

قياس علاقة التسويق الداخلي بالأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الخدمية  
 دراسة حالة في بعض شركات التأمين التجارية العمومية (دراسة تحليلية)  
 Measuring the relationship of internal marketing with the job performance  
 of workers in service institutions  
 A case study in some public commercial insurance companies (analytical  
 study)

سالم حسين (طالب دكتوراه)، جامعة الجزائر\*3  
 حملاوي ربيعة (أستاذة التعليم العالي)، جامعة الجزائر 3

تاريخ الاستلام: 2019/02/18؛ تاريخ القبول: 2019/10/05

### مستخلص:

تتناول هذه الدراسة تحليل العلاقة والأثر بين أبعاد التسويق الداخلي والأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الخدمية، وهذا في ظل الإهتمام بمفهوم الزبائن الداخليين لهذه الشركات وتحسين ظروف عملهم المادية والاجتماعية والنفسية وفقا للنماذج التي تهدف إلى تحفيز روح المسؤولية عندهم وتنمية قدراتهم الوظيفية بما يضمن التزامهم وتوجههم نحو تقديم أفضل الخدمات. ومن أجل قياس هذا الأثر وتحديد طبيعة العلاقة بين متغيرات هذه الدراسة، تم توزيع 60 استمارة استبيان على عينة من موظفي بعض شركات التأمين التجارية العمومية النشطة في الغرب الجزائري، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS.V.20. وقد أظهرت النتائج مؤشرات إيجابية توضح وجود علاقة قوية بين هذين المتغيرين. الكلمات المفتاحية: التسويق الداخلي، الأداء الوظيفي، المؤسسات الخدمية.

تصنيف JEL: L1, L2

### Abstract :

This research handles the analysis of the relation and the impact between the internal marketing procedures on the employees performance in the services companies, This is in light of interest to the concept internal customers of companies, and for the improvement of their material, social, and psychological conditions that through models that aim to stimulate their sense of responsibility, and develop their functional capacities to ensure Commitments towards providing the best services.

\* المؤلف المرسل: سالم حسين pr.hocine@gmail.com

In order to measure the impact and determine the nature of the relation between the variables of the study, 60 questionnaire were distributed to a sample of some employees in the public commercial insurance companies located in the west of Algeria, and The data were analyzed by SPSS.V.20. The results showed positive indicators and a strong relation between these two variables.

**Keywords :** Internal marketing, Employees performance, services companies.

**Jel Classification Codes :** L1, L2

## مقدمة

لم تعد تقتصر وظيفة التسويق على إجراءات عرض وتقديم السلع والخدمات إلى المستهلكين فقط، بل إمتدت هذه الوظيفة إلى أكثر من ذلك وأبعد بكثير وهذا ما تؤكدته المضامين والتوجهات الحديثة والعصرية التي بات يشهدها عالم المال والأعمال، ولعل التسويق الداخلي يعتبر من أهم هذه الممارسات التي ينظوي مفهومها ضمن إجراءات الاهتمام بالأفراد العاملين داخل المؤسسات والاعتناء بهم وباحتياجاتهم؛ وذلك لإعتبارهم الحلقة الأساسية التي تترجم رسالة ومهمة المؤسسة إلى منتجات ترضي الزبائن وتضمن ولاءهم لها، ومن هنا أصبح التسويق الداخلي شرط وأساس لنجاح التسويق الخارجي، وذلك من خلال المزايا والفوائد الجوهرية التي سوف تمتلكها المؤسسات في حالة تبنيه.

فلقد نشأ هذا المفهوم كفلسفة لإدارة الموارد لبشرية داخل المؤسسات؛ والغاية التي حملها هي جعل كل العاملين يشاركون في خدمة مؤسساتهم بمسؤولية عالية وبأحسن الأداءات. ومع تطور وظائف المؤسسات واحتدام المنافسة بينها وتطلع الجماهير لإستهلاك كل ما هو أحسن وأفضل، انتقل هذا المفهوم إلى أبعد من ذلك وبدأ يطبق بأساليب وأبجديات أكثر تطورا وإبداعا وفي كل المؤسسات لاسيما الخدمية منها.

هذا ولازالت العديد من هذه المؤسسات تبحث في الكفايات والآليات التي تضمن تحسين أداء أجهزتها التنظيمية والإدارية، وتطوير سلوك الأفراد العاملين بها وجعلهم يتشبعون بأفكار المؤسسة وبرسالتها بما يجسد ثقمتهم وينعكس على سلوكياتهم المتوجهة نحو الزبائن. لذلك يبقى موضوع أداء الموظفين داخل هذه الشركات محل بحث دائم ومستمر للكشف عن كل ما له صلة وتأثير على هذا الأداء، رغبة في الوصول الى إنعكاسات إيجابية تظهر في طبيعة ونوعية الخدمات المقدمة من قبل هؤلاء لإستقطاب المزيد من الزبائن، وكسب رضاهم وولائهم في ظل بيئة تحتدم فيها شدة المنافسة ويكون فيها البقاء للأفضل والأحسن دوما.

وفي هذا السياق ونظرا للدور البالغ الذي تحظى به المؤسسات الخدمية ومنها شركات التأمين التجارية العمومية في الجزائر، وجدنا من الأهمية الوقوف على أبعاد التسويق الداخلي ومدى تأثيرها على الأداء الوظيفي للعاملين في بعض الشركات العمومية النشطة بالغرب الجزائري. فهل تدرك هذه الشركات أن العاملين بها هم جزء من الخدمة التي يقدمونها؟ وهل تدرك هذه الشركات بأن نجاحها يتوقف على هؤلاء؟

### 1. إشكالية الدراسة

على ضوء ما سبق يمكننا طرح الإشكالية التالية:

إلى أي مدى يمكن للتسويق الداخلي أن يؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات محل الدراسة؟

### 2. فرضيات الدراسة

#### ▪ الفرضية الرئيسية (الفرضية العدمية $H_0$ )

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتسويق الداخلي على الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات محل الدراسة عند مستوى معنوية  $\alpha \geq 0.05$ .

#### ▪ الفرضية البديلة ( $H_1$ )

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتسويق الداخلي على الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات محل الدراسة عند مستوى معنوية  $\alpha \geq 0.05$ .

### 3. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

- تحديد إطار نظري شامل حول أبعاد التسويق الداخلي والأداء الوظيفي للعاملين؛
- تحديد الاتجاهات والمواقف التي يكونها العمال عن ثقافة التسويق الداخلي؛
- الاستفادة من نتائج الدراسة في تطوير وتعميم ممارسات التسويق الداخلي في كل شركات التأمين الوطنية أي كان نوعها.

### 4. أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في كونها تعالج موضوعا حيويا وهاما وهو التسويق الداخلي في شركات التأمين الجزائرية؛ بمنظور يبين دور العنصر البشري وأهميته في صناعة هذه الخدمات، وذلك من خلال تأكيد البعد التكاملي والتوافقي بين مدخل إدارة الموارد البشرية وإدارة التسويق في هذه الشركات، والتركيز على عمق التعامل بأساليب التسويق الداخلي وما يتعلق به من توجهات وأنماط سلوكية وفكرية. ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتبيان أهمية التسويق الداخلي في تجسيد هذه

قياس علاقة التسويق الداخلي بالأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الخدمية  
دراسة حالة في بعض شركات التأمين التجارية العمومية (دراسة تحليلية)  
سالم حسين  
وحملاوي ربيعة

التوجهات وتعزيزها من خلال خلق بيئة ينسجم فيها توجه الشركة مع أداؤها، في وسط يشعر فيه العاملون بقدر من الرضا والدافعية ما يساعد على خلق منتج داخلي يدعم إدارة العلاقة والتوجه بالزبائن.

#### 5. الدراسة الميدانية

تم اختيار قطاع الخدمات المالية لإنجاز هذه الدراسة كون أن فلسفة التسويق الداخلي تدرك وبغاية في المنظمات الخدمية، وقد تمت الدراسة الميدانية كما يلي:

#### ■ بالنسبة لمجتمع وعينة الدراسة

تم إجراء الدراسة على بعض شركات التأمين العمومية النشطة في الغرب الجزائري دون الشركات الخاصة والتعاضديات، وهذا من خلال تطبيق أسلوب المعاينة العشوائية في اختيار عينة الدراسة المكونة من بعض موظفي هذه الشركات. والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (01) يوضح مجتمع وعينة الدراسة

النسبة	عدد الموظفين	عينة الدراسة	مجتمع الدراسة
10.00 %	06	SAA Saida	شركات التأمين العمومية (العمومية ، الخاصة، والتعاضديات)  CAAR – CAAT - SAA – CIAR – 2A....
11.66 %	07	CAAR Saida	
11.66 %	07	CAAT Saida	
08.33 %	05	SAA Sidi bellabes	
06.66 %	04	CAAR Sidi bellabes	
08.33 %	05	CAAT Sidi bellabes	
06.66 %	04	SAA Oran	
10.00 %	06	CAAR Oran	
11.66 %	07	CAAT Oran	
08.33 %	05	CAAR MASCARA	
06,66 %	04	CAAT MASCARA	

المصدر: من إعداد الباحثين

- بالنسبة لأسلوب جمع البيانات: إتمد الباحثين في بناء الإطار النظري على الأدبيات المنشورة من كتب ودراسات سابقة، فيما تم الإعتماد على أداة الاستبيان في الجانب التطبيقي كونها مصدرا أساسيا ومناسبا لجمع البيانات في مثل هذه الظواهر.
- بالنسبة لكيفية توزيع قوائم الاستبيان: لقد تم توزيع (60) استبانة من طرف الباحثين بطريقة مباشرة، وتم إسترجاع (57) منها، بحيث تحقق الباحثين من عدم وجود أي إجابات ناقصة في قوائم الاستبيان المسترجعة، ، وتمت هذه العملية من 2016 /12/01 الى غاية 2106/12/20. والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (02) يوضح قوائم الاستبيان الموزعة والمسترجعة

قوائم الاستبيان الموزعة	قوائم الاستبيان المسترجعة	نسبة الاسترجاع
60	57	95 %

المصدر: من إعداد الباحثين

- بالنسبة لمقياس الدراسة: من أجل الوصول إلى أهداف الدراسة وإختبار فرضياتها؛ تم تطبيق مقياس likert الخماسي وتكييفه بما يتوافق مع الإشكالية المدروسة، بحيث يتدرج المقياس من الرقم (01) الذي يشير إلى الغياب التام لوجود أهمية تجاه الخاصية المتناولة (غير موافق تماما)، إلى غاية الرقم (05) الذي يشير إلى أعلى درجات الأهمية (موافق تماما).

الجدول رقم (03) يوضح الرموز المعطاة لمؤشرات الدراسة

المؤشر	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الرمز	01 – 01.49	01.50 – 02.49	02.50 – 03.49	03.50 – 04.49	04.50 – 05

المصدر: من إعداد الباحثين

- بالنسبة لصدق أداة الدراسة وثباتها

لقد تم عرض الاستبانة على أربعة محكمين من ذوي الاختصاص لمعرفة مدى صدق ووضوح عباراتها وإختبار الصدق الظاهري، فضلا عن توزيعها على عدد من أفراد عينة الدراسة لمعرفة آرائهم حول دقة ووضوح هذه العبارات، إذ تم الأخذ بالملاحظات الواردة وعدلت أسئلة الاستبانة لتكون بصيغتها النهائية. كما تم استخدام معامل CRONBACH ALPHA لقياس الثبات في نتائج الإستبيان إذ ما تم إعادة تطبيقه لأكثر من مرة، والذي قدر بمستوى (77.31%) وهي نسبة جيدة

قياس علاقة التسويق الداخلي بالأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الخدمية  
دراسة حالة في بعض شركات التأمين التجارية العمومية (دراسة تحليلية)  
سالم حسين  
وحملاوي ربيعة

كونها أعلى من النسبة المقبولة في المقاييس الوصفية والمقدرة ب (60%). والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (04) يوضح درجات **CRONBACH ALPHA** بالنسبة لأبعاد الدراسة

المستوى CRONBACH ALPHA	عدد الفقرات	البعد
87.37%	04	التدريب
85.60%	04	تمكين العاملين
79.54%	04	العمل بروح الفريق
84.15%	04	المعلومات التسويقية
89.23%	04	التحفيز
81.05%	04	الدعم الإداري
76.99%	04	التوجه نحو الزبون
77.31%	28	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين

- بالنسبة للأدوات الكمية المستعملة
- لتحقيق الأهداف المرجوة من الدراسة سنقوم باستعمال نموذج SPSS.V.20 بإعتباره النموذج الأقرب والأكثر ملائمة لهذا النوع من الدراسات، وذلك من خلال تحليل بيانات البحث للوصول إلى مخرجات يمكن إستخدامها في القرارات التسويقية للمؤسسات المبحوثة مستقبلا. وسنعمد في المعالجة على:
  - الوسط الحسابي: لتحديد مستوى إستجابة وتمركز إجابات أفراد العينة نحو الظاهرة المدروسة.
  - الانحراف المعياري: لقياس مستوى تشتت وتباين إجابات أفراد العينة عن أوساطها الحسابية.
  - تحليل التباين (ANOVA): لتحليل التباين والاختلاف بين متغيرات الدراسة.
  - اختبار f: للتحقق من معنوية التأثير والعلاقة بين متغيرات الدراسة.

## أولاً. التسويق الداخلي

إن التوجه الرئيسي لمفهوم التسويق الداخلي يشير إلى اعتناء الإدارة العليا بموظفيها وباحتياجاتهم، ورغباتهم، وتأهيلهم، وإيجاد المناخ التنظيمي الجيد لهم والمحقق لرضاهم بما يقود في النهاية إلى تحفيز معنوياتهم والرفع من درجة ولائهم وتعزيز كفاءتهم التشغيلية بما يحسن من جودة خدماتهم المقدمة إلى الزبائن. وعليه فإن فلسفة التسويق الداخلي هي فلسفة إدارية تهدف إلى تنسيق التغيرات الداخلية بين المؤسسة وعاملها من أجل انجاح التغيرات الخارجية بينها وبين زبائنها.

### 1. مفهوم التسويق الداخلي

يشير مفهوم التسويق الداخلي إلى مجموع السياسات والبرامج الموجهة نحو العاملين بهدف تحقيق مستويات عالية من الرضا والولاء لديهم، والنظر إليهم على أنهم السوق الأول للمؤسسة. فالمؤسسات الناجحة هي التي تبني استراتيجياتها التسويقية بدءاً بالموظفين لتنتقل في علاقة تكاملية إلى زبائنها.

ويعد مصطلح التسويق الداخلي من المفاهيم التسويقية الحديثة التي ظهرت في ثمانينات القرن العشرين، بفلسفة تحاكي العلاقة بين المنظمة وزبائنها على اعتبار أن العاملين هم زبائن المنظمة الداخليين بما يستوجب خدمتهم وتنمية العلاقة معهم. (Rafiq & Ahmed, 2000, p440) ولهذا عرفه كل من KOTLER & KELLER بأنه العمل الذي تقوم به المنظمات من تدريب وتحفيز للعاملين خصوصاً الذين لديهم تعامل مباشر مع الزبائن. (Kotler & Keller, 2006, p45)

ليؤكد كل من LOVELOCK & WIRTZ أن التسويق الداخلي يؤكد على الأنشطة المخططة والموجهة للعاملين داخل المنظمة وخاصة فيما يتعلق بالتنمية والتدريب والمكافآت والاتصالات ووضوح المهام والمسؤوليات والعلاقات.. (Lovelock et Wirtz, , 2006, p56)

في حين عرفه DENNIS بأنه فلسفة إدارية تجذب، وتحفز، وتطور وتحافظ على الموظفين من خلال جعل ظروف عملهم تتفق مع حاجات الموظفين. (أبو سنيّة، 2013، ص14)

وهو ما أكده ROBINSON أيضاً كون أن التسويق الداخلي يستخدم في تحفيز وتطوير التفاعل مع قاعدة الزبائن، والذي يؤدي بدوره إلى تحسين موقف الموظفين معهم. (أبو سنيّة، 2013، ص15) فالتسويق الداخلي هو أنه عملية انتقاء وتوظيف العاملين الأكفاء وتدريبهم وتحفيزهم ومكافأتهم وتوفير لهم كل شروط العمل بهدف تقديمهم لخدمات ذات جودة عالية. (Zeithaml & al, 2006, p123)

وهنا لا بد أن نشير إلى أن التسويق الداخلي لا يعتبر بمثابة غاية للمؤسسات، وإنما هو شرط للحصول على غاية هذه المؤسسات في إرضاء زبائنها وجمهورها الخارجي.

## 2. أبعاد التسويق الداخلي

يهتم التسويق الداخلي بدعم عوامل الرضا الوظيفي للعاملين من خلال ما يلي:

### 1.1. التدريب (TRAINING)

يقصد بالتدريب الداخلي مجموعة الإجراءات والعمليات التي تهدف إلى اكتساب المهارة والمعرفة لدى الأفراد العاملين في المنظمة لغرض رفع مستوى أدائهم بما يحقق النتائج الايجابية للمنظمة وللعاملين فيها على حد السواء (صادق وجاسم، 2007، ص53). حيث يعتبر التدريب وسيلة رئيسية لتطوير مهارات العاملين، حيث أن غالبية الشركات لا تهتم بالبحث والتطوير أكثر من اهتمامها بتدريب موظفيها. (بننوطي، 2004، ص444).

فالتدريب هو منظومة فرعية من منظومة الموارد البشرية التي تختص بتقديم المعارف والمهارات للعاملين واللازمة لأداء أعمالهم بطريقة ناجعة (عبد النبي، 2010، ص226). خصوصا في المؤسسات الخدمية التي ينعكس أداؤها وجودة خدماتها من خلال مقدمي الخدمة (الطائي، والعلاق، 2009، ص146). خاصة موظفي الخط الأمامي الذين لديهم احتكاك مباشر ومستمر مع الزبائن.

لهذا فان السممة المميزة المنشودة من وراء تدريب العاملين تهدف إلى إقرار السلوكيات الايجابية واتخاذ المواقف الصحيحة وإتقان مهارات الاتصال بما يجعلهم يؤدون أعمالهم بكفاءة عالية. (الجريري، 2006، ص46).

ولهذا اعتبر كل من PRESTON & STEEL أن توظيف وتدريب وتحفيز الموظفين يؤثر على عملهم ويحسن من أدائهم بما ينجم عنه في الأخير تسويق خارجي ناجح. (Preston & Steel, 2002, p143).

### 2. تمكين العاملين

إن تمكين العامل يتمثل في جعله يمتلك الاستعداد للتصرف واتخاذ القرار والمبادرة عوض انتظار الأوامر الفوقية والتقييد بها شكلا ومضمونا، وهذا ما يتمثل أيضا في إعطاء العامل دور وشخصية مستقلة في عمله، وهذا ما يعنى به تفويض السلطة للمرؤوسين في المنظمة. (العاني، 2007، ص98). فالتمكين يوسع من حجم المسؤوليات والصلاحيات الممنوحة للعاملين ويمنحهم السيطرة الكاملة على مخرجات أعمالهم ووظائفهم من خلال استثمار كافة قدراتهم وإمكانياتهم مما يحسن من نوعية أدائهم. (دره والصباع، 2008، ص493). وتكمن الغاية من وراء تمكين العاملين وإعطائهم مزيدا من الصلاحيات في خلق الولاء للمنظمة، والالتزام برسالتها ومهامها، والانخراط في عملية التحسين المستمر لمخرجاتها (الطائي وقداده، 2008، ص237)، حيث أن برامج التمكين



ستوسع من نظرة الموظف فيما يخص عمليات تقديم الخدمة، وبهذا يكون مصدرا للأفكار الإبداعية في تطوير الخدمة وتقديمها. (دربالي، 2009، ص33).

وهذا ما أكدته ONGORI أن تمكين العاملين ووضعهم في حالات سانحة لاتخاذ القرار وتشجيع مشاركتهم في الأمور الداخلية للمنظمة من شأنه أن يساهم في زيادة الرضا الوظيفي عندهم. . (Llyod & Del Val , 2003, p28)

### 3. العمل بروح الفريق (TEAM WORK)

العمل بروح الفريق هو العمل الجماعي الذي يتطلب التنسيق والتكامل بين أعضاء الفريق لتحقيق هدف أو مهمة محددة. (سديري وخميس، 2010، ص11). فرق العمل تتكامل مهارات أعضائها لتنفيذ مجموعة الأهداف التي هم ملزمون بتنفيذها. (Greenberg & Baron, 2003, P 216).

وهو ما سيسمح لأعضاء هذا الفريق بالعمل خارج أجواء الملل والتقليل من الروتينية. . Salas & others, 2003, pp 5-6)

### 4. المعلومات التسويقية

إن الإدارة ملزمة بإيصال المعلومات الكافية والدقيقة وفي الوقت المطلوب أيضا إلى موظفيها من خلال الخطط والآليات التي تتجاوز معوقات الاتصال وتحد من ظاهرة الاتصالات الرديئة بين الوحدات والوظائف الإدارية.

ويقوم الاتصال الداخلي داخل المنظمة من خلال اتصالات رسمية وأخرى غير رسمية. هذا ويعرف DETIRE & CATHERINE الاتصال الداخلي بأنه: "علاقات العمل بين مختلف الخلايا المكونة لهيكل المنظمة وأنماط وأساليب العمل (نظم المعلومات، تبادل المعطيات)". ( Détire & Broyez, 2001, p33)

### 5. التحفيز (REWARDS)

يقصد بالتحفيز مجموعة المعاملات التي تشجع العاملين وتدفعهم إلى تحقيق أهداف المنظمة من خلال ما يتلقونه من دوافع مادية ومعنوية. ( أبو سنينة، 2013، ص11). حيث أكد كل من LOVELOCK & WIRTZ على أهمية نظم التحفيز والمكافآت في تحسين مستوى أداء العاملين وزيادة كفاءتهم وثقتهم بالمنظمة التي يعملون لصالحها بما يضمن في الأخير ولائهم لها والبقاء فيها، مؤكدا على أن عملية تحفيز العاملين لا تقتصر على التحفيز المادي فقط، بل ان الثناء والاعتراف بالجهود وتقديم الدعم المعنوي هو من أساسيات نظم التحفيز في المنظمات. ( Wirtz, 2004, p330 & Lovelock)

هذا ويوضح أحمد ماهر الفرق بين الأجر أو المرتب الذي يحصل عليه الموظف كقيمة للوظيفة التي يشغلها، والحافز الذي يمثل العائد الذي يحصل عليه هذا الموظف نتيجة للتميز في الأداء. (أحمد، 2004، ص 102).

### 6. الدعم الإداري

عموما يقصد بالدعم الإداري ضمن مفهوم التسويق الداخلي برامج الرعاية التي تقوم بها المنظمة تجاه العاملين، وهذا من خلال الاهتمام بظروفهم الاجتماعية وحل مشاكلهم، وتوفير الرعاية الصحية لهم وتوفير المساعدات المالية لهم وغيرها من النشاطات الاجتماعية التي تحافظ على التوازن العاطفي والنفسي لهم مما يشعرهم بالأمان والانتماء للمنظمة. (العميان، 2002، ص 56).

### 7. التوجه نحو الزبون

يتجه العمل الحديث الى التوجه نحو الزبون وادارة العلاقة معه، من خلال الاجراءات التي تتخذها المؤسسات للإشباع احتياجاته ورغباته وصولا الى تحقيق استجابات ايجابية لديه، والتي تساعد على تكوين حالات الولاء تجاه المؤسسة ومنتجاتها. فعملية ارضاء الزبون هي عملية شاملة تدخل في اطار التسويق بالعلاقات؛ الذي على أنه مجموعة من السياسات والأدوات المختلفة الموجهة لا نشاء وتوطيد علاقات تفاعلية مع الزبائن من أجل تكوين مواقف ايجابية منهم نحو المؤسسة. (Boisdevésy, 2001, p58)

كما أن التسويق بالعلاقات هو نشاط يهدف الى اقامة علاقة مستمرة ومربحة مع الزبائن، وكذا الاحتفاظ عليها وتطويرها وتدعيمها بشكل يؤدي الى تحقيق أهداف المؤسسة والزبون" (Desmet, 2005, p34)

### 3. علاقة التسويق الداخلي بالتسويق الخارجي

إن التسويق بمفهومه السابق كان يشير الى علاقة المؤسسات ببيئتها الخارجية فقط، وقد اقتضت الحاجة أن يشتمل هذا المفهوم على علاقات لا تقل عن سابقتها شأنًا، وهي العلاقات مع العاملين. حيث أن منطق التسويق الداخلي هو منطق واضح، فإذا كانت مبادئ التسويق الخارجي تؤكد على العلاقة بين المنظمة والزبون، فان مبادئ التسويق الداخلي تؤكد على علاقة المنظمة مع موظفيها. ومن ثم فان خطوة نحو تسويق داخلي فعال هي بمثابة خطوات نحو تسويق خارجي ناجح.

فعلاقة التسويق الداخلي برضا العاملين هو أساس التسويق الخارجي الناجح كون أن زبائن المؤسسات ولاسيما الخدمية منها عادة ما يتطلعون إلى إقامة علاقات داعمة مع من يقدم لهم الخدمة، وبذلك فان العاملين الراضيين هم الذين يحددون ما يرضي الزبائن الخارجيين. ولهذا

تعتبر عملية إشراك العاملين في وضع الأهداف واستراتيجيات المنظمة من أهم أبعاد التسويق الداخلي. (Rafiq & Ahmed, 2000 , p453)

وبالمقابل فإن الزبائن الذين يتلقون الرعاية الجيدة من طرف مقدمي الخدمات وينصرفون دائما وهم في أعلى درجات الرضا سيمثلون موقف دعائي جيد للمنظمة وسيشيدون بها أمام الآخرين، وبذلك سيساهم التسويق الداخلي من خلال العاملين أولا، ثم من خلال الزبائن لاحقا في نجاح المنظمة ونموها. (Peter & Donnelly, 2000, p21)

وعليه فإن الموظفين يمارسون دوراً هاماً في تحديد مستوى جودة الخدمات التي يقدمونها، فهم بمثابة الروح المبدعة والدافعة نحو إرضاء العملاء الخارجيين عن طريق العرض التسويقي الذي يقدمونه. (أبو بكر، 2015، ص 11).

### ثانيا. الأداء الوظيفي

يعتبر مدخل ادارة الموارد البشرية وتحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين من ضمن اهتمامات المؤسسات وأولوياتها وهي من أهم المداخل المتعلقة بالجانب التنظيمي والتسييري في المؤسسات، حيث أن الرفع من مستوى الأداء الوظيفي يقود الى الرفع من مستوى الأداء المؤسسي ككل، وهو ما يمكن هذه المؤسسات من تقديم خدمات بشكل أسرع وبجودة عالية وبما يتوافق مع توقعات وحاجات متلقي الخدمة. (عطية، 2012، ص321).

ولقد اهتم الفكر الاداري الحديث بموضوع الأداء الوظيفي وثنمه لما له من أدوار بالغة في تحقيق أهداف المؤسسات والوصول الى ما تصبو اليه من رؤى وأهداف وتوجهات. حيث يتزايد الاهتمام في الوقت الحاضر بهذا الموضوع، وبمدى فاعلية وكفاءة العاملين بالمؤسسات في تأدية وظائفهم، وتحقيق أهداف المؤسسة.

### 1. مفهوم الأداء الوظيفي

لقد تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم الأداء الوظيفي الا أن اجماع الباحثين والمفكرين أكد على أن الاهتمام بأداء الفرد في المؤسسة واعطائه العناية اللازمة يصل بالمؤسسة الى أسى أهدافها، فنجاح هذه الأخيرة ونموها يرهن على أداء العاملين فيها.

ولعل من بين التعاريف التي قدمت لمفهوم الأداء الوظيفي نجد التعريف الذي يوضح بأن الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود العاملين التي تبدأ بالقدرات والكفاءات في تحقيق الأعمال وادراك الأدوار والمهام، والذي يشير الى درجة تحقيق واتمام الأعمال الموكلة والمكونة لوظيفة الفرد. (سلطان، 2004)

هذا ويرى كل من WHEELER & HANGER أن الأداء هو النتيجة النهائية لنشاط العامل داخل مؤسسته. (Wheeler, D.Hunger, 2002). وهو ما أكدته TOMAS GILBERT بأن الأداء هو محصلة تفاعل السلوك والانجاز معا، بحيث تكون نتائج الأداء قابلة للقياس. (عبد الباقي، 2005، ص175).

ومن جهة أخرى قدم كل من PORTER & LAWLER نموذج يحدد الأداء الوظيفي من خلال من ثلاث عوامل أساسية:

- الجهد المبذول؛ - القدرات والخصائص الفردية؛ - ادراك الفرد لدوره الوظيفي.

فالجهد المبذول يعبر عن درجة حماس الفرد لأداء عمله، أما قدرات الفرد وخصائصه هي التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول، أما عن ادراك الفرد لدوره الوظيفي فهو يعبر عن تصورات الفرد للسلوكيات والنشاطات التي يجب أن يمارس بها دوره في المنظمة. (رضا، 1424هـ، ص 52-53).

فالأداء الوظيفي يشير الى التزام الموظف بواجباته وقيامه بالمهام المسندة اليه من خلال تحمله لأعباء ومسؤولية وظيفته في اطار الآداب العامة واحترام أخلاقيات المهنة.

ونقصد بالأداء الوظيفي في هذه الدراسة هو مدى وصول العاملين الى تنفيذ المهام والواجبات المنوطة بهم بكفاءة عالية واتمامها على أحسن وجه وفق المسؤوليات التي تحددها ادارات مؤسسات التأمين محل الدراسة.

## 2. عناصر الأداء الوظيفي

لكي يؤدي الموظف أداء متميزا في عمله يجب عليه مراعاة ما يلي: (البعقي، 2010).

1.2 المعرفة بمتطلبات الوظيفة: معرفة المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية، الخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

2.2 نوعية العمل: وتتمثل في مدى براعة الموظف في تنفيذ أعماله بالجودة والنوعية المتميزة، وعدم الوقوع في الأخطاء.

3.2 كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الانجاز.

## ثالثا. علاقة التسويق الداخلي بالأداء الوظيفي

لقد أصبحت مؤسسات اليوم بحاجة أكثر من أي وقت مضى إلى تطوير المورد البشري وجعله أكثر مردودية وعمل، فبقاء المؤسسة واستمرارها اليوم إنما يرهن على ما تقدمه للسوق مقارنة بمنافسيها وما تحوزه من مزايا تنافسية، وكل هذا لن يكون إلا من خلال امتلاك الطاقم البشري

الكفو والمؤهل الذي يمدها بمقومات النمو والبقاء وتقديم الأفضل والأحسن دوماً إلى الزبائن بما تعكسه العلاقة التكاملية بين رضا الزبون الداخلي ورضا الزبون الخارجي، وهو الأمر الذي دفع بالعديد من المؤسسات إلى البحث عن البرامج والتوجهات المتميزة لتطوير المهارات والأداءات، والمحافظة على القدرات الذاتية واستثمارها لتشجيع العطاء والابتكار والتجديد.

لهذا فإن من المهم التأكيد على أهمية التسويق الداخلي بين الأفراد العاملين ودوره في التأثير على مواقفهم وأدائهم والتزاماتهم، حيث أن التوجه الرئيسي لمفهوم التسويق الداخلي يكون من خلال اعتناء الإدارة العليا بموظفيها وباحتياجاتهم وقياس اتجاهات ردود أفعالهم ومعرفة ظروف عملهم المادية والاجتماعية والنفسية والإدارية والعمل على تحسينها، وإيجاد المناخ التنظيمي الجيد الذي يجعلهم في يعملون بشعور ايجابي وبروح معنوية عالية تجعلهم قادرين على تقديم أفضل الخدمات.

فعلاقة العاملين بمؤسساتهم هي علاقة تبادلية ايجابية؛ فمصلحة المؤسسة تقتضي الاحتفاظ بالعاملين الأكفاء ثم إنفاق المال وبذل الجهد لضمان التزامهم وبقائهم، ومصلحة العاملين تقتضي البقاء في المؤسسة التي هيأت له كل ظروف العمل وساندتهم وأسهمت في اشباع حاجاتهم المختلفة، ووفرت لهم البيئة المحفزة والمحققة للرضا الوظيفي؛ والتي ستساعد على خلق منتج داخلي يعزز من نظرتهم وولائهم للمؤسسة بما ينعكس على أدائهم، بحيث كلما زاد الرضا الوظيفي لدى الفرد زاد معدل أدائه كما ونوعاً.

ولهذا فإن رضا العامل هو مطلب حاسم وأساسي لتحقيق أفضل أداء له، وهذا ما يجعله مؤهلاً دوماً لتقديم الأفضل والأحسن، داعماً لجودة خدمات مؤسسته ومساهماً في تميزها وتوقفها من خلال اهتمامها قبل كل شيء بجودة الخدمة الداخلية معه، واحتضانها له في ظل سياق وفلسفة التسويق الداخلي الذي عمل على خلق المناخ الوظيفي المحفز وملائم الذي اتاح له الحصول على احتياجاته بما يرحه ويحثه على زيادة الفعالية والأداء.

#### رابعاً. الدراسة التطبيقية

##### 1. تحليل البيانات الشخصية

##### ■ توزيع العينة حسب الجنس

الجدول رقم (05) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	ذكور	إناث
التكرار	38	19

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات قوائم الاستبيان

قياس علاقة التسويق الداخلي بالأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الخدمية  
دراسة حالة في بعض شركات التأمين التجارية العمومية (دراسة تحليلية)

سالم حسين  
وحملوي ربيعة

من الجدول أعلاه يتضح لنا بأن نسبة الذكور كانت أكبر من الإناث، وهذا ما يدل على أن غالبية العمال هم من فئة الذكور.

■ توزيع العينة حسب السن:

الجدول رقم (06) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن

السن	أقل من 29 سنة	29-39 سنة	40-49 سنة	50 سنة فأكثر
التكرار	09	22	19	07

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات قوائم الاستبيان

من الجدول أعلاه يتضح أن معظم العاملين في هذا القطاع هم من فئة العمرية بين 29-49.

■ توزيع العينة حسب المستوى العلمي:

الجدول رقم (07) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى العلمي

المستوى العلمي	ثانوي	جامعي	دراسات عليا
التكرار	21	29	07

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات قوائم الاستبيان

من الجدول أعلاه يتبين أن غالبية العمال المستجوبين لديهم مستوى ثانوي أو جامعي، وهذا ما يدل على أن أغلب عمال المؤسسة لم يكملوا دراساتهم العليا.

■ توزيع العينة حسب سنوات الخبرة:

الجدول رقم (08) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

سنوات الخبرة	1-5 سنوات	6-10 سنوات	11-15 سنة	16 سنة فأكثر
التكرار	06	17	21	13

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات قوائم الاستبيان

من الجدول أعلاه يتضح أن أغلب المستجوبين كان لديهم أكثر من 06 سنوات عمل، وهذا ما يدل على أن الفئة المختارة لديها خبرة وأقدمية مهنية وهذا ما يساعدنا في الحصول على اجابات ذات مصداقية وموضوعية.

2. تمثيل نموذج الانحدار المتعدد

الجدول رقم (09) يوضح أهم متغيرات النموذج

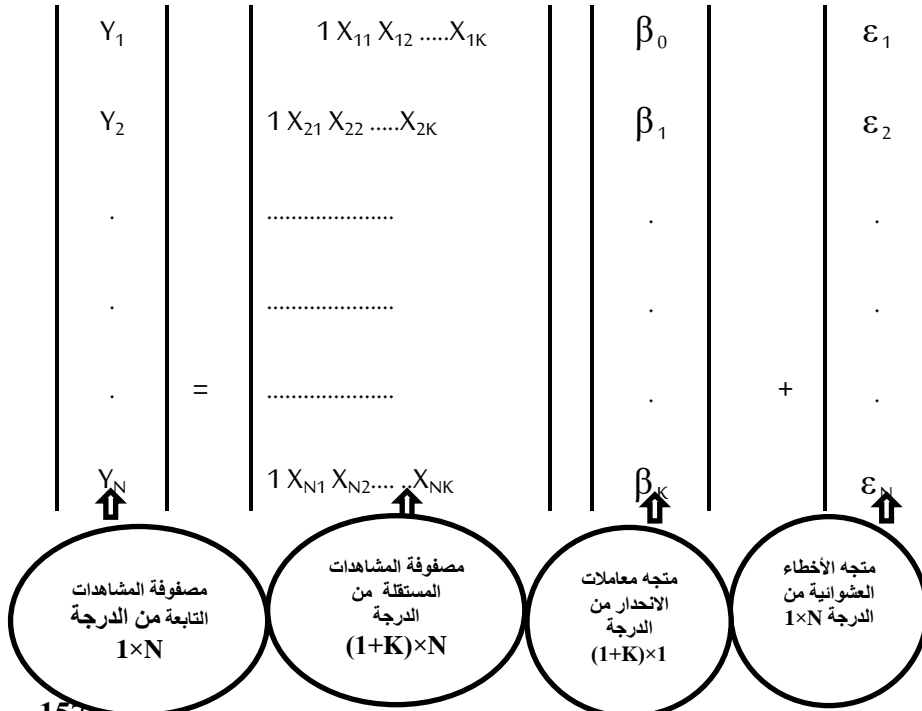
رمز المتغير	إسم المتغير
Y	المتغير التابع (الأداء الوظيفي)
X	المتغير المستقل (التسويق الداخلي)
(X <sub>1</sub> ,...,X <sub>K</sub> )	أبعاد التسويق الداخلي (التمكين، التدريب،...)
K	عدد المتغيرات المستقلة
N	عدد المشاهدات
I	I=1,2,...,N
Y <sub>i</sub>	المشاهدة التابعة
(β <sub>0</sub> ,..., β <sub>K</sub> )	معاملات الانحدار
ε <sub>i</sub>	الخطأ العشوائي للمشاهدة رقم i.

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على متغيرات النموذج

وبالتالي معادلة الإنحدار الخطي المتعدد تكون كالتالي:

$$Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_{i1} + \beta_2 X_{i2} + \dots + \beta_K X_{iK} + \epsilon_i$$

وبالتالي يكون لدينا من المشاهدات يمكن صياغتها في المصفوفة التالية:



$$Y(\text{الأداء الوظيفي}) = X(\text{التسويق الداخلي}) + E$$

أما عن مؤشرات جودة النموذج نجد معامل التحديد  $R^2$ ، حيث:

$$R^2 = \frac{B' X' Y}{Y' Y} = \frac{SSR}{SST}$$

وفي هذه الحالة نجد أن:

$$SST = \sum (y - \bar{y})^2 = y' y - (\sum y)^2 / n$$

$$SSR = \sum (\hat{y} - \bar{y})^2 = \hat{y}' \hat{y} - (\sum \hat{y})^2 / n$$

$$SSE = \sum (y - \hat{y})^2 = Y' Y - \hat{Y}' \hat{Y}$$

$$SST = SSR + SSE$$

فمعامل التحديد  $R^2$  يدل على أن التمكين، التدريب، العمل بروح الفريق، المعلومات التسويقية، التحفيز، الدعم الإداري، التوجه نحو الزبون يفسرون هذا المقدار في الأداء الوظيفي للعاملين، ومن المتوقع أن يكون هذا النموذج ذو علاقة بين متغير الأداء الوظيفي للعاملين كمتغير تابع، وأبعاد التسويق الداخلي المذكورة كمتغيرات مستقلة.

### 3. تحليل البيانات واختبار الفرضيات

#### 1.3. تحليل البيانات الوصفية من خلال الوسط الحسابي والانحراف المعياري

الجدول رقم (10) يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة من خلال الوسط الحسابي والانحراف

#### المعياري

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس LIKERT الخماسي					أبعاد التسويق	الفقرات
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
0.496	4.511	% 00	% 00	% 1.75	% 26.32	% 71.93	التدريب	4-1
0.528	4.052	% 00	% 00	% 8.77	% 64.91	% 26.32	التمكين	8-5
0.674	3.503	% 00	% 5.26	% 15.79	% 59.65	% 19.30	العمل بروح الفريق	12-9
0.694	3.407	% 03.51	% 07.02	% 43.86	% 33.33	% 12.28	المعلومات التسويقية	16-13
0.350	4.671	% 00	% 00	% 00	% 24.56	% 75.44	التحفيز	20-17
0.617	3.840	% 00	% 00	% 21.05	% 54.39	% 24.56	الدعم الإداري	24-21
0.772	2.325	% 11.28	% 45.61	% 19.30	% 15.79	% 07.02	التوجه نحو الزبون	28-25

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V.20



### ■ وصف بعد التدريب

من الجدول رقم (10) نلاحظ أن قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء التدريب تشير إلى (4.511) و (0.496) على التوالي، وهذا ما يدل على وجود اتفاق عال في إجابات العينة حول أهمية هذا البعد. وهي عند مؤشر "موافق بشدة"، وهذا لأن التدريب سيساهم في اعتقادهم على اكتساب المهارات والمعرفة وتطويرها لدى العاملين، ما ينعكس إيجابا على الزبائن الذين سيحصلون على تلك الخدمات، وهو ما من شأنه أن يدعم رضاهم.

### ■ وصف بعد التمكين

من الجدول رقم (10) نلاحظ أن قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء التمكين تشير إلى (4.052) و (0.528) على التوالي، وهذا ما يدل على وجود اتفاق في إجابات عينة الدراسة حول أهمية هذا البعد. وهي عند مؤشر "موافق". وهذا لأن بعد التمكين في اعتقادهم سيمكن مقدمي الخدمات من التصرف واتخاذ القرارات والمبادرة في الأوقات المناسبة عوض انتظار الأوامر الفوقية والتقييد بها، وهو ما سيمكنهم من حل مشاكلهم وحصولهم على الخدمات التي يريجونها.

### ■ وصف بعد العمل بروح الفريق

من الجدول رقم (10) نلاحظ أن قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء العمل بروح الفريق تشير إلى (3.503) و (0.674) على التوالي، وهذا ما يدل على وجود إتفاق في إجابات العينة حول أهمية هذا البعد. وهي عند مؤشر "موافق". وهذا لأن بعد العمل بروح الفريق في اعتقادهم سيمكن من تحقيق التكامل والتناسق بين هؤلاء العاملين، ما يجعل الزبون في راحة للتعامل مع طاقم منسجم.

### ■ وصف بعد المعلومات التسويقية

من الجدول رقم (10) نلاحظ أن قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء نشر المعلومات التسويقية تشير إلى (3.407) و (0.694) على التوالي، وبالتالي فإن معظم إجابات عينة الدراسة كانت نحو مؤشر "محايد"، وهذا لأن نشر المعلومات التسويقية لن يمكن في اعتقادهم من تحقيق الفعالية والتأثير الأكبر في الزبائن، حيث أن توفر المعلومات الكافية والدقيقة اعتبر بأنه أمر داخلي لا يمكن أن يتعدى تأثيره عليهم.

### ■ وصف بعد التحفيز

من الجدول رقم (10) نلاحظ أن قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء التحفيز تشير إلى (4.671) و (0.350) على التوالي، وهذا ما يدل على وجود إتفاق عال في إجابات العينة حول أهمية

هذا البعد. وهي عند مؤشر "موافق بشدة". وهذا لأن بعد التحفيز في اعتقادهم سيشرح العاملون على بذل جهود كبيرة وإضافية في حسن خدمة الزبون ومن ثم تحقيق أهداف المؤسسة وتوجهاتها ككل.

#### ■ وصف بعد الدعم الإداري

من الجدول رقم (10) نلاحظ أن قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد الدعم الإداري تشير إلى (3.840) و(0.617) على التوالي، وهذا ما يدل على وجود إتفاق في إجابات العينة حول أهمية هذا البعد. وهي عند مؤشر "موافق". وهذا لأن بعد الدعم الإداري وممارسته في اعتقادهم سيمكن العاملين ويحولهم إلى حالات الرضا والولاء التام لمؤسستهم، حيث أن إشباع حاجياتهم والتكفل بأمورهم وظروفهم الاقتصادية والاجتماعية والعملية سيسعدهم بالأمان والانتماء للمؤسسة، وهذا ما ينعكس على علاقتهم معهم في آخر المطاف.

#### ■ وصف بعد التوجه نحو الزبون

من الجدول رقم (10) نلاحظ أن قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذا البعد تشير إلى (2.325) و(0.772) على التوالي، وهذا ما يدل على عدم وجود إتفاق في إجابات العينة حول أهمية هذا البعد. وهي عند مؤشر "غير موافق". وهذا لأن بعد التوجه نحو الزبون وإدارة العلاقة معه سيمكنهم من الحصول على ما يرغبون به من خدمات كما ونوعا، وهذا ما يساعدهم على تكوين حالات الولاء والتعامل الدائم والمستمر مع المؤسسة ومنتجاتها.

#### 2.3. اختبار الفرضيات

يشير الجدول رقم (11) إلى نتائج تحليل الانحدار المتعدد لمدى ارتباط وتأثير أبعاد التسويق الداخلي على الأداء الوظيفي للعاملين؛ وهذا من خلال معامل الارتباط (R)، ومعامل التحديد ( $R^2$ )، ومعامل التباين (F) وذلك للتعرف على معنوية التأثير. والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (11) يوضح تحليل الانحدار المتعدد لعلاقات متغيرات الدراسة

المتغير	B	t	الدلالة الإحصائية	R	R <sup>2</sup>	F	الدلالة الإحصائية
التدريب	0.482	8.361	0.001	0.742	0.55	99.81	0.000
التمكين	0.411	8.016	0.005				
العمل بروح الفريق	0.297	4.284	0.027				
المعلومات التسويقية	0.149	3.761	0.033				
التحفيز	0.563	9.337	0.000				
الدعم الإداري	0.377	6.501	0.018				
التوجه نحو الزبون	0.076	1.668	0.242				

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V.20

يظهر من الجدول رقم (11) أن قيمة R بلغت (0.742)، وبلغت قيمة R<sup>2</sup> (0.55) وهذا يدل على قوة العلاقة بين تطبيق أبعاد التسويق الداخلي وبين تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات محل الدراسة، وهذا ما يدل على أن تطبيق التسويق الداخلي له القدرة على تفسير (0.55) من التغير في الأداء الوظيفي، كما بلغت قيمة F (99.81) وهي قيمة دالة احصائيا عند مستوى دلالة  $\alpha \geq 0.05$  كونها أعلى من F الجدولية وبمستوى احصائي قدر ب (0.000)، وهذا ما يدل على وجود علاقة ذات دلالة موجبة بين تطبيق أبعاد التسويق الداخلي وبين تحسين الأداء الوظيفي للعاملين. ومن ثم نؤكد نفي وعدم صحة الفرضية الرئيسية H<sub>0</sub>. وقبول الفرضية البديلة H<sub>1</sub> التي مفادها أنه: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتسويق الداخلي على الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات محل الدراسة عند مستوى معنوية  $\alpha \geq 0.05$ .

#### نتائج الدراسة

بعد إجراء التحليل الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بأبعاد التسويق الداخلي ومدى تأثيرها على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات محل الدراسة، تم التوصل إلى النتائج التالية:  
- أشارت الفقرات الخاصة بمستوى أهمية التحفيز والتدريب إلى درجة موافقة تامة بنسب بلغت على التوالي 75.44% و 71.93% من متوسطات اجابات عينة الدراسة؛

- أشارت الفقرات الخاصة بمستوى أهمية التمكين، العمل بروح الفريق، والدعم الإداري إلى درجة موافقة بنسب بلغت على التوالي 64.91 % ، 59.91 % ، و 54.39 % من متوسطات اجابات عينة الدراسة؛

- أشارت الفقرات الخاصة بمستوى أهمية المعلومات التسويقية إلى درجة الحياد بنسبة بلغت 43.86 % من متوسطات اجابات عينة الدراسة. في حين أشارت الفقرات الخاصة بمستوى أهمية التوجه نحو الزبون الى درجة عدم الموافقة بنسبة بلغت 45.61 % من متوسطات اجابات عينة الدراسة.

وبالتالي تشير الدراسة ككل الى:

وجود إرتباط معنوي موجب بين تطبيق أبعاد التسويق الداخلي والأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات محل الدراسة، حيث أن الزيادة في تطبيق أبعاد التسويق الداخلي من شأنه أن يساهم في تحسين أداء العاملين، وتقديم خدمات ذات مستوى عال من الجودة للزبائن، إذ أن النظرة التي يحملها الزبون على المؤسسة تكون أساسها مجموعة من الأبعاد والتوجهات التي يبدونها الأفراد العاملون تجاههم من حسن التعامل والإصغاء ومحاولة حل مشاكلهم وإرضائهم بالطريقة التي تقوي جانب العلاقة مع الزبون.

فالتسويق الداخلي سيساعد المؤسسات الخدمية في تحسين أداء العاملين، وتنمية قدراتهم ومهاراتهم، والتوجه بها نحو الزبون من خلال تطبيق أبعاد المتمثلة في التدريب، التحفيز، التمكين، نشر المعلومات، العمل بروح الجماعة، الدعم الإداري، والتوجه نحو الزبون.

## قائمة المراجع

2. العربي عطية، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية، مجلة الباحث، العدد10، جامعة ورقلة، الجزائر، 2012.
3. أيمن عبد الله محمد أبو بكر، أثر ممارسات التسويق الداخلي على إرضاء العاملين، مجلة العلوم الاقتصادية، 16 (01)، 2015.
4. حاتم علي حسن رضا، الابداع الاداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، جدة، السعودية، 1424هـ.
5. حميد الطائي، وبشير العلق، مبادئ التسويق الحديث (مدخل شامل)، ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

6. درمان سليمان صادق، وحسان ثابت جاسم، أثر إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين، مجلة تنمية الرافدين، العدد29، جامعة الموصل، العراق، 2007.
7. رعد عبد الله الطائي، عيسى قداه، إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
8. سديري أحمد، محمد خميس، آراء العاملين في القطاع الخاص في سلطنة عمان عن مهارة مدراءهم في قيادة فريق العمل، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، المملكة المتحدة، 2010.
9. سعاد نائف برونطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
10. سهام موسى دربالي، واقع ممارسات التسويق الداخلي وأثرها على الرضاء الوظيفي، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارة، جامعة اليرموك، الأردن، 2009.
11. صالح عمرو كرامة الجريري، أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي من جهة نظر موظفي البيع في مجموعة الاتصالات الأردنية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، سوريا، 2006.
12. صلاح الدين عبد الباقي، الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، مصر، 2005.
13. عبد الباري إبراهيم دره، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
14. ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2004.
15. محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، ط1، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2010.
16. محمد حسين أبو ستينة، أثر التسويق الداخلي في الالتزام التنظيمي مع وجود الرضا الوظيفي متغيرا وسيطا، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013.
17. محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر، 2004.
18. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.

19. مصلح حمدان البقمي، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لموظفي امارة منطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، جدة ، السعودية، 2010.
20. هيثم العاني، الإدارة بالحوافز (التحفيز والمكافآت). ط1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
21. باللغة الأجنبية
22. Bruce Llyod, Manuela Prado Del Val, **Measuring Empowerment, Leadership & Organization Development Journal**, Vol.. 24, NO. 2, 2003.
23. Christopher Lovelock, Jochen Wirtz, **SERVICE MARKETING PEOPL : Technology, Strategy**, united states of America : Hamilton Printing Co, 2004.
24. Christopher Lovelock, Jochen Wirtz, **Service Marketing : people, technology, strategy**, Pearson, Prentice-Hall, UK, 2006.
25. Eduardo Salas , Kevin C. Stagl and, C. Shawn Burke, **25 Years of team effectiveness in organizations: Research themes and emerging needs** , International Review of Industrial and Organizational Psychology, vol 13, New York: John Wiley & Sons. 2003.
26. Jean-Claude Boisdevésy, **le marketing relationnel**, édition d'organisation, Paris, 2001.
27. Jerald Greenberg, Robert A. Baron, **Behavior in organizations**, 8th ed., Prentice-Hall, USA, 2003. 12. Judith Broady-Preston, Lucy Steel , **Employees, Customers and internal marketing strategies in lis**, library management, N 23 (819), 2002. Mohammed Rafiq & Pervaiz K. Ahmed , **advances in the internal marketing concept : definition, synthesis and extension**, journal of service marketing, n 14(6), UK, 2000 .
28. Paul J. Peter, James H. Donnelly, **Marketing Management : Knowledge and Skills**, 5th, McGraw-Hill, 2000.
29. Philippe Détire, Catherine Broyez, **la communication interne au service du management**, 2 ème éd , édition liaison, Paris, France, 2001.
30. Philip Kotler, Kevin Lane Keller, **marketing management**, 12 ed, Upper Saddle River, Prentice Hall, USA , 2006.
31. Pierre Desmet, **marketing direct : concept & méthodes**, 3<sup>eme</sup> édition, Dunod, Paris, 2005.

32. T.L.Wheelen, D.Hunger, **strategic management and business policy**, 8ed, prentice Hall, New Jersey, 2002 .
33. Valarie A. Zeithaml, Mary Jo Bitner, Dwayne D. Gremler, **Service marketing integrating focus across the firm**, McGRAW-Hill Erwin, NEW YORK, USA, , 2006.