

# دور التسويق الداخلي في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين في البنوك اليمنية

رسالة ماجستير مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية تخصص إدارة الأعمال

إعداد الباحثة:

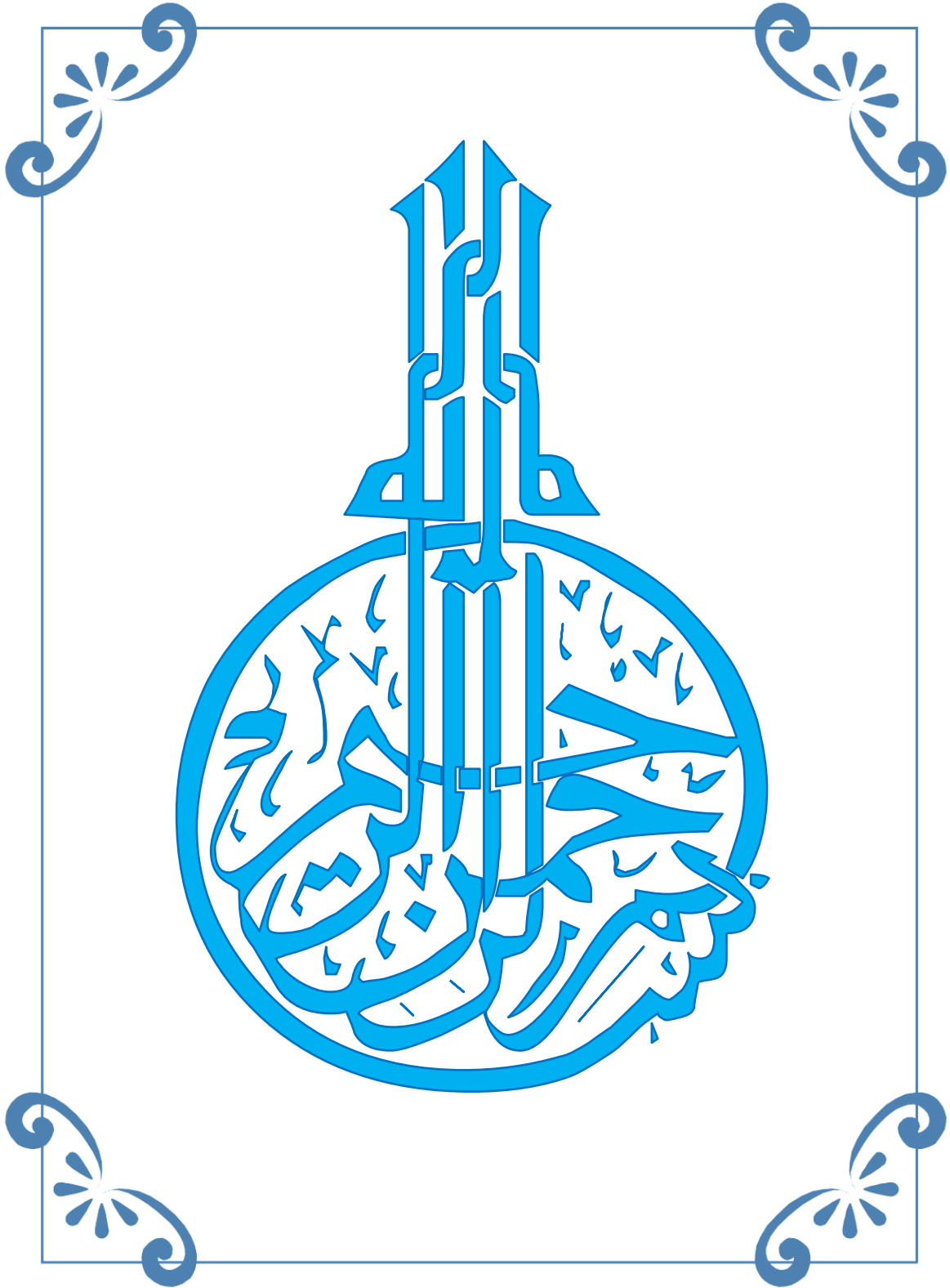
عائشة صالح عبدالله القحطاني

بإشراف:

الدكتور/ جبر عبدالقوي إسماعيل السنباني

أستاذ العلوم الإدارية المشارك - جامعة الأندلس

صنعاء



قال تعالى:

﴿ وَكَذَلِكَ بَعَثْنَاهُمْ لِيَتَسَاءَلُوا بَيْنَهُمْ ۗ قَالَ  
قَائِلٌ مِّنْهُمْ ۖ كَمْ لَبِئْتُمْ ۗ قَالُوا لَبِئْنَا يَوْمًا أَوْ  
بَعْضَ يَوْمٍ ۗ قَالُوا رَبُّكُمْ أَعْلَمُ بِمَا لَبِئْتُمْ  
فَابْعَثُوا أَحَدَكُمْ بِوَرِقِكُمْ هَذِهِ إِلَى  
الْمَدِينَةِ فَلْيَنْظُرْ أَيُّهَا أَزْكَى طَعَامًا  
فَلْيَأْتِكُمْ بِرِزْقٍ مِّنْهُ وَلْيَتَلَطَّفْ وَلَا  
يُشْعِرَنَّ بِكُمْ أَحَدًا ۗ ﴾

صدق الله العظيم

(سورة الكهف: الآية ١٩).

# إِهْدَاء

- إلى نبع الحنان، ومثالي التضحية والدي، براً وإحساناً وخفض جناح ذلٍ.
  - إلى شريك حياتي، الذي قاسمني هموم الدراسة وعذابات البحث، حباً وإخلاصاً.
  - إلى من سيبقى أثرهم خالداً في القلب، وهم بمنزلة الروح من الجسد، أخوتي وأخواتي.
  - إلى الزهور المشرقة في حياتي، أولادي الأعزاء أحمد ونواف.
  - إلى كل من ذللوا لي الصعاب، وكانوا نعم السند والمدد، أساتذتي الأجلاء.
- وإلى كل المحاضرين الغائبين أحبتي وكل أهلي،،،  
أهدي ثمرة جهدي

الباحث

# شكر وتقدير

الشكر لله وحده أولاً وأخيراً، على نعمه الواسعة وعلى تيسيره أمري وتسخيره لي السبل كافة، التي أعانتني على انجاز هذه الرسالة.

ثم الشكر والامتنان إلى جامعة الأندلس للعلوم والتقنية، ذلك الصرح التعليمي الشامخ، والتي أتاحت لي فرصة الدراسة، وأخص بالشكر والعرفان الجميل، رئيس الجامعة.

الأستاذ الدكتور / أحمد محمد برقعان رئيس الجامعة.

وأقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان والعرفان إلى أستاذي الفاضل

الأستاذ الدكتور / جبر عبد القوي إسماعيل السنباني

لتفضله مشكوراً بالإشراف على هذه الرسالة، وحرصه الدائم على تقديم الملحوظات القيمة طوال فترة إعداد هذه الرسالة، كان نعم الموجه والمرشد.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى أساتذتي الأفاضل أعضاء هيئة التدريس في قسم إدارة الأعمال على ما قدموه لي من جهد مشكور أثناء فترة دراستي في جامعة الأندلس، وإلى عميد الدراسات العليا الأستاذ الدكتور / يحيى قطران وجميع العاملين في الدراسات العليا، والشكر لكل الذين أفادوني بملاحظاتهم القيمة وهم الأساتذة المحكمون لأداة الدراسة، والدكتور توفيق مصلح صالح السنباني مناقشاً داخلياً، وأعضاء لجنة المناقشة العلنية لتفضلهم بمناقشة هذه الدراسة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل المدراء والموظفين الإداريين في البنوك البنمية في أمانة العاصمة صنعاء عينة الدراسة على تعاونهم معي أثناء جمع البيانات الميدانية للدراسة.

كما أتوجه بالشكر والتقدير إلى عائلتي الكريمة على كل ماقدموه لي من دعم نفسي ومعنوي فقد كانوا لي نعم السند والمدد وصولاً إلى المراحل العلمية.

وأخيراً أسأل الله العظيم ان يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم.

**الباحث**

## قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	البسمة.
ب	الآية.
ج	الإهداء.
د	الشكر والتقدير.
هـ	قائمة المحتويات.
ط	قائمة الجداول.
ك	قائمة الأشكال.
ك	قائمة الملاحق.
ل	ملخص الدراسة باللغة العربية.
م	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية.
<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة.</b>	
<b>المبحث الأول: الإطار العام للدراسة.</b>	
٢	أولاً: مقدمة.
٤	ثانياً: مشكلة الدراسة.
٥	ثالثاً: أهداف الدراسة.
٥	رابعاً: أهمية الدراسة.
٦	خامساً: فرضيات الدراسة.
٧	سادساً: نموذج الدراسة.
١٠	سابعاً: مصطلحات الدراسة.
١٣	ثامناً: حدود الدراسة.
<b>المبحث الثاني: الدراسات السابقة.</b>	
١٤	أولاً: الدراسات الموضوعية.
١٦	ثانياً: الدراسات العربية.
٢٣	ثالثاً: الدراسات الأجنبية.
٤٠	التعليق على الدراسات السابقة.

رقم الصفحة	الموضوع
<b>الفصل الثاني: الإطار النظري.</b>	
<b>المبحث الأول: التسويق الداخلي.</b>	
٤٣	أولاً: مصطلح التسويق.
٤٤	ثانياً: مصطلح التسويق الداخلي.
٤٦	ثالثاً: أهداف التسويق الداخلي.
٤٧	رابعاً: أهمية التسويق الداخلي.
٤٨	خامساً: خصائص التسويق الداخلي.
٤٩	سادساً: أبعاد التسويق الداخلي.
٦٠	سابعاً: الأنشطة المطلوبة في تهيئة المنظمة لتنفيذ التسويق الداخلي.
<b>المبحث الثاني: الرضا الوظيفي</b>	
٦١	أولاً: مصطلح الرضا الوظيفي.
٦٢	ثانياً: خصائص الرضا الوظيفي.
٦٢	ثالثاً: أهمية الرضا الوظيفي.
٦٣	رابعاً: أنواع الرضا الوظيفي.
٦٣	خامساً: محددات الرضا الوظيفي.
٦٤	سادساً: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي.
٦٥	سابعاً: أساليب قياس الرضا الوظيفي.
٦٦	ثامناً: النظريات المفسرة للرضا الوظيفي.
٧١	تاسعاً: أبعاد الرضا الوظيفي.
٧٣	عاشراً: كيفية حدوث الرضا الوظيفي.
٧٤	الحادي عشر: أشكال وصور انعدام الرضا الوظيفي.
٧٤	الثاني عشر: دور التسويق الداخلي في تعزيز الرضا الوظيفي.
<b>المبحث الثالث: البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء.</b>	
٧٩	أولاً: نشأة الجهاز المصرفي اليمني وتطوره.
٨٠	ثانياً: هيكل الجهاز المصرفي اليمني.
٨١	ثالثاً: نبذة تعريفية عن البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء التي استهدفتها الدراسة.

رقم الصفحة	الموضوع
<b>الفصل الثالث: الإطار العملي للدراسة.</b>	
<b>المبحث الأول: إجراءات الدراسة.</b>	
٨٦	أولاً: منهجية الدراسة.
٨٦	ثانياً: مجتمع الدراسة.
٨٧	ثالثاً: عينة الدراسة.
٨٨	رابعاً: مصادر جمع البيانات.
٨٨	خامساً: متغيرات الدراسة.
٩٠	سادساً: تصميم أداة الدراسة.
٩٠	سابعاً: معايير القياس.
٩١	ثامناً: أساليب التحليل الإحصائي.
٩٢	تاسعاً: احتساب التقدير اللفظي.
٩٣	عاشراً: صدق وثبات الاستبانة.
<b>المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها.</b>	
٩٦	أولاً: عرض نتائج تحليل أبعاد المتغير المستقل (التسويق الداخلي).
١٠٢	ثانياً: عرض نتائج تحليل أبعاد المتغير التابع (الرضا الوظيفي).
<b>المبحث الثالث: اختبار الفرضيات وتحليلها.</b>	
١٠٦	أولاً: اختبار الفرضية الرئيسة الأولى.
١١١	ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسة الثانية.
١١٤	ثالثاً: اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة.
<b>المبحث الرابع: ملخص نتائج الدراسة والتوصيات.</b>	
١١٨	أولاً: النتائج .
١٢١	ثانياً: الاستنتاجات.
١٢٣	ثالثاً: التوصيات.
١٢٤	رابعاً: المقترحات.
١٢٦	قائمة المصادر.
١٣٨	الملاحق.

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول رقم	رقم الجدول
٨	أبعاد التسويق الداخلي كما تبناها عدد من الباحثين.	١
٩	أبعاد الرضا الوظيفي كما تبناها عدد من الباحثين.	٢
٢٦	ملخص الدراسات السابقة المتعلقة بالدراسة الحالية.	٣
٤٠	أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.	٤
٨٠	يبين البنوك العاملة في اليمن محدثه في تاريخ ١ يناير ٢٠٢٢م.	٥
٨٧	عدد الأفراد العاملين في البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء موضوع الدراسة.	٦
٨٨	عدد الاستبانات الموزعة على أفراد عينة الدراسة والمستردة، والصالحة للتحليل.	٧
٨٩	أبعاد الدراسة ومتغيراتها.	٨
٩٠	نتائج اختبار كرونباخ (ألفا) لأداة البحث.	٩
٩٠	معايير قياس أداة الدراسة.	١٠
٩٢	كيفية احتساب التقدير اللفظي لأسئلة فرضيات البحث.	١١
٩٣	التكرار والنسبة المئوية لمتغير الجنس لأفراد عينة الدراسة.	١٢
٩٣	التكرار والنسبة المئوية لمتغير المؤهل العلمي.	١٣
٩٤	التكرار والنسبة المئوية لمتغير العمر.	١٤
٩٥	التكرار والنسبة المئوية لمتغير سنوات الخبرة المشاركين بالعينة.	١٥
٩٦	نتائج تحليل أبعاد المتغير المستقل (التسويق الداخلي).	١٦
٩٧	نتائج الاستبانة الخاصة ب (التحفيز).	١٧
٩٨	نتائج الاستبانة الخاصة ب (التمكين).	١٨
٩٩	نتائج الاستبانة الخاصة ب (التدريب).	١٩
١٠٠	نتائج الاستبانة الخاصة ب (نشر المعلومات التسويقية).	٢٠
١٠١	نتائج الاستبانة الخاصة ب (الاختيار والتعيين).	٢١
١٠٢	نتائج تحليل أبعاد المتغير التابع (الرضا الوظيفي).	٢٢
١٠٣	يبين نتائج الاستبانة الخاصة ب (مهام العمل وواجباته).	٢٣
١٠٤	نتائج الاستبانة الخاصة ب (العلاقات مع الرؤساء والزلاء).	٢٤
١٠٥	نتائج الاستبانة الخاصة ب (التقدير والاحترام وتحقيق الذات).	٢٥
١٠٦	نتائج تحليل الانحدار للفرضية الرئيسية.	٢٦
١٠٧	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى.	٢٧

رقم الصفحة	عنوان الجدول رقم	رقم الجدول
١٠٧	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية.	٢٨
١٠٨	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة.	٢٩
١٠٩	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الرابعة.	٣٠
١١٠	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الخامسة.	٣١
١١١	نتيجة اختبار (T-test) لدلالة الفروقات بين متوسطات آراء أفراد العينة وفقاً لمتغير (الجنس) لمستوى التسويق الداخلي.	٣٢
١١٢	تأثير متغير المؤهل العلمي على متغيرات الدراسة.	٣٣
١١٢	تأثير متغير العمر على متغيرات الدراسة.	٣٤
١١٣	اختبار شيفية للمحاور ذات الدلالة الإحصائية لمتغير العمر.	٣٥
١١٣	تأثير متغير سنوات الخبرة على متغيرات الدراسة.	٣٦
١١٤	اختبار شيفية للمحاور ذات الدلالة الإحصائية لمتغير سنوات الخبرة.	٣٧
١١٥	نتيجة اختبار (T-test) لدلالة الفروقات بين متوسطات آراء أفراد العينة وفقاً لمتغير (الجنس) لمستوى الرضا الوظيفي.	٣٨
١١٥	تأثير متغير المؤهل العلمي على متغيرات الدراسة.	٣٩
١١٦	اختبار شيفية للمحاور ذات الدلالة الإحصائية لمتغير المؤهل العلمي.	٤٠
١١٦	تأثير متغير العمر على متغيرات الدراسة.	٤١
١١٦	اختبار شيفية للمحاور ذات الدلالة الإحصائية لمتغير العمر.	٤٢
١١٧	تأثير متغير سنوات الخبرة على متغيرات الدراسة.	٤٣
١٤٥	قائمة أسماء المحكمين الاستبانة.	٤٤

## قائمة الأشكال

رقم الأشكال	رقم الصفحة	عنوان الشكل
١	٧	انموذج الدراسة.
٢	٥٤	التدريب كنظام متكامل.
٣	٥٨	مكونات نظم المعلومات التسويقية.
٤	٦٤	العوامل التي تتحكم في الرضا الوظيفي.
٥	٦٨	هرم ماسلو للحاجات الإنسانية.
٦	٧١	نظرية بورتر ولولر.

## قائمة الملاحق

رقم الملاحق	اسم الملاحق	رقم الصفحة
١	دراسة استطلاعية.	١٣٩
٢	الاستبانة قبل التحكيم.	١٤١
٣	قائمة أسماء المحكمين للاستبانة.	١٤٥
٤	الاستبانة النهائية لعينة الدراسة.	١٤٦
٥	الغلاف باللغة الانجليزية.	١٥٠

## ملخص الدراسة

### عنوان الرسالة: دور التسويق الداخلي في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين في البنوك اليمنية.

إعداد الباحثة:

عائشة صالح عبدالله القحطاني

بإشراف الدكتور:

جبر عبدالقوي اسماعيل السنباني

هدفت الدراسة التعرف على دور التسويق الداخلي بأبعاده: (التحفيز-التمكين- التدريب- نشر المعلومات التسويقية -الاختيار والتعيين)، في تعزيز الرضا الوظيفي بأبعاده: (مهام العمل وواجباته-العلاقات مع الرؤساء والزملاء-التقدير والاحترام وتحقيق الذات)، للعاملين في البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء، والتعرف على الفروقات بين إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة، تبعاً لاختلاف خصائصهم الديموغرافية، الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة.

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة، تم تطبيقها على مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (١٩٤٥) مفردةً، تم اختيار عينة عشوائية عددها (٣٢١) مفردةً. توصلت الدراسة إلى نتائج عدة هي: وجود دوراً إيجابياً للتسويق الداخلي بأبعاده كافة في تعزيز الرضا الوظيفي وأن واقع التسويق الداخلي مرتفع في البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء موضوع الدراسة، مما يشير إلى وعيها بأهمية التسويق الداخلي إلا أنه يوجد قصور في التحسين المستمر والتطوير لأبعاده، إذ وجد أن أكثر عنصر متحقق من أبعاد التسويق الداخلي في مجتمع الدراسة هو التدريب، ثم نشر المعلومات التسويقية ثم الاختيار و التعيين ثم التمكين وأخيراً التحفيز، أي يوجد دوراً ذا دلالة إحصائية للتسويق الداخلي في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين في البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء موضوع الدراسة، وأنه توجد فروقات ذو دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بالتسويق الداخلي والرضا الوظيفي تعزى للخصائص الديموغرافية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة)، في البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء موضوع الدراسة".

وعلى ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة فإن الباحثة توصي بالآتي:

توضيح مصطلح التسويق الداخلي بين العاملين، والعمل على دعم وتطويره وإنشاء إدارة متخصصة للتسويق الداخلي، وتحديد وظائفها واختصاصاتها، إعادة النظر بسياسة وإجراءات نظام الحوافز، وتوزيع الواجبات والأعمال بين العاملين بعدالة، وإلى تحسين العلاقة بين العاملين و الرؤساء المباشرين، كذلك التقييم الإيجابي الدائم المحفز من قبل المسؤولين المباشرين للعاملين، وتوفير الدعم المادي والمعنوي اللازم لهم.

الكلمات المفتاحية: التسويق الداخلي، الرضا الوظيفي، البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء.

# Abstract

## **Study Title: The role of Internal Marketing in Enhancing Job Satisfaction for workers in Yemeni banks**

Prepared by the researcher:  
Aisha Saleh Al-Qahtani

Under the supervision of the doctor:  
Jabr Abdul-Qawi Ismail Al-Sanbani

The study aimed to identify the role of internal marketing in its dimensions: (motivation - empowerment - training - dissemination of marketing information - selection and appointment), in enhancing job satisfaction in its dimensions: (work tasks and duties - relationships with bosses and colleagues - appreciation, respect and self-realization), for workers in Yemeni banks. In the Capital Secretariat, Sana'a, and to identify the differences between the answers of the study sample members with regard to the study variables, according to their different demographic characteristics, gender, age, educational qualification, and number of years of experience.

To achieve the objectives of the study, the researcher used the descriptive analytical method, and the questionnaire as a tool for the study. It was applied to the study population, which numbered (1945) individuals, and a random sample of (321) individuals was selected.

The study reached several results: the existence of a positive role for internal marketing in all its dimensions in enhancing job satisfaction, and that the reality of internal marketing is high in Yemeni banks in the capital Sana'a, the subject of the study, which indicates their awareness of the importance of internal marketing, but there is a shortcoming in continuous improvement and development of its dimensions. It was found that the most verified component of the internal marketing dimensions in the study community is training, then dissemination of marketing information, then selection and

Recruitment, empowerment, and finally motivation, that is, there is a statistically significant role for internal marketing in enhancing job satisfaction for workers in Yemeni banks in the capital Sana'a, the subject of the study, and that there are statistically significant differences between the answers of the study sample members with regard to internal marketing and job satisfaction due to demographic characteristics: (gender, age, educational qualification, number of years of experience), in Yemeni banks in the capital Sana'a, the subject of the study.

:In light of the results of the study, the researcher recommends the following

Clarify the term internal marketing among employees, work to support and develop it, establish a specialized department for internal marketing, define its functions and competencies, reconsider the policy and procedures of the incentive system, distribute duties and work fairly among employees, and improve the relationship between employees and direct superiors, as well as the permanent positive evaluation of the Before the direct officials of the workers, and provide them with the necessary material and moral support.

.Keywords: internal marketing, job satisfaction, Yemeni banks in the capital Sana'a

# **الفصل الأول: الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة.**

المبحث الأول: الإطار العام للدراسة.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة.

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة.

اشتمل هذا الفصل على مبحثين: تضمن المبحث الأول الإطار العام للدراسة، في حين تضمن المبحث الثاني الدراسات السابقة.

### المبحث الأول: الإطار العام للدراسة.

#### أولاً: المقدمة.

في ظل التنافس الذي تشهده البنوك اليمنية حالياً، خاصة في ظل التغيرات المفاجئة والتقلبات الحادة الناتجة عن المتغيرات السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والقانونية. والتي تشكل خطراً على استمراريتهما وتقدمها ونجاحها، مما يؤثر سلباً على الخدمات المقدمة لعملائها من جهة وتحقيق المكاسب المرجوة لأصحابها من جهة أخرى، فكان لابد من من مواجهة هذه التحديات من خلال الإهتمام بالموارد البشرية في المنظمة. أصبحت وظيفة التسويق لا تهتم فقط بتقديم المنتجات للبيع ولكن تجاوزت ذلك، بالإهتمام في الأفراد العاملين وتعتبرهم عملاء داخليين في سوق داخلي فتسعى جاهدة لرفع قدراتهم ومهاراتهم وتحسين أدائهم لما لهم من دور فعال لتحقيق أهداف المنظمة.

فظهر مصطلح التسويق الداخلي على أساس الإهتمام بالعنصر البشري في المنظمة، وبوصفه أيضاً حلقة الوصل بين المنظمة والعميل (Alhakimi & Alhariry,2014,p17).

وقد قدم مصطلح التسويق الداخلي كعلاج لمشكلة جودة الخدمة من خلال تزويد العامل بالدوافع المطلوبة ومستوى الرضا المطلوب. والفكرة الكاملة لهذا المصطلح، هي تطبيق نهج التسويق الخارجي تجاه الداخل (Nointin&Chui,2018,p712).

وحظي التسويق الداخلي بالإهتمام كأحد الإستراتيجيات لتطوير الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، باعتماد إستراتيجيات تسويقية فعالة من أجل زيادة المعرفة للعمال في منظمات الأعمال وجعلها أكثر مشاركة في العمليات المختلفة. (Bowen & Schneider, 2014,p7)، وأكدت عدد من نتائج الدراسات على الدور الإيجابي الذي يلعبه التسويق الداخلي في زيادة الإنتاجية. (Kelemen&Papasolomou,2007,p13)

وهناك علاقة وثيقة بين الرضا الوظيفي والإنتاج والإنتاجية في المنظمة إذ يؤدي إلى رفع وتيرة وزيادة الإنتاجية، فالرضا عن العمل يحدث نتيجة توافر عوامل معينة تجعل من الأفراد يعملون في ظل درجة عالية من الرضا الوظيفي. إذ يمثل العمل جزءاً مهماً في حياة الفرد ورضاه عن عمله، ويعتبر الأساس الأول لتحقيق توافقه النفسي والإجتماعي.

فالرضا الوظيفي يعتبر أحد مكونات السعادة والرضا عن الحياة، فدراسة الرضا الوظيفي، هي عملية تقييمية شاملة تغطي جميع جوانب العمل وتعتبر عنصر مهم في تحقيق الأمن والاستقرار النفسي والفكري

والوظيفي للأفراد العاملين بمختلف المستويات الإدارية، إذ يدفعهم طوعاً إلى زيادة الإنتاج وهو ما تنتشده المنظمة بغض النظر عن طبيعة نشاطها. (طه، ٢٠١٧، ١).

أما عدم رضا العامل عن عمله فذلك ينعكس على سلوكه، فيقل التزامه بالعمل فيضعف الولاء عنده للمنظمة التي يعمل بها، فينتج عن ذلك انسحاب العامل عن عمله نفسياً من خلال شرود الذهن والاستغراق في أحلام اليقظة، أو ينسحب جسماً من خلال التأخر عن العمل والخروج مبكراً أو تمديد أوقات الإستراحات والغياب وتعطيل العمل وقد يصل سلوك العامل الغير راضٍ إلى محاولة الانتقام من المنظمة. (السنباني وانعم، ٢٠١٩، ١٤٩).

وترى الباحثة: استناد إدارة المنظمات على عوامل الرضا الوظيفي بتوفير حياة وظيفية أفضل للعاملين يرفع أداء المنظمة وإلى الوصول إلى رضا العملاء وولائهم.

وطالما أن تنمية وتطوير التسويق الداخلي هو الإهتمام بالموارد البشرية وتؤثر بشكل كبير على نمو وأداء المنظمات، خاصة في مجال المنظمات الخدمية التي يحدث فيها اللقاء المباشر بين مقدم الخدمة والعميل، فإنه يصبح لقدرة ومهارة مقدم الخدمة تأثير جوهري ومباشر على عملية توصيل الخدمة ورضا العميل. (Norman, 1984, 365).

ففي حال طبقت البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء التسويق الداخلي وتعاملت مع عاملها على أساس انهم عملاء داخليين، لذا يجب أن يلقوا الإهتمام الكافي سعياً لتحقيق الرضا الوظيفي لهم، تكون بذلك قد قدمت خدمة تتميز بجودة عالية وتحقيق أهدافها ككل.

وعلى ضوء ماسبق فإن في هذه الدراسة تحاول الكشف عن الدور الذي يلعبه التسويق الداخلي في تعزيز الرضا الوظيفي، إذ ستم دراستنا في البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء.

## ثانياً: مشكلة الدراسة.

العاملون هم ركيزة النجاح المستمر للمنظمة خصوصاً في ضوء التحديات المعاصرة التي تحيط بجميع المنظمات، وعليه يعد العاملون هم أساس أي عمل، ويشكلون أهم مورد في المنظمة، فالاستثمار الأمثل يكون بالإهتمام بهم والحرص على تحقيق الرضا الوظيفي لديهم، وذلك من خلال تطبيق المفاهيم الإدارية ذات العلاقة كالتسويق الداخلي، والذي يعد من المفاهيم الحديثة التي ترتبط بالأفراد مباشرة والتي تعنى بتقديم بيئة ملائمة للعمل.

ومن الاستطلاع الميداني والمبدئي للبنوك اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء (ملحق رقم ١)، تبين للباحثة أن هناك قصوراً في الإهتمام بالتسويق الداخلي، وعدم ادراك الدور الذي يلعبه في رفع مستوى الرضا لدى العاملين، خاصة في وجه المنافسة الشديدة فكان لا بد من إيجاد نقاط القوة وتعزيزها والبحث عن نقاط الضعف التي أدت إلى ذلك القصور الذي ترتب عليه ضعف الرضا الوظيفي لدى العاملين.

وعلى الرغم من وجود عدداً من الدراسات الموضوعية والعربية والأجنبية التي تناولت دراسة تأثير أبعاد التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي، إلا أنها تباينت في نتائجها، وهذا يوحي بطبيعة الدور الذي تلعبه تلك الأبعاد على الرضا الوظيفي، وانه لا يزال مجالاً واسعاً لإجراء المزيد من الدراسات والأبحاث لاستكشاف هذا الدور في مجالات وأنشطة عدة وفي بيئات مختلفة.

ومما سبق تأتي هذه الدراسة لقياس مستوى التسويق الداخلي في البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء وما له من دور في تعزيز الرضا الوظيفي واكتساب ميزة تنافسية.

ووفقاً لأبعاد التسويق الداخلي المعتمدة لمعرفة دورها في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين تتلخص مشكلة البحث من خلال التساؤل الرئيس الآتي:

ما دور التسويق الداخلي بأبعاده (التحفيز - التمكين - التدريب - نشر المعلومات التسويقية - الاختيار والتعيين) في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين في البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء ؟

ويتفرع عن التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية الآتية:

١. ما مستوى ممارسة التسويق الداخلي بأبعاده (التحفيز - التمكين - التدريب - نشر المعلومات التسويقية - الاختيار والتعيين) في البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء موضوع الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة ؟

٢. ما مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء موضوع الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة ؟

٣. هل يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتسويق الداخلي في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين في البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء موضوع الدراسة ؟

٤. هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول التسويق الداخلي والرضا الوظيفي للعاملين في البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء موضوع الدراسة والتي تعزى للمتغيرات الآتية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة)؟

### ثالثاً: أهداف الدراسة.

هدفت الدراسة بشكل رئيس التعرف على دور التسويق الداخلي في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين في البنوك اليمنية في أمانة العاصمة ؟ ويشتمل هذا على الآتي:

١- التعرف على مستوى ممارسة التسويق الداخلي بأبعاده: (التحفيز - التمكين - التدريب - نشر المعلومات التسويقية - الاختيار والتعيين) في البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء موضوع من وجهة نظر عينة الدراسة.

٢- التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء موضوع الدراسة، من وجهة نظر عينة الدراسة.

٣- تحديد دور التسويق الداخلي في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين في البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء موضوع الدراسة.

٤- تحديد مستوى الفروقات في إجابات عينة الدراسة حول التسويق الداخلي والرضا الوظيفي للعاملين في البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء موضوع الدراسة، التي تعزى للمتغيرات الآتية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).

٥- تقديم توصيات على ضوء نتائج الدراسة والتي يمكن ان تسهم في معالجة أوجه القصور في ممارسة التسويق الداخلي في البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء موضوع الدراسة والذي سيؤدي إلى تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين فيها

### رابعاً: أهمية الدراسة:

وعلى ضوء ذلك تتحدد أهمية الدراسة بالآتي:

أولاً: الأهمية العلمية:

١- تعتبر هذه الدراسة أول دراسة من الدراسات اليمنية حسب علم الباحثة في البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء التي سعت إلى معرفة دور التسويق الداخلي على تعزيز الرضا الوظيفي.

٢- سعت الدراسة إلى إبراز الدور الجوهري للتسويق الداخلي وأهمية ممارسته في البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء، وذلك نتيجة لما يحققه ممارسة التسويق الداخلي من مزايا وفوائد تنعكس إيجاباً على الرضا الوظيفي.

٣- تعد هذه الدراسة مكملة للدراسات الحديثة في التسويق الداخلي والتي ستستفيد منها البنوك في اليمن بشكل خاص.

## ثانياً: الأهمية العملية:

- ١- قد تسهم النتائج المتوقعة لهذه الدراسة في رفع مستوى ممارسة التسويق الداخلي، وإبراز دوره في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين في البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء موضوع الدراسة.
- ٢- تأمل الباحثة ان تكون هذه الدراسة اسهاماً فاعلاً في الواقع العملي للبنوك اليمنية موضوع الدراسة من خلال تعزيز النقاط الإيجابية واطهار النقاط السلبية وتقديم المقترحات والتوصيات.
- ٣- قد توفر الدراسة من المعلومات ما يفيد متخذي القرار في البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء موضوع الدراسة.

## خامساً: فرضيات الدراسة.

بناءً على مشكلة الدراسة وتساؤلاتها وأهدافها يمكن صياغة الفرضيات الآتية:

- ١- الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد دوراً ذا دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) للتسويق الداخلي في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين في البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء موضوع الدراسة.

ويتفرع من هذه الفرضية الفرعية الآتية:

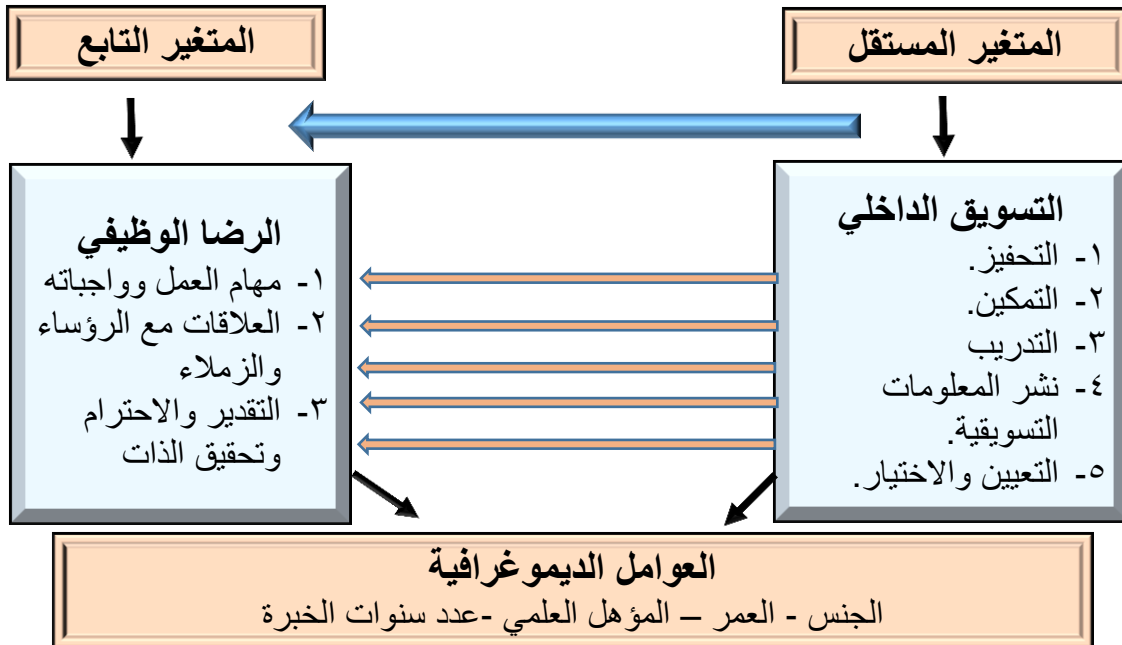
- أ- الفرضية الفرعية الأولى: "لا يوجد دوراً ذا دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) للتحفيز في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين في البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء موضوع الدراسة".
  - ب- الفرضية الفرعية الثانية: "لا يوجد دوراً ذا دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) للتمكين في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين في البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء موضوع الدراسة".
  - ت- الفرضية الفرعية الثالثة: "لا يوجد دوراً ذا دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) للتدريب في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين في البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء موضوع الدراسة".
  - ث- الفرضية الفرعية الرابعة: "لا يوجد دوراً ذا دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) لنشر المعلومات التسويقية في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين في البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء موضوع الدراسة".
  - ج- الفرضية الفرعية الخامسة: "لا يوجد دوراً ذا دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) للتعيين والاختيار في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين في البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء موضوع الدراسة".
- ٢- الفرضية الرئيسية الثانية: "لا توجد فروقات ذو دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى التسويق الداخلي في البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء موضوع الدراسة والتي تعزى للمتغيرات الديموغرافية الآتية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة)".

٣- الفرضية الرئيسية الثالثة: "لا توجد فروقات ذو دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء موضوع الدراسة والتي تعزى للمتغيرات الديموغرافية الآتية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة)".

### سادساً: أنموذج الدراسة.

يمثل أنموذج الدراسة المقترح المتغير المستقل التسويق الداخلي وأبعاده هي: (التحفيز -التمكين- التدريب- نشر المعلومات التسويقية - الاختيار والتعيين) استناداً للدراسات الآتية: (سطوف، 2020)، (ملاك، 2020)، (إيمان، 2019)، (حفيظة، 2019)، (رميسة، 2019)، (العيسى، 2018)، (بومجان، 2018)، (بيرم، 2016)، (شاعر، 2016)، (أبو عودة، 2014)، (إبراهيم، 2013)، (مطاحن، 2010). كما في الجدول رقم (١) والمتغير التابع الرضا الوظيفي وأبعاده هي: (مهام العمل وواجباته-العلاقات مع الرؤساء والزملاء- التقدير والاحترام وتحقيق الذات) استناداً للدراسات الآتية: (عبدالرحمن، 2021)، (ملاك، 2020)، (زاكي وسمية، 2019)، (طالب، 2019)، (فتح الله وآخرون، 2019)، (مجنوب وآخرون، 2019)، (الغريز، 2018)، (باصفار، 2018)، (سليمان ومراد، 2018)، (عوض، 2018)، (مقبل، 2018)، (الرخيص، 2017). كما في الجدول رقم (٢)

شكل (١) انموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة، اعتماداً على أدبيات الدراسة

جدول رقم (١) أبعاد التسويق الداخلي كما تبناها عدد من الباحثين

م	عنوان الدراسة	اسم الباحثة	عام الدراسة	تمكين وتفويض الصلاحيات	الدعم الإداري	التحفيز	تدريب	الاتصالات الداخلية	المشاركة والعمل بروح الفريق والمشاركة	العلاقات الداخلية	التكوين	وضع الدور	التعيين والاختيار	نشر المعلومات التسويقية
1	تطبيق التسويق الداخلي في الشركات الصناعية في الأردن.	سلوى مطاحن	2010	*	*	*	*	*	*	*			*	
2	التسويق الداخلي وتأثيره في الصورة الذهنية للمنظمة من منظور داخلي.	أحمد إبراهيم	2013		*	*	*						*	
3	واقع التسويق الداخلي في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية ودوره على جودة الخدمات المقدمة -قطاع غزة.	عطا الله أبو عودة	2014		*	*	*						*	*
4	دور أبعاد التسويق الداخلي في أداء المنظمة.	نسليم بيرم	2016	*		*		*			*			
5	دور التسويق الداخلي في تعزيز روح المسؤولية الاجتماعية لدى الموظفين	هاجر شاعر	2016			*	*			*			*	
6	مساهمة التسويق الداخلي في تحسين الجودة الصحية في المستشفيات.	زرقة بومجان	2018			*		*		*	*	*		
7	العلاقة بين عناصر التسويق الداخلي ورضا العملاء في المصارف الإسلامية: (دراسة ميدانية على البنك في مدينة الزرقاء -الأردن).	سمير العيسى	2018	*		*	*	*					*	
8	دور التسويق الداخلي في تعزيز التعلم التنظيمي.	حسني حفيظة	2019	*		*		*			*			
9	مساهمة التسويق الداخلي في تعزيز إدارة المعرفة -دراسة حالة مجموعة من المؤسسات.	قحموش إيمان	2019	*		*	*	*						
10	دور التسويق الداخلي في تعزيز الرضا الوظيفي -دراسة حالة مديرية اتصالات الجزائر بأم البواقي.	سنوسي ورميسة	2019	*		*	*	*						
11	دور أبعاد التسويق الداخلي على جودة الخدمة المصرفية.	سمية سطوف	2020	*		*	*	*			*		*	
12	إمكانية تطوير نموذج التسويق الداخلي ودوره على رضا الموظفين الجزائريين.	ظهوري ملاك	2020	*		*	*	*					*	
النسبة المئوية														
				58%	25%	100%	75%	75%	8%	25%	33%	8%	41%	25%

الجدول من إعداد الباحثة اعتماداً على المصادر المذكورة

جدول رقم (٢) أبعاد الرضا الوظيفي كما تبناها عدد من الباحثين

م	عنوان الدراسة	اسم الباحثة	سنة الدراسة	تمكين وتوظيف الصلاحيات	الدعم الإداري	التحفيز	تدريب	الاتصالات الداخلية	العمل بروح الفريق والمشاركة	العلاقات الداخلية	التكوين	وضوح الدور	التعيين والاختيار	نشر المعلومات التسويقية
1	أبعاد ومكونات الرضا الوظيفي لدى العاملين في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي.	مها الرخيص	2017	*	*	*	*			*		*	*	
2	الرضا الوظيفي لدى الصحفيين الفلسطينيين وعلاقته بالأداء المهني	عزالدين الغريز	2018		*	*	*	*				*	*	
3	دور الرضا الوظيفي لدى العاملين في مصانع الملابس الجاهزة على جودة الأداء.	آمال باصفار	2018	*	*		*			*		*	*	
4	دور ممارسات التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي بالمؤسسة الفندقية.	سليمان ومراد.	2018	*	*	*	*					*	*	
5	العلاقة والدور بين تمكين العاملين والرضا الوظيفي - عدد من مستشفيات كركوك.	عبدالقادر عوض	2018	*	*	*	*							
6	دور العوامل المسببة للرضا الوظيفي على دوران العمل بالتطبيق على العاملين في المصارف اليمينية.	علي مقبل	2018	*	*	*	*	*				*		
7	دور التمكين على الرضا الوظيفي دراسة عينة من المؤسسات بولاية الوداي الجزائر.	زاكي وسمية	2019	*	*	*	*							
8	دور التسويق الداخلي في تعزيز الرضا الوظيفي - دراسة حالة مديرية اتصالات الجزائر بأم البواقي.	سنوسي ورميسة	2019	*	*		*	*						
9	الرضا الوظيفي للعاملين ودوره على جودة الخدمة دراسة ميدانية على موظفي قسم الموارد البشرية في رئاسة الجامعة المستنصرية.	مصطفى طالب	2019	*	*	*	*	*				*		
10	دور التمكين في تحقيق الرضا الوظيفي للعالمين دراسة مقارنة لعينة من البنوك بولاية الوادي.	فتح الله وآخرون	2019	*	*	*	*	*					*	
11	إمكانية تطوير نموذج التسويق الداخلي ودوره على رضا الموظفين -الجزائر.	ظهاري ملاك	2020	*	*	*	*		*					
12	دور الرضا الوظيفي في تعزيز الانغماس الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة الجزائرية.	عبدالرحمن وآخرون	2021	*	*	*	*					*		
النسبة المئوية														92%

الجدول من إعداد الباحثة اعتماداً على المصادر المذكورة

## سابعاً: مصطلحات الدراسة.

تشمل مصطلحات الدراسة على التعريفات النظرية والإجرائية لمتغيرات الدراسة الحالية وأبعادها وهي:

### ١- التسويق الداخلي:

التعريف الذي قدمه Gronoos سنة 1981 انه بيع الشركة إلى العاملين "selling the firm to employees"، والذين يجب أن يتم تحفيزهم بطريقة تمكنهم من خدمة المستهلكين وفقاً لمصطلح التوجه بالمستهلك.

فهدف التسويق الداخلي هو: "جعل العاملين أكثر وعياً وتفهماً للعملاء وأكثر تحفزاً لخدمتهم". (مطالي، 2016، 21).

وعرف (Huang & Rundle, 2015, p572) التسويق الداخلي، أنه "فلسفة أو طريقة تفكير، وهو نهج إستراتيجي يمكن أن يوجه عملية اتخاذ القرارات الإدارية أو مجموعة من المبادرات والأنشطة للتنفيذ". وعرفه كل من (Lliopoulos & Priporas, 2011, p1) هو "مجموعة من الوظائف وتحتوي هذه الوظائف على الاختيار، والتدريب، والتطوير، والتحفيز، وتفويض الصلاحيات، والاتصالات الداخلية وغيرها".

**وتعرفه الباحثة إجرائياً:** هو أحد أنواع التسويق الذي يرتبط بالعاملين داخل البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء والذين يعتبروا أنهم عملائها الداخليين، ويشمل سياسات فعالة تهدف إلى تحفيز وتطوير وتدريب وتمكين وإختيار العاملين وكذلك نشر المعلومات التسويقية والدعم المستمر لعاملها حتى يتمكنوا من العمل كفريق واحد يسعى لإرضاء حاجات ورغبات العملاء الخارجيين وتحقيق أهداف البنك إذ أن العاملين يعتبروا أهم عملائها .

### ٢- تحفيز العاملين:

يعرف تحفيز العاملين بأنه: عبارة عن مجموعة من الدوافع التي تدفعنا لعمل شيء ما، أو هو كل قول أو فعل أو إشارة تدفع الإنسان إلى القيام بسلوك أفضل أو تعمل على استمراره فيه، وقيل: عنه انه شحن وتقوية المشاعر والأحاسيس الداخلية وتنمية الدافعية التي تقود إلى تحقيق الأهداف المرسومة. (الناطور، ٢٠١٦، ١١٤).

وتعرفه الباحثة إجرائياً: أنه مجموعة من المؤثرات الخارجية التي تحث العاملين في البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء على تقديم أفضل أداء لديهم والعمل بإتقان ودقة وسرعة لزيادة الإنتاجية في العمل، وتنقسم إلى حوافز مادية ومعنوية لا تقل أهمية أحدهما عن الآخر في رفع معنويات العامل لتقديم أعلى مستويات الأداء.

### ٣- تمكين العاملين:

من أهم تعريفات التمكين وأوضحها هو ماجاء عند(Bowen and Lawler) "التمكين يتمثل في اطلاق حرية الموظف، وهذه حالة ذهنية، وسياق إدراكي لا يمكن تطويره بشكل يفرض على الانسان من الخارج بين عشية وضحاها. التمكين حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبني وتتمثل هذه الحالة من قبل الفرد، لكي تتوافر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعد في اتخاذ قراراته، واختيار النتائج التي يريد ان يصل إليها. (ملحم، ٦، ٢٠٠٩).

ويعرفه دره والصبغ أنه توسيع حجم المسؤولية والصلاحيات الكاملة للعاملين في اتخاذ القرارات ذات العلاقة بأعمالهم ووظائفهم بصورة مستقلة أي منحهم السيطرة الكاملة على مخرجات أعمالهم ووظائفهم واستثمار كافة قدراتهم وامكانياتهم الأمر الذي يحدد مستوى ونوعية الأداء على المستوى الفردي ومن ثم على المستوى المؤسسي. (درة والصبغ، ٢٠٠٨، ٤٣٩).

وتعرفه الباحثة إجرائيا: هو منح البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء العاملين مساحة واسعة من الحرية في اتخاذ القرارات التي يروها مناسبة في مجال عملهم من دون الرجوع إلى المسؤول المباشر وتوسيع دائرة صلاحياتهم، مما يزيد الثقة لديه والقدرة على تحمل نتائج تلك القرارات.

### ٤- التدريب:

يعرفه رضا أنه " ذلك النشاط الانساني المخطط له والهادف على اكساب المتدربين القناعات والمهارات والمعارف اللازمة، بغرض إحداث تغيير في أنشطة الأفراد والمنظمة بما يحقق أهداف مقصودة". (رضا، ٢٠١٣، ٢١).

ويعرف ماهر انه "تغيير في الاتجاهات النفسية والذهنية للفرد تجاه عمله، تمهيدا لتقديم معارف ورفع مهارات الفرد في أداء العمل". (ماهر، ٢٠١٤، ٤٥٣).

وتعرفه الباحثة إجرائيا: هو مجموعة من الأنشطة الهادفة على تنمية قدرات العاملين وتزويدهم بمجموعه من المعلومات والمهارات التي تمكنهم من القيام في أداء الأعمال بكفاءة عالية، والتي تؤدي إلى تحسين أداء العاملين في البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء.

### ٥- نشر المعلومات التسويقية:

يعرفه Kotler and Armstrong أنه "عبارة عن مجموعة من الأفراد والإجراءات لجمع وخن وتحليل وتقييم وتوزيع المعلومات اللازمة لمتخذي القرارات التسويقية بالدقة وفي الوقت المناسب" (Kotler and Armstrong, 2012,125).

وتعرفه الباحثة إجرائيا: هي عملية تزويد العاملين في البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء بالبيانات والمعلومات التسويقية عن الخدمات المقدمة ونشرها بين العاملين والإدارة، لاتخاذ القرارات التسويقية الدقيقة والمناسبة.

### ٦- الاختيار والتعيين:

يعرف الاختيار عدوان بأنه " عملية انتقاء الأفراد الذين يتوفر لديهم المؤهلات الضرورية والمناسبة لشغل وظائف معينة في المنظمة ". (عدوان، ٢٠١١، ١٠).

ويعرفه العريقي بأنه " هو النشاط الذي يتم بمقتضاه المفاضلة بين المتقدمين وفقاً لمعايير علمية محددة سلفاً، واصطفاء أصلح من فيهم لمهنة أو وظيفة معينة ".

ويعرف العريقي التعيين بأنه "يشمل إصدار القرار وتقديم طالب العمل لرئيسة والتهيئة المبدئية، متابعة وتقييم الفرد خلال فترة التجربة وأخيراً تثبيت الموظف". (العريقي، ٢٠٠٥، ١٠٩).

وتعرفه الباحثة إجرائياً: هو مجموعة من الإجراءات تقوم بها البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء لاختيار أفضل المتقدمين لوظيفة ما وفق خطوات ومعايير محددة مسبقاً من قبل البنك تتوافق مع الوظيفة المراد شغلها.

#### ٧- الرضا الوظيفي:

يعرف الغزيري أنه "حصيلة لمجموعة العوامل ذات الصلة بالعمل الوظيفي والتي تقاس أساساً بقبول الفرد ذلك العمل بارتياح ورضا نفسي وفاعلية بالإنتاج نتيجة الشعور الوجداني الذي يمكن الفرد من القيام بعمله من دون ملل أو ضيق". (الغزيري، ٢٠١٥، ١٩).

عرفه هوبوك على أنه " مجموعة من الإهتمامات بالظروف النفسية والمادية التي تجعل الفرد يقول بصدق (أنا راض عن وظيفتي)". (هاشم، ٢٠١٩، ٨٥).

وتعرفه الباحثة إجرائياً: أنه مجموعة من المشاعر والأحاسيس الداخلية الجميلة لدى العامل تجاه العمل الذي يقوم به، مما يجعله يقوم بعمله بكل متعة وارتياح وتقديم أعلى مستويات الأداء من دون عناء أو مشقة فتؤدي إلى الولاء وزيادة الإنتاجية.

#### ٨- مهام العمل وواجباته.

عرفه العريقي أنه " واجبات كل وظيفة تبرز معالمها وتميزها عن غيرها من الوظائف، ولكل وظيفة واجبات دائمة تؤدي بشكل منتظم ويومياً وتستغرق الجزء الأكبر من الوقت، وواجبات دورية وهي التي تؤدي من فترة إلى أخرى كل أسبوع أو شهر أو فصل". (العريقي، ٢٠٠٥، ٤٢).

وتعرفه الباحثة إجرائياً: أنه تلك الاعمال المطلوب تنفيذها من قبل العاملين في البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء والتي تتلاءم مع مؤهلاتهم وقدراتهم الشخصية، وتكون ضمن ساعات عمل محددة، ولوائح وقوانين واضحة.

#### ٩- العلاقات مع الزملاء والرؤساء.

هي العلاقات التي تنشأ وتتمو، بسبب الاستخدام، وتشمل تبعاً لذلك، علاقات العمال بعضهم ببعض، وعلاقاتهم برؤسائهم أو مديريهم، فضلاً عن علاقاتهم بالمنشأة، التي تستخدمهم، كما تشمل بمعناها الواسع العلاقات بين إدارات المنشأة ونقابات العمال، وبين أصحاب العمل والهيئات

والحكومة. <https://ontology.birzeit.edu>

وتعرفه الباحثة إجرائياً: أنه الروابط التي انشئت في محيط البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء بين كل من العاملين فيها ورؤسائهم، وكذلك الروابط التي تولدت بين العالمين وزملائهم، والتي تبنى على الود والاحترام والتفاهم والتعاون.

#### ١٠- التقدير والاحترام وتحقيق الذات.

يعرفه رضوان أنه من الأشياء التي يسعى الانسان إلى تحقيقها في أكثر من مجال ومن مجالات تحقيقها مجال العمل سواءً كان ذلك عن طريق المركز الذي يشغله أو طبيعة الوظيفة ومكانتها ومعرفة أفراد المجتمع لقيمة هذه المكانة، ويمكن اشباعها من خلال المركز الوظيفي أو الاجتماعي. (رضوان، ٢٠١٣، ١٠١).

وتعرفه الباحثة إجرائياً: أنه القناعات النفسية لدى العاملين وما يشعرون به نحو أنفسهم، ومدى ما يجده من البنك والمجتمع من احترام ومكانة مرموقه. وتقييم العاملين في البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء لانفسهم وشعورهم بالاحترام والقيمة، والكفاءة.

### ثامناً: حدود الدراسة.

اقتصرت هذه الدراسة على ما يأتي:

١. **الحدود الموضوعية للدراسة:** وتشمل الحدود الموضوعية في دراسة دور التسويق الداخلي وأبعاده: (التحفيز، التمكين، التدريب، نشر المعلومات التسويقية، التعيين والاختيار) في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين في البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء.
٢. **الحدود المكانية للدراسة:** اقتصرت الدراسة على (٦) من البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء، العاملة بأمانة العاصمة صنعاء وهي: (بنك الإنشاء والتعمير، البنك التجاري اليمني، بنك التسليف التعاوني الزراعي (كاك بنك)، بنك اليمن الدولي، مصرف اليمن والبحرين الشامل، بنك سبأ الإسلامي)
٣. **الحدود البشرية للدراسة:** العاملون في المستويات العليا والوسطى والدنيا في البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء موضوع الدراسة.
٤. **الحدود الزمنية للدراسة:** تتمثل في المدة الزمنية للدراسة ٢٠٢٢ / ٢٠٢٣ م.

## المبحث الثاني: الدراسات السابقة.

تشكل الدراسات السابقة إسهامات معرفية مهمة في مجال البحث العلمي. لأنها تمثل خلاصة جهود ونتائج مهمة، وقد سعت الباحثة للحصول على دراسات سابقة تبني عليها دراساتنا الحالية، وهي الدراسات الموضوعية والدراسات العربية والدراسات الأجنبية.

وسيتم عرض الدراسات ذات الصلة بالتسويق الداخلي والرضا الوظيفي، مع ذكر أوجه التشابه والاختلاف مع الدراسة الحالية، وبدأ بالدراسات الموضوعية ثم العربية وأخيراً الأجنبية، وتم ترتيبها تنازلياً.

### أولاً: الدراسات الموضوعية:

١- (الشيحاني، ٢٠١٩) " دور التسويق الداخلي على أداء للعاملين في الجامعات الأهلية اليمنية " .

هدفت الدراسة التعرف على دور التسويق الداخلي بأبعاده: (التمكين - التدريب - التحفيز - الاتصال الداخلي) على أداء للعاملين في جامعة الأندلس للعلوم التقنية عينة الدراسة. واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، وصممت الاستبانة كأداة أساسية للدراسة، وطبقت على مجتمع الدراسة، واختيرت عينة عشوائية عددها (٨٣) عاملاً من العاملين في جامعة الأندلس للعلوم والتقنية.

وتوصلت الدراسة إلى النتيجة الآتية: ان للتسويق الداخلي دوراً إيجابياً في تحسين أداء العاملين في جامعة الأندلس للعلوم التقنية، وجود قصور في وضع خطة سنوية لتدريب وتطوير العاملين فيها. واوصت الدراسة: زيادة الإهتمام بالتسويق الداخلي بابعاده جميعاً خصوصاً التمكين، وتحديث نظام الحوافز لتحسين أداء عاملها.

٢- (القرني، ٢٠١٩) " دور تطبيق التدريب على كفاءة أداء للعاملين في المؤسسات الحديثة " .

هدفت الدراسة التعرف على دور التدريب بأبعاده: (تحديد الاحتياجات التدريبية - تخطيط وتصميم برامج تدريبية-تنفيذ التدريب- تقييم التدريب) على كفاءة أداء للعاملين في المؤسسات الخدمية عينة الدراسة.

واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، وصممت الاستبانة كأداة أساسية للدراسة، وطبقت على مجتمع الدراسة، واختيرت عينة عشوائية عددها (٢٤١) عاملاً من العاملين في فروع المؤسسات الخدمية بمدينة زمار.

وتوصلت الدراسة إلى النتيجة الآتية: وجود تأثيراً إيجابياً للتدريب وفقاً لمراحل العملية التدريبية في رفع كفاءة العاملين، ودرجة التدريب في المؤسسات الخدمية في زمار مرتفعة وكذلك كفاءة أداء العاملين. واوصت الدراسة: تحديد الأفراد الذين يوجد لديهم قصور في مهاراتهم وبالتالي تصميم برامج تدريبية في ضوء تلك الاحتياجات.

٣- (إسكندر والزهراري، ٢٠١٨) " دور تطبيق التسويق الداخلي في الالتزام التنظيمي للعاملين في شركة MTN Yemen ".

هدفت الدراسة التعرف على دور تطبيق التسويق الداخلي بأبعاده: (التدريب - التمكين - التحفيز - نشر المعلومات التسويقية - فرق العمل)، على الالتزام التنظيمي في شركة MTN Yemen عينة الدراسة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وصممت الاستبانة كأداة أساسية للدراسة، وطبقت على مجتمع الدراسة، واختيرت عينة عشوائية عددها (١٠٧) عاملاً من العاملين في شركة MTN Yemen.

وتوصلت الدراسة إلى النتيجة الآتية: ان للتسويق الداخلي تأثيراً إيجابياً على مستوى الالتزام التنظيمي، يدل على أن الشركة تهتم بالتسويق الداخلي وتتبع إجراءاته وسياساته. واوصت الدراسة: الاستمرار بالإهتمام بالتسويق الداخلي بجميع أبعاده لما له من دور ايجابي في تعزيز الالتزام التنظيمي، لمزيد من التطور والتقدم.

٤- دراسة (السنباني، ٢٠١٨) بعنوان دور التسويق الداخلي في تحسين الالتزام التنظيمي بمنظمات المجتمع المدني اليمينية (دراسة حالة على الصندوق الاجتماعي للتنمية).

هدفت الدراسة التعرف على دور التسويق الداخلي بأبعاده: (التدريب - تمكين العاملين - نشر المعلومات التسويقية - الدعم الإداري)، في تحسين الالتزام التنظيمي في الصندوق الاجتماعي للتنمية عينة الدراسة. والتعرف على الفروقات بين إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بالتسويق الداخلي والالتزام التنظيمي تبعاً لاختلاف خصائصهم الديموغرافية: (الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وصممت الاستبانة كأداة للدراسة، وطبقت على مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (٦٨٠) مفردة، واختيرت عينة عشوائية عددها (٢٤٦) مفردة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج هي: إن مستوى التسويق الداخلي بأبعاده: (التدريب، وتمكين العاملين، ونشر المعلومات التسويقية، والدعم الإداري)، في الصندوق الاجتماعي للتنمية من وجهة نظر عينة الدراسة كانت جميعها مرتفعة، وإن مستوى الالتزام التنظيمي مرتفع، وهذا يدل على ان أغلبية أفراد العينة يوافقون ان هناك مستوى جيداً في الالتزام التنظيمي في الصندوق الاجتماعي للتنمية، يوجد قصور في في منح العاملين الفرصة في اختيار كيفية أدائهم للمهام في الصندوق الاجتماعي للتنمية.

واوصت الدراسة: ضرورة زيادة الإهتمام بالتسويق الداخلي بجميع أبعاده لما له من دور ايجابي في تحسين الالتزام التنظيمي للصندوق الاجتماعي للتنمية، وضرورة التأكيد على تعزيز وتطبيق الثقافة الداعمة للتسويق الداخلي من خلال الإهتمام بتدريب العاملين وتمكينهم ونشر المعلومات التسويقية ودعمهم إدارياً لتحسين التزامهم التنظيمي.

٥- (مقبل، ٢٠١٨) " دور العوامل المسببة للرضا الوظيفي على دوران العمل بالتطبيق على العاملين في المصارف اليمنية ".

هدفت الدراسة التعرف على واقع رضا العاملين في البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء عن بعض محددات الرضا الوظيفي، ودورها على دوران العمل.

واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، وصممت الاستبانة كأداة أساسية للدراسة، وطبقت على مجتمع الدراسة، واختيرت عينة عشوائية تتمثل ب(١٩٨) عاملاً من خمسة بنوك رئيسية في العاصمة اليمنية صنعاء موضوع الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى النتيجة الآتية: وجود تأثير عكسي ذو دلالة وبدرجة متوسطة للرضا الوظيفي على دوران العمل، وكانت درجة تأثير العوامل المسببة للرضا على دوران العمل متدرجة من الأعلى إلى الأدنى كما يأتي: (التعويضات، نمط الإشراف، القيادة، بيئة العمل المادية، طبيعة ومحتوى العمل، زملاء العمل، وأخيراً التطور المهني والوظيفي).

واوصت الدراسة: أن لا تستهين إدارة البنوك بأي دوران عمل فعلي أو نية مبيته لترك العمل مهما كانت نسبته ضئيلة وان تبذل الجهود اللازمة لاستبقاء عاملها من خلال إجراء مسوحات دورية لمعرفة اتجاهات العاملين ودوافعهم، وما يعزز من قدرة المنظمة على استبقاء عاملها وزيادة رضاهم من أجل التطور والتقدم.

### ثانياً: الدراسات العربية.

٦-دراسة (ملاك، ٢٠٢٠) بعنوان "إمكانية تطوير أنموذج التسويق الداخلي ودوره على رضا الموظفين \_ دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية \_ القرض الشعبي الجزائري".

هدفت الدراسة إلى بيان الدور الذي يجمع بين التسويق الداخلي ورضا العاملين داخل المؤسسات المالية، والتعرف على واقع التسويق الداخلي في البنوك موضوع الدراسة.

واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، ومجتمع الدراسة القوى العاملة في البنوك الآتية: بنك القرض الشعبي وبنك البدر، واختيرت عينة عشوائية بسيطة تتمثل ب (٢٧) عاملاً.

نتائج الدراسة كانت أن للتسويق الداخلي تأثيراً كلياً على جودة الخدمة البنكية بأبعادها التي شملتها الدراسة.

واوصت الدراسة: ضرورة أن يدعم البنك التقنيات والمعدات والأدوات اللازمة لتسهيل العمل ومنح العاملين الحوافز بناء على مهاراتهم واعداد برامج تدريبية لتطوير مهاراتهم وتحسين قدراتهم.

٧-دراسة (إبراهيم ورحيم، ٢٠١٩) بعنوان "دور التسويق الداخلي في الإبداع الخدمي من وجهة نظر موظفي القطاع الخاص في العراق".

هدفت الدراسة الكشف عن دور التسويق الداخلي في الإبداع الخدمي من وجهة نظر موظفي القطاع الخاص في العراق.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لملائمته في تحقيق أهداف الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (400) موظف من مصارف تجارية أهلية وشركات سياحية وما شابه ومستشفيات أهلية قطاع خاص، اعتمدت الدراسة على استخدام الاستبانة في جمع البيانات.

أظهرت النتائج أن مستوى التسويق الداخلي داخل المؤسسات جاء بدرجة كبيرة جداً في جميع المجالات، وكان أبرزها التفاعل بين الموظفين والزبائن، وان مستوى الإبداع الخدمي داخل المؤسسات جاء بدرجة كبيرة في جميع المجالات وكان أبرزها إبداع معالجة المعلومات، وأشارت النتائج إلى وجود دور ذات دلالة إحصائية للتسويق الداخلي في عملية الإبداع الخدمي داخل المؤسسات. واوصت الدراسة: زيادة الإهتمام بالعاملين من ناحية الحوافز والدورات التدريبية.

٨- دراسة (أميرة ونور الهدى، ٢٠١٩) بعنوان "دور التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي: دراسة حالة البنك الخارجي - وكالات جيجل- BEA الجزائري".

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين التسويق الداخلي بأبعاده: (إختيار العاملين، التدريب، التحفيز، التفاعل الداخلي، التمكين)، والرضا الوظيفي للعاملين.

اظهرت النتائج: أن هناك علاقة طردية بين التسويق الداخلي وأبعاده وبين الرضا الوظيفي. واوصت الدراسة: ضرورة إعطاء البنك إهتمام كبير للعاملين عن طريق تقديمها لحوافز مادية ومعنوية من أجل الحفاظ عليهم لأطول فترة ممكنة، ومكافأة العاملين الذين يتعاملون بشكل جيد مع الزبائن مع ضرورة دعم فرص الإبداع والإبتكار الوظيفي للعاملين.

٩- دراسة (إيمان، ٢٠١٩) بعنوان "مساهمة التسويق الداخلي في تعزيز إدارة المعرفة - دراسة حالة مجموعة من المؤسسات-".

هدفت الدراسة تسليط الضوء على معرفة مدى مساهمة التسويق الداخلي في تعزيز إدارة المعرفة، وتمثلت أبعاد التسويق الداخلي: (التدريب، التحفيز، التمكين، الاتصال الداخلي)، التوجه نحو العملاء في تعزيز إدارة المعرفة من خلال عملياتها والمتمثلة في: اكتساب المعرفة، خزن المعرفة، المشاركة بالمعرفة، تطبيق المعرفة. وأجريت دراسة على مجموعة من المؤسسات باستخدام المقابلة والاستبانة مع (القرض الشعبي الجزائري، بنك الفلاحة والتنمية الريفية، بنك التنمية الموضوعية، بنك الخليج الجزائر والبنك الخارجي الجزائر).

واظهرت النتائج: إن الهدف الرئيس من التسويق الداخلي، هو معرفة حاجات الموظفين والعمل على اشباعها من خلال تطبيق أبعاد التسويق الداخلي، التي تدعم تطبيق استراتيجيات المؤسسة.

واوصت الدراسة بالآتي: العمل على نشر المعلومات التسويقية بين العاملين، والإهتمام بتدريب العاملين.

١٠- دراسة (رميسة، ٢٠١٩) بعنوان "دور التسويق الداخلي في تعزيز الرضا الوظيفي -دراسة حالة مديرية اتصالات الجزائر بأبواب الوفاى-".

هدفت الدراسة إلى معرفة دور التسويق الداخلي في تعزيز الرضا الوظيفي من خلال دور كل من أبعاد التسويق الداخلي المتمثلة في: (الاتصال الداخلي، التدريب، التحفيز، والتمكين) على الرضا الوظيفي، وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي لاختبار فرضيات الدراسة. وصممت الاستبانة وتم توزيعها على موظفي مديرية اتصالات الجزائر بولاية أم البواقي، وتضمنت عينة الدراسة من (٣٥) مفردة. ومن تطبيق برنامج التحليل الإحصائي أظهرت نتائج spss اختبار الفرضيات، قبول الفرضية الرئيسية بوجود دوراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية بين أبعاد التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي، كما أشارت النتائج إلى وجود دور لكل من الاتصال الداخلي والتحفيز والتمكين على الرضا الوظيفي لدى مديرية اتصالات الجزائر، وعدم وجود دور للتدريب على الرضا الوظيفي.

واوصت الدراسة: التركيز على توفير دورات تدريبية للعاملين، ونشر ثقافة مصطلح التمكين.

١١-دراسة (عبدالغني، ٢٠١٩) بعنوان " دور أبعاد التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي للعاملين دراسة تطبيقية على فروع البنك الأهلي المصري بمدينة المنصورة".

هدفت الدراسة إلى معرفة دور أبعاد التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي للعاملين بالتطبيق على فروع البنك الأهلي المصري في مدينة المنصورة.

واعتمدت الدراسة في تحديد مفردات البحث على أسلوب الحصر الشامل للعاملين، وتكونت عينة الدراسة من (١٣٧) مفردة.

وتوصلت الدراسة إلى النتيجة الآتية: وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ما بين أبعاد التسويق الداخلي وأبعاد الرضا الوظيفي عند مستوى دلالة معنوية (٠,٠٥)، فضلاً عن وجود تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد التسويق الداخلي على أبعاد الرضا الوظيفي عند مستوى دلالة معنوية (٠,٠٥).

واوصت الدراسة: ضرورة الإهتمام أكثر بالتسويق الداخلي لما له من دور فعال ومهم في عملية الرضا الوظيفي.

١٢-دراسة (الزهيري، ٢٠١٨) بعنوان " التسويق الداخلي ودوره على الرضا الوظيفي (دراسة تطبيقية في شركات التأمين العراقية العامة)".

هدفت الدراسة إلى معرفة الدور بين إجراءات التسويق الداخلي والرضا الوظيفي، من وجهة نظر العاملين، للكشف عن مدى تبني الشركات المبحوثة للتسويق، وقد تم اختيار قطاع التأمين الحكومي ك مجال للبحث، واختيرت شركتان هما: (شركة التأمين الوطنية العامة، وشركة التأمين العراقية العامة) مجتمعاً للدراسة، وأختير (٢٥٥) موظفاً يعملون في مختلف فروع وأقسام التأمين المتخصصة، فضلاً عن قسمة التسويق والتخطيط. اعتمدت الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي وذلك لتوازن درجاته، واختيرت عينة الدراسة من (١٢٢) مفردة.

وتوصلت الدراسة إلى النتيجة الآتية: وجود علاقة ارتباط وتأثير لإجراءات التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي، وتقديم مجتمع الدراسة الدعم والإهتمام للاتصال والتحفيز بنسبة أعلى من التمكين والتدريب. **واوصت الدراسة:** بضرورة قيام إدارة الشركات المبحوثة بالعمل على نشر المعلومات التسويقية بين العاملين، فضلاً عن الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات لتحقيق تبادل أمثل للمعلومات بين أقسام وفروع الشركات، والإهتمام بتدريب العاملين والعمل على إعداد البرامج التدريبية، ولا سيما فيما يتعلق بصلاحية تلك البرامج وفعاليتها.

١٣- دراسة (العيسى، ٢٠١٨): بعنوان "العلاقة بين عناصر التسويق الداخلي ورضا العملاء في المصارف الإسلامية - دراسة ميدانية على البنك العربي الإسلامي الدولي في مدينة الزرقاء- الأردن".

**هدفت الدراسة** إلى بيان العلاقة بين عناصر التسويق الداخلي لمقدم الخدمة ورضا العملاء في المصارف الإسلامية، وقد شملت الدراسة كلاً من متغيرات: (الاختيار، التدريب والتطوير، التحفيز، تفويض الصلاحيات، الاتصالات الداخلية، رضا العملاء)، ولتحقيق ذلك اعتمدت الدراسة على استخدام الأسلوب الوصفي التحليلي، وصممت استبانتان كأدوات لجمع البيانات، وأختيرت عينة الدراسة من موظفي وعملاء خمسة فروع للبنك العربي الإسلامي الدولي في مدينة الزرقاء وشملت عينة الدراسة للموظفين (٣٣) مفردة، وشملت للعملاء (٣٩١) مفردة.

**وتوصلت الدراسة:** إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع عناصر التسويق الداخلي ورضا العملاء في البنك العربي الإسلامي الدولي في مدينة الزرقاء، إذ حاز متغير التدريب والتطوير على الأهمية الأعلى بين متغيرات الدراسة من وجهة نظر الموظفين.

**واوصت الدراسة:** زيادة صلاحيات العاملين في البنك والتخفيف من القيود في أدائهم، والتنويع في نظام الحوافز.

١٤- دراسة (بومجان وزرقة، ٢٠١٨) بعنوان "مساهمة التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمة الصحية في المستشفيات دراسة ميدانية: المؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي عقبة بسكرة" **هدفت الدراسة** التعرف على دور التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمات الصحية، من خلال الأبعاد الآتية:(وضوح الدور، التكوين، نظم الأجور والحوافز، الاتصالات، العلاقات الداخلية، الدافعية،العلاقات بين العاملين والمريض)، **لتحقيق أهداف الدراسة**، صممت الاستبانة للتعرف على تصورات موظفي المؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي عقبة بسكرة نحو التسويق الداخلي ودوره في تحسين جودة الخدمة الصحية. إذ شملت الدراسة عينة بلغت (٨٠) موظفاً.

**وكان من أهم النتائج المتوصل إليها:** إن مستوى إدراك إدارات ومسؤولي المؤسسة لأبعاد التسويق الداخلي كان بدرجة متوسطة، كما أن مستوى إدراكهم لجودة الخدمة الصحية للمؤسسة جاء أيضاً متوسطاً. وهناك دور ذو دلالة إحصائية للتسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمات الصحية بالمؤسسة موضوع الدراسة.

واوصت الدراسة: العمل على فهم وإدراك فلسفة ومضامين التسويق الداخلي، ومراعاة أبعاده كالتحفيز من خلال إعادة النظر في المحفزات المادية والتنظيمية، وكذا عملية التدريب بما تتماشى مع الاحتياجات التدريبية، إلى جانب الإهتمام بالاتصال، وبفرق العمل، لتحقيق الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي، إلى جانب التفاعل الجيد بين العاملين والمرضى.

١٥- دراسة (سليمان ومراد، ٢٠١٨) بعنوان " دور ممارسات التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الفندقية: دراسة حالة المؤسسة الفندقية الحماديين ببجاية ".  
هدفت الدراسة التعرف على دور التسويق الداخلي بأبعاده: (اختيار العاملين، التدريب، التحفيز، التفويض الصلاحيات ونشر المعلومات التسويقية)، على الرضا الوظيفي للعاملين دراسة حالة المؤسسة الفندقية الحماديين ببجاية.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتضمنت الدراسة عينة بلغت (٤٦) عاملاً.  
وكان من أهم النتائج المتوصل إليها: وجود دور ذو دلالة إحصائية للممارسات (اختيار العاملين، التدريب، التحفيز، التفويض الصلاحيات ونشر المعلومات التسويقية) على الرضا الوظيفي للعمال بهذه المنظمة.

واوصت الدراسة: التركيز على مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، وعمل نظام عادل وواضح للرواتب والحوافز، وتحديث نظام المعلومات.

١٦- دراسة (عبدالقادر ونصيرة، ٢٠١٨) بعنوان " دور التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي (دراسة تطبيقية على مستوى الصندوق الوطني للتقاعد-وكالة بشار-)."  
هدفت الدراسة معرفة دور التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي في الصندوق الوطني للتقاعد بشار، كما تهدف إلى تحديد وقياس دور مكونات التسويق الداخلي: (اختيار العاملين، التطوير، التحفيز، الاتصالات الداخلية، والتمكين) في العلاقة بين التسويق الداخلي والرضا الوظيفي. وصممت الاستبانة لتحديد البيانات الأولية فيما يتعلق بالمتغيرات المذكورة أعلاه. ووزعت الاستبانة على (٣٥) موظفاً.  
واظهرت النتائج إن التسويق الداخلي له دور إيجابي على الرضا الوظيفي.

واوصت الدراسة: بضرورة الإهتمام أكثر بكل من التمكين والتدريب.

١٧- (معروف، ٢٠١٨) بعنوان "دور التسويق الداخلي في تحسين الأداء التسويقي".  
هدفت الدراسة إلى تحديد دور التسويق الداخلي في تحسين الأداء التسويقي في مؤسسة الخطوط الحديدية السورية في اللاذقية.

وصممت الاستبانة لتحديد البيانات الأولية فيما يتعلق بالمتغيرات المذكورة أعلاه، وتضمنت الدراسة عينة عشوائية من العاملين بلغ عددهم (٢٨٥) عاملاً في الدوائر المختلفة.  
واظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية، وهي علاقة مقبولة بين التسويق الداخلي والأداء التسويقي، وعلاقة ضعيفة بين التدريب الداخلي والربحية والكفاءة.

**واوصت الدراسة:** ضرورة ان تزيد المنظمة من إهتمامها بالتسويق الداخلي لانها بذلك ستزيد من الكفاءة في أداء المنظمة، وتحقيق الربحية، والاستمرار في تدريب العاملين وتزويدهم بالمعلومات باستمرار .

**١٨-دراسة (مصطفى، ٢٠١٦) بعنوان " الرضا الوظيفي ودوره على تحسين وتطوير أداء العاملين بالمصارف الجزائرية".**

**هدفت الدراسة** التعرف على العوامل المؤثرة على رضا العاملين الإداريين في قطاع المصارف، وإبراز دور الرضا الوظيفي ومدى ارتباطه بالأداء ورفع مستوياته، وذلك من خلال تحديد مجموعة من المتغيرات لبيان ذلك التأثير، ومن أجل الوصول إلى هدف الدراسة، واختيرت عينة عشوائية من المصارف العمومية (الوكالات العاملة بمدينة المدية)، إذ بلغت العينة (٧٥) عاملاً.

وتم اعتماد مقياس ليكرت، واعتمد على التحليل باستعمال برنامج SPSS لقياس آراء العاملين.

**واظهرت نتائج الدراسة:** إن غالبية أفراد العينة مدركين للعوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي والآثار الناتجة عنه، ليتم فيما بعد تقديم بعض التوصيات لإدارات المصارف التي يمكن من خلالها تعظيم الآثار الإيجابية والتقليل من الآثار السلبية.

**واوصت الدراسة:** زيادة الإهتمام بالتسويق الداخلي، والاستمرار في تدريب العاملين وتزويدهم بالمعلومات باستمرار .

**١٩-دراسة (أبو بكر، ٢٠١٥) بعنوان "دور ممارسات التسويق الداخلي على رضا العاملين (دراسة حالة بنك أبو ظبي-الامارات-فرع مدينة العين)".**

**هدفت الدراسة** إلى معرفة دور التسويق الداخلي على رضا العاملين في بنك أبوظبي الإسلامي فرع العين استخدم برنامج SPS باستخدام وسائل الإحصاء الآتية: (الوسط الحسابي، الانحرافات المعيارية، وتحليل الانحدار المتعدد، وكانت وسيلة جمع البيانات هي الاستبانة.

**واظهرت نتائج الدراسة:** وجود دور دور ذو دلالة إحصائية لممارسات التسويق الداخلي في رضا العاملين في البنوك الإسلامية، وكانت مستويات الرضا للعاملين داخل البنك بين متوسطة وعالية.

**واوصت الدراسة:** تحديث سياسات وإجراءات وبرامج أبعاد التسويق الداخلي لزيادة الرضا الوظيفي.

**٢٠-دراسة (إسماعيل، ٢٠١١ .) بعنوان " التسويق الداخلي كمصطلح لإدارة الموارد البشرية ودوره على جودة الخدمة التعليمية: دراسة تطبيقية على العاملين في كليات الاقتصاد والعلوم الإدارية في الجامعات الأردنية الخاصة.**

**هدفت الدراسة** التعرف على أهمية تبني مصطلح التسويق الداخلي واختبار مدى استخدام الجامعات الخاصة لنشاطات التسويق الداخلي، معرفة مدى إدراك الإدارات لهذا المصطلح والعناصر المكونة له، معرفة دور تطبيق أبعاد التسويق الداخلي (: الحوافز والمكافآت، تدريب وتنمية العاملين، وضوح الأدوار، العلاقات العامة الداخلية) على الأداء الإستراتيجي الكلي للجامعة متمثلاً في جودة مخرجاتها التعليمية، وزيادة الطلب على الخدمات التعليمية التي تقدمها من قبل العملاء الطلاب طالبي الخدمة التعليمية.

طبقت هذه الدراسة على عينة عشوائية طبقية مكونة من (٤٣٢) مفردةً من العاملين في كليات الإقتصاد والعلوم الإدارية في الجامعات الأردنية الخاصة.

**وتوصلت الدراسة للنتائج الآتية:** وجود علاقة ارتباط قوية ما بين أبعاد التسويق(:(الحوافز والمكافآت، تدريب وتنمية العاملين، وضوح الأدوار العلاقات العامة الداخلية(جودة الخدمة التعليمي، ويطبق مصطلح التسويق الداخلي ككل في الجامعات عينة البحث بدرجة متوسطة، وجاء بعد العلاقات العامة الداخلية، كأقل الأبعاد تطبيقاً.

**واوصت الدراسة:** تخطيط وتنفيذ المكافآت والحوافز المادية والمعنوية للعاملين الذين يحققون أداء متميزاً في تقديم الخدمة بالشكل المناسب للعملاء الطلاب، تخطيط وتنفيذ وتقييم برامج تدريبية بصفة مستمرة، التقويم المستمر لمستوى جودة الخدمة التعليمية المقدمة للطلاب بأبعادها كافة لضمان رضاهم عنها.

**٢١-دراسة (حواوره وآخرون، ٢٠١١) بعنوان "تأثير التسويق الداخلي في ولاء العملاء من خلال الرضا الوظيفي-مدينتي نابلس وجنين".**

**هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين إجراءات التسويق الداخلي المتمثلة في عناصر عدة ومنها:** معرفة مهام الوظيفة، البرامج التدريبية، الأجر المناسب، الإتصالات داخل المؤسسة، العمل الجماعي، ونشر المعلومات التسويقية المتعلقة بأداء العاملين، والرضا الوظيفي من خلال ظروف العمل، وطبيعة الإشراف، نظام الحوافز والمكافآت، فرص الترقية، المكانة الاجتماعية، ضمانات الاستقرار والسلامة والأمن الوظيفي، القيام بالواجبات الوظيفية، مرونة ساعات العمل، والمناخ التنظيمي المريح، وولاء العملاء المتمثل من وجهة نظر العاملين في الإهتمام والعناية بالعملاء).

وتضمنت عينة الدراسة من (١٥٣) مؤسسةً مالية في مدينتي نابلس وجنين، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من أفراد العاملين في هذه المؤسسات.

**تم التوصل إلى النتائج التالية:**

وجود علاقة ارتباط معنوية بين اجراءات التسويق الداخلي الرضا الوظيفي، ووجود دور لإجراءات التسويق الداخلي في ولاء العملاء من خلال الرضا الوظيفي.

**واوصت الدراسة:** العمل على استمرار برامج التسويق الداخلي التي تؤدي إلى رضا العاملين الذي ينعكس على أدائهم وبالتالي رضا وولاء العملاء، فضلاً عن إفادة الباحثين مستقبلاً للبحث في هذا المجال.

**٢٢-دراسة (مطاحن، ٢٠١٠) بعنوان "تطبيق التسويق الداخلي في الشركات الصناعية في الأردن".**

**هدفت الدراسة إلى قياس أبعاد التسويق الداخلي في منظمات صناعة الأثاث في عمان من وجهة نظر العاملين فيها وتمثلت الأبعاد فيما يأتي:** (الدعم الإداري، وفرص التطور الوظيفي، واتصالات وعلاقات العمل، وعمل الفريق والمشاركة واتخاذ القرار، الرواتب والحوافز).

وتضمنت عينة الدراسة من (١٤) مفردةً.

وكان أهم نتائج الدراسة: إن المنظمات تقوم على تطبيق بعض أبعاد التسويق الداخلي، إذ تقدم الإدارة الدعم الإداري للعاملين، وتطبق إجراءات توظيف مقبولة، وتقدم التدريب وفرص التطور الوظيفي اللازمة وتوفر نظام اتصالات وعلاقات عمل داخلية وتشجع العمل بروح الفريق، ولكنها لا تتوجه نحو مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ولا تطبيق نظام رواتب وحوافز عادل.

واوصت الدراسة: ضرورة تركيز المنظمات على مشاركة العاملين في اتخاذ القرار وعمل نظام عادل وواضح للرواتب والحوافز.

### ثالثاً: الدراسات الأجنبية.

**23- Marques, Leal, Marques, Cabral, 2018' The Effect of Internal Marketing on Organizational Commitment".**

عنوان الدراسة: "تأثير التسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي".

هدفت الدراسة تقييم تأثير ممارسات التسويق الداخلية: توليد المعلومات، نشر المعلومات، الرد على المعلومات (في الفنادق ذات الجودة الفائقة في مدينة في شمال شرق البرازيل على التزام العملاء الداخليين ورضاهم، التوجه الداخلي للسوق، والالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي، تكونت عينة الدراسة من (138) مديراً من أربعة فنادق.

وتوصلت نتائج الدراسة: أن التأثير الإيجابي للتسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي ولكنها تفشل في تأكيد العلاقة المتوقعة بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي.

واوصت الدراسة: أن تقوم الفنادق في تأكيد العلاقة بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي عن طريق الإهتمام بأبعاد التسويق الداخلي.

**24-(Hasnain Raza, Jawad Mahmood, Muhammad Owais, Aman Raza, 2015):Impact of Employee Empowerment on Job Satisfaction of Employees in Corporate Banking Sector Employees of Pakistan.**

عنوان الدراسة: "تأثير تمكين الموظفين على الرضا الوظيفي للموظفين في قطاع الخدمات المصرفية للشركات في باكستان".

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير تمكين العاملين على الرضا الوظيفي في البنوك الباكستانية، وكانت عينة الدراسة عينة عشوائية من العاملين في البنوك الباكستانية.

وتوصلت نتائج الدراسة: ان تمكين العامل يؤثر بشكل إيجابي على الرضا الوظيفي للعامل، وانه توجد علاقة إيجابية بين التمكين النفسي والرضا الوظيفي.

واوصت الدراسة: تمكين العاملين، حتى يمكنهم الاستمتاع بولاء العاملين تجاه المنظمة والوظيفة من خلال الرضا الوظيفي.

**25-(Ting, 2011) 'The Effect of Internal Marketing on Organizational Commitment: Job Involvement and Job Satisfaction as Mediators'.**

عنوان الدراسة: " تأثير التسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي: المشاركة الوظيفية والرضا الوظيفي كوسطاء".

هدفت الدراسة التعرف على دور التسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي مع وجود متغيرين وسيطين هما: مشاركة العاملين والرضا الوظيفي. إذ تم اعتماد أربعة أبعاد للتسويق الداخلي وهي: (التحفيز، التدريب، الاتصالات، الدعم الإداري). تكونت عينة الدراسة من (346) مدرساً من مدرسي المدارس الابتدائية في تايوان.

واظهرت النتائج: وجود دور لكل من التسويق الداخلي ومشاركة العاملين والرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي، فضلاً عن وجود دور للتسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي بوجود الرضا الوظيفي ومشاركة العاملين كمتغيرين وسيطين.

واوصت الدراسة: زيادة الإهتمام بالدعم الإداري والتحفيز بشكل اكبر، ومشاركة العاملين.

## **26-(Kilbourne et al, 2010) "Financial Incentives and Accountability for Integrated Medical Care in Department of Veterans Affairs Mental Health Programs".**

عنوان الدراسة: "الحوافز المالية والمساءلة عن الرعاية الطبية المتكاملة في برامج الصحة النفسية في إدارة شؤون المحاربين القدامى".

هدفت الدراسة إلى معرفة دور الحوافز المادية والمساءلة في تحقيق تكامل العناية الطبية في قسم برامج صحة المحاربين القدامى وجودة الأداء وتم تطبيق هذه الدراسة على عينة عشوائية مكونه من (١٠٨) مديراً من مديري برنامج صحي للمحاربين القدامى.

وكانت نتائج الدراسة: إن الحوافز المادية تسهم في تحسين جودة الأداء مما عزز دور المساءلة في تقديم الرعاية الصحية للمحاربين القدامى.

واوصت الدراسة: انه يجب زيادة التجهيزات الطبية والسرييرية عن المرض والأعراض الخطرة التي من الممكن تهديد حياة المرضى.

## **27-(Kristen,2010) The Role of Motivation in Human Resources Management: Importance of Motivation Factors among Future Business Persons.**

عنوان الدراسة: "دور الدافع في إدارة الموارد البشرية: أهمية عوامل التحفيز بين رجال الاعمال المستقبليين".

هدفت الدراسة التعرف عما يحفز العاملين في حقل الأعمال: (الحوافز المادية والمعنوية والأمان الوظيفي)، وتم تطبيق هذه الدراسة على عينة عشوائية مكونه من (١٤٨) طالباً في مدرسة ارباس، و(١٥٠) طالباً في جامعة جادنسك.

ومن توصياتها أنه يجب التركيز على أهمية تنوع العمل والأجور، وقوة عنصر العمل، وقوة عنصر الأمان الوظيفي، و تعزيز دور الحوافز المادية والمعنوية في سوق العمل، مما يؤدي للوصول للرضا الوظيفي.

## **28-(Farzed, 2007) 'The Effect of Internal Marketing on Organizational Commitment: an Investigation among state-owned banks in asfahan,Iran'.**

عنوان الدراسة: " دور التسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي: تحقيق بين البنوك المملوكة للدولة في أصفهان بإيران".

هدفت الدراسة الكشف عن أبعاد التسويق الداخلي ودورها على الإلتزام التنظيمي في البنوك الإيرانية، ومن أجل تحقيق أغراض الدراسة، اختيرت عينة من فروع البنوك الحكومية العاملة في محافظة أصفهان قدرت بـ (124) فرعاً، ووزعت الاستبانة على جميع مدراء تلك الفروع.

وتوصلت الدراسة إلى أن أبعاد التسويق الداخلي: (الحوافز، التدريب، التنسيق والتكامل بين الوظائف) لها آثار إيجابية على الإلتزام التنظيمي للعاملين.

واوصت الدراسة البنوك الإيرانية التي ترغب في التمييز في خدماتها وتحقيق رضا الزبائن الخارجيين، بدعم الإلتزام لدى العاملين من خلال التركيز على جهود التسويق الداخلي.

## **29-(Rafiq, 2002) 'Internal Marketing: Using Marketing -Like approaches to build business competencies and improve performance in Large Malaysian Corporations' .**

عنوان الدراسة: " التسويق الداخلي: استخدام أساليب التسويق المشابهة لبناء الكفاءات التجارية وتحسين الأداء في الشركات الماليزية الكبرى".

وهدفت الدراسة التعرف على دور التسويق الداخلي في بناء الكفاءة التنظيمية وتحسين أداء المنظمات.

إذ قامت الدراسة باختبار العلاقة بين بعض الأنشطة المكونة لعناصر التسويق الداخلي والكفاءة التنظيمية، فضلاً عن دور تبني الفلسفة التسويقية، واستعمال الأدوات التسويقية في إدارة الموارد البشرية على الأداء العام للمنظمة، وقد تم دراسة عينة تقدر (395) شركة من الشركات الماليزية الكبيرة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: وجود علاقة تأثير إيجابية بين مكونات أنشطة التسويق الداخلي والأداء العام للمنظمة، كما تمكن الباحثين من خلال هذه الدراسة، تصنيف العناصر المكونة لأنشطة التسويق الداخلي إلى ثلاث مجموعات أساسية هي:

**المجموعة الأولى:** دعم الإدارة العليا وتتكون من العناصر الآتية: (التمكين، القيادة والإشراف، مناخ العمل).

**المجموعة الثانية:** التنسيق بين الأقسام والوظائف وتشمل العناصر الآتية: (الاتصال الداخلي، التنسيق والتكامل، التطوير والتدريب).

**المجموعة الثالثة:** دعم العمليات التشغيلية وتشمل: (التعيين والاختيار، ونظم الحوافز، المكافآت).

واوصت الدراسة: الاستمرار بالإهتمام بالتسويق الداخلي وأبعاده كافة.

### 30-(Gratto,2001) The Relationship between Organizational Climate and Job Satisfaction".

عنوان الدراسة: "العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي".

هدفت الدراسة إلى كشف العلاقة بين المناخ التنظيمي وأبعاد الرضا الوظيفي للمدراء القائمين على إدارة مؤسسات تعمل في صيانة وتشغيل المعدات والآلات في الولايات المتحدة الأمريكية. وتضمنت الدراسة عينة عشوائية تتكون من (٢١٤) مديراً من المدراء القائمين على إدارة مؤسسات تعمل في صيانة وتشغيل المعدات والآلات.

نتائج الدراسة: إن العلاقة بين المناخ التنظيمي وأبعاد الرضا الوظيفي علاقة طردية. واوصت الدراسة: ضرورة تركيز المدراء على تعزيز بيئة العمل وزيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين، وتوفير فرص التنمية المهنية كونها عامل مهم ومؤثر على الرضا الوظيفي وكذلك الإهتمام بالاتصالات الداخلية في تطوير عمل المنظمات، وضرورة تعريف العاملين على التوقعات التنظيمية ومعرفة مدى تطابق أدائهم مع هذه التوقعات وذلك لرفع مستوى رضاهم الوظيفي.

جدول رقم (٣) ملخص الدراسات السابقة المتعلقة بالدراسة الحالية.

١- (الشيحاني، ٢٠١٩) " دور التسويق الداخلي على أداء للعاملين في الجامعات الأهلية اليمنية-دراسة حالة على جامعة الأندلس للعلوم التقنية "	
اسم الباحث:	الشيحاني، وليد حسين حسن.
بلد الدراسة:	اليمن-رسالة ماجستير-٢٠١٩م.
أهم أهداف الدراسة:	التعرف على دور التسويق الداخلي بأبعاده: (التمكين - التدريب - التحفيز - الاتصال الداخلي) على أداء العاملين في جامعة الأندلس للعلوم التقنية عينة الدراسة.
المتغير المستقل:	التسويق الداخلي.
المتغير التابع:	أداء العاملين.
إجراءات الدراسة:	المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي التحليلي، مجتمع وعينة الدراسة تضمنت عينة عشوائية عددها (٨٣) عاملاً من العاملين في جامعة الأندلس للعلوم والتقنية.
أهم نتائج الدراسة:	إن للتسويق الداخلي دوراً إيجابياً في تحسين أداء العاملين في جامعة الأندلس للعلوم والتقنية، وجود قصور في وضع خطة سنوية لتدريب وتطوير العاملين فيها.
أهم التوصيات:	زيادة الإهتمام بالتسويق الداخلي بجميع أبعاده خصوصاً التمكين، وتحديث نظام الحوافز لتحسين أداء عاملها.
٢- (القرني، ٢٠١٩) " دور التدريب على كفاءة أداء العاملين في المؤسسات الخدمية "	
اسم الباحث:	القرني، خالد علي محمد محمد.
بلد الدراسة:	اليمن -رسالة ماجستير-٢٠١٩م.
أهم أهداف الدراسة:	التعرف على دور التدريب بأبعاده (تحديد الاحتياجات التدريبية - تخطيط وتصميم برامج

تدريبية-تنفيذ التدريب- تقييم التدريب) على كفاءة أداء العاملين في المؤسسات الخدمية عينة الدراسة.	
التدريب.	المتغير المستقل:
أداء العاملين.	المتغير التابع:
المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي التحليلي، مجتمع وعينة الدراسة عبارة عن عينة عشوائية عددها (٢٤١) عاملاً من العاملين في فروع المؤسسات الخدمية بمدينة ذمار.	إجراءات الدراسة:
وجود تأثير إيجابي للتدريب وفقاً لمراحل العملية التدريبية في رفع كفاءة العاملين، ودرجة التدريب في المؤسسات الخدمية في ذمار مرتفعة وكذلك كفاءة أداء العاملين.	أهم نتائج الدراسة:
تحديد الأفراد الذين يوجد لديهم قصور في مهاراتهم وبالتالي تصميم برامج تدريبية في ضوء تلك الاحتياجات.	أهم التوصيات:
<b>٣- (إسكندر والزهراري، ٢٠١٨) " دور تطبيق التسويق الداخلي في الالتزام التنظيمي للعاملين في شركة MTN Yemen"</b>	
إسكندر، رجاء غالب والزهراري، عمار ثابت.	اسم الباحث:
اليمن-رسالة ماجستير-٢٠١٨م.	بلد الدراسة:
التعرف على دور تطبيق التسويق الداخلي بأبعاده: (التدريب - التمكين - التحفيز - نشر المعلومات التسويقية - فرق العمل)، على الالتزام التنظيمي في شركة MTN Yemen عينة الدراسة.	أهم أهداف الدراسة:
التسويق الداخلي.	المتغير المستقل:
الالتزام التنظيمي.	المتغير التابع:
المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي التحليلي، مجتمع وعينة الدراسة تضمنت عينة عشوائية عددها (١٠٧) عاملاً من العاملين في شركة MTN Yemen.	إجراءات الدراسة:
إن للتسويق الداخلي تأثيراً إيجابياً على مستوى الالتزام التنظيمي، وهذا يدل على ان الشركة تهتم بالتسويق الداخلي وتتبع إجراءاته وسياساته.	أهم نتائج الدراسة:
الاستمرار بالإهتمام بالتسويق الداخلي بجميع أبعاده لما له من دور ايجابي في تعزيز الالتزام التنظيمي، لمزيد من التطور والتقدم.	أهم التوصيات:
<b>٤- (السنباني، ٢٠١٨) " دور التسويق الداخلي في تحسين الالتزام التنظيمي بالصندوق الاجتماعي للتنمية".</b>	
السنباني، رحاب فاضل أحمد عبدالغني.	اسم الباحث:
اليمن -رسالة ماجستير-٢٠١٨م.	بلد الدراسة:
التعرف على دور التسويق الداخلي بأبعاده: (التدريب -تمكين العاملين - نشر المعلومات التسويقية - الدعم الإداري)، في تحسين الالتزام التنظيمي في الصندوق الاجتماعي للتنمية عينة الدراسة.	أهم أهداف الدراسة:
التسويق الداخلي.	المتغير المستقل:
الالتزام التنظيمي.	المتغير التابع:

إجراءات الدراسة:	المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي التحليلي، مجتمع وعينة الدراسة عبارة عن عينة عشوائية عددها (٢٤٦) عاملاً من العاملين في الصندوق الاجتماعي للتنمية.
أهم نتائج الدراسة:	إن مستوى الالتزام التنظيمي مرتفع، وهذا يدل على أن أغلبية أفراد العينة يوافقون أن هناك مستوى جيداً في الالتزام التنظيمي في الصندوق الاجتماعي للتنمية عينة الدراسة. أن هناك قصور في سهولة تشاركية المعلومات التسويقية ودقتها في الصندوق الاجتماعي للتنمية.
أهم التوصيات:	زيادة الإهتمام بالتسويق الداخلي بجميع أبعاده لما له من دور إيجابي في تحسين الالتزام التنظيمي، الإهتمام بتدريب العاملين وتمكينهم ونشر المعلومات التسويقية ودعمهم إدارياً.
٥- (مقبل، ٢٠١٨) " دور العوامل المسببة للرضا الوظيفي على دوران العمل بالتطبيق على العاملين في المصارف اليمنية".	
اسم الباحث:	مقبل، علي أحمد أحمد.
بلد الدراسة:	اليمن - رسالة ماجستير - ٢٠١٨ م.
أهم أهداف الدراسة:	التعرف على واقع رضا العاملين في البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء عن بعض محددات الرضا الوظيفي، ودورها على دوران العمل.
المتغير المستقل:	الرضا الوظيفي.
المتغير التابع:	دوران العمل.
إجراءات الدراسة:	المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي التحليلي، مجتمع وعينة الدراسة تضمنت عينة عشوائية تتمثل ب(١٩٨) عاملاً من خمسة بنوك رئيسة في العاصمة اليمنية صنعاء موضوع الدراسة.
أهم نتائج الدراسة:	وجود تأثير عكسي ذو دلالة وبدرجة متوسطة للرضا الوظيفي على دوران العمل، وكانت درجة تأثير العوامل المسببة للرضا على دوران العمل متدرجة من الأعلى إلى الأدنى كما يأتي: (التعويضات، نمط الاشراف، القيادة، بيئة العمل المادية، طبيعة ومحتوى العمل، زملاء العمل، وأخيرا التطور المهني والوظيفي)
أهم التوصيات:	أن لا تستهين إدارة البنوك بأي دوران عمل فعلي أو نية مبيته لترك العمل مهما كانت نسبته ضئيلة وان تبذل الجهود اللازمة لاستبقاء عاملها وذلك من خلال إجراء مسوحات دورية لمعرفة اتجاهات العاملين ودوافعهم، وما يعزز من قدرة المنظمة على استبقاء عاملها وزيادة رضاهم.
٦- (ملاك، ٢٠٢٠) بعنوان " إمكانية تطوير نموذج التسويق الداخلي ودوره على رضا الموظفين " .	
اسم الباحث:	ملاك، طهاري.
بلد الدراسة:	الجزائر - رسالة ماجستير - ٢٠٢٠ م.
أهم أهداف الدراسة:	إلى بيان الدور الذي يجمع بين التسويق الداخلي ورضا العاملين داخل المؤسسات المالية، والتعرف على واقع التسويق الداخلي في البنوك موضوع الدراسة.
المتغير المستقل:	التسويق الداخلي.

المتغير التابع:	الرضا الوظيفي.
إجراءات الدراسة:	المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي التحليلي، مجتمع وعينة الدراسة عبارة عن القوى العاملة في (بنك القرض الشعبي وبنك البدر)، وتضمنت عينة عشوائية بسيطة بلغت (٢٧) عاملاً.
أهم نتائج الدراسة:	أن للتسويق الداخلي تأثيراً كبيراً على جودة الخدمة البنكية بأبعاده التي شملتها الدراسة
أهم التوصيات:	دعم البنك التقنيات والمعدات والأدوات اللازمة لتسهيل العمل ومنح العاملين الحوافز بناء على مهاراتهم واعداد برامج تدريبية لتطوير مهاراتهم وتحسين قدراتهم.
٧- (إبراهيم ورحيم، ٢٠١٩) بعنوان "دور التسويق الداخلي في الإبداع الخدمي من وجهة نظر موظفي القطاع الخاص في العراق".	
اسم الباحث:	إبراهيم، صديق بلل ورحيم، محمد جمعة.
بلد الدراسة:	العراق - رسالة ماجستير - ٢٠١٩م.
أهم أهداف الدراسة:	إلى الكشف عن دور التسويق الداخلي في الإبداع الخدمي من وجهة نظر موظفي القطاع الخاص.
المتغير المستقل:	التسويق الداخلي.
المتغير التابع:	الإبداع الخدمي.
إجراءات الدراسة:	المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي التحليلي، مجتمع وعينة الدراسة عبارة عن (400) موظفاً. من مصارف تجارية أهلية وشركات سياحية وما شابه ومستشفيات أهلية قطاع خاص
أهم نتائج الدراسة:	وجود دور ذات دلالة إحصائية للتسويق الداخلي في عملية الإبداع الخدمي داخل المنظمات.
أهم التوصيات:	زيادة الإهتمام بالعاملين من ناحية الحوافز والدورات التدريبية.
٨- (أميرة ونور الهدى، ٢٠١٩) بعنوان "دور التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي: دراسة حالة البنك الخارجي - وكالات جيجل - BEA الجزائري".	
اسم الباحث:	أميرة، عبدالنور ونور الهدى، بوشوخ.
بلد الدراسة:	الجزائر - رسالة ماجستير - ٢٠١٩م
أهم أهداف الدراسة:	معرفة العلاقة بين التسويق الداخلي بأبعاده: (اختيار العاملين، التدريب، التحفيز، التفاعل الداخلي، التمكين) والرضا الوظيفي للعاملين.
المتغير المستقل:	التسويق الداخلي.
المتغير التابع:	الرضا الوظيفي.
إجراءات الدراسة:	المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي التحليلي، مجتمع وعينة الدراسة عبارة عن العاملين في البنك الخارجي - وكالات جيجل - BEA الجزائري.
أهم نتائج الدراسة:	أن هناك علاقة طردية بين التسويق الداخلي وأبعاده وبين الرضا الوظيفي.
أهم التوصيات:	اعطاء البنك إهتمام كبير للعاملين عن طريق تقديمها لحوافز مادية ومعنوية ضرورة دعم

فرص الإبداع والإبتكار الوظيفي للعاملين.	
٩- (إيمان، ٢٠١٩) بعنوان "مساهمة التسويق الداخلي في تعزيز إدارة المعرفة - دراسة حالة مجموعة من المؤسسات -"	
اسم الباحث:	إيمان، قحמוש.
بلد الدراسة:	الجزائر - أطروحة دكتوراة-٢٠١٩م.
أهم أهداف الدراسة:	تسليط الضوء على معرفة مدى مساهمة التسويق الداخلي في تعزيز إدارة المعرفة.
المتغير المستقل:	التسويق الداخلي.
المتغير التابع:	إدارة المعرفة.
إجراءات الدراسة:	المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي التحليلي، مجتمع وعينة الدراسة تضمنت عينة عشوائية عبارة عن (٨٠) عاملاً من العاملين في بنك الفلاحة والتنمية الريفية، بنك التنمية الموضوعية، بنك الخليج الجزائر والبنك الخارجي الجزائري.
أهم نتائج الدراسة:	وجود علاقة ارتباط وتأثير لإجراءات التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي، وتقديم الشركات مجتمع البحث الدعم والإهتمام للاتصال والتحفيز بنسبة أعلى من التمكين والتدريب.
أهم التوصيات:	ضرورة قيام إدارة الشركات المبحوثة بالعمل على نشر المعلومات التسويقية بين العاملين، الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات لتحقيق تبادل أمثل للمعلومات بين أقسام وفروع الشركات، والإهتمام بتدريب العاملين وإعداد برامج تدريبية، والإهتمام فيما يتعلق بصلاحية تلك البرامج وفعاليتها.
١٠- (رميسة، ٢٠١٩) بعنوان "دور التسويق الداخلي في تعزيز الرضا الوظيفي -دراسة حالة مديرية اتصالات الجزائر بألم البواقي-".	
اسم الباحث:	رميسة، سنوسي.
بلد الدراسة:	الجزائر - رسالة ماجستير-٢٠١٩م.
أهم أهداف الدراسة:	معرفة دور التسويق الداخلي في تعزيز الرضا الوظيفي من خلال دور كل من ابعاد التسويق الداخلي المتمثلة في (الاتصال لداخلي، التدريب، التحفيز، والتمكين) على الرضا الوظيفي.
المتغير المستقل:	التسويق الداخلي.
المتغير التابع:	الرضا الوظيفي.
إجراءات الدراسة:	المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي التحليلي، مجتمع وعينة الدراسة عبارة عن عينة عشوائية (٣٥) عاملاً من عمالي مديرية اتصالات الجزائر بولاية أم البواقي.
أهم نتائج الدراسة:	وجود دور لكل من الاتصال الداخلي والتحفيز والتمكين على الرضا الوظيفي لدى مديرية اتصالات الجزائر، وعدم وجود دور للتدريب على الرضا الوظيفي.
أهم التوصيات:	التركيز على توفير دورات تدريبية للعاملين، ونشر ثقافة ومصطلح التمكين.
١١- (عبدالغني، ٢٠١٩) بعنوان " دور ابعاد التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي للعاملين دراسة تطبيقية	

<b>على فروع البنك الأهلي المصري بمدينة المنصورة".</b>	
اسم الباحث:	عبدالغني، مجدي محمد مصطفى.
بلد الدراسة:	مصر - رسالة ماجستير - ٢٠١٩م.
أهم أهداف الدراسة:	دراسة دور أبعاد التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي.
المتغير المستقل:	التسويق الداخلي.
المتغير التابع:	الرضا الوظيفي.
إجراءات الدراسة:	المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي التحليلي، مجتمع وعينة الدراسة تضمنت عينة عشوائية تتكون من (١٣٧) عاملاً من العاملين في فروع البنك الأهلي المصري في مدينة المنصورة.
أهم نتائج الدراسة:	وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ما بين أبعاد التسويق الداخلي وأبعاد الرضا الوظيفي عند مستوى دلالة معنوية (٠,٠٥)، فضلاً عن وجود تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد التسويق الداخلي على أبعاد الرضا الوظيفي عند مستوى دلالة معنوية (٠,٠٥).
أهم التوصيات:	الإهتمام بالتسويق الداخلي أكثر لما له من دور فعال ومهم في عملية الرضا الوظيفي.
<b>١٢-دراسة (الزهيري، ٢٠١٨) بعنوان " التسويق الداخلي ودوره على الرضا الوظيفي (بحث تطبيقي في شركات التأمين العراقية العامة)"</b>	
اسم الباحث:	الزهيري، منى عبدالحسين.
بلد الدراسة:	العراق - رسالة ماجستير - ٢٠١٨م.
أهم أهداف الدراسة:	تحليل علاقة الإرتباط والدور بين إجراءات التسويق الداخلي والرضا الوظيفي، من وجهة نظر العاملين، للكشف عن مدى تبني الشركات المبحوثة للتسويق.
المتغير المستقل:	التسويق الداخلي.
المتغير التابع:	الرضا الوظيفي.
إجراءات الدراسة:	المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي التحليلي، مجتمع وعينة الدراسة عبارة عن شركتان (شركة التأمين الوطنية العامة، وشركة التأمين العراقية العامة) مجتمعاً للدراسة، واختير (١٢٢) عاملاً يعملون في مختلف فروع وأقسام التأمين المتخصصة، فضلاً عن قسمي التسويق والتخطيط.
أهم نتائج الدراسة:	وجود علاقة ارتباط وتأثير لإجراءات التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي، وتقديم الشركات مجتمع البحث الدعم والإهتمام للاتصال والتحفيز بنسبة أعلى من التمكين والتدريب.
أهم التوصيات:	العمل على نشر المعلومات التسويقية بين العاملين، والإهتمام بتدريب العاملين والعمل على إعداد البرامج التدريبية، ولا سيما فيما يتعلق بصلاحيات تلك البرامج وفعاليتها.
<b>١٣- (العيسى، ٢٠١٨): بعنوان "العلاقة بين عناصر التسويق الداخلي ورضا العملاء في المصارف الإسلامية - دراسة ميدانية على البنك العربي الإسلامي الدولي في مدينة الزرقاء"</b>	
اسم الباحث:	العيسى، سمير محمود.

الأردن - رسالة ماجستير - ٢٠١٨ م.	بلد الدراسة:
بيان العلاقة بين عناصر التسويق الداخلي لمقدم الخدمة ورضا العملاء في المصارف الإسلامية.	أهم أهداف الدراسة:
التسويق الداخلي.	المتغير المستقل:
رضا العملاء.	المتغير التابع:
المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي التحليلي، مجتمع وعينة الدراسة عبارة عن موظفي وعملاء خمسة فروع البنك العربي الإسلامي الدولي في مدينة الزرقاء وكانت (٣٩) عاملاً و(٤٥٠) عميل.	إجراءات الدراسة:
أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع عناصر التسويق الداخلي ورضا العملاء في البنك العربي الإسلامي الدولي في مدينة الزرقاء، إذ حاز متغير التدريب والتطوير على الأهمية الأعلى بين متغيرات الدراسة من وجهة نظر العاملين.	أهم نتائج الدراسة:
ضرورة زيادة صلاحيات العاملين في البنك، والتخفيف من القيود في أدائهم، والتنوع في نظام الحوافز.	أهم التوصيات:
١٤- (بومجان وزرقة، ٢٠١٨) بعنوان "مساهمة التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمة الصحية في المستشفيات دراسة ميدانية: المؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي عقبة بسكرة "	
بومجان، عادل وزرقة، رؤوف.	اسم الباحث:
الجزائر - أطروحة دكتوراة - ٢٠١٨ م.	بلد الدراسة:
التعرف على دور التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمات الصحية.	أهم أهداف الدراسة:
التسويق الداخلي.	المتغير المستقل:
جودة الخدمة الصحية.	المتغير التابع:
المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي التحليلي، مجتمع وعينة الدراسة عبارة عن موظفي بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي عقبة بسكرة، شملت الدراسة عينة بلغت (٨٠) موظفاً.	إجراءات الدراسة:
هناك دور ذو دلالة إحصائية للتسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمات الصحية بالمؤسسة موضوع الدراسة.	أهم نتائج الدراسة:
العمل على فهم وإدراك فلسفة ومضامين التسويق الداخلي، ومراعاة أبعاده كالتحفيز من خلال إعادة النظر في المحفزات المادية والتنظيمية، وكذا عملية التدريب بما تتماشى مع الاحتياجات التدريبية، إلى جانب الإهتمام بالاتصال، وبتفريق العمل.	أهم التوصيات:
١٥- (سليمان ومراد، ٢٠١٨) بعنوان " دور ممارسات التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الفندقية ".	
سليمان، بولحديد ومراد، كويحل .	اسم الباحث:
الجزائر - رسالة ماجستير - ٢٠١٨ م.	بلد الدراسة:

التعرف على دور التسويق الداخلي بأبعاده: (إختيار العاملين، التدريب، التحفيز، التفويض الصلاحيات ونشر المعلومات التسويقية)، على الرضا الوظيفي.	أهم أهداف الدراسة:
التسويق الداخلي.	المتغير المستقل:
الرضا الوظيفي.	المتغير التابع:
المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي التحليلي، مجتمع وعينة الدراسة تضمنت عينة عشوائية للعاملين في المؤسسة الفندقية الحماديين ببجاية بلغت (٤٦) عاملاً.	إجراءات الدراسة:
إلى وجود دور ذو دلالة إحصائية للممارسات: (اختيار العاملين، التدريب، التحفيز، التفويض الصلاحيات ونشر المعلومات التسويقية)، على الرضا الوظيفي للعمال بهذه المنظمة.	أهم نتائج الدراسة:
التركيز على مشاركة العاملين في اتخاذ القرار وعمل نظام عادل وواضح للرواتب والحوافز، وتحديث نظام المعلومات.	أهم التوصيات:
١٦- (عبدالقادر ونصيرة، ٢٠١٨) بعنوان " دور التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي (دراسة تطبيقية على مستوى الصندوق الوطني للتقاعد)".	
عبدالقادر، بودي ونصيرة، بن جيمة.	اسم الباحث:
الجزائر - رسالة ماجستير - ٢٠١٨م.	بلد الدراسة:
تحديد وقياس دور مكونات التسويق الداخلي: (اختيار العاملين، التطوير، التحفيز، الاتصالات الداخلية، والتمكين)، في العلاقة بين التسويق الداخلي والرضا الوظيفي.	أهم أهداف الدراسة:
التسويق الداخلي.	المتغير المستقل:
الرضا الوظيفي.	المتغير التابع:
المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي التحليلي، مجتمع وعينة الدراسة تضمنت عينة عشوائية تتمثل في (٣٥) عاملاً في الصندوق الوطني للتقاعد-وكالة بشار -.	إجراءات الدراسة:
إن التسويق الداخلي له دور إيجابي على الرضا الوظيفي.	أهم نتائج الدراسة:
الإهتمام أكثر بكل من التمكين والتدريب في المنظمة.	أهم التوصيات:
١٧- (مصطفى، ٢٠١٦) بعنوان " الرضا الوظيفي ودوره على تحسين وتطوير أداء العاملين بالمصارف الجزائرية".	
مصطفى، مولاي سارة.	اسم الباحث:
الجزائر - أطروحة دكتوراة- ٢٠١٦م.	بلد الدراسة:
التعرف على العوامل المؤثرة على رضا العاملين الإداريين في قطاع المصارف، وإبراز دور الرضا الوظيفي ومدى ارتباطه بالأداء ورفع مستوياته.	أهم أهداف الدراسة:
الرضا الوظيفي.	المتغير المستقل:
أداء العاملين.	المتغير التابع:
المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي التحليلي، مجتمع وعينة الدراسة تضمنت عينة عشوائية من المصارف العمومية (الوكالات العاملة بمدينة المدية)، إذ بلغت العينة (٧٥)	إجراءات الدراسة:

عاملاً.	
إن غالبية أفراد العينة مدركين للعوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي والآثار الناتجة عنه.	أهم نتائج الدراسة:
وضع خطة تدريبية للعمال، وتحديث آلية الحوافز مما يرفع من مستوى الرضا وبالتالي الاداء.	أهم التوصيات:
١٨- (معروف، ٢٠١٨) بعنوان "دور التسويق الداخلي في تحسين الأداء التسويقي".	
معروف، حسن عبود.	اسم الباحث:
سوريا- رسالة ماجستير-٢٠١٨م.	بلد الدراسة:
تحديد دور التسويق الداخلي في تحسين الأداء التسويقي في مؤسسة الخطوط الحديدية السورية في اللاذقية.	أهم أهداف الدراسة:
التسويق الداخلي.	المتغير المستقل:
الأداء التسويقي.	المتغير التابع:
المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي التحليلي، مجتمع وعينة الدراسة تضمنت عينة عشوائية من العاملين بلغ عددهم (٢٨٥) عاملاً في الدوائر المختلفة.	إجراءات الدراسة:
أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية وهي علاقة مقبولة بين التسويق الداخلي والأداء التسويقي، وعلاقة ضعيفة بين التدريب الداخلي والربحية والكفاءة.	أهم نتائج الدراسة:
ضرورة أن تزيد المنظمة من إهتمامها بالتسويق الداخلي لأنها بذلك ستزيد من الكفاءة في أداء المنظمة، وتحقيق الربحية، والاستمرار في تدريب العاملين وتزويدهم بالمعلومات باستمرار.	أهم التوصيات:
١٩- (أبو بكر، ٢٠١٥) بعنوان "دور ممارسات التسويق الداخلي على رضا العاملين (دراسة حالة بنك أبو ظبي-الامارات- فرع مدينة العين)".	
أبو بكر، أيمن عبدالله محمد.	اسم الباحث:
الإمارات- رسالة ماجستير-٢٠١٥م.	بلد الدراسة:
معرفة دور التسويق الداخلي على رضا العاملين.	أهم أهداف الدراسة:
التسويق الداخلي.	المتغير المستقل:
رضا العاملين.	المتغير التابع:
المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي التحليلي، مجتمع وعينة الدراسة تضمنت عينة عشوائية تتكون من (٨٥) عاملاً في بنك أبو ظبي الإسلامي فرع العين.	إجراءات الدراسة:
هناك دور ذو دلالة إحصائية لممارسات التسويق الداخلي في رضا العاملين في البنوك الإسلامية.	أهم نتائج الدراسة:
تحديث سياسات وإجراءات أبعاد التسويق الداخلي في البنوك عامة والبنوك الإسلامية خاصة.	أهم التوصيات:
٢٠- (إسماعيل، ٢٠١١) بعنوان " التسويق الداخلي كمصطلح لإدارة الموارد البشرية ودوره على جودة الخدمة التعليمية: دراسة تطبيقية على العاملين في كليات الاقتصاد والعلوم الإدارية في الجامعات الأردنية الخاصة.	

اسم الباحث:	إسماعيل، شاكرك تركي.
بلد الدراسة:	الأردن - رسالة ماجستير - ٢٠١١م.
أهم أهداف الدراسة:	التعرف إلى درجة تبني مصطلح التسويق الداخلي واختبار مدى استخدام الجامعات الخاصة لنشاطات التسويق الداخلي.
المتغير المستقل:	التسويق الداخلي.
المتغير التابع:	جودة الخدمة التعليمية.
إجراءات الدراسة:	المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي التحليلي، مجتمع وعينة الدراسة تضمنت عينة عشوائية طبقية مكونة من (432) مفردة من العاملين في كليات الاقتصاد والعلوم الإدارية في الجامعات الأردنية الخاصة.
أهم نتائج الدراسة:	وجود علاقة ارتباط قوية ما بين أبعاد التسويق: (الحوافز والمكافآت، تدريب وتنمية العاملين، وضوح الأدوار العلاقات العامة الداخلية)، وجودة الخدمة التعليمية.
أهم التوصيات:	ضرورة تصميم وتوصيف الوظائف وتخطيط وتقويم البرامج التدريبية، واعتماد المكافآت والحوافز للعاملين الذين يحققون أداء متميز في تقديم الخدمة التعليمية.
<b>٢١- (حواوره وآخرون، ٢٠١١) بعنوان "تأثير التسويق الداخلي في ولاء العملاء من خلال الرضا الوظيفي".</b>	
اسم الباحث:	حواوره، احمد وشقيقات، سليمان وصبيح، يوسف.
بلد الدراسة:	فلسطين - رسالة ماجستير - ٢٠١١م.
أهم أهداف الدراسة:	حول مدى علاقة ودور إجراءات التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي وولاء العملاء.
المتغير المستقل:	التسويق الداخلي.
المتغير التابع:	ولاء العملاء.
إجراءات الدراسة:	المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي التحليلي، مجتمع وعينة الدراسة تضمنت عينة عشوائية قوامها (153) مؤسسة مالية في مدينتي نابلس وجنين. واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من أفراد العاملين في هذه المؤسسات.
أهم نتائج الدراسة:	<ul style="list-style-type: none"> <li>وجود علاقة ارتباط معنوية بين إجراءات التسويق الداخلي الرضا الوظيفي.</li> <li>تؤثر إجراءات التسويق الداخلي في ولاء العملاء من خلال الرضا الوظيفي.</li> </ul>
أهم التوصيات:	العمل على استمرار برامج التسويق الداخلي التي تؤدي إلى رضا العاملين والذي ينعكس على أدائهم وبالتالي رضا وولاء العملاء.
<b>٢٢- (مطاحن، ٢٠١٠) بعنوان "تطبيق التسويق الداخلي في الشركات الصناعية في الأردن".</b>	
اسم الباحث:	مطاحن، سلوى محمود محمود.
بلد الدراسة:	الأردن - رسالة ماجستير - ٢٠١٠م.
أهم أهداف الدراسة:	معرفة مدى تطبيق التسويق الداخلي وأبعاده.
المتغير المستقل:	التسويق الداخلي.
المتغير التابع:	أبعاد التسويق الداخلي.
إجراءات الدراسة:	المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي التحليلي، مجتمع وعينة الدراسة تضمنت عينة عشوائية (١٤) منظمة يزيد عدد العاملين فيها على (١٠٠) عامل في المستويات الإدارية

والوسطى والتنفيذية من منظمات صناعة الأثاث.	
أهم نتائج الدراسة:	أن المنظمات تقوم على تطبيق بعض أبعاد التسويق الداخلي، إذ تقدم الإدارة الدعم الإداري للعاملين، وتطبق إجراءات توظيف مقبولة، وتقدم التدريب وفرص التطور الوظيفي اللازمة وتوفر نظام اتصالات وعلاقات عمل داخلية وتشجع العمل بروح الفريق، ولكنها لا تتوجه نحو مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ولا تطبيق نظام رواتب وحوافز عادل.
أهم التوصيات:	ضرورة تركيز المنظمات على مشاركة العاملين في اتخاذ القرار وعمل نظام عادل وواضح للرواتب والحوافز.
<b>23-(Marques, Leal, Marques, Cabral, 2018) Internal Marketing and job satisfaction in hotels in Via Costeire, Natal,Brazil, Tourism &amp; Management Studies".</b>	
عنوان الدراسة:	التسويق الداخلي والرضا الوظيفي في فنادق فيا كوستير ناتال، البرازيل، دراسات السياحة والإدارة "
اسم الباحث:	Marques, C. Leal, Marques,C. Cabral,B.
بلد الدراسة:	البرازيل - رسالة ماجستير - ٢٠١٨م.
أهم أهداف الدراسة:	تقييم تأثير ممارسات التسويق الداخلية: توليد المعلومات، نشر المعلومات، الرد على المعلومات) في الفنادق ذات الجودة الفائقة على التزام العملاء الداخليين ورضاهم، التوجه الداخلي للسوق، والالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي.
المتغير المستقل:	التسويق الداخلي.
المتغير التابع:	الالتزام التنظيمي.
إجراءات الدراسة:	المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي التحليلي، مجتمع وعينة الدراسة تضمنت عينة عشوائية من (١٣٨) مديراً من مديري أربعة فنادق.
أهم نتائج الدراسة:	التأثير الإيجابي للتسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي ولكنها تفشل في تأكيد العلاقة المتوقعة بين الالتزام والرضا.
أهم التوصيات:	أن تقوم الفنادق في تأكيد العلاقة بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي عن طريق الإهتمام بأبعاد التسويق الداخلي.
<b>24-(Hasnain Raza, Jawad Mahmood, Muhammad Owais, Aman Raza): Impact of Employee Empowerment on Job Satisfaction of Employees in Corporate Banking Sector Employees of Pakistan 2015.</b>	
عنوان الدراسة:	" تأثير تمكين الموظفين على الرضا الوظيفي للموظفين في قطاع الخدمات المصرفية للشركات في باكستان".
اسم الباحث:	Hasnain Raza, Jawad Mahmood, Muhammad Owais, Aman Raza.
بلد الدراسة:	باكستان - رسالة ماجستير - ٢٠١٥م.
أهم أهداف الدراسة:	تحليل تأثير تمكين العاملين على الرضا الوظيفي في البنوك الباكستانية.
المتغير المستقل:	تمكين العاملين.
المتغير التابع:	الرضا الوظيفي.
إجراءات الدراسة:	المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي التحليلي، مجتمع وعينة الدراسة تضمنت عينة

عشوائية من العاملين في البنوك الباكستانية.	
أهم نتائج الدراسة:	إن تمكين العامل يؤثر بشكل إيجابي على الرضا الوظيفي للعامل، وأنه توجد علاقة إيجابية بين التمكين النفسي والرضا الوظيفي.
أهم التوصيات:	زيادة تمكين العاملين، حتى يمكنهم الاستمتاع بولاء العاملين تجاه المنظمة والوظيفة من خلال الرضا الوظيفي.
<b>25-(Ting, 2011) 'The Effect of Internal Marketing on Organizational Commitment: Job Involvement and Job Satisfaction as Mediators'</b>	
عنوان الدراسة:	" تأثير التسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي: المشاركة الوظيفية والرضا الوظيفي كوسطاء".
اسم الباحث:	Ting,S.
بلد الدراسة:	تايبوان - رسالة ماجستير - ٢٠١١م.
أهم أهداف الدراسة:	التعرف على دور التسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي مع وجود متغيرين وسيطين هما: مشاركة العاملين والرضا الوظيفي. إذ تم اعتماد أربعة أبعاد للتسويق الداخلي وهي (التحفيز، التدريب، الاتصالات، الدعم الإداري).
المتغير المستقل:	التسويق الداخلي.
المتغير التابع:	الالتزام التنظيمي.
إجراءات الدراسة:	المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي التحليلي، مجتمع وعينة الدراسة تضمنت عينة عشوائية مكونة من (346) مدرساً من مدرسي المدارس الابتدائية.
أهم نتائج الدراسة:	وجود دور لكل من التسويق الداخلي ومشاركة العاملين والرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي، فضلاً عن وجود دور للتسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي بوجود الرضا الوظيفي ومشاركة العاملين كمتغيرين وسيطين.
أهم التوصيات:	زيادة الإهتمام بالدعم الإداري والتحفيز بشكل أكبر لزيادة الرضا الوظيفي وكذلك مشاركة العاملين لزيادة كفاءة الالتزام التنظيمي.
<b>26-(Kilbourne et al, 2010) Financial Incentives and Accountability for Integrated Medical Care in Department of Veterans Affairs Mental Health Programs.</b>	
عنوان الدراسة:	" الحوافز المالية والمساءلة عن الرعاية الطبية المتكاملة في برامج الصحة النفسية في إدارة شؤون المحاربين القدامى".
اسم الباحث:	Kilbourne, A & Greenwald,D & Hermann,R. Chaens,M.
بلد الدراسة:	الولايات المتحدة الأمريكية - رسالة ماجستير - ٢٠١٠م.
أهم أهداف الدراسة:	معرفة دور الحوافز المادية والمساءلة في تحقيق تكامل العناية الطبية في قسم برامج صحة المحاربين القدامى.
المتغير المستقل:	الحوافز المادية.
المتغير التابع:	جودة الأداء.
إجراءات الدراسة:	المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي التحليلي، مجتمع وعينة الدراسة تضمنت عينة عشوائية مكونة من (١٠٨) مديراً من مديري برنامج صحي للمحاربين القدامى.
أهم نتائج الدراسة:	أن الحوافز المادية تسهم في تحسين جودة الأداء مما عزز دور المساءلة في تقديم الرعاية

الصحة للمحاربين القدامى.	
أهم التوصيات:	يجب زيادة التجهيزات الطبية والسريية عن المرض والأعراض الخطرة التي من الممكن تهديد حياة المرضى.
<b>27-(Kristen,2010) The Role of Motivation in Human Resources Management: Importance of Motivation Factors among Future Business Persons.</b>	
عنوان الدراسة:	"دور الدافع في إدارة الموارد البشرية: أهمية عوامل التحفيز بين رجال الاعمال المستقبليين".
اسم الباحث:	Kristen,Michal.
بلد الدراسة:	بولندا- رسالة ماجستير- ٢٠١٠م.
أهم أهداف الدراسة:	التعرف عما يحفز العاملين في حقل الاعمال.
المتغير المستقل:	الحوافز المادية والمعنوية.
المتغير التابع:	الأمان الوظيفي.
إجراءات الدراسة:	المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي التحليلي، مجتمع وعينة الدراسة تضمنت عينة عشوائية مكونه من (١٤٨) طالباً في مدرسة ارباس، و(١٥٠) طالباً في جامعة جادنسك.
أهم نتائج الدراسة:	أهمية تنوع العمل والأجور، وقوة عنصر العمل، وقوة عنصر الأمان الوظيفي.
أهم التوصيات:	تعزيز دور الحوافز المادية والمعنوية في سوق العمل، مما يؤدي للوصول للرضا الوظيفي.
<b>28-(Farzed , 2007) 'The Effect of Internal Marketing on Organizational Commitment: an investigation among state-owned banks in asfahan,Iran'.</b>	
عنوان الدراسة:	" دور التسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي: تحقيق بين البنوك المملوكة للدولة في أصفهان بإيران".
اسم الباحث:	Farzed, Atousa.
بلد الدراسة:	ايران- رسالة ماجستير- ٢٠٠٧م.
أهم أهداف الدراسة:	كشف عن أبعاد التسويق الداخلي ودورها على الالتزام التنظيمي في البنوك الإيرانية.
المتغير المستقل:	التسويق الداخلي.
المتغير التابع:	الالتزام التنظيمي.
إجراءات الدراسة:	المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي التحليلي، مجتمع وعينة الدراسة تضمنت عينة من فروع البنوك الحكومية العاملة في محافظة أصفهان قدرت بـ (124) فرع.
أهم نتائج الدراسة:	أن أبعاد التسويق الداخلي:(الحوافز، التدريب، التنسيق والتكامل بين الوظائف)، لها آثار ايجابية على الالتزام التنظيمي للعاملين.
أهم التوصيات:	دعم الالتزام لدى العاملين من خلال التركيز على جهود التسويق الداخلي.
<b>29-(Rafiq, 2002) 'Internal Markting: Using Markting -Like approaches to build business competencies and improve performance in Large Malaysian Corporations' .</b>	
عنوان الدراسة:	" التسويق الداخلي: استخدام أساليب التسويق المشابهة لبناء الكفاءات التجارية وتحسين الأداء في الشركات الماليزية الكبرى".

Rafiq,M.	اسم الباحث:
ماليزيا- رسالة ماجستير- ٢٠٠٢م.	بلد الدراسة:
التعرف على دور التسويق الداخلي في بناء الكفاءة التنظيمية وتحسين أداء المنظمات.	أهم أهداف الدراسة:
التسويق الداخلي.	المتغير المستقل:
الكفاءة التنظيمية.	المتغير التابع:
المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي التحليلي، مجتمع وعينة الدراسة عبارة (61) فندقاً دولياً في ماليزيا، وشملت الدراسة عينة عشوائية (٣٩٥) مفردة.	إجراءات الدراسة:
بأن هناك ارتباطاً بين التسويق الداخلي، الرضا الوظيفي والأداء التنظيمي، وان التسويق الداخلي له تأثيراً إيجابياً قوياً على الرضا الوظيفي لدى العاملين. وله تأثير إيجابي على أداء المنظمات.	أهم نتائج الدراسة:
الاستمرار بالإهتمام بالتسويق الداخلي وأبعاده لزيادة الرضا الوظيفي وبالتالي الأداء التنظيمي.	أهم التوصيات:
<b>30-(Gratto,2001) The Relationship between Organizational Climate and Job Satisfaction ''.</b>	
"العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي".	عنوان الدراسة:
Gratto,F.	اسم الباحث:
الولايات المتحدة الأمريكية- رسالة ماجستير- ٢٠٠١م.	بلد الدراسة:
كشف العلاقة بين المناخ التنظيمي وأبعاد الرضا الوظيفي للمدراء القائمين على إدارة مؤسسات تعمل في صيانة وتشغيل المعدات والآلات في الولايات المتحدة الأمريكية.	أهم أهداف الدراسة:
المناخ التنظيمي.	المتغير المستقل:
الرضا الوظيفي.	المتغير التابع:
المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي التحليلي، مجتمع وعينة الدراسة تضمنت عينة عشوائية تتكون من (٢١٤) مديراً من المدراء القائمين على إدارة مؤسسات تعمل في صيانة وتشغيل المعدات والآلات.	إجراءات الدراسة:
إن العلاقة بين المناخ التنظيمي وأبعاد الرضا الوظيفي علاقة طردية.	أهم نتائج الدراسة:
تركيز المدراء على تعزيز بيئة العمل وزيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين، وتوفير فرص التنمية المهنية وكذلك الإهتمام بالاتصالات الداخلية، ضرورة تعريف العاملين على التوقعات التنظيمية ومعرفة مدى تطابق أدائهم مع هذه التوقعات.	أهم التوصيات:

#### رابعاً: علاقة هذه الدراسة بالدراسات السابقة

ومن عرض الدراسات السابقة يتضح اسهام التسويق الداخلي في تحقيق الرضا للعملاء والعاملين ككل. وركزت أيضاً على دور أبعاد التسويق الداخلي في تعزيز ذلك الرضا، كما قامت بالربط بين أبعاد التسويق الداخلي مثل: (التحفيز والتمكين والاتصالات وفرق العمل، الدعم الإداري، نشر المعلومات التسويقية، التدريب، التعيين والاختيار، وضوح الدور) بالرضا الوظيفي.

ويوجد تباينات واختلافات في آراء الباحثين من إذ تحديد أبعاد كلاً من متغيرات الدراسة الحالية. وقد تم إجراء الدراسات السابقة في قطاعات مختلفة، أُجريت بعضها في المصارف التجارية والقطاع الخاص والصحي والصناعي والجامعات والاتصالات وفي منظمات مدنية. وقد تفاوتت الدراسات السابقة في حجم عينتها وطبيعتها وأساليبها الإحصائية وأدوات جمع بياناتها ومنهج دراساتها، ومتغيرات الدراسة، وقد غلب المنهج الوصفي التحليلي على هذه الدراسات، فضلاً عن اتفاقها في استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وللتعرف على أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات الحالية والدراسات السابقة ويمكن توضيحها في الجدول رقم (٤) كما يأتي:

#### جدول رقم (٤) أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

استفادة الباحثة	أوجه الاختلاف	أوجه التشابه
تتمثل الاستفادة في الآتي: ١- تكوين تصور عن متغيرات الدراسة الحالية من إذ المفهوم والمنهجية، وإثراء الإطار النظري حين يمكن البناء على ما توصلت إليه الدراسات السابقة. ٢- التعرف على النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة والاستفادة منها في تحديد تأثير المتغيرات على بعضها. ٣- في إعداد وتصميم الاستبانة. ٤- الوصول إلى بعض المصادر والمراجع.	١- في مجالات متغيرات الدراسة إذ جمعت بين التحفيز -تمكين العاملين والتدريب-نشر المعلومات التسويقية والتعيين- الاختيار كأبعاد للتسويق الداخلي. و مهام العمل وواجباته - العلاقات مع الرؤساء والزلاء - التقدير والاحترام وتحقيق الذات كإبعاد للرضا الوظيفي. ٢- في طبيعة مجتمع وعينة الدراسة، اختيرت البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء. ٣- اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في طبيعة المشكلة.	١- استخدامها لمنهج الدراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي، وأداة جمع البيانات هي الاستبانة. ٢- تشابه هذه الدراسة مع كل من دراسة (ملاك، ٢٠٢٠)، دراسة (أميرة ونور الهدى، ٢٠١٩)، دراسة (رميسة، ٢٠١٩)، ودراسة (عبدالغني، ٢٠١٩)، ودراسة (الزهيري، ٢٠١٨) (سليمان ومراد، ٢٠١٨)، و(عبدالقادر ونصيرة، ٢٠١٨)، ودراسة (أبو بكر، ٢٠١٥) بتناولها للمتغير المستقل (التسويق الداخلي) والمتغير التابع (الرضا الوظيفي). ٣- تناولها لأبعاد التسويق الداخلي من تحفيز وتمكين العاملين وتدريب ونشر المعلومات التسويقية والتعيين والاختيار وان لم يتم جمع هذه الأبعاد في دراسة واحدة كأبعاد للتسويق الداخلي. ٤- توصلها إلى بعض نتائج الدراسة الحالية من خلال تناول التسويق الداخلي وعلاقته بالرضا الوظيفي.

#### ما تميزت به الدراسة الحالية:

- ١- أنها من أوائل الدراسات على حد علم الباحثة التي ستجري في قطاع البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء، والتي تناولت التسويق الداخلي ودوره في تعزيز الرضا الوظيفي، إذ لم تتناوله الدراسات والأبحاث السابقة بشكل مفصل.
- ٢- ربطت الدراسة الحالية بين التسويق الداخلي بأبعاده: (التحفيز - التمكين - التدريب - نشر المعلومات التسويقية - الاختيار والتعيين). والرضا الوظيفي وأبعاده (مهام العمل وواجباته -

العلاقات مع الرؤساء والزملاء - التقدير والاحترام وتحقيق الذات)، في البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء، وبهذا تقدم اطاراً فكرياً خاصاً بالدراسة ومتغيراتها المختلفة.

٣- سعت الدراسة الحالية إلى توضيح أبعاد التسويق الداخلي والرضا الوظيفي والذي لم يكن معروفاً لدى الكثير ممن يمارسونه في البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء ودورهم في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين.

# الفصل الثاني:

## الإطار النظري للدراسة.

المبحث الأول: التسويق الداخلي.

المبحث الثاني: الرضا الوظيفي.

المبحث الثالث: البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء.

## الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة.

### تمهيد:

اشتمل هذا الفصل على ثلاثة مباحث هي: المبحث الأول: والذي يتناول الإطار النظري للتسويق الداخلي، في حين يتناول المبحث الثاني: الإطار النظري للرضا الوظيفي، وأخيرا المبحث الثالث الذي يتناول نبذة عن البنوك اليمينية في أمانة العاصمة صنعاء.

### المبحث الأول: التسويق الداخلي.

سوف يتطرق المبحث إلى المتغير المستقل وهو التسويق الداخلي، والقاء نظرة موجزة عنه مما تتطلب التعرف على أهم جوانبه من وجهة نظر الباحثة. وسيتم التطرق لمصطلح التسويق ومصطلح التسويق الداخلي وخصائصه وأهدافه وأهميته وأبعاده ثم الأنشطة المطلوبة في تهيئة المنظمة لتنفيذ التسويق الداخلي على النحو الآتي:

#### أولاً: مصطلح التسويق.

اختلف الباحثون في مجال التسويق إزاء تعريف محدد للتسويق، وذلك باختلاف المدة الزمنية التي قدمت فيها تلك التعريفات وغيرها من الأسباب مثل اختلاف مدارسهم أو المداخل الذي تم تبنيها إذ تعرف جمعية التسويق الأمريكية (A.M.A) American Marketing Association التسويق: بأنه القيام بأنشطة الأعمال المختلفة لأحداث تدفق مباشر للسلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك أو المستعمل. (Naryana & Roa, 95,5). ويعرفه (Enis, 1974, 21) على أنه "ذلك النشاط الذي يسعى إلى تحقيق أو اتمام عملية التبادل بين الأفراد والمنظمات لغرض ارضا الرغبات الإنسانية".

ويعرفه البكري والنوري أيضا أنه: مجموعة من الأنشطة التي تؤدي بوساطة الأفراد والمنظمات بهدف تسهيل عملية المبادلة في السوق، والتي تتم في ظل بيئة متغيرة باستمرار. (البكري والنوري، ٢٠١٩، ٣٢). ويشير المصطلح التقليدي للتسويق على أنه: (ذلك النشاط الذي يعمل على تدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك)، وهو يركز على التوزيع المادي للسلع والخدمات، ويقوم بتجاهل المنظمات التي لا تهدف إلى تحقيق الربح. (كافي، ٢٠١٠، ١٠).

ويرى كوتلر بأنه يمكن تصنيف التسويق الذي تمارسه المنظمات إلى انواع ثلاثة رئيسة هي:

١- التسويق الخارجي: External Marketing، وهو مرتبط بوظائف التسويق التقليدية كتصميم وتنفيذ المزيج التسويقي: (المنتج، السعر، التوزيع، الترويج).

٢- التسويق الداخلي: Internal Marketing، وهو مرتبط بالعاملين داخل المنظمة إذ أنه يجب على المنظمة أن تتبع سياسات فعالة لتدريب العاملين وتحفيزهم للاتصال الجيد بالعملاء ودعم

العاملين للعمل كفريق يسعى لارضا حاجات ورغبات العملاء، فكل فرد في المنظمة يجب ان يكون موجه في عمله إلى العملاء إذ لا يكف وجود قسم في المنظمة خاص للقيام بالأعمال التقليدية لوظيفة التسويق وبقية الأفراد أو الأقسام كل في اتجاه آخر.

٣- التسويق التفاعلي: Interactive Marketing، وهو مرتبط بفكرة أن جودة الخدمات والسلع المقدمة للعملاء تعتمد بشكل أساسي ومكثف على جودة العلاقة بين البائع والمشتري.

(الربيعاوي، عباس، ٢٠١٥، ٤٥١).

ويعرف الطائي التسويق أيضا أنه: عملية اجتماعية وإدارية يتم بواسطتها حصول الأفراد والمجاميع على ما يحتاجونه ويرغبونه من خلال تكوين وتبادل المنتجات والقيمة مع الآخرين بهدف ارضائهم.(الطائي، ٢٠٢٠، ٥٤).

### ثانياً: مصطلح التسويق الداخلي.

ظهر مصطلح التسويق الداخلي أول مرة في الخمسينات بواسطة مديري الجودة اليابانية، وبرز مع نهاية السبعينات وبداية الثمانيات، ويركز ويهتم التسويق الداخلي بما يقدمه العاملين من أنشطة وعمليات ويعتبرها منتجات داخلية، ويوجه المنظمة على الإهتمام باحتياجات العاملين والسعي على اشباعها وتقديم لهم كافة العوامل التي تجعلهم يشعرون بالرضا، وبالتالي يقدمون أعلى مستويات الأداء.

ويعتبر التسويق الداخلي أكثر أهمية من التسويق الخارجي إذ لا يمكن تقديم خدمة جيدة للعملاء ما لم يكن هناك ضمان بإمكان العاملين في المنظمة تقديمها، إذ ان الارتباط وثيق بين العاملين والعملاء نتيجة تكرر التعامل معهم.

فمصطلح التسويق الداخلي لديه تصورات كثيرة: هناك من اعتبره ثمرة تسويق الخدمات، لأن جودة الخدمة المقدمة ترتبط بأداء العاملين، وآخر من منظور التسويق بالعلاقات من خلال الدور الرئيسي الذي يلعبه العامل في جذب العملاء وبناء العلاقات معهم، وهناك من نظر أنه من منظور الموارد البشرية لأهمية دور المورد البشري في تقديم الخدمات، ونظر إليه آخرون بأنه يحقق ميزة تنافسية مستدامة من خلال الاستثمار في أداء العاملين، وأخيراً هناك من يجدونه انه مجرد استخدام تقنيات التسويق التقليدي داخل المنظمة.

فعرفته إيمان بأنه فلسفة إدارة المنظمة الخدمية التي يتم فيها معاملة العاملين داخل المنظمة كعملاء من خلال مجموعة من الإجراءات المتبعة من طرف المنظمة كالتدريب والتحفيز والتمكين للوصول إلى تحسين الأداء وتحقيق أهداف المنظمة.(إيمان، ٢٠١٩، ٦٧).

وقد قام عدد من الباحثين بتعريف مصطلح التسويق الداخلي، ومن أبرزها:

تعريف (Berry) إذ عرف التسويق الداخلي على انه " اعتبار العاملين كزبائن داخليين في اتجاه تحقيق أهداف المنظمة "(Berry, 1983,19).

وفي محاولة لتوضيح مصطلح التسويق الداخلي قام كل من (فاري) Varey و(لويس) Lewis (1999) بوضع إطار مفاهيمي لعدد من أبعاده: (بالمر، ٢٠٢٠، ٦١٩).

١- التسويق الداخلي كاستعارة: الوظائف في أي منظمة هي "منتجات" يتم تسويقها ويجب على المديرين أن يفكروا مثل أخصائي التسويق عند التعامل مع العاملين. على الرغم من ذلك، فصاحب العمل هو مشتري ومستهلك في علاقة التوظيف.

٢- التسويق الداخلي كفلسفة: قد يكون المديرون على قناعة بأن إدارة الموارد البشرية تتطلب أنشطة تسويقية، إلا أن هذا قد لا يتناول حاجات وإهتمامات العاملين المتنوعة والتي قد تختلف تماما عن حاجات وإهتمامات المنظمة، وهذا الوضع خاصة إذا كانت أنشطة "التسويق" بالفعل إعلانا وبيعا ترويجيا لمتطلبات الإدارة.

وقد ينظر إلى العاملين على أنه يمكن التحكم فيهم من خلال برامج إدارية.

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

٤- التسويق الداخلي كمدخل: هناك بعد رمزي واضح لممارسات إدارة الموارد البشرية، مثل اشراك العامل وإصدار بيانات عن دور العاملين داخل المنظمة. ويستخدم هذا في التحكم الغير المباشر في العاملين، على الرغم من ذلك فإن رمزية التسويق الداخلي قد تكشف عن تناقضات كثيرة، على سبيل المثال.

فالفردية تناقض العمل الجماعي وثقافة الخدمة كما تعرفها الإدارة قد تتناقض مع المواقف تجاه مسئولية ومرونة العاملين، فتعقيدات القائمين على الإدارة وأفعالهم ومعرفتهم قد تتضاءل إلى مجرد "تقنيات" للتواصل الرمزي.

فالتسويق الداخلي لا يخرج في مصطلحه ومعناه عن التسويق في مصطلحه العام وهو جزء من كل عملية أو نشاط تعمل على اكتشاف رغبات العملاء وتطوير مجموعة من المنتجات أو الخدمات التي تشبع رغباتهم وتحقق للمؤسسة الربحية خلال فترة زمنية مناسبة. (ناصر، ٢٠١٦، ١٤).

ترى الباحثة: إن التسويق الداخلي عبارة عن مجموعة من الإجراءات التي يجب على البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء القيام بها لما تتسم به من أهمية، إذ إن أساس نجاح التسويق الخارجي في تلك البنوك لا يتم إلا بعد نجاح التسويق الداخلي فيها، إذ إن هدف التسويق الداخلي هو اشباع حاجات ورغبات العاملين في جميع المستويات في تلك البنوك، حتى تصل إلى رضاهم الوظيفي وارتفاع مستوى الأداء لديهم لاشباع حاجات ورغبات العملاء الخارجيين وبذلك تحقق البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء أهدافها المرجوة.

### ثالثاً: أهداف التسويق الداخلي-

يمكن القول: إن أهداف التسويق الداخلي مرتبطة ارتباطاً تاماً مع أهداف التسويق الخارجي وأهداف المنظمة. إذ أن من أهم أهداف التسويق الداخلي دعم فاعلية العاملين الذين هم عملاء داخليين من خلال تدريبهم وتحفيزهم وتمكينهم بغرض الوصول للرضا الوظيفي لديهم وتحسين أداءهم مما يحقق رضا العملاء الخارجيين وولاءهم وبالتالي نجاح المنظمة وأهدافها .

**التسويق الداخلي يحقق ثلاثة مستويات من الأهداف هي:** الشيعاني(٢٠١٩، ٢٥).

- ١- هدف على المستوى العام: وهو الحصول على عاملين لهم قدرات ومهارات عالية وقادرين على تحمل المسؤولية والالتزام بتقديم خدمات عالية الجودة للعملاء.
  - ٢- هدف على المستوى الاستراتيجي: هو إيجاد بيئة داخلية يتصرف العاملون بالطريقة المرغوب فيها ويتم التسهيل من خلال إجراءات فاعلة هي: (التحفيز والتدريب والتمكين ونشر المعلومات التسويقية للعاملين)، والغاية من ذلك تطوير وعي العميل الداخلي والعمل الخارجي وإيجاد التكامل بينهم ومحاولة إزالة العوائق الوظيفية.
  - ٣- هدف على المستوى التكتيكي: هو بيع الخدمات من خلال الجهود التسويقية المفردة للعاملين والذي يستند إلى أن الأفراد هم السوق الأول للمنظمة المقدمة للخدمة.
- أي أن التسويق الداخلي بصفة عامة يتمثل في إيجاد كوادر بشرية تعمل في بيئة مستقرة وبروح معنوية عالية ويتعاون يسهم في استقرار العمل وتوفير اتصالات داخلية مرنة للوصول إلى خدمة العملاء بكفاءة عالية.
- إن هدف التسويق الداخلي يتركز على أحداث وعدد من التجارب التي تسعد العملاء، فضلاً عن زيادة المبيعات الربحية للمنظمة، وأن فرصة التسويق الداخلي دائماً محدودة عن طريق الأعمال الابتكارية. (الحماقي، ٢٠١٧، ٤٣٧).
- أي أن التسويق الداخلي بصفة عامة يتمثل في إيجاد كوادر بشرية تعمل في بيئة مستقرة وبروح معنوية عالية ويتعاون يسهم في استقرار العمل وتوفير اتصالات داخلية مرنة للوصول إلى خدمة العملاء بكفاءة عالية. (الشوابكة، 2010، ١٦).
- وترى الباحثة: إن هدف التسويق الداخلي هو تحسين أداء العاملين بعد الوصول لمرحلة الرضا الوظيفي لديهم من خلال خلق بيئة داخلية تمكنهم وتحفزهم وتدريبهم وتطورهم بعد اختيارهم بعناية كلاً بما يتناسب مع مؤهلاته والوظيفة التي يشغلها، وكذلك وضع قنوات اتصال فعالة، تمكنهم من نشر المعلومات التسويقية وتبادلها بسهولة ومرونة، مما يؤدي إلى تحسين جميع العمليات في البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء لضمان استمراريتهم في ظل الأوضاع الراهنة.

## رابعاً: أهمية التسويق الداخلي.

يمتاز التسويق الداخلي بأهمية بالغة في اشباع حاجات ورغبات العاملين، وتحقيق أهداف المنظمة، لانه يسعى إلى تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين عن طريق خلق بيئة داخلية تدعم وتعزز الرضا الوظيفي للعاملين.

ويمكن ذكر أهمية التسويق الداخلي بالآتي: هواري وآخرون (٢٠١٣، ١٧٧).

- ١- يشجع العاملين على أداء أعمالهم بأفضل طريقة.
  - ٢- يمكن العاملين ويمنحهم المسؤولية وفقاً لمصطلح التسويق الداخلي يعتبر كل قسم من أقسام المنظمة مسؤولاً عن جودة مخرجاته.
  - ٣- يؤهل العاملين إلى تقديم خدمة ممتازة للعملاء.
  - ٤- يساعد على الاحتفاظ بالعاملين من خلال الإهتمام بكل فرد داخل المؤسسة وتلبية حاجاته ورغباته.
  - ٥- يخلق التنسيق الجيد والتعاون بين إدارات المنظمة.
- وهناك من يرى ان أهمية التسويق الداخلي تكون على مستوى المنظمة وللعاملين ويمكن توضيحها بالآتي:

### ١- أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للمنظمة:

يعد التسويق الداخلي طريقة إدارية تهدف إلى الوصول إلى العملاء من خلال تطوير وتحفيز أفراد المنظمة بالقيام بهامهم على أكمل وجه اثناء الاتصال بالعملاء، وتطبيق فلسفة الإدارة والجودة في أداء الخدمات من قبل جميع أعضاء المنظمة بالطريقة التي تحقق الجودة ورضا العملاء. (عرعار، ٢٠١٨، ٣٦).

معنى ذلك ان تفعيل أساليب وفلسفة التسويق الداخلي في المنظمة هو الطريق الذي تعبر منه المنظمة إلى أسواقها الخارجية، والأداة التي تعزز من خلالها موقعها التنافسي في هذه الأسواق، وهذا ما ينعكس إيجابياً على أداء وربحية المنظمة وأهدافها. (الضمور، ٢٠٠٥، ٣٤٠).

### ٢- أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للعاملين:

يوجد عدد من المنافع والمزايا يستفيد منها العاملين تنجم عن تطبيق برامج التسويق الداخلي نذكر منها الآتي: نورمان (٢٠٠٠، ٢٥٦).

#### أ- تحقيق الرضا لدى العاملين:

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

#### ب- تطوير وتحسين مستوى أداء العاملين:

يعد العاملون أول المستفيدين من برامج التسويق الداخلي، لأنها تعمل على توفير كافة الظروف الملائمة، فضلاً عن برامج التدريب والتطوير وغيرها من الأنشطة التي تدخل ضمن برامج التسويق الداخلي والتي تساهم في تحسين أدائهم، وبالتالي زيادة اعتزازهم بالعمل الذي يقوموا به.

### ح- تحسين العلاقات بين العاملين:

ومن برامج التسويق الداخلي تغيير نظرة العامل لزميله، سواء كان في المستوى الإداري نفسه أو أعلى أو أقل بشكل جذري وبالتالي يصبح الشعور بالانتماء للمنظمة أمر إيجابي بالنسبة للعامل.

### د- شعور العامل بمعنى الوظيفة:

برامج التسويق الداخلي تولد شعور لدى العامل بأهمية المهام والواجبات التي يقوم بها المساهمة في تحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة والعاملين، وبالتالي تتغير نظرتهم لمعنى العمل مما يجعله يسعى إلى تحقيق الذات والتميز في العمل واشباع الحاجات العليا بدلاً من الاكتفاء بالحاجات المادية فقط. (رميسة، ٢٠١٩، ٧).

ويمكن القول: إن أهمية التسويق الداخلي تكمن من أنه وسيلة فعالة لتحسين رضا كلا من العملاء الداخليين (العاملين) والعملاء الخارجيين في الوقت نفسه، مما يساعد البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء في تحقيق أهدافها.

ويعد مصدر تنافسي لتطوير الميزة التنافسية من خلال تقديم أفضل الخدمات.

## خامساً: خصائص التسويق الداخلي.

يتصف التسويق الداخلي بخاصيتين رئيسيتين هما: شعبان (٢٠٠٣، ٨).

### ١- التسويق الداخلي عملية اجتماعية:

إنه يطبق داخل المنظمة لإدارة عملية التفاعل والتبادل بين المنظمة والعاملين فيها، فالعاملين لا تقتصر حاجاتهم على الحاجات المادية فقط بل تتعداها لتشمل الحاجات الاجتماعية مثل الأمان والانتماء والصدقة، وكل هذا تحققه أنشطة التسويق الداخلي.

### ٢- التسويق الداخلي عملية إدارية:

تهدف إلى تكامل مختلف الوظائف داخل المنظمة وذلك من خلال:

أ- التأكد من أن كل العاملين لديهم معرفة وخبرة كافية عن الأنشطة التي يؤديونها.

ب- التأكد من أن كل العاملين تم تحفيزهم وإعدادهم لأداء أعمالهم بكفاءة.

ويمكن للباحثة القول: إن نمو البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء واستمرارها يعتمد بشكل أساسي على مدى قدرتها على تقديم خدمات متميزة ومتطورة تتناسب مع رغبات واحتياجات العملاء، ولا يتم ذلك إلا بتطبيق سياسات وإجراءات أبعاد التسويق الداخلي في البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء

## سادساً: أبعاد التسويق الداخلي.

تعددت آراء الكتاب والباحثين حول أبعاد التسويق الداخلي ومن خلال ما تضمنته الدراسات السابقة في جدول رقم (٣) لوحظ أنه يوجد تعدد واختلاف حول أبعاد التسويق الداخلي، إذ لا يوجد اتفاق على نوعها وعددها، واعتمدت الدراسة على خمسة أبعاد للتسويق الداخلي، بناءً على أهم الأبعاد التي تكررت في الدراسات السابقة والتي لها دور مهم من وجهة نظر الباحثة في تطبيق التسويق الداخلي في البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء في أمانة العاصمة صنعاء، وهي: (التحفيز - التمكين - التدريب - نشر المعلومات التسويقية - الاختيار والتعيين).

وخصص لكل منها فرعاً مستقلاً كما يأتي:

### ١. التحفيز.

فيما يأتي بيان مصطلح التحفيز وأهميته وأنواعه والعوامل المؤثرة في فعالية الحوافز، إذ تم اختياره كبعد أول للتسويق الداخلي.

#### أ. مصطلح التحفيز.

الحافز: " هو مؤثر خارجي يهدف إلى إثارة الدوافع وتحقيق الاستجابة لها " التحفيز: "هو عملية إدارية للتأثير على الأفراد لتقديم ما هو أفضل وأحسن".

ويعرفه شحاته بأنه: "شحن المشاعر التي تقود الفكر لثقة وتقود لبذل الجهود وتذلل المعتقدات السلبية مثل الشك في القدرات والمهارات والامكانيات فتولد التحدي في الحياة". (شحاته، ٢٠١٧، ١٣).

وردت تعريفات كثيرة توضح مصطلح الحافز تلتقي جميعاً أنه: ذلك المثير الذي يحرك الفرد نحو تحقيق هدف معين يتحقق من خلاله أهداف المنظمة والفرد على حدٍ سواء. (الكلالده، ٢٠١٣، ٩٣).

ويعرف التحفيز بأنه: عبارة عن مجموعة الدوافع التي تدفعنا لعمل شيء ما، أو كل قول أو فعل أو إشارة تدفع الانسان إلى القيام بسلوك أفضل أو تعمل على استمراره فيه، وقيل عنه إنه شحن وتقوية المشاعر والأحاسيس الداخلية وتنمية الدافعية التي تقود إلى تحقيق الأهداف المرسومة. (الناطور، ٢٠١٦، ١١٤).

وعرفته ديرري أيضاً أنه: "مجموعة العوامل التي تعمل على التأثير على سلوك الفرد من خلال إشباع حاجاته". (ديرري، ٢٠١١، ٢٩٩).

ومما سبق يمكن القول: إن التحفيز هو مجموعة من العوامل المؤثرات الخارجية التي تؤثر على العاملين في البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء، والتي تدفعهم لأداء الأعمال الموكلة إليهم على أكمل وجه، من خلال اشباع حاجاتهم المادية مثل: الأجور والمكافآت، والمعنوية مثل: الترقيّة، والاجتماعية مثل: السكن، التعليم، الخدمات الطبية.

### ب. أهمية التحفيز:

يحقق نظام الحوافز الجيد نتائج مفيدة من أهمها: ماهر (٢٠١٤، ٣٤٩).

١- زيادة نواتج العمل في شكل كميات انتاج، وجودة انتاج، ومبيعات، وأرباح.

٢- تخفيض الفاقد في العمل، ومن أمثلته تخفيض التكاليف، وتخفيض كميات الخامات، وتخفيض الفاقد من الموارد البشرية، وأي موارد أخرى.

٣- اشباع احتياجات العاملين، بشتى انواعها وعلى الأخص ما يمس التقدير والإحترام والشعور بالمكانة.

٤- اشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة.

٥- جذب العاملين إلى المنظمة، ورفع روح الولاء والانتماء.

٦- تحسين صورة المشروع أمام المجتمع.

### ت. انواع التحفيز:

تتعدد أشكال الحوافز وتختلف صورها من منظمة لأخرى، إذ يعتبر الحافز النقدي من أهم أنواع الحوافز في الوقت الحاضر، ويرجع اعتبار المال من الحوافز الرئيسية للعمل، وأنه من خلال المال يتم اشباع ضروريات الحياة من مأكّل ومسكن وصحة الأفراد وتعليم، ويتمثل المال في الأجر الذي يتقاضاه العامل على ما يقوم به من عمل.

ويرى عبدالرحمن (٢٠٢٠، ١٩٥)، أن هناك اتجاهات عدة في تقسيم الحوافز إلا أن أكثر الاتجاهات

شيعوا هي في تقسيم الحوافز هي نوعان هما:

#### - الحوافز المادية:

ويقصد بها مجموع الحوافز التي تشبه احتياجات أفراد المنظمة المادية فقط من دون غيرها، وتشمل

هذه الحوافز الآتي:

١- الأجر وملحقاتها.

٢- ديمومة العمل.

٣- الظروف المادية للعمل.

#### - الحوافز المعنوية:

يقصد بالحوافز المعنوية تلك المكونات التي تتكون منها فلسفة المنظمة، وتشكل مع غيرها المناخ

العام للمنظمة، ويأتي في مقدمة هذه الحوافز:

١- فرص الترقية والتقدم في العمل.

٢- مناخ الإشراف.

٣- مناخ الجماعة.

٤- صورة المنظمة.

٥- طبيعة العمل.

٦- فلسفة المنظمة اتجاه أفراد المنظمة.

ث. العوامل المؤثرة في فعالية الحوافز: الرباعي (٢٠١٥، ١٧٨).

١- التبعية: أن يكون التحفيز تالياً مباشراً للعمل قدر المستطاع.

٢- الحجم والنوع: أن يكون حجم الحافز ونوعه وحجم العمل ونوعه بينهما متناسب.

٣- إدراك سبب التحفيز: أن يدرك المحفز لم حفز.

٤- الثبات: إذا حفز أحد العاملين في المجال نفسه فالحافز غير ثابت.

٥- التحكم: لا يصح أن يطالب العامل إلا بما هو قادر عليه.

ويمكن القول: أن تطبيق نظام التحفيز في البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء يسهم في تحقيق درجات عالية من الرضا لدى العاملين، مما يسهم في تحسين أدائهم للأعمال المطلوبة منهم، وبالتالي زيادة مستويات الإنتاجية والفعالية والكفاءة.

فالحوافز تشكل أهمية كبيرة بالنسبة للأفراد العاملين، لكونها تسد بعض حاجاتهم ورغباتهم، وهي التي تحدد مستوى رضاهم واستمرارهم في العمل.

## ٢. تمكين العاملين:

فيما يأتي بيان مصطلح تمكين العاملين وأهميته بالنسبة للمنظمة والعاملين إذ تم اختياره كبعد ثانٍ للتسويق الداخلي.

### أ. مصطلح تمكين العاملين:

لقد عرف (Robert,2000,471) التمكين أنه: العملية التي يتم من خلالها تفويض السلطة ومنح المسؤولية للأفراد في المستويات الإدارية الدنيا.

وعرف في قاموس إكسفورد الانجليزي فعل يمكن Empower على أنه اعطاء القدرة للشخص الممكن. وعلى عكس تفويض السلطة فان التمكين يتضمن عامل حفز ودافعية من خلال تمكين الإنسان وتفعيل قدراته الذاتية.

ويعرف توماس وفلنتهاوس (Thomas and Velthouse,1999) التمكين بأنه: الحافز الداخلي الجوهري الذي يبرز من خلال عدد من المدارك التي تعكس مواقف الأفراد نحو المهام التي يقومون بها في وظائفهم. (ملحم، ٢٠٠٩، ٣٠).

ويرى كلا من نيوستروم ودافيس (Newstrom and Davis,1998) إن تمكين العامل هو مزيج من الظروف النفسية والفسولوجية والبيئية، أي التمكين ينطوي على تلك الظروف المحيطة بالعامل. ويعرفه روبنز ستيفن بأنه الطريقة التي من شأنها زيادة دافعية العمل الفعلية والجوهريّة للعاملين. (Robbins ,1993,p682).

وعرفه شاكليثور (Shacklelor,1995,p131) بأنه " فلسفة اعطاء مزيد من المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار بدرجة أكبر للأفراد في المستويات الدنيا"، وهنا يبرر أحد أهم مقاصد التمكين وهو تفويض السلطة ومشاركة اتخاذ القرارات.

ويبرز كارول (Carole,2006,p12) مصطلحه بأنه توجيه نشاط الفرد نحو مختلف التحديات من خلال شعوره الداخلي بالقدرة والسيطرة، وإحساسه بوجود معنى لارتباط أهدافه بأهداف المنظمة، وهذا إضافة جديدة لتعريف التمكين بإدراج القوة والسيطرة اللازمين للعاملين ومدى ارتباطها بأهداف المنظمة.

#### ب. خصائص التمكين:

ان التمكين لا يتحقق في المنظمة إلا بتمكن أفرادها على اختلاف مستوياتهم وان من خصائص تمكين العاملين ما يأتي: القاضي (٢٠٠٩، ٩).

- يحقق زيادة الصلاحيات والمسؤوليات للقادة مع إعطاء الحرية في ممارسة العمل.
- يعني التمكين تزويد القادة بالقدرة على حل المشكلات في العمل وفي الأزمات التي تواجههم،
- يجعل الأفراد أقل اعتمادا على إدارة أعمالهم.
- يجعل الأفراد مسؤولين على نتائج أعمالهم.

#### ج. أسباب تمكين العاملين:

أوضح عدد من الباحثين الدوافع التي تدفع المنظمات لاعتماد سياسة التمكين، باعتبارها يمنح العاملين المزيد من الحرية والاستقلالية في أداء أعمالهم، وكذلك منحهم السلطة والمسؤولية لاتخاذ القرارات.

وفيما يلي مجموعة من الدوافع التي تحث المنظمات نحو تبني تمكين العاملين: جلاب والحسيني (٢٠١٤، ٤٥).

- يمثل التمكين استجابة حتمية لتحقيق متطلبات الجودة الشاملة التي تركز عليها المنظمات في تقديم خدمات أو منتجات ذات جودة عالية.
- يعد التمكين خطوة مهمة وحاسمة في تحقيق الالتزام التنظيمي.
- يعد التمكين استجابة حتمية لفلسفة الإدارة المعتمدة في جوهرها على الإيمان بقدرات العاملين وثقتها بمهاراتهم وسلوكياتهم.
- يعكس نجاح التمكين في منظمة على توافر أفراد يتمتعون بالقناعة الكاملة، بما يمتلكون من خبرات ومهارات وقدرات كافية لتحمل المزيد من مسؤوليات العمل.

#### د. نتائج عملية تمكين العاملين:

إن للتمكين أهمية كبيرة بالنظر إلى النتائج المترتبة عليه والأهداف والغايات التي يحققها. ولأهمية النتائج والأهداف المترتبة على اتباع التمكين فقد تعرض الباحثون لذكرها فهي عند بعض المهتمين تتمثل بالآتي: ملحم (٢٠٠٩، ١٢٠).

#### • نتائج خاصة بالعامل:

يحقق التمكين نتائج غالباً تكون إيجابية للعامل مثل: (تحقيق الإنتماء، تطوير مستوى أداء العاملين، اكتساب المعرفة والمهارة، المحافظة على العامل من قبل المنظمة، شعور العامل بمعنى الوظيفة وتحقيق الرضا الوظيفي).

### • نتائج خاصة بالمنظمة:

من النتائج المهمة التي تنعكس على المنظمة: (زيادة ولاء العاملين للمنظمة، التحسين في مستوى انتاجية العامل كماً ونوعاً، زيادة فرص الإبداع والإبتكار وتحسين العلاقة بين العاملين).

### • نتائج خاصة بالعملاء:

إن العملاء الذين يتعاملون مع عاملين يتمتعون بمستويات عالية من التمكين يعبرون عن مستوى عالٍ من الرضا.

وترى الباحثة: إن الهدف من القيام بسياسات وإجراءات التمكين في أي منظمة ارتباطه الوثيق بالرضا الوظيفي والدور الفعال في تعزيزه وتحسينه، إذ يهتم التمكين بشكل رئيسي بإقامة الثقة بين إدارة البنك والعاملين وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار، إذ يشكل الإهتمام بالتمكين عنصر أساسي لدى البنوك في ظل الاتجاه نحو تبني وتطبيق مفاهيم إدارية حديثة تتلاءم مع المتطلبات والتطورات المعاصرة.

### ٣. التدريب:

فيما يأتي بيان مصطلح التدريب وأهميته بالنسبة للمنظمة والعاملين إذ تم اختياره كبعد ثالث للتسويق الداخلي.

#### أ- مصطلح التدريب:

ان كلمة تدريب بمصطلحين اثنين هما: (رضا، ٢٠١٣، ٢١).

التدريب بمعنى Training: ويقصد به تحضير الفرد لأداء معين بواسطة الشرح النظري والتطبيق العملي، وذلك بهدف تطوير الفرد معرفياً ومهاراتياً واتجاهياً (سلوكياً)، أو بمعنى آخر بهدف نمو الفرد (زيادة مستوى الاستعدادات والقدرات).

التدريب بمعنى Formation (تكوين): والتدريب بهذا المعنى أرقى بكثير منه بمعنى (Training) وذلك، لأن التدريب في هذه الحالة يكون أداة التغيير أي قادراً على التغيير.

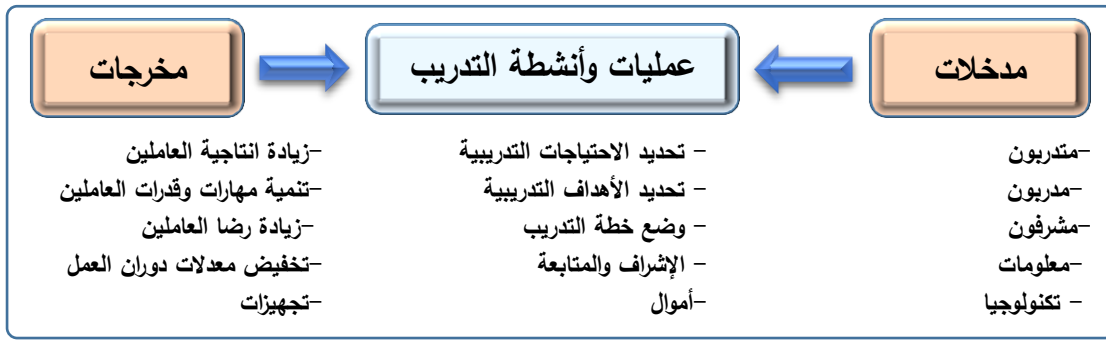
هناك تعريفات عدة للتدريب منها: أن التدريب النشاط الذي يهدف إلى تنمية قدرات الأفراد على أداء العمل. وهناك تعريفات أخرى نذكر منها:

ويعرف التدريب أيضاً: أنه عبارة عن برامج مخططة ومنظمة تمكن العاملين من النمو في مهنتهم والتمكن من مهاراته إذ يحصلون على خبرات معرفية ومسلكية جيدة من شأنها ان تزيد من طاقاتهم الإنتاجية وتحسن أدائهم الوظيفي وسلوكهم المنظمي. (الحريري، ٢٠١٢، ١٠٧).

ويعرف التدريب على: إنه تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الفرد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل أو تنمية مهارات ومعارف وخبرات باتجاه زيادة كفاءة الفرد العامل الحالية والمستقبلية. (الطائي وآخرون، ٢٠٠٦، ٢٧١).

#### ب- التدريب نظام متكامل:

يعتبر التدريب نظام متكامل أي أنه عبارة عن مجموعة من العناصر التي تترايط وتتفاعل مع بعضها بإذ كل جزء منها يؤدي وظيفة معينة تسهم في الوصول للهدف العام للنظام كما يبينه الشكل رقم (٢).



الشكل رقم (٢): التدريب كنظام متكامل (جلس، ٢٠١١، ٩).

### ت- أهمية التدريب:

للتدريب أهمية كبرى تتمثل هذه الأهمية بالمزايا الآتية: رضا (٢٠١٣، ٢٥).

- العمل على تعديل سلوك الأفراد والجماعات والاتجاهات أيضا.
- تصحيح الرؤى أو التأكيد عليها أو توضيحها.
- توحيد وتنسيق اتجاهات العاملين لتحقيق أهداف المنظمة.
- يمكن عن طريق التدريب التعرف على نواحي القوة والضعف لدى أي منظمة.
- إمكانية اكتشاف خبرات وطاقات العاملين.
- رفع مستوى كفاءة وفاعلية العاملين.
- إتاحة الفرصة لصفق المهارات واكتساب الخبرات.
- رفع مستوى الكفاية الإنتاجية.
- التزود بالمعلومات والبيانات المتعلقة بالعمل.

### د- فوائد التدريب:

للتدريب فوائد عدو ومنها فوائد على مستوى الفرد، وأخرى على مستوى المنظمة وهي:

مرسي (٢٠١٤، ١٦٨).

### - فوائد التدريب للفرد:

- \* يزيد الإحساس بالرضا الوظيفي.
- \* يكتسب مهارات جديدة ويفتح المجال للتقدم والرقى واستخدام كل ما هو جديد.
- \* يساعد على التعامل مع الضغوط وتحسين الأداء.
- \* زيادة فرص الترقى إلى وظائف أعلى، أو الحصول على فرص وظيفة أخرى.
- **فوائد التدريب للمنظمة:** في حال تبنت المنظمة التدريب واهتمت به فانها تجني الفوائد الآتية:
  - \* زيادة الإنتاجية والمخرجات من خلال تحسين المهارات والأداء الوظيفي.
  - \* زيادة جودة المنتجات مما يزيد من اشباع حاجات العملاء.
  - \* تحسين صورة المنظمة ومنحها ميزة تنافسية مما يؤدي إلى جذب المزيد من العملاء والموظفين المحتملين.

\* تقليل التكاليف وبالتالي زيادة الأرباح من خلال تحسين وتحديد الأدوار والصلاحيات للعاملين .  
وبناء على ما سبق يمكن القول: إن التدريب مطلب أساسي لتطبيق التسويق الداخلي في البنوك اليمنية  
في أمانة العاصمة صنعاء، لدوره الفعال في تطوير وتنمية قدرات ومهارات عاملها، فلا بد للبنوك اليمنية  
من الإهتمام بالتدريب وتسخير الإمكانيات والإحتياجات التدريبية كافة، واختيار أفضل المدربين من ذوي  
الكفاءة مما يحقق لتلك البنوك أداء أفضل من قبل العاملين فيها.

#### ٤. نظام المعلومات التسويقية:

فيما يلي بيان مصطلح نظام المعلومات التسويقية وأهميته ومكوناته كبعد رابع من أبعاد التسويق  
الداخلي.

##### أ. مصطلح نظام المعلومات التسويقية:

يعد نظام المعلومات التسويقية ركيزة أساسية للحصول على المعلومات سواء كانت عن الأنشطة  
الداخلية للمنظمة أو معلومات عن المنافسة أو عن حاجات وتوقعات العملاء.

ويعرف نظام المعلومات التسويقية: أنه مزيج من الأفراد والمعدات والإجراءات تعمل معاً لجمع  
البيانات وتصنيفها ومعالجتها لتصبح معلومات يتم توفيرها بالكمية والدقة والوقت المناسبين لصانعي  
القرارات التسويقية.

وهناك من ركز على الجانب التقني لنظام المعلومات التسويقي إذ عرف: بأنه نظام مستند على  
الحاسوب يعمل على جمع وتنظيم البيانات التسويقية ومعالجتها لتصبح ذات معنى (معلومات) تفيد في  
عملية اتخاذ القرارات.

ويلعب الجانب التقني لنظام المعلومات التسويقية دوراً رئيساً في إدارة العلاقة مع العميل وتسليم  
القيمة له في مختلف مراحل العلاقة معه (الكسب، الاحتفاظ، تطوير العلاقة) من أجل استدامة الميزة  
التنافسية في السوق المستهدف. (عبدالله، ٢٠١٦، ٥٢).

ويعرف نظام المعلومات التسويقية: بأنه "عبارة عن مجموعة من الإجراءات والأساليب لتجميع  
وتحليل ونشر المعلومات بشكل منظم، وتعد المعلومات عنصراً أساسياً في اتخاذ القرارات التسويقية الفعالة  
في المنظمة، وينبغي أن يتوافر نظام فعال للمعلومات التسويقية يربط بين العاملين وإدارة  
المنظمة". (الشوابكة، ٢٠١٠، ٢٩).

ويمكن القول: إنه مع تزايد نمو الأسواق الذي يشهده العالم جعل المعلومات التسويقية تكتسب أهمية  
كبرى، إذ تمكن العاملين في البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء من إيصال المعلومات الضرورية،  
وشرح الخدمات بشكل واضح للعملاء وبالتالي تكون عملية الإقناع سهلة بالنسبة لهم. مما يؤدي إلى قيام  
العاملين في البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء بمهامهم بكفاءة وفعالية تنتج منها قرارات تسويقية  
سليمة وناجحة.

ويمكن توضيح هذا البعد على شكل نقاط كالآتي: الطائي والعلاق (٢٠٠٩، ٣٧٨).

١- غالبا ما تكون وسيلة الاتصال ذات الفعالية الأكثر والتأثير الأكبر بالعملاء هي العاملين انفسهم الذين يقومون بتقديم الخدمات إلى العملاء مباشرة، أي الاتصال المباشر بالعميل (Customer Contact).

٢- يتطلب من الإدارة أن توفر معلومات كافية ودقيقة عن الخدمات الجديدة التي تنوي منظمة الخدمة الترويج عنها ويفضل اطلاع العاملين عليها، بل تجربتها حتى يستطيع مورد الخدمة ايصال المعلومات الضرورية وتقديم شرح واضح للمنافع التي يستفيد منها العميل عند شرائه للخدمة، وبهذه الطريقة تصبح عملية اقناعه سهلة من قبل مورد الخدمة.

٣- يتوجب على المستويات الإدارية كافة (Management Levels) أن تتفهم بأن العاملين يلعبون أدوارهم ويؤدون مهامهم من أجل تحقيق السلوك المتوقع (Expecte behaviour) للعملاء.

٤- يتطلب من المنظمة الخدمية أن تستعمل النشرات المطبوعة (Printed publications) كجزء من عملية الاتصال الداخلي (Internal communication).

٥- إن منظمات الخدمة كالبنوك والمستشفيات والفنادق وشركات النقل تستخدم الأساليب التقنية (Technology) في عملية التدريب لتزويد العاملين المتدربين بالمعارف والمنافع الخاصة بالخدمات المقدمة إلى عملائها.

٦- يتطلب من الإدارات أن تزود العاملين بجميع المعلومات الضرورية المتعلقة بالخدمات الجديدة والتغييرات التي حصلت أو ستحصل في طبيعة الخدمات والحملات التسويقية (Marketin Campaigns) والتطورات المتعلقة بالإجراءات والوسائل الخاصة بتوفير الخدمة (Service Provision) في الزمان والمكان المحددين.

#### ب- أهمية نظام المعلومات التسويقية:

وتظهر أهمية نظم المعلومات التسويقية من خلال العمل الذي يقوم به هذا النظام وتوفيره البيانات والمعلومات في الوقت المناسب والجودة المرجوة والدقة المطلوبة.

ويمكن إيجاز أهمية نظم المعلومات التسويقية من خلال إنتاجها للمعلومات في الوقت والجودة والدقة والكمية المناسبة والتي تخدم الأغراض الآتية: عبدالله (٢٠١٦، ٥٣).

١- رسم السياسات وإعداد البرامج التسويقية الملائمة لحاجات العملاء ورغباتهم والرقابة عليها.

٢- له دور مهم في إدارة العلاقة مع العميل من خلال قاعدة البيانات التي تضم كافة المعلومات عن العملاء المهمين الذين تهتم المنظمة في ديمومة العلاقة معهم.

٣- التوجه نحو العولمة وانفتاح الأسواق على بعضها البعض بحيث اختفت أو أزيلت القيود على انتقال المنتجات أو الأموال بين الدول الأمر الذي جعل الحاجة إلى المعلومات عن العملاء والمنافسين ضرورة لا غنى عنها.

٤- تساعد المنظمة في تحديد سلوك المستهلك من خلال الحصول على معلومات عن دوافعه ومواقفه تجاه منتجات المنظمة والاستفادة من نتائج التقييم في تعديل الخطط والبرامج التسويقية في المراحل اللاحقة.

٥- الاستجابة السريعة للتغيرات التي تحدث في بيئة المنظمة الخارجية من خلال تعديل الخطط والاستراتيجيات التسويقية لتتكيف مع تلك التغيرات.

### ت- مكونات نظم المعلومات التسويقية:

يتألف نظام المعلومات التسويقية من نظم فرعية تتفاعل وتتكامل مع بعضها ومع البيئة المحيطة بالنظام سواء الداخلية أو الخارجية أو الاثنين معاً.

وكل نظام يعتبر مصدراً من مصادر المعلومات التي تغذي نظام المعلومات التسويقي.

تتكون نظم المعلومات التسويقية من الانظمة الآتية: موزة (٢٠١٩، ٣٠).

#### ١- نظام التقارير الداخلية السجلات الإدارية.

يعتبر إن لهذا النظام فائدة كبرى لرجال التسويق، فمنها المعطيات المالية والتي تقيس المردودية المنتظرة وتوجه الجهود المستقبلية.

ويعتبر هذا النظام الأقدم في نظام المعلومات التسويقية، فقد يستخدم هذا النظام لتوريد المعلومات بسرعة.

#### ٢- نظام الاستخبارات التسويقية.

عرفه (كولتر): بأنه "مجموع الوسائل والمعدات التي تسمح للمسيرين بتدفق المعلومات باستمرار حول تطور محيطهم التجاري والتنافسي.

ويتم الحصول على هذه المعلومات بأوجه عدة منها المجالات المتخصصة، نقاط البيع، العملاء المنافسون، الموردون، الملتقيات، المعارض.

ويعتمد بصفة كبيرة في هذا النظام على قوة رجال البيع وممثلين المنظمة في رصد كل التحركات وخاصة لدى المنافسين وهذا بتفعيل نظم لليقظة التنافسية.

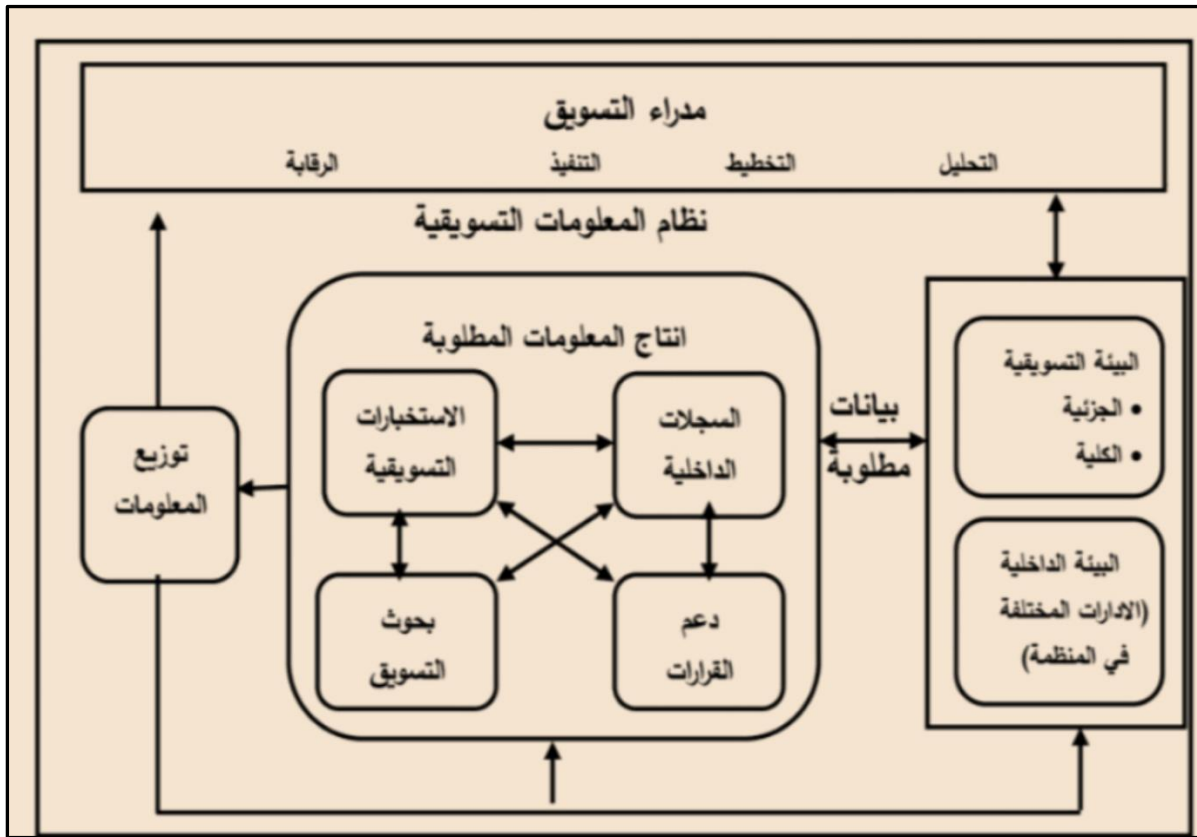
#### ٣- نظام دعم القرارات التسويقية.

هو مجموع متكامل من المعلومات، الإجراءات، الأدوات والتقنيات (آلات- برمجيات) تسمح للمنظمة على جمع وترجمة المعلومات لتسهيل العمل التسويقي.

#### ٤- نظام الدراسات والبحوث التسويقية:

خارج مضامين الانظمة السابقة قد يحتاج رجل التسويق غالباً إلى إجراء بحث أو دراسة حول مشكلات معينة لدراسة السوق، اختيار المنتج، تقدير المبيعات.

ويعرف (كولتر) دراسة أو بحث السوق: بأنه "التحضير، الجمع، التحليل، واستغلال المعلومات المرتبطة بوضعية تسويق ما"، كما في الشكل رقم (٣) يبين مكونات نظم المعلومات التسويقية.



شكل (٣) مكونات نظم المعلومات التسويقية (عبدالله، ٢٠١٦، ٤٥).

وترى الباحثة: أن نظام المعلومات التسويقية يعد من أهم السياسات التي يقوم عليها التسويق الداخلي، إذ أنه يسهم بشكل كبير في زيادة قدرة العاملين في البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء على تقديم الخدمات للعملاء وإنجاز الأعمال الموكلة لهم على اكمل وجه، إذ تمثل الأساس الذي يقوم عليه النشاط التسويقي بصفة عامة، فاتخاذ القرارات التسويقية يجب أن يكون مبنياً على معلومات وبيانات ووقائع محددة وواضحة وليس على بيانات غير مؤكدة او معلومات غير صحيحة، فكلما كانت البيانات والمعلومات دقيقة وواقعية كانت عملية اتخاذ القرارات التسويقية أكثر نجاحاً وملائمة لتحقيق الأهداف العامة. ويعتبر هذا النظام وما يقوم عليه يستهدف زيادة وتعزيز الرضا الوظيفي ولهذا كان له دور وتأثير في تعزيز رضا العاملين تجاه البنوك موضوع الدراسة.

## ٥. الاختيار والتعيين:

وهو البعد الخامس من أبعاد التسويق الداخلي، وسنبدأ بالتعريف ثم الأهمية والفائدة كما يأتي:

### أ. مصطلح الاختيار والتعيين:

الاختيار: هو تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة لتصفية ولانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة، وهو الشخص الذي تتوافر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره، ويتم هذا الاختيار طبقاً لمعايير الاختيار التي تطبقها المنظمة. (ماهر، ٢٠١٤، ٢٣٦).

وهو أيضاً: "عملية انتقاء أفضل المرشحين للوظيفة وذلك وفقاً لمعايير الاختيار التي تطبقها المنظمة". (عبدالرحمن، ٢٠٢٠، ٤٩).

ويعد اختيار العاملين واحداً من الأفكار الرئيسة التي يتضمنها التسويق الداخلي الذي يهدف إلى إيجاد التطابق بين الأفراد والوظائف المتوفرة. (سويدان والبراري، ٢٠١٣، ٥).

### ب. أهمية الاختيار والتعيين:

تتمثل أهمية عملية الاختيار والتعيين في النقاط الآتية: سطوف (٢٠٢٠، ٢١).

- تمثل عملية الاختيار والتعيين النقطة التي تتحول عندها أهداف وخطط الموارد البشرية إلى قرارات تنفيذية تؤثر على أداء المنظمة في المستقبل، ولا يعد نجاح إدارة الموارد البشرية في وضع توصيف جيد وتخطيط واستقطاب جيدين ضماناً للحصول على ماتحتاجه من الموارد البشرية الملائمة.

- تزداد أهمية التدقيق في عملية الاختيار عندما تزداد صعوبة التخلص من العمالة الغير مرغوب فيها، والتي تم اختيارها نتيجة الخطأ في عملية الاختيار، ويكون من الصعب رفع مستوى قدراتها عن طريق التدريب.

- يؤدي عدم اتباع سياسة سليمة لاختيار الموظف إلى انخفاض فعالية المنظمة التي ترتبط بأداء عاملها ذات المهارات المرتفعة.

- إن توظيف عامل واحد يكلف المنظمة مبالغ طائلة ما بين أجور وتدريب وبالتالي يعتبر نشاط الاختيار هو نشاط مكلف جداً للمنظمة.

### ت. أهداف وفوائد الاختيار والتعيين:

إن الهدف الرئيس لعملية الاختيار، هو التأكد من مدى صلاحية المرشح لشغل الوظيفة إذ لا تقل أو تزيد مهاراته عن المستوى المطلوب.

هناك مجموعة من الفوائد تحققها المنظمة من عملية الاختيار هي: (عبدالرحمن، ٢٠٢٠، ٥٠).

- تحقيق الكفاءة والفاعلية للمنظمة، ومن ثم تحقيق الأهداف المرجوة.

- تحقيق الانسجام في علاقات الأداء.

- انتقاء أفضل الكفاءات للمنظمة.

## سابعاً: الأنشطة المتطلبية في تهيئة المنظمة لتنفيذ التسويق الداخلي.

هناك أنشطة عدة ضرورية تمثل الحجر الأساس لتطبيق مصطلح التسويق الداخلي والتي تصبح من خلالها المنظمة مهيئة لاستيعاب التسويق الداخلي، وهذه الأنشطة هي: (Mike & 2000, 221).Moria.

١- إجراء مسح منتظم للمنظمة وذلك من أجل تقييم مناخ الخدمة الداخلية وثقافتها وضمان جودة الخدمات الخارجية والداخلية.

٢- إجراء تقسيم الزبائن الداخليين على أساس مستوى الاتصال مع الزبون، ويعد هذا التقسيم ضرورياً لتحديد نوعية الخدمة المستهدفة وكذلك وضع البرامج التدريبية التي تضمن جودة الخدمة.

٣- التركيز في عملية التطوير الشخصي والتدريب على القدرات الجوهرية للتسويق الداخلي، وهنا فإن البحوث تساعد في تحديد متطلبات الزبائن الخارجيين والداخليين وطبيعة التدريب والتطوير الشخصي.

٤- تمكين العاملين كونه من الإجراءات التي تساعد على استخدام قدراتهم وفقاً لما يرونه مناسباً لتقديم أفضل الخدمات جودة إلى زبائنهم.

٥- يجب ان يستند التكريم والمكافآت إلى مساهمات العاملين في تقديم الخدمة الأفضل، وهو ما يعد أمراً حاسماً في تحديد سلوكيات العاملين، كما يجب أن يستند إلى إهتمام دقيق بتأثير التكريم والمكافآت على السلوك فضلاً عن ذلك عاملي الجاذبية والدافعية للأفراد.

٦- التركيز على الاتصالات الداخلية كونها توفر آلية للمساهمة متبادلة الوظائف أو متعددة الوظائف، وتسهم في تنسيق النشاطات داخل المنظمة، وتساعد في تعزيز جودة الخدمات وضمان أن يعرف أي فرد ما يجب معرفته ومدى دوره في النشاط الأوسع، وتستخدم الآن وسائل حديثة في عدد من المنظمات لتسهيل الاتصالات بين العاملين، إذ توفر هذه الوسائل استلام كل العاملين لمعلومات جديدة في الوقت ذاته، مما يساعد على تحقيق المزيد من التماسك.

٧- استخدام مقاييس الأداء على أن تكون واضحة وقادرة في الوقت نفسه، على قياس مساهمة كل شخص وكل قسم في تحقيق أهداف الأداء.

٨- بناء علاقات العمل الداعمة وذلك عند تطوير وتطبيق منهج التسويق الداخلي فمن الضروري أن يكون هناك رغبة للعاملين لاحترام بعضهم البعض وتبادل الثقة والعطف والدعم، وأن يسهم الجميع في كسر الحواجز داخل الأقسام وبينهم، وأن هذا سيعزز الاتصالات الداخلية وأرجحية أو احتمالية تحقيق جودة الخدمات الداخلية والخارجية.

## المبحث الثاني: الرضا الوظيفي.

يتطرق في هذا المبحث إلى المتغير التابع هو الرضا الوظيفي والقاء نظرة موجزة عنه مما تتطلب التعرف على أهم جوانبه من وجهة نظر الباحثة، وسيتم ذلك من خلال التطرق لمصطلحه وخصائصه وأهميته وأنواعه ومحدداته والعوامل المؤثرة عليه وأساليب قياسه والنظريات المفسرة له وأبعاده وكيفية حدوثه وأشكاله وصور إنعدام الرضا وأخيراً عرض طرق تعزيز وتحسين الرضا الوظيفي على النحو الآتي:

### أولاً: مصطلح الرضا الوظيفي.

تعددت تعريفات الرضا الوظيفي بسبب اختلاف المداخل التي تناول بها العلماء المختلفون والباحثون مصطلح الرضا الوظيفي وهناك عدد من المحاولات التي بذلت لتحديد معنى محدد للرضا الوظيفي وعلى سبيل المثال. إن الرضا الوظيفي: هو الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه وبيئة العمل، مع الثقة والولاء والانتماء للعمل ومع العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية ذات العلاقة.

وفي تعريف آخر يشير "بلوك" إلى أن الرضا الوظيفي: هو اتجاه يعتبر محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة المرتبطة بالعمل ويكشف عن نفسه بتقدير الفرد للعمل وإدارته.

ويعرف الرضا الوظيفي: بأنه يمثل حصيلة لمجموعة العوامل ذات الصلة والعمل الوظيفي والتي تقاس أساساً بقبول الفرد ذلك العمل بارتياح ورضا نفس وفاعلية وعليه فإن الرضا الوظيفي: هو عبارة عن شعور داخلي يحس به الفرد (عامل، موظف) تجاه ما يقوم من عمل وذلك لإشباع احتياجاته ورغباته وتوقعاته في بيئة عمله. (أبوعساف والمرعي، ٢٠١٩، ١٥٣).

وقد أورد عدد من الباحثين تعريفات عدة للرضا الوظيفي منها: سعدي وآخرون (٢٠٢١، ٨).

١- يعرف (Locke): الرضا الوظيفي بأنه " الحالة العاطفية الإيجابية الناتجة عن تقييم الفرد لوظيفته أو ما يحصل عليه من تلك الوظيفة".

٢- ويعرفه (Blegen): بأنه "شعور الفرد اتجاه وظيفته، إن هذا الشعور يعكس درجة التفاعل بين خصائص الفرد والوظيفة والمنظمة".

٣- ويعرفه (Strong): بأنه " حصيلة العوامل المتعلقة بالوظيفة والتي تجعل الفرد محباً له مقبلاً عليها في بدء يومه من دون أي خصاصة".

٤- ويعرفه (Hoppock): بأنه " عبارة عن مجموعة الإهتمام بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تسهم في خلق الوضع الذي يرضى به الفرد".

( على أنه: يشير إلى مشاعر العاملين تجاه أعمالهم. 2008,665 Ogaard , وعرفه )

وبناء على سبق يمكن القول: إن الرضا الوظيفي هو ردود الأفعال الإيجابية للعاملين في البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء تجاه وظائفهم، والمشاعر والأحاسيس التي تتم عن السعادة والرضا عن

كل من الأجور والمكافآت وطبيعة العمل ومهامه وواجباته والعلاقات مع الرؤساء والزملاء وكذلك تحقق تقدير واحترام الذات لديهم، بما يحقق الأهداف الفردية والجماعية لديهم.

### ثانياً: خصائص الرضا الوظيفي.

يتميز الرضا الوظيفي بعدد من الخصائص أهمها: محمد (٢٠١٨، ٤٠).

١. تعدد مفاهيم طرائق القياس، إذ تعددت تعريفات الرضا الوظيفي وتباينت وذلك لاختلاف وجهة نظر العلماء لاختلاف مداخلهم وأرضياتهم التي يفقون عليها.
٢. النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي، فإن ما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر، فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر مما أدى على تنوع طرق القياس المستخدم لقياسه.
٣. إن الرضا الوظيفي يتعلق بعدد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني نظراً لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني.
٤. إن الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول، ناشئة من تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات، ويؤدي هذا الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل وغاياته.

### ثالثاً: أهمية الرضا الوظيفي.

يعد الرضا الوظيفي معياراً مهماً لنجاح المنظمة، فكلما أشبع الفرد حاجاته ورغباته كلما بحث عن تطوير نفسه، وبالتالي جلب المساهمة الحيوية لتطوير منظمته، وهكذا فإن درجة رضا العمال تعتبر دعامة مهمة تعتمد عليها المنظمة في تخطيط وتسيير مجهودات عاملها. (ونوغي، ٢٠١٥، ٦٥).

ويعد العنصر البشري من أهم العناصر المؤثرة في إنتاجية العمل فهو دعامة الإنتاج وتحدد مهاراته مدى كفاية التنظيم وكفاءته، وقد ترتب من إهمال العنصر البشري في بعض المجتمعات والمنظمات أن تخلفت ونقصت إنتاجيتها وهذا مما يدعو إلى دراسة الرضا الوظيفي لما له من أهمية تطبيقية وعملية إذ تتمثل أهمية الرضا الوظيفي بالآتي:

- ١- إن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع درجة الطموح لدى العاملين في المنظمات المختلفة.
- ٢- إن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب العاملين في المنظمات المهنية المختلفة، وانخفاض معدلات دوران العمل.
- ٣- إن الفرد ذو درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكون أكثر رضاً عن وقت فراغه وخاصة مع عائلته، وكذلك أكثر رضاً عن الحياة بصفة عامة.
- ٤- إن العاملين الأكثر رضاً عن عملهم، يكونون أقل عرضة لحوادث العمل.

- ٥- هناك علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي والإنتاجية في العمل، فكلما كان هناك درجة عالية من الرضا الوظيفي أدى إلى زيادة الإنتاج.
- ٦- تحقيق الأمن والاستقرار النفسي والفكري والوظيفي للأفراد العاملين بمختلف المستويات الإدارية، إذ يدفعهم طوعاً إلى زيادة الإنتاج وهو في نهاية المطاف ما تنتشده المنظمة بغض النظر عن طبيعة نشاطها. (العنزي، ٢٠١٧، ٤٦).

#### رابعاً: أنواع الرضا الوظيفي.

هناك أنواع عدة للرضا الوظيفي ويمكن تقسيمها إلى: الخفاف (٢٠١٣، ٣٧٢).

- ١- الرضا الوظيفي وفقاً لشموليته، ويتضمن الأبعاد الآتية:
- أ- الرضا الوظيفي الداخلي: وهو ما يتعلق بالجوانب الذاتية التي يسهم في صنعها مثل الاعتراف، التقدير، القبول، التمكن، إنجاز التعبير عن الذات، العلاقات مع الزملاء والاتجاه نحو المهنة.
- ب- الرضا الوظيفي الخارجي: يتعلق بالجوانب البيئية للموظف في محيط العمل مثل المدير وزملاء العمل ومميزات العمل المالية: (الراتب- الحوافز - الترقيات) ونمط العمل.
- ث- الرضا الكلي العام : هو مجمل الشعور بالرضا الوظيفي تجاه الأبعاد الداخلية والخارجية معاً.
- ٢- الرضا الوظيفي وفقاً للزمن، ويتضمن الأبعاد الآتية:
- أ- الرضا الوظيفي المتوقع: يشعر الموظف بهذا النوع من خلال عملية الأداء الوظيفي بأن ما يبذله من جهد يتناسب مع هدف المهمة.
- ب- الرضا الوظيفي الفعلي: يشعر الموظف بهذا النوع بعد مرحلة الرضا الوظيفي المتوقع عندما يحقق الهدف فعلياً.

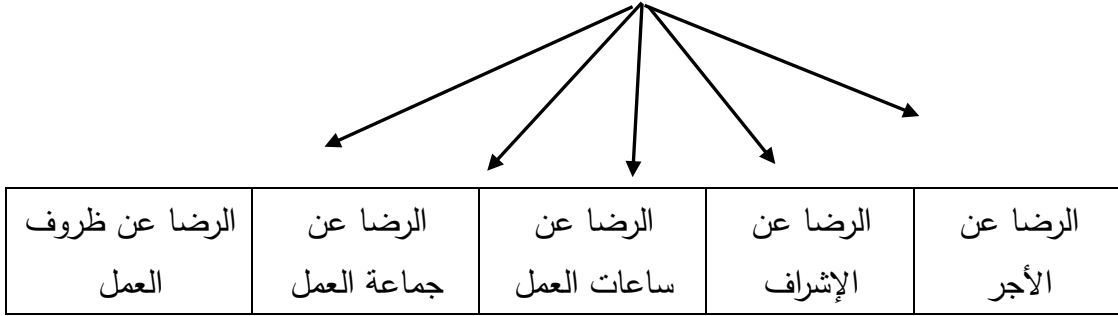
#### خامساً: محددات الرضا الوظيفي.

- بما أن مصطلح الرضا الوظيفي لا يدل على تعريف بذاته، إذ أنه مصطلح متعدد المعاني والمفاهيم، إلا أن علماء الإدارة يرون وجود نوع من الاتفاق على المجالات الواسعة والتي غالباً ما يكون إرضاء الفرد فيها ضرورياً وهي التي يطلق عليها محددات الرضا الوظيفي مثل:
- ١- العوامل المادية: مثل الرواتب، المكافآت، العلاوات الدورية وغيرها من الأمور المادية.
- ٢- العوامل الاجتماعية: مثل العلاقات الشخصية بين الزملاء، العلاقات مع المدراء، بيئة العمل الاجتماعية.
- ٣- العوامل الوظيفية: وهي التي ترتبط بالوظيفة مثل المركز الوظيفي، نمط الإشراف، فرص الترقى الوظيفي.
- ٤- العوامل الشخصية: تتعلق بالشخص نفسه مثل السن، الحالة الاجتماعية والظروف الشخصية.
- (حسنين، ٢٠٢٠، ١٥٢).

## سادساً: العوامل التي تتحكم في الرضا الوظيفي.

ان الرضا يتكون من عدد غير محدد من الميول المفضلة، لكن هناك نوعاً من الاتفاق على المجالات الواسعة لرضا الأفراد، وهذه المجالات تسمى عناصر أو عوامل الرضا الوظيفي، وهي محاولة لتقسيم مكونات الرضا الوظيفي في مجموعات يتوجب على الإدارة الناجحة دراستها لتتعرف على نوعية الرضا الوظيفي.

وحسب الشكل رقم (٤) هناك عوامل عدة تتحكم في الرضا الوظيفي.



شكل رقم (٤) العوامل التي تتحكم في الرضا الوظيفي (سهام، ٢٠١٩، ٢١).

١- الرضا عن الأجر: يعطى للعامل مقابل الجهد المبذول من جهة ومن جهة أخرى يعتبر تكلفة تدفعها المنظمة مقابل قوة العمل لذلك يجدر بالمنظمة أن تضع وتتبع سياسة رشيدة عن طريقها يتم:

- وضوح سياسات الترقية والشروط الأزمية في المترشحين وإعلان هذه الشروط عاملاً مهماً في القضاء على أسباب الشكاوي وكذلك تحسين العلاقات الأساسية في المنظمة.
- ترقية الأعمال والوظائف في هيكل مكون من تدرج يحدد مستويات المسؤولية والسلطة وربط كل عامل بما يستحق من الأجر.
- إعداد برامج تكون ملائمة لإعداد المترشحين للترقية إذا كانت الوظائف التي يرقى إليها تحتاج إلى تكوين خاص.

٢- الرضا عن الإشراف: إن من مهام الإدارة توجيه الأفراد أثناء العملية الإنتاجية من أجل أداء فعال ويمكننا ان نبين نوعين من الإشراف هما:

هناك من المشرفين من يركز إهتمامه على المرؤوسين، وذلك من أجل تنمية العلاقات الشخصية بينه وبينهم وتفهم أوضاع العمال، وهو ما يؤدي إلى خلق جو من الرضا في أوساطهم (العمال). كما أن هناك نوعاً من المشرفين الذين يركزون إهتماماتهم على الإنتاج ويعتبر العمال مجرد أدوات لتحقيق الأهداف المخططة وبالتالي فإن مشاعر واحاسيس الاستياء وعدم الرضا ترتفع في هذه الحالة.

٣- الرضا عن ساعات العمل: إن الوقت الذي يقضيه العامل داخل المنظمة ينبغي أن يحظ بإهتمام من الإدارة وذلك بتخطيط أوقات الراحة وجعلها منفعة للعمال بحيث إذا كانت منافع أوقات الراحة

قليلة فإن ذلك سيؤثر سلباً على أوقات العمل وخلق حالة من عدم الرضا وبالتالي ينعكس سلباً على الأداء.

٤- الرضا عن جماعة العمل: إن جماعة العمل لهم تأثيراً كبيراً على مستويات الإنتاج سواءً بالزيادة أو بالانخفاض كما أوضحته تجارب هاوتلرم إذ أن رضا العامل عن جماعة العمل أمر ضروري ينجم عنه انسجام التفاعل والتفاهم بين مختلف أفراد الجماعة.

٥- الرضا عن ظروف العمل: إن الواقع يثبت أن سوء فهم ظروف العمل يؤدي إلى عدم الرضا وتظهر دلائلها في ارتفاع مؤشرات التغيب لهذا يجب على المنظمة الإهتمام بظروف العمل وتحسينها وتنظيمها من أجل التقليل من التغيب ورفع مستوى الأداء المهني وبالتالي زيادة المردودية. (سهام، ٢٠١٩، ٢٢).

### سابعاً: أساليب قياس الرضا الوظيفي.

أصبح من الضروري قياس الرضا الوظيفي لتقييم البرامج والسياسات المتبعة في تحقيق هذا الهدف، ولقد استخدمت أساليب عدة للتعرف على الاتجاهات النفسية لدى العاملين ومستوى رضاهم عن العمل، وهناك عدد من الأساليب المستخدمة لقياس الرضا في بحوث السلوك التنظيمي، كما تعتبر طريقة تحليل وثائق وسجلات المنظمة مثل سجل الغيابات، وترك الخدمة وسجلات الإنتاجية كأداة لقياس الرضا من أهم الأساليب، وذلك لدقتها وسهولة الحصول على المعطيات ومعالجتها، ومن تقسيمات المتغيرات المتعلقة بالرضا الوظيفي هي الغياب، ويعتمد هذا المؤشر على نسبة أو معدل غياب الفرد في عمله للتعرف على درجة الرضا الوظيفي له فالفرد الراضي عن عمله يكون أكثر ارتباطاً بعمله وأكثر حرصاً على الحضور إلى عمله بعكس الفرد الذي يشعر بالاستياء عن عمله. (العنزي، ٢٠١٧، ٣٦).

وتشير الأبحاث العلمية إلى وجود أساليب لقياس الرضا الوظيفي، فهو تلك العملية التي بموجبها يتم الحصول على الوصف الرقمي وتجميع البيانات حول مؤشرات مما يساعد في معرفة اتجاهات العاملين نحو العمل ومعالجة النقص المادي أو المعنوي المؤثر في الرضا. (رميسة، ٢٠١٩، ٢٤).

ومن أساليب قياس الرضا الوظيفي نذكر منها: (سهام، ٢٠١٩، ٢٤).

١- المقابلات الشخصية: وتعد من أفضل الطرق للحصول على البيانات، ويتوقف نجاح المقابلة

بالدرجة الأولى على مهارة المقابل إذ يمكن بمهارته أن يحصل على البيانات الجيدة.

٢- الملاحظة المباشرة: وتتم من خلال ملاحظة سلوكياتهم أثناء أداء أعمالهم، إلا أن هذا الأسلوب يعتبر أسلوباً عشوائياً مما يجعله غير دقيق ومجال لوقوع الخطأ.

٣- رواية قصة (طريقة ثنائية العوامل): اقترح هذه الطريقة (هرزبرج)، وتتلخص هذه الطريقة بتوجيه

أسئلة إلى أفراد عينة البحث تتضمن محاولة تذكيرهم بحادثة في حياتهم حققت لهم أعلى درجة الرضا الوظيفي، وحادثة أخرى تركت أعلى درجة من عدم الرضا ويطلب منهم توضيح ظروف

الحادثتين بشكل يساعد في تحديد العوامل التي أدت إلى شعورهم بالرضا وتلك التي أدت إلى شعورهم بعدم الرضا.

- ٤- **الاستقصاءات:** يعتبر الاستقصاء الأسلوب الشائع لقياس مستوى الرضا الوظيفي، وذلك راجع لسرية الإجابات فيه فضلاً عن أنه يسمح باستقصاء عينة كبيرة، ويعتمد هذا الأسلوب طرق عدة لقياس أشهرها طريقة التدرج التجميعي والوقائع الحرجة.
- ٥- **طريقة قائمة مينسوتا:** هو مقياس شائع الاستخدام إذ يعبر الأفراد عن مدى رضاهم من عدمه حول بعض الجوانب المتعلقة بـ: (الأجر، الترقية، كفاءة الإشراف)، أما مقياس التقدير فيتراوح بين (راضٍ جداً إلى غير راضٍ جداً).

### ثامناً: النظريات المفسرة للرضا الوظيفي.

تعددت التوجهات لتحديد مصطلح الرضا الوظيفي لوجود تفسيرات عدة متباينة لتباين آراء الباحثين، وتوافقت آراء الباحثين على اعتبار الرضا الوظيفي أبرز المكونات المساعدة على ارتفاع مستوى الإنتاج للشخص، واستمرار عمله المتنامي، وتطورها على مستوى الكفاية والفاعلية معتبرين النظرية توجه لشرح دوافع العمل، ومختلف حاجات البشر، وبرزت نظريات عدة تشرح الدوافع وكيفية استغلالها لحث الأشخاص على انجاز في أعماله، وصنفت في جانبين:

- ١- **نظريات المضمون أو الحاجات:** تسلط الضوء على الرغبات الإنسانية كنظرية ذات العاملين " Factor theorie " كنظرية الحاجات " Maslow " ونظرية الحاجة " Alderfer " نظرية الحاجات الثلاثة (حاجات الانجاز) " Mclelland " .
- ٢- **نظريات المعرفية:** تشرح عمليات الإدراك والفهم المعرفي: كنظرية التوقع ونظرية العدالة والمساواة " ونظرية نموذج بورتر ولولر ونظرية الهدف للوك ونظرية التعزيز.
- فيما يتعلق المضمون أو الحاجات نذكر النظريات الآتية:
- ١- **نظرية ذات العاملين " Factor theorie " :**

قدم (فريدريك هرزبرغ) " Frederic Herzberg " في العام ١٩٥٩ نظريته المعروفة بـ "نظرية ذات العاملين" والتي فصل فيها بين العوامل المسببة للرضا الوظيفي والعوامل المسببة لعدم الرضا الوظيفي، إذ كان الاعتقاد السائد عند الباحثين قبل طرح هرزبرغ لنظريته، هو ان الرضا الوظيفي ذا بعد واحد، أي أن العوامل التي تؤدي إلى عدم الرضا هي نفسها العوامل التي يمكن ان تؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي.

وبعد دراسة أجراها هرزبرغ على ٢٠٠ محاسباً ومهندساً طلب منهم تذكر الفترات التي كان يسيطر عليهم فيها الشعور بالرضا الوظيفي وعدم رضا الموظفين، وما هي الأسباب التي أدت على هذا الشعور، وتوصل إلى تحديد مجموعتين مستقلتين من العوامل هما:

أ- **المجموعة الأولى:** (سميت بمجموعة العوامل الدافعة)، والتي تؤدي في حالة توافرها إلى الشعور بالرضا الوظيفي، والتي تولد الدافع للعمل وهي مرتبطة بمحتوى الوظيفة، وتضم عوامل عدة منها الإنجاز، المسؤولية، التقدير، التقدم والنمو، أهمية الوظيفة.

وهي غير قابلة للإشباع وبالتالي كلما انفتحت المنظمة وزادت الجهد المبذول بغرض إشباع الحاجات، أو هذه العوامل فإن درجة الرضا العام تزداد وبالمقابل تزداد دافعية الأفراد للعمل ويمكننا ان نعتبر العلاقة بين العوامل الدافعة والشعور بحالة الرضا التام في العمل انها النهائية وذلك راجع لكون الحاجات الإنسانية الموجودة في قمة هرم التدرج غير قابلة للإشباع.

ب- **المجموعة الثانية:** (سميت بالمجموعة الصحية -الوقائية - مجموعة عدم الرضا)، وهي العوامل التي ترتبط ببيئة الوظيفة والتي تحول من دون تحقيق عدم الرضا لدى الأفراد فهي تحجب مشاعر عدم الرضا لكنها لا تحقق الرضا بذاتها، وتتمثل هذه العوامل في ظروف العمل، الرواتب، الأجور، سياسات المنظمة، العلاقة مع المشرفين والرؤساء وكل هذه العوامل مسؤولة عن زوال حالة عدم الرضا وبالمقابل فهي ليست مسؤولة عن الشعور بحالة الرضا، كما تعد ذات دور في منع الدوافع السلبية في العمل، ويمكن اعتبارها بمثابة حد أمان في هذا الخصوص.(سليمان ومراد، ٢٠١٨، ٦١).

## ٢- نظرية الحاجات الإنسانية لماسلو (Maslow):

رائدها (إبراهيم ماسلو)، تعد من أبرز النظريات في الحاجات الإنسانية وتدعى نظرية تدرج الحاجات، إذ تصنف الحاجات الإنسانية في سلسلة من جانب، وترتبط هذه الحاجات بالسلوك العام للفرد من جانب آخر، ويتألف نموذج ماسلو للحاجات المتدرجة من خمسة درجات مرتبة بشكل هرمي، وتقوم هذه النظرية على أساس سعى الشخص لتحقيق حاجاته بشكل تدريجي من المتطلبات الدنيا إلى العليا، وإذا لم تتحقق هذه الحاجات يصبح الفرد عاجزاً عن الموازنة الوظيفية، والانسجام مع العمل.

**صنف ماسلو درجات الحاجة الإنسانية كما هي موضحة بالشكل رقم (٥):**

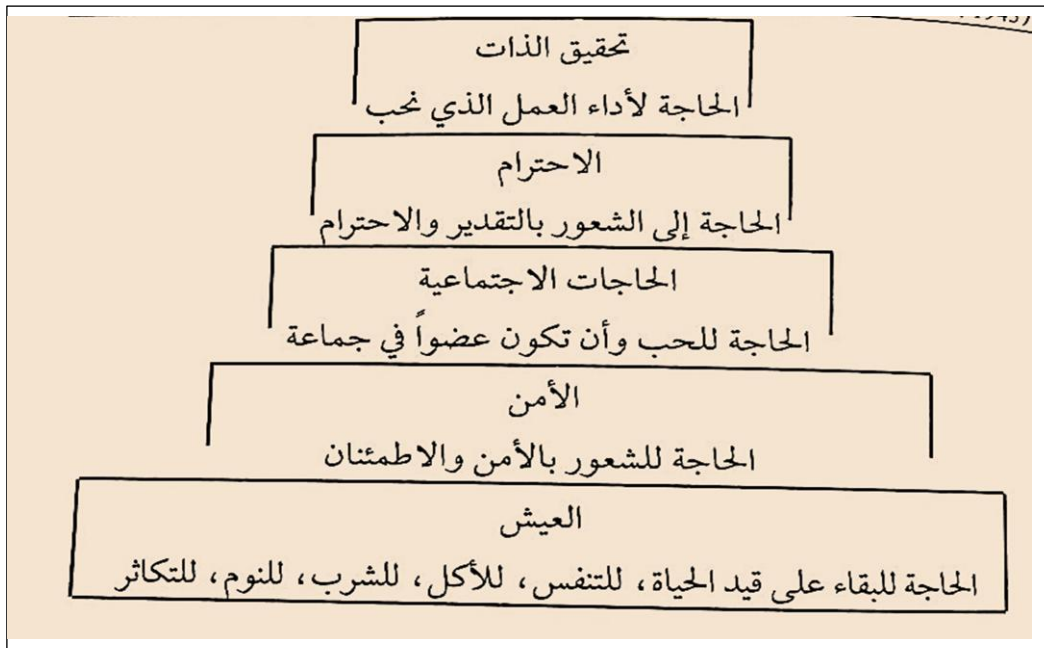
أ- **الحاجات الفسيولوجية:** هي الحاجات الأساسية الرامية إلى الحفاظ على النوع البشري والحاجة إلى الطعام والهواء والراحة والنوم، وهي حاجات متواجدة بالفطرة يشترك فيها جميع البشر.

ب- **حاجات الأمن والحماية:** تعكس حاجة الشخص إلى الأمان والإطمئنان وتلاشي المرض والتهديد بواسطة جهة ما، وتظهر الحاجة إلى الأمن بعد الإشباع النسبي للمتطلبات الفسيولوجية.

ت- **حاجات الحب والولاء:** البشر جميعاً مشتركون بها، بحاجتهم للحب والقبول، وتعد أبرز الحاجات، وهي ضرورية للصحة النفسية للأفراد.

ث- **حاجات تقدير الذات:** تتضمن الحاجة لتقدير النفس، والإحساس الذاتي بالإنجاز، وكذلك الحاجة إلى التميز وكسب احترام الغير، ويعد التقدير للنفس من أبرز معايير النفس السوية، وتعكس هذه الحاجات رغبة الشخص في تبادل الاحترام مع غيره.

ج- حاجات تحقيق الذات: تلك الحاجات التي تستثير الشخص لتنمية مهاراته وامكاناته الذهنية، ولتحقيق الذات والطموحات، عبر تنفيذ المهام المتوائمة مع الميول والغرائز والمعتقدات للموظف. (الغريز وعزالدين، ٢٠١٨، ٥٧).



شكل رقم (٥) هرم ماسلو للحاجات الإنسانية (تومسون، ٢٠٠٤، ١١١)

### ٣- نظرية الحاجة " Alderfer " :

قدم " الدرفر " نظريته في الحاجات الثلاث التي تعتبر تعديلاً لنظرية " ماسلو " وتعرف في مجال علم النفس بنظرية **ERG**، وهي الأحرف الأولى للمسلمات التي تضمنتها النظرية. إذ تقوم النظرية على أساس الحاجات الإنسانية الثلاث وهي التالية:

أ- الحاجة إلى البقاء.

ب- الحاجة للانتماء.

ت- الحاجة للنمو والتقدم.

اتفق كل من " الدرفر " و " ماسلو " على وجود سلم للحاجات وأن الفرد يتحرك على هذا السلم تدريجياً من أسفل إلى أعلى، كما اتفقا على أن الحاجات غير المشبعة هي التي تحفز الفرد، وأن الحاجات المشبعة تصبح أقل أهمية.

وتختلف نظرية " الدرفر " عن " ماسلو " في كيفية تحرك الفرد وانتقاله من فئة إلى أخرى.

يرى " الدرفر " أن يتحرك إلى أعلى وإلى أسفل على سلم الحاجات. قام " الدرفر " بإعادة ترتيب سلم

الحاجات عند ماسلو إلى مجموعات ثلاث وهي:

أ- **حاجات الوجود**: وتشبع عبر الغذاء والماء، وطبيعة العمل، والأجور، وتعد بمثابة الحاجات

الфизиولوجية وحاجات الأمن عند ماسلو.

ب- **حاجات الارتباط:** وتشبع عبر الارتباطات الاجتماعية المتبادلة مع الآخرين، وتكافئ حاجات الولاء والمستوى الاجتماعي عند ماسلو.

ت- **حاجات النمو:** تركز على تطور قدرات وإمكانيات الفرد والرغبة في النمو الشخصي، ويتم اشباعها من خلال قيام الفرد بعمل منتج، وهي تماثل حاجات التقدير والاحترام وتحقيق الذات عند " ماسلو " .

#### الجديد في هذه النظرية:

أنها ترى أن الفرد قد يعمل على إشباع أكثر من مستوى في الوقت ذاته، إلا أن إهتمام الفرد بمختلف الاحتياجات يختلف من شخص إلى آخر، ومن مرحلة إلى أخرى، كما أنها ترى أن عدم قدرة الفرد على اشباع مستوى أعلى من الاحتياجات ستؤدي به إلى الارتداد نحو تحقيق اشباع أكبر لأحد المستويات الأقل. (سعيدى وأخرون، ٢٠٢١، ١٤).

#### ٤- نظرية الحاجات الثلاثة (حاجات الانجاز) " Mclelland ":

قدم ماكلياند " Mclelland " في العام ١٩٧٣ نظريته المعروفة باسم نظرية الحاجات الثلاثة (حاجات الانجاز)، إذ صنفها إلى ثلاث مجموعات هي:

أ- **الحاجة للانجاز:** وهي تمثل الرغبة التي يبديها المورد البشري نحو تحقيق معدلات أداء عالية والوصول إلى تحقيق الأهداف الموضوعية بفعالية، أي هي الرغبة في التميز.

ب- **الحاجة للقوة:** وهي تمثل رغبة المورد البشري في التحكم في سلوك الآخرين، أي هي الرغبة في ممارسة السلطة عليهم، ويميز ماكلياند بين شكلين من أشكال الحاجة للقوة هما:

ث- **الحاجة للقوة الشخصية:** وهي تمثل رغبة الجانب السلبي للحاجة للقوة، إذ تعكس حب السيطرة الفردية على الآخرين من أجل تحقيق الأهداف الشخصية.

ج- **الحاجة للقوة الاجتماعية:** وهي تمثل رغبة الجانب الإيجابي للحاجة للقوة، إذ تعكس الرغبة التي يبديها المورد البشري في استخدام سلطته في إطار المسؤولية الاجتماعية من أجل تحقيق أهداف تنظيمية وليس أهداف شخصية.

ت- **الحاجة للانتماء:** وهي تمثل رغبة المورد البشري في التحكم في تشكيل علاقات صداقة وود مع الآخرين. (سعيدى وأخرون، ٢٠٢١، ١٦).

فيما يتعلق نظريات المعرفة، نذكر النظريات الآتية:

#### ١- نظرية التوقع:

قام (فكتور فروم) بتقديم هذه النظرية في العام ١٩٦٤، والتي تفسر سبب قيام الفرد باختيار سلوك معين من دون غيره، وترى أن دافعية الفرد للقيام بسلوك معين تتحدد باعتقاد الفرد بان لديه القدره على القيام بذلك السلوك، وأن القيام بذلك السلوك سيؤدي إلى نتيجة معينة، وأن هذه النتيجة ذات أهمية للفرد، وهذا يعني أن تحفيز الفرد يعتمد على توقعاته كما يأتي:

أ- التوقع الأول: إن الجهد المبذول سيؤدي إلى الإنجاز المطلوب.

ب- التوقع الثاني: إن الإنجاز المطلوب سيحقق المكافآت المرغوبة من قبل الفرد والتي بدورها تشبع حاجاته، وبالتالي تحقق الرضا له، وهذا يعني أن الفرد لن يسلك سلوكاً يتوقع أن النتيجة ستكون منخفضة، وكذلك لن يختار سلوكاً يحقق مكافآت لا تشبع حاجاته، لذا فإن تحفيز الفرد للقيام بعمل يعتمد على قوة الرغبة والتوقع. (أميرة ونورالهدى، ٢٠١٩، ٦٥).

## ٢- نظرية العدالة والمساواة:

قدم ستاسي آدم (Stacy Adams) في العام ١٩٦٥ نظرية العدالة والتي حاول من خلالها تفسير السلوك الإنساني في المنظمات بصفة عامة والرضا الوظيفي بصفة خاصة. تركزت الفكرة الأساسية لهذه النظرية على أن الفرد يتوقع أن يحصل من عمله على عوائد تتسجم مع الجهود التي يبذلها الآخرون من إطار المستوى من الأداء المنجز نفسه، ووفقاً لهذه النظرية فإن هذه العلاقات تتجسد في ثلاث صور هي:

أ- إذا كانت العوائد المتحققة للفرد بالمقارنة مع أقرانه المستوى نفسه من العوائد فإن العدالة تتحقق من خلال ذلك.

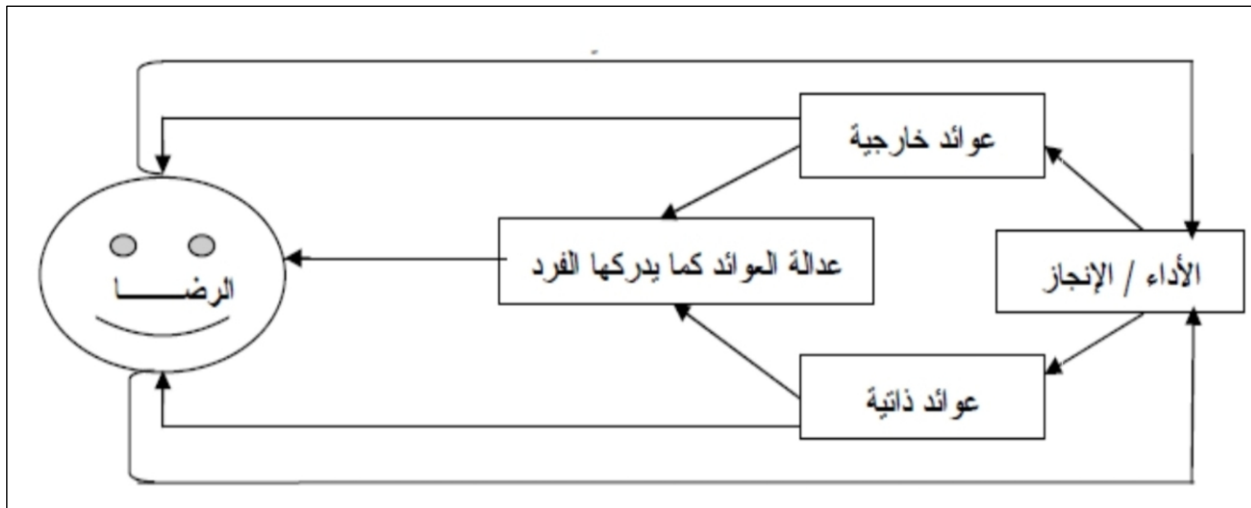
ب- إذا كانت العوائد المتحققة للفرد بالمقارنة مع أقرانه أقل المستوى من العوائد فإن العدالة لا تتحقق من خلال ذلك.

ت- إذا كانت العوائد المتحققة للفرد بالمقارنة مع أقرانه أعلى المستوى من العوائد فإن العدالة لا تتحقق من خلال ذلك.

ولذا فإن الأفراد عند شعورهم بعدم العدالة في حصولهم على العوائد مقابل الجهود المبذولة فانهم يلجئون إلى الآتي: تخفيض جهودهم، التأثير على الآخرين، يتركون العمل... لذا فإن تحقيق العدالة في العمل يحقق للعاملين والإدارة استقراراً وثباتاً في الأعمال. (رميسة، ٢٠١٩، ٢٤).

## ٣- نظرية نموذج بورتر ولولر:

طور (بورتر ولولر) في العام ١٩٦٨ أنموذج (فروم) كما هو موضح في شكل رقم (٦) إذ ربطا الرضا بكل من الإنجاز والعائد، فهم يصفون حلقة وسيطية بين الإنجاز والرضا وهي العوائد، وبموجب هذا الأنموذج يتحدد رضا الفرد بمدى تقارب العوائد الفعلية مع العوائد التي يعتقد الفرد بأنها عادلة ومنسجمة مع الإنجاز أو الجهد المبذول، فإذا كانت العوائد الفعلية لقاء الإنجاز تعادل أو تزيد على العوائد التي يعتقد الفرد بأنها عادلة فإن الرضا المحقق سيدفع الفرد إلى تكرار الجهد. (قريشي وسبتي، ٢٠١٥، ١٢٨).



شكل رقم (٦) نظرية بورتر ولولر (العنزي، ٢٠١٧، ٢٧).

#### ٤- نظرية القيمة للوك:

يرى (ادوين لوك) إن المسببات الرئيسة للرضا عن العمل، هي قدرة ذلك العمل على توفير العوائد ذات القيمة والمنفعة العالية لكل فرد على حدة وأنه كلما استطاع العمل توفير العوائد ذات القيمة للفرد كلما كان راضياً عن العمل وأن العوائد التي يرغبها الفرد ليست تماماً هي الموجودة في نظرية تدرج الحاجات لماسلو وإنما تعتمد بالدرجة الأولى على ادراك وشعور كل فرد على حدة بما يوده من عوائد يرى إنها تناسب وظيفته ومستواه الاجتماعي وتناسب رغباته وأسلوبه في الحياة. (طه، ٢٠١٧، ٣١).

#### ٥- نظرية التعزيز:

من أبرز رواد هذه النظرية العالم (سكينر) وترتكز هذه النظرية على الارتباط بين المثير والاستجابة، وتعتقد أن تصرف البشر بطريقة معينة نتيجة لمحفز خارجي، والسلوك المعزز بالمكافأة يمتد ويتم تكراره؛ لكن السلوك غير المعزز سيتوقف ولا يتكرر، لذلك تتباين فاعلية المحفز في تكوين السلوك المنشود لدى الأشخاص بناءً على مرات التحفيز المصاحبة للسلوك، وبناءً على تأثير ذلك التحفيز. (الغريز وعزالدين، ٢٠١٨، ٥٩).

#### تاسعاً: أبعاد الرضا الوظيفي.

تعددت آراء الكتاب والباحثين حول أبعاد الرضا الوظيفي ومن خلال ما تضمنته الدراسات السابقة في جدول رقم (٤) لوحظ أنه يوجد تعدد واختلاف حول أبعاد الرضا الوظيفي، إذ لا يوجد اتفاق على نوعها وعددها، واعتمدت الدراسة على ثلاثة أبعاد، بناءً على أهم الأبعاد التي تكررت في الدراسات السابقة والتي لها دور مهم من وجهة نظر الباحثة في تعزيز الرضا الوظيفي في البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء، وهي: (مهام العمل وواجباته-العلاقات مع الزملاء والرؤساء- التقدير والاحترام وتحقيق الذات). وفيما يأتي عرض لها:

#### ١- مهام العمل وواجباته:

يمثل محتوى العمل بما يتضمنه من مسؤولية وصلاحيه، ودرجة تنوع المهام التي يتضمنها ودرجة أهمية هذه المهام بالنسبة للعامل، إذ أنه كلما كان العمل ذا محتوى عالٍ، "أي يتضمن عناصر إثراء والتي تسمى بالتحميل العمودي"، كلما شعر الفرد بأهميته وهو يؤدي هذا العمل وبالتالي يزداد رضاه عنه. (سعيدى واخرون، ٢٠٢١، ٢١).

ومهام العمل وواجباته يشمل وضوح المهام والمسؤوليات والشروط: (القدرات - الاستعدادات - المؤهلات) التي تتطلبها المنظمة والذي يتيح العمل للعامل من اظهار جميع مهاراته وقدراته ومواهبه وفرص المبادرة والإبداع. (مقران وشرايف، ٢٠٢٠، ١٤).

وهناك متغيرات محتوى العمل أهمها: دحدوح (٢٠١٦، ٧٦).

أ- درجة تنوع مهام العمل: أي كلما كانت درجة تنوع مهام العمل عالية، أي كلما قل تكرارها زاد الرضا عن العمل والعكس.

ب- درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد: أي كلما زادت الحرية في اختيار طرق أداء العمل وفي اختيار السرعة التي يؤدي بها العمل زاد رضاه عن العمل.

ت- استغلال الفرد لقدراته: أي أنه كلما تصور الفرد أن العمل الذي يقوم به يستنفذ كامل قدراته زادت درجة رضاه عن العمل.

## ٢- العلاقات مع الزملاء والرؤساء:

لا شك أن علاقات العامل بزملائه في وحدة العمل تلعب دوراً مهماً في مدى تعلقه بوظيفته، واندماجه في العمل، فالمنظمات تسعى دائماً لتوفير أجواء تسود فيها علاقات طيبة بين العاملين وتوفير فرص الصداقة والتعاون فيما بينهم، وكذا إقامة علاقات طيبة بينهم وبين الإدارة وذلك لبناء جسور الثقة بالإدارة إلى جانب احترام العاملين لقدرات بعضهم بعض وتوافقهم الاجتماعي المتبادل، وتعمل على بناء وحدة اجتماعية مترابطة ومتكاملة. (العنزي، ٢٠١٧، ٣٤).

أكدت الدراسات إلى أن جماعة العمل تؤثر على رضا الفرد بالقدر الذي تمثل هذه الجماعة مصدر منفعة للفرد أو مصدر توتر له، فكلما تفاعل الفرد مع الآخرين في العمل يحقق تبادل للمنافع بينه وبينهم كلما كانت جماعة العمل مصدراً لرضا الفرد عن عمله والعكس بالعكس، إذ تملك الجماعة قدرة كبيرة في التأثير على أعضائها سلباً أو إيجاباً وكلما انسجم الفرد مع أعضاء الجماعة كلما كانت الجماعة مصدراً لرضا أعضائها وعلى العكس من ذلك إذا كان تفاعل الفرد ضمن الجماعة يعوق اشباع حاجاته ووصوله للأهداف أدى ذلك إلى عدم رضاه، بناءً على ذلك فإن الرضا يتحقق عن جماعة العمل عند توافر الشروط الآتية:

- تقارب درجات ثقافة العاملين (أخلاقهم).
- الاندماج مع الزملاء في العمل، حيث إذا تمكن العامل الجديد من سهولة التعامل والاندماج في الجماعة سيرتفع مستوى الرضا.

- المشاركة في النشاطات المهنية نفسها كالنوادي وغيرها. (مقبل، ٢٠١٨، ٨٢).

ويمكن القول: إنه كلما كانت علاقة العاملين ببعضهم وعلاقتهم برؤسائهم مبنية على التعاون والمحبة كان الرضا لديهم أكبر وأقوى.

### ٣- التقدير والاحترام وتحقيق الذات:

إن الاختلاف في درجة الرضا الوظيفي، أو حتى عدم الرضا أمر طبيعي بين العاملين، حتى لو كانوا يشغلون أعمالاً أو وظائف متماثلة، وينشأ هذا الاختلاف بسبب الاختلاف في المعاملة التي يلقاها كل فرد من رئيسه، أو العلاقة التي تربطه بزملائه في العمل، فهذه كلها أمور يختلف دورها من شخص إلى آخر، كما أن فرص التقدم والترقية قد تختلف بين العاملين بسبب أدائهم أو أقداميتهم، أو غير ذلك من الاعتبارات. (حبايبه، ٢٠٠٩، ١٧).

والتقدير والاحترام رغبة العامل في كسبه من الآخرين حتى يتنامى لديه الشعور بالأهمية والثقة، ومن خلاله يشعر بالقدرة والقوة، أنه مفيد وضروري في هذا العالم، وتحقيق الذات تعكس الرغبة الكبيرة للعامل في أن يكون أكثر تميزاً من غيره وأن يصبح قادراً على فعل أي شيء يستطيعه والتي وصفها ماسلو بأنها رغبة الفرد في المعرفة والفهم واعتماده على النفس وأن يصبح له هدف يسعى لتحقيقه.

ويتصف الأفراد الذين يتوصلون إلى تحقيق الذات ب (تقبل الذات والآخرين والطبيعة، عفوية الأفكار والدافعية، الإهتمام بالمشاكل العامة والشعور بوجود مشروع في الحياة، تكوين علاقات شخصية عميقة، الإحساس بالفكاهة والضحك). (دحدوح، ٢٠١٦، ٥٥).

وقد اثبتت بعض الدراسات أنه كلما كان هناك ميل لدى الفرد للتمسك برأيه وثقته به واحترامه لذاته والعلو بقدره، كان أقرب إلى الرضا عن العمل، أما أولئك الأشخاص الذين يشعرون بنقص في قدراتهم، أو شعورهم بالشك وعدم الثقة واليقين بأفكارهم وآرائهم وعدم استعدادهم، فانهم عادة يكونون غير راضين عن العمل. (مقران وشرايف، ٢٠٢٠، ١١).

### عاشراً: كيفية حدوث الرضا الوظيفي.

يعمل الناس لكي يصلوا إلى أهداف معينة، وينشطون في أعمالهم لإعتقادهم أن الأداء سيحقق لهم هذه الأهداف، ومن ثم فإن بلوغهم إياها سيجعلهم أكثر رضا عما هم عليه، أي أن الأداء سيؤدي للرضا، وحين ننظر للرضا كنتيجة للكشف عن الكيفية التي يتحقق بها والعوامل التي تسبقه وتعد مسؤولة عن حدوثه، سنجد أن تلك العوامل تنظم في نسق من التفاعلات يتم على النحو الآتي:

١- الحاجات: لكل فرد حاجات يريد ان يسعى إلى اشباعها، ويعد العمل أكثر مصادر هذا الاشباع.

٢- الدافعية: تولد الحاجات قدراً معيناً من الدافعية يحث الفرد على التوجه نحو الأشياء أو المصادر التي تشبع هذه الحاجات.

٣- الأداء: فالدافعية تتحول إلى أنشطة خاصة في العمل، إذ يعتقد الفرد أن هذا الأداء الوسيلة الجيدة لاشباع هذه الحاجات.

٤- الاشباع: يؤدي الأداء الجيد والفعال إلى اشباع حاجات الفرد.

٥- الرضا: بعد بلوغ الفرد إلى مرحلة الاشباع من خلال الأداء الجيد في العمل يجعله راضياً عن عمله، بإعتباره الوسيلة التي من خلالها يتم اشباع حاجاته. (العنزي، ٢٠١٧، ٣٥).

## الحادي عشر: أشكال وصور انعدام الرضا الوظيفي.

إن عدم الرضا في مجال ما، ينعكس على غيره من المجالات، ويتعرض العاملون في المنظمة إلى مظاهر من عدم التوافق الوظيفي وفقاً لتأثير أحد المسببات أو حزمة العوامل المتفاعلة بما ينعكس على إنتاجهم وأدائهم، ويتكون سوء التوافق الوظيفي لأسباب ذاتية للعاملين ترجع للشخص نفسه، كإنخفاض مستوى اجتهاده، أو انعدام التدريب المستمر، أو لعدم توافق مهاراته مع طبيعة الوظيفة مما ينعكس بالسلب على مختلف الوظائف النفسية.

هناك أشكال عدة لسوء التوافق تختلف في مستواها، فقد يظهر على شكل انحراف ضئيل، أو سلوك غير معتاد على شكل انحرافي سلوكي، كذلك انخفاض القدرة الإنتاجية، والإحساس بالضجر حيال العمل في المنظمة. وتعد العلاقات داخل المنظمة وخارجها، وتعدد الصور لعدم التناغم الوظيفي تنم عن عجز الشخص عن التأقلم مع معطيات مهامه المادية والاجتماعية معاً، مثل: ضعف الإنتاجية، وزيادة معدل الحوادث، والمشكلات الفنية، وسوء التعامل مع المعدات والتقنيات، والتغيب الكثير والتمارض بعذر أو بدون عذر، وكذلك الاحتكاك الزائد مع الرؤساء والزملاء، وعدم الالتزام بتعليمات المنظمة وتحريض الزملاء على الشكوى والتذمر من أنظمة العمل في المنظمة، ويتوجب الانتباه إلى أن عدداً من الأشخاص يبقون في العمل على الرغم من سخطهم أو نزاعهم، لا سيما من يملكون حظوظاً ضئيلة للانتساب لعمل أو وظيفة جديدة، ومن لديهم التزامات اقتصادية عالية. (الغريز، ٢٠١٨، ٥٦).

## الثاني عشر: دور التسويق الداخلي في تعزيز الرضا الوظيفي.

### ١. دور التحفيز في تحسين الرضا الوظيفي:

الحوافز المأخوذة من التحفيز، وهي الأدوات المادية والمعنوية التي ينتهجها أرباب العمل لزيادة الرضا الوظيفي للعاملين، والذي يلعب دوراً رئيسياً ومهماً في تطوير المنظمة، وزيادة الأرباح، ويمكن توضيح هذا الدور بالنقاط الآتية: كريمة وآخرون (٢٠٢٠، ٢٣).

- التقليل من الشكاوي والتظلمات من قبل العاملين لإدارة المنظمة بكل ما يتعلق بالعمل.
- رفع الروح المعنوية للعاملين ما يزيد من التزامهم بمواعيد وقوانين العمل، وعدد ساعات العمل والتقليل من تغيبهم عن العمل، الأمر الذي ينعكس بالإيجاب على زيادة إنتاجيتهم التي تترجم بزيادة الأرباح.
- تقليل تهرب العاملين من المنظمة بسبب تدني رضاهم الوظيفي؛ لأن تكرار مثل هذه الحالة يزيد من خسائر المنظمة فيما يخص زيادة تكلفة العاملين الجدد.

• تمسك العاملين بعملهم بدلاً من بذل جهودٍ اضافية لتجنب تسريحهم من العمل، أو الاستغناء عن خدماتهم واقتلتهم.

وتعد الحوافز من العوامل المهمة الواجب توافرها لأي جهد منظم يهدف إلى تحقيق مستوى عالٍ من الأداء إذ أن للحوافز تأثيراً مهماً على رفع مستوى أداء الأفراد وأدائهم الوظيفي، وتتجلى هذه الأهمية بالنسبة للأفراد بالآتي:

• رفع مستوى رضا الفرد وإيجاد علاقات إجتماعية بين الزملاء وتكون قائمة على العلاقة بين الرئيس والمرؤوس.

• اشباع حاجات الفرد المادية والمعنوية.

وعليه فإن نظام التحفيز الجيد يسهم في جذب الأفراد والتحاقهم بالمنظمة، واشباع حاجاتهم ويعزز من استمرارهم بالعمل، ويثير المنافسة فيهم وبذل الجهد لتحسين أدائهم والإبداع فيه، ويوفر لهم المناخ التنظيمي الإيجابي الذي يشعرون بالرضا والثقة، ويرفع من روحهم المعنوية ويقوي ولائهم للمنظمة ورغبتهم في تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، ومنه تقع على المنظمات مسؤولية الإهتمام بالعاملين وتمكينهم من تحقيق أهداف التنظيم من خلال تحقيق أهدافهم في العمل وتأمين مصالحهم، مما يشعر أن نجاح المنظمة مرتبط بمدى رضاهم وتأمين مطالبهم. (فتح الله، وآخرون، ٢٠٢٠، ١٩).

## ٢. دور التمكين في تحسين الرضا الوظيفي:

تسعى المنظمات من خلال تمكين العاملين فيها لايجاد مستوى جديداً داخلها، وهو جعل العاملين يفعلون ما هو ضروري وتحتاجه فعلاً المنظمة، وأن المديرين على علم ودراية بان عملية إعادة الحيوية لمنظماتهم لا بد أن تحدث من أسفل إلى أعلى؛ لكن عملية إعادة البناء قد تشكل ضغطاً على العاملين تجعلهم أقل إنتاجية، ويمكن التخفيف من حدة الضغوط من خلال توفير مستوى عالٍ من الانفتاح لدى الإدارة العليا، لذا تهتم المنظمات إهتماماً بالغاً بكيفية الوصول إلى درجة كبيرة من الرضا الوظيفي للعاملين مما له الدور على الأداء الفعال لهم، انطلاقاً من التمكين لتوطيد العلاقة بين الإدارة والعاملين التي تهدف إلى تكوين درجة عالية من الثقة والانتماء من خلال المشاركة والاندماج والالتزام. (Green,2000,p6).

وقد وضح كل من قريشي وسبتي الدور الذي يلعبه التمكين في تحقيق الرضا الوظيفي من خلال: قريشي وسبتي (٢٠١٥، ١٣٠).

١- خلق جو مناسب للعمل داخل المنظمة، فالعامل يشعر بأنه لا توجد عملية إنفصال بينه وبين القادة.

٢- زيادة الرضا الوظيفي إذ يساعد التمكين الفعال في تعزيز الدور الإيجابي بالنسبة لمعنويات العامل فزيادة الاتصال بين المدير والمرؤوسين والتعلم أثناء العمل والشعور بزيادة المسؤولية والمشاركة، كل ذلك من شأنه أنه يساعد على رفع معنويات العاملين.

٣- إن التمكين يرفع الروح المعنوية للعاملين، وذلك؛ لأن اعطاء القائد للموظفين حرية التصرف في حدود مسؤولياته والوقوف على النتائج من دون الدخول في الجزئيات والتفاصيل، كل ذلك يولد الثقة المتبادلة بين القائد ومرؤوسيه، كما يولد لديهم الإحساس بالمسؤولية ويدفعهم لأداء المهام المفوضة إليهم على أحسن وجه وبذلك يمارس القائد من خلال تمكين الثقة بدلاً من سلطة الأداء.

٤- تعمل على زيادة دافعية الأفراد وتحفيزهم للعمل وذلك باعطاهم الفرص الجيدة للمشاركة وإطلاق الطاقات والمبادرات والإبتكارات الرامية لتحقيق الأهداف.

### ٣. دور التدريب في تحسين الرضا الوظيفي:

إن التدريب لم يعد ترفاً تمارسه المنظمة متى وكيف شاءت بل أصبح أمراً حيوياً ورئيساً لمواكبة التحديات والمتغيرات المختلفة، وينظر إلى التدريب على أنه أداة لإحداث التغيير الإيجابي في المعرفة والمهارات والسلوك والاتجاهات، كما أن التدريب يكسب المورد البشري في المنظمة الثقة بالنفس ويرفع الروح المعنوية ويعمل على علاج بعض الظواهر السلوكية مثل كثرة الغياب، كما يعمل على تحسين جودة الخدمة أو السلعة المقدمة فضلاً عن تنمية السلوكيات الإيجابية والاتجاهات الجيدة عن المنظمة واكتشاف القدرات الكامنة لدى الموارد البشرية في المنظمة وتهيئة البيئة المناسبة للصحة للتطوير والإبداع.

كما أن التدريب يقلل من التوتر الذي يصيب العاملين نتيجة نقص المعارف والخبرات والمهارات، ويزيد من الولاء والانتماء للمنظمة، كما يساعد في إعداد العاملين لشغل المناصب القيادية وتنمية الشعور بالمسؤولية والتقليل من الإصابات في العمل ومشكلة قلة الإشراف، كم يسهم في تحقيق رضا العاملين والتقليل من تسربهم ويعالج جوانب القصور في المنظمة ويزيد من الاستقرار والتماسك، لذا يجب على المنظمات ان تقرر وأن تستثمر في التدريب بالموازنة بين الفوائد المتمثلة في ارتفاع الإنتاجية مقابل تكاليف التدريب، من جهة أخرى العمال المدربون عندما تصبح مهاراتهم مرتفعة يمكن أن يغادروا المنظمة بسهولة من دون دفع تكاليف التدريب الذي تلقوه، ونتيجة لذلك ظهرت الحاجة للإهتمام بتطبيق الرضا الوظيفي بهدف التأثير على العمال ليبقوا بشكل مطولا أو بشكل دائم في منظماتهم.

وأشارت الدراسات التي تناولت العلاقة بين التدريب والرضا الوظيفي أن هذين المتغيرين تربطهم علاقة إيجابية. (فتح الله، وآخرون، ٢٠٢٠، ١٨).

### ٤. دور نظام المعلومات التسويقية في تحسين الرضا الوظيفي:

بما ان نشر المعلومات التسويقية: هو تعريف العاملين بخطط وسياسات وأهداف وإستراتيجيات المنظمة من خلال تعاملهم مع العملاء، إذ أن العمال يحتاجون إلى معلومات تسويقية لتنفيذ أعمالهم أو المهام الموكلة إليهم على أكمل وجه وقد اثبتت الدراسات ان العمال الذين يتقنون عملهم جيداً يكونوا أكثر ارتياحاً وثقة ومن ثم يكونوا راضيين عن عملهم أكثر من الذين لا يتقنون عملهم.

إن سهولة الحصول على المعلومات التسويقية ووضوحها يحتاجها العمال لأداء مهامهم، إذ تمكنهم من إتمام المهام الموكلة إليهم في الأوقات المحددة لها مما يؤثر إيجاباً على نفسياتهم من جهة، ويرفع فرص الترقية لديهم من جهة أخرى، فعدم وصول المعلومات التسويقية بسرعة يؤدي إلى تراكم الأعمال وعدم إنجازها في وقتها يخلق ضغوطات على العمال مما يؤثر سلباً على مستوى رضاهم الوظيفي. (ليلة، ٢٠١٧، ١٧٨).

وترى الباحثة: أن دور نظام المعلومات التسويقية في تحسين الرضا الوظيفي دوراً فعالاً ومهماً جداً، فهو يخلق لدى العاملين شعوراً بالقبول والمشاركة المعنوية والمسئولية في تحقيق أهداف المنظمة، زد على ذلك أنه

يساعد على الارتباط والتماسك بين العاملين من كل المستويات العليا والوسطى والدنيا في المنظمة، والبيئة الخارجية، وأيضاً يولد لدى العاملين الثقة والاحترام وتوطيد العلاقات بينهم مما يولد الرضا الوظيفي.

وما لنظام المعلومات التسويقية أهمية في عميلة اتخاذ القرارات التسويقية الفعالة، خصوصاً في ظل البيئة المعقدة شديدة التغيير التي تعمل فيها البنوك، والتي يتطلب منها مواكبتها باستمرار ومراقبة ما يجري فيها من تغيرات، فهو يولد زيادة الثقة لدى العاملين، إذ شعورهم بأنهم أهل الثقة وعلى إطلاع دائم بالمعلومات التسويقية، وإدراكهم لدورهم جيداً، ويملكون صورة واضحة لمهامهم وواجباتهم تجاه العملاء. وكذلك الشعور بالقبول والمشاركة المعنوية لديهم نتيجة تطبيق سياسات نظام المعلومات التسويقية.

#### ٥. دور الاختيار والتعيين في تحسين الرضا الوظيفي:

يمكن القول: أن عملية الاختيار والتعيين تعبر عن عملية المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة، وتهدف إلى وضع الفرد المناسب في الوظيفة المناسبة، وذلك بما يتناسب مع خصائص الفرد المتقدم وما يحمله من مؤهلات وخبرات مع شروط ومواصفات الوظيفة المراد شغلها. ولها دور مهم في تحسين الرضا الوظيفي، إذ أن الاختيار والتعيين الذي يتم وفق إجراءات تتسم بالعدالة في المفاضلة ووفقاً للقوانين تنص بعدم التمييز والمساواة في المعاملة، تجعل العاملين على صلة طيبة بينهم وبين المنظمة، وتجعل العامل يشعر بارتياح ورضى من إذ حصول من يستحق فقط للترقية والحوافز.

فالمفتاح لتحقيق الرضا الوظيفي، هو العثور على الشخص المناسب لملئ كل وظيفة، ومفتاح العثور على الشخص المناسب، هو التأكد من أن اختيارك قوي ودقيق بقدر الإمكان باستخدام جميع الأدوات المتاحة لك. (سليمان ومراد، ٢٠١٨، ٧٦).

ومما سبق يمكن القول: إن الرضا الوظيفي يعتبر موضوعاً له أهمية بالغة في كل المجالات، لما له من آثار إيجابية على البيئة العامة للبنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء، إذ يخلق عاملين يشعرون بالرضا في عملهم بدرجات مرتفعة، مما يؤدي هذا الشعور بالثقة والولاء والانتماء وزيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج فيحقق بذلك أهداف البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء وغاياته.



## المبحث الثالث: البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء.

تعد البنوك من أهم المنشآت المالية الحيوية في أسواق النقد لأي اقتصاد قومي، حيث تلعب دوراً ريادياً واستراتيجياً في تنفيذ أهداف ومكونات السياسة النقدية للدولة، وبذلك فهي تسهم بشكل جوهري في تصعيد ركائز التنمية الاقتصادية والاجتماعية باعتبارها الوسيط الاقتصادي الوحيد الذي يتولى عملية تجميع الموارد المالية عن طريق الإدخار لإعادة توجيهها في عملية التمويل للمنظمات الاقتصادية في إطار ما يسمى بالقروض البنكية التي تمنح لها من طرف البنوك. <https://yemen-nic.info>

يتطرق هذا المبحث هذا المبحث إلى عرض نبذة عن نشأة الجهاز المصرفي اليمني وتطوره وهيكلك الجهاز المصرفي اليمني، ونبذة تعريفية عن البنوك التي تضمنتها الدراسة وهي: (بنك الإنشاء والتعمير، البنك التجاري اليمني، بنك التسليف التعاوني الزراعي(كاك بنك)، بنك اليمن الدولي، مصرف اليمن والبحرين الشامل، بنك سبأ الإسلامي).

### أولاً: نشأة الجهاز المصرفي اليمني وتطوره.

شهد القطاع المصرفي اليمني فترات انتقالية عدة، في الستينات لم يكن هناك بنوك بالشكل المتعارف عليه حالياً قبل العام ١٩٦٢م سوى مجموعة من الوكالات التجارية ومكاتب للصرافة والتحويل والتمويل وعدد من شركات الملاحة في كل من الشطرين: الشمالي والجنوبي لليمن سابقاً، وبعد ثورة ٢٦ سبتمبر أنشئ البنك اليمني للإنشاء والتعمير بموجب قرار جمهوري أصدر في ٢٨ أكتوبر ١٩٦٢م وأصبح هذا البنك إلى جانب وزارة المالية مسؤولين عن رسم وتنفيذ السياسة النقدية،

وبعد العام ١٩٧١م بداية العمل المصرفي المنظم في اليمن إذ صدر قرار جمهوري بالقانون رقم (٤) تضمن إنشاء البنك المركزي اليمني ثم تبعه إصدار قانون البنوك رقم (٨) لسنة ١٩٧٢م والذي على دوره تأسس اثنا عشر بنكاً تجارياً ما بين بنوك وطنية وعربية وأجنبية، منها ثلاثة بنوك متخصصة في نهاية العام ١٩٨٩م والتي ساهمت في توسيع دائرة النشاط الاقتصادي.

أما في الشطر الجنوبي الذي كان يرزح تحت الاستعمار في ٣٠ نوفمبر ١٩٦٧م وتحديداً في ٢٧ نوفمبر ١٩٦٩م صدر قانون التأميم رقم (٢٧) في العام نفسه، قضى بتأميم جميع البنوك العاملة آنذاك ودمجها في بنك واحد هو البنك الأهلي اليمني الذي تأسس العام ١٩٦٩م ثم تلاه إصدار القانون (٣٦) تضمن إنشاء مصرف اليمن المركزي العام ١٩٧٢م ليتولى جميع وظائف واختصاصات ومهام البنك المركزي للدولة.

وبعد ذلك شهد الجهاز المصرفي اليمني تطوراً كمياً ونوعياً، وارتفعت عدد البنوك العاملة حتى نهاية العام ٢٠١٢م إلى (١٧) بنكاً، منها بنكين متخصصين، وأربعة بنوك تجارية هي فروع لبنوك عربية وأجنبية، وستة بنوك تجارية وطنية، وخمسة بنوك إسلامية. (زياد، ٢٠١٨، ٥٠).

## ثانياً: هيكل الجهاز المصرفي اليمني.

وفي جدول رقم (٥) عرض البنوك العاملة في اليمن محدثه في تاريخ ١ يناير ٢٠٢٠م.

جدول رقم (٥) البنوك العاملة في اليمن محدثه في تاريخ ١ يناير ٢٠٢٠م.

م	البنك	النوع	الملكية	الجنسية	سنة التأسيس
01	البنك المركزي اليمني		حكومي	يمني	1971م
<b>البنوك التجارية التقليدية</b>					
م	البنك	النوع	الملكية	الجنسية	سنة التأسيس
01	البنك اليمني للإنشاء والتعمير	تجاري	مختلط	يمني	1962م
02	البنك الأهلي اليمني	تجاري	حكومي	يمني	1969م
03	يوناييتد بنك لمتد	تجاري	خاص	فرع لبنك أجنبي- باكستاني	1971م
04	البنك العربي المحدود	تجاري	خاص	فرع لبنك أجنبي- أردني	1972م
05	بنك اليمن والكويت	تجاري	خاص	يمني	1979م
06	بنك اليمن الدولي	تجاري	خاص	يمني	1980م
07	مصرف الرافدين	تجاري	حكومي	فرع لبنك أجنبي- عراقي	1982م
08	بنك التسليف التعاوني والزراعي	تجاري	حكومي	يمني	1982م
09	البنك التجاري اليمني	تجاري	خاص	يمني	1993م
10	بنك اليمن والخليج	تجاري	خاص	يمني	2001م
11	بنك قطر الوطني	تجاري	حكومي	فرع لبنك أجنبي- قطري	2007م
<b>البنوك الإسلامية</b>					
م	البنك	النوع	الملكية	الجنسية	سنة التأسيس
01	البنك الإسلامي اليمني للتمويل والاستثمار	إسلامي	خاص	يمني	1995م
02	بنك التضامن	إسلامي	خاص	يمني	1996م
03	بنك سبأ الإسلامي	إسلامي	خاص	يمني	1997م
04	مصرف اليمن البحرين الشامل	إسلامي	خاص	يمني	2002م
05	بنك الكريمي الإسلامي	إسلامي	خاص	يمني	2010م
<b>الفروع الإسلامية</b>					
م	البنك	النوع	الملكية	الجنسية	سنة التأسيس
01	كاك بنك الإسلامي	فرع إسلامي	حكومي	يمني	2010م
02	بنك اليمن والكويت (الإسلامي)	فرع إسلامي	خاص	يمني	2010م
03	البنك اليمني للإنشاء والتعمير (الإسلامي)	فرع إسلامي	مختلط	يمني	2014م
04	البنك الأهلي اليمني (الإسلامي)	فرع إسلامي	حكومي	يمني	2017م
<b>البنوك المتخصصة</b>					
م	البنك	النوع	الملكية	الجنسية	سنة التأسيس
01	بنك التسليف للإسكان	متخصص	حكومي	يمني	1977م
02	بنك الأمل للتمويل الأصغر	متخصص	مختلط	يمني	2008م

المصدر: <http://www.yemen-yba.com>

## ثالثاً: نبذة تعريفية عن البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء التي تضمنتها الدراسة.

تناولت الدراسة (٦) بنوكٍ من جملة البنوك العاملة في اليمن نظراً، لأن بقية البنوك لم ترغب أن تكون ضمن الدراسة والبحث العلمي إذ ان ذلك يخالف سياسة البنك لديهم. ثم نبذة تعريفية عن البنوك التي تضمنتها الدراسة وهي: (بنك الإنشاء والتعمير، البنك التجاري اليمني، بنك التسليف التعاوني الزراعي(كاك بنك)، بنك اليمن الدولي، مصرف اليمن والبحرين الشامل، بنك سبأ الإسلامي).

### ١- البنك اليمني للإنشاء والتعمير (حكومي):

تأسس البنك اليمني للإنشاء والتعمير في صنعاء، في الجمهورية العربية اليمنية سابقاً، كشركة مساهمة عامة، في ٢٨ أكتوبر ١٩٦٢ م، برأس مال موضوعي قدره (١٠,٠٠٠,٠٠٠) عشرة مليون ريال يمني، بملكية مختلطة بين حكومة الجمهورية العربية اليمنية بنسبة ٥١%، والقطاع الخاص بنسبة ٤٩% من رأس المدفوع لكل منهما.

يعتبر البنك اليمني للإنشاء والتعمير البنك المصرفي التجاري الأول من حيث التأسيس في اليمن، والذي يعتبر رائد التنمية الأول وبلا منافس، وعميد السلك المصرفي اليمني، إذ قام بأعمال البنك التجاري، والبنك الصناعي، والزراعي، والإسكان، ومنذ إنشائه، وهو يقوم بأعمال البنك المركزي حتى بداية السبعينات، وحتى تم تأسيس البنك المركزي اليمني.

يمارس البنك أعماله المصرفية من المركز الرئيسي (الإدارة العامة)، في مدينة صنعاء، عن طريق (٤١) فرعاً منتشرة في أنحاء الجمهورية اليمنية، وكذلك لديه مراسلون في مختلف أنحاء العالم، ويوفر البنك اليمني للإنشاء والتعمير خدمات مصرفية ومالية مميزة عن طريق شبكة فروعه المنتشرة في كافة أرجاء الجمهورية اليمنية.

وأسهم البنك في التنمية الاقتصادية مساهمةً فعالة مما أدى إلى ترسيخ سمعة البنك اليمني للإنشاء والتعمير. <http://www.ybrdye.com>

### ٢- بنك التسليف التعاوني الزراعي (حكومي):

تأسس بنك التسليف التعاوني الزراعي العام ١٩٨٢م، كنتيجة دمج كل من بنك التسليف الزراعي ١٩٧٥م وبنك التعاون الأهلي للتطوير ١٩٧٩م فقام البنك بتمويل القطاعات الاقتصادية والإنتاجية، ليتحمل البنك مسؤولية تمويل القطاع الزراعي والسكاني، في فترة انحصرت فيه المشاريع الاستثمارية إلى حد كبير من الحكومة والمواطنين على هذا القطاع.

وانطلاقاً من برامج الإصلاح الاقتصادي التي انتهجتها الحكومة بما يتماشى مع متطلبات العصر بالانفتاح نحو الاقتصاد العالمي فقد ولج البنك سوق الصناعات المصرفية مقدماً أفضل الخدمات المصرفية فانفرد بامتلاكها على نظرائه في الساحة المصرفية الموضوعية، كما واكب البنك التطورات العالمية الخاصة بالمنظمات المالية والمصرفية والتي ضمنت له دخول عالم التنافس المصرفي بجدارة

لاعتباره الرائد الأول في مراتب الصدارة المالية للأعوام الماضية على التوالي ولديه أكبر شبكة مصرفية موضوعية فضلاً عن تواجده في دول الخليج العربي والقرن الأفريقي وتربطه شراكة مصرفية متميزة مع شبكة البنوك المراسلة.

ويقدم الخدمات المصرفية والمالية المتنوعة ذات الجودة العالية باستخدام أفضل الأنظمة الإدارية والتقنية بمهنية عالية من خلال شبكة أعمال واسعة لقطاعات الأفراد والشركات والمنظمات بما يسهم في تنمية الإقتصاد الموضوعي. <https://yemen-nic.info>

### ٣- البنك التجاري اليمني (خاص) :

البنك التجاري اليمني شركة مساهمة يمنية مقفلة أنشئ بموجب قرار البنك المركزي اليمني رقم (٢٧٨٣) بتاريخ ٢٨/١/١٩٩٣م ومُنح الترخيص التجاري بمزاولة العمل من وزارة التموين والتجارة بموجب قرار وزير التموين والتجارة رقم (٣٢) لعام ١٩٩٣م الصادر بتاريخ ١٩٩٣م.

البنك التجاري اليمني أول مصرف تجاري يمني خاص أنشئ بعد الوحدة اليمنية المباركة، وأسهم في تأسيس البنك نخبة مرموقة من رجال المال والأعمال اليمنيين بنسبة مساهمة بلغت ٩٠%، وساهمت شركة النفط اليمنية بنسبة ١٠%، كما بلغ رأس المال المدفوع عند التأسيس ٢٥٠ مليون ريال، وكان هذا المبلغ من أكبر رؤوس الأموال في تلك الفترة بالمقارنة في البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء العاملة، وقد تم زيادة قيمة رأس المال منذ ذلك الحين أكثر من مره حتى وصل في نهاية العام ٢٠١٦م إلى ٨,٠٠٠,٠٠٠,١١٠,٠٠٠ ريالاً يمينياً علماً بأن ذلك يتوافق مع متطلبات البنك المركزي اليمني.

والجدير بالذكر أن البنك التجاري اليمني قام بدفع كافة مستحقات وودائع مودعي بنك الاعتماد والتجارة الدولي بحيث حصلوا على كامل وودائعهم من البنك التجاري على خلاف ما تم في بعض بلدان العالم الأخرى التي تم تعويض المودعين بنسبة من وودائعهم. <http://www.ycb.bank/aboutbankhortry.aspx>

### ٤- بنك اليمن الدولي (خاص):

في العام ١٩٧٩م تأسس بنك اليمن الدولي، وبالتالي أصبح من أوائل البنوك الوطنية التي نشأت بعد الثورة المباركة في ٢٦ سبتمبر ١٩٦٢م، وعلى مدى الأربعين عاماً من تأسيسه، عمل البنك اليمني الدولي مخلصاً لبناء قوة وطنية من رأس المال المعافي والقادر على ادخال الجمهورية اليمنية في قلب العصر وروحه في التمدن والتطور.

لقد تبنى بنك اليمن الدولي نهج التحديث في الصناعة المصرفية المعاصرة، وعمل على مواكبة التطورات المتسارعة في ذلك الميدان الذي أمسى كالروح في جسد التجارة الدولية وانتقال رؤوس الأموال من بلد إلى آخر وفقاً لأخر التقنيات التي جعلت العالم كقرية صغيرة في متناول اليد والبصر من دون أي إداء شرع بنك اليمن الدولي منذ ميلاده العام ١٩٧٩م، في دعم حركة الإستثمار والنشاط التجاري بكل

فروعـه، والعمل في مجالات التنمية الزراعية والصناعية اليمنية. <https://ibymen.com/ar/about/who-we-are>

#### ٥- بنك سبأ الإسلامي (خاص) :

تأسس بنك سبأ الإسلامي كشركة يمنية مساهمة مقفلة بموجب قرار وزير التموين والتجارة رقم ٢٥ بتاريخ ٢٥ يونيو ١٩٩٦م وتصريح البنك المركزي اليمني رقم ٣١١م/م الصادر بتاريخ ٢ إبريل ١٩٩٧م. ويبلغ رأس مال المصرف المصرح عند التأسيس (٢٠) مليون دولار، أي مايعادل حوالي (٢) مليار يمني، موزعاً على (٢ مليون سهم).

وقد حدد النظام الأساسي للبنك، أن لا تزيد نسبة كل مساهم في البنك عن (٥%). وتمثل نسبة المساهمة الموضوعية في رأس مال البنك (٨٠%)، أما النسبة الباقية (٢٠%)، يساهم فيها رأس المال الأجنبي.

وبدأ البنك نشاطه رسمياً في الثالث من ابريل من العام ١٩٩٧م كصرح اقتصادي إسلامي بقاعدة مساهمين عريضة تصل إلى ٦٤٠٠ مساهم من جميع شرائح المجتمع. ومن أهم المساهمين في البنك المؤسسه الإسلاميه لتنمية القطاع الخاص ICD الذراع الاستثماري للقطاع الخاص للبنك الإسلامي للتنمية، وكذلك بنك دبي الاسلامي، إذ أن أكبر حصة مساهمين هي مع هاتين الجهتين، فضلاً عن مساهمين محليين.

ويقوم البنك بممارسة الأعمال المصرفية والمالية والتجارية وأعمال الإستثمار وفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية وبإشراف هيئة الرقابة الشرعية وذلك من خلال المركز الرئيسي بمدينة صنعاء وفروعه المنتشرة في محافظات الجمهورية اليمنية. <http://sababank.com>

#### ٦- مصرف اليمن والبحرين الشامل إسلامي (خاص) :

تأسس مصرف اليمن والبحرين الشامل كشركة مساهمة يمنية مغلقة برأس مال مقداره ستة مليار ريال يمني مدفوع بالكامل بتصريح صادر من البنك المركزي اليمني بتاريخ ٢٠٠٢/٢/١٧.

<https://www.linkedin.com/company/shamil-bank->

#### أهدافه:

- اجتذاب الودائع والأموال من المؤسسات والأفراد المقيمين وغير المقيمين والعمل على تحقيق معدلات مستمرة فيها لتأمين الموارد المالية اللازمة لعمليات البنك في التمويل والإستثمار.
- توظيف الموارد المالية المتاحة في البنك بطريقة تحقق عوائد معقولة مقارنة مع المخاطر الناجمة عن عمليات التوظيف في التمويل والإستثمار.
- تحقيق معدلات عائد مجزية للمساهمين تتجاوز تكلفة الفرصة البديلة للأموال المستثمرة في البنك.

- تقديم الخدمات المالية والبنكية والإستثمارية اللازمة لتلبية احتياجات العملاء من الأفراد والمنظمات وبأعلى جودة ممكنة في نطاق جغرافي واسع.
- اجتذاب وتطوير الموارد البشرية اللازمة لتنفيذ عمليات البنك الرئيسة والمساعدة على إيجاد البيئة والمناخ التنظيمي الملائم لتحفيز وزيادة انتاجية وكفاءة العاملين في تقديم الخدمات المالية والمصرفية والإستثمارية.
- تحقيق معدلات نمو متزايدة في موارد البنك البشرية. <https://yemen-nic.info>

# الفصل الثالث:

## الإطار العملي للدراسة.

المبحث الأول: إجراءات الدراسة.

المبحث الثاني: عرض وتحليل متغيرات الدراسة ومناقشتها وتفسيرها.

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الرابع: ملخص نتائج الدراسة والاستنتاجات والتوصيات والمقترحات.

## الفصل الثالث: الإطار العملي للدراسة.

تمهيد:

يتضمن هذا الفصل أربعة مباحث هي: المبحث الأول ويتناول فيه إجراءات الدراسة، أما المبحث الثاني فقد تطرق إلى عرض تحليل نتائج متغيرات الدراسة ومناقشتها وتفسيرها، تناول المبحث الثالث اختبار فرضيات الدراسة، ثم المبحث الرابع يتناول نتائج الدراسة والاستنتاجات والتوصيات.

### المبحث الأول: إجراءات الدراسة.

يقف المبحث هنا على إجراءات الدراسة الميدانية من خلال تناوله لمنهجية الدراسة، وتحديد مجتمع وعينة الدراسة، ومصادر جمع البيانات، ومتغيرات الدراسة ومراحل تصميم وبناء أداة الدراسة (الاستبانة)، ومعايير القياس وأساليب التحليل الإحصائي، وكيفية احتساب التقدير اللفظي لمحاوَر الدراسة، واحتساب صدق وثبات الاستبانة، فضلاً عن تحليل المتغيرات الديمغرافية لمجتمع الدراسة، وذلك على كما يأتي:

#### أولاً: منهجية الدراسة.

حتمت طبيعة الدراسة استخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يعتبر أحد مناهج البحوث الشائعة، إذ يعتبر المنهج الوصفي طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كمياً، عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة.

ويعتبر المنهج الوصفي طريقة منتظمة لدراسة حقائق راهنة، متعلقة بظاهرة أو موقف أو أفراد، أو أحداث أو أوضاع معينة، بهدف اكتشاف حقائق جديدة أو التحقق من صحة حقائق قديمة، وآثارها والعلاقات التي تتصل بها وتغيرها وكشف الجوانب التي تحكمها. (سلاطنية والجيلاني، ٢٠١٢، ١٣٣).

فهو يقوم بجمع وتحليل البيانات المتحصل عليها واختبار مدى صحة الفرضيات المقترحة مع النتائج المتحصل عليها (هل تدعم النظريات الفرضية أو تدحضها) وما يترتب عليها من تكرار التجربة أو إعادة صياغة النظريات الفرضية، وتنفيذ تجارب أخرى أو إيجاد تفسير تلك النتائج الأولى المتحصل عليها. (عبيدو وعبدالمجيد، ٢٠١٨، ٤١)

وعلى صعيد البحث التحليلي سيتم تحليل البيانات كافة من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها المتمثلة بفقرات أداة الدراسة (الاستبانة)، واستخدام الطرق الإحصائية المناسبة.

#### ثانياً: مجتمع الدراسة.

تشكل مجتمع الدراسة من القيادات الإدارية والعاملين في (٦) بنوك من (البنوك التجارية-البنوك الإسلامية)، وبحسب مستوياتهم الوظيفية في المستويات الإدارية الثلاث العليا والوسطى والدنيا للإدارات المختلفة التابعة للمراكز الرئيسية ل(٦) بنوكٍ يمنية في أمانة العاصمة صنعاء من أصل (١٦) بنك، البالغ عددها (١٩٤٥) عاملاً، وذلك بحسب إدارة الموارد البشرية في تلك البنوك. كما هو موضح في الجدول رقم (٦).

جدول رقم (٦) عدد الأفراد العاملين في البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء موضوع الدراسة

م	البنك	عدد العاملين
١	الإنشاء والتعمير	٢٨٠
٢	التجاري اليمني	١٣٥
٣	التسليف التعاوني الزراعي (كاك بنك)	٧٠٠
٤	اليمن الدولي	٣٠٠
٥	اليمن والبحرين الشامل	٢٥٥
٦	سبأ الإسلامي	٢٧٥
	<b>الإجمالي</b>	<b>١٩٤٥</b>

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على بيانات إدارات الموارد البشرية في البنوك المبحوثة. ويتمثل هذا المجتمع مصدر البيانات الأولية لإعداد الدراسة، وقد تم اختيار مركز البنوك السابق ذكرها للأسباب الآتية:

- ١- تمثل هذه المراكز جميع فروعها المنتشرة في محافظات الجمهورية اليمنية.
- ٢- تعاون تلك البنوك وتسهيل عملية جمع البيانات وتوزيع وجمع الاستبانة مع الباحثة. وتم اختيار المستويات الإدارية العليا والدنيا والوسطى حتى تكون نتائج البحث ممثلة للشرائح كافة التي تشملها الدراسة.

### ثالثاً: عينة الدراسة.

اعتمدت الدراسة على أسلوب العينة العشوائية الطبقية النسبية في تحديد حجم العينة؛ لأنها المناسبة لجمع بيانات الدراسة، فقد تم تحديد حجم عينة الدراسة، وبناء على المعادلة الآتية:

$$S = \frac{x^2 NP(1 - P)}{d^2 (N - 1) + x^2 P(1 - P)}$$

إذ: S تدل على حجم العينة.

X الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (٠,٩٥) وتساوي (١,٩٦).

P نسبة توافر الخاصية وهي (٠,٥٠).

N حجم مجتمع الدراسة.

d نسبة الخطأ وتساوي (٠,٠٥).

وبناء على المعادلة بلغ حجم العينة (٣٢١) مفردة من القيادات والأفراد العاملين في (الإدارة العليا، والإدارة الوسطى، والإدارة المباشرة) التابعة للمراكز الرئيسة للبنوك التجارية والإسلامية اليمنية الستة أمانة العاصمة صنعاء، والبالغ عددها (١٩٤٥) عاملاً، بهدف تمثيل المجتمع بأقصى ما يمكن من الدقة والموضوعية، في نتائج الدراسة، واعتمد الجدول الإحصائي بذلك، وقد تم توزيع (٣٢١) استبانة فعلية، وبلغت عدد الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل (٣١٦) استبانة، بنسبة (98,5%)، وهي نسبة مرتفعة ومناسبة لإجراء المعالجات الإحصائية عليها.

وجداول رقم (٧) يبين توزيع عينة الدراسة في البنوك المبحوثة، وحجم الاستبانات الموزعة، والمستردة، والصالحة للتحليل.

جدول رقم (٧) عدد الاستبانات الموزعة على أفراد عينة الدراسة والمستردة، والصالحة للتحليل.

م	البنك	عدد العاملين	حجم العينة		عدد الاستبانات الموزعة فعلياً	عدد الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل	نسبة الاسترداد %
			العشوائية الطبقيية النسبية لكل بنك	النسبة			
١	الانشاء والتعمير	٢٨٠	١٤,٤%	٤٦	٤٦	٤٥	97.8%
٢	التجاري اليمني	١٣٥	٦,٩%	٢٢	٢٢	٢٢	100%
٣	التسليف التعاوني الزراعي(كاك بنك)	٧٠٠	٣٦%	١١٦	١١٦	١١٢	96.5%
٤	اليمن الدولي	٣٠٠	١٥,٤%	٥٠	٥٠	٥٠	100%
٥	اليمن والبحرين الشامل	٢٥٥	١٣,١%	٤٢	٤٢	٤٢	100%
٦	سبأ الإسلامي	٢٧٥	١٤,١%	٤٥	٤٥	٤٥	100%
	الإجمالي	١٩٤٥	-	٣٢١	٣٢١	٣١٦	98.5%

المصدر: من إعداد الباحثة، اعتماداً على بيانات توزيع الاستبانة

#### رابعاً: مصادر جمع البيانات.

اعتمدت الباحثة في جمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة على نوعين من المصادر وهما:

١-المصادر الأولية: عن طريق استبانة إذ تعد مصدراً أولياً من مصادر جمع المعلومات والبيانات وصممت من محورين:

المحور الأول: احتوى على معلومات أساسية تم استخدامها للتعرف على خصائص عينة الدراسة.

المحور الثاني: تم تصميمه لقياس كلاً من أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع.

٢-المصادر الثانوية: وهي مصادر المعلومات الجاهزة والمتوافرة في المكتبات من كتب ودوريات تدور حول عينة الدراسة، وكذلك البحوث والرسائل العلمية ومواقع الإنترنت المتعلقة بالتسويق الداخلي والرضا الوظيفي والتي تم الاعتماد عليها لفهم ظاهرة الدراسة نظرياً وبناء الإطار النظري.

#### خامساً: تصميم أداة الدراسة.

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات الميدانية من مفردات العينة، إذ أنها تعد من الوسائل المعتادة والمجدية في مثل هذا النوع من الدراسات، وذلك لتحديد دور التسويق الداخلي في تعزيز الرضا الوظيفي في البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء، وصممت قائمة تشمل على أبعاد التسويق الداخلي والرضا الوظيفي.

ولتحقيق ذلك قامت الباحثة بالخطوات الآتية:

١- حصر مجالات أبعاد التسويق الداخلي في تعزيز الرضا الوظيفي من خلال مراجعة الأدبيات المتعلقة بالموضوع وكذلك الدراسات السابقة.

- ٢- تم تصميم استمارة الاستبانة في شكلها المبدئي.
- ٣- تم التحقق من الصدق الظاهري للاستبانة من خلال عرضه على مجموعة محكمين من الأساتذة المتخصصين في البحث العلمي والإدارة والإحصاء في عدد من الجامعات وعددهم (٩) بهدف إبداء ملاحظاتهم ومقترحاتهم حول فقراتها حذفاً وإضافة، ومدى وضوح عباراتها، وملائمة هذه العبارات لقياس ما وضعت لأجله.
- ٤- تم تعديل الاستبانة بناءً على ما أبداه المحكمين من ملاحظات بالإضافة أو الحذف أو التعديل.
- ٥- تمت صياغة الاستبانة في شكلها النهائي وتجهيزها للتوزيع على مفردات الدراسة.
- أصبحت الاستبانة في شكلها النهائي، وتضمنت فضلاً عن صفحة الغلاف التي تعرف المبحوثين بالدراسة وأهدافها وبعض التعليمات الهامة لأفراد مجتمع الدراسة، وتضمنت الاستبانة على قسمين:
- ١- القسم الأول: إذ اشتمل على البيانات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة وتتكون من (٤) فقرات رئيسية هي (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).
- ٢- القسم الثاني: اشتمل على محورين عدد فقراته (٤٠) يبينها جدول رقم (٨) موزعة كالاتي:
- أ- المحور الأول التسويق الداخلي مكون من (25) فقرة موزعة على من خمسة أبعاد.
- ب- المحور الثاني الرضا الوظيفي مكون من (١٥) فقرة موزع على ثلاثة أبعاد.

جدول رقم (٨) أبعاد الدراسة ومتغيراتها

أرقام الفقرات	عدد الفقرات	المتغيرات	أبعاد الدراسة
٥،٤،٣،٢،١	٥	التحفيز	المتغير المستقل (التسويق الداخلي)
٦،١٠،٩،٨،٧	٥	التمكين	
١٢،١١،١٥،١٤،١٣	٥	التدريب	
٢٠،١٩،١٨،١٧،١٦	٥	نشر المعلومات التسويقية	
٢٥،٢٤،٢٣،٢٢،٢١	٥	الاختيار والتعيين	
٦،٥،٤،٣،٢،١	٦	مهام العمل وواجباته	المتغير التابع (الرضا الوظيفي)
١٠،٩،٨،٧	٤	العلاقات مع الرؤساء والزملاء	
١٥،١٤،١٣،١٢،١١	٥	التقدير والاحترام وتحقيق الذات	
٤٠		إجمالي الفقرات	

المصدر: من اعداد الباحثة

## سادساً: صدق وثبات الاستبانة.

استخدم اختبار ألفا كرونباخ (Cornbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة ومصداقيتها، فإذا كانت قيمة معامل ألفا أقل من 60% فإن مصداقية قائمة الاستبانة تكون ضعيفة، بينما إذا كانت بين

60% إلى 70% تعتبر المصدقية مقبولة، وإذا كانت قيمة ألفا بين 70% إلى 80% تعتبر أداة الدراسة جيدة، بينما إذا كانت القيمة أكثر من 80% فالمصدقية تكون مرتفعة.

جدول رقم (٩) نتائج اختبار كرونباخ (ألفا) لأداة البحث

عدد الفقرات	المحور	درجة الثبات Alpha	درجة المصدقية $\frac{1}{2}$ Alpha
5	التحفيز	0.870	0.933
5	التمكين	0.804	0.897
5	التدريب	0.891	0.944
5	نشر المعلومات التسويقية	0.842	0.918
5	الاختيار والتعيين	0.913	0.956
6	مهام العمل وواجباته	0.813	0.902
4	العلاقات مع الرؤساء والزملاء	0.806	0.898
5	الأجور والمكافآت	0.889	0.943
5	التقدير والاحترام وتحقيق الذات	0.853	0.924
40	إجمالي كل الفقرات	0.958	0.979

المصدر: من إعداد الباحثة، اعتماداً على حزمة البرامج الإحصائية (SPSS)

يتبين من الجدول رقم (٩) أن قيمة معامل الثبات لأداة جمع البيانات بشكل عام كانت بنسبة (0.958)، وهذا يعني أن نسبة الثبات مرتفعة، وكانت نسبة المصدقية لإجابات العينة (0.979)، وهذا يعني أن درجة مصداقية الإجابات مرتفعة، مما يشير إلى أن النتائج التي سترد لاحقاً قابلة للتعميم على مجتمع الدراسة.

### سابعاً: معايير القياس.

تم الاعتماد على مقياس (ليكرت) الخماسي، وهو أحد أنواع مقاييس الاتجاهات، وهذا المقياس متدرج من (٥) نقاط، وذلك لقياس دور التسويق الداخلي في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين في البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء، كما هو موضح بالجدول رقم (١٠):

جدول رقم (١٠) معايير قياس أداة الدراسة.

أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق مطلقاً
5	4	3	2	1

### ثامناً: أساليب التحليل الإحصائي.

استفادت الباحثة من الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في تحليل البيانات التي جمعت واستخدم مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية لغرض التحليل، ونوجزها فيما يأتي:

- ١- اختبار درجة الصدق والثبات: لاختبار درجة المصادقية ومدى توافر الثبات.
  - ٢- أساليب الإحصاء الوصفي: استخدمت الأساليب الإحصائية الوصفية بشكل عام للحصول على قرارات عامة عن خصائص وملامح تركيبة مجتمع الدراسة وتوزيعه، وتتضمن الأساليب التوزيع التكراري لإجابات المبحوثين عن طريق الآتي:
    - أ- الوسيط: يتم استخدام مقياس الوسيط ليعكس متوسط إجابات عبارات الدراسة إذ يتم إعطاء الوزن 5 لعبارة موافق بشدة، والوزن 4 لعبارة موافق، والوزن 3 لعبارة محايد، والوزن 2 لعبارة لا أوافق، والوزن 1 لعبارة لا أوافق بشدة.
    - ب- التكرارات **Frequencies** والنسب المئوية: لحساب تكرار ونسبة البيانات العامة للمشاركين في عينة الدراسة.
    - ت- المتوسط الحسابي **mean**: لقياس إجابات أفراد العينة وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة البحث على كل فقرة من فقرات الاستبانة.
    - ث- الانحراف المعياري **Standard deviation**: وهو من أفضل مقاييس التشتت، للتعرف على مدى انحراف إجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة عن المتوسط الخاص بها، ولقياس الأهمية النسبية لعبارة فرضيات الاستبانة.
    - ج- اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط: لمعرفة درجة تأثير كل متغير مستقل على المتغير التابع.
    - ح- تحليل التباين الأحادي (**ONE WAY ANOVA**): لمعرفة مدى الدلالة الإحصائية لمتغيرات (المؤهل العلمي، العمر، سنوات الخبرة).
    - خ- تحليل اختبار **T الثنائي**: لمعرفة مدى الدلالة الإحصائية لمتغير الجنس.
- البرنامج المستخدم في تحليل بيانات الدراسة: لتحليل بيانات أسئلة الاستبانة استخدم برنامج SPSS نسخة رقم (26) هو اختصار لـ **Statistical Package for Social Science** وتعني الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، ويعتبر هذا البرنامج من أفضل البرامج المستخدمة في عمليات التحليل الإحصائي، ويختص هذا البرنامج في تحليل البيانات سواء كان تحليلاً وصفيًا أو تحليلاً استنباطياً أو ما يعرف باختبار الفرضيات.

### تاسعاً: احتساب التقدير اللفظي.

سوف نوضح كيفية احتساب التقدير اللفظي لمحاول الدراسة وفقاً للجدول رقم (١١)، وذلك باستخراج المدى كما هو معروف من خلال حساب الفرق بين أعلى قيمة وأدنى قيمة على النحو الآتي:

$$\text{المدى} = 5 - 1 = 4$$

ويتم تحديد طول الفئة بقسمة المدى على عدد القيم على النحو الآتي:

طول الفئة =  $5/4 = 0.8$

وعليه يتم تحديد فئات المقياس على النحو الآتي:

جدول رقم (١١) كيفية احتساب التقدير اللفظي لأسئلة فرضيات البحث

كيفية احتساب التقدير اللفظي			
درجة الاتجاه	إذا كانت النسبة	التقدير اللفظي	إذا كان المتوسط
منخفض جداً	أقل من 36%	غير موافق مطلقاً	أقل من 1.8
منخفض	من 36% وأقل من 52%	غير موافق	من 1.8 وأقل من 2.6
متوسط	من 52% وأقل من 68%	محايد	من 2.6 وأقل من 3.4
مرتفع	من 68% وأقل من 84%	أوافق	من 3.4 وأقل من 4.2
مرتفع جداً	من 84% حتى 100%	أوافق بشدة	من 4.2 حتى 5

المصدر: من إعداد الباحثة، اعتماداً على حزمة البرامج الإحصائية (SPSS)

يتبين من الجدول رقم (١١) كيفية احتساب التقدير اللفظي لأسئلة فرضيات البحث، وذلك على النحو الآتي: إذا كان المتوسط الحسابي للسؤال أقل من 1.8 والنسبة أقل من 36%، فإن التقدير اللفظي له هو (غير موافق مطلقاً).

وإذا كان المتوسط الحسابي للسؤال من 1.8 وأقل من 2.6 والنسبة من 36% وأقل من 52%، فإن التقدير اللفظي له هو (غير موافق).

وإذا كان المتوسط الحسابي للسؤال من 2.6 وأقل من 3.4 والنسبة من 52% وأقل من 68%، فإن التقدير اللفظي له هو (محايد).

وإذا كان المتوسط الحسابي للسؤال من 3.4 وأقل من 4.2 والنسبة من 68% وأقل من 84%، فإن التقدير اللفظي له هو (أوافق).

وإذا كان المتوسط الحسابي للسؤال من 4.2 حتى 5 والنسبة من 84% حتى 100%، فإن التقدير اللفظي له هو (أوافق بشدة).

## عاشراً: تحليل المتغيرات الديمغرافية لمجتمع الدراسة.

يهدف تحليل المتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة، لمعرفة مدى تمثيل إجابات الوحدات المبحوثة لمجتمع الدراسة ومن ثم تقديم إحصاء وصفياً للبيانات الشخصية، لخصت هذه البيانات في جداول توضح قيم كل متغير لتوضيح عدد المشاهدات للقيمة الواحدة داخل المتغير في شكل أرقام ونسب مئوية.

وتتمثل خصائص أفراد عينة الدراسة بمتغيرات رئيسة، هي: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد

سنوات الخبرة) ويتم تناولها كما يأتي:

### ١. متغير الجنس:

أستخدمت التكرارات والنسبة المئوية لمعرفة نسبة الذكور والاناث كما هو موضح في الجدول رقم (١٢):

جدول رقم (١٢) التكرار والنسبة المئوية لمتغير الجنس لأفراد عينة الدراسة

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
70.9%	224	ذكر
29.1%	92	انثى
<b>100.0%</b>	<b>316</b>	<b>الإجمالي</b>

المصدر: من إعداد الباحثة، اعتماداً على حزمة البرامج الإحصائية (SPSS)

يتبين من الجدول رقم (١٢) أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من فئة الجنس (ذكر) بنسبة (70.9%) ويتكرر بلغ (224)، بينما فئة الجنس (انثى) جاءت بنسبة (29.1%) ويتكرر بلغ (92). وتعزو الباحثة أن نسبة الذكور أعلى من نسبة الاناث إلى بعض العوامل التي أسهمت بذلك منها: المعايير الاجتماعية القبلية في اليمن والتي تحد من مزاوله الاناث للعمل، كذلك المسؤوليات الأسرية التي تقع على عاتق الاناث التي تعتبر من الأولويات لديهن فقللت أيضاً من مشاركتهن في الحياة العملية.

## ٢. متغير المؤهل العلمي:

أستخدمت التكرارات والنسبة المئوية لمعرفة نسبة الفئات الخاصة بالمؤهلات العلمية المختلفة، كما هو موضح في الجدول رقم (١٣):

جدول رقم (١٣) التكرار والنسبة المئوية لمتغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
7.0%	22	ثانوية عامة فأقل
13.6%	43	دبلوم بعد الثانوية
74.1%	234	بكالوريوس
5.4%	17	دراسات عليا
<b>100.0%</b>	<b>316</b>	<b>الإجمالي</b>

المصدر: من إعداد الباحثة، اعتماداً على حزمة البرامج الإحصائية (SPSS)

يتبين من الجدول رقم (١٣) أن فئة المؤهل العلمي (بكالوريوس) جاءت في المرتبة الأولى بنسبة 74.1% ويتكرر بلغ (234)، ثم فئة المؤهل العلمي (دبلوم بعد الثانوية) بنسبة 13.6% ويتكرر بلغ (43)، يليها فئة المؤهل العلمي (ثانوية عامة فأقل) بنسبة 7% ويتكرر بلغ (22)، وأخيراً فئة المؤهل العلمي (دراسات عليا) بنسبة 5.4% ويتكرر بلغ (17).

ومن النتائج يتبين ان أعلى نسبة من العاملين عينة الدراسة هم من حملة المؤهلات الجامعية مما يدل على أن أفراد العينة مؤهلين بشكل كاف لفهم أسئلة الاستبانة والإجابة عنها بآراء تعزز من موضوعية الإجابة عند التحليل.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة لطبيعة الأعمال في البنوك إذ تحتاج إلى المؤهلات العالية، وحرص البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء على توفير هذه الفئة من العاملين.

### ٣. متغير العمر:

أستخدمت التكرارات والنسبة المئوية لمعرفة نسبة الفئات الخاصة بالفئات العمرية المختلفة، كما هو موضح في الجدول رقم (١٤):

جدول رقم (١٤) التكرار والنسبة المئوية لمتغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
من 20 إلى 30 سنة	65	20.6%
من 31 إلى 40 سنة	177	56.0%
من 41 إلى 50 سنة	62	19.6%
51 سنة فأكثر	12	3.8%
<b>الإجمالي</b>	<b>316</b>	<b>100.0%</b>

المصدر: من إعداد الباحثة، اعتماداً على حزمة البرامج الإحصائية (SPSS)

يتبين من الجدول رقم (١٤) أن غالبية أفراد العينة هم من فئة العمر (من 31 إلى 40 سنة) بنسبة 56% ويتكرر بلغ (177)، يليها فئة العمر (من 20 إلى 30 سنة) بنسبة 20.6% ويتكرر بلغ (65)، ثم فئة العمر (من 41 إلى 50 سنة) بنسبة 19.6% ويتكرر بلغ (62)، وأخيراً فئة العمر (51 سنة فأكثر) بنسبة 3.8% ويتكرر بلغ (12).

وتعزو الباحثة ذلك لحرص البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء على توظيف عاملين من فئة الشباب لما يتمتع به هذه الفئة من العمر من الطاقة والحيوية، إذ أنهم في سن العطاء ولديهم قابلية للتعلم والتدريب والقدرة على الإبداع والابتكار وتحقيق ميزة تنافسية لتلك البنوك.

### ٤. متغير سنوات الخبرة:

أستخدمت التكرارات والنسبة المئوية لمعرفة نسبة الفئات الخاصة بسنوات الخبرة كما هو موضح في الجدول رقم (١٥):

جدول رقم (١٥) التكرار والنسبة المئوية لمتغير سنوات الخبرة المشاركين بالعينة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	27	8.5%
من 6 إلى 10 سنوات	98	31.0%
من 11 إلى 15 سنة	113	35.8%
16 سنة فأكثر	78	24.7%

100.0%	316	الإجمالي
--------	-----	----------

المصدر: من إعداد الباحثة، اعتماداً على حزمة البرامج الإحصائية (SPSS)

يتبين من الجدول رقم (١٥) أن فئة سنوات الخبرة (من 11 إلى 15 سنة) جاءت في المرتبة الأولى بنسبة 35.8% ويتكرر بلغ (113)، يليها فئة سنوات الخبرة (من 6 إلى 10 سنوات) بنسبة 31% ويتكرر بلغ (98)، ثم فئة سنوات الخبرة (16 سنة فأكثر) بنسبة 24.7% ويتكرر بلغ (78)، وأخيراً فئة سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات) بنسبة 8.5% ويتكرر بلغ (27)، إذ أعطت النتيجة مؤشر مرتفع على أن الأغلبية من ذوي الخبرة العالية مما يعزز القدرة العلمية والعملية على استيعاب أسئلة الاستبانة والإجابة عنها بصورة موضوعية تدعم الحكم على فرضيات الدراسة، كما يستدل من ذلك مدى استشعار البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء بأهمية الخبرة في مجال العمل وحرصها على أن يكون العاملين فيها من ذوي الخبرات، للاستفادة منهم في تطوير البنك إذ أن ذوي الخبرات يحملون مهارات ومعارف تستفيد منها البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء في نقلها إلى العاملين القادمين.

## المبحث الثاني: عرض تحليل متغيرات الدراسة ومناقشتها وتفسيرها.

ففي هذا المبحث عرض لنتائج الدراسة ومناقشتها، وذلك من خلال عرض نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة على فرضيات الدراسة، ومعالجتها إحصائياً باستخدام مفاهيم الإحصاء الوصفي وأساليبه الإحصائية، ولهذا الغرض وضعت الباحثة متغيرات الدراسة ضمن مكون الفرضيات التي تطرقت إليها الدراسة.

### أولاً: عرض نتائج تحليل أبعاد المتغير المستقل (التسويق الداخلي).

سيتم عرض وتحليل أبعاد المتغير المستقل (التسويق الداخلي) على المستوى الكلي، ثم بعد ذلك تحليل كل على حدة كما يأتي:

جدول رقم (١٦) نتائج تحليل أبعاد المتغير المستقل (التسويق الداخلي)

م	الأبعاد	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب	التقدير اللفظي	مستوى الموافقة
1	التحفيز	3.13	.909	62.6%	5	محايد	متوسط
2	التمكين	3.22	.786	64.4%	4	محايد	متوسط
3	التدريب	3.81	.763	76.2%	1	أوافق	مرتفع
4	نشر المعلومات التسويقية	3.59	.786	71.8%	2	أوافق	مرتفع
5	الاختيار والتعيين	3.43	.915	68.6%	3	أوافق	مرتفع
	متوسط التسويق الداخلي	3.44	.688	68.8%		أوافق	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثة، اعتماداً على حزمة البرامج الإحصائية (SPSS)

يتبين من الجدول رقم (١٦) الآتي:

١- على المستوى الكلي تبين أن المتوسط الحسابي العام لدرجات العينة بلغ (3.44) وهو أكبر من المتوسط الفرضي (3) وبلغ الانحراف المعياري (0.688) وبدرجة موافقة (68.8%)، وهذا يدل على أن أفراد العينة يوافقون أنه يوجد إهتمام بالتسويق الداخلي في البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء مجتمع الدراسة بدرجة مرتفعة.

ويعزى ذلك لوعي تلك البنوك لأهمية التسويق الداخلي وما له من دور لرفع الإنتاجية والأداء.

٢- أما على مستوى الأبعاد تربع البعد الثالث في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.81) وبدرجة موافقة (76.2%)، وهذا يعني أن العينة توافق أن هناك تدريب للعاملين في البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء عينة الدراسة بدرجة مرتفعة، مما يؤشر على أن البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء مجتمع الدراسة تولي إهتماماً ملحوظاً بتدريب العاملين.

٣- جاء البعد الرابع في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.59) وبدرجة موافقة (71.8%)، وهذا يعني أن العينة توافق أن هناك إهتمام بدرجة مرتفعة لنشر للمعلومات التسويقية في البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء مجتمع الدراسة؛ ولكن بنسبة أقل من التدريب.

٤- جاء البعد الخامس في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.43) وبدرجة موافقة (68.6%)، وهذا يعني ان العينة توافق أن هناك سياسة جيدة للاختيار والتعيين بدرجة أيضاً مرتفعة في البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء مجتمع الدراسة، وتأتي بنسبة أقل من التدريب ونشر المعلومات التسويقية.

٥- جاء البعد الثاني في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.22) وبدرجة موافقة (64.4%) أي بدرجة متوسطة.

وهذا يعني أن العينة محايدة أي أن هناك قصوراً في تمكين العاملين في البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء مجتمع الدراسة.

٦- بينما جاء البعد الاول في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.13) وبدرجة موافقة (62.6%) أي بدرجة متوسطة، وهذا يعني أن العينة محايدة أي مما يدل على ان هناك قصوراً في تحفيز للعاملين في البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء مجتمع الدراسة.

#### ١- البعد الأول التحفيز:

جدول رقم (١٧) نتائج الاستبانة الخاصة بـ (التحفيز)

م	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب	التقدير اللفظي	مستوى الموافقة
1	يقدم البنك حوافر مادية ومعنوية مناسبة للعاملين.	3.35	1.101	67.0%	1	محايد	متوسط
4	وجود المكافآت والعلاوات يدفعني للتمسك بالعمل في البنك.	3.28	1.140	65.6%	2	محايد	متوسط
5	تحرص إدارة البنك على تقديم الشكر والثناء للعاملين المجتهدين.	3.24	1.146	64.8%	3	محايد	متوسط
2	يقدم البنك حوافر تتناسب مع الجهد المبذول.	3.16	1.098	63.2%	4	محايد	متوسط
3	نظام المكافآت والحوافز في البنك يتناسب مع مستوى المعيشة.	2.64	1.119	52.8%	5	محايد	متوسط
	<b>متوسط التحفيز</b>	<b>3.13</b>	<b>.909</b>	<b>62.6%</b>		<b>محايد</b>	<b>متوسط</b>

المصدر: من إعداد الباحثة، اعتماداً على حزمة البرامج الإحصائية (SPSS)

يتبين من الجدول رقم (١٧) الآتي:

أ- إن المتوسط الحسابي العام لبعد التحفيز قد بلغ (3.13) وبلغ الانحراف المعياري (0.909) وبدرجة موافقة (62.6%) أي بدرجة متوسطة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أنه لا يوجد إهتمام بتحفيز للعاملين في البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء مجتمع الدراسة بالشكل المطلوب لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، مما قد يولد قصوراً في الشعور بالرضا الوظيفي.

ب- حلت الفقرة رقم (1) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.35) وبدرجة موافقة (67%) أي بدرجة متوسطة، مما يشير إلى أن هناك قصوراً في نظام المكافآت والحوافز في البنك وعدم وجود نظام حوافز ومكافآت مجدى في البنوك مجتمع الدراسة.

ث- فيما جاءت الفقرة رقم (3) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.64) وبدرجة موافقة (52.8%) أي بدرجة متوسطة، مما يشير إلى أن هناك قصوراً في نظام المكافآت والحوافز في البنك بما يتناسب مع مستوى المعيشة.

وبدل ذلك على إهمال البنوك مجتمع الدراسة في تحديث نظام المكافآت والحوافز ليتماشى مع الأوضاع الاقتصادية المتغيرة.

## ٢- البعد الثاني التمكين:

جدول رقم (١٨) نتائج الاستبانة الخاصة ب (التمكين)

م	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب	التقدير اللفظي	مستوى الموافقة
6	تشجع إدارة البنك العاملين على القيام بأعمالهم بطرق جديدة.	3.46	1.012	69.2%	1	أوافق	مرتفع
10	تولي إدارة البنك آراء ومقترحات العاملين بعين الاعتبار.	3.31	1.022	66.2%	2	محايد	متوسط
8	تشرك الإدارة العاملين في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات.	3.22	1.055	64.4%	3	محايد	متوسط
9	يتيح المسؤولون الفرصة للعاملين لأداء أعمالهم بدون رقابة مستمرة.	3.16	1.068	63.2%	4	محايد	متوسط
7	يستطيع العاملون تعديل الخدمة لتناسب مع احتياجات العميل دون الحاجة إلى موافقة المسؤول المباشر.	2.94	1.091	58.8%	5	محايد	متوسط
	<b>متوسط التمكين</b>	<b>3.22</b>	<b>.786</b>	<b>64.4%</b>		<b>محايد</b>	<b>متوسط</b>

المصدر: من إعداد الباحثة، اعتماداً على حزمة البرامج الإحصائية (SPSS)

يتبين من الجدول رقم (١٨) الآتي:

أ- إن المتوسط الحسابي العام لبعده التمكين بلغ (3.22)، وبلغ الانحراف المعياري (0.786) وبدرجة موافقة (64.4%)، أي بدرجة متوسطة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن هناك قصوراً في مستوى التمكين للعاملين في البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء مجتمع الدراسة، إذ يوجد تمكين؛ ولكن ليس بالمستوى المطلوب، مما يدل على ضعف ثقة البنك بقدرات العاملين فيه.

ب- حلت الفقرة رقم (6) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.46) وبدرجة موافقة (69.2%) أي بدرجة مرتفعة، مما يشير إلى أن البنوك تشجع العاملين على القيام بأعمالهم بطرق جديدة ومبتكرة.

ت- فيما جاءت الفقرة رقم (7) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.94) وبدرجة موافقة (58.8%) أي بدرجة متوسطة، مما يشير إلى أن العاملين لا يستطيعون القيام بتعديل الخدمة لتناسب مع احتياجات العميل إلا بعد موافقة المسؤول المباشر. ويستدل منه على انفراد البنك بسلطة اتخاذ القرار.

### ٣- البعد الثالث التدريب:

جدول رقم (١٩) نتائج الاستبانة الخاصة بـ (التدريب)

م	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب	التقدير اللفظي	مستوى الموافقة
12	توفر إدارة البنك كافة مستلزمات تنفيذ الدورات التدريبية.	3.89	.907	77.8%	1	أوافق	مرتفع
13	تحرص إدارة البنك على اختيار مدربين أكفاء لتنفيذ الدورات التدريبية.	3.86	.899	77.2%	2	أوافق	مرتفع
14	تتناسب مواضيع الدورات التدريبية مع الاحتياجات الوظيفية للعاملين.	3.83	.886	76.6%	3	أوافق	مرتفع
11	تحرص إدارة البنك على التطوير المستمر لمهارات وكفاءات العاملين.	3.80	.943	76.0%	4	أوافق	مرتفع
15	تقيم إدارة البنك البرامج التدريبية بعد تنفيذها بشكل دائم.	3.68	.933	73.6%	5	أوافق	مرتفع
	<b>متوسط التدريب</b>	<b>3.81</b>	<b>.763</b>	<b>76.2%</b>		<b>أوافق</b>	<b>مرتفع</b>

المصدر: من إعداد الباحثة، اعتماداً على حزمة البرامج الإحصائية (SPSS)

يتبين من الجدول رقم (١٩) الآتي:

أ- إن المتوسط الحسابي العام لبعـد التدريب بلغ (3.81) وبلغ الانحراف المعياري (0.763) وبدرجة موافقة (76.2%) أي بدرجة مرتفعة. وتعرزو الباحثة ذلك إلى إهتمام البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء مجتمع الدراسة بعملية تدريب وتأهيل للعاملين ليقوموا بأعمالهم على أكمل وجه.

ب- حلت الفقرة رقم (12) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.89) وبدرجة موافقة (77.8%) أي بدرجة مرتفعة، مما يشير إلى أن هناك إهتماماً من قبل البنوك لتوفير كافة مستلزمات تنفيذ الدورات التدريبية.

ت- فيما جاءت الفقرة رقم (15) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.68) وبدرجة موافقة (73.6%) أي بدرجة مرتفعة. مما يشير إلى أن هناك إهتماماً؛ ولكن إلى حد ما من قبل البنوك في تقييم البرامج التدريبية بعد تنفيذها بشكل دائم لادراك البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء مجتمع الدراسة بأهمية التدريب ودوره الفعال في التطوير.

٤- البعد الرابع نشر المعلومات التسويقية:

جدول رقم (٢٠) نتائج الاستبانة الخاصة بـ (نشر المعلومات التسويقية)

م	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب	التقدير اللفظي	مستوى الموافقة
18	تتظر إدارة البنك إلى العاملين على انهم وسيلة الاتصال الأكثر تأثيراً على العملاء.	3.77	.888	75.4%	1	أوافق	مرتفع
17	تقوم إدارة البنك بإعلام العاملين بالخدمات الجديدة التي تنوي الترويج لها.	3.75	.927	75.0%	2	أوافق	مرتفع
19	يوجد في البنك نظام جيد للاتصالات يسمح بتوفير كافة المعلومات التسويقية.	3.69	.921	73.8%	3	أوافق	مرتفع
16	توفر إدارة البنك المعلومات التسويقية الكافية عن استراتيجية البنك وأهدافه.	3.55	1.054	71.0%	4	أوافق	مرتفع
20	مسؤولو البنك يهتمون بأحوال عملنا، والمشاكل التي نواجهها	3.21	1.197	64.2%	5	محايد	متوسط
	<b>متوسط نشر المعلومات التسويقية</b>	<b>3.59</b>	<b>.786</b>	<b>71.8%</b>		<b>أوافق</b>	<b>مرتفع</b>

يتبين من الجدول رقم (٢٠) الآتي:

- أ- إن المتوسط الحسابي العام لبعد نشر المعلومات التسويقية بلغ (3.59) وبلغ الانحراف المعياري (0.786) وبدرجة موافقة (71.8%) أي بدرجة مرتفعة.
- وتعزو الباحثة ذلك إلى إهتمام البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء مجتمع الدراسة بنشر للمعلومات التسويقية مما يسهل على العاملين فيها بأداء الأعمال وإنجازها بشكل مرضي.
- ب- حلت الفقرة رقم (18) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.77) وبدرجة موافقة (75.4%) أي بدرجة مرتفعة، مما يدل إلى ادراك البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء بمدى أهمية العاملين واعتبارهم وسيلة الاتصال الأكثر تأثيراً على العملاء.
- ت- فيما جاءت الفقرة رقم (20) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.21) وبدرجة موافقة (64.2%) أي بدرجة متوسطة.
- ويشير إلى أن البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء لا يهتمون بالشكل المطلوب بأحوال العاملين والمشكلات التي تواجههم، مما يؤثر سلباً على أدائهم ورضاهم الوظيفي.

٥- البعد الخامس الاختيار والتعيين:

جدول رقم (٢١) نتائج الاستبانة الخاصة بـ (الاختيار والتعيين)

م	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب	التقدير اللفظي	مستوى الموافقة
24	يعرف العاملون نوع ومستوى الأداء المتوقع منه تحقيقه.	3.56	.942	71.2%	1	أوافق	مرتفع
22	يتم اختيار العاملين ذوي الكفاءات العالية.	3.46	1.049	69.2%	2	أوافق	مرتفع
23	إجراءات التوظيف في البنك واضحة.	3.46	1.073	69.2%	3	أوافق	مرتفع
21	يتم اختيار العاملين وفق شروط ومعايير محددة وواضحة.	3.44	1.075	68.8%	4	أوافق	مرتفع
25	تتم المفاضلة بين العاملين المتقدمين بشكل عادل.	3.25	1.164	65.0%	5	محايد	متوسط
	<b>متوسط الاختيار والتعيين</b>	<b>3.43</b>	<b>.915</b>	<b>68.6%</b>		<b>أوافق</b>	<b>مرتفع</b>

المصدر: من إعداد الباحثة، اعتماداً على حزمة البرامج الإحصائية (SPSS)

يتبين من الجدول رقم (٢١) الآتي:

أ- إن المتوسط الحسابي العام لبعد الاختيار والتعيين قد بلغ (3.43)، وبلغ الانحراف المعياري (0.915) وبدرجة موافقة (68.6%) أي بدرجة مرتفعة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى إهتمام وحرص البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء مجتمع الدراسة بضوابط الاختيار والتعيين لضمان الحصول على عاملين ذو كفاءات ومؤهلات علمية عالية للارتقاء والتقدم.

ب- حلت الفقرة رقم (24) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.56) وبدرجة موافقة (71.2%) أي بدرجة مرتفعة، مما يشير إلى ان البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء مجتمع الدراسة تحرص على اخبار العاملين نوع ومستوى الأداء المتوقع منه تحقيقه كي يسهل لهم العمل وتحقيق مستويات عالية من الأداء.

ت- فيما جاءت الفقرة رقم (25) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.25) وبدرجة موافقة (65%) أي بدرجة متوسطة.

مما يشير إلى أن هناك قصور في المفاضلة بين العاملين المتقدمين في البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء بشكل عادل.

ويعزو ذلك إلى احتمالية تدخل الجانب الشخصي في عملية التعيين.

## ثانياً: عرض نتائج تحليل أبعاد المتغير التابع (الرضا الوظيفي).

سيتم عرض وتحليل أبعاد المتغير التابع (الرضا الوظيفي) على المستوى الكلي، ثم بعد ذلك تحليل كل بعد على حده كما يأتي:

جدول رقم (٢٢) نتائج تحليل أبعاد المتغير التابع (الرضا الوظيفي)

م	الأبعاد	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب	التقدير اللفظي	مستوى الموافقة
1	مهام العمل وواجباته.	3.63	.748	72.6%	3	أوافق	مرتفع
2	العلاقات مع الرؤساء والزملاء.	3.91	.766	78.2%	1	أوافق	مرتفع
4	التقدير والاحترام وتحقيق الذات.	3.71	.835	74.2%	2	أوافق	مرتفع
	متوسط الرضا الوظيفي.	3.75	.674	75.0%		أوافق	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثة، اعتماداً على حزمة البرامج الإحصائية (SPSS)

تبين من الجدول رقم (٢٢) الآتي:

أ- على المستوى الكلي أن المتوسط الحسابي العام لدرجات العينة بلغ (3.75)، وهو أكبر من المتوسط الفرضي (3) وبلغ الانحراف المعياري (0.674) وبدرجة موافقة (75%)، وهذا يدل على أن أفراد العينة يوافقون أنه يوجد رضا وظيفي في البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء مجتمع الدراسة بدرجة مرتفعة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى إهتمام البنوك اليمنية مجتمع الدراسة بتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين عن طريق الإهتمام بكافة أبعاده وهذا ماتم ملاحظته من خلال إجابة عينة الدراسة.

ب- أما على مستوى الأبعاد حل البعد الثاني في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.91) وبدرجة موافقة (78.2%)، أي بدرجة مرتفعة مما يشير إلى حرص البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء مجتمع الدراسة على توفير محيط مناسب، يمكن من خلاله قيام العاملين بإنشاء العلاقات الجيدة مع رؤسائهم وزملائهم، وجاء البعد الثالث في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.71) وبدرجة موافقة (74.2%)، أي بدرجة مرتفعة.

مما يدل على ان هناك رضا عن التقدير والاحترام وتحقيق الذات لدى العاملين في البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء مجتمع الدراسة.

ث- جاء البعد الأول في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.63) وبدرجة موافقة (72.6%)، أي بدرجة مرتفعة.

مما يشير إلى أن الرضا عن المهام وواجبات العمل لدى العاملين يتوافر في البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء مجتمع الدراسة لكن بنسبة أقل مما هو عليه في كل من بعد العلاقات مع الرؤساء والزملاء وبعد التقدير والاحترام وتحقيق الذات للعاملين.

١- البعد الأول: مهام العمل وواجباته.

جدول رقم (٢٣) نتائج الاستبانة الخاصة بـ (مهام العمل وواجباته)

م	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب	التقدير اللفظي	مستوى الموافقة
2	ساعات الدوام الرسمي كافية لإنجاز المهام الموكلة لي.	3.95	.906	79.0%	1	أوافق	مرتفع
5	المهام المطلوبة في العمل واضحة ودقيقة.	3.80	.949	76.0%	2	أوافق	مرتفع
3	أوقات الراحة أثناء العمل في البنك مناسبة.	3.72	.983	74.4%	3	أوافق	مرتفع
1	الوظيفة التي أشغلها في البنك تتوافق مع إمكانياتي وقدراتي.	3.67	1.147	73.4%	4	أوافق	مرتفع
4	اللوائح والقوانين المعمول بها في البنك تناسبني.	3.57	1.026	71.4%	5	أوافق	مرتفع
6	يتم توزيع واجبات الأعمال بين العاملين في البنك بعدالة.	3.08	1.206	61.6%	6	محايد	متوسط
	<b>متوسط مهام العمل وواجباته.</b>	<b>3.63</b>	<b>.748</b>	<b>72.6%</b>		<b>أوافق</b>	<b>مرتفع</b>

المصدر: من إعداد الباحثة، اعتماداً على حزمة البرامج الإحصائية (SPSS)

يتبين من الجدول رقم (٢٣) الآتي:

أ- إن المتوسط الحسابي العام لبعد مهام العمل وواجباته بلغ (3.63) وبلغ الانحراف المعياري (0.748) وبدرجة موافقة (72.6%)، أي أن هناك رضا عن مهام العمل وواجباته في البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء مجتمع الدراسة من قبل العاملين بدرجة مرتفعة. ويعزى ذلك إلى أنه يوجد توصيف جيد للوظائف بشكل عام من خلاله تحقق البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء الرضا الوظيفي للعاملين.

ب- حلت الفقرة رقم (2) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.95) وبدرجة موافقة (79%)، أي بدرجة مرتفعة.

وهذا يشير إلى أن ساعات الدوام الرسمي كافية بالنسبة لإنجاز المهام الموكلة للعاملين، مما يتيح للعاملين أداء الأعمال الموكلة اليهم بدقة واثقان وفي الوقت المحدد، مما يسهم بشكل كبير في تحقيق أهداف التسويق الداخلي بالمجمل.

ت- فيما جاءت الفقرة رقم (6) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.08) وبدرجة موافقة (61.6%) أي بدرجة متوسطة.

وهذا يشير إلى وجود قصور في البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء مجتمع الدراسة للتنظيم الجيد للأدوار والوظائف والمهام، إذ لا تقوم بتوزيع واجبات الأعمال بين العاملين بشكل مرضي، أو أن سياسة توزيع المهام غير واضحة بالنسبة للعاملين.

٢- البعد الثاني: العلاقات مع الرؤساء والزملاء.

جدول رقم (٢٤) نتائج الاستبانة الخاصة بـ (العلاقات مع الرؤساء والزملاء).

م	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب	التقدير اللفظي	مستوى الموافقة
9	العمل في البنك يتيح الفرص لتكوين الصداقات.	4.09	.863	81.8%	1	أوافق	مرتفع
8	العلاقات بين الزملاء في البنك مبنية على الإحترام المتبادل.	4.07	.842	81.4%	2	أوافق	مرتفع
10	يوجد تفاهم بين العاملين والمسؤول المباشر في طريقة التعامل.	3.81	1.015	76.2%	3	أوافق	مرتفع
7	العلاقة مع الرؤساء المباشرين في البنك علاقة حميمة.	3.69	1.109	73.8%	4	أوافق	مرتفع
	<b>متوسط العلاقات مع الرؤساء والزملاء</b>	<b>3.91</b>	<b>.766</b>	<b>78.2%</b>		<b>أوافق</b>	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثة، اعتماداً على حزمة البرامج الإحصائية (SPSS).

يتبين من الجدول رقم (٢٤) الآتي:

أ- إن المتوسط الحسابي العام لبعده العلاقات مع الرؤساء والزملاء بلغ (3.91) وبلغ الانحراف المعياري (0.766) وبدرجة موافقة (78.2%)، أي أن رضا العاملين عن العلاقات مع الرؤساء والزملاء يأتي بدرجة مرتفعة في البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء مجتمع الدراسة.

ويعزى ذلك إلى إهتمام وحرص البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء مجتمع الدراسة على تعزيز وجود الاحترام والتقدير والتفاهم بين إدارة البنوك والعاملين مما يحقق الرضا لدى العاملين .

ب- حلت الفقرة رقم (9) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.09) وبدرجة موافقة (81.8%)، وهذا يعني أن العينة توافق أن العمل في البنوك يتيح الفرصة لتكوين الصداقات بدرجة مرتفعة. ويعزى ذلك إلى توفير البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء مجتمع الدراسة بيئة عمل مناسبة تسهل وتدعم فرص تكوين الصداقات بين العاملين، وتهيئ لهم مناخ عائلي يعزز الرضا والولاء الوظيفي لديهم، مما يحقق الأهداف المرجوة لها.

ت- فيما جاءت الفقرة رقم (7) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.69) وبدرجة موافقة (73.8%) وهذا يعني أن العينة توافق أن العلاقة مع الرؤساء المباشرين في البنوك علاقة حميمة بدرجة مرتفعة، ويشير ذلك إلى أن هناك نوع من الانسجام بين العاملين ورؤسائهم المباشرين في البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء مجتمع الدراسة.

### ٣- البعد الثالث: التقدير والاحترام وتحقيق الذات.

جدول رقم (٢٥) نتائج الاستبانة الخاصة بـ (التقدير والاحترام وتحقيق الذات).

م	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب	التقدير اللفظي	مستوى الموافقة
20	أشعر بالرضا من المكانة الاجتماعية والسمعة المكتسبة من العمل.	3.93	1.013	78.6%	1	أوافق	مرتفع
17	أشعر انني مهم في عملي في البنك.	3.88	.952	77.6%	2	أوافق	مرتفع
16	أشعر بتحقيق ذاتي من خلال عملي في البنك.	3.74	1.030	74.8%	3	أوافق	مرتفع
19	أشعر بالارتياح والتقدير والاحترام من طريقة تعامل إدارة البنك معي.	3.53	1.105	70.6%	4	أوافق	مرتفع
18	أتلقي الدعم الكافي من إدارة البنك لإنجاز عملي.	3.45	1.149	69.0%	5	أوافق	مرتفع
	<b>متوسط التقدير والاحترام وتحقيق الذات</b>	<b>3.71</b>	<b>.835</b>	<b>74.2%</b>		<b>أوافق</b>	<b>مرتفع</b>

المصدر: من إعداد الباحثة، اعتماداً على حزمة البرامج الإحصائية (SPSS).

يتبين من الجدول رقم (٢٥) الآتي:

أ- إن المتوسط الحسابي العام لبعد التقدير والاحترام وتحقيق الذات قد بلغ (3.71) وبلغ الانحراف المعياري (0.835) وبدرجة موافقة (74.2%)، وهذا يعني أن العينة توافق أن هناك رضا عن التقدير والاحترام وتحقيق الذات لدى العاملين في البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء، مجتمع الدراسة بدرجة مرتفعة، يدل ذلك على أن العاملين في تلك البنوك يرون وظائفهم تتسجم مع طموحاتهم.

ويعزو ذلك أن وظائف البنوك هي من أفضل مواقع العمل، وبيئة العمل في تلك البنوك تدعم هذا الرضا وخلقت لديهم الولاء الوظيفي.

ب- حلت الفقرة رقم (20) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.93) وبدرجة موافقة (78.6%)، وهذا يعني أن العينة توافق أنهم يشعرون بالرضا من المكانة الاجتماعية والسمعة المكتسبة من العمل بدرجة مرتفعة.

ويعزو ذلك لما تتميز به الوظائف في البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء من مكانة مرموقة لإهميتها ولما تكسبه للعاملين من خبرات عملية ومهارات متنوعة.

ت- فيما جاءت الفقرة رقم (18) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.45) وبدرجة موافقة (69%)، وهذا يعني أن العينة توافق بدرجة مرتفعة أنهم يتلقون الدعم في البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء لإنجاز عملهم؛ ولكن ليس بالشكل المطلوب والذي يحقق درجات رضا مرتفعة للعاملين.

## المبحث الثالث: اختبار الفرضيات

لاختبار فرضيات الدراسة استخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط، لدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة. كما استخدم اختبار (T-test) لدلالة الفروقات بين متوسطات آراء أفراد العينة وفقاً لمتغير (الجنس)، وتحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لمعرفة مدى الدلالة الإحصائية للفروقات بين المؤهلات العلمية المختلفة، والفروقات بين الأعمار المختلفة، للفروقات بين سنوات الخبرة المختلفة.

### أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

١- " لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) للتسويق الداخلي في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين في البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء موضوع الدراسة ".  
ولاختبار هذه الفرضية استخدم اختبار الانحدار الخطي البسيط بحسب الجدول رقم (٢٦) أدناه:  
جدول رقم (٢٦) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرئيسية.

بيتا Beta	Sig* مستوى الدلالة	اختبار F	R Square معامل التحديد	R معامل الارتباط
.682	0.000	294.788	.484	0.696

المصدر: من إعداد الباحثة، اعتماداً على حزمة البرامج الإحصائية (SPSS).

يتبين من الجدول رقم (٢٦) أن هناك دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) للتسويق الداخلي في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين في البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء موضوع الدراسة، فقد بلغ معامل الارتباط R (0.696) عند مستوى دلالة (0.05)، أما معامل التحديد R Square يفسر ما نسبته (0.484) من التباين في ما قيمته (0.484) من التغيرات في الرضا الوظيفي لدى العاملين ناتج عن تحقق التسويق الداخلي، كما بلغت قيمة درجة التأثير B (0.682)، أي أن الزيادة بدرجة واحدة في تحقق أبعاد التسويق الداخلي يؤدي إلى تعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين بقيمة (0.682)، ويؤكد معنوية هذا الدور قيمة F المحسوبة والتي بلغت (294.788)، وهي دالة عند مستوى دلالة (0.05)، مما يشير إلى وجود ارتباط طردي قوي بين أبعاد التسويق الداخلي وبين الرضا الوظيفي لدى العاملين، بمعنى أنه كلما كان هناك تحقق لأبعاد التسويق الداخلي بشكل إيجابي كلما زاد الرضا الوظيفي لدى العاملين في البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء.

وبناء على ما سبق يتم رفض فرضية الدراسة التي تنص على: " لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) للتسويق الداخلي في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين في البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء موضوع الدراسة ".

وقبول الفرضية البديلة التي تنص على: " يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) للتسويق الداخلي في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين في البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء موضوع الدراسة ".

وسيتم اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية السابقة وذلك كالاتي:

١- الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على:

" لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) للتحفيز في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين في البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء موضوع الدراسة "

ولاختبار هذه الفرضية استخدم اختبار الانحدار الخطي البسيط، وكانت النتائج كما في الجدول رقم أدناه:

جدول رقم (٢٧) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى.

بيتا Beta	Sig* مستوى الدلالة	اختبار F	R Square معامل التحديد	R معامل الارتباط
.392	0.000	121.784	.279	0.529

المصدر: من إعداد الباحثة، اعتماداً على حزمة البرامج الإحصائية (SPSS).

يتبين من الجدول رقم (27) أن هناك دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) للتحفيز في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين في البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء موضوع الدراسة، فقد بلغ معامل الارتباط R (0.529) عند مستوى دلالة (0.05)، أما معامل التحديد R Square يفسر ما نسبته (0.279) من التباين في ما قيمته (0.279) من التغيرات في الرضا الوظيفي لدى العاملين ناتج عن التحفيز، كما بلغت قيمة درجة التأثير بيتا (0.392)، أي أن الزيادة بدرجة واحدة في التحفيز يؤدي إلى تحسين الرضا الوظيفي لدى العاملين بقيمة (0.392)، ويؤكد معنوية هذا الدور قيمة F المحسوبة والتي بلغت (121.784) وهي دالة عند مستوى دلالة (0.05)، مما يشير إلى وجود ارتباط طردي قوي بين التحفيز وبين الرضا الوظيفي لدى العاملين، بمعنى أنه كلما كان هناك تحفيز كلما زاد الرضا الوظيفي لدى العاملين في البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء.

وهذا يعني رفض الفرضية الفرعية الأولى العدمية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص أنه "يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) للتحفيز في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين في البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء موضوع الدراسة "

٢- اختبار الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على:

"لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) للتمكين في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين في البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء موضوع الدراسة "

ولاختبار هذه الفرضية استخدم اختبار الانحدار الخطي البسيط، وكانت النتائج كما في الجدول رقم (٢٨) أدناه:

جدول رقم (٢٨) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية.

بيتا Beta	Sig* مستوى الدلالة	اختبار F	R Square معامل التحديد	R معامل الارتباط
.475	0.000	139.028	.307	0.554

المصدر: من إعداد الباحثة، اعتماداً على حزمة البرامج الإحصائية (SPSS).

يتبين من الجدول رقم (٢٨) أن هناك دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) للتمكين في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين في البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء موضوع الدراسة، فقد بلغ معامل الارتباط R (0.554) عند مستوى دلالة (0.05)، أما معامل التحديد R Square يفسر ما نسبته (0.307) من التباين في ما قيمته (0.307) من التغيرات في الرضا الوظيفي لدى العاملين ناتج عن التمكين، كما بلغت قيمة درجة التأثير بيتا (0.475)، أي أن الزيادة بدرجة واحدة في التمكين يؤدي إلى تحسين الرضا الوظيفي لدى العاملين بقيمة (0.475)، ويؤكد معنوية هذا الدور قيمة F المحسوبة والتي بلغت (139.028) وهي دالة عند مستوى دلالة (0.05)، مما يشير إلى وجود ارتباط طردي قوي بين التمكين وبين الرضا الوظيفي لدى العاملين، بمعنى أنه كلما كان هناك تمكين للعاملين كلما زاد الرضا الوظيفي لدى العاملين في البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء.

وهذا يعني رفض الفرضية الفرعية الثانية العدمية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص أنه "يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) للتمكين في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين في البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء موضوع الدراسة".

### ٣- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على:

"لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) للتدريب في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين في البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء موضوع الدراسة".

ولاختبار هذه الفرضية أستخدم اختبار الانحدار الخطي البسيط، وكانت النتائج كما في الجدول رقم (٢٩) أدناه:

جدول رقم (٢٩) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة.

بيتا Beta	Sig* مستوى الدلالة	F اختبار	R Square معامل التحديد	R معامل الارتباط
.507	0.000	153.709	.329	0.573

المصدر: من إعداد الباحثة، اعتماداً على حزمة البرامج الإحصائية (SPSS).

يتبين من الجدول رقم (٢٩) ان هناك دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) للتدريب في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين في البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء موضوع الدراسة، فقد بلغ معامل الارتباط R (0.573) عند مستوى دلالة (0.05)، أما معامل التحديد R Square يفسر ما نسبته (0.329) من التباين في ما قيمته (0.329) من التغيرات في الرضا الوظيفي لدى العاملين ناتج عن التدريب، كما بلغت قيمة درجة التأثير بيتا (0.507) أي أن الزيادة بدرجة واحدة في التدريب يؤدي إلى تحسين الرضا الوظيفي لدى العاملين بقيمة (0.507)، ويؤكد معنوية هذا الدور قيمة F المحسوبة والتي بلغت (153.709)، وهي دالة عند مستوى دلالة (0.05)، مما يشير إلى وجود ارتباط طردي قوي

بين التدريب وبين الرضا الوظيفي لدى العاملين، بمعنى أنه كلما كان هناك تدريب للعاملين كلما زاد الرضا الوظيفي لدى العاملين في البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء. وهذا يعني رفض الفرضية الفرعية الثالثة العدمية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص أنه "يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) للتدريب في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين في البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء موضوع الدراسة".

#### ٤- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على:

"لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) لنشر المعلومات التسويقية في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين في البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء موضوع الدراسة". ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط، وكانت النتائج كما في الجدول رقم (٣٠) أدناه:

جدول رقم (٣٠) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الرابعة.

بيتا Beta	Sig* مستوى الدلالة	اختبار F	R Square معامل التحديد	R معامل الارتباط
.485	0.000	147.543	.320	0.565

المصدر: من إعداد الباحثة، اعتماداً على حزمة البرامج الإحصائية (SPSS).

يتبين من الجدول رقم (٣٠) أن هناك دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) لنشر المعلومات التسويقية في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين في البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء موضوع الدراسة، فقد بلغ معامل الارتباط R (0.565) عند مستوى دلالة (0.05)، أما معامل التحديد R Square يفسر ما نسبته (0.320) من التباين في ما قيمته (0.320) من التغيرات في الرضا الوظيفي لدى العاملين ناتج عن نشر المعلومات التسويقية، كما بلغت قيمة درجة التأثير بيتا (0.485)، أي أن الزيادة بدرجة واحدة في نشر المعلومات التسويقية يؤدي إلى تحسين الرضا الوظيفي لدى العاملين بقيمة (0.485)، ويؤكد معنوية هذا الدور قيمة F المحسوبة والتي بلغت (147.543) وهي دالة عند مستوى دلالة (0.05)، مما يشير إلى وجود ارتباط طردي قوي بين نشر المعلومات التسويقية وبين الرضا الوظيفي لدى العاملين بمعنى أنه كلما كان هناك نشر المعلومات التسويقية كلما زاد الرضا الوظيفي لدى العاملين في البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء.

وهذا يعني رفض الفرضية الفرعية الرابعة العدمية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص أنه "يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) لنشر المعلومات التسويقية في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين في البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء موضوع الدراسة"

٥- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة والتي تنص على:

"لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) للتعين والاختيار في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين في البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء موضوع الدراسة".

ولاختبار هذه الفرضية أستخدم اختبار الانحدار الخطي البسيط، وكانت النتائج كما في الجدول رقم (٣١) أدناه:

جدول رقم (٣١) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الخامسة.

بيتا Beta	Sig* مستوى الدلالة	اختبار F	R Square معامل التحديد	R معامل الارتباط
.480	0.000	231.127	.424	0.651

المصدر: من إعداد الباحثة، اعتماداً على حزمة البرامج الإحصائية (SPSS).

يتبين من الجدول رقم (٣١) أن هناك دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) للتعين والاختيار في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين في البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء موضوع الدراسة، فقد بلغ معامل الارتباط R (0.651) عند مستوى دلالة (0.05)، أما معامل التحديد R Square يفسر ما نسبته (0.424) من التباين في ما قيمته (0.424) من التغيرات في الرضا الوظيفي لدى العاملين ناتج عن التعيين والاختيار، كما بلغت قيمة درجة التأثير بيتا (0.480)، أي أن الزيادة بدرجة واحدة في التعيين والاختيار يؤدي إلى تحسين الرضا الوظيفي لدى العاملين بقيمة (0.480)، ويؤكد معنوية هذا الدور قيمة F المحسوبة والتي بلغت (231.127) وهي دالة عند مستوى دلالة (0.05)، مما يشير إلى وجود ارتباط طردي قوي بين التعيين والاختيار وبين الرضا الوظيفي لدى العاملين، بمعنى أنه كلما كان هناك سياسية عادلة للتعين والاختيار كلما زاد الرضا الوظيفي لدى العاملين في البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء.

وهذا يعني رفض الفرضية الفرعية الخامسة العدمية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص أنه "يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) للتعين والاختيار في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين في البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء موضوع الدراسة".

## ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية.

"لا توجد فروقات ذو دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى التسويق الداخلي في البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء موضوع الدراسة والتي تعزى للمتغيرات الديموغرافية الآتية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة)".

ولحساب الفروقات بين المتغيرات فقد أستخدم الاختبارات التي تناسب كل متغير على حدة وذلك على النحو الآتي:

### ١- المتغير الأول: الجنس

استخدمت الباحثة اختبار (T-test) لدلالة الفروقات بين متوسطات آراء أفراد العينة وفقاً لمتغير (الجنس) لمستوى التسويق الداخلي في الجدول رقم (٣٢) أدناه:

جدول رقم (٣٢) نتيجة اختبار (T-test) لدلالة الفروقات بين متوسطات آراء أفراد العينة وفقاً

لمتغير (الجنس) لمستوى التسويق الداخلي.

الأبعاد	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	مستوى الدلالة	الدلالة اللفظية
التحفيز	ذكر	224	3.13	.920	-.146	.884	غير دالة
	انثى	92	3.15	.886			
التمكين	ذكر	224	3.23	.792	.299	.765	غير دالة
	انثى	92	3.20	.776			
التدريب	ذكر	224	3.79	.787	-.731	.466	غير دالة
	انثى	92	3.86	.701			
نشر المعلومات التسويقية	ذكر	224	3.60	.811	.266	.790	غير دالة
	انثى	92	3.58	.726			
الاختيار والتعيين	ذكر	224	3.44	.921	.178	.859	غير دالة
	انثى	92	3.42	.905			

(\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(p \leq 0.05)$ ).

يتبين من الجدول رقم (٣٢) عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.05) بين إجابات أفراد العينة تجاه أبعاد التسويق الداخلي (التحفيز) (التمكين) (التدريب) (نشر المعلومات التسويقية) (الاختيار والتعيين) وتُعزى لمتغير الجنس.

## ٢- المتغير الثاني: المؤهل العلمي

استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لمعرفة مدى الدلالة الإحصائية للفروقات بين المؤهلات العلمية المختلفة في الجدول رقم (٣٣) أدناه:

جدول رقم (٣٣) تأثير متغير المؤهل العلمي على متغيرات الدراسة.

الدالة اللفظية	مستوى الدلالة عند ٠,٠٥	اختبار F	بين المجموعات		داخل المجموعات		الأبعاد
			المتوسط تربيع	درجة الحرية	المتوسط تربيع	درجة الحرية	
غير دالة	.530	.738	.611	3	258.557	312	التحفيز
غير دالة	.060	2.489	1.518	3	190.259	312	التمكين
غير دالة	.406	.973	.566	3	181.496	312	التدريب
غير دالة	.102	2.087	1.277	3	190.877	312	نشر المعلومات التسويقية
غير دالة	.084	2.234	1.850	3	258.374	312	الاختيار والتعيين

المصدر: من إعداد الباحثة، اعتماداً على حزمة البرامج الإحصائية (SPSS).

يتبين من الجدول رقم (٣٣) أن قيمة F جاءت غير دالة في جميع الأبعاد، وهذا يعني عدم وجود فروقات جوهرية وذات دلالة إحصائية في آراء العينة حسب متغير المؤهل العلمي فيما يتعلق بـ (التحفيز) (التمكين) (التدريب) (نشر المعلومات التسويقية) (الاختيار والتعيين).

## ٣- المتغير الثالث: العمر

استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لمعرفة مدى الدلالة الإحصائية للفروقات بين الأعمار المختلفة في الجدول رقم (٣٤) أدناه:

جدول رقم (٣٤) تأثير متغير العمر على متغيرات الدراسة.

الدالة اللفظية	مستوى الدلالة عند ٠,٠٥	اختبار F	بين المجموعات		داخل المجموعات		الأبعاد
			المتوسط تربيع	درجة الحرية	المتوسط تربيع	درجة الحرية	
دالة	.003	4.792	3.823	3	248.922	312	التحفيز
غير دالة	.387	1.013	.626	3	192.935	312	التمكين
غير دالة	.972	.077	.045	3	183.059	312	التدريب
غير دالة	.954	.110	.068	3	194.503	312	نشر المعلومات التسويقية
غير دالة	.362	1.069	.895	3	261.238	312	الاختيار والتعيين

المصدر: من إعداد الباحثة، اعتماداً على حزمة البرامج الإحصائية (SPSS).

يتبين من الجدول رقم (٣٤) أن قيمة F جاءت غير دالة في أغلب الأبعاد، وهذا يعني عدم وجود فروقات جوهرية وذات دلالة إحصائية في آراء العينة حسب متغير العمر فيما يتعلق بـ (التمكين)

(التدريب) (نشر المعلومات التسويقية) (الاختيار والتعيين)، بينما جاءت قيمة F دالة في البعد الأول، وهذا يعني وجود فروقات جوهرية وذات دلالة احصائية في آراء العينة حسب متغير العمر فيما يتعلق بـ (التحفيز)، ولمعرفة دلالة هذه الفروقات تم عمل اختبار شيفيه وكانت النتائج على النحو الموضح في الجدول رقم (٣٥) أدناه:

جدول رقم (٣٥) اختبار شيفيه للمحاور ذات الدلالة الإحصائية لمتغير العمر.

العمر المحاور	من 20 إلى 30 سنة	من 31 إلى 40 سنة	من 41 إلى 50 سنة	51 سنة فأكثر
التحفيز	3.46	3.01	3.07	3.50

المصدر: من إعداد الباحثة، اعتماداً على حزمة البرامج الإحصائية (SPSS).

يتبين من الجدول رقم (٣٥) أن الفروقات كانت لصالح فئة العمر (51 سنة فأكثر) إذ يوافقون على وجود التحفيز بشكل أكبر، بينما كانت فئة العمر (من 31 إلى 40 سنة) وهي أقل الفئات موافقة على وجود التحفيز.

#### ٤- المتغير الرابع: عدد سنوات الخبرة.

استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لمعرفة مدى الدلالة الإحصائية للفروقات بين سنوات الخبرة المختلفة في الجدول رقم (٣٦) أدناه:

جدول رقم (٣٦) تأثير متغير سنوات الخبرة على متغيرات الدراسة.

الأبعاد	داخل المجموعات		بين المجموعات		مستوى الدلالة عند ٠,٠٥	الدلالة اللفظية
	درجة الحرية	المتوسط تربيع	درجة الحرية	المتوسط تربيع		
التحفيز	312	250.467	3	3.308	4.121	.007
التمكين	312	186.045	3	2.923	4.902	.002
التدريب	312	181.757	3	.479	.822	.482
نشر المعلومات التسويقية	312	193.278	3	.476	.769	.512
الاختيار والتعيين	312	259.690	3	1.411	1.696	.168

المصدر: من إعداد الباحثة، اعتماداً على حزمة البرامج الإحصائية (SPSS).

يتبين من الجدول رقم (٣٦) أن قيمة F جاءت غير دالة في أغلب الأبعاد، وهذا يعني عدم وجود فروقات جوهرية وذات دلالة احصائية في آراء العينة حسب متغير سنوات الخبرة فيما يتعلق بـ (التدريب) (نشر المعلومات التسويقية) (الاختيار والتعيين)، بينما جاءت قيمة F دالة في البعد الأول والثاني، وهذا يعني وجود فروقات جوهرية وذات دلالة إحصائية في آراء العينة حسب متغير سنوات الخبرة فيما يتعلق بـ

(التحفيز) (التمكين)، ولمعرفة دلالة هذه الفروقات تم عمل اختبار شيفيه وكانت النتائج على النحو الموضح في الجدول رقم (٣٧) أدناه:

جدول رقم (٣٧) اختبار شيفيه للمحاور ذات الدلالة الإحصائية لمتغير سنوات الخبرة.

المحاور	سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	من 6 إلى 10 سنوات	من 11 إلى 15 سنة	16 سنة فأكثر
التحفيز		3.42	3.11	3.27	2.87
التمكين		3.47	3.18	3.36	2.97

المصدر: من إعداد الباحثة، اعتماداً على حزمة البرامج الإحصائية (SPSS).

يتبين من الجدول رقم (٣٧) أن الفروقات كانت لصالح فئة سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات) إذ يوافقون على وجود التحفيز والتمكين بشكل أكبر، بينما كانت فئة سنوات الخبرة (16 سنة فأكثر) هي أقل الفئات موافقة على التحفيز والتمكين.

ومن النتائج أعلاه تم رفض الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على أنه " لا توجد فروقات ذو دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى التسويق الداخلي في البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء موضوع الدراسة والتي تعزى للمتغيرات الديموغرافية الآتية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة)", وقبول الفرضية البديلة التي تنص على: أنه " توجد فروقات ذو دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى التسويق الداخلي في البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء موضوع الدراسة والتي تعزى للمتغيرات الديموغرافية الآتية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة)".

### ثالثاً: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة.

" لا توجد فروقات ذو دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء موضوع الدراسة والتي تعزى للمتغيرات الديموغرافية الآتية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة)".

ولحساب الفروقات بين المتغيرات أستخدمت الاختبارات التي تناسب كل متغير على حدة وذلك على النحو الآتي:

#### ١- المتغير الأول: الجنس

استخدمت الباحثة اختبار (T-test) لدلالة الفروقات بين متوسطات آراء أفراد العينة وفقاً لمتغير (الجنس) لمستوى الرضا الوظيفي في الجدول رقم (٣٨) أدناه:  
جدول رقم (٣٨) نتيجة اختبار (T-test) لدلالة الفروقات بين متوسطات آراء أفراد العينة وفقاً لمتغير (الجنس) لمستوى الرضا الوظيفي.

الأبعاد	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	مستوى الدلالة	الدلالة اللفظية
مهام العمل وواجباته	ذكر	224	3.61	.749	-.909	.365	غير دالة
	انثى	92	3.69	.747			
العلاقات مع الرؤساء والزملاء	ذكر	224	3.96	.787	1.679	.095	غير دالة
	انثى	92	3.81	.704			
التقدير والاحترام وتحقيق الذات	ذكر	224	3.69	.866	-.722	.471	غير دالة
	انثى	92	3.76	.759			

(\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (p.≤ 0.05).

يتبين من الجدول رقم (٣٨) عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.05) بين استجابات أفراد العينة تجاه أبعاد الرضا الوظيفي العاملين (مهام العمل وواجباته) (العلاقات مع الرؤساء والزملاء) (التقدير والاحترام وتحقيق الذات) تُعزى لمتغير الجنس.

## ٢- المتغير الثاني: المؤهل العلمي.

استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لمعرفة مدى الدلالة الإحصائية للفروقات بين المؤهلات العلمية المختلفة في الجدول رقم (٣٩) أدناه:  
جدول رقم (٣٩) تأثير متغير المؤهل العلمي على متغيرات الدراسة.

الأبعاد	داخل المجموعات		بين المجموعات		اختبار F	مستوى الدلالة عند ٠,٠٥	الدلالة اللفظية
	درجة الحرية	المتوسط التربيع	درجة الحرية	المتوسط التربيع			
مهام العمل وواجباته	312	174.481	3	.632	1.131	.337	غير دالة
العلاقات مع الرؤساء والزملاء	312	178.806	3	2.004	3.497	.016	دالة
التقدير والاحترام وتحقيق الذات	312	217.846	3	.674	.965	.410	غير دالة

المصدر: من إعداد الباحثة، اعتماداً على حزمة البرامج الإحصائية (SPSS).

يتبين من الجدول رقم (٣٩) أن قيمة F جاءت غير دالة في أغلب الأبعاد، وهذا يعني عدم وجود فروقات جوهرية وذات دلالة إحصائية في آراء العينة حسب متغير المؤهل العلمي فيما يتعلق: (مهام العمل وواجباته)، (التقدير والاحترام وتحقيق الذات)، بينما جاءت قيمة F جاءت دالة في البعد الثاني من الرضا الوظيفي، وهذا يعني وجود فروقات جوهرية وذات دلالة إحصائية في آراء العينة حسب متغير المؤهل العلمي فيما يتعلق: (العلاقات مع الرؤساء والزملاء)، ولمعرفة دلالة هذه الفروقات تم عمل اختبار شيفيه وكانت النتائج على النحو الموضح في الجدول رقم (٤٠) أدناه:

جدول رقم (٤٠) اختبار شيفية للمحاور ذات الدلالة الإحصائية لمتغير المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	ثانوية عامة فأقل	دبلوم بعد الثانوية	بكالوريوس	دراسات عليا
العلاقات مع الرؤساء والزملاء	4.01	3.57	3.97	٣,٩١

المصدر: من إعداد الباحثة، اعتماداً على حزمة البرامج الإحصائية (SPSS).

يتبين من الجدول رقم (٤٠) إن الفروقات كانت لصالح فئة المؤهل العلمي (ثانوية عامة فأقل) إذ يوافقون على وجود علاقات جيدة مع الرؤساء والزملاء، بينما كانت فئة المؤهل العلمي (دبلوم بعد الثانوية) هي أقل الفئات موافقة على وجود علاقات جيدة مع الرؤساء والزملاء.

٣- المتغير الثالث: العمر

استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لمعرفة مدى الدلالة

الإحصائية للفروقات بين الأعمار المختلفة في الجدول رقم (٤١) أدناه:

جدول رقم (٤١) تأثير متغير العمر على متغيرات الدراسة.

الأبعاد	داخل المجموعات		بين المجموعات		اختبار F	مستوى الدلالة عند ٠,٠٥	الدلالة اللفظية
	درجة الحرية	المتوسط تربيع	درجة الحرية	المتوسط تربيع			
مهام العمل وواجباته	312	171.732	3	1.549	2.814	.039	دالة
العلاقات مع الرؤساء والزملاء	312	183.998	3	.273	.464	.708	غير دالة
التقدير والاحترام وتحقيق الذات	312	214.836	3	1.677	2.436	.065	غير دالة

المصدر: من إعداد الباحثة، اعتماداً على حزمة البرامج الإحصائية (SPSS).

يتبين من الجدول رقم (٤١) أن قيمة F جاءت غير دالة في أغلب الأبعاد، وهذا يعني عدم وجود فروقات جوهرية وذات دلالة إحصائية في آراء العينة حسب متغير العمر فيما يتعلق: (العلاقات مع الرؤساء والزملاء) (التقدير والاحترام وتحقيق الذات)، بينما جاءت قيمة F دالة في البعد الأول، وهذا يعني وجود فروقات جوهرية وذات دلالة إحصائية في آراء العينة حسب متغير العمر فيما يتعلق (مهام العمل وواجباته)، ولمعرفة دلالة هذه الفروقات تم عمل اختبار شيفية وكانت النتائج على النحو الموضح في الجدول رقم أدناه:

جدول رقم (٤٢) اختبار شيفية للمحاور ذات الدلالة الإحصائية لمتغير العمر.

العمر	من 20 إلى 30 سنة	من 31 إلى 40 سنة	من 41 إلى 50 سنة	51 سنة فأكثر
مهام العمل وواجباته	3.79	3.58	3.53	4.03

المصدر: من إعداد الباحثة، اعتماداً على حزمة البرامج الإحصائية (SPSS)

يتبين من الجدول رقم (٤٢) ان الفروقات كانت لصالح فئة العمر (51 سنة فأكثر) إذ يوافقون على وجود مهام العمل وواجباته بشكل أكبر، بينما كانت فئة العمر (من 41 إلى 50 سنة) هي أقل الفئات موافقة على مهام العمل وواجباته.

#### ٤- المتغير الرابع: عدد سنوات الخبرة

استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لمعرفة مدى الدلالة الإحصائية للفروقات بين سنوات الخبرة المختلفة في الجدول رقم أدناه:

جدول رقم (٤٣) تأثير متغير سنوات الخبرة على متغيرات الدراسة

الدلالة اللفظية	مستوى الدلالة عند ٠,٠٥	اختبار F	بين المجموعات		داخل المجموعات		الأبعاد
			المتوسط تربيع	درجة الحرية	المتوسط تربيع	درجة الحرية	
غير دالة	.087	2.209	1.223	3	172.710	312	مهام العمل وواجباته
غير دالة	.723	.442	.261	3	184.035	312	العلاقات مع الرؤساء والزملاء
غير دالة	.061	2.479	1.706	3	214.748	312	التقدير والاحترام وتحقيق الذات

المصدر: من إعداد الباحثة، اعتماداً على حزمة البرامج الإحصائية (SPSS).

يتبين من الجدول رقم (٤٣) أن قيمة F جاءت غير دالة في كل الأبعاد، وهذا يعني عدم وجود فروقات جوهرية وذات دلالة إحصائية في آراء العينة حسب متغير سنوات الخبرة فيما يتعلق: (مهام العمل وواجباته)، (العلاقات مع الرؤساء والزملاء)، (التقدير والاحترام وتحقيق الذات). ومن النتائج أعلاه تم رفض الفرضية الرئيسية الثالثة والتي تنص على أنه " لا توجد فروقات ذو دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الرضا الوظيفي في البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء موضوع الدراسة والتي تعزى للمتغيرات الديموغرافية الآتية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة)". وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه: " توجد فروقات ذو دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الرضا الوظيفي في البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء موضوع الدراسة والتي تعزى للمتغيرات الديموغرافية الآتية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة)".

## المبحث الرابع: نتائج الدراسة والتوصيات.

في ضوء نتائج التحليل الإحصائي الوصفي والاستدلالي لمتغيرات الدراسة وذلك للإجابة عن تساؤلاتها واختبار فرضياتها لتحقيق أهدافها توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

### أولاً النتائج:

١- إن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من الذكور، وكذلك غالبيتهم من فئة المؤهل العلمي بكالوريوس، كما كان غالبية أفراد العينة هم من فئة العمر من 31 إلى 40 سنة، أما سنوات الخبرة من 11 إلى 15 سنة.

٢- إن مستوى توافر التسويق الداخلي في البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء موضوع الدراسة مرتفع على المستوى الكلي.

٣- إن أفراد العينة محايدون في إجاباتهم من أن هناك تحفيز للعاملين في البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء موضوع الدراسة، إذ جاء بدرجة متوسطة، مما يعني إن **هناك قصور في تحفيز العاملين ويتبين ذلك من خلال الآتي:**

أ. العينة محايدة أن نظام المكافآت والحوافز في البنك يتناسب مع مستوى المعيشة.

ب. العينة محايدة أن البنك يقدم حوافز تتناسب مع الجهد المبذول.

ج. العينة محايدة أن إدارة البنك تحرص على تقديم الشكر والثناء للعاملين المجتهدين.

د. العينة محايدة أنه توجد مكافآت وعلوات تدفعهم للتمسك بالعمل في البنك.

٤- إن أفراد العينة محايدون في إجاباتهم من أن هناك تمكين للعاملين في البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء موضوع الدراسة، إذ جاء بدرجة متوسطة، مما يعني **أن هناك قصور في تمكين العاملين ويتبين ذلك من خلال الآتي:**

أ. العينة محايدة أنهم يستطيعون القيام بتعديل الخدمة لتتناسب مع احتياجات العميل من دون الحاجة إلى موافقة المسؤول المباشر.

ب. العينة محايدة إن المسئولون يتيحون الفرصة للعاملين لأداء أعمالهم من دون رقابة مستمرة.

ج. العينة محايدة إن الإدارة تشرك العاملين في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات.

د. العينة محايدة إن إدارة البنك تولي آراء ومقترحات العاملين بعين الاعتبار.

٥- إن مستوى التدريب مرتفع للعاملين في البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء موضوع الدراسة، إذ يوافق عينة الدراسة على ذلك ويتبين ذلك من خلال الآتي:

أ. إن إدارة البنك توفر كافة مستلزمات تنفيذ الدورات التدريبية.

ب. إن إدارة البنك تحرص على اختيار مدربين أكفاء لتنفيذ الدورات التدريبية.

ج. إن مواضيع الدورات التدريبية تتناسب مع الاحتياجات الوظيفية للعاملين.

د. إن إدارة البنك تحرص على التطوير المستمر لمهارات وكفاءات العاملين.

- هـ. إن إدارة البنك تقيم البرامج التدريبية بعد تنفيذها بشكل دائم.
- ٦- إن مستوى نشر للمعلومات التسويقية مرتفع في البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء موضوع الدراسة إذ يوافق عينة الدراسة على ذلك، ويتبين ذلك من خلال الآتي:
- أ. إن إدارة البنك تنظر إلى العاملين على أنهم وسيلة الاتصال الأكثر تأثيراً على العملاء.
- ب. إن إدارة البنك تقوم بإعلام العاملين بالخدمات الجديدة التي تنوي الترويج لها.
- ج. إنه يوجد في البنك نظام جيد للاتصالات يسمح بتوفير كافة المعلومات التسويقية.
- د. إن إدارة البنك توفر المعلومات التسويقية الكافية عن إستراتيجية البنك وأهدافه.
- ٧- إن هناك قصور من قبل مسؤولي البنك بالإهتمام بأحوال عمل الموظفين، والمشكلات التي يواجهونها.
- ٨- إن مستوى سياسة الاختيار والتعيين مرتفع في البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء موضوع الدراسة، إذ يوافق عينة الدراسة على وجودها، ويتبين ذلك من خلال الآتي:
- أ. إن العاملين يعرفون نوع ومستوى الأداء المتوقع منهم تحقيقه.
- ب. إنه يتم اختيار العاملين ذوي الكفاءات العالية.
- ج. إن إجراءات التوظيف في البنك واضحة.
- د. إنه يتم اختيار العاملين وفق شروط ومعايير محددة وواضحة
- ٩- أظهرت النتائج أن هناك قصور من قبل مسؤولي البنك في المفاضلة بين العاملين المتقدمين بشكل عادل.
- ١٠- إن مستوى توافر الرضا الوظيفي لدى العاملين في البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء موضوع الدراسة، مرتفع على المستوى الكلي.
- ١١- إن هناك رضا للعاملين عن مهام العمل وواجباته في البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء موضوع الدراسة، بدرجة مرتفعة ويتبين ذلك من خلال الآتي:
- أ. هناك رضا عن ساعات الدوام الرسمي كونها كافية لإنجاز المهام الموكلة لهم.
- ب. المهام المطلوبة في العمل واضحة ودقيقة.
- ج. أوقات الراحة أثناء العمل في البنك مناسبة.
- د. الوظيفة التي يشغلونها في البنك تتوافق مع إمكانياتهم وقدراتهم.
- هـ. اللوائح والقوانين المعمول بها في البنك تتناسبهم.
- ١٢- إن هناك قصور من قبل مسؤولي البنك في توزيع واجبات الأعمال بين العاملين في البنك بعدالة.
- ١٣- إن هناك رضا للعاملين عن العلاقات مع الرؤساء والزلاء في البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء موضوع الدراسة، بدرجة مرتفعة ويتبين ذلك من خلال الآتي:
- أ. إن العمل في البنك يتيح الفرص للعاملين لتكوين الصداقات.
- ب. إن العلاقات بين الزلاء في البنك مبنية على الاحترام المتبادل.

- ج. إنه يوجد تفاهم بين العاملين والمسؤول المباشر في طريقة التعامل.
- د. إن العلاقة مع الرؤساء المباشرين في البنك علاقة حميمة.
- ١٤- إن هناك رضا للعاملين عن التقدير والاحترام وتحقيق الذات في البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء موضوع الدراسة، بدرجة مرتفعة ويتبين ذلك من خلال الآتي:
- أ. العاملون يشعرون بالرضا من المكانة الاجتماعية والسمعة المكتسبة من العمل.
- ب. العاملون يشعرون بالرضا عن أنهم مهمين في عملهم في البنك.
- ج. العاملون يشعرون بالرضا عن أنهم يحققون ذاتهم من خلال عملهم في البنك.
- د. العاملون يشعرون بالارتياح والتقدير والاحترام من طريقة تعامل إدارة البنك معهم.
- هـ. العاملون يتلقون الدعم الكافي من إدارة البنك لإنجاز عملهم.
- ١٥- أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتسويق الداخلي في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين في البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء موضوع الدراسة.
- ١٦- أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتحفيز في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين في البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء موضوع الدراسة.
- ١٧- أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتمكين في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين في البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء موضوع الدراسة.
- ١٨- أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتدريب في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين في البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء موضوع الدراسة.
- ١٩- أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية لنشر المعلومات التسويقية في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين في البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء موضوع الدراسة.
- ٢٠- أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتعيين والاختيار في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين في البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء موضوع الدراسة.
- ٢١- أنه توجد فروقات ذو دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى التسويق الداخلي في البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء موضوع الدراسة والتي تعزى للمتغيرات الديموغرافية الآتية: (العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).
- ٢٢- أنه توجد فروقات ذو دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء موضوع الدراسة والتي تعزى للمتغيرات الديموغرافية الآتية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).

## ثانياً: الاستنتاجات

على ضوء نتائج الدراسة يمكن التوصل إلى الاستنتاجات الآتية:

١. يوجد دوراً إيجابياً للتسويق الداخلي بأبعاده كافة في تعزيز الرضا الوظيفي في البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء موضوع الدراسة.
٢. إهتمام البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء موضوع الدراسة بأبعاد التسويق الداخلي (التحفيز، التمكين، التدريب، ونشر المعلومات التسويقية، الاختيار والتعيين)، مما يشير إلى وعيها وإدراكها لدور التسويق الداخلي في تعزيز الرضا الوظيفي.
٣. يوجد قصور في التطوير والتحسين المستمر لابعاد التسويق الداخلي كافة.
٤. أكثر عنصر متحقق من أبعاد التسويق الداخلي في البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء موضوع الدراسة هو التدريب ثم نشر المعلومات التسويقية ثم الاختيار والتعيين ثم التمكين وأخيراً التحفيز.
٥. أن التدريب يلقي إهتمام بالغ من قبل البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء موضوع الدراسة، إذ توفر برامج تدريبية لجميع العاملين في مختلف المستويات تتضمن مواضيع حديثة تتناسب مع الاحتياجات الوظيفية من قبل مدربين ذو كفاءة يتم اختيارهم بدقة وإهتمام، وتحرص على توفير مستلزمات العمليات التدريبية كافة.
٦. أن هناك قصور نوعاً ما في الاستمرار بتطوير مهارات وكفاءات العاملين، والتقييم الدائم للبرامج التدريبية بعد تنفيذها.
٧. إهتمام البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء موضوع الدراسة بنشر المعلومات التسويقية، ووعيتها بأهمية العاملين وتعتبرهم الوسيلة الأكثر تأثير على العملاء، وحرصها على تزويدهم بالمعلومات التسويقية اللازمة لصناعة القرار والمعلومات التسويقية الخاصة بالخدمات الجديدة التي تهدف الترويج لها.
٨. أن هناك قصور في الإهتمام بأحوال العاملين والمشكلات التي يواجهونها في العمل.
٩. إهتمام البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء موضوع الدراسة بضوابط الاختيار والتعيين إذ أن نوع ومستوى الأداء المتوقع من العاملين تحققة واضح بالنسبة للعاملين، وكذلك يتم اختيار عاملين ذو كفاءات عالية وإجراءات وشروط الاختيار والتوظيف واضحة ومحددة.
١٠. أن هناك قصور إلى حد ما في المفاضلة بشكل عادل بين العاملين المتقدمين.
١١. أن هناك تشجيع من قبل البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء موضوع الدراسة للعاملين على القيام باعمالهم بطرق جديدة.
١٢. أن هناك قصور في تمكين العاملين من خلال:
  - عدم منحهم الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات والمشاركة في إبداء الرأي في حل المشكلات مما يشعر العاملين بعدم الثقة عند أداء المهام.

- والرقابة المستمرة التي تحد من إبداع العاملين وتولد ضغط نفسي يؤثر على أدائهم.
- وعدم الاعتماد عليهم في تعديل الخدمات لتتناسب مع احتياجات العميل إلا بموافقة المسؤول المباشر.
- عدم الأخذ بعين الاعتبار آرائهم ومقترحاتهم.
- ١٣. أن هناك قصور في نظام الحوافز في البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء موضوع الدراسة من خلال:
  - عدم تناسب الحوافز المادية والمعنوية، ونظام المكافآت والعلاوات مع مستوى المعيشة، ومع الجهد المبذول.
  - وعدم الإهتمام بتقديم الشكر والثناء للعاملين المجتهدين.
- ١٤. أن هناك رضا للعاملين عن مهام العمل وواجباته في البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء موضوع الدراسة من خلال:
  - رضا عن ساعات الدوام الرسمي كونها كافية لإنجاز المهام الموكلة لهم.
  - رضا عن المهام المطلوبة في العمل من ناحية وضوحها ودقتها.
  - مناسبة أوقات الراحة أثناء العمل للعاملين.
  - رضا عن الوظيفة التي يشغلونها في البنك من ناحية توافقها مع امكانياتهم وقدراتهم.
  - رضا عن اللوائح والقوانين المعمول بها في البنك.
- ١٥. يوجد قصور في توزيع واجبات الأعمال بين العاملين بعدالة.
- ١٦. أن هناك رضا للعاملين عن العلاقات مع الرؤساء والزملاء في البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء من خلال:
  - إمكانية تكوين الصداقات، والعلاقات بين الزملاء المبنية على الاحترام المتبادل.
  - يوجد بين العاملين ومسؤولهم المباشر تفاهم في طريقة التعامل بصورة جيدة.
  - يوجد قصور في العلاقة مع الرؤساء المباشرين في البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء موضوع الدراسة.
- ١٧. ان هناك رضا من قبل العاملين عن التقدير والاحترام وتحقيق الذات في البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء موضوع الدراسة من خلال:
  - عن المكانة الاجتماعية والسمعة المكتسبة من العمل، والشعور باهميتهم، والاحساس بالارتياح والتقدير والاحترام وتحقيق ذاتهم.
  - تلقي العاملين الدعم الكافي لإنجاز عملهم.

### ثالثاً التوصيات:

- ١- الإهتمام بتعزيز ونشر مصطلح التسويق الداخلي في البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء.

- ٢- دعم وتطوير التسويق الداخلي بأبعاده: (التحفيز، التمكين، التدريب، ونشر المعلومات التسويقية، الاختيار والتعيين)، والتحسين المستمر.
- ٣- انشاء إدارة متخصصة للتسويق الداخلي، وتحديد وظائفها واختصاصاتها والعمل على تطبيق أبعاد التسويق الداخلي العديدة.
- ٤- التقييم المستمر للبرامج التدريبية بعد تنفيذها، وقياس مستوى استفادة العاملين من التدريب للتأكد من أن التدريب زاد من كفاءة إنجاز الأعمال لديهم وأنه أسهم في تنمية مساهمهم الوظيفي، وإعادة النظر في برامج تطوير مهارات وكفاءات العاملين بشكل دوري مستمر.
- ٥- زيادة فعالية نشر المعلومات التسويقية بين العاملين، والحرص على نشر المعلومات التسويقية لإستراتيجية البنك وأهدافه للعاملين.
- ٦- الإهتمام بشكل أكبر بالمشكلات التي يواجهها العاملين في العمل وإيجاد حلول لها.
- ٧- الحرص على أن تتم المفاضلة للوظائف الشاغرة أو الترقيات بين العاملين المتقدمين بشكل عادل.
- ٨- التركيز على توزيع واجبات الأعمال بين العاملين بعدالة.
- ٩- منح صلاحيات للعاملين للقيام بتعديل الخدمة لتتناسب مع احتياجات العميل من دون الحاجة إلى موافقة المسؤول المباشر.
- ١٠- إتاحة الفرصة للعاملين لأداء أعمالهم بدون رقابة مستمرة، وإشراكهم في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات، والأخذ بأراء ومقترحاتهم عين الاعتبار.
- ١١- تعديل نظام الأجور والمكافآت والحوافز في البنك حيث يتناسب مع مستوى المعيشة.
- ١٢- تقديم حوافز مادية ومعنوية تتناسب مع الجهد المبذول، وتقديم الشكر والثناء للعاملين المجتهدين لتحسين أدائهم ووضع.
- ١٣- إعادة النظر بسياسة وإجراءات توزيع الواجبات والأعمال بين العاملين وتحري العدالة في ذلك.
- ١٤- تحسين العلاقة بين العاملين والرؤساء المباشرين من خلال عمل أنشطة ولقاءات ودية واجتماعات دورية لتقوية تلك العلاقة، كذلك التقييم الإيجابي المحفز من قبل المسؤولين المباشرين، الذي يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لدى العاملين لزيادة الرضا الوظيفي لديهم.
- ١٥- توفير الدعم المادي والمعنوي اللازم للعاملين لإنجاز عملهم بالصورة المطلوبة وعلى أكمل وجه.

## رابعاً: المقترحات

- ١- إجراء دراسة عن دور التسويق الداخلي في تعزيز الولاء الوظيفي في البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء.
- ٢- عمل دراسة عن دور التسويق الداخلي في تحقيق رضا العملاء في البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء.
- ٣- دور تمكين الأداء في تحقيق الرضا الوظيفي في البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء.
- ٤- إجراء دراسات مستقبلية في نفس الموضوع وعلى بعض المنظمات الصناعية أو الخدمية العامة أو الخاصة، ويتم إدخال متغيرات أخرى للتسويق الداخلي مثل فرق العمل والدعم الإداري وتقديم المكافآت ومتغيرات أخرى للرضا الوظيفي.

# قائمة المصادر والمراجع

## قائمة المصادر والمراجع

### • القرآن الكريم

### أولاً: المراجع العربية.

#### ١- الكتب:

- ١- أبوعساف، مؤيد، والمرعي، هيثم، (٢٠١٩)، التطبيقات العلمية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العامة والخاصة، ط١، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ٢- بالمر، أدريان، (٢٠٢٠)، مبادئ تسويق الخدمات، ترجمة بهاء شاهين، علا أحمد إصلاح، دعاء سراقى، مجموعة النيل للنشر والتوزيع.
- ٣- البكري، ثامر ياسر، والنوري، أحمد نزار (٢٠١٩)، التسويق الأخضر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان.
- ٤- ثومسون، روز مري، (٢٠٠٤)، إدارة الأفراد، ترجمة حزام بن ماطر عويض المطيري، جامعة الملك سعود النشر العلمي والمطابع، الرياض، السعودية.
- ٥- جلاب، إحسان دهش، والحسيني كمال كاظم، (٢٠١٤)، إدارة التمكين والاندماج، ط١، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، عمان.
- ٦- الحريري، رافدة، (٢٠١٢)، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، مصر.
- ٧- حسنين، رجب عبدالحميد، (٢٠٢٠)، إدارة التغيير في مؤسسات المكتبات والمعلومات، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.
- ٨- الحماقي، يوسف محمد حافظ، (٢٠١٧)، التسويق في عالم الضيافة، ط١، دار حميثرا للنشر والترجمة، القاهرة، مصر.
- ٩- الخفاف، إيمان عباس، (٢٠١٣)، الذكاء الانفعالي، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ١٠- دره، عبدالباري، والصباغ، زهير نعمان، (٢٠٠٨)، إدارة الموارد البشرية (في القرن الحادي والعشرون)، ط١، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان.
- ١١- ديري، زاهد، (٢٠١١)، إدارة الموارد البشرية، ط١، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
- ١٢- الرباعي، خالد بن محمد، (٢٠١٥)، عادات العقل ودافعية الانجاز، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان.
- ١٣- الربيعاوي، سعدون، وعباس، حسين (٢٠١٥)، إدارة التسويق أسس ومفاهيم معاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان.

- ١٤- رضا، هاشم حمدي، (٢٠١٣)، **التدريب الإداري المفاهيم والأساليب**، ط١، دار الرياء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ١٥- رضوان، محمود عبدالفتاح، (٢٠١٣)، **إدارة النزاعات والصراعات في العمل**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.
- ١٦- السنباني، جبر عبدالقوي، وانعم، سعيد عبدالمؤمن، (٢٠١٩)، **السلوك التنظيمي**، ط١، جامعة الأندلس، صنعاء.
- ١٧- سلاطينية، بلقاسم، و الجيلاني، حسان، (٢٠١٢)، **المناهج الأساسية في البحوث الاجتماعية**، ط١، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- ١٨- سويدان، نظام موسى، و البراري، عبدالمجيد، (٢٠١٣)، **إدارة التسويق في المنظمات غير المبرمجة**، ط١، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ١٩- شحاته، شريف، (٢٠١٧)، **عبقرية التحفيز**، ط١، اطلس للنشر والإنتاج الاعلامي، القاهرة، مصر.
- ٢٠- الطائي، حميد، (٢٠٢٠)، **مفاهيم في إدارة المبيعات والتسويق**، ط١، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- ٢١- الطائي، حميد عبدالنبي، والعلاق، بشير عباس، (٢٠٠٩)، **تسويق الخدمات (مدخل استراتيجي، وظيفي، تنظيمي)**، ط١، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- ٢٢- الطائي واخرون، (٢٠٠٦)، **إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي متكامل)**، ط١، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان.
- ٢٣- الضمور، هاني حامد، (٢٠٠٥)، **تسويق الخدمات**، ط٣، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان.
- ٢٤- عبدالرحمن، بن عنتر، (٢٠٢٠)، **إدارة الموارد البشرية - المفاهيم والاسس - الأبعاد الاستراتيجية**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- ٢٥- عبدالله، انيس أحمد، (٢٠١٦)، **إدارة التسويق وفق منظور قيمة الزبون**، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- ٢٦- عبيدو، علي إبراهيم، وعبدالمجيد، أحمد عبدالفتاح، (٢٠١٨)، **المدخل إلى الكتابة العلمية للرسائل والبحوث والنشر العلمي الدولي**، ط١، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر.
- ٢٧- العريقي، منصور محمد إسماعيل، (٢٠٠٥)، **إدارة الموارد البشرية**، ط٢، جامعة صنعاء، اليمن.
- ٢٨- الغريري، هديل هشام، (٢٠١٥)، **الرضا الوظيفي وقياس الأداء - دراسات تطبيقية**، ط١، دار حنين للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- ٢٩- كافي، مصطفى يوسف، (٢٠١٠)، **التسويق الالكتروني في ظل المتغيرات التكنولوجية المعاصرة**، دار رسلان للنشر والتوزيع، دمشق، سوريا.
- ٣٠- الكلالده، طاهر محمود، (٢٠١٣)، **الاتجاهات المعاصرة في تنمية وإدارة الموارد البشرية**، ط١، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الاردن.

- ٣١- ماهر، أحمد، (2014)، إدارة الموارد البشرية، ط٣، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.
- ٣٢- محمد، مصطفى، (٢٠١٨)، الرضا الوظيفي ودوره على تطوير الأداء، ط١، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ٣٣- مرسى، عز الدين، (٢٠١٤)، النظريات والتطبيقات الحديثة الخاصة بإدارة الموارد البشرية، ط٢، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- ٣٤- مطالي، ليلي، (2016). "الوجيز في التسويق الإلكتروني"، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان.
- ٣٥- ملحم، يحيى سليم، (٢٠٠٩)، التمكين كمصطلح إداري معاصر، ط٢، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
- ٣٦- مويزة، أحمد، (٢٠١٩)، اعداد الاستراتيجيات التسويقية وعملياتها، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- ٣٧- الناطور، فايز، (٢٠١٦)، التحفيز ومهارات تطوير الذات، ط١، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- ٣٨- نورمان، ريتشارد، (٢٠٠٠)، إدارة الموارد الخدمات، ترجمة عمرو الملاح، مكتبة العبيكان، الرياض، السعودية.
- ٣٩- هاشم، عادل عبدالرزاق، (٢٠١٨)، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- ٤٠- هوارى، معراج، ومجدل، أحمد، وامينة، ريان، (٢٠١٣)، سياسات وبرامج ولاء الزبون ودورها على سلوك المستهلك، ط١، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

## ٢- الرسائل العلمية (الدراسات غير منشورة):

- ١- إبراهيم، صديق بلل، ورحيم، محمد جمعة، (٢٠١٩)، "دور التسويق الداخلي في الإبداع الخدمي من وجهة نظر موظفي القطاع الخاص في العراق"، رسالة ماجستير، كلية المعارف الجامعة، العراق.
- ٢- أبوعودة، عطا الله عزات، (٢٠١٤)، "واقع التسويق الداخلي في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية(جوال) ودوره على جودة الخدمات المقدمة-قطاع غزة"، رسالة ماجستير، كلية التجارة قسم إدارة الاعمال، الجامعة الاسلامية-غزة، فلسطين.
- ٣- إسكندر، رجاء غالب، والزهراري، عمار ثابت، (٢٠١٨)، " دور تطبيق التسويق الداخلي في الالتزام التنظيمي للعاملين في شركة MTN Yemen " رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية، جامعة الأندلس، صنعاء.

- ٤- امقران، نسيم، وشراف، أحمد، (٢٠٢٠)، " دور التسويق الداخلي في تعزيز الرضا الوظيفي: دراسة حالة مؤسسة التلواز ولاية الشلف " رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجبلاني بو نعامة، الجزائر.
- ٥- أميرة، عبدالنور، ونورالهدى، بوشوخ، (٢٠١٩)، " دور التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي: دراسة حالة البنك الخارجي - وكالات جيجل-BEA، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل-، الجزائر.
- ٦- إيمان، قحموش، (٢٠١٩)، "مساهمة التسويق الداخلي في تعزيز إدارة المعرفة - دراسة حالة مجموعة من المؤسسات-"، أطروحة دكتوراة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- ٧- بومجان، عادل، وزرفة، رؤوف، (٢٠١٨)، "مساهمة التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمة الصحية في المستشفيات دراسة ميدانية: المؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي عقبة بسكرة " أطروحة دكتوراة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- ٨- بيرم، نسيم، (٢٠١٦)، "دور ابعاد التسويق الداخلي في أداء المنظمة(دراسة ميدانية)، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد قسم إدارة الاعمال، جامعة حلب، سوريا.
- ٩- حبايه، سهير عبدالنور، (٢٠٠٩)، " مستوى الرضا الوظيفي لدى مساعدي مديري المدارس الثانوية الخاصة في الاردن، رسالة ماجستير، كلية التربية وعلم النفس، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.
- ١٠- حفيظة، حسني هرشة، (٢٠١٩)، " دور التسويق الداخلي في تعزيز التعلم التنظيمي(دراسة حالة مديرية الصيانة لشركة سوناطراك-بسكرة-"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- ١١- حلس، شادي محمد سالم، (٢٠١١)، " دور مدخلات النظام التدريبي على مخرجات العملية التدريبية في مراكز التدريب المهني التابعة لوزارة العمل"، رسالة ماجستير، قسم إدارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية- غزة، فلسطين.
- ١٢- حووره، احمد، وشقيقات، سليمان، وصبيح، يوسف، (٢٠١١)، "تأثير التسويق الداخلي في ولاء العملاء من خلال الرضا الوظيفي " رسالة ماجستير، قسم التسويق، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة النجاح الوطنية- نابلس، فلسطين.
- ١٣- حدوح، مريم، (٢٠١٦)، " دور الرضا الوظيفي في تحسين أداء موظفي المؤسسات الجامعية(دراسة ميدانية على عينة الموظفين الإداريين بجامعة العربي بن مهدي)"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة العربي بن مهدي -ام البواقي-، الجزائر.

- ١٤- رميسة، سنوسي، (٢٠١٩)، "دور التسويق الداخلي في تعزيز الرضا الوظيفي -دراسة حالة مديرية اتصالات الجزائر بأم البواقي-" رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- ١٥- زاكي، بالساسي، وسمية، شريفي، (٢٠١٩)، "دور التمكين على الرضا الوظيفي (دراسة عينة من المؤسسات-بولاية الوادي-)"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، الجزائر.
- ١٦- زياد، عبدربه علي محسن، (٢٠١٨)، "قياس الكفاءة التشغيلية للبنوك اليمنية دراسة مقارنة بين البنوك الإسلامية والتقليدية"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية، جامعة الأندلس للعلوم والتقنية، صنعاء.
- ١٧- سطوف، سمية، (٢٠٢٠)، "دور أبعاد التسويق الداخلي على جودة الخدمة المصرفية"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف-المسيلة، الجزائر.
- ١٨- سعدي، خولة، وزوينة، شروق، ولعمامرة، نرجس، (٢٠٢١)، "مساهمة العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي)"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، الجزائر.
- ١٩- سليمان، بولحديد، ومراد، كويحل، (٢٠١٨)، " دور ممارسات التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الفندقية -دراسة حالة المؤسسة الفندقية الحماديين بجاية"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل-، الجزائر.
- ٢٠- السنباني، رحاب فاضل، (٢٠١٨)، "دور التسويق الداخلي في تحسين الالتزام التنظيمي بمنظمات المجتمع المدني اليمنية (دراسة حالة على الصندوق الاجتماعي للتنمية)"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية، جامعة الأندلس، صنعاء.
- ٢١- سهام، بركان، (٢٠١٩)، "إستراتيجية المؤسسة في تحقيق الرضا الوظيفي دراسة ميدانية ببلدية استيدية (إستراتيجية التسويق الداخلي)"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، الجزائر.
- ٢٢- شاعر، هاجر، (٢٠١٦)، "دور التسويق الداخلي في تعزيز روح المسؤولية الاجتماعية لدى الموظفين (دراسة حالة المديرية العمليئية لاتصالات الجزائر-بسكرة-)"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

- ٢٣- الشوابكة، رائد ضيف الله، (٢٠١٠)، " دور التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد للعاملين في أمانة عمان الكبرى"، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- ٢٤- الشيعاني، وليد حسين، (٢٠١٩)، " دور التسويق الداخلي على أداء للعاملين في الجامعات الأهلية اليمنية-دراسة حالة على جامعة الأندلس للعلوم التقنية"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية، جامعة الأندلس، صنعاء.
- ٢٥- طه، ابوبكر هارون علي، (٢٠١٧)، "الرضا الوظيفي لدى العاملين برئاسة وزارة التنمية الاجتماعية ولاية الخرطوم وعلاقته ببعض المتغيرات"، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الرباط الوطني، السودان.
- ٢٦- عبدالغني، مجدي محمد مصطفى، (٢٠١٩)، " دور ابعاد التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي للعاملين دراسة تطبيقية على فروع البنك الأهلي المصري بمدينة المنصورة"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الاعمال، جامعة المنصورة، مصر.
- ٢٧- عدوان، منير زكريا أحمد، (٢٠١١)، "واقع سياسة الاختيار والتعيين ودورها على المسار الوظيفي في المصارف العاملة في قطاع غزة " رسالة ماجستير، قسم إدارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- ٢٨- عرعار، منى، (٢٠١٨)، "أهمية التسويق الداخلي في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة البنك الجزائري BNA الوكالة الرئيسية تبسة)"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي، الجزائر.
- ٢٩- العنزي، محمد عافت شامان، (٢٠١٧)، " دور الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في دولة الكويت"، رسالة ماجستير، كلية المال والأعمال، جامعة آل البيت، الكويت.
- ٣٠- العيسى، سمير محمود، (٢٠١٨)، "العلاقة بين عناصر التسويق الداخلي ورضا العملاء في المصارف الإسلامية(دراسة ميدانية على البنك العربي الإسلامي الدولي في مدينة الزرقاء-الأردن)"، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة الزرقاء، الأردن.
- ٣١- الغريز، عز الدين محمد، (٢٠١٨)، "الرضا الوظيفي لدى الصحفيين الفلسطينيين وعلاقته بالأداء المهني (دراسة ميدانية)"، رسالة ماجستير، كلية الآداب، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- ٣٢- فتح الله، امينة، وصيار، شهر زاد، وسعداوي، منال، (٢٠٢٠)، " دور التمكين في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين (دراسة مقارنة لعينة من البنوك الخاصة والبنوك العامة-ولاية الوادي-)"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، الجزائر.

- ٣٣- القاضي، نجاح، (٢٠٠٩)، "أبعاد التمكين الإداري لدى القادة التربويين في الجامعات الحكومية في إقليم الشمال وعلاقته بالتدريب الإداري"، أطروحة دكتوراه، الكلية التربوية، جامعة اليرموك، الاردن.
- ٣٤- القرني، خالد علي، (٢٠١٩)، "دور التدريب على كفاءة أداء العاملين في المؤسسات الخدمية (دراسة ميدانية لعينة من فروع المؤسسات الخدمية في مدينة ذمار)"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية، جامعة الأندلس للعلوم التطبيقية، صنعاء.
- ٣٥- كريمة، سليمان واشواق، مسعودي، وحنين، قدوري، (٢٠٢٠)، "دور التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين (دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي)"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الوادي، الجزائر.
- ٣٦- مطاحن، سلوى محمود محمود، (٢٠١٠)، "تطبيق التسويق الداخلي في الشركات الصناعية في الأردن"، رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الاوسط، الاردن.
- ٣٧- معروف، حسن عبود، (٢٠١٨)، "دور التسويق الداخلي في تحسين الأداء التسويقي" رسالة ماجستير، كلية إدارة الاقتصاد، تشرين، سوريا
- ٣٨- مقبل، علي أحمد، (٢٠١٨)، "دور العوامل المسببة للرضا الوظيفي على دوران العمل بالتطبيق على العاملين في المصارف اليمنية"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية، جامعة الأندلس للعلوم التطبيقية والتقنية، صنعاء.
- ٣٩- ملاك، طهاري، (٢٠٢٠)، "إمكانية تطوير نموذج التسويق الداخلي ودوره على رضا الموظفين- دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية-القرض الشعبي الجزائري"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف-المسيلة، الجزائر.
- ٤٠- ناصر الدين، بن أحسن، (٢٠١٦)، "تكامل أنشطة التسويق الداخلي وإدارة جودة الخدمات ودوره على رضا الزبون"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة العقيد الحاج لخضر، الجزائر.
- ٤١- ونوغي، فتيحة، (٢٠١٥)، "دور الرواتب على الرضا الوظيفي والرضا عن التعويضات والحفز الذاتي لاساتذة التعليم العالي دراسة ميدانية"، أطروحة دكتوراه، جامعة فرحات عباس-سطيف، الجزائر.

### ٣- الدوريات المنشورة في المجلات والدوريات المحكمة:

- ١- إبراهيم، أحمد محمد، (٢٠١٣)، "التسويق الداخلي وتأثيره في الصورة الذهنية للمنظمة من منظور داخلي (دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في مستشفى جراحة الجملة العصبية في بغداد)"، مجلة الجامعة العراقية، مجلد ٣، العدد ٤٨.

- ٢- أبوبكر، أيمن عبدالله محمد، (٢٠١٥)، "دور ممارسات التسويق الداخلي على رضا العاملين (بنك ابوظبي الإسلامي الامارات فرع مدينة العين)"، مجلة العلوم الاقتصادية، مجلد ١٥، العدد ١.
- ٣- إسماعيل، شاكركي، (٢٠١١)، "التسويق الداخلي كمصطلح لإدارة الموارد البشرية ودوره على جودة الخدمة التعليمية -دراسة تطبيقية على العاملين في كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية في الجامعات الأردنية الخاصة"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد ٢٣.
- ٤- باصفار، أمال عبدالقادر، (٢٠١٨)، "دور الرضا الوظيفي لدى العاملين في مصانع الملابس الجاهزة على جودة الأداء"، مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة، عدد ٤٩.
- ٥- الرخيص، مها محمد، (٢٠١٧)، " ابعاد ومكونات الرضا الوظيفي في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي (دراسة تحليلية توصيفية)"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مجلد ١، العدد ١.
- ٦- الزهيري، منى عبدالحسين، (٢٠١٨)، " التسويق الداخلي ودوره على الرضا الوظيفي (بحث تطبيقي في شركات التأمين العراقية العامة)"، مجلة المعهد العالي للدراسات المالية والمحاسبة، مجلد ٢، العدد ١.
- ٧- شعبان، حامد، (٢٠٠٣)، "دور التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية على مستوى جودة الخدمة الصحية بالمستشفيات التابعة للهيئة العامة للتأمين الصحي بالقاهرة الكبرى"، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، العدد ٦٠.
- ٨- طالب، مصطفى سعدي، (٢٠١٩)، "الرضا الوظيفي للعاملين ودوره على جودة الخدمة دراسة ميدانية على موظفي قسم الموارد البشرية في رئاسة الجامعة المستنصرية"، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، العراق، العدد ٤٢.
- ٩- عبدالرحمن، ياسر، وبوغرزة، رضا، وحديد، يوسف، (٢٠٢١)، "دور الرضا الوظيفي في تعزيز الانغماس الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة الجزائرية"، مجلة الشامل للعلوم التربوية والاجتماعية، المجلد ٤، العدد ٢.
- ١٠- عبدالقادر، بودي، ونصيرة، بن جيمة، (٢٠١٨)، " دور التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي (دراسة تطبيقية على مستوى الصندوق الوطني للتقاعد-وكالة بشار-)"، مجلة الابتكار والتسويق - الجزائر، مجلد ٥، العدد ١.
- ١١- عوض، عبدالستار سالم، (٢٠١٨)، " العلاقة والدور بين تمكين العاملين والرضا الوظيفي - عدد من مستشفيات كركوك"، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد، مجلد ٥٤، العدد ١١٧.
- ١٢- قريشي، محمد، وسبتي، لطيفة، (٢٠١٥)، "دور التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خضير بسكرة"، مجلة الاقتصاد والتنمية، مخبر التنمية الموضوعية المستدامة، جامعة المدية، الجزائر، العدد ٤.

١٣- ليلة، كرامو، (٢٠١٧)، "الاتصال ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة MFGG مديتيرانيين فلوت قلاص بالاربعاء"، مجلة الابداع، جامعة البليدة، المجلد ٧، العدد ٨.

١٤- مجذوب، إشراقة زين العابدين، وإدريس، الفاضل تيمان، والبشير، أبوسفیان محمد، وشكرت الله، أمل بشير، (٢٠٢٠)، "دور العوامل المادية في الرضا الوظيفي للموظفين والعمال في هيئة البحوث الزراعية- السودان"، مجلة العربية للنشر العلمي، المجلد ٦، العدد ١٩.

١٥- مصطفى، سارة مولاي، (٢٠١٦)، "الرضا الوظيفي ودوره على تحسين وتطوير أداء العاملين بالمصارف الجزائرية" - أطروحة دكتوراة، مجلة الاقتصاد والتنمية، العدد ٦.

### ثانياً: المواقع الالكترونية

- ١- موقع متاح بتاريخ ٢٠٢٢/٥/١٩. <https://ontology.birzeit.edu>
- ٢- موقع البنك اليمني للإنشاء والتعمير متاح بتاريخ ٢٠٢٢/٦/١٥. <http://www.ybrdye.com>.
- ٣- موقع البنك التسليف التعاوني الزراعي متاح بتاريخ ٢٠٢٢/٦/١٨. <https://yemen-nic.info>
- ٤- موقع بنك سبأ الإسلامي متاح بتاريخ ٢٠٢٢/٨/١٢. <http://sababank.com>
- ٥- موقع المركز الوطني للمعلومات متاح بتاريخ ٢٠٢٢/٨/١٤. <https://yemen-nic.info/guides/banks/bty.php>
- ٦- موقع البنك التجاري اليمني متاح بتاريخ ٢٠٢٢/١١/٠٥. <http://www.ycb.bank/aboutbankhortry.aspx>.
- ٧- موقع البنك اليمن الدولي متاح بتاريخ ٢٠٢٢/١١/٢٠. <https://ibymen.com/ar/about/who-we-are>.
- ٨- موقع مصرف اليمن والبحرين الشامل الإسلامي متاح بتاريخ ٢٠٢٢/١١/٢٥. <https://www.linkedin.com/company/shamil-bank>.

### ثالثاً: المراجع الأجنبية

1. Alhakimi, W, &Alhariry, K. (2014), "**Internal Marketing as aCompetitive Advantage in banking Industry**" , Academic Journal of Management Sciences, Vol. 3,No.1.
2. Berry, L: (1983), "**Relationship marketing: Emerging Perspectives on Services Marketing**,American marketing Association. P 19.

3. Bowen, D. & Schneider, B.(2014). **A service climate synthesis and future research agenda**. Journal of Services Research, 17(1), 5 – 22.
4. Carole Eagle Iuby,(2006) **A Case Study Of Psychological Empowerment Of Employees In A Community College**, University Of Florida Usa, p12.
5. Enis,Ben, (1974) **Marketing Principle** 1<sup>st</sup> ed, good year publishing company, inc, California.
6. Farzed,Atousa ,(2007) **'The Effect of Internal Marketing on Organizational Commitment: an investigation among state-owned banks in asfahan,Iran'** Master's thesis, Department of Business Administration and Social Sciences, Lulea University of Technology, Iran,.
7. Gratto,F. (2001) **"The Relationship between Organizational Climate and Job Satisfaction for Directors of Physical Plants"**.
8. Green,Jutta. (2000),**Job Satisfaction of Community College Chairpersons**, Doctor of philosophy, Educational Leadership, University of Virginia. p6.
9. Hasnain Raza, Jawad Mahmood, Muhammad Owais, Aman Raza(2015) **'Impact of Employee Empowerment on Job Satisfaction of Employees in Corporate Banking Sector Employees of Pakistan'** Journal of Applied Environmental and Biological Sciences.,5(2)1-7.
10. Huang, Y. & Rundle-Thiele, S. (2015). **"A Holistic Management Tool for Measuring Internal Marketing Activities"**. Journal of Services Marketing, 29(5/7),571 – 584.
11. Kelemen, M. & Papasolomou, I. (2007).**" Internal Marketing: A qualitative study of culture change in the UK banking sector"**. Journal of Marketing Management, 23(7/8), 745-767.
12. Kilbourne, A. & Greenwald, D & Hermann, R. & Charns, M. McCarthy, J. & M.D. Elizabeth, M.& Yano , M.(2010) **"Financial Incentives and Accountability for Integrated Medical Care in Department of Veterans Affairs Mental Health Programs, Psychiatric Services"** , 61 (1), 38-44

13. Kotler, P & Armstrong ,G, (2012)," **Principles of Marketing**,17<sup>th</sup> Global Ed ,Pearoson Education Limited., United Kingdom.
14. Kristen, Michal, (2010). "**The Role of Motivation in Human Resources Management: Importance of Motivation Factors among Future Business Persons**". Unpublished thesis, Aarhus University.
15. Iliopoulos, E., &Priporas, C. V. (2011).**The effect of Internal Marketing on job satisfaction in health services: apilot study in public hospitals in Northern Greece** , BMC health services research, 11(1),1.
16. Marques,C. Leal, Marques,C. Cabral,B.(2018)' **Internal Marketing and job satisfaction in hotels in Via Costeire, Natal,Brazil, Tourism & Management Studies**", 14(S11),36-42.
17. Mike, Melrwm& Moria, Clark, (2000), **Marketing Management: A relationship Marketing Perspective**, Great Britain.
18. Narayana,Ps, & Roa,(1995) p.c **Marketing Managementn** 1<sup>st</sup> ed Sorjeet publications,Delhi.
19. Newstrom, John W.and Keith Davis. (1998) **Organizational Behavior: Human Behavior at work**,New Deihi, Tata McGraw-Hill,.
20. Norman,D.A.(1984),"Stages and Levels in human -machine interaction". International Journal of Man-machine Studies , vol.21,p: 365.
21. Nointin. A & Chui. C. T.(2018). "**Effect of Internal Marketing on turnover intention of frontline employees in travel and tour agencies in Sabah**", The Turkish Online Journal of Design, Art and Communicate, on SSN: 2146 – 5193, p.711- 720.
22. Ogaard, T., Marnburg, E., Larsen, S.,(2008) **Perceptions Of Organizational Structure In The Hospitality Industry: Consequences For Commitment, Job Satisfaction And Performance**, Tourism Management, No. 29, p 665.
23. (Rafiq, M, 2002) '**Internal Markting: Using Markting -Like approaches to build business competencies and improve performance in Large**

- Malaysian Corporations'** , Asian Academy of Management Journal, Vol. 7, No.2.
24. Robert J, Paul., et.(2000). Empowerment, expectations and the Psychological contract- managing the dilemmas and gaining the advantages. **JOURNAL OF SOCIO-ECONOMICS**, North Holland, vol29, p471.
  25. Robbins Stephen.P, **Organizational Behavior: concepts controversies and applications**, 6<sup>th</sup> edition, prentice- Hall INC, Englewood, Cliffs, N.J, USA, 1993, P 682.
  26. Shackleton , **Business Leadership: Essential business psychology**, Cengage Learning EMEA, 1995, PP: 131-133.
  27. Thomas, K ,W ,& Veithouse, B , A , (1990) Cognitive Elements of Empowerment: An " Interperative" Model of Intrinsic Task Motivation, Academy of Management Review, Vol15, Issue4, USA,.
  28. Ting,S, (2011), '**The Effect of Internal Marketing on Organizational Commitment: Job Involvement and Job Satisfaction as Mediators'** , Educational Administration Quarterly ,vol.47 ,no.2.

# الملاحق

## ملحق (١)



الجمهورية العربية السورية  
وزارة التعليم العالي والبحث  
العلمي  
جامعة الأندلس للعلوم  
والتقنية

### دراسة استطلاعية

تهدف الباحثة في دراستها الحالية إلى التعرف على " دور التسويق الداخلي في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين في البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء" من خلال معرفة مستوى توافر أبعاد التسويق الداخلي المتمثلة في (التحفيز - التمكين - التدريب - نشر المعلومات التسويقية - الاختيار والتعيين) في البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء.

ولأهمية هذا الدراسة من إذ كونها يسعى لتوضيح دور التسويق الداخلي في تعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين في البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء، وما ينتج عن الرضا الوظيفي من ابداع وابتكار لدى العاملين مما يكسب البنك ميزة تنافسية، وتعظيم لنقاط القوة، وتلاشي لنقاط الضعف، ورفع كفاءة البنك الإنتاجية.

ولتصميم أداة الدراسة (الاستبانة)، وتجسيد بنود تلك المحاور، والتي تسعى الدراسة إلى الكشف عنها، وباعتبارك من ذوي الخبرة والاختصاص، تضع الباحثة بين يديك هذه الأسئلة الاستطلاعية، بهدف اثناء فقرات محاور الدراسة، التي يمكنها تجسيد بنود محاور الأداة.

أرجو تفهمكم لأهمية هذه الدراسة، وأهمية ما ستدلون به من معلومات واقعية من خلال الإجابة عن الأسئلة المرفقة، لخدمة الدراسة ولتحقيق الغاية التي تسعى إليها ليتسنى للباحثة تزويدكم بالنتائج والتوصيات التي توصلت إليها لتستفيد منها إدارة البنك.

مع خالص الشكر والتقدير لتعاونكم،

الباحثة: عائشة صالح عبدالله القحطاني

- ١- هل يوجد لديك فكرة عن مصطلح التسويق الداخلي ؟
- ٢- هل يوجد في البنك إدارة تسمى إدارة التسويق الداخلي في الهيكل التنظيمي؟
- ٣- هل يوجد لدي البنك إدارة تدريب؟ وهل فيها قاعة تدريب مجهزة بشكل مناسب للتدريب؟
- ٤- هل البنك يدعم البرامج التدريبية؟
- ٥- هل يوجد في البنك نظام اتصالات جيد ؟
- ٦- هل يقوم لبنك بالتحديث المستمر لنظام المكافآت والحوافز؟
- ٧- هل يقوم البنك بالأخذ بعين الاعتبار لمقترحات العاملين لديه ؟
- ٨- هل يوجد في البنك إجراءات واضحة للاختيار والتعيين ؟
- ٩- هل البنك يحافظ على العاملين الموهوبين ؟
- ١٠- هل البنك يشجع العاملين على الابداع والابتكار ويمنحهم مكافآت مجزية ؟

## ملحق (٢) استبانة تحكيم

الأستاذ الدكتور / ..... المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.. وبعد،،،

تقوم الباحثة بإجراء بحثها الموسوم بـ " دور التسويق الداخلي في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين في البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء " دراسة ميدانية على البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء ولغرض جمع البيانات والمعلومات قامت الباحثة بتطوير آداة خاصة بذلك، وهي عبارة عن استبانة تكونت من مجالين احتوت على ٤٥ فقرة توزعت كالآتي:

المجال الأول: التسويق الداخلي ..... (٣٤) فقرة

المجال الثاني: الرضا الوظيفي ..... (١١) فقرة

ونظراً لما تتمتعون به من معرفة واسعة وكفاءة علمية مشهود لها في هذا المجال، يسر الباحثة الاسترشاد بآرائكم وملاحظاتكم العلمية وذلك من خلال تكرمكم بالاطلاع على فقرات الاستبانة وابداء الرأي بوضع علامة (٧) أمام كل فقرة في الحقل المناسب لها من إذ:

١- مدى صلاحية الفقرة وسلامة صياغتها.

٢- مدى انتماء الفقرة إلى مجالها المناسب.

٣- التعديل المقترح للفقرة.

شاكرة ومقدرة لتعاونكم الكريم في مجال البحث العلمي.

الباحثة: عائشة صالح عبدالله القحطاني

البيانات الخاصة بالمحكم للاستبيان

الاسم الرباعي: ..... الدرجة العلمية: ..... الوظيفة الحالية: .....  
 الجامعة: ..... الكلية: ..... القسم: .....  
 رقم التلفون: ..... الإيميل: .....

ملاحظة: المقياس المستخدم هو مقياس ليكرت الخماسي المتدرج من (١-٥) والموضح بالشكل الآتي:

المقياس		درجة التطبيق				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
مناسب	غير مناسب					

أولاً: البيانات الديموغرافية

الرجاء وضع (X) أمام الإجابة المناسبة:

(١) الجنس

٢. ذكر

١. انثى

(٢) المؤهل العلمي

٢. دبلوم

١. ثانوية عامة أو أقل

٤. أخرى

٣. بكالوريوس

(٣) العمر

٣٠ - أقل من ٤٠ سنة

١. ٢٣ - أقل من ٣٠ سنة

٥٠ سنة فأعلى

٣. ٤٠ - أقل من ٥٠ سنة

(٤) الحالة الاجتماعية

٢. متزوج

١. أعزب

(٥) عدد سنوات الخبرة

٢. ٥-١٠ سنوات

١. ٢-٥ سنوات

٤. ١٥ سنة فأكثر

٣. ١٠-١٥ سنة

البيانات الأساسية:

يرجى وضع ( X ) في مربع الاجابة التي ترى انها مناسبة حسب رأيك:

#	البيان	صالحة	غير صالحة	تنتمي	لا تنتمي	التعديل
<b>المجال الأول: التسويق الداخلي</b>						
<b>المحور الأول: التحفيز</b>						
١	يقدم البنك حوافز مادية ومعنوية للعاملين					
٢	يقدم البنك الحوافز بطريقة عادلة					
٣	الحوافز تتناسب مع الجهد المبذول					
٤	تتناسب الحوافز مع متطلبات المعيشة المعقولة					
٥	يشعر العاملون بأهمية الحوافز المتاحة في البنك					
٦	وجود المكافآت والعلاوات يدفعني للتمسك بالعمل في البنك					
٧	هناك أهمية كبيرة للنساء الشفوي عند العاملين					
<b>المحور الثاني: التمكين</b>						
٨	توفر الإدارة وتدعم فرص الإبداع والابتكار للعاملين في وظائفهم					
٩	أستطيع القيام بتعديل الخدمة لتتناسب مع احتياجات العميل دون اللجوء إلى المسؤول المباشر					
١٠	تشارك الإدارة العاملين في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات					
١١	حرص الإدارة على تقديم الدعم اللازم لأداء العمل					
١٢	أشعر بمرونة في تطبيق التعليمات					
١٣	يتيح المسؤولون الفرصة للعاملين لأداء أعمالهم بدون رقابة مستمرة					
١٤	ياخذ البنك بآرائى ومقترحاتى بعين الاعتبار					
<b>المحور الثالث: التدريب</b>						
١٥	يحرص البنك على تطوير مهارات وكفاءات العاملين بشكل مستمر					
١٦	توفر الإدارة كافة مستلزمات العمليات التدريبية					
١٧	يحرص البنك على اختيار أصحاب الكفاءات والمهارات العالية لتقديم الدورات التدريبية					
١٨	مشاركة العاملين في مواضيع الدورات التدريبية					
١٩	تتناسب مواضيع الدورات التدريبية مع الاحتياجات الوظيفية للعاملين					
٢٠	تقيس الإدارة درجة استفادة العاملين من التدريب					
٢١	ساهم التدريب من رفع كفاءتي في انجاز الأعمال					
<b>المحور الرابع: نشر المعلومات التسويقي</b>						
٢٢	توفر الإدارة المعلومات الكافية عن استراتيجية البنك وأهدافه					
٢٣	تقوم الإدارة بإعلام العاملين بالخدمات الجديدة التي تنوي الترويج لها					
٢٤	تتظر إدارة البنك إلى العاملين على انهم وسيلة الاتصال الأكثر تأثيرا على العملاء					
٢٥	تواصلنا مع زملائنا في العمل وتبادلنا الخبرات والمعلومات من					
٢٦	أحرص على تقديم معلومات لزملائي في أعمالهم					
٢٧	يوجد في البنك نظام جيد للاتصالات يسمح بتوفير كافة المعلومات التي					

#	البيان	صالحة	غير صالحة	تنتمي	لا تنتمي	التعديل
	يحتاجها العامل بسرعة					
٢٨	تقوم إدارة البنك بإبلاغي مسبقا بأي تغيير في أسلوب العمل					
٢٧	يمكن مقابلة رئيسي في العمل عند الحاجة					
٢٨	المسؤولون يهتمون بأحوال عملنا، والمشاكل التي نواجهها					
<b>المحور الخامس: الاختيار و التعيين</b>						
٢٩	أساس اختيار العاملين المؤهل العلمي و الخبرات السابقة					
٣٠	يتم اختيار العاملين ذوي الكفاءات العالية					
٣١	قبل تعييني تم خضوعي لاختبارات شخصية ونفسية					
٣٢	إجراءات التوظيف كانت واضحة					
٣٣	يعرف كل عامل نوع ومستوى الأداء المتوقع منه تحقيقه					
٣٤	تتم المفاضلة في الاختيار والتعيين بشكل عادل					
<b>المجال الثاني: الرضا الوظيفي</b>						
<b>المحور السادس: الرضا الوظيفي</b>						
٣٥	أشعر ان سياسة الإدارة في تنظيم العمل وتوفير ظروفه ملائمة بالنسبة لي					
٣٦	شروط الوظيفة التي اشغلها متوافق مع رغباتي					
٣٧	العلاقة مع الرؤساء المباشرين علاقة حميمة					
٣٨	الأجر الذي أتقاضاه مناسب مع مؤهلي العلمي وجهدي المبذول					
٣٩	المناخ التنظيمي مريح بالنسبة لي					
٤٠	يوجد مرونة في ساعات العمل					
٤١	أشعر انني مهم في العمل والعلاقات مبنية على الإحترام المتبادل					
٤٢	الضمانات التي توفرها لنا الإدارة من إذ الإستقرار والأمن والسلامة كافية					
٤٣	الانظمة والقوانين في العمل تناسبني					
٤٤	الاجازات السنوية التي يمنحها البنك مناسبة					
٤٥	فترة الدوام كافية لانجاز مهام عملي					

شاكرين حسن تعاونكم

### ملحق (٣)

#### قائمة أسماء المحكمين للاستبيان

جدول رقم (44) قائمة أسماء المحكمين للاستبيان

م	اسم الدكتور	التخصص	الدرجة العلمية	الجامعة
١	د. عبدالخالق هادي محسن طواف	إدارة أعمال	أستاذ	عمران
٢	د. توفيق مصلح صالح السنباني	إدارة أعمال	أستاذ مشارك	ذمار
٣	د. آمال عباد أحمد المقدشي	تسويق ونتاج	أستاذ مساعد	ذمار
٤	د. أمين عبدالوهاب سيف الحمادي	إدارة أعمال	أستاذ مساعد	صنعاء
٥	د. عبدالكريم صالح ناجي القفري	إدارة أعمال	أستاذ مساعد	اليمنية
٦	د. علي سلمان محمد امام	إدارة أعمال	أستاذ مساعد	حفر الباطن
٧	د. محمد عبدالله سرحان الكهالي	إدارة أعمال	أستاذ مساعد	الإماراتية
٨	د. محمد مفرح صالح العيسائي	الإحصاء المعلومات	أستاذ مساعد	صنعاء
٩	د. نجيب محمد يحيى البشاري	علوم إدارية	أستاذ مساعد	العلوم والتكنولوجيا

## ملحق (٤)

بسم الله الرحمن الرحيم

المحترمين

اخواني وأخواتي العاملين في بنك

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة حول "دور التسويق الداخلي في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين في البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء" في امانة العاصمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، وقد تم اختياركم للمشاركة فيها، لذا نرجو الاجابة بموضوعية إذ ستعامل اجاباتكم بسرية وللبحث العلمي فقط.

شاكرة لكم حسن تعاونكم

الباحثة:

عائشة صالح عبدالله القحطاني

جامعة الأندلس

أولاً: البيانات الديموغرافية

الرجاء وضع (✓) أمام الإجابة المناسبة:

(١) الجنس

انثى

ذكر

(٢) المؤهل العلمي

لوم بعد الثانوية

ثانوية عامة فأقل

سات عليا

بكالوريوس

(٣) العمر

٣١ - إلى ٤٠ سنة

أقل من ٢٠ - إلى ٣٠ سنة

سنة فأكثر

من ٤١ - إلى ٥٠ سنة

(٤) عدد سنوات الخبرة

١٠ سنوات

أقل من ٥ سنوات

سنة فأكثر

١١-١٥ سنة

## البيانات الموضوعية:

يرجى وضع ( ✓ ) في مربع الاجابة التي ترى انها مناسبة حسب رأيك:

م	المحور الاول: التسويق الداخلي	أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>البعد الأول: التحفيز</b>						
١	يقدم البنك حوافز مادية ومعنوية مناسبة للعاملين.					
٢	يقدم البنك حوافز تتناسب مع الجهد المبذول.					
٣	نظام المكافآت والحوافز في البنك يتناسب مع مستوى المعيشة.					
٤	وجود المكافآت والعلاوات يدفعني للتمسك بالعمل في البنك.					
٥	تحرص إدارة البنك على تقديم الشكر والثناء للعاملين المجتهدين.					
<b>البعد الثاني: التمكين</b>						
٦	تشجع إدارة البنك العاملين على القيام بأعمالهم بطرق جديدة.					
٧	يستطيع العاملون بتعديل الخدمة لتتناسب مع احتياجات العميل دون الحاجة إلى موافقة المسؤول المباشر.					
٨	تشرك الإدارة العاملين في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات.					
٩	يتيح المسؤولون الفرصة للعاملين لأداء أعمالهم بدون رقابة مستمرة.					
١٠	تولي إدارة البنك آراء ومقترحات العاملين بعين الاعتبار.					
<b>البعد الثالث: التدريب</b>						
١١	تحرص إدارة البنك على التطوير المستمر لمهارات وكفاءات العاملين.					
١٢	توفر إدارة البنك كافة مستلزمات تنفيذ الدورات التدريبية.					
١٣	تحرص إدارة البنك على اختيار مدربين أكفاء لتنفيذ الدورات التدريبية.					
١٤	تتناسب مواضيع الدورات التدريبية مع الاحتياجات الوظيفية للعاملين.					
١٥	تقيم إدارة البنك البرامج التدريبية بعد تنفيذها بشكل دائم.					
<b>البعد الرابع: نشر المعلومات التسويقية</b>						
١٦	توفر إدارة البنك المعلومات التسويقية الكافية عن استراتيجية البنك وأهدافه.					
١٧	تقوم إدارة البنك بإعلام العاملين بالخدمات الجديدة التي تنوي الترويج لها.					
١٨	تنظر إدارة البنك إلى العاملين على انهم وسيلة الاتصال الأكثر تأثيراً على العملاء.					
١٩	يوجد في البنك نظام جيد للاتصالات يسمح بتوفير كافة المعلومات التسويقية.					
٢٠	مسؤولو البنك يهتمون بأحوال عملنا، والمشاكل التي نواجهها					
<b>البعد الخامس: الاختيار و التعيين</b>						
٢١	يتم اختيار العاملين وفق شروط ومعايير محددة وواضحة					
٢٢	يتم اختيار العاملين ذوي الكفاءات العالية.					
٢٣	إجراءات التوظيف في البنك واضحة					
٢٤	يعرف العاملون نوع ومستوى الأداء المتوقع منه تحقيقه.					
٢٥	تتم المفاضلة بين العاملين المتقدمين بشكل عادل.					

م	المحور الأول: التسويق الداخلي				
	أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>المحور الثاني: الرضا الوظيفي</b>					
<b>البعد الأول: مهام العمل وواجباته</b>					
١					الوظيفة التي أشغلها في البنك تتوافق مع امكانياتي وقدراتي
٢					ساعات الدوام الرسمي كافية لانجاز المهام الموكلة لي.
٣					. أوقات الراحة أثناء العمل في البنك مناسبة
٤					اللوائح و القوانين المعمول بها في البنك تناسبني.
٥					المهام المطلوبة في العمل واضحة ودقيقة.
٦					يتم توزيع واجبات الأعمال بين العاملين في البنك بعدالة.
<b>البعد الثاني: العلاقات مع الرؤساء والزملاء</b>					
٧					العلاقة مع الرؤساء المباشرين في البنك علاقة حميمة.
٨					العلاقات بين الزملاء في البنك مبنية على الإحترام المتبادل.
٩					العمل في البنك يتيح الفرص لتكوين الصداقات.
١٠					.يوجد تفاهم بين العاملين والمسؤول المباشر في طريقة التعامل
<b>البعد الثالث: التقدير والاحترام وتحقيق الذات</b>					
١١					أشعر بتحقيق ذاتي من خلال عملي في البنك.
١٢					أشعر انني مهم في عملي في البنك.
١٣					أتلقي الدعم الكافي من إدارة البنك لانجاز عملي.
١٤					أشعر بالارتياح والتقدير والاحترام من طريقة تعامل إدارة البنك معي.
١٥					أشعر بالرضا من المكانة الاجتماعية والسمعة المكتسبة من العمل.

شاكرين حسن تعاونكم معنا

Republic of Yemen  
Alandalus University for Science &  
Technology  
Graduate Studies Deanship  
Faculty of Administrative Sciences  
Business Administration department



# **The role of internal marketing in enhancing job satisfaction for workers in Yemeni banks**

Master's thesis submitted to complete the requirements for obtaining a master's degree in Administrative Sciences, specializing in Business Administration

**Done by:**

**Aisha Saleh Abdullah Al-Qahtani**

**Supervised by:**

**Assoc.Prof. Jaber Abdel Qawi Ismail Al Sanabani**

Associate Professor of Administrative Sciences - Andalusia  
University  
Sana'a

**1444 – 2023**