

# تأثير أبعاد التسويق الداخلي على راحة الموظفين وأدائهم بالتطبيق على البنوك المحلية في جازان

د/ علي بن محمد المدبش

كلية المجتمع - جامعة جازان - المملكة العربية السعودية

## المُلخَص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير أبعاد التسويق الداخلي (التوظيف، التفاعل الداخلي، التدريب، الحوافز والمكافآت) على راحة الموظفين وأثره على تحسين أداء الموظفين في البنوك المحلية في مدينة جازان بالمملكة العربية السعودية. ولتحقيق ذلك تم تصميم استبيان وتوزيعه على عينة ملائمة حجمها (٢٠٠) من موظفي وموظفات البنوك المحلية العاملة في منطقة جازان مثل مصرف الراجحي، البنك الأهلي التجاري، بنك الرياض، بنك البلاد وذلك لمنح كل أفراد المجتمع الفرصة المتساوية لاختياره كمستجيب. ولاختبار وتحليل العلاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة تم استخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية مثل قيمة مربع كاي ( $\chi^2$ ) وتحليل الانحدار واختبار أثر المتغير المستقل (أبعاد التسويق الداخلي) على كل من المتغير الوسيط (راحة الموظفين) والمتغير التابع (أداء الموظفين). أظهرت النتائج قبول الفرضية الرئيسية بوجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين أبعاد التسويق الداخلي وراحة الموظفين في البنوك محل الدراسة. كما أشارت النتائج إلى قبول أغلب الفرضيات الفرعية الأربعة، بوجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للمتغيرات التابعة منفردة على راحة الموظفين في قطاع البنوك، كما أشارت النتائج إلى قبول الفرضية الرئيسية الثانية، بوجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين راحة الموظفين في البنوك المحلية بمدينة جازان ومستوى أدائهم. وبالاعتماد على هذه النتائج التي توصلت إليها الدراسة، فقد تم اقتراح مجموعة من التوصيات لقطاع البنوك وللدراسات التسويقية المستقبلية.

**كلمات مفتاحية:** التسويق الداخلي، راحة الموظف، أداء الموظف، البنوك التجارية، جازان.

## مُقَدِّمَةٌ :

يعد مصطلح التسويق الداخلي من المفاهيم التسويقية الحديثة الذي ظهر في الثلاثينات من القرن العشرين لمحاكاة التسويق التقليدي والتركيز على العلاقة بين العاملين أكثر من التركيز على العلاقة بين المنظمة والعاملين فيها. فكما تحاول المنظمات تقديم الأفضل لعملائها تحاول بنفس القدر تسهيل وبناء العلاقات الفعالة بين العاملين فيها (Rafiq and Ahmad, 2000). لم يعد نجاح المنظمات يعتمد على تطوير منتجات وخدمات بخصائص وأسعار وترويج فقط، بل أصبح يتجاوز ذلك بالتركيز على الاهتمام بواقعها الداخلي من تطوير معارف العاملين وتنمية مهاراتهم على نحو متميز (عبدالباق، ٢٠٠٤).

هدف تطبيق مفهوم التسويق الداخلي بما في ذلك تسويق خدمات البنوك التجارية ليرسخ قاعدة اعتبار الموظفين في المنظمة كعملاء لها، وضرورة التعامل معهم على أنهم مصدر الأفكار المهمة لعملية تطوير المنتجات الجديدة، تحسين المنتجات القائمة، والقيام باستراتيجيات تعديل عناصر المزيج التسويقي. (Morhart et al., 2009) كما هدف تطبيقه إلى تحقيق درجات عالية من الرضا لدى العاملين، مما سينعكس مستقبلاً على رضاء العملاء الخارجين. وذلك من أجل تفادي حدوث المشاكل كرفض العاملين أو استيائهم من القيام بتقديم

المنتج أو الخدمة للعملاء بالأسلوب الجيد والطريقة المطلوبة، حيث أن عدم رضاهم تؤدي إلى إعاقه عملية تقديم المنتجات مما سينعكس سلباً على أهداف المنظمة المرغوبة (William, 1990).

في الوقت الحاضر، أصبح مفهوم التسويق الداخلي فلسفة عامه شامله تحصر على الالتزام بها العديد من المنظمات، حيث ظهر ذلك من خلال التعريف الذي قدمه كوتلر بأنه " العمل الذي تقوم به المنظمة لتدريب وتحفيز العاملين، خصوصاً الذين يحتكون بشكل مباشر مع الزبائن، وكذلك دعم العاملين في الخدمة للعمل لتحقيق رضا الزبائن" (Kotler, 2006) بالإضافة إلى اعتباره وظيفة إدارية كأحد مرتكزات إدارة الموارد البشرية، والتي تهدف إلى خلق التوازن بين تحقيق أهداف العملاء بكافة أشكالها وبين تحقيق أهداف المنظمة المختلفة، الأمر الذي يعود بالمنفعة العظيمة على المنظمة من خلال التعامل مع موظفيها على أساس أنهم العملاء الداخليين، الذي يقومون بتقديم وعرض المنتجات وبناء العلاقات مع العملاء الخارجيين (أبو رمان، ٢٠٠٥ حداد وعلي، ٢٠٠٨). وهكذا يجب على المنظمة السعي بشكل جاد لتطبيق مفهوم التسويق على كافة المستويات الوظيفية بها، وذلك من أجل تحقيق رضا العاملين

نسب التسرب الوظيفي، بالإضافة إلى القيام بالعديد من الإجراءات التي من شأنها تأهيل العاملين وتدريبهم والتمسك بهم. وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، فقد تبين للباحث أن البحوث والدراسات العربية في هذا المجال وعلى حد علم الباحث يشوبها القصور، ولذلك جاءت هذه الدراسة لمعرفة أثر التسويق الداخلي على راحة الموظفين وصولاً للإجابة عن معظم التساؤلات التي يمكن أن تثار حول طبيعة وشكل العلاقة التي ترتبط بموضوع تأثير استراتيجية التسويق الداخلي على راحة الموظفين في البنوك على النحو التالي:

١. هل يشعر الموظفون في البنوك المحلية بمدينة جازان بالراحة أثناء أداء أعمالهم؟
٢. كيف يدرك الموظفون أهمية استراتيجية التسويق الداخلي المطبقة في البنوك التي يعملون بها؟
٣. ما هي استراتيجية التسويق الداخلي التي يمكن التركيز عليها لتعزيز الشعور بالراحة لدى الموظفين في البنوك؟

#### أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين أبعاد التسويق الداخلي (التوظيف، والتفاعل الداخلي، والتدريب، والحوافز والمكافآت) على راحة الموظف والذي تؤثر بدورها في تحسين أداء الموظفين وتوفير خدمات ومنتجات أفضل للعملاء البنوك الخارجيين، ومن هنا الهدف العام تتفرع جملة من الأهداف التفصيلية والمتمثلة فيما يلي:

١. معرفة وجهة نظر الموظفين في أبعاد التسويق الداخلي المطبقة في البنوك التي يعملون بها.
٢. معرفة مدى شعور الموظفين بالراحة في البنوك التي يعملون بها وكيفية استخدام عناصر التسويق الداخلي للتأثير على مستوى راحتهم في تلك البنوك.
٣. التعرف على أثر راحة الموظفين (النفسية والجسدية) على مستوى أدائهم الوظيفي.
٤. تقديم النتائج إلى متخذي القرار في هذا القطاع بعرض مجموعة من التوصيات المهمة، والتي قد يكون لها الأثر البارز في الاهتمام بالعاملين في قطاع البنوك.
٥. كما هدفت إلى رفد الإطار النظري بمجموعة من النتائج التي قد تكون القاعدة الأساسية لتطوير نماذج وأطر نظرية للأبحاث المستقبلية.

#### أهمية الدراسة

يمكن اختصار أهمية هذه الدراسة في ثلاثة محاور:

١. فهم مفهوم راحة الموظفين كصطلح تسويقي حديث يعتبر من العناصر الرئيسة في تحسين وتجويد أداء الموظفين في البنوك.

واقناعهم بأهمية دورهم الفاعل في تحقيق أهداف المنظمة وذلك من خلال اتباعها مجموعة من الأنشطة كجذبهم، تحفيزهم، تدريبهم والعمل على إشباع حاجاتهم (Tansuhaj *et al.*, 1991).

تعد المملكة العربية السعودية من أبرز البلدان العربية التي اهتمت بشكل كبير بصناعة البنوك حيث يبلغ عدد الموظفين في هذا القطاع ٤٩.٦ ألف موظف وموظفة (مؤسسة النقد العربي السعودي، ٢٠١٦). يلعب هذا القطاع دوراً مهماً في تحريك القطاعات الاقتصادية الرئيسة في ضوء التطور التكنولوجي الهائل. حيث يعد تطوره المدخل إلى تحديث الحياة الاقتصادية والاجتماعية في مجالات الحياة كافة. حقق هذا القطاع تطوراً ملموساً خلال السنوات العشر الماضية وأصبح له دور متعاظم في عملية التنمية وذلك من خلال التركيز بشكل جدي على رفع كفاءة الخدمات المقدمة وزيادة التنافسية بين الأعمال وتأمين قدرة أفضل لإمداد عملاء البنوك بخدمات ذات كفاءة عالية وكلفة اقتصادية مقبولة. ولهذا جاءت هذه الدراسة للبحث في أهمية تطبيق مفهوم التسويق الداخلي من خلال بعض العوامل وأثرها على راحة العاملين وأثر ذلك في تحسين الأداء لدى العاملين في البنوك التجارية المحلية في مدينة جازان.

#### مشكلة الدراسة

بالرغم من التقدم التكنولوجي واستخدام التقنيات الحديثة في العمل البنكي إلا أن الدور الفعال يبقى للموظف الذي يعتبر جزءاً لا يتجزأ من التعاملات البنكية مع العميل أي أن الموظف هو الركيزة الأساسية في تقديم الخدمة البنكية المناسبة، فالقوى العاملة تعتبر هي العنصر الأساسي في تسويق منتجات المنظمات بما في ذلك تسويق خدمات البنوك التجارية، حيث يتم الاعتماد بشكل جوهري على الموارد البشرية في مواجهة المنافسة والتطورات التكنولوجية المتسارعة والتي تجاوزت قدرات بعض البنوك مما جعلها تسعى جاهدة لمواكبة المستجدات التنافسية بالتركيز على زيادة فاعليتها وتحقيق أهدافها من خلال التركيز على زيادة كفاءة موظفيها، مما دفع تلك البنوك إلى تلمس حاجات ورغبات منسويها ومحاولة تحقيقها بما يسهم في تحسين مستوى راحتهم باعتباره أحد عناصر نجاح منظمات الأعمال بشكل عام والبنوك بشكل خاص، حيث يقوم الموظفون في البنوك بدور أساسي في تحديد مستوى جودة الخدمة الذي ينعكس بدوره على رضا عملائها، وهذا يؤدي إلى امتلاكها للميزة التنافسية بين القطاعات التنافسية. يعد قطاع البنوك في المملكة العربية السعودية من أهم القطاعات المالية التي تسعى بشكل مستمر إلى خلق بيئة العمل المناسبة لعاملها في ضوء المنافسة الشديدة بين البنوك على الكفاءات والقدرات البشرية المميزة في ظل توسع المصارف المحلية، الأمر الذي يقلل من نسبة التسرب الوظيفي للعاملين في هذا القطاع بين البنوك المختلفة. ولذلك اهتم قطاع البنوك بعملية استقطاب الموظفين والحفاظ عليهم وتدريبهم وتأهيلهم لتقليل

$H_{1b}$ : توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التفاعل الداخلي وراحة الموظفين في البنوك.  
 $H_{1c}$ : توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تدريب الموظفين وراحتهم في البنوك.  
 $H_{1d}$ : توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين حوافز الموظفين وراحتهم في البنوك.  
**الفرضية الرئيسية الثانية ( $H_2$ ):** توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين راحة الموظفين في البنوك المحلية بمدينة جازان ومستوى أدائهم

#### حدود الدراسة

لكل دراسة محدداتها الخاصة والتي تعكس مدى الدقة والالتزام بمنهجية الدراسة بشكل عام، ويمكن بيان هذه الحدود من خلال المحاور التالية:

1. استخدم في هذه الدراسة أسلوب العينة الملائمة لصعوبة إجراء الحصر الشامل لجميع عملاء البنوك المحلية بمدينة جازان فضلاً عن توفيره للوقت والجهد.
2. لصعوبة إجراء الدراسة على جميع فروع البنوك المحلية العاملة في منطقة جازان، لذا فقد اقتصرت الدراسة الحالية على فروع البنوك في مدينة جازان وذلك نظراً للكثافة السكانية الكبيرة بها بالإضافة إلى كبر حجم النشاط وتعدد الفروع حيث أن العدد الأكبر من فروع البنوك المحلية في منطقة جازان تعمل في هذه المدينة (مؤسسة النقد العربي السعودي، ٢٠١٦).
3. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بمسح عينة ملائمة من موظفي فروع هذه البنوك وذلك بتوزيع استمارة الاستقصاء في الفترة الممتدة من فبراير ٢٠١٧ حتى مارس ٢٠١٧.

#### الإطار النظري والدراسات السابقة

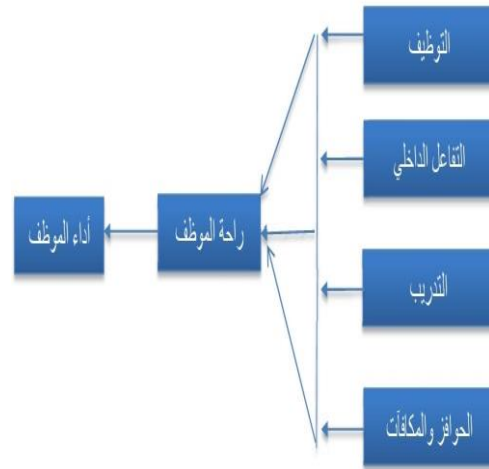
##### مفهوم التسويق الداخلي

تشير الدراسات إلى أن أهم أنواع التسويق الحديثة في المنظمات هي التسويق الداخلي، والتسويق الخارجي، والتسويق التفاعلي (Kotler, 2006; Kotler and Keller, 2007). حيث ظهر مفهوم التسويق الداخلي الذي يركز بصورة مباشرة على الموظفين داخل المنظمة ويعتبرهم عملاء داخليين تقدم لهم الخدمات والتسهيلات لإشباع حاجتهم وتطوير قدراتهم ومن ثم تحسين مستوى أدائهم وتعزيز شعورهم بالراحة والرضى الأمر سينعكس بدوره على جودة المنتجات المقدمة للعملاء الخارجيين (صادق وجاسم، ٢٠٠٧). وقد ذكر المختصون عدة تعريفات للتسويق الداخلي حيث عرفه (Kotler and Keller, 2007) على أنه التركيز على الزبائن والاهتمام بهم من خلال تحفيز وتدريب العاملين باعتبارهم فريق عمل واحد. أي أن الاهتمام بالموظفين وتحفيزهم والمساهمة في

2. فهم الدور الكبير الذي يلعبه الموظفون في القطاع البنكي السعودي. حيث بلغ عدد الموظفين في هذا القطاع ٤٩.٦ ألف موظف وموظفة (مؤسسة النقد العربي السعودي، ٢٠١٦).
3. دراسة وفهم عناصر التسويق الداخلي باعتباره أحد العناصر التسويقية المهمة لأي منظمة للوفاء بالتزاماتها الداخلية والخارجية.

#### نموذج وفرضيات الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها، ومن خلال أدبيات الموضوع واستعراض الدراسات السابقة تم اختيار النموذج الوسيط المتعدد (Mediation model) والذي يعد من النماذج الشائعة في أدبيات التسويق، وهو يتضمن ثلاثة أنواع من المتغيرات هي: المتغير المستقل (أبعاد التسويق الداخلي) والمتغير الوسيط (راحة الموظف) والمتغير التابع (أداء الموظف) على النحو التالي:



شكل رقم (١): النموذج المقترح للدراسة

وفي ضوء نموذج الدراسة المقترح، تم طرح فرضية رئيسة واحدة يتفرع منها مجموعة من الفرضيات الفرعية لاختبار علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة على النحو التالي:  
**الفرضية الرئيسية الأولى ( $H_1$ ):** توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التسويق الداخلي وراحة الموظفين في البنوك. ومن خلال هذه الفرضيات تم إنشاء أربع فرضيات فرعية:  
 $H_{1a}$ : توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين توظيف الموظفين وراحتهم في البنوك.

### التوظيف

ويمكن تعريف التوظيف بأنه الإجراءات التي تقوم بها المنظمة أو البنك للحصول على الكوادر البشرية اللازمة حسب واجبات ومسؤوليات الوظيفة وقدرات ومؤهلات المتقدم لها (عبد الباقي، ٢٠٠٤). وتشمل عملية التوظيف سياسة الاستقطاب والاختيار والتعيين. حيث تعتبر عملية استقطاب واختيار وتعيين الموظفين من أهم أبعاد التسويق الداخلي لأي منظمة بشكل عام ولبنوك بشكل خاص. إن التوظيف للشخص المناسب سيكون أحد أهم أسباب نجاح البنوك في تلبية رسالتها وتحقيق أهدافها بالصورة المناسبة (Berry and Parasuraman, 1991). ولذلك تعتبر السياسة الصحيحة للتوظيف من أهم المقومات التي تساهم في نجاح البنوك في تحسين وتجويد منتجاتها وتخفيض تكاليفها الأمر الذي يؤدي بدوره إلى تعزيز ميزتها التنافسية في تقديم خدماتها (Opoku, et al., 2009; Bitner et al., 1994). ويسعى المتقدمون للتوظيف للحصول على بعض المنافع مثل التأمين الصحي، السكن، بدل النقل، المرونة في ساعات العمل وغيرها من العناصر التي تساهم في راحة الموظفين (Berry, 1981). ولذلك يجب على مسؤولي التوظيف في البنك الحرص على توفير الامتيازات والمنافع المناسبة للموظفين وتعزيز شعورهم بالراحة حفاظاً عليهم من التسرب، لأن المحافظة على الموظفين تؤدي إلى المحافظة على البنك وتعزيز استمراره، بينما عدم الحرص على الموظفين وتسربهم سيساهم في فقدان البنك لعملائه وبالتالي فقدان سمعته ومركزه في السوق (الطائي، ٢٠٠٢). أي أن الاهتمام بعمليات التوظيف في البنك سيؤدي إلى المساهمة في زيادة شعور الموظفين بالراحة في أعمالهم وهذا بدوره يساهم في تحسين أدائهم ويقومون بأعمالهم بكفاءة وفعالية.

### التفاعل الداخلي

يشير مفهوم التفاعل الداخلي إلى جميع وسائل الاتصال المباشرة وغير المباشرة داخل المنظمة أو البنك في جميع المستويات وبكل الاتجاهات (المجالي وآخرون ٢٠١٦). ويعرف التفاعل الداخلي بأنه كل التعاملات التي تتم بين الموظفين سواء كانت فردية أو جماعية في كل المستويات في الهيكل التنظيمي وفي شتى المجالات (Rafiq and Ahmad, 2000)، ويلعب التفاعل الداخلي دوراً مهماً في توطيد العلاقة المبنية على الثقة والاحترام المتبادل بين الموظفين (Lovelock and Wirtz, 2004). تعزيز التفاعل الداخلي بين الموظفين يؤدي إلى نجاح المنظمة أو البنك في تحقيق أهدافها لأنه يظهر أن البنك يسير نحو الهدف بصورة صحيحة. وهناك عدة وسائل لتفعيل التفاعل الداخلي في البنوك مثل المشورات الداخلية أو استخدام الشبكات الداخلية المختلفة أو التعاميم أو الاجتماعات (Lovelock et al., 1996). ومن أهم مقومات التفاعل الداخلي توفير المعلومة الصحيحة في الوقت المناسب. حيث أن وصول المعلومة وإن كانت صحيحة في غير وقتها سيقبل من أهميتها ووصول

إشباع احتياجاتهم سيساهم في الاهتمام بالعملاء الخارجيين للمنظمة (William, 1990). بينما يعرفه فورمان (Foreman, 1995) بأنه الجهود المبذولة للتعرف على احتياجات الموظفين وتحقيق شعورهم الإيجابي بالراحة والرضى عن مستوى أدائهم. من خلال هذا التعريف يعتبر الموظفون عملاء داخليين يقومون بإنجاز منتجات داخلية، وبالتالي على المنظمة إشباع حاجات ورغبات العميل الداخلي (الموظف) مما يساهم في تحسين الأداء ويؤدي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية.

تقوم فلسفة التسويق الداخلي على تحسين العلاقة بين المنظمة والموظفين فيها لتعزيز مستوى شعورهم الإيجابي بالراحة والرضى داخلياً لتحسين مستوى الأداء وتحقيق أهداف المنظمة خارجياً، حيث أن نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها الخارجية يعتمد بصورة كبيرة على تحقيق أهداف موظفيها أي على التفاعل الإيجابي لأبعاد التسويق الداخلي (Pride, 2006). وفي دراسة أخرى تم تعريف التسويق الداخلي بأنه أحد أنواع التسويق داخل البنك والذي يستخدم لجذب انتباه الموظفين فيه لأداء الأنشطة الداخلية التي تحتاج إلى تطوير لتحسين أداء التسويق الخارجي (Ballantyne, 2000). فهو يساهم بصورة كبيرة في إعادة ترتيب الأوضاع داخل البنك قبل المحاولة للوصول للعميل الخارجي. وعلى المنظمة أن تطبق استراتيجيات وأبعاد التسويق الداخلي ابتداءً من اختيار الموظف وتعيينه، وتعزيز تفاعله داخلها، وتدريبه وتطوير مهاراته، وتحفيزه ومكافأته، أي تحقيق وإشباع معظم حاجات ورغباته والذي سيؤدي بدوره إلى تطوير مستوى أدائه وبالتالي تحسن إنتاجية البنك. وقد تم تعريف التسويق الداخلي بأنه توظيف الموظفين المناسبين وتدريبهم وتهيئة البيئة المناسبة لتفاعلهم داخل البنك وتحفيزهم ومكافأته بهدف توفير خدمة ذات جودة عالية للعملاء الخارجيين (Zeithaml, 2000)، ويعرف مكراث (McGrath, 2009) التسويق الداخلي بأنه السياسة المتبعة لأنظمة الحوافز والمكافآت الموجهة للموظفين في البنك، لتعزيز تواصلهم وتحسين جودة مخرجاتهم المقدمة للعملاء الخارجيين. وبالتالي يقوم التسويق الداخلي على فلسفة أن العاملين أو الموظفين في البنك هم العملاء الداخليين والزبائن هم العملاء الخارجيين (الزبائن) ويسعى لتعزيز راحة ورضى العملاء الداخليين للحصول على أداء أفضل مما يحسن جودة المخرجات للعملاء الخارجيين (William, 1990).

### أبعاد التسويق الداخلي

اختلف الباحثون في تحديد أبعاد التسويق الداخلي حسب وجهات نظرهم وأفكارهم، حيث لا يوجد نموذج موحد لهذه الأبعاد، ولذلك تم في هذه الدراسة التطرق لأهم أبعاد التسويق الداخلي من وجهة نظر الباحث والتي تركز على الموظف باعتباره عميل داخلي في البنوك كما يلي:

على مزيد من العطاء ولتوفير راحته وتحقيق رغباته وإشباع حاجاته. وتنقسم الحوافز إلى مادية ومعنوية: تشمل الحوافز المادية المبالغ المالية، والشيكات، والعمولات وغيرها بينما تظهر الحوافز المعنوية في خطابات الشكر وحفلات التكريم والتقدير وغيرها وقد تكون حوافز إيجابية مثل صرف عمولة أو سلبية مثل خصم من المرتب أو حرمان من أجازة بسبب تقصير معين (المجالي وآخرون، ٢٠١٦). وتعتبر الحوافز التي تمنح للموظفين أحد الأبعاد الرئيسة للتسويق الداخلي والتي تساهم في راحتهم في عملهم وبقاؤهم فيه وتؤدي إلى تحسين مستوى أدائهم (Herzberg, 1986). ولذا تحرص المنظمات على استخدام أنواع الحوافز المختلفة لمكافأة موظفيها من أجل راحتهم وتحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم (Hwang and Chi, 2005).

وتعد المكافآت التي تمنح للموظفين من العناصر الرئيسة لتحفيزهم ورفع روحهم المعنوية لتحقيق أهداف المنظمة أو البنك (Bester and Dale, 1995)، حيث يهدف منح المكافآت إلى راحة الموظفين وتعزيز شعورهم بالالتزام ومن ثم تحسين أدائهم (دعوم وأيوب، ٢٠٠٣) لتقديم خدمات بنكية ذات جودة عالية، ومن المعلوم أن اهتمام البنك بالموظفين داخلياً وتحسين العلاقة معهم يساهم في رضا العملاء الخارجيين و تحسين العلاقة معهم (Ling, 2000).

ولكي تكون المكافآت فعالة ومؤثرة يجب أن تتواءم مع حجم وطبيعة الإنجاز وأن تُمنح وفق أسس وأطر موضوعية وعادلة وذلك من خلال التركيز على الجوانب الإيجابية للموظفين، واختيار الزمان والمكان المناسبين لمنح المكافأة وأن يتم منح المكافأة بصورة علنية (Bester and Dale, 1995) لتكون حافزاً للموظف للحفاظ على مستواه الحالي أو تعزيزه وحافزاً لغير ممنوح لئلا يزيد من الجهود للوصول للمستوى الذي وصل إليه زملاؤه الذين تمت مكافأتهم. وبالتالي تعتبر الحوافز والمكافآت من أهم أبعاد التسويق الداخلي التي تساهم في راحة موظفي البنوك وتحسين أداءهم لتقديم خدمات بنكية عالية الجودة.

### راحة موظف البنك

خلال العقد الأخير أصبح العملاء الداخليون (الموظفون) والخارجيون (الزبائن) هم المسيطرون على سوق الخدمات ويوجهونه نحوه، فالعمل هو الذي يفرض احتياجاته وتوجهاته ورغباته على القطاعات الخدمية ومن ضمنها قطاع البنوك الذي أصبح يسيطر عليه عملاء أكثر ثقافة ووعياً، واستناداً إلى ذلك أصبح العميل هو محور العمل البنكي (الطالب، ٢٠٠٢) مما أوجب نوعاً جديداً من الالتزامات لضمان نجاح العلاقة بين البنك والعميل وأول هذه الالتزامات هو الاهتمام بموظفي البنك باعتبارهم عملاء داخليين والاهتمام براحتهم لتحسين أداءهم وتقديم مستوى متميز من الخدمات ذات المضمون الاجتماعي والنفسى لكسب العملاء الخارجيين وذلك من خلال تبني استراتيجيات تسويقية تهدف إلى بناء علاقات إيجابية

المعلومة الخاطئة في وقتها المناسب يجعل الفائدة منها شبه معدومة. ولذلك فحصول الموظفين على المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب سيساهم في راحتهم وتصبح هذه المعلومة مصدر قوة للموظف للقيام بعرض منتجات البنك بأريحية وبصورة جيدة ومقنعة للعملاء (الغزوي، ٢٠٠٢). بينما عدم وصول المعلومة الصحيحة والدقيقة يعزز الشعور بعدم الراحة والرضا من الموظفين مما ينعكس على أدائهم وتعاملهم مع العملاء الخارجيين (Grunig, 2013).

### التدريب

الاتقاء بالموظف وتدريبه وتطويره من أهم أهداف البنوك لتحسين مستوى أداء الموظف وتشجيعه لتقديم خدمات تصل أو تزيد عن مستوى توقعات الزبائن. والتدريب هو أفضل وسيلة لتطوير قدرات الموظف وتأهيله للقيام بعمله على أحسن وجه. ويمكن تعريف التدريب بأنه نشاط مخطط له تعتمد المنظمة وتمارسه لتحسين أداء الموظفين للقيام بمهام عملهم على أكمل وجه (البرنوطي، ٢٠٠٤). ويعرف التدريب أنه إجراء تم التخطيط له ليتم من خلال إكساب الموظفين مهارات وقدرات لتحسين مستوى أدائهم (Gounaris, 2008). كما يعرف التدريب بأنه العملية التي تساهم في تكيف الموظفين والمنظمة مع بيئتهم الخارجية ومتغيراته، لتعزيز كفاءتها في حل المشكلات التي تواجهها والمساهمة في تطوير قدرات الموظفين للقيام بمهامهم على أفضل صورة ممكنة (الدهان، ١٩٩٢). ويمكن تعريف التدريب أيضاً بأنه عملية نظامية مستمرة تهدف إلى تطوير قدرات الموظفين أثناء الخدمة وتحسين أدائهم للقيام بأدوارهم الحالية والمستقبلية بناء على احتياجاتهم الفعلية حسب تقارير الأداء الخاصة بهم، وتعزيز قدراتهم لمواكبة المستجدات (الطائي وآخرون، ٢٠٠٦). يعزز حصول الموظفين على التدريب المناسب الثقة في أنفسهم ويساهم في توضيح الإجراءات اللازمة لقيامهم بمهامهم مما يساهم في راحتهم ورضاهم وبالتالي تحسين أدائهم بشكل عام (عبد الباقي، ٢٠٠٤). تزويد الموظف بالمهارات والقدرات اللازمة من خلال التدريب ينعكس على شعوره وسلوكه تجاه البنك والذي سيظهر بشكل إيجابي على أداء الموظف وسيسهل في حصول العملاء الخارجيين على خدمات مرضية لهم (الدرادكة، ٢٠٠٦).

### الحوافز والمكافآت

تختلف الحوافز عن الرواتب بأن الحوافز هي ما يحصل عليه الموظف من عوائد مقابل تميزه في الأداء بينما الرواتب هي ما يحصل عليه مقابل عمله المعتاد في الوظيفة التي يمارسها (ماهر أحمد، ٢٠٠٣). ويمكن تعريف الحوافز بأنها شعور داخلي يوجه سلوك الموظف لإشباع حاجات وتحقيق رغبات معينة (العميان، ٢٠٠٥). فالتحفيز وإن اختلفت تعريفاته فإن مضمونه يصب في تعريف يتلخص حول مجموعة الآليات التي تعتمد عليها إدارة المنظمة لإثارة الطاقة الذهنية والبدنية المخزونة عند الموظف واستنهاض القوى الكامنة لديه لخدمته

عمل، وقد ركز هذا التعريف على سلوكيات الموظف (الملا ولفته، ١٩٩٦). ويعرف البرنوطي (٢٠٠٠) الأداء بأنه مدى تحقيق الأنشطة والمهام الخاصة بالوظيفة، وهنا تم التركيز على مخرجات الوظيفة. وبالتالي يتعلق تعريف الأداء بجهد الموظف وسلوكه للوصول إلى المخرجات المطلوبة من الوظيفة التي يقوم بها. وعرفه Drucker (١٩٩٥) بأنه كفاءة المؤسسة في المحافظة على استمرار بقائها وتحقيق رضاك من المساهمين والموظفين. حيث ركز هذا التعريف على قدرة المنظمة على البقاء والاستمرار في السوق للقيام بأنشطتها في ظل وجود المنافسة وقدرتها في نفس الوقت على مكافأة مساهمها والموظفين فيها. ويتأثر أداء الموظف بكل من: العوامل التنظيمية داخل المنظمة والتي تشمل التسلسل الهرمي والإجراءات الإدارية وغيرها، والعوامل الشخصية مثل الاحتياجات الشخصية والعلاقات بالزملاء وغيرها وبيئة العمل المريحة سواء كانت مادية أو معنوية، وعلى البنوك الاهتمام بهذه العوامل بطريقة تساهم في تعزيز أداء الموظفين (حوارة، ٢٠٠١). والجدير بالذكر أن أبعاد التسويق الداخلي المتمثلة في التوظيف، والتفاعل الداخلي، والتدريب، والحوافز والمكافآت تساهم في راحة الموظفين ومن ثم تعزيز مستوى أدائهم.

#### الدراسات السابقة

تطرق الكثير من الدراسات للموظفين ودورهم الحيوي في المنظمات وخاصة البنوك ابتداء من استقطابهم ثم تدريبهم وبناء علاقات وتواصل داخلي بينهم وتوفير نظام حوافز ومكافآت مناسب لهم وتأثير ذلك على شعورهم بالراحة والرضا في أعمالهم والتي بدورها تساهم في تعزيز مستوى أدائهم وزيادة إنتاجيتهم وتحسين مستوى الخدمات التي يقدمونها في البنوك. ومن هنا يتضح أن الاهتمام بمشاعر الموظفين وراحتهم ورضاهم تلعب دوراً محورياً في رفع معنوياتهم ومن ثم تعزيز مستوى أدائهم وبالتالي زيادة وتحسين مستوى الخدمات التي يقدمونها. ولذلك تم التركيز في كثير من الدراسات على هذا الجانب الذي يؤثر بشكل مباشر على أداء الموظفين ومن ثم يحقق منفعة لكل من البنك وموظفيه ويساهم في تعزيز روح الإبداع والارتياح لدى الموظفين.

ومن هذه الدراسات، دراسة (Hogg et al., 1998) التي أشارت إلى إن مفهوم التسويق الداخلي يلعب الدور المهم في المنظمات وخصوصاً عندما يعبر عن الثقافة التنظيمية التي تتبعها المنظمات تحت مظلة الاستثمار في العنصر البشري كفلسفة عامه للإدارة، مما يتيح للأفراد والعاملين داخل المنظمات المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية والمساهمة في حل المشكلات التي تواجه الإدارة، حيث كان أهم النتائج التطبيقية التي توصلت لها هذه الدراسة إن الاستثمار بالعنصر البشري في المنظمة يعد من أبرز الاستراتيجيات التي تساهم في تحقيق النجاح لدى المنظمة من جهة ولدى العاملين من جهة أخرى والتي تعمل على تحفيزهم وزيادة الوعي لديهم بأهمية إرساء مبادئ الثقافة المؤسسية كمنسفة عاملة للمنظمة بكل المستويات الإدارية.

بين موظفي البنك وزبائنه والعمل على حل مشاكلهم لتقديم خدمات ترتقي لمستوى حاجات وتطلعات الزبائن، وبناء على ذلك فقد ظهرت العديد من المفاهيم التسويقية الحديثة مثل مفهوم راحة العميل (الموظف) كأحد مجالات التميز في تقديم الخدمات.

يعد مفهوم راحة العميل من المفاهيم التسويقية الحديثة التي اكتسبت أهمية متزايدة لدى الباحثين والدارسين في مجال تسويق الخدمات بعد أن كان التركيز الأساسي خلال العقد الماضي منصباً على مفاهيم أخرى مثل رضا العميل وجودة الخدمة وغيرها (Spake et al., 2003) وعلى الرغم من حداثة هذا المفهوم، فقد تم تعريفه من قبل العديد من الباحثين والدارسين في مجال التسويق، وأجريت عليه العديد من الدراسات في مجال التسويق بالعلاقات انتهت إلى أن الاهتمام براحة العميل يؤدي إلى مشاعر إيجابية لدى العميل تساهم في تحسين أدائه (Siefert, 2002; Paswan and Ganesh, 2005) وتنشأ هذه العلاقة من خلال الاتصال المباشر والتفاعل مع العملاء (الموظفين) لضمان ولائهم والاحتفاظ بهم ومحاولة الإصغاء لمقترحاتهم وانتقاداتهم وتلبية رغباتهم الخاصة.

اختلف الباحثون فيما ورد من تعريفات حول مفهوم راحة العميل بحيث انعكست في تلك التعريفات وجهات نظرهم وأفكارهم، حيث اهتم بعضهم بالبعد النفسي للمفهوم بوصفه أحد السلوكيات الأساسية التي يسعى إليها الإنسان منذ لحظة ولادته (Spake et al., 2003). بينما ركز البعض الآخر على البعد الإداري والاجتماعي للمفهوم، كما عرف آخرون راحة العميل في ضوء خبراتهم الشخصية ومداركهم الاجتماعية والثقافية، والبعض الآخر قدم تعريفات اتسمت بالعمومية (Malinowski and Stamler, 2002)، فعلى سبيل المثال، عرف بعض الباحثين مفهوم راحة العميل على أنه المشاعر الإيجابية التي يحصل عليها العميل نظير التوضيحات التي يتحملها عند تقديم الخدمة (Paswan and Ganesh, 2005)، أو أنه الشعور النفسي إما بالقلق أو بالراحة عند التفاعل الاجتماعي مع طالب الخدمة. وقد خلصت بعض الدراسات الحديثة في مجال تسويق الخدمات إلى أن المعاملة الخاصة بالعميل والجانب الاجتماعي في العلاقة بين العميل وطالب الخدمة وما يتضمنه من صداقة وعاطفة ومعرفة شخصية، إلى جانب الثقة التي تقلل من نسبة ومستوى الشكوك والمخاطر تعتبر من العناصر المؤدية لراحة الموظف ومن ثم تحسين أدائه (Henning-Thurau et al., 2002).

#### أداء موظف البنك

تحرص إدارة الموارد البشرية الحديثة في المنظمات بشكل عام والبنوك بشكل خاص على تحسين أداء موظفيها ابتداء من تصميم البرامج المناسبة لاختيارهم وتعيينهم ثم تدريبهم وتهيئة البيئة المناسبة لراحتهم وصولاً إلى زيادة فعاليتهم في الأداء لتقديم خدمات ذات جودة عالية. وقد تطرقت الأدبيات العلمية لتحديد مفهوم أداء الموظف، حيث يعرف بأنه الطريقة التي يتبعها الموظف في القيام بما أوكل إليه من

الاحتياجات الأساسية لدى العاملين، وإنما كانت قلبه جدا بالمقارنة بمتطلبات الحياة بشكل عام. وعلى الجانب الآخر أظهرت نتائج هذه الدراسة إلى أن هناك مجموعة من العوامل تسهم في البيئة المصرفية وبشكل مؤثر على تحقيق درجات عالية من الرضا الوظيفي، والتي تتمثل في وجود الاتصالات الداخلية التي تؤثر على حجم التفاعلات الإيجابية بين العاملين في هذا القطاع، وإلى توفر مقومات الثقافة والأخلاق المهنية في بيئة العمل المصرفي وإلى التأكيد المستمر من قبل هذا القطاع الحيوي على أهمية الإعداد المستمر لبرامج التطوير والتدريب للعاملين. وقد خلصت هذه الدراسة إلى أهمية قيام القطاع المصرفي بالعمل على تطوير نظام الرواتب والحوافز بهدف تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين. كما أوصت بإرساء قواعد الثقافة التنظيمية بين الموظفين على أساس العلاقات الإيجابية والعمل على ترسيخ مبادئ العدالة والمساواة والتركيز على العمل بروح الفريق بينهم في هذا القطاع الحيوي والمهم.

وفي الدراسة التي قام بها (Opoku et al., 2009) على البنوك التجارية في غانا بعنوان مفهوم التسويق الداخلي على جودة الخدمة في بنوك التجزئة، والتي ركزت على قياس مدى تأثير التسويق الداخلي على جودة الخدمة المقدمة من البنك، وقد أشارت الدراسة إلى أبعاد التسويق الداخلي لتشمل كل من سياسة الاستقطاب، والتدريب، والاتصالات والعوائد، والاحتفاظ، التي تؤثر على جودة الخدمات البنكية، وأظهرت نتائج هذه الدراسة أن لأبعاد التسويق الداخلي تأثير إيجابي على جودة الخدمات المقدمة من البنوك، وخاصة بعد التدريبي وبعد الاحتفاظ حيث كانا أكثر أبعاد التسويق تأثيراً في جودة الخدمات البنكية.

وكذلك الدراسة التي أعدها كل من حداد وعلي (٢٠٠٨) بعنوان اختبار صلاحية تطبيق مقياس التسويق الداخلي في بيئة الأعمال الأردنية: دراسة تحليلية لأبعاد التسويق الداخلي في البنوك التجارية الأردنية، والتي حددت أهدافها لمعرفة مدى إمكانية تطبيق أبعاد التسويق الداخلي في بيئة الأعمال الأردنية دراسة حالة على البنوك التجارية الأردنية، وقد توصلت الدراسة في نتائجها إلى أن معظم البنوك الأردنية تهتم بصورة كبيرة بتطبيق أبعاد التسويق الداخلي على موظفيها.

أما دراسة الباحثين (٢٠٠٧) بعنوان الرضا الوظيفي لمندوبي المبيعات في القطاع الخاص السعودي: دراسة ميدانية على منظمات القطاع الخاص بالمنطقة الشرقية، فقط توصلت إلى ضرورة اهتمام الشركات بتوفير البرامج التدريبية المناسبة لتطوير موظفيها وتعزيز مهاراتهم الوظيفية من خلال السباح لهم بالمشاركة في الندوات والدورات وورش العمل المناسبة لطبيعة عمل كل منهم. وكذلك أهمية التفاعل والاتصال الداخلي والعمل على تحسينها لتعزيز المشاعر الإيجابية للموظفين والعمل على راحتهم ورضاهم لما لذلك من أهمية في تحسين مستوى أدائهم. وأوصت أيضاً الدراسة بالاهتمام بمشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات وتسهيل المصاعب التي تواجه المنظمة

وفي دراسة الطائي (٢٠٠٢) هدفت للبحث بأبعاد التسويق الداخلي وأثرها على أداء العاملين في الفنادق الأردنية في العاصمة عمان، حيث أظهرت أن عامل التفاعل الداخلي والعمل على أساس الفريق الواحد كان له الأثر الكبير والمهم في رفع مستويات الأداء لدى العاملين، كما أن كفاية هؤلاء العاملين ومعرفة الإدارة تلعب الدور المهم جنباً إلى جنب بقدرتهم على المشاركة باتخاذ القرار والمساهمة في تطوير المنتج الفندقي، مما يساهم في تحسين مستويات الأداء الوظيفي لهم، وخلصت الدراسة إلى ضرورة توطين مفهوم التسويق الداخلي وأهميه صياغة فلسفة روح العمل الجماعي، والتركيز على ضرورة إعداد برامج تدريبية متخصصة للعاملين، يكون هدفها تعزيز المهارات الوظيفية لديهم، والقيام بمنح بعض السلطات لهم.

ناقشت دراسة (Naude et al., 2003) أهمية تبني مفهوم التسويق الداخلي بأبعاده، والتي قد تعبر في بعض الأحيان عن المحددات التي تواجهها المنظمة في التوجه العام نحو التسويق، كما أوصت هذه الدراسة بضرورة قيام المنظمة بفهم هذه الأبعاد التي تؤثر بشكل إيجابي على التوجه نحو العملاء الخارجيين بهدف إشباع حاجاتهم ورضائهم والتأكد من الاحتفاظ بهم وبناء العلاقات طويلة الأجل معهم، والتي قد تعود على المنظمة بتحقيق أهدافها من خلال التركيز على الرضا الوظيفي للعاملين، والسعي وراء الالتزام الوظيفي من قبلهم ومحاولة تطوير البيئة التفاعلية الداخلية بين الإدارة من جهة والعاملين من جهة أخرى.

كما كشفت دراسة (Tansey et al., 2004) والتي كانت بعنوان "دور التسويق الداخلي في تحفيز الموظفين في القطاع الخدمي"، أهمية تحفيز العاملين الذي يشكلون الصف الأمامي للتعامل مع العملاء، وذلك من خلال قيام إدارة المنظمات بتبني فلسفه عامه للتحفيز للمنظمة ككل وليس على مستوى إدارة الموارد البشرية فحسب.

وفي دراسة أخرى هدفت إلى التحقيق في أهمية الثقة التنظيمية بين العاملين والإدارة العليا وأهمية هذا العامل كأحد أبعاد التسويق الداخلي على رضا الموظفين في القطاع الحكومي الأردني أشار السعودي (٢٠٠٥) في دراسته إلى أن العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي المبنية على الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين كانت منخفضة نوعاً ما، وأنه يجب على الإدارات الحكومية العمل على القيام بتعزيز مفهوم الرضا الوظيفي من خلال إعادة النظر بالعوامل التي تسهم في زيادة مستويات الرضا كنظام الرواتب والحوافز والأجور ونظام الترقيات.

وفي دراسة تجريبية على العلاقة بين التسويق الداخلي والرضا الوظيفي والأداء التنظيمي فيما يتعلق بالفنادق الدولية في تاوان. وللتحقيق في أهمية نظام الحوافز كبعد مهم من أبعاد التسويق الداخلي والذي يؤثر وبشكل مباشر على رضا العاملين في القطاع المصرفي الأردني وبكل مكوناته، أشارت دراسة عفانة (٢٠٠٦) إلى أن عدم رضا العاملين في القطاع المصرفي الأردني وبشكل أساسي كان سببه هو نظام الرواتب المنخفض والحوافز القليلة، التي لم تعد تلي

جودة منتجها من خلال تطبيق بعض الممارسات الإدارية كالترتيب والتحفيز ومشاركة الموظفين في إبداء الرأي وتقديم الاقتراحات، مع ضرورة التركيز على الاهتمام بتلبية احتياجات الزبائن، والنظر إلى متطلباتهم التي تساعد في تطوير المنتج، وتحسين صورة المؤسسة. ويهدف اختبار أثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا العاملين في بنك أبو ظبي. أشار أبو بكر (٢٠١٥) إلى إن التسويق الداخلي بعناصره المتمكن، البرامج التدريبية، الحوافز والمكافآت تعتبر من أهم العوامل التي تؤثر على رضا العاملين في بنك أبو ظبي، حيث أوصى الباحث بضرورة العمل على تحقيق مستويات عالية من الرضا الوظيفي بين أفراد التنظيم من خلال ممارسة القيادة المناسبة، وينبغي عليهم كذلك أن يؤثروا في الالتزام الانفعالي لتحسين إحساس العاملين بالرضا الوظيفي.

### التعليق على الدراسات السابقة

مما تقدم نلاحظ أن الدراسات السابقة تتفق في دراسة أبعاد التسويق الداخلي وتتفاوت في تناولها، وتتشابه في اتباع المنهج الوصفي التحليلي للدراسة واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة. وأن غالبية الدراسات تتفق على ان (التوظيف، التدريب، التفاعل الداخلي، الحوافز والمكافآت) كعوامل مؤثرة في كل من جودة الخدمة، والأداء الوظيفي ورضا العاملين وغيرها، إلا ان هذه الدراسة تختلف عن الدراسات السابقة بمناقشة تأثير أبعاد التسويق الداخلي على راحة الموظف ومن ثم معرفة تأثير ذلك على الأداء الوظيفي له. ولقد استفادت هذه الدراسة من الدراسات السابقة في التعرف على أبعاد التسويق الداخلي التي سيتم دراستها وبناء فرضيات وأداة الدراسة.

### الدراسة الميدانية

على ضوء مشكلة الدراسة والأهداف والفرضيات السابقة فقد تم تصميم الدراسة، حيث اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى أهداف الدراسة المحددة، وقد وقع الاختيار على هذا المنهج كونه يمثل أحد المناهج الأساسية لدراسة الظواهر، حيث لجأ الباحث إلى وصف الظاهرة محل الدراسة في أرض الواقع ليعبر عنها كياً، وهو ما يمثل الإطار النظري للدراسة فيصنف أبعاد التسويق الداخلي وراحة الموظفين وما يحيط بهم من جوانب هامة يمكن أن يكون لها أثر على أداء الموظفين سواء بالسلب أو بالإيجاب. ويمكن تلخيص خطوات منهج الدراسة فيما يلي:

#### أ) تحديد البيانات المطلوبة

اعتمدت الدراسة الحالية على كل من البيانات الثانوية والبيانات الأولية وذلك لاختبار فروض الدراسة وذلك على النحو التالي:

#### أولاً\_البيانات الثانوية

تمثلت البيانات الثانوية التي تم جمعها لأغراض الدراسة الحالية في البيانات الأساسية عن البنوك التجارية محل الدراسة، وقد تم

نظراً لتأثير ذلك على راحة ورضا الموظفين واقتناعهم بالقرارات التي شاركوا في صياغتها.

وفي الدراسة التي قام بها (Roberts-Lombard, 2010) عن أبعاد التسويق الداخلي في مكاتب تأجير السيارات في دولة جنوب أفريقيا اتضح أن أبعاد التسويق الداخلي في هذه الدراسة تمثل في كل من: الثقة في الموظفين، واستراتيجية الاحتفاظ بهم، والاتصالات فيما بينهم، ونوعية الحوافز المقدمة. تعاملت هذه الدراسة مع عينة من (١٥٥) موظف في (٦) ولايات، وأظهرت نتائجها أن بعدي الاحتفاظ والثقة بين الموظفين تحتلان الأهمية الأكبر في تعزيز شعور الموظفين بالراحة والرضا.

ويهدف البحث في أهمية تأثير أبعاد التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي لتحقيق الولاء من قبل العملاء. قام الباحثون حوارة وآخرون (٢٠١١) بدراسة على القطاع المالي في قطاع غزة. فوجدت هذه الدراسة أن معرفة مهام الوظيفة، البرامج التدريبية، الأجر المناسب وظروف العمل، طبيعة الإشراف، نظام الحوافز والمكافآت وفرص الترقية هي من أهم المواضيع التي تؤثر على رضا العاملين الوظيفي في القطاع المالي، والذي بدوره سيؤدي إلى الامتياز في التعامل مع العملاء مما يساهم في تحقيق درجات عالية من رضاهم وإلى تؤدي إلى ولاءهم للخدمات المالية المقدمة من خلال المنظمة. واختتمت هذه الدراسة بمجموعة من الاستنتاجات والتوصيات التي تم التوصل إليها من خلال نتائج الدراسة الميدانية والتي أهمها أولاً وجود علاقة ارتباط معنوية بين إجراءات التسويق الداخلي والرضا الوظيفي ثانياً تؤثر إجراءات التسويق في ولاء العملاء من خلال الرضا الوظيفي.

أشارت دراسة لبد (٢٠١٣) إلى أهمية إجراءات التسويق الداخلي المتكاملة في ثقافة الخدمة والتدريب الداخلي ونشر المعلومات التسويقية في أداء العاملين في منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة في فلسطين، حيث أظهرت هذه الدراسة أهمية مفهوم التسويق الداخلي من الحصول على أفراد ذات قدرات ومهارات عالية قادرين على تحمل المسؤولية وتقديم خدمات ذات مستوى عالي من الجودة للزبائن. أشارت نتائج هذه الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إجراءات التسويق الداخلي المتكاملة في ثقافة الخدمة والتدريب الداخلي وأداء العاملين، وأنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نشر المعلومات التسويقية للعاملين وأدائهم.

هدفت دراسة ناصر (٢٠١٤) إلى معرفة دور تبني التسويق الداخلي في تحسين جودة المنتج في المؤسسات المالية في الجزائر حيث أشارت نتائج الدراسة إلى أن التسويق الداخلي ونتائج جاءت بمستويات إيجابية، وتبين أن هناك دور إيجابي للتسويق الداخلي في تحسين جودة المنتج، وقد أوصت بان التسويق الداخلي يؤدي إلى تحسين جودة المنتج للمؤسسة من خلال زيادة الاهتمام بجودة المنتجات المقدمة للزبائن، وإعطائها الأهمية التي يستحقها من خلال توعية الموظفين، كما أوصلت الدراسة بأنه يمكن للمؤسسة تحسين



الحصول على هذه البيانات من خلال مؤسسة النقد العربي السعودي والبنوك التجارية في منطقة جازان، بالإضافة إلى بيانات عن الاتجاهات الفكرية الحديثة في مجال أبعاد التسويق الداخلي وراحة وأداء الموظفين وذلك بهدف تكوين إطار علمي يمكن على ضوئه دراسة الأسس النظرية التي توضح دور أبعاد التسويق الداخلي وأثرها على راحة وأداء العاملين في القطاع البنكي وقد تطلب ذلك الرجوع إلى بعض المراجع والدراسات العربية والأجنبية المتخصصة في هذا المجال.

### ثانياً\_البيانات الأولية

بالإضافة إلى البيانات الثانوية، فقد اعتمدت الدراسة على تطوير استبانة لقياس متغيرات الدراسة، حيث اشتملت الاستبانة على أربعة أجزاء، اختص الجزء الأول منها بالأسئلة المتعلقة بالعوامل الشخصية كالعمر والنوع والمهنة والدخل وغيرها من المحاور. أما الجزء الثاني فقد اختص بأبعاد التسويق الداخلي والذي اشتمل على أربعة أبعاد وهي: التوظيف، التفاعل الداخلي، التدريب، والحوافز والمكافآت وقد تم تحديد هذه الأبعاد بناء على العديد من الدراسات. وتم في الجزء الثالث من الاستبانة التركيز على معيار راحة الموظف، وفي الجزء الرابع تم التركيز على معيار أداء الموظف.

### ب) مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في البنوك المحلية العاملة وفروعها في المملكة العربية السعودية، ونظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة من حيث عدد مفرداته وصعوبة الوصول إليه في مدة زمنية محددة قياساً بالمدّة الزمنية المتاحة للباحث حيث بلغ عدد فروع البنوك العاملة في المملكة العربية السعودية بنهاية العام المالي (٢٠١٥) ١٩٧٦ فرعاً وذلك مقارنةً ب ١٨٩٩ فرعاً بنهاية عام (٢٠١٤)، حيث تم افتتاح ٧٧ فرعاً جديداً للبنوك خلال العام المالي ٢٠١٥، وبمعدل ٦ فروع جديدة في الشهر (مؤسسة النقد العربي السعودي، ٢٠١٦)، مما حدا بالباحث إلى اختيار عينة ملائمة لفروع البنوك المحلية في مدينة جازان، فهي تعد من أشهر الفروع لدى المجتمع المحلي كما أنها تعتبر أكبر عدد من الفروع في المدينة.

ولاختيار العينة المثلثة من مجتمع الدراسة، أشار (Morgan and Krejcie, 1970) إنه إذا كان مجتمع الدراسة أكبر من ٢٠٠ مستجيب فإن العينة المناسبة هي ١٥٦. وما يؤكد ذلك المعادلة التالية:  $n = N/1+N(e)$

### حيث أن:

n: حجم المجتمع

e: نسبة الخطأ وتساوي (٠.٠٥)

وعلى ذلك تم احتساب عينة هذه الدراسة ولغايات ضمان استرداد العدد المطلوب من الاستبيانات، واستبعاد التي قد تحتوي على أخطاء أو كونها غير مكتملة، سيتم توزيع ٢٠٠ استبيان على جميع موظفي البنوك العاملة في مدينة جازان.

### ج) أداة الدراسة

اشتملت استبانة الاستقصاء على أربعة أجزاء، اختص الجزء الأول منها بالأسئلة المتعلقة بأبعاد التسويق الداخلي (التوظيف، التفاعل الداخلي، التدريب، والحوافز والمكافآت) كمتغير مستقل للدراسة وتشمل ١٧ فقرة: ثلاث منها لبعث التوظيف، وخمس لبعث التفاعل الداخلي، وأربع فقرات لبعث التدريب، وأربع فقرات لبعث الحوافز والمكافآت. أما الجزء الثاني لاستبانة الاستقصاء فقد اشتمل على تقييم معيار راحة موظفي البنك كمتغير تسويقي وسيط للدراسة في العلاقة بين أبعاد لتسويق الداخلي وأداء الموظفين في البنك، واشتمل هذا المحور على تسع فقرات غطت الجوانب الخاصة براحة الموظف في العمل البنكي. أما الجزء الثالث من استبانة الاستقصاء فقد اشتمل على تقييم معيار أداء موظف البنك (كمتغير تابع) وتضمن أربع فقرات غطت الجوانب المتعلقة بأداء الموظفين داخل البنوك محل الدراسة. أما الجزء الرابع من استبانة الاستقصاء فقد اختص بالأسئلة المتعلقة بالعوامل الشخصية كالنوع والعمر، والمستوى التعليمي، والدخل وغيرها من المحاور الشخصية. وحسب ما تم بيانه في الإطار النظري لهذه الدراسة، فقد تم الاعتماد على عدد من المقاييس التي تم تطويرها بناء على مجموعة من الدراسات السابقة التي امتازت بالثبات والمصدقية العالية. ومن أجل التأكد من صدق الاستبانة ومدى ملائمتها للغرض الذي وضعت من أجله، فقد تم عرضها على (٨) محكمين من أعضاء الهيئة التدريسية المختصين في التسويق والإدارة المالية في كلية إدارة الأعمال في جامعة جازان، وقد أخذ الباحث بأرائهم وتعديلاتهم واقتراحاتهم وتم الإبقاء على الفقرات التي اتفق عليها الفريق والتي بلغت (٣٢) عبارة. وللتحقق من ثبات واتساق الأداة المستخدمة في الدراسة، فقد تم تطبيق معادلة (ألفا كرونباخ) لاستخراج قيم ألفا لكل فقرات القياس كل على حدة إضافة إلى معامل ألفا الكلي لأداة القياس (جدول ١).

### جدول (١): ملخص للمقاييس المستخدمة في الدراسة

م	فقرات القياس المستخدمة	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
١	مقياس أبعاد التسويق الداخلي	١٧	٠.٧٩
٢	مقياس راحة موظف البنك	١٠	٠.٧٧
٣	مقياس أداء موظف البنك	٤	٠.٧٥
٤	المقياس الكلي	٣١	٠.٧٧

حيث استرد منها (١٨٥) استارة، وجد منها (٨) استارة غير صالحة للتحليل الإحصائي بسبب عدم استكمالها و(٥) استارة تم إلغاؤها نظرا للتناقضات التي تضمنتها مع عدم استرجاع (٢) استارة، وتبقى (١٧٠) استارة مستوفاة وصالحة للتحليل الإحصائي أي بنسبة ٨٥% من إجمالي الاستارات التي تم توزيعها. ولاستخراج النتائج التي أظهرتها الاستبانات، استخدم الباحث أسلوب ليكرت الخماسي الذي يتوزع من أعلى وزن له والذي أعطي له (5) درجات لتمثل حقل الإجابة (موافق بشدة) إلى أقل وزن له والذي أعطي له (1) درجة واحدة لتمثل حقل الإجابة (غير موافق بشدة) وبينهما ثلاثة أوزان أخرى هي (٤،٣،٢) لتمثل حقول الإجابة (غير موافق، غير متأكد، موافق) على الترتيب. ومن الجدير بالذكر أن قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة تم التعامل معها لتفسير البيانات استناداً إلى المعادلة التالية: الفرق بين التقديرات = (أكبر قيمة - أقل قيمة) / (١-٥) = ٣ / (١-٥) = ١.٣٣، حيث أن ٣ تشير إلى عدد التقديرات (مرتفع، متوسط، منخفض). وبعد ذلك تم تقسيم المسافة بين الأقل قيمة وهي (١) غير موافق بشدة والأكبر قيمة (٥) موافق بشدة إلى ثلاث فترات متساوية. الفترة الأولى تدل على التقدير المنخفض وهي (١-٢.٣٣)، والفترة الثانية تدل على التقدير المتوسط (٢.٣٣-٣.٦٧)، والفترة الثالثة تدل على التقدير المرتفع (٣.٦٧-٥).

#### هـ) المعالجات الإحصائية

تم استخدام عدداً من الأساليب الإحصائية لعرض وتحليل البيانات التي تم الحصول عليها وذلك باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، حيث خضعت هذه البيانات للاختبارات والإجراءات الإحصائية التالية: معامل ارتباط سيرمان لقياس العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة، تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد، اختبار (ت) للعينات المستقلة، وأخيراً تحليل التباين الأحادي.

#### النتائج واختبار فرضيات البحث

##### أولاً: الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة:

اشتمل تحليل الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة على تحليل البيانات الشخصية باستخراج التكرار والنسبة المئوية لكل من المتغيرات التالية: النوع، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة الوظيفية، متوسط الدخل الشهري، وأخيراً طبيعة الوظيفة. أظهرت النتائج أن توزيع أفراد عينة الدراسة حسب النوع أن عدد الذكور بلغ (١٢٨) مفردة بنسبة مئوية بلغت (٧٥.٣%) فيما كان عدد الإناث (٤٢) مفردة بنسبة مئوية بلغت (٢٤.٧%). وهو أمر منطقي في ظل الثقافة السائدة في المجتمع السعودي والتي أدت إلى ارتفاع عدد الذكور العاملين في القطاع المصرفي مقارنة بعدد الإناث وخاصة في منطقة جازان. أظهرت النتائج أن النسبة الأكبر من عينة الدراسة (٦٩%) تتراوح أعمارهم بين ٣٠ سنة إلى أقل من ٤٠ سنة، في حين أن (٢٧%) من إجمالي أفراد العينة تتراوح أعمارهم

يلاحظ من النتائج أن مستوى التناسق الداخلي بين العناصر المكونة لكل معيار من المعايير الثلاثة يعتبر مقبولاً في مثل هذه الدراسات لأنه أعلى من الحد المقبول الذي هو (٦٠%) (Hair et al., 2004)، وذلك يظهر أن أداة القياس في هذه المرحلة تتصف باتساق وثبات داخليين جديدين يمكننا من عمل قياس صحيح للمتغيرات المدروسة. كما لجأ الباحث إلى استخدام مؤشر مربع كاي (chi<sup>2</sup>) لتقدير مطابقة التصور العام لنموذج الدراسة مع نموذج القياس (الاستبان) المستخدم في ضوء درجات حرية (df) واحتمال (P > 0.01)، حيث تم التقييم من خلال حساب النسبة بين chi<sup>2</sup> / df والتي يجب أن تكون محصورة بين (١-٥) ليتم قبول مبدأ المطابقة (Shammout, 2007). كانت قيمة chi<sup>2</sup> لهذه الدراسة (٦٨٧.٢) مع درجة حرية (df) (٤٠١) وهو ما يشير إلى أن درجة التوافق بين التصور العام لنموذج الدراسة مع نموذج القياس (الاستبان) جيدة.

#### د) أسلوب جمع البيانات

للحصول على البيانات والمعلومات، فقد تم توزيع الاستبانات باستخدام أسلوب التوزيع والجمع المباشر للحصول على البيانات المطلوبة، حيث تم توزيع الاستبانات على عينة ملائمة تناسب مع أغراض الدراسة بلغت (٢٠٠) من الموظفين في أماكن عملهم في فروع البنوك محل الدراسة (جدول رقم ٢) وذلك بهدف منح الفرصة المتساوية لكل فرد من أفراد مجتمع الدراسة ليكون أحد المستجيبين. حيث استمرت عملية توزيع الاستبارات لمدة أسبوعين متواصلين من خلال الزيارات المتتابعة لمقرات البنوك محل الدراسة، وذلك بعد الحصول على التصريح من مديري البنوك المعنية، حيث كان لهم دوراً مهماً في تسهيل الحصول على البيانات المطلوبة.

جدول (٢): توزيع عينة الدراسة

اسم البنك	عدد الاستمارات	اسم البنك	عدد الاستمارات	الإجمالي
مصرف الراجحي	٥٠	بنك البلاد	٢٥	٧٥
البنك الأهلي التجاري	٤٥	البنك العربي الوطني	٢٥	٧٠
بنك الجزيرة	١٥	بنك الاستثمار	١٠	٢٥
بنك الرياض	٢٠	مصرف الإنماء	١٠	٣٠

يرغبون البقاء لفترات زمنية طويلة في هذا المجال. أشارت النتائج إلى أن توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متوسط الدخل الشهري حيث أن (٣٦) مستجيب كان متوسط دخلهم الشهري أعلى من ١٥٠٠٠ ريال بنسبة (٢١%). وأن عدد المستجيبين الذين يتراوح متوسط دخلهم الشهري ما بين ١٠٠٠٠-١٥٠٠٠ ريال كان عددهم (٨٨) بنسبة (٥٢%). كما أشارت النتائج إلى أن النسبة الأعلى حسب المسمى الوظيفي كانت للصرافين بواقع (٩٨) مستجيب بنسبة (٥٨%) و(٣٥) مستجيب بنسبة (٢١%) كانوا من موظفي خدمة العملاء.

#### ثانياً: عرض وتحليل نتائج الدراسة:

ينطوي هذا البحث على عرض وتحليل البيانات والمعلومات وبعد إجراء المعالجات الإحصائية لاستجابات عينة الباحثين، تم التوصل إلى الأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف على مستوى أبعاد التسويق الداخلي وراحة الموظفين وأداء الموظفين، كما هو مبين في الجداول (٥، ٤، ٣).

بين ٤٠ سنة إلى أقل من ٥٠ سنة، مقابل (٤%) أعمارهم أكبر من ٥٠ سنة، وتعطي هذه النتائج مؤشراً على أن البنوك محل الدراسة تتفق بالشباب وتسعى للاستفادة منهم، حيث تتلاءم الوظائف البنكية معهم أكثر من غيرهم. كما أشارت النتائج بأنه لا يوجد أي من مفردات العينة من حملة درجة الدبلوم، وأن نسبة حملة درجة البكالوريوس تعتبر النسبة الغالبة، حيث بلغت نسبتها (٨٩%). وتعطي هذه النتائج مؤشراً واضحاً على أن البنوك المحلية في مدينة جازان تركز على توظيف الأشخاص الذين يحملون المؤهلات المناسبة التي تساعدهم من إنجاز المهام الوظيفية المنوطة بهم، كما يتضح من النتائج أيضاً أن متطلبات المهام الإدارية التي شملتها هذه الدراسة لا تحتاج بالضرورة إلى شهادات عليا (ماجستير، دكتوراه) للقيام بها.

وفيما يتعلق بسنوات الخبرة الوظيفية، فتشير النتائج إلى أن النسبة الأكبر من عينة الدراسة هم ممن لا تزيد خبرتهم الوظيفية عن عشر سنوات، وتعطي هذه النتائج مؤشراً واضحاً على عدم اقتصار المناصب الإدارية بالبنوك محل الدراسة على ذوي الخبرات الطويلة، كما تعطي هذه النتائج مؤشراً بأن العاملين في القطاع البنكي لا

جدول (٣): الوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري والتباين لاستجابات عينة الدراسة لأبعاد التسويق الداخلي

٢	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التباين
<b>التوظيف</b>				
١	يستخدم البنك شروط واضحة للتوظيف فيه	3.58	1.03	0.91
٢	لدى البنك توصيف واضح لمهام ومسؤوليات الوظيفة	4.01	0.94	0.88
٣	توجد معايير واضحة وعادلة لجميع المتقدمين للتوظيف في البنك	3.94	0.99	0.99
	<b>المتوسط العام</b>	<b>3.84</b>	<b>0.98</b>	<b>0.92</b>
<b>التفاعل الداخلي</b>				
٤	بيئة البنك تشجع الموظفين على التواصل فيما بينهم	3.94	0.98	0.97
٥	تسود علاقة من الاحترام والتقدير بيني وبين زملائي	3.91	1.04	0.91
٦	يشجع البنك الموظفين على العمل بروح الفريق	3.86	0.98	0.97
٧	استمد بعض المعلومات بطريقة رسمية من خلال زملائي في العمل	3.88	1.04	0.91
٨	تربطني علاقة طيبة مع رؤسائي في البنك	3.85	1.03	0.91
	<b>المتوسط العام</b>	<b>3.88</b>	<b>1.01</b>	<b>0.93</b>
<b>التدريب</b>				
٩	يقوم البنك بإلحاقى بعدد من البرامج التدريبية المتعلقة بالتعامل مع الجمهور وإرضائهم	3.78	1.05	0.93
١٠	برامج البنك التدريبية متناسبة مع طبيعة عملي	3.63	1.12	0.95
١١	يوفر البنك برامج تدريبية كافية للموظفين	3.56	1.07	0.92
١٢	يعقد البنك دروات تدريبية بشكل دوري لتنمية مهاراتي المهنية	3.45	1.03	0.94
	<b>المتوسط العام</b>	<b>3.60</b>	<b>1.06</b>	<b>0.94</b>

الحوافز والمكافآت			
١٣	يقدم البنك حوافز ومكافآت تتناسب مع مستوى أدائي.	٣.٨٤	١.٠١
١٤	يوجد في البنك نظام عادل للحوافز والمكافآت.	٣.٧٢	١.٠٦
١٥	يعتبرني البنك من أهم معايير نجاحه	٣.١٧	١.٠٤
١٦	أتلقي حافز مادي أو معنوي كلما أحسنت أداء عملي	٣.٨٢	١.٠٧
١٧	يحرص البنك على تلبية مطلبي الخاصة كحرصه على تلبية مطالب العملاء الخارجيين.	٣.٠٢	١.٠٦
<b>المتوسط العام</b>			
<b>0.95</b>		<b>3.51</b>	<b>1.04</b>

١.٢٥، مما يشير إلى وجود تجانس بين إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد البحث والتطوير. يتضح من الجدول (٣) أن متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة على بعد التدريب قد تراوحت بين (٣.٤٥-٣.٧٨) وفق مقياس التدرج الخماسي، حيث بلغ المتوسط العام لفقرات هذا البعد (٣.٦٠) مما يشير إلى وجود بعد التدريب بشكل متوسط، وتشير هذه النتيجة إلى أن البنوك محل الدراسة يجب أن تبذل مزيداً من الاهتمام بالتدريب بما يسمح بإكساب الموظفين مهارات وقدرات لتحسين مستوى أدائهم وبما يساهم في تطوير قدرات الموظفين للقيام بمهامهم على أفضل صورة ممكنة. وبالنظر إلى فقرات هذا البعد نجد أن أعلى متوسط كان عند الفقرة "يقوم البنك بإلحاقى بعدد من البرامج التدريبية المتعلقة بالتعامل مع الجمهور وإرضائهم" بمتوسط يساوي (٣.٧٨)، وتعكس هذه النتيجة أهمية تزويد الموظفين بالمهارات والقدرات اللازمة من خلال التدريب بما ينعكس على شعوره وسلوكه تجاه العملاء الخارجيين والذي سيظهر بشكل إيجابي على أداء الموظف وسيسهل في حصول العملاء الخارجيين على خدمات مرضية لهم، وقد كان أقل متوسط حسابي عند الفقرة "يعقد البنك دورات تدريبية بشكل دوري لتنمية مهاراتي المهنية" بمتوسط يساوي (٣.٤٥)، وهذه النتيجة تعكس أن الدورات التدريبية المهنية في البنوك محل الدراسة ما زالت بحاجة لبذل المزيد من الجهد حتى تحقق النتائج المرجوة منها. أما قيم الانحرافات المعيارية فقد تراوحت بين (١.٠٣-١.١٢) وهي بصفة عامة أقل من ١.٢٥، مما يشير إلى وجود تجانس بين إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد قنوات التدريب.

يتضح من الجدول (٣) أن متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة على بعد الحوافز والمكافآت قد تراوحت بين (٣.٠٢-٣.٨٤) وفق مقياس التدرج الخماسي، حيث بلغ المتوسط العام لفقرات هذا البعد (٣.٥١) مما يشير إلى وجود بعد الحوافز والمكافآت بشكل متوسط، وتشير هذه النتيجة إلى أن البنوك محل الدراسة تواجه قصوراً في وضع الآليات التي تكفل إثارة الطاقة الذهنية والبدنية المخزونة عند موظفيها واستنهاض القوى الكامنة لديهم لتحفيزهم ورفع روحهم المعنوية لتحقيق أهداف البنك، حيث يهدف منح المكافآت إلى راحة الموظفين وتعزيز شعورهم بالالتزام ومن ثم تحسين أدائهم (دعبول وأيوب، ٢٠٠٣) لتقديم خدمات بنكية ذات جودة عالية. وبالنظر

يتضح من الجدول رقم (٣) أن متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على بعد التوظيف قد تراوحت بين (٣.٥٨-٤.٠١) وفق مقياس التدرج الخماسي، حيث بلغ المتوسط العام لفقرات هذا البعد (٣.٨٤)، مما يشير إلى وجود بعد التوظيف بشكل مرتفع، وتشير هذه النتيجة إلى أن البنوك محل الدراسة تطبق معايير التوظيف بشكل ملحوظ، وبالنظر إلى فقرات هذا البعد نجد أن أعلى متوسط كان عند الفقرة "لدى البنك توصيف واضح للمهام والمسئوليات الوظيفية" بمتوسط يساوي (٤.٠١)، وهذه النتيجة تعكس حرص البنوك على ضمان تحديد المسئوليات ونطاق الصلاحيات لكل الوظائف داخل نطاق الهيكل التنظيمي للبنك، وقد كان أقل وسط حسابي عند الفقرة "يستخدم البنك شروط واضحة للتوظيف فيه"، حيث بلغ (٣.٥٨) وهذه النتيجة تعكس أن مستوى تقييم الموظفين للإجراءات التي تقوم بها البنوك محل الدراسة للحصول على الكوادر البشرية اللازمة حسب واجبات ومسئوليات الوظيفة وقدرات ومؤهلات المتقدم لها لشروط وآليات التوظيف متوسط. أما قيم الانحرافات المعيارية فقد تراوحت بين (٠.٩٤-١.٠٣) وهي بصفة عامة أقل من ١.٢٥، مما يشير إلى وجود تجانس بين إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد التوظيف.

يتضح من الجدول (٣) أن متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة على بعد التفاعل الداخلي قد تراوحت بين (٣.٨٥-٣.٩٤) وفق مقياس التدرج الخماسي، حيث بلغ المتوسط العام لفقرات هذا البعد (٣.٨٨) مما يشير إلى وجود بعد التفاعل الداخلي بشكل مرتفع، وتشير هذه النتيجة إلى أن البنوك محل الدراسة تعتمد على توفير جميع وسائل الاتصال المباشرة وغير المباشرة داخل البنك في جميع مستويات التعاملات التي تتم بين الموظفين سواء كانت فردية أو جماعية في كل المستويات في الهيكل التنظيمي وفي شتى المجالات، وبالنظر إلى فقرات هذا البعد نجد أن أعلى متوسط كان عند الفقرة "بيئة البنك تشجع الموظفين على التواصل فيما بينهم" بمتوسط يساوي (٣.٩٤)، وقد كان أقل وسط حسابي عند الفقرة "تربطني علاقة طيبة مع رؤسائي في البنك" بمتوسط يساوي (٣.٨٥)، وهذه النتيجة تعكس وجود قصور من جانب القيادات في البنوك محل الدراسة في دعم أو اصر العلاقات المهنية والإنسانية مع الموظفين، مما سينعكس سلباً على مستوى الخدمة المقدمة. أما قيم الانحرافات المعيارية فقد تراوحت بين (٠.٩٨-١.٠٤) وهي بصفة عامة أقل من

بصفة عامة أقل من ١.٢٥، مما يشير إلى وجود تجانس بين إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد الحوافز والمكافآت.

#### النتائج المتعلقة بمتغير راحة الموظفين:

للتعرف على تقييم منسوبي البنوك محل الدراسة لأبعاد متغير الراحة النفسية والجسدية، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الأبعاد التي سبق تحديدها في هذه الدراسة، وجاءت النتائج على النحو التالي:

إلى فقرات هذا البعد نجد أن أعلى متوسط كان عند الفقرة " يقدم البنك حوافز ومكافآت تتناسب مع مستوى أدائي." بمتوسط يساوي (٣.٨٤)، وتعكس هذه النتيجة إدراك البنوك محل الدراسة لأهمية ربط الأداء بالحوافز والمكافآت، وقد كان أقل متوسط حسابي عند الفقرة " يحرص البنك على تلبية مطلبي الخاصة كحرصه على تلبية مطالب العملاء الخارجيين " بمتوسط يساوي (٣.٠٢)، وهذه النتيجة تعكس أن اهتمام البنوك محل الدراسة بتلبية المطالب الخاصة لموظفيها ما زال بحاجة لمزيد من التركيز حتى يحقق النتائج المرجوة منه. أما قيم الانحرافات المعيارية فقد تراوحت بين (١.٠١-١.٠٧) وهي

جدول (٤): الوسط الحسابي الوزون والانحراف المعياري والتباين لاستجابات عينة الدراسة لأبعاد راحة الموظفين

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
<b>راحة موظف البنك</b>				
١	أشعر بالراحة فلا يوجد في البنك ما يثير العصبية والقلق	٣.٣٤	٠.٩٩	٠.٥٦
٢	البيئة الداخلية للبنك نظيفة ومنظمة وتبعث على الراحة	٣.٣٥	٠.٩٨	٠.٩٣
٣	إجراءات الخدمات البنكية تنسم بالإنسيابية	٣.٨١	٠.٨١	٠.٩٥
٤	اشعر بالثقة في البنك الذي أمعمل فيه	٣.٧٨	٠.٩١	٠.٩٦
٥	تنسم خبراتي السابقة مع البنك بالإيجابية	٣.٣١	٠.٩٤	٠.٩٥
٦	موقع البنك قريب من سكني	٣.٧٨	١.٠٣	٠.٩٣
٧	مكاتب العمل في البنك مجهزة بشكل جيد	٣.٥٥	٠.٩٩	٠.٩٦
٨	يوجد تنظيم مناسب لقيام الموظفين بأعمالهم من خلال الشباك أو قسم خاص لكل خدمة	٣.٨٣	٠.٨١	٠.٩٤
٩	يوفر البنك الخدمات اللوجستية للموظفين من شاي وقهوة وغيرها	٣.٣١	٠.٩٤	٠.٩٥
١٠	يوفر البنك تسهيلات مناسبة للموظفين من ذوي الاحتياجات الخاصة	٢.٩١	١.١٣	٠.٨٩
<b>المتوسط العام</b>		<b>3.50</b>	<b>0.95</b>	<b>0.90</b>

اللوجستية للموظفين، وهو الأمر الذي يدعو للتساؤل عن مدى قدرة هذه البنوك على الاهتمام براحة الموظفين وتلبية احتياجاتهم الخاصة بالشكل الذي يؤدي إلى تحسين أداؤهم.

#### النتائج المتعلقة بمتغير أداء الموظفين:

للتعرف على تقييم منسوبي البنوك محل الدراسة لأبعاد الأداء الوظيفي، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الأبعاد التي سبق تحديدها في هذه الدراسة (جدول رقم ٥). يتضح من الجدول رقم (٥) أن متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على بعد الأداء الوظيفي قد تراوحت بين (٣.١٤-٣.٦٣) وفق مقياس التدرج الخماسي، حيث بلغ المتوسط العام لفقرات هذا البعد (٣.٤٧)، مما يشير إلى أن درجة أداء موظفي البنوك محل الدراسة فيما أوكل إليهم من أعمال بشكل عام متوسطة، وبالنظر إلى فقرات هذا البعد نجد أن أعلى متوسط كان عند الفقرة " أنجز عملي بما يتفق مع أهداف البنك الذي أمعمل فيه " وذلك بمتوسط يساوي

يتضح من الجدول رقم (٤) أن متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على بعد الراحة النفسية والجسدية قد تراوحت بين (٢.٩١-٣.٨٣) وفق مقياس التدرج الخماسي، حيث بلغ المتوسط العام لفقرات هذا البعد (٣.٥٠)، مما يشير إلى وجود تقبل معتدل لدى عينة الدراسة تجاه توفر الراحة الجسدية والنفسية في البنوك محل الدراسة حيث جاء المتوسط الحسابي العام لهذا المتغير أعلى من القيمة الفرضية (٣) وفق المقياس الخماسي، وبالنظر إلى فقرات هذا البعد نجد أن أعلى متوسط كان عند الفقرة " يوجد تنظيم مناسب لقيام الموظفين بأعمالهم من خلال الشباك أو قسم خاص لكل خدمة " وذلك بمتوسط يساوي (٣.٨٣)، وهذه النتيجة تعكس سعي البنوك محل الدراسة إلى تحقيق مستوى مرتفع من الراحة الجسدية للموظفين من خلال تنظيم العمل بشكل يساهم في تحسين أداؤهم، إلا أن هذا السعي بحاجة إلى بذل مزيداً من الجهود، حيث يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه أن هناك قصوراً من جانب البنوك في توفير تسهيلات مناسبة للموظفين من ذوي الاحتياجات الخاصة، كما أن هذه البنوك لا تقوم بتوفير الخدمات

(٣.٦٣). وتعكس باقي النتائج الواردة في الجدول رقم (٥) رضا عينة المبحوثين عن مستوى جودة الأعمال المنجزة بأقل تكلفة ممكنة وبسرعة عالية وفي الأوقات المحددة.

جدول (٥): الوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري والتباين لاستجابات عينة الدراسة لأبعاد الأداء الوظيفي

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
<b>أداء موظف البنك</b>				
١	أنجز عملي بسرعة عالية في الوقت المحدد	٣.٥٣	٠.٩٧	٠.٩١
٢	أنجز عملي بجودة عالية	٣.١٤	٠.٩٤	٠.٩٢
٣	أنجز عملي بما يتفق مع أهداف البنك الذي أعمل فيه	٣.٦٣	٠.٩٣	٠.٩٩
٤	أنجز عملي بأقل تكلفة ممكنة	٣.٦٠	١.١٥	٠.٩٥
<b>المتوسط العام</b>		<b>٣.٤٧</b>	<b>٠.٩٩</b>	<b>٠.٩٤</b>

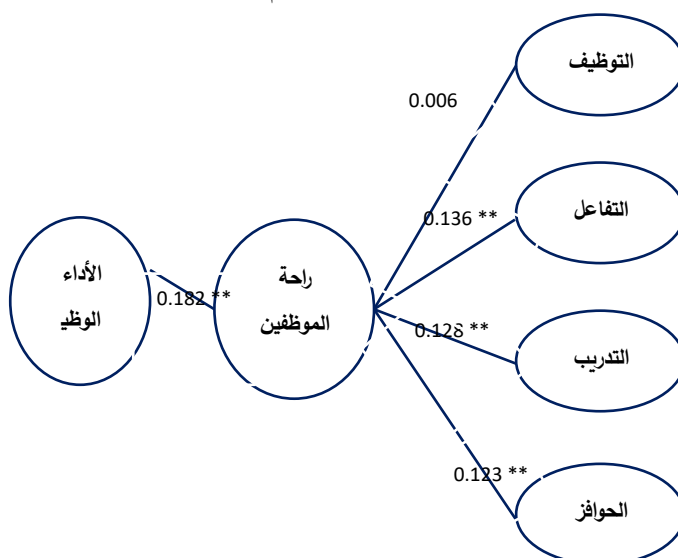
شكل رقم (٢): مصفوفة الارتباط الداخلي لمتغيرات الدراسة

\*  $p < 0.01$ ; \*\*  $p < 0.001$

ومن خلال معطيات شكل (٢) تضح وجود علاقة ارتباط إيجابية معنوية بين أبعاد التسويق الداخلي والراحة النفسية والجسدية للموظفين، وعليه لا ترفض الفرضية الرئيسية الأولى للبحث والتي تفترض وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التسويق الداخلي وراحة الموظفين في البنوك، إذ بلغت قيمتها (0.197). ومقارنة قيمة (t) المحسوبة وباللغة (٧.٣٥٠) مع قيمتها الجدولية وباللغة (٢.٣٢٦)، فإنه يمكن قبول الفرضية وهو ما يعني أن أبعاد التسويق الداخلي متوافرة في عينة البنوك محل الدراسة بشكل جيد وهو ما انعكس على شعور الموظفين بالراحة سواء النفسية أو الجسدية. ومن خلال النتائج الواردة في الشكل رقم (٢) يتضح وجود علاقة ارتباط موجبة ضعيفة مقدارها (٠.٠٠٦) بين بعد التوظيف وراحة الموظفين، ما يعني أن هذا البعد أقل من توقعات عينة الدراسة ومستوى تطلعاتهم لذلك فترفض الفرضية الفرعية الأولى والتي تفترض وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين توظيف الموظفين وراحتهم في البنوك.

كما يتضح من الشكل السابق وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد التفاعل الداخلي وراحة الموظفين ومقدارها (٠.١٣٦) وهي تفسر إدراك عينة البحث لحرص البنوك على توفير جميع وسائل الاتصال المباشرة وغير المباشرة داخل البنك في جميع مستويات التعاملات التي تتم بين الموظفين سواء كانت فردية أو جماعية في كل المستويات في الهيكل التنظيمي وفي شتى المجالات، وبناء على ذلك تقبل الفرضية الفرعية الثانية والتي تفترض وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التفاعل الداخلي وراحة الموظفين في البنوك.

اختبار فرضيات علاقات الارتباط لمتغيرات الدراسة الرئيسة والفرعية يتخصص هذا الجزء من البحث بعرض إحصائي يجري من خلاله اختبار وتحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة (أبعاد التسويق الداخلي، راحة الموظفين، أداء الموظفين) وسيتم اختبارها حسب ورودها في مخطط الدراسة الفرضي. الشكل التالي يوضح مصفوفة الارتباط الداخلي لمتغيرات الدراسة باستخدام مصفوفة بيرسون لعلاقات الارتباط وذلك لتحقيق هدفين، الأول يتعلق بالتحقق من قوة النموذج العام للدراسة من خلال الاستدلال على وجود ارتباط خطي بين متغيرات الدراسة تمهيداً لتطبيق تحليل الانحدار المتعدد إذا أظهرت النتائج أن معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة لم تتجاوز (٦٠.٠) مما يعني عدم وجود مشكلة، أما الهدف الثاني فهو اختبار فرضيات علاقات الارتباط لمتغيرات الدراسة، فقد أشارت أغلب معاملات الارتباط إلى وجود علاقة معنوية بين متغيرات الدراسة (شكل رقم ٢).



ومن خلال النتائج الواردة في الشكل رقم (٢)، يتضح كذلك وجود علاقة ارتباط إيجابية ومعنوية لبعده الراحة النفسية والجسدية والتي عززت الأداء الوظيفي لعينة المبحوثين إذ بلغت (٠.١٨٢)، ويستدل من ذلك على قبول الفرضية الرئيسية الثانية للدراسة والتي تفترض وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين راحة الموظفين في البنوك المحلية بمدينة جازان ومستوى أدائهم.

#### اختبار التأثير بين متغيرات الدراسة

تظهر النتائج الواردة في الجدول رقم (٦) والجدول رقم (٧) تحليل التباين لقياس أثر أبعاد التسويق الداخلي على راحة الموظفين وقيمة  $(\beta)$  ومعامل التفسير  $(R^2)$  الخاصة باختبار العلاقات بين المتغير المستقل (أبعاد التسويق الداخلي) و الوسيط (راحة الموظفين الجسدية والنفسية).

ومن خلال المعطيات الواردة في الشكل السابق، يتضح وجود علاقة ارتباط إيجابية معنوية مقدارها (٠.١٢٨) بين بعد التدريب وراحة الموظفين وهو ما يفسر أهمية تزويد الموظفين بالمهارات والقدرات اللازمة من خلال التدريب بما يعكس على شعوره وسلوكه تجاه العملاء الخارجيين والذي سيظهر بشكل إيجابي على أداء الموظف وسيسهم في حصول العملاء الخارجيين على خدمات مرضية لهم، واستناداً إلى ذلك تقبل الفرضية الفرعية الثالثة والتي تفترض وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تدريب الموظفين وراحتهم في البنوك. ومن خلال النتائج الواردة في الشكل رقم (٢)، يتضح وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية مقدارها (٠.١٢٣) بين بعد الحوافر والمكافآت وراحة الموظفين. واستناداً إلى ذلك تقبل الفرضية الفرعية الرابعة والتي تفترض وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين حوافر الموظفين وراحتهم في البنوك.

جدول رقم (٦): تحليل التباين لقياس أثر أبعاد التسويق الداخلي على راحة الموظفين

النموذج	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	$R^2$	F	مستوى المعنوية
بين المجموعات	٥	٤.٢٧٧	٠.٨٥٥	٠.١٢	١٣.٢٦٣	٠.٠٠
الخطأ التجريبي	٤٠٦	٢٦.١٨٥	٦.٤٤٨			
التباين الكلي	٤١١	٣٠.٤٦١				

جدول رقم (٧): علاقات أبعاد التسويق الداخلي في راحة الموظفين

النموذج	معاملات الانحراف المعياري		Beta	t	مستوى المعنوية
	معامل B	الخطأ المعياري			
الثابت	٢.٥٧٦	٠.١٩٣	٠.٣٤١	١٣.٣٥٤	٠.٠٠
أبعاد التسويق الداخلي	٠.٣٥٢	٠.٠٤٨		٧.٣٥٠	

جانب آخر، عند مقارنة قيمة (F) المحسوبة والبالغة (١٣.٢٦٣) مع قيمتها الجدولية البالغة (٣.٠٢) عند مستوى الدلالة (0.01)، يتضح قبول الفرضية الرئيسية الأولى. وفقاً للنتائج الواردة في الجدول رقم (٨) فإن هناك تبايناً في درجة تأثير كل بعد من أبعاد التسويق الداخلي على راحة الموظفين، حيث جاءت هذه الأبعاد وفقاً للترتيب الآتي: التدريب، يليه بعد التفاعل الداخلي، ثم بعد الحوافر والمكافآت، وأخيراً بعد التوظيف.

يتضح من النتائج الواردة في الجداول أعلاه أن هناك علاقة تأثير معنوية بين كل من المتغير المستقل (أبعاد التسويق الداخلي) والمتغير الوسيط (راحة الموظفين). كما يتضح من النتائج أن قيمة  $(R^2)$  تساوي (٠.١٢) وهي تشير إلى تفسير أبعاد التسويق الداخلي في راحة الموظفين بنسبة (٠.١٢) والباقي إلى تداخل متغيرات أخرى عوامل أخرى لم تدرج في نموذج الدراسة. وبناء على تلك النتائج يمكن القول بأن هناك علاقة تأثير معنوية بين المتغير المستقل للدراسة (أبعاد التسويق الداخلي) و المتغير الوسيط (راحة الموظفين)، وعلى



جدول رقم (٨): أثر أبعاد التسويق الداخلي في راحة الموظفين

مستوى المعنوية	t	Beta	معاملات الانحراف المعياري		النموذج
			معامل B	الخطأ المعياري	
.٠٠٠	١٣.٨٤١		٠.١٨٨	٢.٦٠٢	الثابت
	٠.٥٣٨	٠.٠٢٥	٠.٠٢١	١.١١١	التوظيف
	٣.٣٢٣	٠.١٥٣	٠.٠٢٣	٧.٦٤٠	التفاعل الداخلي
	٣.٤١٠	٠.١٥٩	٠.٠٢٠	٦.٦٥١	التدريب
	٣.٠٢١	٠.١٤١	٠.٠٢٢	٦.٥٦٩	الحوافز والمكافآت

التفاعل الإيجابي الداخلي كفسلفة عامة معمول بها بين الموظفين على أساس العلاقات الإيجابية والعمل على ترسيخ مبادئ العدالة والمساواة والتركيز على العمل بروح الفريق بينهم في هذا القطاع الحيوي والمهم. ومن هنا يرى الباحث بأن التركيز على عامل التفاعل الداخلي هو من أهم الأبعاد الجوهرية للتسويق الداخلي والذي ينبغي على البنوك الاهتمام به والتركيز عليه كونه أحد المدخل التي تؤدي إلى تحقيق الراحة للعاملين على المدى الطويل مما يحقق درجات مرتفعة من إنجاز المهام بشكل أكثر كفاءة وفاعلية .

وتشير هذه النتائج أيضاً إلى أهمية عامل الحوافز التي تقدمها البنوك لعاملها بنوعها المادي والمعنوي، والتي من شأنها رفع مستويات الرضا والراحة النفسية للعاملين، حيث يهتم أغلب العاملين بنظام الحوافز المتبع في المنظمات والذي قد يسهم وبشكل كبير في تفضيل العمل في منظمة دون الأخرى. ولذلك يرى الباحث ضرورة قيام البنوك بوضع آليات واضحة يتم تطبيقها فيما يتعلق بنظام الحوافز من خلال تطوير أنظمة تكون قادرة على تحقيق الرضا للعاملين لديها، الأمر الذي يساهم في إنجاز المهام بسرعة وبأقل التكاليف وبجودة عالية. كما يرى الباحث انه على البنوك عدم إغفال أهمية بعد التدريب والتطوير الموجه للعاملين وأنه يجب عليها العمل على متابعة عاملها وتوجيههم والحرص على تطوير البرامج التدريبية المهنية والتي يستطيعون من خلالها اكتساب وتطوير المهارات التي تمكنهم من أداء الأعمال الموكلة لهم بكفاءة وفاعلية.

وعلى الجانب الآخر، تظهر النتائج الواردة في الجدول رقم (٩) والجدول رقم (١٠) تحليل التباين لقياس أثر أبعاد راحة الموظفين النفسية والجسدية على أداء الموظفين وقيمة ( $\beta$ ) ومعامل التفسير ( $R^2$ ) الخاصة باختبار العلاقات بين المتغير الوسيط (راحة الموظفين الجسدية والنفسية) والمتغير التابع (أداء الموظفين).

بالنظر إلى النتائج الواردة في الجدول أعلاه، يتضح أن هناك تأثير ضعيف لبعده التوظيف في راحة الموظفين ومقداره (٠.٠٢٥)، وعليه يتم رفض الفرضية الفرعية للدراسة، كما يتضح وجود تأثير معنوي لبعده التفاعل الداخلي في راحة الموظفين ومقداره (٠.١٥٣) واستناداً إلى ذلك تُقبل الفرضية الفرعية الثانية. يتضح من النتائج في الجدول رقم (٨) وجود تأثير معنوي لبعده التدريب في راحة الموظفين ومقداره (٠.١٥٩) واستناداً إلى ذلك يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة. وبالنظر إلى النتائج في الجدول أعلاه، نجد أن هناك تأثير معنوي لبعده الحوافز والمكافآت في راحة الموظفين ومقداره (٠.١٤١) واستناداً إلى ذلك تُقبل الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة.

هذه النتائج تعني أن تطبيق مفهوم التسويق الداخلي من خلال أعاده المختلفة يلعب دوراً هاماً وبارزاً من خلال امتلاكه للأثر الإيجابي في تحقيق الراحة النفسية والجسدية لدي العاملين في قطاع البنوك في مدينة جازان، وهو ما يعني أنه على قطاع البنوك ضرورة تبني مفهوم التسويق الداخلي كفسلفة عامة وشاملة من وجهة نظر تسويقية واعتبار هذا المفهوم أحد المكونات الرئيسية التي تقوم عليها إدارة الموارد البشرية والتي تسعى في المقام الأول إلى الاستثمار الفعال في العنصر البشري، والذي يهدف وبشكل أساسي إلى الموازنة بين أهداف البنك من جهة وأهداف الموظفين باعتبارهم عملاء من جهة أخرى، وهو الأمر الذي سيعود بالمنفعة على كلا الطرفين.

تشير هذه النتائج إلى أن قطاع البنوك يجب عليه الاهتمام بالتفاعل الداخلي بين الموظفين والتأكيد على العمل بروح الفريق بين العاملين على أساس التفاهم المشترك والمتبادل فيما بينهم وبين الإدارة العليا من جهة وفيما بينهم البعض من جهة أخرى. حيث أن التفاعل الداخلي يعد من أهم العوامل التي ستساهم وبدرجة كبيرة في تحقيق درجات عالية من الراحة للموظفين مما سيؤدي لاحقاً إلى تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء. وبناء على ذلك، يجب أن تولي البنوك أهمية إرساء قواعد



جدول رقم (٩): تحليل التباين لقياس أثر أبعاد راحة الموظفين على الأداء الوظيفي

النموذج	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	R <sup>2</sup>	F	مستوى المعنوية
بين المجموعات	١	٣.٩١٨	٣.٩١٨	٠.٠٨٥٤	٣٦.٥٦٣	٠.٠٠٠
الخطأ التجريبي	٤١٠	٤٣.٩٣٠	٠.١٠٧			
التباين الكلي	٤١١	٤٧.٨٦٩				

جدول رقم (١٠): علاقات أبعاد راحة الموظفين في الأداء الوظيفي

النموذج	معاملات الانحراف المعياري		Beta	t	مستوى المعنوية
	معامل B	الخطأ المعياري			
الثابت	٢.٦١٣	٠.٢٣٧	٠.٢٧٨	١١.٠١٥	٠.٠٠٠
أبعاد راحة الموظفين	٠.٣٥٩	٠.٠٧٩		٦.٠٦٥	

## التوصيات

بناء على النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة، فإن الباحث يوصي بما يلي:

١. قيام القطاع المصرفي بشكل عام والبنوك العاملة في مدينة جازان على وجه الخصوص بضرورة تبني مفهوم التسويق الداخلي، مع مراعاة الاهتمام بالاستثمار بالعنصر البشري من خلال التركيز على الجوانب الحيوية لهذا المفهوم كالتفاعل الداخلي، التدريب، الحوافز والمكافآت، بحيث تستطيع من خلالها تحقيق الأهداف المنشودة والمرغوبة فيما يتعلق بأهدافها الخاصة بتحقيق الربحية، توسيع الحصة السوقية أو غيرها، أو تحقيق أهدافها العامة والمتمثلة في إشباع حاجات ورغبات العملاء، وبناء العلاقات طويلة الأجل معهم، حيث أن هذه الأهداف لن تتحقق إلا بضمان البنك تحقيق الراحة النفسية والجسدية لعملائها بما يساهم في تحسين مستويات أداؤهم وتقديم الخدمات المصرفية بجودة ونوعية عالية.
٢. ضرورة إرساء قواعد التفاعل الداخلي بين العاملين في البنوك، ومحاولة صياغة استراتيجيات الاتصال والتواصل بين جميع العاملين بناء على مبدأ الاحترام المتبادل والافتناع بضرورة بناء العلاقات طويلة الأجل فيما بينهم وذلك من خلال إيجاد أساليب وأدوات التواصل والتفاعل، وابتكار الطرق التي تساهم في التشجيع على البقاء في أعلى مستويات التواصل الفعال كاللقاءات والندوات والمؤتمرات أو حتى الجلسات غير الرسمية التي يمكن أن تساهم في خلق أجواء وبيئة عمل

يتضح من النتائج الواردة في الجداول أعلاه أن هناك علاقة تأثير معنوية بين كل المتغير الوسيط (أبعاد الراحة النفسية والجسدية للموظفين) والمتغير التابع (أداء الموظفين). كما يتضح من النتائج أن قيمة (R<sup>2</sup>) تساوي (٠.٠٨٥) وهي تشير إلى تفسير أبعاد راحة الموظفين في أداء الموظفين بنسبة (٠.٠٨٥) والباقي إلى تداخل متغيرات أخرى عوامل أخرى لم تدرج في نموذج الدراسة. وبناء على تلك النتائج يمكن القول بأن هناك علاقة تأثير معنوية بين المتغير الوسيط للدراسة (راحة الموظفين) والمتغير التابع (أداء الموظفين)، وعلى جانب آخر، عند مقارنة قيمة (F) المحسوبة والبالغة (٣٦.٥٦٣) مع قيمتها الجدولية البالغة (٣.٠٢) عند مستوى الدلالة (0.01)، يتضح قبول الفرضية الرئيسية الثانية.

تشير هذه النتيجة إلى أن تحقيق درجات عالية من الراحة النفسية والجسدية لدى العاملين في البنوك المحلية في مدينة جازان، يؤثر وبشكل إيجابي على أداؤهم للأعمال المكلفين بها ووجوده عالية، حيث أن توفير بيئة عمل نظيفة ومنظمة وتبعث على الراحة ومجهزة بشكل بحيث يوجد تنظيم مناسب لقيام الموظفين بأعمالهم مع توفير الخدمات اللوجستية لهم مع مراعاة البنوك لتوفير تسهيلات مناسبة للموظفين من ذوي الاحتياجات الخاصة ودعم وتوفير كل الأدوات التي من شأنها زيادة وتعزيز أواصر الراحة وبناء العلاقات الحميمة والإيجابية والعمل على وضع استراتيجيات وأساليب تساهم في حل بعض المشاكل لدى العاملين تساهمهم في إنجازهم للمهام بكفاءة وفاعلية حتى ستؤدي إلى تحقيق درجات عالية من الراحة النفسية والجسدية للموظفين، مما سيساهم في رفع مستويات الأداء لديهم في إنجاز المهام بالوقت المناسب والتكلفة الأقل والنوعية المطلوبة.

## المراجع

## أولاً: المراجع العربية:

- أبو بكر، امين عبد الله مُجَد، (٢٠١٥)، " أثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا العاملين - دراسة حالة بنك أبو ظبي الإسلامي - الإمارات - فرع مدينة العين"، مجلة العلوم الاقتصادية، ١٦(١)، الباحثين، سامي (٢٠٠٧) " الرضا الوظيفي لمندوبي المبيعات في القطاع الخاص السعودي: دراسة ميدانية على منظمات القطاع الخاص في المنطقة الشرقية"، المجلة العربية للعلوم الإدارية، ٢(٢٣). البرنوطي، سعاد نانف (٢٠٠٤) "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر، عمان - الأردن ٥٢٩.
- حداد، شفيق إبراهيم و علي، علي عبد الرضا. "اختبار صلاحية تطبيق مقياس التسويق الداخلي في بيئة الأعمال الأردنية: دراسة تحليلية لأبعاد التسويق الداخلي في البنوك التجارية في الأردن، المجلة الاردنية في إدارة الأعمال ٤ (٤).
- حوارة، احمد، شقيقات، سليمان، صبيح يوسف، (2001)، تأثير التسويق الداخلي في ولاء العملاء من خلال الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، دمشق-سوريا.
- البرادكة، مأمون سليمان مُجَد (٢٠٠٦) " ادارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء"، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- دعبول، مُجَد زاهر & ايوب، مُجَد، (2003)، "مبادئ تسويق الخدمات"، دار الرضا للنشر، دمشق.
- الدهان، أميمة، (١٩٩٢)، "نظريات منظمات الاعمال"، الطبعة الاولى، مطبعة الصفدي، عمان - الأردن.
- راوية، حسن مُجَد (٢٠٠٠)، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة.
- السعودي، موسى (٢٠٠٥)، العلاقة بين الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الأردنية، مجلة الدراسات الأردنية، مجلد 32.
- صادق، درمان وجاسم، حسن (٢٠٠٧)، " تأثير بعض اجراءات التسويق الداخلي على اداء الموظفين، دراسة حالة عينة من البنوك التجارية، مجلة تنمية الرافدين، ٨٥ (٢٩).
- الطالب صلاح عبد الرحمن مصطفى (٢٠٠٢): اتجاهات البنوك التجارية الأردنية نحو تأصيل العلاقة مع العميل (دراسة تحليلية ميدانية). الملتقى الأول للتسويق في الوطن العربي، جامعة الدول العربية، الشارقة- الامارات العربية المتحدة، ١٥-١٦ أكتوبر.
- الطائي، عبد الحميد، (٢٠٠٢)، قياس تقييماات وإجراءات التسويق الداخلي في صناعة الفنادق الأردنية من وجهة نظر العاملين. دراسة حالة عمان، نسخة إلكترونية.
- الطائي، يوسف، الفضل مؤيد، والعبادي هاشم (٢٠٠٦)، "ادارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل"، الطبعة الاولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.

- حيوية قائمة على الصداقة والزمالة، مما يساعد على توفير الألفة والمحبة بين العاملين وخصوصاً في المجتمع السعودي القائم على حب المجاملة والرغبة ببناء العلاقات الاجتماعية .
٣. اهتمام البنوك العاملة في القطاع المصرفي بشكل عام وفي مدينة جازان بشكل خاص بضرورة صياغة برامج ذات فاعلية لأنظمة الحوافز المادية والمعنوية، لما لهذا العامل من الأثر الكبير على تحقيق الراحة النفسية لموظفين، والذي ينعكس على مستويات الإنتاجية والأداء بشكل عام. كما يجب على هذه البنوك مراجعة أنظمة تقييم الأداء المعمول بها وقياس مدى فعاليتها، ورضا العاملين عنها وتعديل أنظمة الحوافز والمكافآت المعمول بها حالياً ليكون تقييم أداء العاملين أو سجل إنجازهم هو الأساس لها.
٤. اهتمام البنوك العاملة في القطاع المصرفي بشكل عام وفي مدينة جازان بشكل خاص بعامل التدريب والتطوير للعاملين، ووضع برنامج فاعل ومتكافئ، يهدف إلى إمداد العاملين بالمعلومات والخبرات والمهارات التخصصية، والتي من شأنها تحسين قدرة العاملين بإنجاز المهام بالوقت المطلوب وبالتكلفة الأقل وتجنب الوقوع بالأخطاء. كما على هذا القطاع إعداد البرامج التدريبية الداخلية والتي من شأنها تعريف العاملين على أهمية الدور الذي يقومون به لتحقيق أهداف المنظمة والسعي لإنجاحها، بالإضافة إلى التركيز على الدورات الخارجية التي تهدف إلى صقل المهارات الاتصالية فيما بينهم وبين العملاء الخارجين وتزويدهم بسلوكيات التفاعل مع البيئة الخارجية.
٥. اقتصرت الدراسة الحالية على اختبار اثر بعض العوامل كأبعاد للتسويق الداخلي والمتمثلة في (التوظيف، التفاعل الداخلي، التدريب، الحوافز والمكافآت) على راحة العاملين في البنوك العاملة في مدينة جازان والتي بدورها هي جزء من كل، ولذلك نوصي الباحثين بالقيام بالدراسة بعوامل أخرى قد تؤثر في الأداء الوظيفي مثل الالتزام التنظيمي والرواتب. كما قامت هذه الدراسة على بناء نموذج تم تطبيقه على قطاع البنوك العاملة في جازان، ولنا نوصي بأن يتم تطبيق هذا النموذج على قطاعات أخرى لقياس راحة العاملين وارتباط ذلك بالأداء الوظيفي للعاملين في تلك القطاعات.

- Services Marketing, Chicago: American Marketing Association.
- Bester, F. and Dale, H. (1995): Total Quality Management, Prentice-Hall, Inc.
- Bitner, M. J., Booms, B. H., and Mohr, L. A. (1994): Critical service encounters: The employee's viewpoint. *The Journal of Marketing*.
- Drucker, Peter Ferdinand (1995): People and performance: The best of Peter Drucker on management: Routledge.
- Foreman, S.K. and Money, A. (1995): Internal marketing: concepts, measurement and application, *Journal of marketing management*, 11(8).
- Gounaris, Spiros (2008): The Nation of Internal Market Orientation and Employee Job Satisfaction: Some Preliminary Evidence, *Journal of Service Marketing*, 22 (1).
- Grunig, James E. (2013): Excellence in public relations and communication management: Routledge.
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R. and Black, W. (2004): Multi-variation data analysis, New Jersey, Prentice-Hall.
- Henning-Thuran, Gwinner and Grember (2002): Understanding relationship marketing outcomes: An integration of relational benefits and relationship quality, *Journal of Service Research*, 4 (3).
- Herzberg, Frederick (1986): One more time: How do you motivate employees? New York: The Leader Manager.
- Hogg, Gillian, Carter, Sara, and Dunne, Anne (1998): Investing in people: internal marketing and corporate culture, *Journal of Marketing Management*, 14(8).
- Hwang, Ing-San and Chi, Der-Jang (2005): Relationship among internal marketing, employee job satisfaction and international hotel performance: An empirical study, *International Journal of Management*, 22 (2).
- عبد الباقي، صلاح مُجَد، (٢٠٠٤)، ادارة الموارد البشرية: مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- العزاوي، مُجَد عبد الوهاب (٢٠٠٢)، "تحدي الجودة الشاملة في العمل المصرفي"، مجلة الرشيد (٧).
- عفانة، محمد، (٢٠٠٦)، قياس الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجهاز المصرفي الأردني وأثره في الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
- العلاق، بشير عباس والطائي، حميد، (١٩٩٩) "تسويق الخدمات مدخل استراتيجي، وظيفي، تطبيقي"، دار وائل للنشر، عمان - الأردن، 369.
- عليان، ربحي مصطفى، (٢٠٠٧)، اسس الادارة المعاصر، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- العميان، محمود سليمان (٢٠٠٥)، "السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال"، دار وائل للنشر، عمان - الأردن.
- لبد، ازهي، ريان، عمر (٢٠١٣)، أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين في منظمات المجمع المدني. نسخة إلكترونية.
- ماهر أحمد، (٢٠٠٣)، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- المجالي، مالك مُجَد، الشابشة. أمين عايد، والمجالي. هاني مُجَد، (٢٠١٦). "تأثير أبعاد التسويق الداخلي على رضا العاملين وأثره على أدائهم في البنوك التجارية العاملة في محافظة الكرك"، مجلة إدارة الأعمال الأردنية، ١٢ (٣).
- الملا، عبد الرحمن مصطفى، ولفته، عبد السلام (١٩٩٦)، "قياس ودراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي والاداء التنظيمي والادارة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، ٤ (١٠).
- ناصر، نوال (٢٠١٤)، دور التسويق الداخلي في تحسين جودة المنتج، رسالة ماجستير منشورة، جامعة بسكرة، الجزائر، نسخة إلكترونية.
- ثانيا: المراجع الاجنبية:**
- Ballantyne, D. (2000): Internal relationship marketing: A strategy for knowledge renewal, *International Journal of Bank Marketing*, 18(6).
- Berry and Parasuraman (1991): Marketing services competing through quality, the Free Press, Oxford.
- Berry, L. (1981): The Employee as Customer, *Journal of Retail Banking*, 3(1).
- Berry, Shortack G. and Upah, G. (1983): Relationship marketing, Emerging Perspectives on

- Rafiq, M. and Ahmed, P. K. (2000): Advances in the internal marketing concept: Definition, synthesis, and extension, *Journal of Services Marketing*, 14(6).
- Roberts-Lombard, Mornay (2010): Employees as customers: An internal marketing study of the Avis Car rental group in South Africa, *African Journal of Business Management*, 4 (4).
- Shammout A., Polonsky M. and Edwardson, M. (2007): Relational bonds and loyalty, the Bands that tie. In (ANZMAC), 3th reputation, university of Ottawa, New Zealand.
- Siefert, M. L. (2002): Concept analysis of comfort. *Nursing Forum*, 37.
- Spake, D.F., Beatty, S.E., Brockman, B.K. and Crutchfield, T.N. (2003): Consumer comfort in service relationships: measurement and importance, *Journal of Service Research*, 5(4).
- Tansey, L, McHugh, E, and McGrath, E. (2004): The role of internal marketing in the motivation of high contact service employees.
- Tansuhaj, Patriya, Randall, Donna, and McCullough, Jim (1991): Applying the internal marketing concept within large organizations: as applied to a credit union. *Journal of Professional Services Marketing*, 6(2).
- William, R., George (1990): Internal marketing and organizational behavior: A partnership in developing customer – conscious employees at every level, *Journal of Business Research*, 20(1).
- Wirtz, J. and Lovelock, C. (2004): Services marketing, people, technology, strategy. Prentice-Hill Pearson Education International Inc. New Jersey.
- Zeithaml, V.A, Bitner, M.J., and Gremler, D. (2000): Service marketing integrating customer focus across the firm, New York, McGraw-Hill Erwin.
- Kotler P. and Keller K. (2007): A Framework for Marketing Management.
- Kotler, P. (2006): Marketing for Hospitality & Tourism, 5<sup>th</sup> edition, Prentice Hall Pub.
- Ling, N. (2000): International marketing and supply chain management, *Journal of Services Marketing* 14 (1).
- Lovelock C, Vandermerwe S. and Lewis B. (1996): Services Marketing: A European Perspective.
- Lovelock C. and Wirtz (2004), Services Marketing: 5<sup>th</sup> ed. Pearson Prentice Hall.
- McGrath, S. (2009): Generating demand for pharmacist-provided medication therapy management: identifying patient-preferred marketing strategies, *Journal of the American Pharmacists Association*, 49(5).
- Morgan, D. and Krejcie, R. (1970): Determining sample size for research activities, *Educational and psychological measurement*, 30(3).
- Morhart, Felicitas M, Herzog, Walter, and Tomczak, Torsten (2009): Brand-specific leadership: Turning employees into brand champions. *Journal of Marketing*, 73(5).
- Naude, Pete, Desai, Janine, and Murphy, John (2003): Identifying the determinants of internal marketing orientation, *European Journal of Marketing*, 37(9).
- Opoku, A. Robert, Atuobi-Yiadom, Nana, Chong, S. Cathryn and Abratt, Russell, (2009): The impact of internal marketing on the perception of service quality in retail banking: A Ghanaian case, *Journal of Financial Service Marketing*, 13(4).
- Paswan, A.K. and Ganesh, G. (2005): Cross-cultural interaction: comfort and service evaluation. *Journal of International Consumer Marketing*, 18(1).
- Pride, M. (2006): Blueprint for your library marketing plan: A guide to help you survive and thrive. American Library Association.

### Abstract

This study aims to identify the effect of internal marketing dimensions (recruitment, internal interaction, training, incentives and rewards) on employee comfort and its impact on improving the performance of employees in local banks in Jazan city, Saudi Arabia. To achieve this, a questionnaire was designed and distributed to an appropriate sample of 200 employees of local banks operating in the Jazan region such as Al Rajhi Bank, National Commercial Bank, Riyadh Bank, Bank Albilad to give an equal opportunity for all members of society to respond. In order to test and analyze correlation between study variables, a set of statistical tools such as the value of chi2, regression analysis and independent variable effect testing (internal marketing dimensions) were used for both the moderator variable (employee's comfort) and the dependent variable (employee performance). The results showed the acceptance of the main hypothesis that there is a statistically significant positive effect between the internal marketing dimensions and the employee's comfort in the banks. The results also indicated that most of the four sub-hypotheses were accepted with a statistically significant positive effect of the individual variables on the comfort of employees in the banking sector. The results also indicated the acceptance of the second main hypothesis that there is a statistically significant positive relation between the employee's comfort in local banks in Jazan and their Performance. Based on these findings, a number of recommendations have been proposed for the banking sector and for future marketing studies.