أ - أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للمنظمة: يعد التسويق الداخلي طريقة إدارية تهدف إلى الوصول إلى الزبائن من خلال تطوير وتحفيز أفراد المنظمة بالقيام مهامهم على أكمل وجه أثناء الاتصال بالزبائن، وتطبيق فلسفة الإدارة والجودة في أداء الخدمات من قبل جميع أعضاء المنظمة بالطريقة التي تحقق الجودة ورضا الزبائن، معنى ذلك أن اعتناق أساليب وفلسفة التسويق الداخلي في المنظمة هو الطريق الذي تعبر منه المنظمة إلى أسواقها الخارجية، والأداء التي تعزز من خلالها موقعها التنافسي في هذه الأسواق، وهذا ما ينعكس إيجاباً على أداء وربحية المنظمة وأهدافها المسطرة، و يكتسي التسويق الداخلي أهميته بالنسبة للمنظمة انطلاقاً من ثلاثة محاور وهي كالتالي:

01. إدارة التغيير: عند إحداث تغييرات كبيرة داخل المنظمة، مثل رفع الأرباح بشكل كبير أو تبني أنظمة جديدة (مثل تكنولوجيا المعلومات)، والتي غالباً ما تكون غير مخططة أو فرضتها ظروف معينة، يلعب التسويق الداخلي دوراً محورياً في تعزيز قبول هذه التغييرات وضمان نجاحها.

02. بناء الصورة العامة: تُعتبر صورة المنظمة عنصراً أساسياً يؤثر على الموظفين، العملاء، الشركاء، وحملة الأسهم. من خلال التسويق الداخلي، يتم تعزيز التواصل الداخلي وإبراز تميز المنظمة لدى العاملين، ليصبحوا سفراء لها في السوق المستهدفة، مما يساهم في تعزيز موقعها الاستراتيجي وتقليل تكاليف الوصول إلى الموارد.

03. استراتيجية المنظمة: لتنفيذ الاستراتيجيات بنجاح، يجب تحقيق التعاون والتنسيق بين مختلف الوظائف والأفراد. يعمل التسويق الداخلي على تقليل الصراعات الوظيفية وتعزيز الالتزام اللازم لتطبيق الاستراتيجيات بأفضل طريقة ممكنة.

ب - أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للموظف: العديد من المنافع والمزايا يستفيد منها الموظفون تنجم عن تطبيق برامج التسويق الداخلي تذكر منها:

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

02. تطوير وتحسن بن مستوى أداء العامل: يعتبر العامل أول المستفيدين من برامج التسويق الداخلي لأنها تعمل على توفير كافة الظروف الملائمة، بالإضافة إلى برامج التدريب والتطوير وغيرها من الأنشطة التي تدخل ضمن برامج التسويق الداخلي والتي تساهم في تحسن أداء العامل وبالتالي زيادة اعتماده بالعمل الذي يقوم به.

03. تحسین العلاقات بين العاملين: من خلال برامج التسويق الداخلي تتغير نظرة العامل لزميله، سواء كان في نفس المستوى الإداري أو أعلى أو أقل بشكل جذري وبالتالي يصبح الشعور بالانتماء للمنظمة أمر إيجابي بالنسبة للعامل أو الموظف

04. شعور الموظف بمعنى الوظيفة: برامج التسويق الداخلي تولد شعور لدى الموظف بأهمية المهام والواجبات التي يقوم بها في المساهم في تحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة والعاملين<sup>(1)</sup>.

### 3-1- أهداف التسويق الداخلي:

<sup>1</sup> - نبيل حليلو، التسويق الداخلي للمورد البشرية المفهوم والأهمية، نفس المرجع السابق، ص 92.

- استقطاب والمحافظة على أفضل العاملين وحثهم على أداء وظائفهم على أفضل وجه ممكن، وذلك من خلال تطبيق كل من فلسفة وأساليب التسويق الخارجي على السوق الداخلي للعاملين.
- تطوير معرفة كل من العميل الداخلي والعميل الخارجي وإزالة المعوقات الوظيفية التي تعوق الفعالية التنظيمية<sup>(1)</sup>.

## الفرع الثاني: خصائص ومزيج التسويق الداخلي

### 2-1- خصائص التسويق الداخلي:

01. التسويق الداخلي عملية اجتماعية: التسويق الداخلي يطبق داخل المؤسسة من أجل إدارة عملية التبادل والتفاعل بين المؤسسة والعاملين بها حيث أن حاجاتهم لا تقتصر فقط على الحاجات المادية وإنما كذلك حاجات اجتماعية مثل الأمن والانتماء والصدقة يريدون إشباعها.
02. التسويق الداخلي عملية إدارية: تعمل على تكامل الوظائف المختلفة داخل المؤسسة من خلال التأكد من أن كل العاملين لديهم دراية وخبرة كافية عن الأنشطة التي يقومون بها وأن هذه الأنشطة تؤدي إلى إشباع حاجات العملاء الخارجيين وكذا التأكد من أن كل العاملين تم إعدادهم وتحفيزهم لأداء عملهم بكفاءة.
03. التسويق الداخلي عملية تطويرية: حيث تتلاشى الحواجز بين مختلف الأقسام والوظائف داخل المؤسسة بشكل تطوري من خلال التعامل والتفاعل المتتالي<sup>(2)</sup>.

### 2-2- مزيج التسويق الداخلي:

03. المنتج الداخلي: هو العمل الخاص بربط محتويات الوظيفة والمؤهلات المطلوبة لها، والحوافز المقررة في شكل يحقق حاجات ورغبات الموظفين والمؤسسة، وكذلك التعامل مع الوظائف على أنها منتجات تتجاوز المهام التي يتعين القيام بها وإيلاء الاعتبار العوامل أخرى غير الأجور المالية. وهذا يعني النظر في احتياجات التدريب، ومستويات المسؤولية، والمشاركة في صنع القرار، والفرص الوظيفية. ويمكن النظر إليه على المستوى الاستراتيجي والتكتيكي، فعلى المستوى الاستراتيجي يعبر عن القيم والمواقف التي يجب أن يتحلى بها الموظف من أجل تنفيذ الخطط أو الاستراتيجيات التي تعتمدها المؤسسة. وعلى المستوى التكتيكي يمكن أن يتضمن القيام بالإجراءات وطرق التعامل الجديدة مع العملاء<sup>(3)</sup>.
02. السعر الداخلي: السعر في السياق الداخلي للمؤسسة يعادل القيم التي تتلقاها المؤسسة من قبل الموظفين التكلفة التي يدفعها الموظف للمؤسسة، وتمثل في الالتزام بالعمل وبذل أقصى الجهود لتحقيق أهداف المؤسسة التي ينتمي أو سينتمي إليها، كما يمكن أن يشير السعر إلى التكلفة النفسية لقبول العمل في المؤسسة، (تكلفة الفرصة البديلة، وهناك من يرى انه

<sup>1</sup> - عاطف جابر طه، قضايا عالمية معاصرة في الموارد البشرية، ط01، الدار الأكاديمية للعلوم، القاهرة، 2013، ص 46.

<sup>2</sup> - معراج هواري، العلامة التجارية "الماهية والأهمية"، ط01، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 176-177.

<sup>3</sup> - هباز ناهد، إدارة مزيج التسويق الداخلي لبناء المزايا التنافسية في المؤسسات، مجلة ميلاف لبحوث والدراسات، مج06، ع01، الجزائر، 2020، ص 361-362.

يعني التكلفة النفسية لتبني الطرق الجديدة للعمل، أي تكلفة التخلي عن الأساليب المعتادة أو تطبيق الاستراتيجيات الجديدة، أو الانتقال من قسم إلى آخر .

03. التوزيع الداخلي: يشير التوزيع إلى الجوانب الملموسة وغير الملموسة في بيئة العمل بصفة عامة إلى مكان العمل ويشمل:

- موقع القسم الذي يعمل به الموظف والوظيفة في الهيكل التنظيمي
  - البيئة المادية والوسائل التي تساعد على تنفيذ المهام والإجراءات المطلوبة
  - ثقافة المؤسسة والقيم وكل جانب رمزي ومجازي للمؤسسة؛
  - التنسيق الداخلي بين الموظفين وخاصة موظفي الخط الأمامي والخط الخلفي والتكامل بين مختلف الأقسام والإدارات .
04. الترويج الداخلي: الترويج الداخلي يتعلق بالاتصالات داخل المؤسسة ومشاركة المعلومات وتبادل الآراء، وتتم من خلاله تصميم أنظمة الاتصال للربط بين الإدارة والموظفين من جهة وبين الموظفين والعملاء من جهة أخرى، ويشير الترويج الداخلي إلى كيفية إيصال استراتيجية المؤسسة إلى الموظفين، وجعلهم يفهمون كيف تتناسب وظائفهم مع عملية تنفيذ برامج التسويق بشكل عام وكذلك تعزيز المعرفة والمهارة والوعي لدى الموظفين.

#### الفرع الثالث: أبعاد وبرامج التسويق الداخلي ومراحلها

**3-1- أبعاد التسويق الداخلي:** تتمثل في مجموعة من الإجراءات التي، عند تطبيقها بشكل جيد وإيجابي، توفر بيئة عمل مستقرة وآمنة للعاملين. وقد تناول الكتاب والباحثون هذه الأبعاد من زوايا متنوعة، لذلك اعتمد الباحث في هذه الدراسة على الأبعاد التالية<sup>(1)</sup>:

01. التدريب: هي عملية مخططة تهدف إلى تغيير موقف أو معرفة أو 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 امتلاك قدرات الموظفين وهو عملية أساسية للمنظمة لا يمكن التنازل عنها، وذلك لدورها في زيادة أداء العاملين في مهامهم الحالية بشكل دقيق وصحيح وضمن الوقت المحدد، ورفع الروح المعنوية وتحقيق النمو الكلي للعمال إضافة إلى تقليل الغياب ودوران العمل وتعزيز تكيف العاملين مع آخر التغييرات التي تحصل في مكان العمل .

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

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

<sup>1</sup> - بلبخاري سامي، التسويق الداخلي كمدخل لتحسين أداء العاملين، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، ع33/02، جامعة الجلفة، الجزائر، 2017، ص 98-99.

04. ثقافة الخدمة: يقصد بها كل التقاليد والأعراف والخصائص التي تشكل الأجواء العامة للخدمة وتؤثر في العاملين الداخليين، فللمنظمات ثقافة وأجواء داخلية تؤثر في العاملين وتشكل شخصياتهم وقيمهم 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 وتعهداتها بالقيام بأعمال تخدم المجتمع في إطار منظومة أخلاقية للعمل تتسجم والتقاليد الاجتماعية التي يحملها العاملون في المنظمة.

05. 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 تطرأ فيها وتوطيد العلاقات فيما بينهم<sup>(1)</sup>.

**3-2- برامج التسويق الداخلي:** إن برامج التسويق الداخلي ما هي إلا أحد المتطلبات الأساسية اللازمة لتحقيق النجاح للتسويق الخارجي وزيادة احتمالات قيام العميل الخارجي بتكرار ورفع حجم تعاملاته مع المؤسسة وقد يكون من المناسب أن نتساءل عن أنواع هذه البرامج وعن الكيفية التي يمكن من خلالها إيجاد طريقة العمل المشتركة التي يقومون بها وباختصار فإن هذه البرامج ما هي إلا خطة للمشاركة في الربح حيث يتوقف إسهام العامل في ربحية المؤسسة على مشاركة بقية زملائه وتعتمد هذه البرامج في تنفيذها على توافر نظام كفاء المحاسبة التكاليف وطرق عالية للرقابة على تقييم أداء العاملين بالشكل الذي يمكن ترجمته في صورة نظم جيدة للتعويضات.

**3-3- مراحل تنفيذ برامج التسويق الداخلي:** تمر برامج التسويق الداخلي في تنفيذها على مراحل يمكن إنجازها فيما يلي<sup>(2)</sup>:

01. تحديد العملاء الداخليين: إن نقطة البداية والانطلاق للشروع في تنفيذ برامج التسويق الداخلي تتمثل في أن تدرك الإدارة حقيقة هامة فحواها أنها بصدد التعامل مع سوق داخلي يتمثل في العملاء الداخليين وهم أفراد ينتمون داخلياً إلى المؤسسة يؤثرون ويتأثرون بالأنشطة والقرارات والمنتجات التي تقدمها ولكل منهم سلوكه الشرائي الخاص به حيث يتم الاعتماد على طريقة الشراء الضمني أي تبادل عملهم براتبهم .

02. وضع مزيج تسويقي داخلي: على الإدارة في هذه الخطوة تصميم مزيج تسويقي داخلي بالشكل المناسب لإيجاد مثيرات ومنافع مختلفة لمجموعات مختلفة من العملاء الداخليين تم تحديدها وفقاً لتقسيم معين من التقسيمات، الخاصة بهم يجب مراعاتها والإقرار بأهميتهم بالنسبة للمؤسسة وتحفيزهم ودفعهم للقيام بمجهودات أكبر من أجل تحقيق الأهداف المنشودة .

-عدم توفير القدر الكافي من المعلومات للعاملين عن مهامهم وأدوارهم والعمل المطلوب إنجازها؛

-مقاومة العاملين للتغيير الذي قد تحدثه المؤسسة يؤثر أيضاً في نجاح عملية تنفيذ التسويق الداخلي.

<sup>1</sup> - بلبخاري سامي، التسويق الداخلي كمدخل لتحسين أداء العاملين، نفس المرجع السابق، ص 99.

<sup>2</sup> - بلبخاري سامي، التسويق الداخلي كمدخل لتحسين أداء العاملين، نفس المرجع السابق، ص 99.

ويمكننا تلخيص مفاتيح نجاح تنفيذ هذه البرامج في مجموعة من النقاط التي وضعها مجموعة من الكتاب نذكر منهم "بانزورمانوبيري":

- تعيين أفضل الأفراد المتاحين في سوق العمل من الذين يتوفر فيهم الالتزام البساطة القدرة على التجاوب مع التغيير، القدرة على الاتصال؛

- تزويد الأفراد العاملين برؤية المؤسسة بالشكل الذي يمكنهم من تحديد فلسفة وأهداف الوظائف التي يقومون بأدائها .  
- توفير الحرية وعدم توقيع الجزاءات من أول مرة يحدث فيها الخطأ حتى لا يتم كبت عمليات الابتكار والمبادرة من العاملين قبل أن تبدأ .

- يجب تصميم الخطط والبرامج بشكل يعكس التوجه باحتياجات العميل الخارجي  
- تبنى والتزام الإدارة ببرامج التسويق الداخلي يساعد في نجاحها بشكل كبير .

### المطلب الثاني: مفهوم رضا العميل الداخلي

#### الفرع الأول: تعريف العميل الداخلي وتصنيفه

**1-1- تعريف العميل الداخلي:** ينشأ مفهوم العميل الداخلي من التفاعلات بين الأقسام أو الوحدات الخدمية داخل المنظمة، ويُعرّف العميل الداخلي بأنه فرد أو إدارة أو قسم داخل المنظمة يتلقى منتجات أو خدمات من وحدة أخرى داخل نفس المنظمة وذلك بهدف استخدامها في تقديم القيمة النهائية للعميل الخارجي، ولضمان جودة المخرجات المقدمة للعميل الخارجي، لا بد من تحسين أداء العمليات الداخلية وتعزيز التعاون بين الأقسام المختلفة. لذا، ينبغي قياس مستوى رضا الوحدات الداخلية (العملاء الداخليين) عن الخدمات أو المنتجات التي تتلقاها من مقدمي الخدمة الداخليين، مما ينعكس إيجاباً على كفاءة المنظمة ككل<sup>(1)</sup>.

**1-2- تصنيف العميل الداخلي:** يمكن تصنيف العملاء الداخليين إلى أربعة أنواع من حيث أدوارهم في التأثير والاحتكاك بالعملاء الخارجيين كما يلي<sup>(2)</sup>:

01. المتعهدون: هم العمال المسؤولون عن بناء علاقات مع الزبائن، أي هم الذين يشعلون الخطوط الأمامية مما يجعلهم في حالة اتصال مباشر ومتكرر بصفة منتظمة مع العملاء الخارجيين، هذا ما يمكنهم من استشعار متغيرات السوق ونشر المعلومات حول عروض المنظمة، لذلك يجب أن يكون هناك تركيز كبير الأساليب التسويق الداخلي على هذه الفئة باعتبارها ذات أهمية كبيرة في تحويل وعد السوق إلى حقيقة واقعة؛

<sup>1</sup> -gilbertfarges, **Icare: pour améliorer la satisfaction des clients internes de l'administration publique**, les cahiers de la qualité, Université de Technologie de Compiègne, France, 2015, P140.

<sup>2</sup> - ابراهيم صالح، قياس مستوى تكيف العميل الداخلي مع التطبيقات الإلكترونية وأثره على رضا العميل الخارجي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة الجلفة، 2024، ص 51.

02. المحورين: تضم هذه الشريحة الموظفين الذين لا يتدخلون بشكل مباشر في النشاطات التسويقية، إلا أنهم في حالة اتصال متكرر مع الزبائن مثل الموظفين في قسم الاستقبال وقسم الائتمان، مع ذلك لهم أهمية بالغة تستدعي تدريبهم ومتابعتهم باستمرار؛

03. المؤثرون: هم الفئة التي ليس لها اتصال مباشر مع الزبائن إلا أنهم ذوي تأثير كبير عليهم لأن وظائفهم تتعلق أساساً بصياغة المزيج التسويقي أو أن تكون مسؤوليتهم مرتبطة بتطوير المنتجات وبحوث التسويق، هذا ما يجعل هذه الشريحة تتصف بمجموعة من المميزات كالقدرة على الاستجابة لمتطلبات وحاجات الزبائن؛

04. المعزولون: تضم العمال الذين يتولون وظائف الدعم والاسناد ولا تتوفر لهم قدرات تسويقية كبيرة، أي هم الذين ليس لهم أي صلة أو اتصال بالزبائن، وتشمل مثلاً الكوادر الذين يعملون في قسم الوسائل العامة ومعالجة البيانات<sup>(1)</sup>.

### الفرع الثاني: تعريف رضا العميل الداخلي وعوامله

**1-2- تعريف رضا العميل الداخلي:** بأنه قدرة العمل على إشباع الحاجات الأساسية لدى الإنسان والتي من شأنها أن تشعره بتحقيق ذاته، كما يتضمن التقدير والإنجاز والإبداع واحترام الذات وتحمل المسؤولية والمنفعة التي تعود على الفرد من جراء القيام بالعمل نفسه، وعرف بأنه حالة من السرور النفسي عن تقييم الفرد لعمله من حيث ما يبذله من جهد في أدائه والفوائد التي تعود عليه من العمل». والعناصر التالية توضح مفهوم الرضا عن العمل بالنسبة للفرد<sup>(2)</sup>:

- يكون هناك شعوراً إيجابياً نحو العمل من قبل العامل؛
- الشعور الإيجابي للعامل يكون نتيجة إشباع الحاجات الأساسية له من جراء مزاولته هذا العمل؛
- أن يشعر العامل بأن حاجاته الأساسية لن تشبع بسهولة في عمل آخر مقابل عمله؛
- إحساس العامل باحترام عمله ككل يساعد على ظهور هذا الإحساس؛
- يرتبط الرضا عن العمل بإنتاج العاملين ورغبتهم في البقاء بالمؤسسة وانتظامهم في الحضور ومحافظتهم على مؤسستهم.

### 2-2- عوامل الرضا العميل الداخلي: تتمثل كعوامل<sup>(3)</sup>:

01. الرضا عن الأجر: وجد العديد من الباحثين أن هناك علاقة طردية بين مستوى الدخل، وبين الرضا الوظيفي للفرد.
02. الرضا عن محتوى العمل: توصل عدد الباحثين إلى أن محتوى العمل هو العامل الرئيسي للسعادة في العمل بل أنه ربما يكون الوحيد بالنسبة لبعض العاملين. ويمكن إيراد عدة متغيرات متصلة بمحتوى العمل:
  - درجة تنوع مهام العمل: إذا ما تنوعت مهام العمل لن يحدث للموظف في المدى القصير أي ملل من العمل، وسيشعره أكثر برضا أكبر.

<sup>1</sup> - ابراهيم صالح، نفس المرجع السابق، ص 51.

<sup>2</sup> - كامل محمد محمد عويضة، علم النفس الصناعي، دار الكتاب العلمية، لبنان، 1996، ص 19-20.

<sup>3</sup> - بورقة فاطمة، تأثير الرضا الوظيفي على أداء العاملين بتوسط الولاء التنظيمي لدي بريد الجزائر بالوحدة الولائية للبريد بالنعامة، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، ص 13، ع 02، جامعة غرداية، 2020، ص 950-951

- درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد: كلما أعطي للموظف الحرية في اختيار طرق أداء العمل كلما ازدادت سرعة أداء العمل وذلك لأنه قادر على اتخاذ الطريقة التي يشعر أنها الأفضل والأسرع لإنهاء العمل المطلوب منه.
- استخدام الفرد لقدراته: كلما قام الموظف بتطبيق مهاراته وخبراته وقدراته في العمل كلما ازداد رضاه عن العمل.
03. الرضا عن فرص الترقية: كلما شعر الموظف أن ما يقوم به من أعمال هي محل شكر وتقدير وانه لا بد وسيحصل على ترقية تمكنه من تحسين وضعه، كلما أصبح راضيًا أكثر عن عمله، وبالتالي ارتفعت كفاءته في العمل.
04. الرضا عن الإشراف: كلما تواجد مشرفين قادرين على استيعاب مرؤوسيهم كلما كان لدى هؤلاء المرؤوسين رضا كافيًا عن أعمالهم، بالتالي يستطيعون أن يؤديوا مهامهم بدون توقع أي مفاجآت من مشرفيهم.
05. الرضا عن جماعة العمل: إذا تواجد الموظف في بيئة يرتاح لها، ومع موظفين يستطيع التفاهم معهم، فإنه لا بد وسيرضى عن عمله، وربما يصبح هذا العامل مؤشرا قويا في رضاه عن العمل.
06. الرضا عن ساعات العمل: كلما توافقت ساعات العمل مع وقت راحة الموظف كلما ارتفع رضا الموظف عن عمله، والعكس صحيح.
07. الرضا عن ظروف العمل: تؤثر ظروف العمل المادية مثل "درجة الحرارة-التهوية-الرطوبة والنظافة" على درجة رضا الموظف على بيئة العمل<sup>(1)</sup>.

### الفرع الثالث: أهمية رضا العميل الداخلي وأبعاده وطرق قياسه

**3-1- أهمية رضا العميل الداخلي:** تعدّ دراسة الرضا الوظيفي لدى العاملين من أهم الموضوعات نظراً للاعتقاد السائد بأنه يلعب دوراً محورياً في تمكين الإدارة العليا من استيعاب المفاهيم والأفكار والآراء المتعلقة بمستوى رضا الموظفين. ويهدف ذلك إلى تحسين توجهاتهم نحو تعزيز الانتماء المؤسسي، وتطوير نظم الأجر والرواتب والإشراف، ومنح العاملين أهمية قصوى في شتى مجالات العمل. ويعود ذلك إلى أن التوجهات الفكرية المعاصرة تولي اهتماماً بالغاً بالموارد البشرية، باعتبارهم من أتمن استثمار المنظمة وأكثرها قدرة على توليد المعرفة وتحسين الإنتاجية<sup>(2)</sup>.

وفي هذا الإطار، تقوم منظمات المعرفة على مبدأ أساسي يتمثل في ثلاثية "التعلم - التكيف - التغيير". ويستند هذا النهج الفكري المعاصر إلى أسلوب المشاركة في اكتساب المهارات والقيم واستيعاب التكنولوجيا الحديثة، ثم التكيف مع هذه المتغيرات. ويسعى هذا الفكر إلى تحقيق مستويات مرتفعة من الرضا الوظيفي لدى العاملين من ناحية، وتعزيز الولاء والانتماء للمؤسسة من ناحية أخرى، مما يساهم في إطلاق فاعلية التغيير والتطوير المستمر لتحقيق الغايات المنشودة.

إن رضا الموظفين، وخاصة الكفاءات البشرية المؤثرة، يمثل نتيجة مباشرة لتحسين الأداء وجودة الخدمة. فالعملاء الداخليون (الموظفون) الذين يشعرون بالرضا الوظيفي سيكونون أقدر على تقديم خدمات متميزة وتبني مواقف إيجابية تجاه العملاء

<sup>1</sup> - بورقة فاطمة، نفس المرجع السابق، ص 950-951

<sup>2</sup> - زواويد بيمينه، أثر تسيير الكفاءات البشرية على رضا العميل الداخلي، مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة الماستر أكاديمي، جامعة ورقلة، 2018، ص 14.

الخارجيين. وعندما تولي المؤسسة اهتماماً حقيقياً بموظفيها وتستثمر في تنمية مواردها البشرية وإدارة شؤونها الداخلية بكفاءة، فإن ذلك ينعكس إيجاباً على رضا العاملين وتحفيزهم لتقديم خدمات استثنائية، مما يضمن تحقيق رضا العملاء الخارجيين. علاوة على ذلك، ثمة علاقة وطيدة بين رضا الموظفين وإنتاجية المؤسسة؛ حيث يُعد رضا العميل الداخلي (الموظف) عنصراً جوهرياً يجب مراعاته عند الشروع في مبادرات التحسين المستمر داخل المنظمة. إن الترابط بين الرضا الداخلي (رضا الموظفين) والرضا الخارجي (رضا العملاء) يستدعي مزيداً من العناية بإدارة الموارد البشرية وتطوير الأنماط الإدارية التي تواكب التطورات المتلاحقة.

### 3-2- أبعاد رضا العميل الداخلي:

01. البعد النفسي: يحمل مفهوم الرضا ضمنياً حالات عاطفية كالشعور بالسعادة، وتحقيق الاشباع النفسي اللذة وكل المشاعر والاحاسيس الإيجابية التي تغمر الفرد إذا كان راضياً عن عمله، ولكن مع كل هذه الدلالات يبقى البعد النفسي غير قادر لوحده لتفسير ظاهرة الرضا لان هنالك أبعاد أخرى تتداخل معه ولا يمكن فصلها عند تفسير الرضا<sup>(1)</sup>.
02. البعد الاجتماعي: يتضح الرضا الوظيفي كحالة شعورية في البعد النفسي، ولكنه من خلال البعد الاجتماعي يأخذ مدلولاً آخر مرتبط بالبيئة الخارجية للعمل كالجماعة التي ينتمي إليها والعلاقات المهنية التي تربطه بزمامته ورؤسائه والمشرفين عليه، وهنا يصبح الرضا الوظيفي مرتبط بدرجة تحقيق الاستقرار والتوازن ضمن البيئة المهنية التي يعمل فيها وبمقدار يحقق المكانة الاجتماعية ويحظى بالتقدير ويحقق ذاته ضمن جماعة العمل. وهناك من العلماء من يعتبر تأثير الجماعة في مستوى الرضا الوظيفي أكبر أثراً من باقي العوامل، لأن العامل إذا لم يحقق الاستقرار والتوازن في هذه الجماعة لا يستطيع الاستمرار، ويقع في دوامة دوران العمل أو التخلي المهني عن الوظيفة.
03. البعد المادي: وهو المقابل الذي يحصل عليه الفرد كالأجرة والحوافز والهدايا والتكريميات والعلاوات مما يجعله يقدم كل مجهوداته في العمل لان المقابل يضمن كل الجهود المبذولة.

### 3-3- طرق قياس رضا العميل الداخلي

01. أسلوب المقاييس الموضوعية: وهذا الأسلوب المقاييس الموضوعية لا يقوم الباحث فيه بإعداد مقاييس لقياس الرضا من الأفراد أنفسهم، بل يعتمد على قياس بعض الظواهر المتعلقة بسلوك الأفراد داخل التنظيم، والتي تُعد مؤشراً لمدى رضا الفرد عن وظيفته. فعن طريق حساب معدلات الغياب مثلاً، أو معدل دوران العمالة، أو معدل الحوادث، أو الشكاوى أو مستوى إنتاجية الأفراد، على سبيل المثال، يمكن بشكل غير مباشر التنبؤ باتجاهات الأفراد نحو وظائفهم، ومن ثم تلمس درجات رضاهم عنها خاصة وقد تم إثبات وجود أنواع من العلاقات فيما بين الرضا الوظيفي ومثل هذه المظاهر السلوكية من قبل العديد من الدراسات<sup>(2)</sup>.

<sup>1</sup> - مريم زهراوي، دلالات وأبعاد الرضا الوظيفي، مجلة الباحث الاجتماعي، ع13، الجزائر، 2017، ص 426-427

<sup>2</sup> - عبد الغاني محمد مومن الدرسي، الرضا الوظيفي في المنظمات "المفهوم-النظريات-طرق القياس"، المجلة الليبية العالمية، ع69، جامعة بنغازي، ليبيا، 2023، ص20-21.

02. أسلوب الأحداث الحرجة: وفي هذا الأسلوب يتم قياس الرضا عن العمل عن طريق سؤال الأفراد عن الأحداث الحرجة الهامة أو البارزة المتعلقة بوظائفهم والتي خلقت لديهم الإحساس بالرضا أو عدم الرضا. وهذه الطريقة استقاها "هيرز برج" من نموذج الإنقان لقياس سلوك العمل، وبعد أن يتذكر الأفراد تلك الأحداث الهامة يطلب منهم تذكر الأسباب التي كانت وراء كل حدث، وبتجميع الوقائع التي يدلي بها الأفراد ومسبباتها كما يرونها وتصنيفها حسب الجوانب التي ارتبطت بها في العمل، يمكن معرفة أي جوانب العمل تعتبر مرضية بالنسبة، وأي منها كانت السبب في استيائهم (عدم رضاهم)<sup>(1)</sup>.

<sup>1</sup> - عبد الغاني محمد مومن الدرسي، نفس المرجع السابق، ص 20-21.

المبحث الثاني: عرض أهم الدراسات العربية والأجنبية

المطلب الأول: عرض أهم الدراسات العربية والأجنبية

الفرع الأول: عرض الدراسات العربية

الدراسة الأولى: دليلة بركان، دراسة بعنوان "ممارسات التسويق الداخلي ومساهمتها في تحقيق الرضا الوظيفي" الدراسة منشورة على مجلة العلوم الإنسانية"، مج 21، 02، الجزائر، بتاريخ 2021<sup>(1)</sup>.

هدفت دراسة إلى معرفة ممارسات التسويق الداخلي ومساهمتها في تحقيق الرضا الوظيفي، وقد أرجى الباحث دراسته بولاية بسكرة بينك الفالحة والتنمية الريفية، وقد أتبع الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم جمع البيانات الخاصة ببنك الفالحة والتنمية الريفية بسكرة، وذلك بالاعتماد على الاستبيان وهذا بهدف الإجابة على الإشكالية واختبار الفرضيات واستخلاص النتائج، وقدرت العينة المدرسة في هذه الدراسة (67) موظفا، وقد تم تحليل البيانات المجموعة باستخدام أدوات التحليل الإحصائي الوصفي، وتم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام، المتوسط الحسابي والانحراف لقياس اتجاه العينة نحو متغيرات الدراسة، معامل الارتباط (Pearson)، وأسلوب تحليل الانحدار البسيط، وتحليل التباين الأحادي، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية، يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتسويق الداخلي بأبعاده التمكين و الاتصال داخلي على الرضا الوظيفي للأفراد العاملين بالبنك.

الدراسة الثانية: عياد صالح، دراسة بعنوان "أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي" الدراسة منشورة على مجلة النمو الاقتصادي وريادة الأعمال"، مج 04، ع01، الجزائر، بتاريخ 2020<sup>(2)</sup>.

هدفت دراسة الباحث اختبار معنوية تأثير التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي، وقد أرجى الباحث دراسته بولاية أدرار بينك الفالحة والتنمية الريفية/وكالة أدرار-252، وقد أتبع الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم جمع البيانات الخاصة ببنك الفالحة والتنمية الريفية/وكالة أدرار-252 وذلك بالاعتماد على الاستبيان وهذا بهدف الإجابة على الإشكالية واختبار الفرضيات واستخلاص النتائج، وقدرت العينة المدرسة في هذه الدراسة (31) موظفا، وقد تم تحليل البيانات المجموعة باستخدام أدوات التحليل الإحصائي الوصفي، وتم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام الاختبار التائي (t) وأسلوب تحليل الانحدار البسيط، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية، يوجد تطبيق للتسويق الداخلي في البنك، يوجد شعور بالرضا الوظيفي لدى موظفي البنك، يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتسويق الداخلي على الرضا الوظيفي.

<sup>1</sup> - بودي عبد القادر، أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي، مجلة الابتكار والتسويق"، مج 05، ع01، الجزائر، 2018.

<sup>2</sup> - دليلة بركان، ممارسات التسويق الداخلي ومساهمتها في تحقيق الرضا الوظيفي، مجلة العلوم الإنسانية، مج 21، 02، الجزائر، بتاريخ 2021.

الدراسة الثالثة: فؤاد صاح الأحمد، دراسة بعنوان "أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي للعاملين" الدراسة منشورة على مجلة جامعة البعث، مج 41، ع96، سوريا، بتاريخ 2019<sup>(1)</sup>.

هدفت دراسة الباحث إلى تحليل العلاقة والأثر بين إجراءات التسويق الداخلي بأبعاده، على الرضا الوظيفي للعاملين، وقد أجرى الباحث دراسته دولة سوريا بجامعة البعث السورية، وقد أتبع الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم جمع البيانات الخاصة بجامعة البعث السورية، وذلك بالاعتماد على الاستبيان وهذا يهدف الإجابة على الإشكالية واختبار الفرضيات واستخلاص النتائج، وقدرت العينة المدرسة في هذه الدراسة (60) موظفاً، ومن أهم نتائج التي استخلصتها الدراسة، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إجراءات التسويق الداخلي والرضا الوظيفي للعاملين، لا يوجد علاقة بين ثقافة الخدمة و الرضا الوظيفي في الجامعة محل الدراسة، يوجد علاقة بين التدريب الداخلي والرضا الوظيفي للعاملين في الجامعة محل الدراسة، لا يوجد علاقة بين التحفيز والرضا الوظيفي في الجامعة محل الدراسة

الدراسة الرابع: بودي عبد القادر، دراسة بعنوان "أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي الدراسة منشورة على مجلة الابتكار والتسويق"، مج 05، ع01، الجزائر، بتاريخ 2018<sup>(2)</sup>.

هدفت دراسة الباحث التعريف تأثير التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي، بالإضافة إلى تحديد وقياس أثر مكونات التسويق الداخلي "اختيار العاملين التطوير، التحفيز الاتصالات الداخلية والتمكين في العلاقة بين التسويق الداخلي والرضا الوظيفي"، وقد أرجى الباحث دراسته بولاية بشار بالصندوق الوطني للتقاعد، وقد أتبع الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم جمع البيانات الخاصة بالصندوق الوطني للتقاعد وذلك بالاعتماد على الاستبيان وهذا يهدف الإجابة على الإشكالية واختبار الفرضيات واستخلاص النتائج، وقدرت العينة المدرسة في هذه الدراسة (35) موظفاً، ومن أهم نتائج التي استخلصتها الدراسة أن التسويق الداخلي له أثر إيجابي على الرضا الوظيفي.

الدراسة الخامسة: عمر على بابكر، دراسة بعنوان "أثر ممارسات (أبعاد) التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي وأداء العاملين" الدراسة منشورة على مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية"، مج02، ع15، فلسطين، بتاريخ 1018<sup>(3)</sup>.

هدفت دراسة الباحث اختبار معنوية تأثير التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي وأداء العاملين، وقد أجرى الباحث دراسته بدولة السودان ببنك السوداني الفرنسي، وقد أتبع الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم جمع البيانات الخاصة ببنك السوداني الفرنسي وذلك بالاعتماد على الاستبيان وهذا يهدف الإجابة على الإشكالية واختبار الفرضيات واستخلاص النتائج، وقدرت العينة المدرسة في هذه الدراسة (100) موظفاً، وقد تم تحليل البيانات المجمعة باستخدام أدوات التحليل الإحصائي الوصفي، وتم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام تحليل العامل (المكون) الأساسي PCA، توصلت الدراسة

<sup>1</sup> - فؤاد صاح الأحمد، أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي للعاملين، مجلة جامعة البعث، مج 41، ع96، سوريا، بتاريخ 2019.

<sup>2</sup> - عياد صالح، أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي، مجلة النمو الاقتصادي وريادة الأعمال"، مج 04، ع01، الجزائر، بتاريخ 2020.

<sup>3</sup> - عمر على بابكر، "أثر ممارسات (أبعاد) التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي وأداء العاملين"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية"، مج02، ع15، فلسطين، 1018

إلى النتائج التالية، يوجد تطبيق للتسويق الداخلي في البنك، يوجد شعور بالرضا الوظيفي لدى موظفي البنك، وأشارت نتائج الدراسة على إلى أن التسويق الداخلي من خلال أبعاده يلعب دورا هاما وذلك لما له من أثر إيجابي على الرضا الوظيفي للعاملين بالبنك السوداني الفرنسي، كما لها تأثير إيجابي على أدائهم لأعمالهم بجودة عالية.

الفرع الثاني: عرض الدراسات الأجنبية

**الدراسة الأولى: BEN ZEKRIIMÈNE بعنوان "Influence du marketing interne sur la satisfaction au travail et engagement organizationnel"** الدراسة منشورة على **Revue International des Sciences de Gestion**، N°3, VL06، 2023<sup>(1)</sup>.

هدفت دراسة التعرف على تأثير التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وقد أجرت الباحثة هذه الدراسة بدولة تونس بقطاع الخدمات المعلوماتية، وقد أتبعته الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم جمع البيانات الخاصة بقطاع الخدمات المعلوماتية وذلك بالاعتماد على الاستبيان وهذا بهدف الإجابة على الإشكالية واختبار الفرضيات واستخلاص النتائج، وقدرت العينة المدرسة في هذه الدراسة (200) موظفا، وقد تم تحليل البيانات المجمعة باستخدام أدوات التحليل الإحصائي الوصفي، وتم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام تحليل العامل (المكون) الأساسي PCA، وأظهرت النتائج أن التسويق الداخلي له تأثير إيجابي ومعنوي على الرضا الوظيفي، وكذلك على الالتزام العاطفي والنوعي، بالإضافة إلى ذلك، الرضا الوظيفي بمثابة وسيط في العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام العاطفي. وكذلك، يتوسط العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام النوعي.

**الدراسة الثانية: Marta Barreira بعنوان "the impact of internal marketing on employee attitudes and behaviors in local public sector organizations"** الدراسة منشورة على **Tourism & Management Studies**، N°3, VL19، 2023<sup>(2)</sup>.

هدف الباحث من خلال هذه الدراسة هو التعرف علاقة التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وقد أجرت الباحثة هذه الدراسة بدولة البرتغال بقطاع السياحي، وقد أتبعته الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم جمع البيانات الخاصة من 05 فنادق بالبرتغال وذلك بالاعتماد على الاستبيان وهذا بهدف الإجابة على الإشكالية واختبار

<sup>1</sup> -BENZEKRIIMÈNE " **Influence du marketing interne sur la satisfaction au travail et engagement organisationnel** "Revue International des Sciences de Gestion، N°3, VL06, 2023

<sup>2</sup> -Marta Barreira، **the impact of internal marketing on employee attitudes and behaviors in local public sector organizations**she impact of internal marketing on employee attitudes and behaviors in local public sector organizations، Tourism & Management Studies، N°3, VL19 2023،

الفرضيات واستخلاص النتائج، وقدرت العينة المدرسة في هذه الدراسة (565) موظفاً، وقد تم تحليل البيانات المجمعة باستخدام وتحليلها باستخدام نموذج المعادلات الهيكلية، وأظهرت النتائج أن التسويق الداخلي له تأثير إيجابي ومعنوي على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

**الدراسة الثانية: Francis Osei بعنوان "The Influence of Internal Marketing on Employee Performance in The Ghanaian Public Sector Administrasi dan Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisas Jurnal Ilmu Organisas" N°2, VL30, 2023<sup>(1)</sup>.**

هدف الباحث من خلال دراسته إلى تقييم تأثير التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي بوساطة الالتزام التنظيمي، وقد أجرت الباحث هذه الدراسة بدولة غانا بقطاع العام، وقد أتبع الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم جمع البيانات الخاصة من بالقطاع العام وذلك بالاعتماد على الاستبيان وهذا بهدف الإجابة على الإشكالية واختبار الفرضيات واستخلاص النتائج، وقدرت العينة المدرسة في هذه الدراسة (300) موظفاً، وقد تم تحليل البيانات المجمعة باستخدام وتحليلها باستخدام تقنية PLS-SEM لتحديد العلاقات بين المتغيرات، كشفت نتائج البحث عن وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين التسويق الداخلي، وأداء الموظفين، والالتزام التنظيمي. علاوة على ذلك، لعب الالتزام التنظيمي دوراً جزئياً كوسيط.

**الدراسة الثالثة: Abbana Bennani Chaymae بعنوان "The role of internal marketing in employee jobsatisfaction, affective commitment and turnover intention" Rajagiri Management Journal N°4, VL18, 2023<sup>(2)</sup>.**

هدف الباحث من خلال دراسته إلى دراسة تأثير ممارسات التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي مركزاً على نظام التدريب والمكافآت، وقد أجرت الباحث هذه الدراسة بدولة المغرب بقطاع العام والخاص، وقد أتبع الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم جمع البيانات الخاصة من بالقطاع العام وذلك بالاعتماد على الاستبيان وهذا بهدف الإجابة على الإشكالية واختبار الفرضيات واستخلاص النتائج، وقدرت العينة المدرسة في هذه الدراسة (288) موظفاً، وقد تم تحليل البيانات المجمعة باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية لتحديد العلاقات بين المتغيرات. كشفت نتائج البحث أن التسويق الداخلي أثر بشكل إيجابي على الرضا الوظيفي والالتزام العاطفي للموظفين، وأثر بشكل سلبي على نية ترك العمل لدى الموظفين

المطلب الثاني: التعقيب عن الدراسات السابقة

<sup>1</sup> -Francis Osei، 'The Influence of Internal Marketing on Employee Performance in The Ghanaian Public Sector' Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisas Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisas، N°2، VL30 2023،

<sup>2</sup> -Chaymae Abbana Bennani، 'The role of internal marketing in employee jobsatisfaction, affective commitment and turnover intention, Rajagiri Management Journal' N°4، VL18 2023،

سنحاول في هذا المطلب تلخيص أوجه المقارنة بني الدراسة الحالية والدراسات السابقة سواء العربية أو الأجنبية حيث سنوضح نقاط التشابه ونقاط الاختلاف، كما سنتطرق ألهم النقاط التي استفدنا منها خلال اطلاعنا عليها.

**أولاً- بيئة الدراسة:** تستعرض الدراسات المذكورة مجموعة واسعة من مواضيع البحث المتعلقة بتأثير التسويق الداخلي على رضا العميل الداخلي في سياقات مختلفة، حيث جميع الدراسات تركز على فحص تأثير التسويق الداخلي على العميل الداخلي

**ثانياً- متغيرات الدراسة:** كل دراسة تناولت مجال تقديم الخدمات، وهذه الدراسات تختلف في المتغيرات المحددة التي تقيم تأثيرها، وأيضا كل دراسة تقدم لفحص تأثير التسويق الداخلي في سياق محدد، سواء كان ذلك تأثير في تحسين أداء العمال أو على أداء المؤسسات.

**ثالثاً- منهجية الدراسة:** الدراسة الحالية تتماشى مع الاتجاه السائد في الأبحاث السابقة من خلال اعتمادها للمنهج الوصفي واستخدام الاستبانات كأداة رئيسية، مما يظهر استمرارية وثبات في التقنيات المستخدمة لاستكشاف وتحليل الظواهر المتنوعة في مجال البحث.

### رابعاً-أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- تعزز من تطوير الفهم النظري للموضوع المدروس من خلال استيحاء المفاهيم والنظريات المتقدمة التي وردت في الأبحاث السابقة.
- توفر أساساً قوياً لبناء الأدوات البحثية، مثل استبانات الدراسة، من خلال تحليل الأدوات المستخدمة في الدراسات السابقة واستيحاء النقاط القوية.
- يساعد في التحقق من عدم تكرار الجهود البحثي، وهذا يحفظ الوقت والجهد ويسهم في توجيه الجهود نحو مسائل غير مستكشفة.
- يقدم قاعدة قوية من المراجع الأجنبية والعربية المناسبة التي تدعم السياق النظري للدراسة، مما يعزز المصداقية والاستناد إلى أسس علمية سابقة.
- تتيح هذه الفوائد تحقيق تقدم فعال في مجال البحث، مما يعزز الفهم والمعرفة في الموضوع المدروس ويساهم في تطوير المجال العلمي بشكل ومما سبق يمكن توضيح القيمة المضافة للدراسة الحالية مقارنة بالدراسات السابقة من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (1): ما يميز الدراسة الحالية مقارنة بالدراسات السابقة

المجال	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
هدف الدراسة	التسويق الداخلي ومساهمتها في تحقيق الرضا الوظيفي تأثير التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي تحليل العلاقة والأثر بين إجراءات التسويق الداخلي بأبعاده، على الرضا الوظيفي للعاملين تأثير التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي، بالإضافة إلى تحديد وقياس أثر مكونات التسويق الداخلي معنوية تأثير التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي وأداء العاملين تأثير التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي تأثير التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي بوساطة الالتزام التنظيمي دراسة تأثير ممارسات التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي مركزا على نظام التدريب والمكافآت	اثر تسويق الداخلي على رضا العميل الداخلي
مجتمع الدراسة	اعددت مجتمعات الدراسة منها: بنك الفالحة والتنمية الريفية بولاية بسكرة بنك الفالحة والتنمية الريفية بولاية أدرار جامعة البعث السورية بدولة سوريا بنك السوداني الفرنسي بدولة السودان بقطاع الخدمات المعلوماتية بدولة تونس بالبرتغال بقطاع السياحي بدولة بقطاع العام بدولة غانا بقطاع العام والخاص بدولة المغرب	انجزت دراستنا في مستشفى محمد بوضياف بورقلة
المواضيع المعالجة	عاجلت الدراسات السابقة العديد من المواضيع، أهمها: ممارسات التسويق الداخلي ومساهمتها في تحقيق الرضا الوظيفي أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي للعاملين أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي أثر ممارسات (أبعاد) التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي وأداء العاملين" The Influence of Internal Marketing on Employee Performance in The Ghanaian Public Sector The role of internal marketing in employee jobsatisfaction, affective commitment and turnover intention	الدراسة الحالية عاجلت موضوعا واحدا وهو أثر التسويق الداخلي على العميل الداخلي

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الدراسات السابقة

الخلاصة :

تطرقنا في هذا الفصل الى المفاهيم المتعلقة بموضوع الدراسة أولى تسويق الداخلي الذي تولنا فيه تعريف واهية واهداف تسويق الداخلي و خصائصه و المزيج وأيضا الى ابعاده ومراحله ، كم تطرقنا الى رضا العميل الداخلي وتولنا فيه اهم تعريفاته وتصنيفه وعوامله وأيضا الى طرق القياسه وفي الأخير الى اهم دراسة العربية والأجنبية السابقة الفرق بينهم

الفصل الثاني

الجانب التطبيقي

### تمهيد:

بعدها تطرقنا الى أبرز التعريفات المتعلقة بالتسويق الداخلي ورضا العميل الداخلي نظريا، هنا في الفصل الثاني نسعى إلى توضيح أثر التسويق الداخلي على رضا العميل الداخلي تطبيقيا، من خلال الدراسة التطبيقية التي أجريتها في مستشفى محمد بوضياف -ورقلة- وذلك من خلال الاعتماد على جمع البيانات ومقابلات الشخصية وتوزيع الاستبيان على عينة من العمال ومعالجة باستخدام برنامج (SPSS) والذي يتم من خلال التطرق إلى مبحثين وهما

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

المبحث الثاني: عرض وتحليل ومناقشة النتائج الدراسية

### المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

سنتناول في هذا المبحث عينة الدراسة، أسلوب جمع البيانات، الأدوات الإحصائية المستخدمة، وخصائص عينة الدراسة وعرض وتحليل الاستبيان.

### المطلب الأول: عينة الدراسة، أسلوب جمع البيانات، والأدوات الإحصائية المستخدمة

#### 1) عينة الدراسة

أُجريت هذه الدراسة على العاملين في مستشفى محمد بوضياف -ورقلة- حيث تم التركيز على تأثير التسويق الداخلي على رضا العميل الداخلي، وشملت العينة 50 موظفًا تم اختيارهم عشوائيًا من مختلف الأقسام.

#### 2) أسلوب جمع البيانات

تم استخدام المصادر الأولية لجمع البيانات، وهي المصادر التي توفر معلومات مباشرة تتعلق بموضوع البحث. تضمنت هذه المصادر:

- **الملاحظة:** كانت الملاحظة أداة تمهيدية في البحث الاستطلاعي، واستخدمت الملاحظة البسيطة والمباشرة لجمع المعلومات في السياقات الطبيعية، بهدف التعرف على دور التسويق الداخلي في تحقيق رضا العميل.
- **الاستمارة:** لجمع البيانات اللازمة للدراسة، تم تصميم استمارة استبيان موجهة للعاملين في المستشفى، وهدف الباحث من إعداد الاستمارة إلى:
- التعرف على اتجاهات العاملين حول التسويق الداخلي وتأثيره على تحسين أدائهم.
- دراسة العلاقة بين التسويق الداخلي ورضا العميل الداخلي، ومدى مساهمة الأول في تحقيق الثاني.

بهذا الشكل، وضحت الدراسة تأثير التسويق الداخلي على رضا العميل الداخلي من خلال تحليل ردود عينة الموظفين.

#### 3) تصميم الاستمارة

تتضمن الدراسة استمارة استبيان تم إعدادها بالاستناد إلى عدة دراسات سابقة، منها:

- 1) .....
- 2) .....
- 3) .....
- 4) .....

تم تقسيم الاستمارة إلى ثلاثة محاور رئيسية:

### المحور الأول: آراء الموظفين حول التسويق الداخلي

يتضمن هذا المحور 20 عبارة تعكس الإجراءات الخمسة الأساسية للتسويق الداخلي، وهي:

- التدريب
  - التحفيز
  - التمكين
  - ثقافة الخدمة
  - الاتصال الداخلي
- تم توزيع العبارات كالتالي:

- من 01 إلى 04: تعكس إجراء التدريب بين الموظفين
- من 05 إلى 08: تتناول إجراء نشر التحفيز بين الموظفين
- من 09 إلى 12: تتعلق بإجراء تطبيق التمكين بين الموظفين
- من 13 إلى 16: تفسر إجراء ثقافة الخدمة بين الموظفين
- من 17 إلى 20: تفسر تطبيق الاتصال الداخلي بين الموظفين

### المحور الثاني: رضا العميل الداخلي

يتضمن هذا المحور 07 عبارات عبارة تتعلق رضا العميل الداخلي.

المحور الثالث: البيانات الشخصية لعينة الدراسة

يحتوي هذا المحور على البيانات الشخصية للعاملين المشاركين، والتي تشمل:

- الجنس
- السن
- المؤهل العلمي
- المسمى الوظيفي
- الخبرة المهنية

وعليه تهدف الاستمارة إلى جمع معلومات شاملة حول تأثير التسويق الداخلي على رضا العميل في المؤسسة الاستشفائية.

5) الأدوات الإحصائية المستخدمة

لقيام بدراسة وتحليل نتائج الاستبيان، اعتمدنا على البرنامج الإحصائي SPSS واستخدمنا الأساليب الإحصائية التالية:

- التوزيعات التكرارية: لعرض إجابات مفردات عينة الدراسة بشكل واضح.
  - النسب المئوية: لتحديد نسب إجابات عينة الدراسة.
  - المتوسطات الحسابية: لتحديد اتجاه الإجابات بشكل دقيق.
  - الانحرافات المعيارية: لقياس درجة تشتت الإجابات حول المتوسط الحسابي.
  - معامل الاختلاف: لعرض درجة الانسجام في الإجابات.
  - معامل الارتباط (بيرسون): لتحديد العلاقة بين الإجابات وقياس قوتها.
- لضمان مصداقية أداة الدراسة، تم استخدام معامل المصدقية (ألفا) لقياس درجة مصداقية العبارات الواردة في الاستبيان الموجه للموظفين، وقد تم توثيق معامل الثبات في الجدول المرفق.

الجدول رقم (2-1): يوضح اختبار معامل الثبات ألفا العام لمحوري الدراسة

المتغيرات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
-----------	---------------------------

0.898	التسويق الداخلي
0.716	رضا العميل

المصدر: من إعداد الطالب بواسطة برنامج التحليل الإحصائي للبيانات SPSSv26

توضح نتائج اختبار معامل الثبات ألفا كرونباخ قيمة مرتفعة للتسويق الداخلي (0.898) وقيمة مقبولة لرضا العميل (0.716)، وهذا يوضح موثوقية جيدة لأداة القياس المستخدمة في الدراسة، حيث بلغ المعامل الإجمالي (0.852) وهي قيمة تدل على ثبات عالٍ للاستبيان ككل.

تم توزيع استمارات الاستبيان على عينة من العاملين في المؤسسة الاستشفائية، كما هو موضح في الجدول أدناه:

الجدول رقم (2-2): يوضح توزيع الإستبيان حول محوري الدراسة

المؤسسة محل الدراسة	عدد الإستمارات الموزعة	عدد الإستمارات المستعادة	نسبة الاسترجاع الكلية
المؤسسة الإستشفائية	60	50	90%

المصدر: إعداد الطالب

من خلال الجدول أعلاه، يتضح أنه تم توزيع (60) استبيان خاص بموظفي المؤسسة الإستشفائية، واستُعيد (50) استبياناً صحيحاً وقابلاً للمعالجة الإحصائية، وبلغت نسبة الاسترجاع للاستمارات الصحيحة (90%)

المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة

أولاً: تحليل بيانات الديموغرافية :

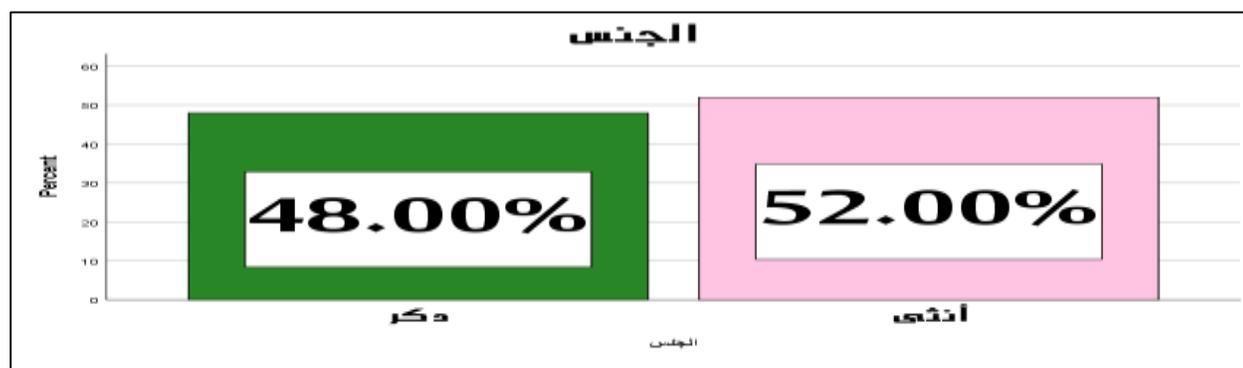
ونوضح ذلك من خلال الجداول والأشكال البيانية التالية:

1. عينة الموظفين حسب متغير الجنس

الجدول رقم : 2-3- تقسيم الموظفين المؤسسة الاستشفائية حسب متغير الجنس

متغير الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	24	48.0
أنثى	26	52.0
المجموع	50	

الشكل رقم : 2-1 : تقسيم الموظفين المؤسسة الاستشفائية حسب متغير الجنس



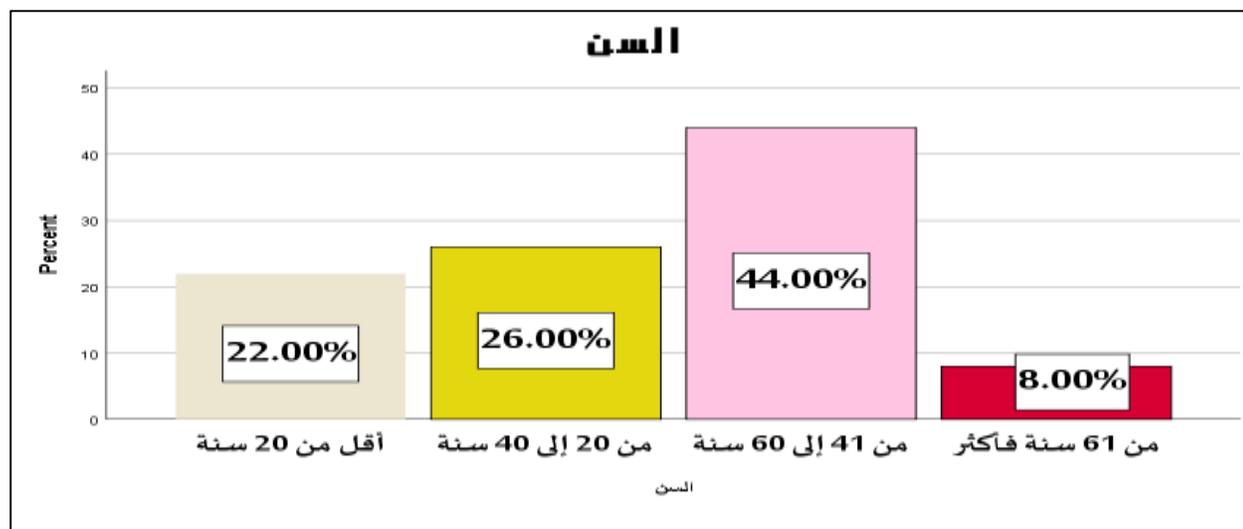
تتكون عينة الدراسة من 50 موظفاً في المؤسسة الاستشفائية، موزعين بشكل متقارب بين الجنسين، حيث بلغت نسبة الإناث 52% (26 موظفة) ونسبة الذكور 48% (24 موظف)، وعليه يوضح التوزيع المتوازن يعطي تمثيلاً جيداً لكلا الجنسين في الدراسة.

2. عينة الموظفين حسب متغير السن

الجدول رقم : 2-4- تقسيم الموظفين المؤسسة الاستشفائية حسب متغير السن

متغير السن	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 20 سنة	11	22.0
من 20 إلى 40 سنة	13	26.0
من 41 إلى 60	22	44.0
من 61 سنة فأكثر	4	8.0
المجموع		

الشكل رقم : 2-2 : تقسيم الموظفين المؤسسة الاستشفائية حسب متغير السن



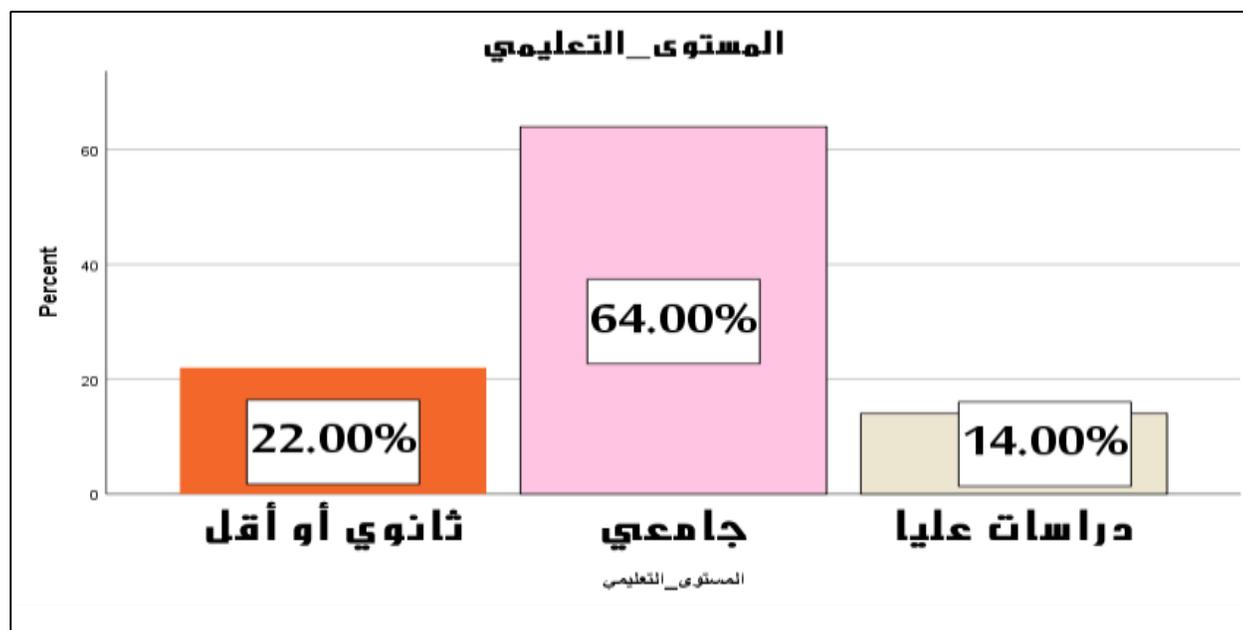
توضح البيانات أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً هي من 41 إلى 60 سنة بنسبة 44% (22 موظف)، تليها الفئة من 20 إلى 40 سنة بنسبة 26% (13 موظف)، ثم الفئة أقل من 20 سنة بنسبة 22% (11 موظف)، وأخيراً الفئة من 61 سنة فأكثر بنسبة 8% (4 موظفين)، وهذا يوضح أن غالبية الموظفين هم من ذوي الخبرة والنضج المهني.

3. عينة الموظفين حسب متغير المستوى التعليمي

الجدول رقم : 2-5- تقسيم الموظفين المؤسسة الاستشفائية حسب المستوى التعليمي

متغير المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي أو أقل	11	22.0
جامعي	32	64.0
دراسات عليا	7	14.0
المجموع		

الشكل رقم : 2-3 : تقسيم الموظفين المؤسسة الاستشفائية حسب المستوى التعليمي



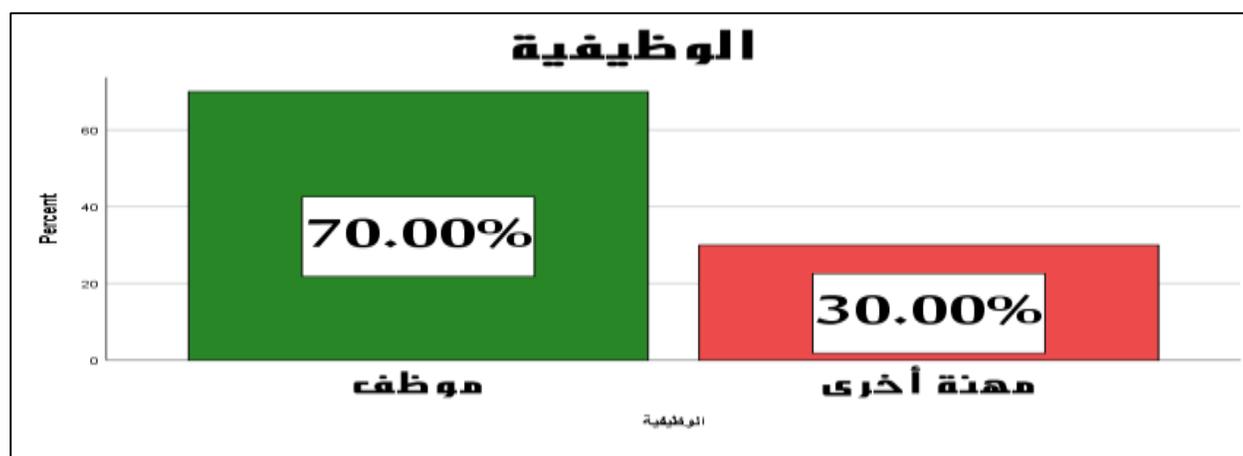
يتضح من البيانات أن غالبية الموظفين يحملون شهادات جامعية بنسبة 64% (32 موظف)، يليهم ذوو المستوى الثانوي أو أقل بنسبة 22% (11 موظف)، ثم حملة شهادات الدراسات العليا بنسبة 14% (7 موظفين). وهذا يوضح مستوى تعليمياً جيداً للعاملين في المؤسسة الاستشفائية.

4. عينة الموظفين حسب متغير حسب الوظيفة

الجدول رقم : 2-6- تقسيم الموظفين المؤسسة الاستشفائية حسب الوظيفة

متغير الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
موظف	35	70.0
مهنة أخرى	15	30.0

الشكل رقم : 2-4 : تقسيم الموظفين المؤسسة الاستشفائية حسب الوظيفة



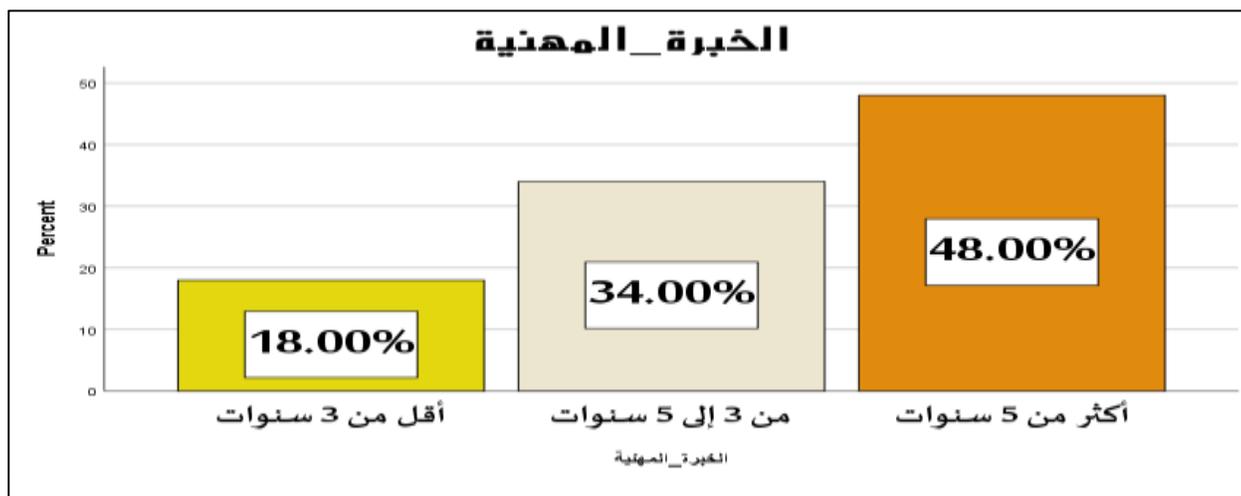
توضح البيانات إلى أن 70% من العينة (35 فرد) يشغلون وظيفة موظف، بينما 30% (15 فرد) يعملون في مهن أخرى، وهذا يوضح تنوعاً في المهام الوظيفية داخل المؤسسة الاستشفائية.

5. عينة الموظفين حسب متغير حسب الخبرة المهنية

الجدول رقم : 2-7- تقسيم الموظفين المؤسسة الاستشفائية حسب الخبرة المهنية

متغير الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 3 سنوات	9	18.0
من 3 إلى 5 سنوات	17	34.0
أكثر من 5 سنوات	24	48.0
المجموع		

الشكل رقم : 2-5 : تقسيم الموظفين المؤسسة الاستشفائية حسب الخبرة المهنية



توضح النتائج أن 48% من الموظفين (24 موظف) لديهم خبرة تزيد عن 5 سنوات، و34% (17 موظف) لديهم خبرة تتراوح بين 3 إلى 5 سنوات، بينما 18% (9 موظفين) لديهم خبرة أقل من 3 سنوات وهذا يؤكد أن غالبية الموظفين يتمتعون بخبرة مهنية جيدة، ويوضح جليا إيجاباً على أدائهم الوظيفي وفهمهم لمتطلبات العمل.

ثانيا: التحليل الإحصائي لمحور التسويق الداخلي من خلال الأبعاد الخمسة :

1) بعد التدريب :

الجدول رقم 2-8 : التحليل الإحصائي لأبعاد التسويق الداخلي من خلال بعد التدريب

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	مستوى الأهمية
01	تتاح لي فرص تدريبية تساهم في تحسين أدائي الوظيفي	2.48	0.706	مرتفع
02	اشعر بأن برامج التدريب تلبى إحتياجاتي المهنية	2.16	0.765	متوسط
03	يتم دعمي لتطوير مهارات جديدة تساعدني على النمو الوظيفي	2.12	0.798	متوسط
04	التدريب يجعلني أكثر قدرة على تقديم خدمات أفضل للعملاء	2.22	0.789	متوسط

يوضح الجدول رقم (2-8) نتائج التحليل الإحصائي لبعد التدريب كأحد أبعاد التسويق الداخلي في المؤسسة الاستشفائية، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (2.24) بانحراف معياري قدره (0.392)، وقد حصلت العبرة الأولى "تتاح لي فرص تدريبية تساهم في تحسين أدائي الوظيفي" على أعلى متوسط حسابي بقيمة (2.48) وبانحراف معياري (0.706)، بينما حصلت العبرة الثالثة "يتم دعمي لتطوير مهارات جديدة تساعدني على النمو الوظيفي" على أدنى متوسط حسابي بقيمة (2.12) وبانحراف معياري (0.798)، وعليه توضح النتائج أن المؤسسة قدمت برامج تدريبية للموظفين، لكنها تحتاج لتطوير جوانب الدعم لتطوير المهارات الجديدة وتحسين ملاءمة البرامج التدريبية للاحتياجات المهنية للموظفين.

(2) بعد التحفيز :

الجدول رقم 2-9 : التحليل الإحصائي لأبعاد التسويق الداخلي من خلال بعد التحفيز

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
01	اشعر بأن المؤسسة تقدر مجهودي عند تقديم حوافز مجزية	2.40	0.699	مرتفع
02	الحوافز المقدمة تشجعني على تقديم الأفضل في عملي	2.24	0.796	متوسط
03	أرى ان النظام الحالي للحوافز عادل ومنصف	2.22	0.815	متوسط
04	الحوافز المالية و الغير مالية تزيد من ولائي للمؤسسة	2.08	0.876	متوسط

يوضح الجدول رقم (2-9) نتائج التحليل الإحصائي لبُعد التحفيز، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البُعد (2.23) بانحراف معياري قدره (0.399)، وقد حصلت العبارة الأولى على أعلى متوسط حسابي بقيمة (2.40) وبانحراف معياري (0.699) بمستوى أهمية مرتفع، بينما حصلت العبارة الرابعة على أدنى متوسط حسابي بقيمة (2.08) وبانحراف معياري (0.876)، وقد أسفرت النتائج لوجود تفاوت في مستويات التحفيز داخل المؤسسة، مع وجود جوانب قوة في بعض عناصر التحفيز وجوانب تحتاج إلى تحسين في عناصر أخرى، وعليه يمكن الاستنتاج أن المؤسسة تحتاج لتطوير استراتيجيات تحفيزية أكثر فعالية لتعزيز أداء الموظفين ورضاهم الوظيفي.

3) بعد التمكين :

الجدول رقم 2-10 : التحليل الإحصائي لأبعاد التسويق الداخلي من خلال بعد التمكين

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
01	اشعر بأن لدي صلاحيات لإتخاذ القرارات في المؤسسة	2.28	0.809	متوسط
02	أشعر بالاستقلالية في أداء عملي	2.12	0.824	متوسط
03	أرى بأن المؤسسة تفوض لي المسؤوليات بشكل مناسب	2.18	0.825	متوسط
04	أشعر أن لدي الموارد والدعم الكافي لإنجاز مهامي بكفاءة	2.18	0.849	متوسط

يبين الجدول رقم (2-10) نتائج التحليل الإحصائي لبعد التمكين، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (2.19) بانحراف معياري قدره (0.376)، وقد حصلت العبارة الأولى "اشعر بأن لدي صلاحيات لإتخاذ القرارات في المؤسسة" على أعلى متوسط حسابي بقيمة (2.28) وبانحراف معياري (0.809)، بينما حصلت العبارة الثانية "أشعر بالاستقلالية في أداء عملي" على أدنى متوسط حسابي بقيمة (2.12) وبانحراف معياري (0.824)، وعليه توضح النتائج إلى أن المؤسسة تمنح بعض الصلاحيات للموظفين لإتخاذ القرارات، لكنها تحتاج لتطوير الاستقلالية في أداء العمل وتوفير المزيد من الموارد والدعم اللازم لتمكين الموظفين بشكل أفضل، و يمكن القول إن المؤسسة تتبنى نهجاً متوسطاً في تمكين موظفيها، مع وجود مجال للتحسين في مختلف جوانب التمكين.

4) بعد ثقافة الخدمة:

الجدول رقم 2-11 : التحليل الإحصائي لأبعاد التسويق الداخلي من خلال بعد ثقافة الخدمة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	مستوى الأهمية
01	أرى بأن المؤسسة تشجع على تقديم خدمة عالية الجودة	2.18	0.800	متوسط
02	يتم تقدير الموظفين اللذين يقدمون خدمات مميزة للعملاء	2.26	0.803	متوسط
03	أرى بأن ثقافة الخدمة تشجع على التعاون وحل المشكلات بسرعة للعملاء	2.30	0.814	متوسط
04	قيم الشركة تدعم تركيز على رضا العميل الداخلي	2.46	0.676	متوسط

يوضح الجدول رقم 2-11 تحليل إحصائي لأبعاد التسويق الداخلي من خلال بعد ثقافة الخدمة، ويبين من المتوسطات الحسابية أن جميع العبارات المتعلقة بثقافة الخدمة تحظى بمستوى أهمية متوسط، حيث تراوحت القيم بين 2.18 و 2.46، ورغم تشجيعها على تقديم خدمة عالية الجودة وتقديرها للموظفين القائمين على خدمات مميزة، لا تزال بحاجة إلى تحسين بعض الجوانب المتعلقة بثقافة الخدمة، بالنظر للانحرافات المعيارية، نجد أنها تتراوح بين 0.676 و 0.814، وهذا يوضح تباين محدود في آراء المشاركين حول هذه العبارات. يعكس الاتجاه العام لبعد ثقافة الخدمة، والذي بلغ متوسطه 2.30، وجود حاجة لتعزيز التعاون وحل المشكلات بسرعة لخدمة العملاء.

5) بعد الإتصال الداخلي :

الجدول رقم 2-12 : التحليل الإحصائي لأبعاد التسويق الداخلي من خلال بعد الإتصال الداخلي

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	مستوى الأهمية
01	أشعر بأن قنوات الإتصال داخل الشركة واضحة وسهلة الإستخدام	2.24	0.822	متوسط
02	أشعر بأن المعلومات التي تحتاجها لأداء عملك تصلني في الوقت المناسب	2.32	0.793	متوسط
03	أرى بأن جودة التواصل بين الأقسام المختلفة للمؤسسة عالية	2.24	0.870	متوسط
04	أرى بأن الإجتماعات الدورية تساعد على فهم أهداف المؤسسة و تطويرها	2.38	0.752	مرتفع

يبين الجدول رقم (2-12) نتائج التحليل الإحصائي لبعد الاتصال الداخلي، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (2.29) بانحراف معياري قدره (0.445)، وقد حصلت العبرة الرابعة "أرى بأن الإجتماعات الدورية تساعد على فهم أهداف المؤسسة و تطويرها" على أعلى متوسط حسابي بقيمة (2.38) وبانحراف معياري (0.752) بمستوى أهمية مرتفع، بينما حصلت العبارتان الأولى والثالثة على أدنى متوسط حسابي بقيمة (2.24).

وعليه توضح النتائج أن المؤسسة تولي اهتماماً بالا اجتماعات الدورية كوسيلة للتواصل وفهم الأهداف، لكنها تحتاج لتحسين وضوح قنوات الاتصال وتعزيز جودة التواصل بين الأقسام المختلفة.

ثالثاً: التحليل الإحصائي لمحور رضا العميل الداخلي:

الجدول رقم 2-13 : التحليل الإحصائي لمحور رضا العميل الداخلي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	مستوى الأهمية
01	أشعر بالراحة أثناء التعامل مع زملائي	2.46	0.705	مرتفع
02	البيئة العامة للعمل تعزز من شعوري بالسعادة	2.42	0.784	مرتفع
03	اعتقد ان بيئتي العملية تحترم خصوصيتي وشخصيتي	2.38	0.830	مرتفع
04	أشعر بأنني مقدر و هام بالنسبة للمؤسسة	2.22	0.840	متوسط
05	أشعر ان المؤسسة توفر لي بيئة عمل آمنة و صحية	2.32	0.740	متوسط
06	اشعر بأن المؤسسة تستمع وتقدر آرائي و مقترحاتي	2.26	0.803	متوسط
07	أرى بأن بيئة العمل في المؤسسة تشجع على التعاون و المبادرة	2.26	0.876	متوسط

يوضح الجدول رقم (2-13) نتائج التحليل الإحصائي لمحور رضا العميل الداخلي، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور (2.33) بانحراف معياري قدره (0.269)، وقد حصلت العبارة الأولى "أشعر بالراحة أثناء التعامل مع زملائي" على أعلى متوسط حسابي بقيمة (2.46) وبانحراف معياري (0.705) بمستوى أهمية مرتفع، تليها العبارة الثانية "البيئة العامة للعمل تعزز من شعوري بالسعادة" بمتوسط حسابي (2.42) وبانحراف معياري (0.784) بمستوى أهمية مرتفع أيضاً، بينما حصلت العبارة الرابعة "أشعر بأنني مقدر و هام بالنسبة للمؤسسة" على أدنى متوسط حسابي بقيمة (2.22) وبانحراف معياري (0.840).

وعليه تؤكد النتائج أن المؤسسة نجحت نسبياً في توفير بيئة عمل تعزز العلاقات الإيجابية بين الزملاء والشعور بالسعادة والاحترام، كما أن مستويات الأمان والصحة في بيئة العمل، والاستماع للآراء والمقترحات، وتشجيع التعاون والمبادرة تقع جميعها ضمن المستوى المتوسط.

وعليه يمكن القول إن المؤسسة وفرت مستوى متوسطاً من الرضا للعميل الداخلي، مع وجود بعض نقاط القوة في العلاقات بين الزملاء وبيئة العمل العامة، ونقاط تحتاج لتحسين في جوانب التقدير والتمكين والمشاركة.

المبحث الثاني : عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

المطلب الأول : عرض وتحليل نتائج الدراسة

أولاً : إختبار فرضيات التأثير :

♣ الفرضية الرئيسية : يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد التسويق الداخلي (التدريب، التحفيز، التمكين، ثقافة الخدمة، والاتصال الداخلي) على رضا العميل الداخلي داخل المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم 2-14 : إختبار Linar لتأثير أبعاد التسويق الداخلي في المؤسسة الإستشفائية

المتغير التابع	B0	المتغير المستقل	B1	معامل R	معامل R2	قيمة T	Sig
رضا العمل الداخلي	0.619	التدريب	0.524	.681 <sup>a</sup>	.463	1.160	.000
	0.732	التحفيز	0.612	.753 <sup>a</sup>	.567	1.115	.000
	0.415	التمكين	0.775	.600 <sup>a</sup>	.600 <sup>a</sup>	1.675	.000
	0.656	ثقافة الخدمة	0.801	.543 <sup>a</sup>	.295	1.024	.000
	0.924	الإتصال الداخلي	0.955	.572 <sup>a</sup>	.328	1.612	.000

يوضح الجدول رقم (2-14) نتائج اختبار الانحدار الخطي (Linear) لتأثير أبعاد التسويق الداخلي على رضا العميل الداخلي في المؤسسة الاستشفائية، وتؤكد النتائج وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لجميع أبعاد التسويق الداخلي على رضا العميل الداخلي، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (Sig.) لجميع الأبعاد (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وقد أظهرت النتائج أن بُعد الاتصال الداخلي يمتلك أعلى قيمة لمعامل الانحدار (B1 = 0.955)، يليه بُعد ثقافة الخدمة (B1 = 0.801)، ثم بُعد التمكين (B1 = 0.775)، فبُعد التحفيز (B1 = 0.612)، وأخيراً بُعد التدريب (B1 = 0.524). كما تشير قيم معامل التحديد (R<sup>2</sup>) إلى أن بُعد التمكين يفسر النسبة الأكبر من التباين في رضا العميل

الداخلي (60%)، يليه بُعد التحفيز (56.7%)، ثم بُعد التدريب (46.3%)، فبُعد الاتصال الداخلي (32.8%)، وأخيراً بُعد ثقافة الخدمة (29.5%).

وعليه توضح النتائج تؤكد صحة الفرضية الرئيسية الأولى، وتؤكد أهمية الاتصال الداخلي والتمكين كأبعاد محورية في التأثير على رضا العميل الداخلي، وتؤكد القيم الموجبة لمعاملات الانحدار إلى أن العلاقة طردية، أي أن تحسين مستويات أبعاد التسويق الداخلي يؤدي إلى زيادة مستوى رضا العميل الداخلي.

♣ إختبار الفرضية الرئيسية الثانية: مستوى ممارسة أبعاد التسويق الداخلي (التدريب، التحفيز، التمكين، ثقافة الخدمة، والاتصال الداخلي) في المؤسسة محل الدراسة مرتفع.

الجدول رقم 2-15: إختبار Ttest لمستوى أبعاد التسويق الداخلي في المؤسسة الإستشفائية

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	DF	المتغيرات
التدريب	2.25	0.177	89.514	49	.000
التحفيز	2.24	0.392	40.411	49	.000
التمكين	2.23	0.399	39.608	49	.000
ثقافة الخدمة	2.19	0.376	41.133	49	.000
الإتصال الداخلي	2.30	0.416	39.048	49	.000

يبين الجدول رقم (2-15) نتائج اختبار (T-test) لمستوى أبعاد التسويق الداخلي في المؤسسة الاستشفائية، وتوضح النتائج إلى أن جميع أبعاد التسويق الداخلي حققت متوسطات حسابية متقاربة تتراوح بين (2.19) و(2.30)، وهي قيم تقع ضمن المستوى المتوسط وفقاً لمقياس الدراسة، وقد حقق بُعد الاتصال الداخلي أعلى متوسط حسابي (2.30)، يليه بُعد التدريب (2.25)، ثم بُعد التحفيز (2.24)، فبُعد التمكين (2.23)، وأخيراً بُعد ثقافة الخدمة (2.19).

كما أظهرت نتائج اختبار (T) أن جميع الأبعاد حققت قيماً مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.000)، في حين أن المتوسطات الحسابية لجميع الأبعاد تقع ضمن المستوى المتوسط وليس المرتفع، وهذا يعني عدم تحقق الفرضية الرئيسية الثانية التي تفترض أن مستوى ممارسة أبعاد التسويق الداخلي في المؤسسة محل الدراسة مرتفع.

♣ إختبار الفرضية الرئيسة الثالثة: مستوى رضا العملاء الداخليين نظير ممارسة التسويق الداخلي في المؤسسة محل الدراسة مرتفع.

الجدول رقم 2-16: إختبار Ttest لمستوى رضا العميل الداخلي في المؤسسة الإستشفائية

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	DF	
رضا العميل الداخلي	2.33	0.269	61.085	49	.000

يوضح الجدول رقم (2-16) نتائج اختبار (T-test) لمستوى رضا العميل الداخلي في المؤسسة الاستشفائية، وتوضح النتائج إلى أن متوسط رضا العميل الداخلي بلغ (2.33) بانحراف معياري (0.269)، وهي قيمة تقع ضمن المستوى المتوسط وفقاً لمقياس الدراسة، كما أظهرت نتائج اختبار (T) قيمة مرتفعة (61.085) ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.000)، وهذا يؤكد أن مستوى رضا العميل الداخلي يختلف جوهرياً عن القيمة الصفرية، في حين أن المتوسط الحسابي لرضا العميل الداخلي يقع ضمن المستوى المتوسط وليس المرتفع، وهذا يؤكد عدم تحقق الفرضية الرئيسية الثالثة التي تفترض أن مستوى رضا العملاء الداخليين نظير ممارسة التسويق الداخلي في المؤسسة محل الدراسة مرتفع.

♣ إختبار الفرضية الرئيسية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة تعزى للمتغيرات الديمغرافية.

بالنسبة لمتغير الجنس :

الجدول رقم 2-17: إختبار Ttest لفروق إجابات عينة الدراسة حول رضا العميل الداخلي

حول متغير الجنس

المتغيرات	العينة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	قيمة F	.Sig	Sig. (2-tailed)
ذكر	24	2.33	0.285	0.344	0.196	.846
أنثى	26	2.32	.2604			

يبين الجدول رقم (2-17) نتائج اختبار (T-test) للفروق في إجابات عينة الدراسة حول رضا العميل الداخلي تبعاً لمتغير الجنس، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.846) (Sig. 2-tailed)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، كما أن المتوسطات الحسابية متقاربة جداً بين الذكور (2.33) والإناث (2.32)، وهذا يؤكد عدم وجود اختلافات جوهرية في مستوى رضا العميل الداخلي تعزى لمتغير الجنس.

1) بالنسبة لمتغيرات ( السن ) :

الجدول رقم 2-18: إختبار ANOVA لفروق إجابات عينة الدراسة حول رضا العميل

الداخلي حول متغير السن

.Sig	قيمة F	متوسط التباينات	درجة الحرية	مجموع التباينات	رضا العميل الداخلي
					متغير السن
.244	1.437	.102	3	0.306	التباين داخل المجموعات
		.071	46	3.263	التباين بين المجموعات
		/	49	3.569	المجموع

يوضح الجدول رقم (2-18) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق في إجابات عينة الدراسة حول رضا العميل الداخلي تبعاً لمتغير السن، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (Sig.) (0.244)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، كما أن قيمة (F) بلغت (1.437)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً، وهذا يؤكد عدم وجود اختلافات جوهرية في مستوى رضا العميل الداخلي تعزى لمتغير السن.

(2) بالنسبة لمتغيرات ( المستوى التعليمي ) :

الجدول رقم 2-19: إختبار ANOVA لفروق إجابات عينة الدراسة حول رضا العميل

الداخلي حول متغير المستوى التعليمي

.Sig	قيمة F	متوسط التباينات	درجة الحرية	مجموع التباينات	رضا العميل الداخلي
					المستوى التعليمي
0.758	0.279	0.021	2	0.042	التباين داخل المجموعات
		0.075	47	3.527	التباين بين المجموعات
		/	49	3.569	المجموع

يبين الجدول رقم (2-19) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق في إجابات عينة الدراسة حول رضا العميل الداخلي تبعاً لمتغير المستوى التعليمي، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (Sig.) (0.758)، وهي أكبر بكثير من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، كما أن قيمة (F) بلغت (0.279)، وهي قيمة منخفضة جداً وغير دالة إحصائياً، وهذا يؤكد عدم وجود اختلافات جوهرية في مستوى رضا العميل الداخلي تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

(3) بالنسبة لمتغيرات ( الوظيفة ) :

الجدول رقم 2-20: إختبار ANOVA لفروق إجابات عينة الدراسة حول رضا العميل

الداخلي حول متغير المستوى التعليمي

.Sig	قيمة F	متوسط التباينات	درجة الحرية	مجموع التباينات	رضا العميل الداخلي
					الوظيفة
0.974	0.601	0.021	1	0.034	التباين داخل المجموعات
		0.074	48	3.569	التباين بين المجموعات
		/	49	3.569	المجموع

يوضح الجدول رقم (2-20) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق في إجابات عينة الدراسة حول رضا العميل الداخلي تبعاً لمتغير الوظيفة، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (Sig.) (0.974)، وهي أكبر بكثير من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، كما أن قيمة (F) بلغت (0.601)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً، وهذا يؤكد عدم وجود اختلافات جوهرية في مستوى رضا العميل الداخلي تعزى لمتغير الوظيفة.

(4) بالنسبة لمتغيرات ( الخبرة ) :

الجدول رقم 2-21: إختبار ANOVA لفروق إجابات عينة الدراسة حول رضا العميل

الداخلي حول متغير الخبرة

.Sig	قيمة F	متوسط التباينات	درجة الحرية	مجموع التباينات	رضا العميل الداخلي
					الخبرة
.352	1.069	.078	2	0.155	التباين داخل المجموعات
		.073	47	3.414	التباين بين المجموعات
		/	49	3.569	المجموع

يبين الجدول رقم (2-21) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق في إجابات عينة الدراسة حول رضا العميل الداخلي تبعاً لمتغير الخبرة، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.352) (Sig.)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، كما أن قيمة (F) بلغت (1.069)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً، وهذا يؤكد عدم وجود اختلافات جوهرية في مستوى رضا العميل الداخلي تعزى لمتغير الخبرة.

المطلب الثاني : مناقشة نتائج الدراسة

♣ تفسير نتائج الفرضية الرئيسية الأولى

أوضحت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى إلى وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد التسويق الداخلي (التدريب، التحفيز، التمكين، ثقافة الخدمة، والاتصال الداخلي) على رضا العميل الداخلي في المؤسسة الاستشفائية محل الدراسة، ويعزى ذلك أن الاستثمار في الموظفين من خلال تطبيق استراتيجيات التسويق الداخلي أدى لتعزيز شعورهم بالرضا والانتماء للمؤسسة.

وقد أظهرت النتائج أن بُعد الاتصال الداخلي كان الأكثر تأثيراً على رضا العميل الداخلي، كما أن بُعد التمكين كان الأكثر تفسيراً للتباين في رضا العميل الداخلي، وعليه فالنتائج تتوافق مع الأدبيات النظرية التي تؤكد على العلاقة الإيجابية بين التسويق الداخلي ورضا العميل الداخلي، وتدعم فكرة أن الموظفين السعداء والراضين هم أساس نجاح المؤسسة في تقديم خدمات ذات جودة عالية للعملاء الخارجيين.

♣ تفسير نتائج الفرضية الرئيسية الثانية

أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية أن مستوى ممارسة أبعاد التسويق الداخلي في المؤسسة الاستشفائية محل الدراسة كان متوسطاً وليس مرتفعاً كما افترضت الفرضية، وهذا يعني عدم تحقق هذه الفرضية، ويعزى ذلك بأن المؤسسة الاستشفائية تدرك أهمية التسويق الداخلي وتطبق أبعاده بشكل جزئي، لكنها لم تصل بعد للمستوى المطلوب من التطبيق الفعال والشامل لهذه الأبعاد، بسبب كون المؤسسة في مرحلة انتقالية نحو تبني مفهوم التسويق الداخلي بشكل كامل، في حين تواجه تحديات وقيوداً تحول دون التطبيق الأمثل لاستراتيجيات التسويق الداخلي، مثل محدودية الموارد المالية، وضعف الوعي بأهمية هذا المفهوم لدى الإدارة العليا، في حين تعكس النتائج وجود تفاوت في تطبيق أبعاد التسويق الداخلي، حيث أظهرت النتائج أن بُعد الاتصال الداخلي حقق أعلى متوسط حسابي، بينما حقق بُعد ثقافة الخدمة أدنى متوسط حسابي، وهذا يؤكد على أن المؤسسة ركزت على بعض الجوانب وأهملت جوانب أخرى، وهذا أثر سلباً على فعالية التسويق الداخلي ككل.

#### ♣ تفسير نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة:

أوضحت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة أن مستوى رضا العملاء الداخليين نظير ممارسة التسويق الداخلي في المؤسسة الاستشفائية محل الدراسة كان متوسطاً وليس مرتفعاً كما افترضت الفرضية، مما يعني عدم تحقق هذه الفرضية، ويعزى ذلك في ضوء نتائج الفرضية الثانية، حيث أن المستوى المتوسط لتطبيق أبعاد التسويق الداخلي انعكس بشكل مباشر على مستوى رضا العميل الداخلي الذي جاء متوسطاً أيضاً، فالعلاقة بين المتغيرين طردية، كما أكدت نتائج الفرضية الأولى، وبالتالي فإن التطبيق الجزئي لأبعاد التسويق الداخلي لا يمكن أن يحقق مستوى مرتفعاً من الرضا لدى العملاء الداخليين، كما أوضحت النتائج وجود عوامل أخرى تؤثر على رضا العميل الداخلي بخلاف أبعاد التسويق الداخلي، مثل ظروف العمل، والعلاقات مع الزملاء والرؤساء، والأجور والمكافآت، والأمان الوظيفي، وفرص التطور المهني، وهذا أثر سلباً على المستوى العام لرضا العميل الداخلي.

#### ♣ تفسير نتائج الفرضية الرئيسية الرابعة:

أوضحت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول رضا العميل الداخلي تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة، الخبرة)، وهذا أكد تحقق هذه الفرضية، ويعزى تفسيره بأن رضا العميل الداخلي في المؤسسة الاستشفائية محل الدراسة يتأثر بعوامل موضوعية مرتبطة ببيئة العمل وسياسات المؤسسة، وليس بالخصائص الشخصية أو الديمغرافية للموظفين، فأغلب الموظفين بغض النظر عن جنسهم أو عمرهم أو مستواهم التعليمي أو وظيفتهم أو خبرتهم، يتعرضون لنفس ظروف العمل ويخضعون لنفس السياسات والإجراءات، وبالتالي فتقييمهم لمستوى رضاهم يكون متقارباً، كما أكدت نتائج وجود ثقافة تنظيمية موحدة في المؤسسة، عززت من قيمة المساواة والعدالة بين جميع الموظفين، وضمنت توزيع الفرص والموارد بشكل عادل، وهذا قلل من احتمالية وجود فروق في مستوى الرضا بين مختلف الفئات.

### النتائج العامة للدراسة:

من خلال تفسير نتائج الفرضيات الأربعة، يتضح أن:

- المؤسسة الاستشفائية محل الدراسة تطبق أبعاد التسويق الداخلي بمستوى متوسط، وقد أكدت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين أبعاد التسويق الداخلي ورضا العميل الداخلي، مع تفاوت في قوة تأثير الأبعاد المختلفة.
- كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق في مستوى رضا العميل الداخلي تعزى للمتغيرات الديمغرافية، وهذا يوضح أن العوامل الموضوعية المرتبطة ببيئة العمل وسياسات المؤسسة هي المحدد الرئيسي لرضا العميل الداخلي.
- وأكدت النتائج على ضرورة قيام المؤسسة بتطوير استراتيجيات متكاملة لتحسين مستوى تطبيق أبعاد التسويق الداخلي، مع التركيز بشكل خاص على الأبعاد التي أظهرت تأثيراً قوياً على رضا العميل الداخلي، مثل الاتصال الداخلي والتمكين.
- كما ينبغي على المؤسسة تبني نهج شمولي في تحسين رضا العميل الداخلي، يتضمن تطوير جميع العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي، وليس فقط أبعاد التسويق الداخلي.

- ينبغي أن تكون استراتيجيات تحسين رضا العميل الداخلي موجهة لجميع الموظفين بغض النظر عن خصائصهم الديمغرافية، مع إمكانية تخصيص بعض البرامج لتلبية احتياجات فئات معينة إذا ظهرت الحاجة لذلك.

### الخلاصة:

تطرقنا في هذا الفصل على الجانب التطبيقي من الدراسة لمعرفة أثر التسويق الداخلي على رضا العميل الداخلي حيث أعددنا على الاستبيان كأداة لجمع البيانات حيث تم توزيعها على الموظفين المتواجدين في المؤسسة تضمنت الاستبيانية محاور تتعلق بأبعاد التسويق الداخلي (التواصل الداخلي والتدريب والتحفيز والتمكين وثقافة الخدمة) ومدى انعكاساتها على رضا العميل الداخلي

وبعد توزيع الاستبيان واسترجاعها تم جمع البيانات اللازمة للوصول الى نتائج واختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

خاتمة

في ختام هذا البحث، يتبين أن التسويق الداخلي يمثل ركيزة أساسية لتحقيق رضا العميل الداخلي، والذي يشكل بدوره قاعدة انطلاق نحو تحسين الأداء العام للمؤسسة وتعزيز جودة الخدمات المقدمة. لقد أظهرت الدراسة أن تطبيق مبادئ واستراتيجيات التسويق الداخلي، مثل التواصل الفعال التحفيزي والتكوين والتمكين، يساهم بشكل مباشر في رفع معنويات العاملين، وزيادة التزامهم، وتحسين تفاعلهم مع بيئة العمل.

إن الاهتمام بالعميل الداخلي لا يقل أهمية عن العميل الخارجي، حيث يعد الموظف الواجهة الأولى للمؤسسة وسفيرها الحقيقي. ومن خلال بناء ثقافة تنظيمية داعمة وتوفير بيئة عمل محفزة، يمكن للمؤسسة تحقيق مستويات عالية من الرضا والولاء الداخلي، ما ينعكس إيجاباً على علاقتها مع عملائها الخارجيين ويدعم استدامة نجاحها. نأمل أن تساهم نتائج هذه الدراسة في توجيه المؤسسات نحو تبني نهج أكثر شمولية في إدارتها للموارد البشرية، عبر تعزيز استراتيجيات التسويق الداخلي كأداة فعالة لتحسين بيئة العمل وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة أكبر

### نتائج نظرية:

وجود علاقة إيجابية قوية بين التسويق الداخلي ورضا العميل الداخلي

أهمية التواصل الداخلي الفعال

دور التدريب والتحفيز

التمكين والمشاركة في اتخاذ القرار

التسويق الداخلي كوسيلة لتحسين جودة الخدمات

وجود تفاوت في تطبيق مبادئ التسويق الداخلي بين الأقسام

### التوصيات:

تعزيز ثقافة التسويق الداخلي داخل المؤسسة

على المؤسسة الاستثمار في التدريب والتكوين المستمر

على المؤسسة قياس رضا الموظف بشكل دوري

خلق بيئة عمل إيجابية ومحفزة

تحقيق التكامل بين التسويق الداخلي والخارجي

آفاق الدراسة:

اجراء دراسات مقارنة بين قطاعات مختلفة

تحليل تأثير التسويق الداخلي في الأداء الوظيفي

دراسة العلاقة بين رضا العميل الداخلية والولاء التنظيمي

## قائمة المصادر والمراجع

## قائمة المصادر والمراجع

### أولا: المراجع العربية

1. أحمد محمد عثمان آدم، دور إدارة المعرفة والأصول الفكرية، ط01، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2018 .
2. أدريان بالمر، مبادئ تسويق الخدمات، ط02، ترجمة بهاء شاهين، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2024 .
3. أدريان بالمر، مبادئ تسويق الخدمات، نفس المرجع السابق، ص.620
4. سعدون حمود جثير الربيعاوي، طيف التسويق، ط01، دار فداء للنشر والتوزيع، الأردن، 2020 .
5. عاطف جابر طه، قضايا علمية معاصرة في الموارد البشرية، ط01، الدار الأكاديمية للعلوم، القاهرة، 2013 ،
6. ليلي مطالي، الوجيز في التسويق الإلكتروني، دار الكتاب العلمية، لبنان، 2016.
7. معراج هواري، العلامة التجارية "المهية والأهمية"، ط01، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 176-177.
8. كامل محمد محمد عويضة، علم النفس الصناعي، دار الكتاب العلمية، لبنان، 1996، ص.19-20.

### ثانيا: الأطروحات الجامعية

- ابراهيم صالحى، قياس مستوى تكيف العميل الداخلي مع التطبيقات الإلكترونية وأثره على رضا العميل الخارجي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة الجلفة، 2024، ص.51
- ابراهيم صالحى، نفس المرجع السابق، ص.51
- زاويد يمينة، أثر تسيير الكفاءات البشرية على رضا العميل الداخلي، مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة الماستر أكاديمي، جامعة ورقلة، 2018، ص.14

### ثالثا: المقالات والمجلات العلمية

- نبيل حليلو، التسويق الداخلي للمورد البشرية "المفهوم والأهمية"، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، ع33، الجزائر، 2018، ص.91-92
- نبيل حليلو، التسويق الداخلي للمورد البشرية "المفهوم والأهمية"، نفس المرجع السابق، ص.92
- هباز ناهد، إدارة مزيج التسويق الداخلي لبناء المزايا التنافسية في المؤسسات، مجلة ميلاف لبحوث والدراسات، مج06، ع01، الجزائر، 2020، ص.361-362
- بلبخاري سامي، التسويق الداخلي كمدخل لتحسين أداء العاملين، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، ع02/33، جامعة الجلفة، الجزائر، 2017، ص.98-99

## قائمة المصادر والمراجع

- بليخاري سامي، التسويق الداخلي كمدخل لتحسين أداء العاملين، نفس المرجع السابق، ص.99
- بليخاري سامي، التسويق الداخلي كمدخل لتحسين أداء العاملين، نفس المرجع السابق، ص.99
- بورقعة فاطمة، تأثير الرضا الوظيفي على أداء العاملين بتوسط الولاء التنظيمي لدي بريد الجزائر بالوحدة الولائية للبريد بالنعامة، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، مج13 ، ع02، جامعة غرداية، 2020، ص951-950
- بورقعة فاطمة، نفس المرجع السابق، ص951-950
- مریم زهراوي، دلالات وأبعاد الرضا الوظيفي، مجلة الباحث الاجتماعي، ع13، الجزائر، 2017، ص427-426
- عبد الغاني محمد مومن الدرسي، الرضا الوظيفي في المنظمات "المفهوم-النظريات-طرق القياس"، المجلة الليبية العالمية، ع69، جامعة بنغازي، ليبيا، 2023، ص.21-20
- عبد الغاني محمد مومن الدرسي، نفس المرجع السابق، ص.21-20
- بودي عبد القادر، أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي، مجلة الابتكار والتسويق"، مج05 ، ع01، الجزائر، 2018.
- دليلة بركان، ممارسات التسويق الداخلي ومساهمتها في تحقيق الرضا الوظيفي، مجلة العلوم الإنسانية، مج21، ع02، الجزائر، بتاريخ.2021
- فؤاد صاح الأحمّد، أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي للعاملين، مجلة جامعة البعث، مج41 ، ع96، سوريا، بتاريخ 2019.
- عياد صالح، أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي، مجلة النمو الاقتصادي وريادة الأعمال"، مج04 ، ع01، الجزائر، بتاريخ.2020
- عمر على بابكر، "أثر ممارسات) أبعاد (التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي وأداء العاملين"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية"، مج02، ع15، فلسطين، 1018

رابعا: المراجع الأجنبية

BENZEKRI IMÈNE " Influence du marketing interne sur la satisfaction au travail et engagement organisationnel" Revue International des Sciences de N°3, VL06, 2023, Gestion

## قائمة المصادر والمراجع

Chaymae Abbana Bennan, The role of internal marketing in employee job satisfaction, affective commitment and turnover intention, Rajagiri Management Journal, N°4, VL18, 2023

Francis Osei, The Influence of Internal Marketing on Employee Performance in The Ghanaian Public Sector, Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi, N°2, VL30, 2023

Marta Barreira, The impact of internal marketing on employee attitudes and behaviors in local public sector organizations, Tourism & Management Studies, N°3, VL19, 2023

gilbert farges, Icare: pour améliorer la satisfaction des clients internes de l'administration publique, les cahiers de la qualité, Université de Technologie de Compiègne, France, 2015, P140.

### أولا: المراجع العربية

أحمد محمد عثمان آدم، دور إدارة المعرفة والأصول الفكرية، ط01، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2018، ص 185

سعدون حمود جثير الربيعاوي، طيف التسويق، ط01، دار فيداء للنشر والتوزيع، الأردن، 2020، ص.18

سعدون حمود جثير الربيعاوي، طيف التسويق، نفس المرجع السابق، ص.18

ليلى مطالي، الوجيز في التسويق الالكتروني، دار الكتاب العلمية، لبنان، 2016.

أدريان بالمر، مبادئ تسويق الخدمات، ط02، ترجمة بهاء شاهين، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2024، ص-620-619

أدريان بالمر، مبادئ تسويق الخدمات، نفس المرجع السابق، ص.620

عاطف جابر طه، قضايا عالمية معاصرة في الموارد البشرية، ط01، الدار الأكاديمية للعلوم، القاهرة، 2013، ص.46

معراج هوارى، العلامة التجارية "الماهية والأهمية"، ط01، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص-176-177.

كامل محمد محمد عويضة، علم النفس الصناعي، دار الكتاب العلمية، لبنان، 1996، ص.19-20

## قائمة المصادر والمراجع

ثانيا: الأطروحات الجامعية

ابراهيم صالحى، قياس مستوى تكيف العميل الداخلي مع التطبيقات الإلكترونية وأثره على رضا العميل الخارجي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة الجلفة، 2024، ص.51

ابراهيم صالحى، نفس المرجع السابق،، ص.51

زواويد يمينة، أثر تسيير الكفاءات البشرية على رضا العميل الداخلي، مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة الماستر أكاديمي، جامعة ورقلة، 2018، ص.14

ثالثا: المقالات والمجلات العلمية

نبيل حليلو، التسويق الداخلي للمورد البشرية "المفهوم والأهمية"، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، ع33، الجزائر، 2018، ص.91-92

نبيل حليلو، التسويق الداخلي للمورد البشرية "المفهوم والأهمية"، نفس المرجع السابق، ص.92

هباز ناهد، إدارة مزيج التسويق الداخلي لبناء المزايا التنافسية في المؤسسات، مجلة ميلاف لبحوث والدراسات، مج06، ع01، الجزائر، 2020، ص.361-362

بلبخاري سامي، التسويق الداخلي كمدخل لتحسين أداء العاملين، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، ع02/33، جامعة الجلفة، الجزائر، 2017، ص.98-99

بلبخاري سامي، التسويق الداخلي كمدخل لتحسين أداء العاملين، نفس المرجع السابق، ص.99

بلبخاري سامي، التسويق الداخلي كمدخل لتحسين أداء العاملين، نفس المرجع السابق، ص.99

بورقعة فاطمة، تأثير الرضا الوظيفي على أداء العاملين بتوسط الولاء التنظيمي لدي بريد الجزائر بالوحدة الولائية للبريد بالنعامة، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، مج13، ع02، جامعة غرداية، 2020، ص.950-951

بورقعة فاطمة، نفس المرجع السابق، ص.950-951

مريم زهراوي، دلالات وأبعاد الرضا الوظيفي، مجلة الباحث الاجتماعي، ع13، الجزائر، 2017، ص.426-427

عبد الغاني محمد مومن الدرسي، الرضا الوظيفي في المنظمات "المفهوم-النظريات-طرق القياس"، المجلة الليبية العالمية، ع69، جامعة بنغازي، ليبيا، 2023، ص.20-21

عبد الغاني محمد مومن الدرسي، نفس المرجع السابق، ص.20-21

## قائمة المصادر والمراجع

- بودي عبد القادر، أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي، مجلة الابتكار والتسويق"، مج5، ع01، الجزائر، 2018.
- دليلة بركان، ممارسات التسويق الداخلي ومساهمتها في تحقيق الرضا الوظيفي، مجلة العلوم الإنسانية، مج21، ع02، الجزائر، بتاريخ. 2021
- فؤاد صالح الأحمّد، أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي للعاملين، مجلة جامعة البعث، مج41، ع96، سوريا، بتاريخ 2019.
- عياد صالح، أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي، مجلة النمو الاقتصادي وريادة الأعمال"، مج04، ع01، الجزائر، بتاريخ. 2020
- عمر على بابكر، " أثر ممارسات) أبعاد (التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي وأداء العاملين"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية"، مج02، ع15، فلسطين، 1018

### رابعا: المراجع الأجنبية

- BENZEKRI IMÈNE " Influence du marketing interne sur la satisfaction au travail et engagement organisationnel" Revue International des Sciences de N°3, VL06, 2023. Gestion
- Chaymae Abbana Bennan, The role of internal marketing in employee job satisfaction, affective commitment and turnover intention, Rajagiri Management Journal, N°4, VL18, 2023
- Francis Osei, The Influence of Internal Marketing on Employee Performance in The Ghanaian Public Sector, Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi, N°2, VL30, 2023
- Marta Barreira, The impact of internal marketing on employee attitudes and behaviors in local public sector organizations, Tourism & Management Studies, N°3, VL19, 2023
- gilbert farges, Icare: pour améliorer la satisfaction des clients internes de l'administration publique, les cahiers de la qualité, Université de Technologie de Compiègne, France, 2015, P140.

الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

تخصص تسويق خدمات



## استمارة الاستبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

يسرني ان أضع بين أيديكم هذا الاستبيان في إطار إنجاز مذكرة ماستر في العلوم التجارية -والهدف منه هو دراسة وتحليل أثر التسويق الداخلي على رضا العميل الداخلي ومحاولة تحسينها.

أرجوا من سيادتكم التفضل بمليء هذا الاستبيان، حيث سيتم جمع هذه البيانات لتكون محورية وهامة لإتمام هذا البحث العلمي ونرجو ان تجيئوا بكل موضوعية وشفافية على أسئلة الاستبيان، ونحيطكم علما ان المعلومات التي سيتم جمعها ستستخدم إلا لأغراض البحث العلمي

شاكرين ومقدرين كريم تعاونكم

الطالب: شرايطة عبد الباسط

## أولاً: الجزء الخاص بمتغيرات الدراسة

الرجاء وضع إشارة (x) في المكان الذي تراه مناسباً مع التأكيد أن كل سؤال يحتمل إجابة واحدة فقط، لذا نطلب من سيادتكم التركيز أكثر.

			العبارات	رقم
موافق	محايد	غير موافق	أولاً: أبعاد التسويق الداخلي	
<b>1-البعد الأول: التدريب</b>				
			01	تتاح لي فرص تدريبية تساهم في تحسين أدائي الوظيفي
			02	اشعر بأن برامج التدريب تلبي إحتياجاتي المهنية
			03	يتم دعمي لتطوير مهارات جديدة تساعدني على النمو الوظيفي
			04	التدريب يجعلني أكثر قدرة على تقديم خدمات أفضل للعملاء
<b>2-البعد الثاني: التحفيز</b>				
			05	اشعر بأن المؤسسة تقدر مجهودي عند تقديم حوافز مجزية
			06	الحوافز المقدمة تشجعني على تقديم الأفضل في عملي
			07	أرى ان النظام الحالي للحوافز عادل ومنصف
			08	الحوافز المالية و الغير مالية تزيد من ولائي للمؤسسة
<b>3-البعد الثالث : التمكين</b>				
			09	اشعر بأن لدي صلاحيات لإتخاذ القرارات في المؤسسة
			10	أشعر بالإستقلالية في أداء عملي
			11	أرى بأن المؤسسة تفوض لي المسؤوليات بشكل مناسب
			12	أشعر أن لدي الموارد والدعم الكافي لإنجاز مهامي بكفاءة
<b>4-البعد الرابع : ثقافة الخدمة</b>				
			14	أرى بأن المؤسسة تشجع على تقديم خدمة عالية الجودة

			15	يتم تقدير الموظفين اللذين يقدمون خدمات مميزة للعملاء
			16	أرى بأن ثقافة الخدمة تشجع على التعاون وحل المشكلات بسرعة للعملاء
			17	قيم الشركة تدعم تركيز على رضا العميل الداخلي
<b>5- البعد الخامس: الاتصال الداخلي</b>				
			18	أشعر بأن قنوات الاتصال داخل الشركة واضحة وسهلة الاستخدام
			19	أشعر بأن المعلومات التي تحتاجها لأداء عملي تصلني في الوقت المناسب
			20	أرى بأن جودة التواصل بين الأقسام المختلفة للمؤسسة عالية
			21	أرى بأن الاجتماعات الدورية تساعد على فهم أهداف المؤسسة وتطويرها
<b>ثانيا: رضا العميل الداخلي</b>				
			22	أشعر بالراحة أثناء التعامل مع زملائي
			23	البيئة العامة للعمل تعزز من شعوري بالسعادة
			24	اعتقد ان بيئتي العملية تحترم خصوصيتي وشخصيتي
			25	أشعر بأنني مقدر وهام بالنسبة للمؤسسة
			26	أشعر ان المؤسسة توفر لي بيئة عمل آمنة وصحية
			27	اشعر بأن المؤسسة تستمع وتقدر آرائي ومقترحاتي
			28	أرى بأن بيئة العمل في المؤسسة تشجع على التعاون والمبادرة

## ثانياً: البيانات الشخصية:

يرجى من سيادتكم قراءة السؤال، ووضع العلامة (X) في الخانة المناسبة

1-الجنس:	ذكر <input type="checkbox"/>	أنثى <input type="checkbox"/>	
2-السن: أقل من 20 سنة	<input type="checkbox"/>	من 20 إلى 40 سنة <input type="checkbox"/>	
	من 41 إلى 60 سنة <input type="checkbox"/>	61 سنة فأكثر <input type="checkbox"/>	
3-المستوى التعليمي:	مستوى ثانوي أو أقل <input type="checkbox"/>	مستوى جامعي <input type="checkbox"/>	دراسات عليا <input type="checkbox"/>
4-الوظيفة:	موظف <input type="checkbox"/>	مدير <input type="checkbox"/>	مهنة أخرى <input type="checkbox"/>
5-الخبرة المهنية:	أقل من 3 سنوات <input type="checkbox"/>	من 3 إلى 5 سنوات <input type="checkbox"/>	أكثر من 5 سنوات <input type="checkbox"/>

سؤال مفتوح: ماهي الجوانب التي ترى بأنها بحاجة الى تحسين في المؤسسة؟

.....  
.....  
.....

هل لديك اي اقتراحات إضافية ترغب في مشاركتها؟

.....  
.....  
.....

في الأخير أشكركم الشكر الجزيل على حسن تعاونكم

## مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS

الجنس					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	24	48.0	48.0	48.0
	أنثى	26	52.0	52.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

السن					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 20 سنة	11	22.0	22.0	22.0
	من 20 إلى 40 سنة	13	26.0	26.0	48.0
	من 41 إلى 60 سنة	22	44.0	44.0	92.0
	من 61 سنة فأكثر	4	8.0	8.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

المستوى_التعليمي					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي أو أقل	11	22.0	22.0	22.0
	جامعي	32	64.0	64.0	86.0
	دراسات عليا	7	14.0	14.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

الوظيفية					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موظف	35	70.0	70.0	70.0
	مهنة أخرى	15	30.0	30.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

الخبرة_المهنية					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 3 سنوات	9	18.0	18.0	18.0
	من 3 إلى 5 سنوات	17	34.0	34.0	52.0
	أكثر من 5 سنوات	24	48.0	48.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha <sup>a</sup>	N of Items
.898	20
Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha <sup>a</sup>	N of Items
.716	08

Tests of Normality						
Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>				Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	Df	Sig.

التسويق الداخلي	.107	50	.200*	.968	50	.194
رضا العميل الداخلي	.153	50	.200*	.923	50	.123
*. This is a lower bound of the true significance.						
a. Lilliefors Significance Correction						

Correlations		
		التدريب
التدريب	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	50
تتاح لي فرص تدريبية تساهم في تحسين أدائي الوظيفي	Pearson Correlation	.376**
	Sig. (2-tailed)	.007
	N	50
اشعر بأن برامج التدريب تلبي إحتياجاتي المهنية	Pearson Correlation	.580**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	50
يتم دعمي لتطوير مهارات جديدة تساعدني على النمو الوظيفي	Pearson Correlation	.490**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	50
التدريب يجعلني أكثر قدرة على تقديم خدمات أفضل للعملاء	Pearson Correlation	.595**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	50

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations		
		التحفيز
التحفيز	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	50
مجزية حوافز تقديم عند مجهودي تقدر المؤسسة بأن اشعر	Pearson Correlation	.515**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	50
عملي في الأفضل تقديم على تشجعتي المقدمة الحوافز	Pearson Correlation	.461**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	50
ومنصف عادل للحوافز الحالي النظام ان أرى	Pearson Correlation	.434**
	Sig. (2-tailed)	.002
	N	50
للمؤسسة ولائي من تزيد مالية الغير و المالية الحوافز	Pearson Correlation	.587**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	50

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations		
		التمكين
التمكين	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	50
اشعر بأن لدي صلاحيات لإتخاذ القرارات في المؤسسة	Pearson Correlation	.525**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	50
اشعر بالاستقلالية في أداء عملي	Pearson Correlation	.287*
	Sig. (2-tailed)	.043
	N	50
أرى بأن المؤسسة تفوض لي المسؤوليات بشكل مناسب	Pearson Correlation	.495**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	50
أشعر أن لدي الموارد والدعم الكافي لإنجاز مهماتي بكفاءة	Pearson Correlation	.513**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	50

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations		
		ثقافة الخدمة
ثقافة الخدمة	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	50
أرى بأن المؤسسة تشجع على تقديم خدمة عالية الجودة	Pearson Correlation	.677**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	50
يتم تقدير الموظفين اللذين يقدمون خدمات مميزة للعملاء	Pearson Correlation	.494**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	50
أرى بأن ثقافة الخدمة تشجع على التعاون وحل المشكلات بسرعة للعملاء	Pearson Correlation	.466**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	50
قيم الشركة تدعم تركيز على رضا العميل الداخلي	Pearson Correlation	.514**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	50

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations		
		الإتصال الداخلي
الإتصال الداخلي	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	50
أشعر بأن قنوات الإتصال داخل الشركة واضحة وسهلة الإستخدام	Pearson Correlation	.625**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	50
أشعر بأن المعلومات التي تحتاجها لأداء عملك تصلني في الوقت المناسب	Pearson Correlation	.507**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	50
أرى بأن جودة التواصل بين الأقسام المختلفة للمؤسسة عالية	Pearson Correlation	.577**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	50
أرى بأن الإجتماعات الدورية تساعد على فهم أهداف المؤسسة و تطويرها	Pearson Correlation	.481**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	50

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations		
		رضا العميل الداخلي
رضا العميل الداخلي	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	50
أشعر بالراحة أثناء التعامل مع زملائي	Pearson Correlation	.270
	Sig. (2-tailed)	.058
	N	50
البيئة العامة للعمل تعزز من شعوري بالسعادة	Pearson Correlation	.362**
	Sig. (2-tailed)	.010
	N	50
اعتقد ان بيئتي العملية تحترم خصوصيتي وشخصيتي	Pearson Correlation	.389**
	Sig. (2-tailed)	.005
	N	50
أشعر بأنني مقدر و هام بالنسبة للمؤسسة	Pearson Correlation	.559**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	50
أشعر ان المؤسسة توفر لي بيئة عمل آمنة و صحية	Pearson Correlation	.202
	Sig. (2-tailed)	
	N	50

	Sig. (2-tailed)	.159
	N	50
اشعر بأن المؤسسة تستمع وتقدر آرائي و مقترحاتي	Pearson Correlation	.240
	Sig. (2-tailed)	.093
	N	50
أرى بأن بيئة العمل في المؤسسة تشجع على التعاون و المبادرة	Pearson Correlation	.319*
	Sig. (2-tailed)	.024
	N	50
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).		

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
التسويق الداخلي	50	2.2530	.17797
التدريب	50	2.2450	.39282
تتاح لي فرص تدريبية تساهم في تحسين أدائي الوظيفي	50	2.4800	.70682
اشعر بأن برامج التدريب تلبى إحتياجاتي المهنية	50	2.1600	.76559
يتم دعمي لتطوير مهارات جديدة تساعدني على النمو الوظيفي	50	2.1200	.79898
التدريب يجعلني أكثر قدرة على تقديم خدمات أفضل للعملاء	50	2.2200	.78999
التحفيز	50	2.2350	.39901
اشعر بأن المؤسسة تقدر مجهودي عند تقديم حوافز مجزية	50	2.4000	.69985
الحوافز المقدمة تشجعني على تقديم الأفضل في عملي	50	2.2400	.79693
أرى ان النظام الحالي للحوافز عادل ومنصف	50	2.2200	.81541
الحوافز المالية و الغير مالية تزيد من ولائي للمؤسسة	50	2.0800	.87691
التمكين	50	2.1900	.37648
اشعر بأن لدي صلاحيات لإتخاذ القرارات في المؤسسة	50	2.2800	.80913
أشعر بالاستقلالية في أداء عملي	50	2.1200	.82413
أرى بأن المؤسسة تفوض لي المسؤوليات بشكل مناسب	50	2.1800	.82536
أشعر أن لدي الموارد والدعم الكافي لإنجاز مهماتي بكفاءة	50	2.1800	.84973
ثقافة الخدمة	50	2.3000	.41650
أرى بأن المؤسسة تشجع على تقديم خدمة عالية الجودة	50	2.1800	.80026
يتم تقدير الموظفين اللذين يقدمون خدمات مميزة للعملاء	50	2.2600	.80331
أرى بأن ثقافة الخدمة تشجع على التعاون وحل المشكلات بسرعة للعملاء	50	2.3000	.81441
قيم الشركة تدعم تركيز على رضا العميل الداخلي	50	2.4600	.67643
الإتصال الداخلي	50	2.2950	.44518
أشعر بأن قنوات الإتصال داخل الشركة واضحة وسهلة الإستخدام	50	2.2400	.82214
أشعر بأن المعلومات التي تحتاجها لأداء عملي تصلني في الوقت المناسب	50	2.3200	.79385
أرى بأن جودة التواصل بين الأقسام المختلفة للمؤسسة عالية	50	2.2400	.87037
أرى بأن الإجتماعات الدورية تساعد على فهم أهداف المؤسسة و تطويرها	50	2.3800	.75295
Valid N (listwise)	50		

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
رضا العميل الداخلي	50	1.57	2.71	2.3314	.26988
أشعر بالراحة أثناء التعامل مع زملائي	50	1.00	3.00	2.4600	.70595
البيئة العامة للعمل تعزز من شعوري بالسعادة	50	1.00	3.00	2.4200	.78480
اعتقد ان بيئتي العملية تحترم خصوصيتي وشخصيتي	50	1.00	3.00	2.3800	.83029
أشعر بأنني مقدر و هام بالنسبة للمؤسسة	50	1.00	3.00	2.2200	.84007
أشعر ان المؤسسة توفر لي بيئة عمل آمنة و صحية	50	1.00	3.00	2.3200	.74066
اشعر بأن المؤسسة تستمع وتقدر آرائي و مقترحاتي	50	1.00	3.00	2.2600	.80331
أرى بأن بيئة العمل في المؤسسة تشجع على التعاون و المبادرة	50	1.00	3.00	2.2600	.87622
Valid N (listwise)	50				

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
التسويق الداخلي	50	2.2530	.17797	.02517
التدريب	50	2.2450	.39282	.05555
التحفيز	50	2.2350	.39901	.05643

التمكين	50	2.1900	.37648	.05324
ثقافة الخدمة	50	2.3000	.41650	.05890
الإتصال الداخلي	50	2.2950	.44518	.06296
رضا العميل الداخلي	50	2.3314	.26988	.03817

One-Sample Test						
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
					التسويق الداخلي	89.514
التدريب	40.411	49	.000	2.24500	2.1334	2.3566
التحفيز	39.608	49	.000	2.23500	2.1216	2.3484
التمكين	41.133	49	.000	2.19000	2.0830	2.2970
ثقافة الخدمة	39.048	49	.000	2.30000	2.1816	2.4184
الإتصال الداخلي	36.453	49	.000	2.29500	2.1685	2.4215
رضا العميل الداخلي	61.085	49	.000	2.33143	2.2547	2.4081

Correlations			
		التسويق الداخلي	رضا العميل الداخلي
التسويق الداخلي	Pearson Correlation	1	.773
	Sig. (2-tailed)		.001
	N	50	50
رضا العميل الداخلي	Pearson Correlation	.773	1
	Sig. (2-tailed)	.001	
	N	50	50

Correlations		
		رضا العميل الداخلي
التدريب	Pearson Correlation	.681
	Sig. (2-tailed)	.009
	N	50
التحفيز	Pearson Correlation	.753
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	50
التمكين	Pearson Correlation	.600
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	50
ثقافة الخدمة	Pearson Correlation	.543
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	50
الإتصال الداخلي	Pearson Correlation	.572
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	50

ANOVA <sup>a</sup>						
	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.253	5	.051	19.672	.000 <sup>b</sup>
	Residual	3.316	44	.075		
	Total	3.569	49			

Dependent Variable: رضا العميل الداخلي  
Predictors: (Constant), الإتصال الداخلي, التحفيز, التدريب, ثقافة الخدمة, التمكين

Coefficients <sup>a</sup>					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		

1	(Constant)	2.219	.522		4.249	.000
	التدريب	.524	.107	.481	1.160	.000
	التحفيز	.612	.102	.317	1.115	.000
	التمكين	.775	.111	.605	1.675	.000
	ثقافة الخدمة	.801	.099	.756	1.024	.000
	الإتصال الداخلي	.955	.089	.890	1.612	.000

a. Dependent Variable: رضا العميل الداخلي

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.773 <sup>a</sup>	.597	.591	.27451
التسويق الداخلي , (Constant)				
Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.681 <sup>a</sup>	.463	.452	.0914
التدريب , (Constant)				
Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.753 <sup>a</sup>	.567	.556	.1004
التحفيز , (Constant)				
Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.600 <sup>a</sup>	.360	.348	.0920
التمكين , (Constant)				
Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.543 <sup>a</sup>	.295	.284	.1058
الخدمة ثقافة , (Constant)				
Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.572 <sup>a</sup>	.328	.316	.1129
الإتصال الداخلي , (Constant)				

Group Statistics					
	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
رضا العميل الداخلي	ذكر	24	2.3393	.28513	.05820
	أنثى	26	2.3242	.26048	.05108

Independent Samples Test						
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
رضا العميل الداخلي	Equal variances assumed	.344	.560	.196	48	.846
	Equal variances not assumed			.195	46.628	.846

السن

ANOVA					
رضا العميل الداخلي					
	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.306	3	.102	1.437	.244
Within Groups	3.263	46	.071		
Total	3.569	49			

المستوى التعليمي

ANOVA					
رضا العميل الداخلي					
	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.042	2	.021	.279	.758
Within Groups	3.527	47	.075		
Total	3.569	49			

الوظيفية

ANOVA					
رضا العميل الداخلي					
	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.034	1	.000	.001	.974
Within Groups	3.569	48	.074		
Total	3.569	49			

الخبرة المهنية

ANOVA					
رضا العميل الداخلي					
	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.155	2	.078	1.069	.352
Within Groups	3.414	47	.073		
Total	3.569	49			