

## ممارسات التسويق الداخلي و مساهمتها في تحقيق الرضا الوظيفي

دراسة حالة : "بنك الفلاحة و التنمية الريفية بولاية بسكرة "

### Internal Marketing Practices and Their Contribution to Achieving Job Satisfaction A Case Study: "The Agricultural and Rural Development Bank in the State of Biskra"

<sup>1</sup> دليلة بركان ، <sup>2</sup> عبلة بزقراري ، <sup>3</sup> زاوي صورية

<sup>1</sup> جامعة محمد خيضر بسكرة (الجزائر)، dalila.berkane@univ-biskra.dz

<sup>2</sup> جامعة محمد خيضر بسكرة (الجزائر)، abla.bezegrari@univ-biskra.dz

<sup>3</sup> جامعة محمد خيضر بسكرة (الجزائر)، soraya.zaoui@univ-biskra.dz

تاريخ الاستلام: 2020/03/02 تاريخ القبول: 2021/05/31 تاريخ النشر: 2021/11/06

#### Abstract :

This study aims to know the internal marketing practices and their contributions to achieving job satisfaction at the Agriculture and Rural Development Bank (BADR) in the state of Biskra, and targeted all of the bank's 67 workers, data was collected through the questionnaire tool, and was addressed using the statistical analysis program SPSS.V20 ((, And the study reached a set of results and based on it a set of proposals was presented.

**Key words:** Internal Marketing, Empowerment, Training, Rewards and Incentives, Internal Communication, Job Satisfaction.

#### الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة ممارسات التسويق الداخلي ومساهماتها في تحقيق الرضا الوظيفي بينك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) بولاية بسكرة، واستهدفت جميع عمال البنك البالغ عددهم 67 عامل، وتم جمع البيانات من خلال اداة الاستبانة، وتمت المعالجة باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS.V20)، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وعلى ضوءها تم تقديم مجموعة من المقترحات .

**الكلمات المفتاحية:** التسويق الداخلي، التمكين، التدريب، المكافآت و الحوافز، الاتصال الداخلي، الرضا الوظيفي.

## 1. مقدمة:

يعد التسويق الداخلي أحد المفاهيم الحديثة التي ترتبط بالعنصر البشري مباشرة ويمثل توجهها استراتيجيا، إذ أن أثاره شاملة للكثير من الأنشطة التسويقية الداخلية والخارجية التي تحتاج إلى زمن طويل نسبيا لإدراكها، واعتبر التسويق الداخلي من المفاهيم التي تعنى بتوفير بيئة عمل مناسبة تساعد الموظفين على تحقيق أداء تسويقي أفضل، فالموظفين بحاجة إلى شعور بالانتماء لمؤسساتهم، وهذا لا يتحقق إلا من خلال بناء علاقة صادقة ومخلصة بينهم وبين المؤسسة، لأن المؤسسة الناجحة توجه اهتمامها الأول لعاملها لكسب رضاهم لينتقل هذا الرضا مباشرة إلى العميل الخارجي، لذا فإن التسويق الداخلي هو توجيه وتحفيز الموظفين والاتصال بهم لكسب رضاهم، ودعم خدمة الأفراد للعمل كفريق واحد لتقديم الأفضل للعملاء. (العابد، 2015)

## إشكالية الدراسة:

ضمن هذا الطرح الفكري، سنحاول من خلال هذه الدراسة التعرف على التسويق الداخلي بأبعاده الاربعة (التمكين، البرامج التدريبية، المكافآت والحوافز، الاتصال الداخلي) ومساهمته في تحقيق الرضا الوظيفي ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية بسكرة. وعليه تتمحور إشكالية هذه الدراسة حول التساؤل التالي:

ما هي ممارسات التسويق الداخلي وكيف تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين

ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية بسكرة؟

للإجابة على الإشكالية المطروحة يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- كيف يساهم التمكين في تحقيق الرضا الوظيفي للأفراد العاملين ببنك BADR بسكرة ؟
  - كيف تساهم البرامج التدريبية في تحقيق الرضا الوظيفي للأفراد بالمؤسسة محل الدراسة؟
  - كيف تساهم المكافآت والحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للأفراد بالمؤسسة محل الدراسة ؟
  - كيف يساهم الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي للأفراد بالمؤسسة محل الدراسة ؟
  - ما مستوى ادراك العاملين لممارسات التسويق الداخلي بالمؤسسة محل الدراسة ؟
  - ما مستوى الرضا الوظيفي السائد بالمؤسسة محل الدراسة؟
- أهداف الدراسة: نسعى من خلال هذه الدراسة الى تحقيق الأهداف التالية:

- وضع تأصيل نظري لموضوعي الرضا الوظيفي والتسويق الداخلي؛
- معرفة كيف تساهم ابعاد او ممارسات التسويق الداخلي (التمكين، البرامج التدريبية، المكافآت والحوافز، الاتصال الداخلي) في تحقيق الرضا الوظيفي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية بسكرة.

**فرضيات الدراسة:**لمعرفة مساهمة ممارسات التسويق الداخلي الأربع في تحقيق الرضا الوظيفي استندت هذه الدراسة إلى الفرضيات التالية:

**الفرضية الرئيسية:** لا توجد مساهمة للتسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ببنك الفلاحة و التنمية الريفية بولاية بسكرة.

**-الفرضية الفرعية 1 :** "لا توجد مساهمة للتمكين في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ببنك الفلاحة و التنمية الريفية بولاية بسكرة".

**- الفرضية الفرعية 2 :** "لا توجد مساهمة للبرامج التدريبية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ببنك الفلاحة و التنمية الريفية بولاية بسكرة".

**-الفرضية الفرعية 3:** "لا توجد مساهمة للمكافآت والحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ببنك الفلاحة و التنمية الريفية بولاية بسكرة".

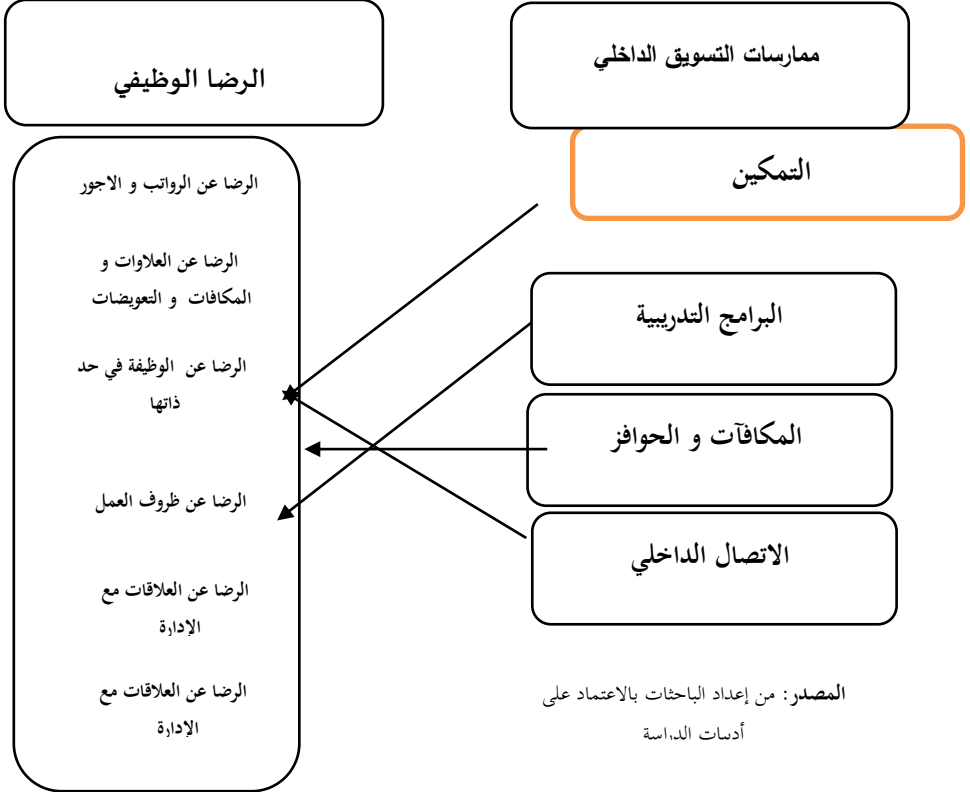
**- الفرضية الفرعية 4:** لا توجد مساهمة للاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ببنك الفلاحة و التنمية الريفية بولاية بسكرة".

**منهج الدراسة:** نظرا لطبيعة الدراسة سنستخدم المنهج الوصفي بوضع تأصيل نظري لمغيري التسويق الداخلي و الرضا الوظيفي، و محاولة الوصول الى مقارنة نظرية لطبيعة العلاقة بينهما، كما نستخدم المنهج التجريبي من خلال تقنية دراسة حالة مع الاستعانة بالمنهج التحليلي خاصة في الجانب التطبيقي.

**نموذج الدراسة:** انطلاقا من إشكالية الدراسة وأهدافها تم تصميم نموذج افتراضي لتمثيل العلاقة بين ممارسات التسويق الداخلي و الرضا الوظيفي كما هو موضح في الشكل التالي:

ممارسات التسويق الداخلي و مساهمتها في تحقيق الرضا الوظيفي  
دراسة حالة : "بنك الفلاحة و التنمية الريفية بولاية بسكرة "

الشكل رقم (1): نموذج الدراسة



2. مفاهيم أساسية حول التسويق الداخلي: تعود جذور التسويق الداخلي إلى تسويق الخدمات، حيث أن الهدف من تطبيقه هو تحفيز الموظفين على الالتزام بتقديم خدمات ذات جودة عالية لإرضاء الزبون لأن الفرد الجيد هو الذي يخدم الزبون جيدا (Simberova, 2007)

تبدأ المنظمات الناجحة استراتيجيتها التسويقية من الداخل وهو ما يسمى بالتسويق الداخلي، وتبني موقفها التسويقي بالتسويق الداخلي كأول خطوة وذلك لتقليص الفجوة بين الإدارة والعاملين، واعتبر التسويق الداخلي من المفاهيم التي تعنى بتوفير بيئة عمل مناسبة

تساعد العاملين في تحقيق أفضل أداء تسويقي، فنجاح التسويق الخارجي هو انعكاس لنجاح التسويق الداخلي (مطاحن، 2009-2010).

## 1.2 مفهوم التسويق الداخلي

تتعدد تعاريف التسويق الداخلي إذ يعرف على أنه: "تشاط رئيسي يهدف إلى تطوير معرفة كل من العملاء الداخليين والخارجيين أو إزالة المعوقات الوظيفية لزيادة الفعالية التنظيمية". (Varey & Lewis, 1999) كذلك عرف بأنه أحد أشكال التسويق داخل المنظمة، والذي يركز على جذب انتباه العاملين لأداء الأنشطة الداخلية التي هي بحاجة إلى تغيير لتحسين أداء التسويق الخارجي". طبقا لهذا التعريف فإنه ينظر للعاملين باعتبارهم عملاء داخليين، وأن وظائفهم هي منتجات داخلية، ومن ثم يجب محاولة عرض المنتجات الداخلية بالطريقة التي تشبع حاجات العميل الداخلي ورغباته وبما يؤدي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية. (تركي، 2011)

كما عرف التسويق الداخلي من خلال العديد من الدارسين في مجال التسويق والذي كان من أشهرهم (kotler and armstrong) فقد عرفاه على أنه: "بناء التوجه نحو الزبائن والاهتمام بهم من خلال العاملين وذلك بالتدريب وتحفيز كل من موظفي الخطوط الامامية والخطوط الخلفية باعتبارهم فريق عمل" (مطابس، 2016).

وتوصل (Berry 1984) في دراسته إلى أن التسويق الداخلي هو تطبيق للفلسفة والممارسات التسويقية بالنسبة للأفراد الذين يقومون بخدمة العملاء. كما توصل إلى أن التسويق الداخلي يعني ببساطة ضرورة قيام الإدارة بالتسويق الفعال لمنتجاتها داخل المؤسسة لمقابلة توقعات العملاء الداخليين أو ما يفوق توقعاتهم (Seignour, 1999).

أما (George 1990) فقد عرف التسويق الداخلي على أنه: "الفلسفة الخاصة بكيفية إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة من خلال رؤية تسويقية" (العظيم، 2008، صفحة 152).

يمكن القول إذن أن التسويق الداخلي يهتم بالعاملين بنفس الاهتمام بالمنتجات والأسواق، لأهميتهم في بناء صورة المنظمة وزيادة قوتها. وتظهر أهمية التسويق الداخلي كمحور استراتيجي في عملية التسويق بصفة عامة، لأن الذي يقوم بهذه العملية هو العنصر البشري المؤهل لذلك، وأن النجاح يتطلب قدرة هذا الأخير وأيضا قيامه بالمهام في أحسن الشروط

ممارسات التسويق الداخلي و مساهمتها في تحقيق الرضا الوظيفي  
دراسة حالة : "بنك الفلاحة و التنمية الريفية بولاية بسكرة "

والظروف التسويقية التي تنعكس على الأداء التسويقي للمؤسسة، وهذا بمشاركتها في بناء نظام التسويق الداخلي الذي يقوم بزرع الوعي والإحساس اتجاه الأفراد بدورهم المحوري كعملاء داخليين يمثلون العنصر الأساسي لتحقيق مطالب السوق والمستهلك، ويتوقف ذلك على توظيف المهارات والكفاءات والبراعة في خدمة المستهلك أفضل من المنافسين في السوق، وهذا من منطلق السوق والتنافسية الداخلية للمؤسسة.

**2.2 اهداف التسويق الداخلي:** يمكننا تلخيص أهداف التسويق الداخلي فيما يلي (الصحن، 2002، صفحة 405):

- ضمان قبول العاملين بالمؤسسة للأهداف التي تسعى لتحقيقها، ونظام وأساليب العمل المطبقة وكافة السياسات والاستراتيجيات والتصرفات التي تعكس إطار العمل داخل المؤسسة؛

- ضمان أن العاملين قد تم استثارة دافعيتهم للتوجه بالمستهلك واحتياجاته والتأكد من ترسيخ الفهم الكامل للآراء في ذهن العاملين لإنجاز وظائفهم بكفاءة وفعالية، اي دعم الفكر والتوجه التسويقي وبثه على كل مستويات الهرم السلمي أفقيا وعموديا لضمان تواصل وتوافق السلوك التنظيمي الموجه بالمستهلك والسوق؛

- التركيز وبعناية على رأس المال البشري وتنميته كأساس استراتيجي لتفعيل نظام التسويق الداخلي في المؤسسة، والحفاظ على العاملين والموظفين ذوي الكفاءات والمهارات والقدرات المتميزة التي تعكس التواصل المستمر بين العميل الداخلي والخارجي .

**3.2 ممارسات التسويق الداخلي:** اختلفت ممارسات التسويق الداخلي حسب ما تبناه كل باحث او كل دراسة، غير أن هناك شبه إجماع حول مجموعة من الابعاد المتمثلة فيما يلي:

**1.3.2 التمكين:** باعتبار أن الموظفين وبالأخص موظفو الخط الأمامي هم الأكثر علما بمتطلبات الزبائن بحكم التعامل المباشر معهم، أصبح من الضروري على المنظمة أن تتيح لهم حرية أكثر في التصرف، على أساس قدراتهم والمعارف التي اكتسبوها من خبراتهم في التعامل مع الزبائن، بشرط أن يتحملوا المسؤولية عن نتائج اعمالهم، وتعني كلمة التمكين لغة "التقوية أو التعزيز"، ويمكن تعريفه على أنه: " العملية التي يمكن من خلالها إعطاء العاملين مساحة من الاستقلال والحرية في اتخاذ القرارات بحيث يشارك المدير الافراد بما

يملكه من سلطات. وتتضمن عملية التمكين بالإضافة إلى المشاركة في اتخاذ القرارات، المشاركة في تقديم الاقتراحات والأفكار واستخدام المعرفة والخبرة" (فوطة و القطب، 2013). ويعرف التمكين على أنه: "منح العاملين القوة والحرية والمعلومات لصنع القرارات والمشاركة في عملية اتخاذ القرار" (التكلا، 2016) .

**2.3.2 البرامج التدريبية:** تؤكد كل ممارسات التسويق الداخلي على أهمية التدريب للموظفين، حيث يسهم التدريب في تنمية مهارات وقدرات واتجاهات الأفراد بالسعي نحو تغيير سلوكياتهم لسد الثغرة بين الأداء الفعلي والمتوقع، وخلق علاقة متميزة بين الإدارة والعاملين وزيادة الالتزام للمنظمة بما يسهل من تحقيق أهداف المنظمة". (الجري، 2009، صفحة 45) كما تعد البرامج التدريبية من الإجراءات التنظيمية التي تعمل بانتظام باستخدام العمليات التعليمية قصيرة الأجل من قبل العاملين غير الإداريين، لتزويد العاملين بالمعارف المهنية والمهارات في مجالات محددة. (الطار و حسن، 2015) حيث يساهم التدريب في تنقيح هذه المهارات والقدرات المعرفية والعلمية والتقنية لتطويع أداء المؤسسة وجعله يحضى بالجودة والتميز عند التفكير في التفاعل والتعامل مع الزبون الخارجي وعليه وجب تهيئة الجو التنظيمي الملائم لذلك من خلال تكوين وزرع رؤية تسويقية داخلية تجعل الفرد زبون داخلي لخدمة الزبون الخارجي.

**3.3.2 المكافآت و الحوافز:** تشكل الحوافز والامتيازات التي يحصل عليها العاملون أحد الأبعاد الرئيسة للاحتفاظ بهم، إذ أن العديد من العاملين يتركون العمل لأسباب متعلقة بنوعية تلك الحوافز، لذا فإن المنظمات التي تهدف إلى زيادة الإنتاجية للعاملين لديها، عليها أن تهتم بمسألة الحوافز سواء أكانت حوافز فردية أو حوافز جماعية مادية أم معنوية خاصة في المنظمات التي تطبق سياسة فريق العمل، ومن هنا فإن أنظمة تحفيز ومكافأة العاملين لها دور كبير في تحسين مستوى الأداء وزيادة الكفاءة والفاعلية، وتعد واحدة من أهم الاستراتيجيات التي تضمن ولاء العاملين للمنظمة والبقاء فيها.(موسى و خلف، 2014)

**4.3.2 الاتصال الداخلي:** أكد أغلب الباحثين على أهمية الاتصال الداخلي في برامج التسويق الداخلي و انه من أبرز ممارساته، إذ لا يمكن قيام الإدارة بواجباتها بدون اتصال ودون وسائل اتصال حتى تضمن تبادل المعلومات بينها وبين العاملين، فبواسطتها يمكن

توفير معلومات كافية ودقيقة تساعد على خلق المزيد من الوعي والفهم بين العاملين وتقليص الصراع بينهم بحيث يمكن اقتناع الزبائن وايصال المعلومات اليهم بسهولة. (ha, Abu Bakar, & Jaafar, 2007)

ويعد الاتصال الداخلي من أبرز ممارسات التسويق الداخلي وتعددت تعاريفه اذ يعرف بأنه: "سلسلة من العمليات المركبة والمعقدة الهادفة العقلية والفكرية، والنفسية لتحقيق منافع مشتركة بين عدة أطراف تستلزم خلق إطار من التواصل الفعال، باستخدام رموز وأدوات معينة بما يضمن جودة مخرجاته ومدخلاته وعملياته، في بيئة ذات أبعاد ثقافية، تنظيمية اقتصادية، ومادية". (البريدي و ابو بكر، 2008، صفحة 48)

كما يعرف بأنه: "شبكة العمل التي يمكن من خلالها جمع وانتقال المعلومات وهي عملية ضرورية لصنع القرار الفعال، بالإضافة إلى إسهامه في خدمة العملاء بجودة عالية، فيوفر جميع المعلومات الضرورية للموظفين، مع تيسير عملية انتقالها بحيث تكون خالية من التعقيد، والعمل على تفعيل العلاقة بين الطرفين المتصلين". (شوكت، 2008)

**3. إطار مفاهيمي للرضا الوظيفي:** اهتم العديد من الباحثين بتفسير الرضا الوظيفي، مبرزين في ذلك اختلاف وجهات نظرهم فهناك من حصره في الحوافز المادية كأداة أساسية في تحقيق الرضا الوظيفي، بينما هناك من ربط هذا المفهوم بحجم العائد الذي يحصل عليه العامل جراء قيامه بعمل معين (صكري و بن عيشاوي، 2017). كذلك هناك من يشير الى ان الرضا الوظيفي مصدره الامتيازات النقدية والمعنوية كاحترام والعدالة والمساواة في بيئة العمل ، اضافة الى ان الرضا الوظيفي يمكن ربطه بالحاجات الاجتماعية، كطرق التواصل بين الافراد في بيئة المنظمة على المستويات الأفقية، وعلى العلاقة بين العاملين ومرؤوسيههم على مستويات الهيكل التنظيمي (المجالي، البشايشة، و المجالي، 2016).

**1.3 تعريف الرضا الوظيفي:** اختلفت تعاريف الرضا الوظيفي بحسب اتجاهات الباحثين و المهتمين، و كذا اختلاف الظروف والبيئة والقيم والمعتقدات وطبيعة الاتجاه الذي يركز أحيانا على الطبيعة الشخصية للفرد، وأحيانا على الموقف البيئي للعمل فمنهم من يعرفه بانه: "درجة عالية من الشعور العاطفي لدى العاملين اتجاه الادوار التي يقومون بها نحو وظائفهم. حيث أن هذا الشعور الإيجابي يكون نتيجة العديد من العوامل كالرواتب والحوافز



المجزية، عدد ساعات العمل، فلسفة الادارة العليا، والتدريب والتطوير الذي يتلقاه العاملين في المنظمة. (المجالي، البشايشة، و المجالي، 2016) .

ويعرف الرضا الوظيفي بأنه: "الاستجابات النفسية السلبية او الإيجابية الصادرة عن العاملين اتجاه جوانب عديدة مثل الأجور التي يتقاضاها العاملون، او مدى رضاهم عن مهامهم ومسئولياتهم او علاقاتهم برؤسائهم او زملائهم" (المجالي، البشايشة، و المجالي، 2016)

كما يعرف بأنه: "درجة إشباع الفرد التي تجعله راضيا عن عمله مقبلا عليه ومحققا لطموحاته ورغباته وميوله المهنية ومتناسبا مع ما يريده الفرد من عمله وما يحصل عليه في الواقع". (الضمور، 2010).

وتصنيف الاتجاهات الحديثة بعدا آخر لتعريف الرضا الوظيفي وهو البعد المعرفي، بالإضافة إلى المشاعر والانفعالات التي ركزت عليها الاتجاهات الكلاسيكية؛ حيث أن الرضا الوظيفي يتضمن تقييمات ذهنية لأبعاد معينة من عمل الفرد، الشيء الذي يسمح بإعطاء قيم مختلفة لمستوى الرضا الوظيفي لدى العامل عن كل بعد من أبعاد عمله و بيئة العمل. (الزغبي، 2011، الصفحات 17-18)

**2.3 العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي:** اختلف الباحثون في تحديد العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي، الا انهم اتفقوا حول العوامل التالية : (احسان، 2011)

**1-عوامل مرتبطة بمحيط الوظيفة أو إطارها:** تشمل ما يحصل عليه الفرد من امتيازات نتيجة إشتغاله لو وظيفة مثل : الإجازات، التأمين الصحي، السكن، الراتب، فرص الترقية والعلاقات مع الآخرين (رؤساء أو مرؤوسين).

**2-عوامل مرتبطة بالوظيفة نفسها:** تتعلق هذه العوامل بتصميم الوظيفة، ودرجة إثرائها، وتتمثل في تنوع أنشطة الوظيفة رأسيا وعمقها، ومدى إشباعها للحاجات العليا وتشمل هذه العوامل مدى اكتساب معرفة جديدة من خلال الوظيفة ومدى السيطرة عليها (التخطيط، الرقابة، التنفيذ)، والنظرة الاجتماعية لشاغلها، ومدى شعور الفرد بالإنجاز، واستغلال قدرته في وظيفته، ومشاركته في اتخاذ القرارات والمستوى الإداري للوظيفة.

**3-عوامل تنظيمية:** تتمثل في ساعات العمل، وظروف العمل المادية، والاجراءات ، ونظم الاتصالات، وظروف وإجراءات ونظم الاتصال في المؤسس، وهي مرتبطة بسياسات

ممارسات التسويق الداخلي و مساهمتها في تحقيق الرضا الوظيفي  
دراسة حالة : "بنك الفلاحة و التنمية الريفية بولاية بسكرة "

المنظمة، ولها تأثير على رضا العاملين. إضافة الى عوامل شخصية تتعلق بالفرد ، كدرجة الاستقرار في حياته ، درجة التعليم وأهمية العمل بالنسبة له، والمؤهل العلمي. إجراءات الدراسة: تم اتباع مجموعة من الإجراءات تمثلت في تصميم أداة الدراسة (الإستبانة)، واختبار ثباتها وصدقها، ثم تحليل خصائص عينة الدراسة. - تصميم أداة الدراسة:تم الاعتماد على اداة الاستبيان لجمع المعلومات حول هذه الدراسة، ووجه إلى جميع الافراد العاملين بينك الفلاحة و التنمية الريفية بولاية بسكرة على مستوى المديرية و الوكالة الموجودتين بمقر الولاية و البالغ عددهم 67 عاملا، بهدف معرفة مستوى إدراكهم لممارسات التسويق الداخلي، و كذا مستوى الرضا الوظيفي السائد لديهم.اضافة الى الإجابة على الإشكالية المطروحة، وتم صياغة عبارات الاستبانة بما يلائم الفرضيات المطروحة للدراسة والأهداف المرجوة منها، معتمدين في ذلك على سلم (Likert) الخماسي.

تم تقسيم الاستبيان الى قسمين؛ القسم الأول تضمن البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة)، بينما احتوى القسم الثاني على محوري الاستبيان، خصص المحور الأول لدراسة المتغير المستقل "التسويق الداخلي" وتضمن 20 عبارة (1-20) موزعة على الأبعاد التالية (التمكين، البرامج التدريبية ، المكافآت والحوافز و الاتصال الداخلي)، المحور الثاني خصص للمتغير التابع "الرضا الوظيفي"، و تضمن 34 عبارة (21-54)، موزعة على الابعاد التالية (الرضا عن الرواتب و الاجور، الرضا عن العلاوات و المكافآت والتعويضات، الرضا عن الوظيفة في حد ذاتها، الرضا عن ظروف العمل، الرضا عن العلاقات مع الزملاء. والرضا عن العلاقات مع الادارة). تم توزيع الاستبانات خلال زيارات ميدانية للمؤسسة، حيث استرجعت 40 استبانة وبعد الفحص تبين صلاحية 35 استبانة للتحليل الإحصائي.

- اختبار ثبات وصدق أداة الدراسة: للتأكد من ثبات اداة الدراسة تم استخدام معامل (Alpha Cronbach) كما يبينه الجدول رقم (01) حيث يوضح أن معامل الثبات ككل مرتفع إذ بلغ (90%) وهي نسبة ممتازة لأنها أعلى من نسبة القبول المحددة ب (60%)، كما أن معاملات ثبات المتغيرين أيضا لديهما درجات جيدة جدا، وهذا يؤكد على أنه يمكن

الاعتماد على هذه الأداة في الدراسة الميدانية مهما تغيرت الظروف او الزمان فالنتائج تبقى نفسها. ويمكن تأكيد صدق أداة الدراسة بحساب معامل صدق المحك العام الذي بلغ(95%) وهو ممتاز، وهذا يؤكد كذلك على أن أداة الدراسة مناسبة لأغراض البحث.

الجدول رقم (01): نتائج معامل الثبات وصدق المحك			
المحور	عدد العبارات	معامل الثبات (Alpha Cronbach)	معامل صدق المحك
التسويق الداخلي	20	0.816	0.903
الرضا الوظيفي	34	0.863	0.928
الاستبانة ككل	54	0.903	0.95
المصدر: من إعداد الباحثات بالاعتماد على تحليل مخرجات برنامج SPSS			

-خصائص عينة الدراسة: سيتم عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة وتحديد كيفية توزيع المبحوثين على أساس المتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الحالة الاجتماعية).من خلال الجدول التالي :

الجدول رقم (02): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية والوظيفية									
الجنس		العمر		المؤهل العلمي		سنوات الخبرة		الحالة الاجتماعية	
النسبة	الفئة	%	الفئة	%	الفئة	%	الفئة	%	الفئة
60 ذكور	أقل من 30	11.4	دراسات عليا	14.3	[01 إلى 05]	25.9	عازب	11.4	عازب
		48.6	جامعي	68.6	[06 إلى 10]	38.7	متزوج	82.9	متزوج
		11.4	تقني سامي	5.7	[11 إلى 15]	22.8	مطلق	5.7	مطلق
		28.6	ثانوي	11.4	من 16 فأكثر	12.6	أرمل	0.00	أرمل
40 إناث	أكثر من 50	100	المجموع	100	المجموع	100	المجموع	100	المجموع
100	المجموع	100	المجموع	100	المجموع	100	المجموع	100	المجموع
المصدر: من إعداد الباحثات بالاعتماد على نتائج تحليل الإستبانة من خلال برنامج SPSS									

يبين الجدول اعلاه ان فئة الذكور تمثل أكبر نسبة (60%)، بينما تمثل فئة الإناث نسبة (40%)، اذ ليس هناك تفاوت كبير في النسبة نظرا لطبيعة العمل في المؤسسة، بالنسبة

ممارسات التسويق الداخلي و مساهمتها في تحقيق الرضا الوظيفي  
دراسة حالة : "بنك الفلاحة و التنمية الريفية بولاية بسكرة "

الفئات العمرية فنجد أن النسبة الأكبر هي للفئة (30-45) بنسبة (48.6%) ثم تأتي فئة (أكثر من 50 سنة) بنسبة (28.6%) ثم تتساوي الفئتين فئة أقل من 30 سنة والفئة (50\_46) وهذا بنسبة (11.4%) مما يدل على احتفاظ البنك بالمتقدمين في السن و ذلك لحاجة المؤسسة اليهم للاستفادة من خبراتهم و توظيفها و استغلالها لمن هم اقل من 30 سنة أي الموظفون الجدد. كذلك يظهر ان نسبة الجامعيين وذوو الدراسات العليا تفوق (82%) وهذا يعود على اعتماد المؤسسة على هذه الشريحة أي حاملي الشهادات الجامعية لما لخصوصية العمل بالبنك والتي تتطلب يد عاملة كفاءة و مستوى عال من الكفاءة و المهارة. كذلك تبين سنوات الخبرة أن هناك تقارب في النسب حيث النسبة الأكبر للأفراد الذين تتراوح خبرتهم بين (6\_10) سنوات بنسبة (38.7%) تليها من لهم خبرة اقل من 5 سنوات وهذا يدل على توظيف عدد كبير من الشباب في السنوات الأخيرة. و بالنسبة للحالة الاجتماعية فيبين الجدول ان النسبة الأكبر هي لفئة المتزوجين بنسبة (82.9%) هذا يدل على الاستقرار الاجتماعي الغالب على الفئة المبحوثة، كما تشير النتائج إلى أن المبحوثين في فئة المطلقين بنسبة (5.7%) و التي يعد نسبة ضعيفة اذا كان من شأنها التأثير على نفسية العامل و مستوى رضاه العام .

تحليل محاور الاستبانة والإجابة على أسئلة الدراسة

- تحليل محور التسويق الداخلي

لمعرفة اتجاهات المبحوثين حول مستوى إدراكهم لممارسات التسويق الداخلي بينك الفلاحة والتنمية الريفية، وللإجابة على السؤال المطروح: " ما مستوى ادراك العاملين لممارسات التسويق الداخلي بينك الفلاحة و التنمية الريفية ببسكرة ؟ ". ولهذا الغرض تم إعداد جداول خاصة للحصول على المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، التكرارات النسب المئوية، الرتبة و الاتجاه العام لكل عبارة، وسيتم إعطاء الدرجات التالية لمعرفة مستوى الادراك او تقييم درجة الاستجابة وفق المتوسطات الحسابية على النحو التالي :

الدرجة	مرتفع جدا	مرتفع	متوسط	منخفض
المتوسط الحسابي	5-4	3,99-3	2,99-2	1,99-1

الجدول رقم (03): نتائج اتجاهات المبحوثين حول ممارسات التسويق الداخلي				
الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ممارسات التسويق الداخلي
مرتفع	2	0.586	3,05	التمكين
متوسط	3	0.626	2,93	البرامج التدريبية
متوسط	4	0.835	2.57	المكافآت والحوافز
مرتفع	1	0.492	3.48	الاتصال الداخلي
مرتفع		<b>0.437</b>	<b>3.05</b>	التسويق الداخلي
المصدر: من إعداد الباحثات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS				

يتضح من خلال الجدول أن آراء المبحوثين حول مستوى ادراكهم لممارسات التسويق الداخلي تتجه بشكل عام نحو مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي على عبارات القياس (3,05) بانحراف معياري قدره (0,43). كما جاءت اتجاهات المبحوثين حول الممارسات الأربع (التمكين، التدريب، الحوافز و المكافآت و الاتصال الداخلي) بين متوسط و مرتفع على العبارات التي تقيس هذه الأبعاد، مما يدل على وعي العاملين و مستوى ادراكهم لممارسات التسويق الداخلي و تطبيقها في بنك الفلاحة و التنمية الريفية. وقد جاء الاتصال الداخلي في المرتبة الأولى من حيث الأهمية وحققت متوسطا حسابيا بلغ (3,48) بانحراف معياري قدره (0,492)، وقد اتجهت آراء المبحوثين على عبارات هذا البعد نحو مستوى ادراك مرتفع، مما يدل على ان هناك اتفاق حول سهولة التواصل بين الموظفين سواء فيما بينهم او مع الإدارة العليا، كما ان الإدارة توفر كل المعلومات اللازمة للعمال لتنفيذ أعمالهم و جاء بعد التمكين في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3,05) وانحراف معياري (0,586)، حيث جاء الاتجاه العام للآراء حول عبارات هذا البعد نحو مستوى ادراك مرتفع كذلك، مما يدل على ان الافراد العاملين متفقون على ان الإدارة تترك لهم فرصة الابداع و الابتكار في العمل، كذلك تمنحهم حرية مطلقة في أداء أعمالهم. وفي المرتبة الثالثة من حيث الأهمية جاءت البرامج التدريبية بمتوسط حسابي (2,93) وانحراف معياري قدره (0,626)، وقد جاء الاتجاه العام للآراء حول عبارات هذا البعد نحو مستوى ادراك متوسط، حيث ان هناك

ممارسات التسويق الداخلي و مساهمتها في تحقيق الرضا الوظيفي  
دراسة حالة : "بنك الفلاحة و التنمية الريفية بولاية بسكرة "

اختلاف حول البرامج التدريبية من حيث نوعيتها و كميتها و انها ليست كافية بالنسبة للعمال، و ان هناك نقص في الجانب التدريبي للعمال، حيث ان البنك لا يهتم بتدريب العاملين لتنمية مهاراتهم بصفة مستمرة. و جاء بعد المكافآت و الحوافز في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2,57) وانحراف معياري (0,835)، حيث جاء الاتجاه العام للآراء حول عبارات هذا البعد نحو مستوى ادراك متوسط كذلك، حيث ان البنك لا يقوم بمكافأة العاملين الذين يبذلون جهودا متميزة في أدائهم، كما انه لا يوفر نظام عادل للمكافآت و الحوافز حسب راي بعض من آراء العينة المبحوثة.

- تحليل محور الرضا الوظيفي

لمعرفة اتجاهات المبحوثين لمستوى الرضا السائد لديهم في المؤسسة محل الدراسة، تم تحليل العبارات التي تقيس كل بعد من أبعاد هذا المحور، ومن ثم الإجابة على السؤال التالي: "ما مستوى الرضا الوظيفي السائد لدى الأفراد العاملين ببنك الفلاحة و التنمية الريفية ببسكرة؟"، والجدول رقم (04) يعرض نتائج آراء المبحوثين.

الجدول رقم (04): اتجاهات آراء المبحوثين حول الرضا الوظيفي

أبعاد الرضا الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
الرضا عن الرواتب والأجور	3.09	0.58	5	مرتفع
الرضا عن المكافآت والتعويضات	2.75	0.781	6	متوسط
الرضا عن الوظيفة في حد ذاتها	3.60	0,421	1	مرتفع
الرضا عن العمل	3.42	0,435	4	مرتفع
الرضا عن العلاقات مع الزملاء	3.46	0.452	2	مرتفع
الرضا عن العلاقة مع الإدارة	3.44	0.442	3	مرتفع
<b>الرضا الوظيفي</b>	<b>3.43</b>	<b>0.408</b>		<b>مرتفع</b>

المصدر: من إعداد الباحثات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من خلال الجدول السابق أن آراء المبحوثين تتجه أغلبها نحو مستوى رضا وظيفي مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3,43) بانحراف معياري قدره (0,408) ، وقد اتجهت الآراء على مختلف العبارات التي تقيس الأبعاد الستة للرضا الوظيفي نحو مستوى مرتفع

باستثناء بعد الرضا عن المكافآت والتعويضات ، مما يدل على درجة رضا مرتفعة لدى العاملين بينك الفلاحة و التنمية الريفية. وقد جاء بعد الرضا عن الوظيفة في حد ذاتها في المرتبة الأولى من حيث الأهمية بمتوسط حسابي (3,60) وانحراف معياري قدره (0.421)، مما يدل على ان العاملين راضون على وظائفهم لأنها تحقق لهم مكانة بارزة في المجتمع . و جاء بعد الرضا عن العلاقات مع الزملاء في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3,46) بانحراف معياري قدره (0,452)، حيث يتفق أغلب المبحوثين على أنهم يحبون مشاركة زملائهم في أعمالهم، او يقومون بمساعدتهم بحل مشاكلهم التي يواجهونها في المؤسسة ،كما ان هناك تفاهم و انسجام بين العمال في تأدية مهامهم، وفي المرتبة الثالثة جاء بعد الرضا عن العلاقات مع الادارة بمتوسط حسابي (3.44) وانحراف معياري (0.442) حيث يتفق أغلب المبحوثين على ان الإدارة تلجا الى الحوار من اجل الانضباط في العمل، و تحرص على ترسيخ قواعد عمل بعيدا عن مظاهر التحيز و المحاباة، و جاء بعد الرضا عن العمل في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.42) وانحراف معياري (0.435)، حيث كانت اتجاهات المبحوثين بمستوى رضا مرتفع لهذا البعد، و جاء بعد الرضا عن الأجور و الرواتب في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.09) و بانحراف معياري(0.58)، و بمستوى رضا مرتفع كذلك، بينما جاء بعد الرضا عن المكافآت و التعويضات في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي(2.75) و بانحراف معياري(0.781) بمستوى رضا متوسط.

#### -اختبار فرضيات الدراسة

##### ➤ اختبار علاقة الارتباط:

من أجل اختبار فرضيات الدراسة يجب أولا اختبار طبيعة علاقة الارتباط بين الرضا الوظيفي والتسويق الداخلي بأبعاده الأربعة ، لذلك تم استخدام معامل الارتباط (Pearson) كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (05): مصفوفة الارتباط					
التسويق الداخلي	ممارسات التسويق الداخلي				الرضا الوظيفي
	الاتصال الداخلي	الحوافز والمكافآت	البرامج التدريبية	التمكين	

ممارسات التسويق الداخلي و مساهمتها في تحقيق الرضا الوظيفي  
دراسة حالة : "بنك الفلاحة و التنمية الريفية بولاية بسكرة "

0.620**	0.641**	0.277	0.322	0.542**	معامل ارتباط بيرسون
0.000	0.000	0.107	0.59	0.001	مستوى الدلالة
35	35	35	35	35	المجموع
**الارتباط دال عند مستوى من الدلالة 0.01					
المصدر: من إعداد الباحثات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS					

يبين الجدول السابق أن هناك علاقة ارتباط طردية قوية بين ممارسات التسويق الداخلي والرضا الوظيفي للأفراد العاملين، بمعامل ارتباط قدره (0.62) عند مستوى دلالة (1%)؛ وهذا يعني ان لممارسات التسويق الداخلي مساهمة في تحقيق الرضا الوظيفي للأفراد العاملين ببنك الفلاحة و التنمية الريفية ببسكرة. و ذلك من خلال ارتباط تحقيق الرضا الوظيفي للأفراد بتمكين العاملين. بمعامل ارتباط (0.542) ذو دلالة معنوية عند مستوى (1%)، كذلك يرتبط الرضا الوظيفي بالاتصال الداخلي بمعامل ارتباط (0.641) وهو دال عند مستوى (1%)، بينما الرضا الوظيفي غير دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (1%) أي لا يرتبط ببعد البرامج التدريبية. و لا يرتبط تحقيق الرضا الوظيفي للأفراد العاملين ببعد الحوافز و المكافآت حسب اراء العينة المبحوثة.

#### ➤ اختبار نموذج الدراسة

لاختبار نموذج الدراسة يجب القيام ببعض الاختبارات المعملية، من أجل ضمان ملائمة نموذج الانحدار، لذلك يستوجب التأكد من عدم وجود ارتباط عالي بين المتغيرات المستقلة باستخدام اختبار معامل تضخم التباين (VIF) (*Variance Inflation Factory*) واختبار التباين المسموح (*Tolerance*) لكل بعد من ابعاد الدراسة، مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين للقيمة (10)، وقيمة اختبار التباين المسموح أكبر من (0.05)، إضافة إلى التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي باحتساب معامل الالتواء (*Skewness*) على أن تكون قيمة معامل الالتواء محصورة بين (-3 و3)، والجدول التالي يبين نتائج هذه الاختبارات.

الجدول رقم(06): اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء



Skewness	Tolerance	VIF	المتغيرات المستقلة
0.545	0.687	1.522	التمكين
-0.259	0.768	1.302	البرامج التدريبية
0.50	0.71	1.409	المكافآت و الحوافز
-0.55	0.742	1.348	الاتصال الداخلي
المصدر: من إعداد الباحثات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS			

يظهر الجدول أن قيم اختبار معامل تضخم التباين لجميع المتغيرات المستقلة تقل عن 10 وتتراوح بين (1.302 - 1.522)، وأن قيم اختبار التباين المسموح تتراوح بين (-0.687 - 0.768)، وهي أكبر من (0.05)، وهذا يدل على عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة، كما ان البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً من خلال حساب معامل الالتواء، ومن أجل معرفة درجة تأثير المتغير المستقل في التابع، سيتم اللجوء لاختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد، ومن أجل التأكد من صلاحية نموذج الانحدار الخطي المتعدد يجب إتباع الخطوات التالية:

### ➤ القدرة التفسيرية للنموذج (تحليل الانحدار الخطي البسيط)

الجدول رقم (07): القدرة التفسيرية للنموذج					
النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	خطأ التقدير	Durbin-Watson
1	0.711 <sup>a</sup>	0.213	0.44	0.297	1.263
<sup>a</sup> المتغيرات المفردة: الثابت، التمكين، البرامج التدريبية، المكافآت و الحوافز، الاتصال الداخلي					
المتغير التابع: الرضا الوظيفي					
المصدر: من إعداد الباحثات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS					

من خلال الجدول اعلاه وبالنظر لمعامل التحديد المعدل (*Adjusted R Square*) يتبين أن ما نسبته (44%) من التباين في الرضا الوظيفي مفسر بالتغير في المتغير المستقل و هو التسويق الداخلي و ممارساته، أما الباقي وهو ما نسبته (56%) فقد تساهم فيه متغيرات أخرى، كما أنه لا يوجد أي ارتباط ذاتي بين الأخطاء العشوائية، وهذا ما يوضحه اختبار (*Durbin-Watson*).

ممارسات التسويق الداخلي و مساهمتها في تحقيق الرضا الوظيفي  
دراسة حالة : "بنك الفلاحة و التنمية الريفية بولاية بسكرة "

➤ تحليل التباين الأحادي: من أجل اختبار نموذج العلاقة الخطية بين ممارسات التسويق الداخلي و الرضا الوظيفي، و التأكد من صلاحية النموذج تم استخدام تحليل التباين الأحادي، كما يبينه الجدول التالي.

الجدول رقم (08): تحليل التباين الأحادي (ANOVA)

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	2.717	4	0.679	7.683	0.000 <sup>b</sup>
الخطأ	2.652	30	0.088		
المجموع الكلي	5.369	34			
* مستوى الدلالة 0.05					
المصدر: من إعداد الباحثات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS					

يوضح تحليل التباين الأحادي بأن مستوى الدلالة (0,000) وهو أقل من مستوى المعنوية (5%) لذلك فإن نموذج الانحدار الخطي المتعدد هو نموذج معنوي؛ وبالتالي فإن للمتغيرات المستقلة مجتمعة تأثيراً معنوياً أو أن واحد على الأقل من معالم النموذج دال معنوي، أي أن هناك اثر للتسويق الداخلي او على الأقل احد ممارساته الاربع على الرضا الوظيفي، مما يدعو الى اختبار معنوية هذه المعاملات أي ممارسات التسويق الداخلي و علاقتها بالرضا الوظيفي .

➤ نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر ممارسات التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي

الجدول رقم (09): اختبار معنوية معالم النموذج (Coefficients<sup>a</sup>)

النموذج	A	الخطأ المعياري	Bêta	T	مستوى الدلالة
(الثابت)	0.201	0.398		3.020	0.005
التمكين	0.211	0.101	0.018	0.111	0.012
البرامج التدريبية	0.198	0.099	0.292	1.991	0.056
المكافآت و الحوافز	0.055	0.72	0.116	0.759	0.454
الاتصال الداخلي	0.391	0.12	0.484	3.251	0.003

<sup>a</sup> المتغير التابع: الرضا الوظيفي

المصدر: من إعداد الباحثات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال نتائج الجدول السابق وعند مستوى المعنوية المقابل لمختلف العوامل المفسرة لتحقيق الرضا الوظيفي يتضح أن الثابت معنوي، و ان بعد التمكين ذو دلالة معنوية؛ أي أقل من مستوى (1%) بمعامل (0.012) وهو دال عند مستوى (0.000)، وكذا بعد الاتصال الداخلي ذو دلالة معنوية؛ أي أقل من مستوى (1%) بمعامل (0.391) دال عند مستوى (0.000)، بينما باقي الابعاد او الممارسات غير دالة معنويا عند هذا المستوى و عليه فان معادلة الانحدار تكتب بالشكل التالي:

$$Y=0.201+0.212 (X_1)+ 0.391 (X_4)$$

حيث يكون الرضا الوظيفي (Y) دالة بدلالة التمكين (X<sub>1</sub>)، و الاتصال الداخلي (X<sub>4</sub>) بناء على ما سبق يمكن القول أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الداخلي ببعديه التمكين و الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي للأفراد العاملين ببنك الفلاحة و التنمية الريفية بولاية بسكرة عند مستوى الدلالة (0.01). أي هناك مساهمة للاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي بهذه المؤسسة.

#### 4- مناقشة النتائج:

من خلال نتائج الدراسة التطبيقية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية يمكن القول أنه: "يوجد مساهمة للاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي". وبناء على ما سبق توصلنا إلى النتائج التالية:

- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين التمكين كبعد من ابعاد التسويق الداخلي و تحقيق الرضا الوظيفي للأفراد العاملين ببنك الفلاحة و التنمية الريفية ، وبالتالي نقبل الفرضية البديلة و نرفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: "لا يوجد مساهمة للتمكين في تحقيق الرضا الوظيفي لأفراد العاملين ببنك الفلاحة و التنمية الريفية ببسكرة". وتفسير ذلك أن التمكين يمنح حرية التصرف للعاملين لأداء أعمالهم دون رقابة، ويتم اشراكهم في اتخاذ القرار، وحل المشاكل التي تخص العمل، يوسع التمكين من صلاحيات العاملين وسلطاتهم ويحملهم المسؤولية، ويتيح لهم فرصة الإبداع والابتكار في العمل وهذا يساهم بشكل كبير في تعزيز شعورهم بالثقة في النفس مما يولد لديهم الاحساس بالرضا أثناء أداء عملهم

ممارسات التسويق الداخلي و مساهمتها في تحقيق الرضا الوظيفي  
دراسة حالة : "بنك الفلاحة و التنمية الريفية بولاية بسكرة "

-لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين البرامج التدريبية كبعد من ابعاد التسويق الداخلي و تحقيق الرضا الوظيفي للأفراد العاملين، وبالتالي نرفض الفرضية البديلة و نقبل الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: "لا توجد مساهمة للبرامج التدريبية في تحقيق الرضا الوظيفي لأفراد العاملين ببنك الفلاحة و التنمية الريفية بسكرة" وتفسير ذلك أن التدريب مهم جدا بالنسبة للعاملين حيث يمكنهم من كسب المهارات اللازمة التي تساعدهم على أداء أعمالهم وتقديم خدمات للعملاء بكفاءة عالية، والتطور في مساره الوظيفي مما يساهم بشكر كبير في تحقيق رضاهم الوظيفي، لكن رغم الدور الكبير الذي يلعبه التدريب إلا أن إدارة بنك التنمية الريفية لا تولي أهمية كبيرة لعملية التدريب، وتعد الدورات والبرامج التدريبية التي يوفرها البنك للعاملين غير كافية لأنها لا تبرمج بشكل دوري ومستمر.

-لا توجد اثر ذو دلالة إحصائية للمكافآت و الحوافز كبعد من ابعاد التسويق الداخلي و تحقيق الرضا الوظيفي لأفراد العاملين ببنك الفلاحة و التنمية الريفية ، وبالتالي نرفض الفرضية البديلة و نقبل الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: "لا يوجد مساهمة للمكافآت و الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي لأفراد العاملين ببنك الفلاحة و التنمية الريفية بسكرة". وتفسير ذلك أن نظام الحوافز العادل يشجع العاملين على تحسين وتطوير أدائهم، ويعد من أكثر العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي، لذلك عدم قدرة البنك على وضع نظام عادل للمكافآت والحوافز كان له نتائج وخيمة على بنك التنمية الريفية حيث يتسبب في تضمر العاملين وتراجع أدائهم.

-يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي كبعد من ابعاد التسويق الداخلي و تحقيق الرضا الوظيفي لأفراد العاملين ببنك الفلاحة و التنمية الريفية ، وبالتالي نقبل الفرضية البديلة و نرفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: "لا يوجد مساهمة للاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي لأفراد العاملين ببنك الفلاحة و التنمية الريفية بسكرة". ونفسر ذلك أن البنك توصل إلى وضع نظام اتصال فعال فكان له التأثير الكبير على تحقيق الرضا الوظيفي، نتيجة توفر وسائل اتصال حديثة للربط بين الأقسام والمكاتب وتوفر المعلومات الكافية للعاملين لتنفيذ أعمالهم، كما يمكن للعامل الاتصال بالمسؤول

المباشرة عند حدوث أي مشكلة في العمل بكل سهولة وليست هناك حواجز تحول دون تواصل الموظفين فيما بينهم.

## 5. خاتمة

اصبح نجاح وفعالية المنظمة مرتبط بنجاح السياسات التسويقية التي تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي، كما يمكن القول بأن درجة الرضا الوظيفي السائد بأي منظمة ناتج عن مستوى تبنيها للتسويق الداخلي المباشر و من خلال الدراسة الميدانية و نتائجها يمكن ان نقترح مايلي:

- استخدام الأساليب الافتراضية والمعلوماتية في عملية الاتصال التسويقي الداخلي و التركيز على عمليات التدريب المستمرة والمتطورة لملاحقة الابتكارات في مجال التدريب المتطور.

- انتهاز سياسة تدريب ناجحة مبنية على دراسات تمس فعلا احتياجات الموظفين و تحقق لهم للمؤسسة منافع كبيرة و لا تكون شكلية فقط و هدرا للموارد المالية.

- الاهتمام بالاتصال المباشر والتواصل بين الزبون الداخلي و الخارجي للمؤسسة؛  
- تبني نظام حوافز و مكافآت فعال وعادل، والتحفيز و الترقية لنشاط عمل إبداعي يعود بالمنفعة للمنظمة؛

- على المؤسسة السماح لموظفيها بالمشاركة في اتخاذ القرارات لتحقيق أهدافها؛  
- ضرورة قيام الادارة بإيضاح الخطة الإستراتيجية للموظفين، مع تكثيف نشرالمعلومات وإشراكهم في صياغتها، وهذا يمكنهم من خلق طاقة جديدة تُفجر طاقاتهم وتولد لديهم أفكارا إبداعية يجسدونها من خلال تقديمهم للخدمات البنكية؛

- على المنظمات أن تهتم بتطبيق التسويق الداخلي وتضعه حيز التنفيذ لماله من منافع كبيرة تتجلى في الحصول على عاملين يتمتعون بقدرات و مهارات عالية في التعامل وتقديم خدمات ذات مستوى عال من الجودة إلى الزبائن.

قائمة المراجع:

- ha, N. C., Abu Bakar, r., & Jaafar, s. i. (2007). internal marketing in service organization in Malaysia. *international review of business* , 3 (5).
- Seignour, A. (1999, avril). les enjeux du marketing interne. *revue française de gestion* (123), pp. 21-22.
- Simberova, I. (2007). internal marketing as apart of marketing culture supporting value forexternal customer. *BMO ;university of technology, journal of economics and management journal of economics and management* , 12.
- Varey, R., & Lewis, B. (1999). A broadened conception of internal marketing. *European journal of marketing* , 33 (9-10), pp. 925-944.
- احمد ثابت احسان. (2011). الرضا الوظيفي وفق المتغيرات الشخصية لاعضاء الهيئة التدريسية و الموظفين و الاداريينفي اقسام وكليات التربية الرياضية، جامعة الموصل. *مجلة الرافدين للعلوم الرياضية* ، 17 (57)، صفحة 67.
- احمد فريد الصحن. (2002). *قراءات في ادارة التسويق*. الاسكندرية: الدار الجامعية للنشر.
- اسعد حماد موسى، و علاء الدين محمد خلف. (2014). العلاقة بين التسويق الداخلي و الالتزام التنظيمي للعاملين في الفنادق الاردنية. *تنمية الرافدين* (109).
- اسماعيل شاكر تركي. (جوان، 2011). التسويق الداخلي كمفهوم لادارة الموارد البشرية و اثره على جودة الخدمة العلمية، دراسة تطبيقية على العاملين في كليات الاقتصاد و العلوم الادارية في الجامعات الاردنية الخاصة. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للابحاث و الدراسات* ، 2 (23).
- امال مطابس. (سبتمبر، 2016). واقع تطبيق ممارسات التسويق الداخلي من وجهة نظر الموظفين الاداريين في فرع مؤسسة موبليس بالاغواط. *دراسات* (27).
- امل ابراهيم احمد الحاج الضمور. (2010). اثر تطبيق التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي لموظفي المبيعات في مجموعة الاتصالات الاردنية. *المجلة الاردنية في ادارة الاعمال* ، 6 (1).
- ايوب صكري، و احمد بن عيشاوي. (2017). اثر الرضا الوظيفي على جودة الخدمات الفندقية، دراسة ميدانية لعينة من فنادق صنف ثلاث نجوم. *مجلة ايلاف للبحوث و الدراسات* ، 3 (2).
- سحر محمد فوطة، و محي الدين القطب. (2013). اثر ممارسات ادارة الموارد البشرية على تعلم و نمو العاملين في المصارف التجارية الاردنية. *المجلة الاردنية للعلوم التطبيقية* ، 15 (1)، صفحة 166.
- سلوى محمود مطاحن. (2009-2010). *تطبيق التسويق الداخلي في الشركات الصناعية في الاردن*. عمان، ادارة اعمال.

- عبدالله عبد الرحمن البريدي، و مصطفى محمود ابو بكر . (2008). *الاتصال الفعال:مدخل استراتيجي سلوكي لجودة العلاقات في الحياة و الاعمال*. الاسكندرية: الدار الجامعية.
- عمر صالح الجريري. (2009). اثر التسويق الداخلي و جودة الخدما في رضا الزبون. *دكتوراه غير منشورة* ، 45. دمشق، سوريا.
- عمر منذر التكللا. (2016). واقع السوق الداخلي في شركا الوساطة المالية، دراسة مجموعة من الشركات العاملة في دمشق. ماجستير . دمشق، سوريا.
- فؤاد حمودي العطار، و حوراء ثامر مهدي حسن. (2015). التسويق الداخلي وجودة الخدمة و تأثيرهما في تحقيق رضا الزبون. *مجلة جامعة كربلاء العلمية* ، 1.
- مالك محمد المجالي، امين عايد البشايشة، و هاني محمد المجالي. (2016). تأثير ابعاد التسويق الداخلي على رضا العاملين و اثره على ادائهم في البنوك التجارية العاملة في محافظة الكرك. *المجلة الاردنية في ادارة الاعمال* ، 12 (3).
- محمد عبد العظيم. (2008). *التسويق المتقدم*. الاسكندرية: الدار الجامعية للنشر و التوزيع.
- مروان ظاهر الزغبى. (2011). *الرضا الوظيفي: مفهومه، طرق قياسه، تفسير درجاته، و اساليب زيادته في العمل* (الإصدار دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة). عمان.
- مصطفى محمود ابو بكر، و عبدالله عبد الرحمن البريدي. (2008). *الاتصال الفعال:مدخل استراتيجي سلوكي لجودة العلاقات في الحياة و الاعمال*. الاسكندرية: الدار الجامعية.
- منصور اياذ شوكت. (2008). *ادارة خدمة العملاء*. عمان: دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع .
- منيرة العابد. (جوان، 2015). واقع تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسات الخدمية بالجزائر، دراسة حالة بريد الجزائر قسنطينة. *مجلة العلوم الانسانية* ، 1 (43)، الصفحات 117-139.