مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: تقييم مدى تطبيق استراتيجيات التسويق الداخلي في المصارف التجارية الخاصة دراسة ميدانية في فروع المصارف التجارية السورية الخاصة في محافظة دمشق
اسم الكاتب: د. منذر مرهج، باسل علاء الدين
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/5384
تاريخ الاسترداد: 2026/11/04 01:47 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

Evaluating The Extent Of Applying Internal Marketing Strategies In Private Commercial Banks

A Field Study In The Branches Of The Syrian Commercial Banks In The Damascus Governorate

Dr. Mounzer Mourhij[*]
Bassel alaa Al-Deen[**]

(Received 18 / 8 / 2019. Accepted 9 / 2 / 2020)

□ ABSTRACT □

This research aimed to evaluate the internal marketing situation in the private commercial banks in Damascus Governorate. The researchers identified five internal marketing strategies in these banks, which included clarity of role, training and staff empowerment, Stimulus and employee relations.

The researchers distributed a questionnaire to a random sample of 120 workers, each containing 35 questions, measuring the five strategies of internal marketing, testing the stability of the scale used on the Cronbach's Alpha coefficient, using t-test for one sample to test hypotheses, The researchers found that there were high levels of internal marketing strategies (clarity of role, Stimulate employees, employee relationships), Where the differences were significant between the average answers for each of the three internal marketing strategies and the average neutrality of the scale used.

Keywords: Internal Marketing, Role Clarification, Training, Staff Empowerment, Stimulation , Staff Relations, Private Syrian Commercial Banks, Damascus Governorate.

[*]**Associate Professor-Department Of Business Administration-Faculty Of Economics-Tishreen University- Lattakia -Syria.**

[**]**Postgraduate Student-Department Of Business Administration- Faculty Of Economics-Tishreen University-Lattakia-Syria.**

تقييم مدى تطبيق استراتيجيات التسويق الداخلي في المصارف التجارية الخاصة

دراسة ميدانية في فروع المصارف التجارية السورية الخاصة في محافظة دمشق

الدكتور: منذر مرهج*

باسل علاء الدين**

(تاريخ الإيداع 18 / 8 / 2019. قُبِل للنشر في 9 / 2 / 2020)

□ ملخّص □

هدف هذا البحث إلى تقويم واقع التسويق الداخلي في المصارف التجارية الخاصة في محافظة دمشق، حيث قام الباحثان بتحديد خمس استراتيجيات للتسويق الداخلي في تلك المصارف، شملت كل من وضوح الدور، والتدريب، وتمكين الموظفين، والتحفيز، والعلاقات بين الموظفين.

وقد قام الباحثان بتوزيع استبانة على عينة عشوائية من الموظفين بلغت /120/مفردة، وتضمنت كل استبانة/35/ عبارة، تقيس الاستراتيجيات الخمس من التسويق الداخلي، وقاما باختبار مدى ثبات المقياس المستخدم اعتماداً على معامل ألفا كرونباخ، واستخدما اختبار t –ستودينت لعينة واحدة لاختبار الفرضيات، وقد توصل الباحثان إلى نتائج تبيّن وجود مستويات عالية من استراتيجيات التسويق الداخلي (وضوح الدور، تحفيز الموظفين، العلاقات بين الموظفين)، حيث كانت الفروق جوهرية بين متوسط الاجابات التي تخص كل استراتيجية من استراتيجيات التسويق الداخلي الثلاث ومتوسط الحياد للمقياس المستخدم.

الكلمات المفتاحية: التسويق الداخلي، وضوح الدور، التدريب، تمكين الموظفين، التحفيز، العلاقات الداخلية، المصارف التجارية السورية الخاصة، محافظة دمشق.

* أستاذ مساعد – قسم إدارة الأعمال– كلية الاقتصاد– جامعة تشرين– اللاذقية– سورية.

** طالب دكتوراه – قسم إدارة الأعمال –اختصاص إدارة أعمال–كلية الاقتصاد–جامعة تشرين–اللاذقية– سورية.

مقدمة:

يُعد التسويق الداخلي أحد صيغ التسويق الأساسية **ضمن المنظمة** حيث يهتم بتبديل وتطوير الأنشطة الداخلية بأنشطة أكثر تطورا من أجل تحسين أداء المنظمة في السوق الخارجية.

وفي ظِل عالم اليوم الذي تحتدم فيه المنافسة، تتسابق المنظمات على اختلافها وتعدد مجالاتها لتحقيق التميّز والجودة سواءً في الخدمات او السلع، وتعتمد في ذلك على **العنصر البشري** الذي له ميول واتجاهات ورغبات وطموحات لابد من أخذها بعين الاعتبار.

و اهتمّ البحث الحالي بذلك العنصر البشري من خلال دراسة تقويم واقع التسويق الداخلي المُتمثل بـ (وضوح أدوار الموظفين، وتدريب الموظفين، وتمكين الموظفين، والتحفيز، والعلاقات بين الموظفين) في فروع المصارف التجارية السورية الخاصة في محافظة دمشق.

مشكلة البحث:

يمثل التسويق الداخلي واحداً من المفاهيم التي يمكن للإدارة أن تطبقه على موظفيها، كما يُعدُّ عنصراً هاماً في تطوير العلاقة بين الموظفين والمنظمة التي ينتمون اليها والعمل على إدامة هذه العلاقة الى أطول وقت ممكن، وتزداد أهمية هذا المفهوم في القطاع الخدمي الذي يتميز بمستوى عالٍ من الاتصال بين مقدم الخدمة (الموظف) والعميل(الزبون الخارجي)، ومنها القطاع المصرفي في الجمهورية العربية السورية، وخصوصاً في ظل الأزمة الاقتصادية التي تعاني فيها المصارف كغيرها من المنظمات من عدم الاستقرار في ميدان العمل، ومن النقص في الموارد البشرية في كثير من الحالات، وذلك بسبب الهجرة و تأثير العوامل الداخلية والخارجية على سوق العمل، هذا ما جعل من مفهوم التسويق الداخلي ضرورة ملحة تعمل إدارة التسويق على تبنيه من أجل الحفاظ على الموارد البشرية لديها.

وعليه تتبلور مشكلة الدراسة من خلال طرح التساؤل الرئيس الآتي:

ما مدى تطبيق التسويق الداخلي في المصارف التجارية الخاصة في محافظة دمشق؟

ويتفرع عنها التساؤلات الفرعية الآتية:

1-ما هو مدى **وضوح أدوار** الموظفين في المصارف التجارية الخاصة في محافظة دمشق؟

2-ما هو مستوى **تدريب** الموظفين في المصارف التجارية الخاصة في محافظة دمشق؟

3-ما هو مدى **تمكين** الموظفين في المصارف التجارية الخاصة في محافظة دمشق؟

4-ما هو مستوى **تحفيز** الموظفين في المصارف التجارية الخاصة في محافظة دمشق؟

5-ما هو مستوى **العلاقات الداخلية** بين الموظفين في المصارف التجارية الخاصة في محافظة دمشق؟

أهمية البحث وأهدافه:

تكمن أهمية البحث من خلال النتائج التي يمكن التوصّل إليها، حيثُ يُمكن تقويم استراتيجيات التسويق الداخلي الموجودة، والوقوف على الأسباب الكامنة وراء ارتفاع مستوى تطبيق هذه الاستراتيجيات أو انخفاضها، وتقديم توصيات تساعد أصحاب القرار في المصارف محل البحث على تعزيز وتحسين مستوى تطبيق هذه الاستراتيجيات، مما ينعكس ايجاباً في أداء الموظفين وزيادة في تفانيهم في العمل، ويمكّن بالتالي المصارف من تحقيق أهدافها، كما تأتي أهمية هذا البحث من كونه يشكل الأساس والقاعدة من أجل القيام بالعديد من الأبحاث الأكثر تعمقاً بموضوع التسويق الداخلي في بيئة الأعمال السورية.

ويهدف البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- تحديد مدى وضوح أدوار الموظفين في المصارف التجارية الخاصة محل البحث.
- تحديد مستوى تدريب الموظفين في المصارف التجارية الخاصة محل البحث.
- تحديد مدى تمكين الموظفين في المصارف التجارية الخاصة محل البحث.
- تحديد مستوى تحفيز الموظفين في المصارف التجارية الخاصة محل البحث.
- تحديد مستوى العلاقات الداخلية بين الموظفين في المصارف التجارية الخاصة محل البحث.
- تقديم مجموعة من التوصيات لتحسين مستوى تطبيق استراتيجيات التسويق الداخلي في المصارف محل البحث.

الدراسات السابقة:

1-دراسة (أبو بكر، 2015) بعنوان: أثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا العاملين(دراسة حالة بنك أبو ظبي الإسلامي – الإمارات – فرع مدينة العين).

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر ممارسات التسويق الداخلي(التمكين، البرامج التدريبية، التحفيز والمكافآت، الاتصال الداخلي) على إرضاء العاملين في بنك أبو ظبي الاسلامي فرع مدينة العين، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة للدراسة، وبلغت العينة /85/ عاملاً.

وكان من أهم نتائج هذه الدراسة: موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة عالية على مستوى البرامج التدريبية التي يخضع اليها العاملون كما أنه يتم منحهم حوافز جيدة تتناسب مع مستوى أدائهم في العمل، كذلك الأمر بينت الدراسة وجود تكنلوجيا اتصال ذات كفاءة عالية تمكن العاملين من أداء أعمالهم على أكمل وجه، في حين بينت الدراسة أن تفويض الصلاحيات باتخاذ القرارات داخل البنك كان متمركز لدى الادارات العليا فقط .

2-دراسة (الخليل،استنبولي، 2016) بعنوان: دراسة مقارنة بين المصارف العامة والخاصة العاملة في سورية في تطبيق سياسات التسويق الداخلي.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق سياسات التسويق الداخلي في المصارف السورية من خلال إجراء دراسة مقارنة بين المصارف العامة والخاصة في مدى تطبيق هذه السياسات(ثقافة الخدمة، التدريب الداخلي، نشر المعلومات التسويقية)، حيث قام الباحثان بتوزيع استمارتي استبيان خصصت الأولى لعينة من الموظفين أما الاستمارة الثانية فقد خصصت لعينة من عملاء تلك المصارف.

وكان من أهم نتائج هذه الدراسة أن المصارف الخاصة تميل إلى تطبيق سياسات التسويق الداخلي بشكل أكبر وأوضح من المصارف العامة، كما أنه لا يوجد اختلاف في تطبيق متغير التدريب الداخلي باختلاف نوع المصرف(عام، خاص).

3- دراسة (حسن، الجرجري، 2019) بعنوان: مدى إسهام التسويق الداخلي في إدارة المواهب البشرية-دراسة استطلاعية لآراء بعض القيادات الإدارية في جامعة الموصل.

هدفت هذه الدراسة إلى بيان مدى إسهام التسويق الداخلي بأبعاده المختلفة (التمكين، نشر المعلومات التسويقية، التحفيز، التدريب، الاتصال الداخلي، اختيار وتعيين الموظفين) كمتغير مستقل في ادارة المواهب البشرية في جامعة الموصل، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بتوزيع /70/ استبانة على العاملين في إدارة الجامعة بالمواقع الادارية التالية(عميد، معاون عميد، رئيس قسم، مقرر قسم، مسؤول وحدة)، وقام الباحثان بحساب التكرارات و المتوسطات الحسابية لتحديد الأهمية النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة ، ومعاملات الارتباط والانحرافات المعيارية والانحدار الخطي لقياس تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

وكان من أهم نتائج الدراسة: وجود اسهام لبعد الإتصال الداخلي بالمرتبة الاولى يليه التمكين من حيث الاسهام في ادارة المواهب البشرية، وكان بعد التدريب في المرتبة الأخيرة.

دراسة (Malmberg et al., 2014) بعنوان:

Achieving Front-Line Employee's Satisfaction Through Internal Marketing In Service Organizations: A Case Of SEB Bank.

تحقيق رضا موظفي الخط الأول من خلال التسويق الداخلي في مؤسسات الخدمة: دراسة حالة بنك SEB.

هدفت الدراسة إلى وصف وتحليل ممارسات التسويق الداخلي (التمكين، المكافآت، الحوافز، الأمن الوظيفي، والتدريب) لتحقيق رضا الموظفين في بنك SEB.، واشتملت عينة الدراسة على كافة موظفي المستوى الاول في البنك

وكانت اهم نتائج هذه الدراسة : أشارت النتائج إلى أنّ وجود موظفين راضين هو جانب أساسي في بنك SEB، وأنّ ذلك يعني وجود عملاء سعداء وراضون، وأنّ جو العمل المستقر، والرواتب العالية تخلق سمعة جيّدة في سوق العمل والذي من شأنه جذب موظفين جدد للعمل في البنك؛ وأنّ التمكين يشعر الموظف بأنّه مسؤول، وجزء من الشركة.

4- دراسة (AL-Ghaswyneh, 2018)بعنوان:

Pillars Of Internal Marketing And Their Impact On Staff Performance.

شرائح من التسويق الداخلي وتأثيرها على أداء الموظفين.

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة تأثير التسويق الداخلي(التدريب، الاتصالات الداخلية، الترقية، الحوافز) على أداء الموظفين في جامعة الحدود الشمالية في السعودية.

وكانت من أهم نتائج هذه الدراسة بان الجامعة اهتمت بالاتصالات الداخلية حيثُ عملت على تعزيز بيئة العمل من خلال استخدام التكنلوجيا والاتصال المباشر مع الموظفين، وتوفير المعلومات المطلوبة لهم ليكونوا قادرين على أداء مهامهم ولكنها أهملت كل من تدريبهم وتقديم الحوافز لهم وترقيتهم بشكل عام .

من خلال عرض وتحليل الدراسات السابقة يتضح أنها قد تناولت موضوع التسويق الداخلي بشكل عام، بالإضافة إلى أثره على بعض المتغيرات كالرضا الوظيفي وإدارة المواهب البشرية وأداء الموظفين.

وقد **استفاد** الباحثان من الدراسات السابقة في التعرف على أهمية التسويق الداخلي في مختلف المنظمات والقطاعات، مما مكّنهما من تصميم استبانة الدراسة.

تشابهت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في تناولها قطاع المصارف في محافظة دمشق كمجتمع بحث **واختلفت** معها في استراتيجيات التسويق الداخلي المدروسة، كما أنها **تشابهت** مع بعض الدراسات في بعض استراتيجيات التسويق الداخلي المدروسة **واختلفت** معها في مجتمع البحث المدروس.

فرضيات البحث:

الفرضية الاولى: توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة حول مدى تطبيق استراتيجية وضوح أدوار الموظفين في المصارف التجارية السورية الخاصة في محافظة دمشق عن متوسط مقياس ليكرت الخماسي(3).

الفرضية الثانية: توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة حول مدى تطبيق استراتيجية تدريب الموظفين في المصارف التجارية السورية الخاصة في محافظة دمشق عن متوسط مقياس ليكرت الخماسي(3).

الفرضية الثالثة: توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة حول مدى تطبيق استراتيجية تمكين الموظفين في المصارف التجارية السورية الخاصة في محافظة دمشق عن متوسط مقياس ليكرت الخماسي(3).

الفرضية الرابعة: توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة حول مدى تطبيق استراتيجية تحفيز الموظفين في المصارف التجارية السورية الخاصة في محافظة دمشق عن متوسط مقياس ليكرت الخماسي(3).

الفرضية الخامسة: توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة حول مدى تطبيق استراتيجية العلاقات الداخلية بين الموظفين في المصارف التجارية السورية الخاصة في محافظة دمشق عن متوسط مقياس ليكرت الخماسي(3).

منهجية البحث:

اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي من خلال الرجوع إلى المراجع والمصادر والأبحاث العلمية والدوريات المحكمة التي تناولت أبعاد ومحاور البحث وتغطية الجانب النظري منه، في حين اعتمد الباحثان على أسلوب التحليل الاحصائي من خلال تصميم إستبانة[1] مَبنية على مقياس ليكرت الخماسي، تمَّ توزيعها على عينة البحث وتفريغها في قاعدة بيانات، واستخدما معامل ألفا كرونباخ لاختبار مدى ثبات المقياس واختبار *t* ستودينت لعينة واحدة للمقارنة بين المتوسطات الحسابية الخاصة بالاستراتيجيات الخمس للتسويق الداخلي ومتوسط المقياس المستخدم(متوسط الحياد) وذلك باستخدام برنامج spss بالإصدار رقم 20.

مجتمع البحث وعينته:

مجتمع البحث: تضمّن مجتمع البحث جميع الموظفين في المصارف التجارية الخاصة في محافظة دمشق.

أما عينة البحث: فقد قام الباحثان بأخذ عينة ميسرة مكونة من /120/عاملاً في المصارف التجارية الخاصة في محافظة دمشق.

حدود البحث:

1- **الحدود المكانية:** محافظة دمشق/المصارف التجارية السورية الخاصة في محافظة دمشق/

2- **الحدود الزمانية:** تمّ انجاز البحث في الفترة الواقعة من 2018/9/1 ولغاية 2019/3/15.

أولاً: مفهوم التسويق الداخلي:

هناك تباين واضح في وجهات نظر الباحثين حول مفهوم التسويق الداخلي ومضمونه وهذا ما أكده (Ahmad&Rafiq,2000,p449) حيثُ أشار الباحثان إلى وجود قدر كبير من الإرتباك في الأدبيات فيما يتعلق بمفهوم التسويق الداخلي، فبعض الباحثين ينظر إلى التسويق الداخلي على أنه أحد مداخل إدارة الموارد البشرية، ويرى باحثون آخرون أن التسويق الداخلي هو أحد مداخل رضا العملاء، وآخرون ينظرون إلى التسويق الداخلي كمصدر للميزة التنافسية، أما آخرون فيجدون أنه مجرد إستخدام لتقنيات التسويق التقليدي داخل المنظمة، **وبالرغم من هذا التباين** إلا أنَّ هناك إجماع من الباحثين بأن التسويق الداخلي يرى الموظفين كعملاء داخليين ينبغي على المنظمة الإهتمام بوضع خطط وبرامج و استراتيجيات تلبي إحتياجاتهم وتعزز رضاهم بما ينعكس بالنتيجة على تحقيق رضا العميل الخارجي.

وكان من أوائل من عرَّفَ التسويق الداخلي (Berry,1981) على أنه "التعامل مع الموظفين كعملاء داخليين والتعامل مع الوظائف على أنها منتجات داخلية، وذلك بتصميمها وتطويرها وفق رغبات واحتياجات العملاء الداخليين". كما عرفه (Cahill,1996,p15) بأنه": فلسفة معاملة الموظفين على أنهم زبائن حقاً والعمل على إشباع احتياجاتهم

[1] **تمَّ تصميم الاستبانة بالرجوع إلى عدد من الدراسات السابقة من بينها(أبو بكر،2015؛ الجرجري،2019؛ AL-Ghaswyneh,2018).**

ورغباتهم وممارسة عمليات التطوير والتدريب عليهم بهدف تحسين مستوى أدائهم"، وعرفه(قاسمي،2014،ص12) بأنه: "التوجه نحو الموظفين والاهتمام بهم وتطبيق فلسفة التسويق على الموظفين وذلك بالتدريب والتحفيز والتمكين والعمل كفريق عمل داخلي".

ثانياً: استراتيجيات التسويق الداخلي: وهي مختلف الاستراتيجيات التي إن تم تطبيقها على نحو جيد وإيجابي ستوفر بيئة عمل مستقرة وآمنة للموظفين، وقد تناول الكتاب والباحثون هذه الاستراتيجيات من زوايا مختلفة، وعليه فقد تبنى الباحثان في هذه الدراسة الاستراتيجيات الآتية :

1/2 استراتيجية وضوح أدوار العمل:

عرّف الباحثان(Ivancevich&Donnelly,1974,p[30]) وضوح أدوار العمل بأنه "مدى توصيل المعلومات المطلوبة ومدى فهمها من قبل الموظفين". ومن أهم الفوائد التي يحققها وضوح أدوار الموظفين بحسب (الزيادات،2013،ص328) بأنه:

- يساعد كل موظف على فهم واجباته الوظيفية ومعرفة طرق وإجراءات تحقيق الهدف.
- تخفيض درجة غموض الوظائف والحد من التضاربات والصراعات.
- تلافي الكثير من المشاكل مما يؤدي إلى الإستقرار في الأهداف التنظيمية.
- التقليل من إرتباك الموظفين وإشعارهم بإحساس أفضل نحو تحقيق الأهداف الشخصية.
- تنامي الولاء الوظيفي للمنظمة مما يسهم في إستثمار الوقت والموارد الأخرى.

2/2 استراتيجية التدريب:

يلعب التدريب دوراً هاماً في تطوير كفاءات الموظفين الجدد والموظفين الحاليين، وقد عرّفه (Bhakar *et al*,2016,p[257]) بأنه: "جهد مخطط من قبل المنظمة لتسهيل تعلم الموظفين للكفاءات ذات الصلة بوظيفتهم والتي تشمل المعارف والمهارات والسلوكيات التي تعتبر حاسمة لنجاح أداء الوظائف". كما يعرّف بأنّه "تغيير للسلوك وتوفير القيم للموظفين ليكونوا قادرين على تأدية الأعمال بطريقة لا يستطيعون تأديتها بدونه، والوصول إلى الأهداف من المرة الأولى وبالجودة المطلوبة واستمرارية العمل" (Sanni *et al;* 2015, p[303]).

تتبع أهمية التدريب من تأثيره المضاعف ،حيث إنه يؤثر على المنظمة كونه أمر ضروري لعمليات المنظمة وتقدمها ،ويؤثر على الموظف من خلال زيادة مهاراته وتنمية أدائه وتحقيق تقدمه الوظيفي(Athar *et al.*,2015,p58) .

3/2 استراتيجية التمكين:

يُعتبر التمكين الإداري فلسفة إدارية وخيار استراتيجي للمنظمات في إدارة أنشطتها من أجل النمو والبقاء، حيثُ عرّفه (الكعبي،2015،ص9) بأنه "عملية تتضمن مجموعةً من الأساليب التي يمكن من خلالها تفويض وتقاسم السلطة والمسؤولية من قبل الموظفين في مختلف المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا ضمن المنظمة".

وتتبع أهمية التمكين في إسهامه بإعداد موظفين قادرين على مواجهة المشكلات والأزمات وإدارتها بكفاءة وفاعلية حتى في ظل غياب المسؤولين والرؤوساء(النمر وأخرون، 2011،ص547).

أما بالنسبة **لفوائد** التمكين الإداري فقد حددها (أبو بكر،2015،ص[13]) بالنقاط الآتية:

- سرعة استجابة الموظفين لاحتياجات العملاء الخارجيين وحل مشاكلهم باعتبار أنَ لديهم المعرفة والصلاحية في التصرف في الوقت المناسب.
- زيادة تفاعل الموظفين مع العملاء الخارجيين.

- اتساع نظرة الموظفين فيما يخص عمليات الخدمة وهذا يساعد في الإبداع وتطوير العمل.

كما يمنح التمكين الإداري الموظفين المزايا الآتية (Aburuman,2016,p[183]):

- شعور الموظف بقدراته الشخصية وبسيطرته وتحكمه في أداء الأعمال.
- المشاركة في اتخاذ القرارات وبالتالي تحمل المسؤولية.
- الوعي والإحساس بكل مايدور في بيئة العمل.

4/2 استراتيجية التحفيز:

الحافز استناداً إلى تعريف المجلس الوطني للإنتاجية هو " تدبيرٌ يحفز الجهود البشرية، حيث يدفع الموظفون إلى بذل قصارى جهدهم "(Olayinka,2017,p[248]).

عُرف الحافز بأنه: الشيء الذي يحفز الفرد لأداء العمل، وهو عبارة عن مجموعة من المؤثرات التي يتم استخدامها لزيادة دافعية الفرد، وبالتالي تحديد شكل من أشكال السلوك من خلال توفير الفرصة للفرد لتلبية الاحتياجات التي تحرك الدوافع(Elarabi,et al,2014,p[55]).

من الملاحظ من التعريفين السابقين أنهما يشيران إلى أن التحفيز هي مجموعة المؤثرات الخارجية التي تعدها الإدارة بهدف التأثير على سلوك الموظفين لديها من أجل رفع كفاءتهم وإنتاجيتهم من خلال إشباع الرغبات والحاجات.

أما بالنسبة لأهمية التحفيز يرى "الكلالدة" بأن عملية التحفيز اذا ما تمّت بنجاح فإنّها تحقق النتائج الآتية (الخزعلي وآخرون،2017، ص[7]):

أ – الزيادة في أرباح المنشأة من خلال الزيادة في الإنتاجية.

ب – زيادة أجور الموظفين وخلق الشعور بالاستقرار والولاء للمنشأة.

ت – تخفيض كلف العمل في المنشأة من خلال زيادة الاهتمام بنوعيته والحرص على تقليل الهدر بالوقت والموارد المستخدمة في الإنتاج.

ث – تلافي الكثير من مشاكل العمل كالغياب، ودوران العمل السلبي، وانخفاض المعنويات، وقلة الصراعات، مما يقود إلى تحسين وفرة الموارد البشرية للمنشأة، ووضوح أهدافها على المدى القصير والطويل.

5/2 استراتيجية العلاقات الداخلية:

عرَّف (Bajaj *et al*,2013,p[90]) العلاقات الداخلية بأنها تُمثل العلاقة بين صاحب العمل أو المدير الممثل له والموظفين، وتهدفُ إلى الحفاظ على الروح المعنوية والإلتزام من أجل خلق بيئة عمل مُنتجة وآمنة". كما عُرفت بأنها "عملية اعتماد أساليب وممارسات تَحكُّم مختلفة لتنظيم العلاقات بين المنظمة والموظفين، والموظفين مقابل الموظفين، وتُمكِّن الشركة من تحقيق أهدافها"(Rahman&Taniya,2017,p[91]).

النتائج والمناقشة:

قسّم الباحثان الدراسة الميدانية إلى:

1-أداة الدراسة.

2-اختبار الثبات.

3-الإحصاءات الوصفية.

4-اختبار الفرضيات.

1-أداة الدراسة:

اعتمد الباحثان على الاستبانة كأداة لجمع البيانات حيث قاما بتوزيع استبانة على عينة ميسرة من الموظفين في المصارف التجارية السورية الخاصة في محافظة دمشق وقد بلغ عدد الاستبانات الموزعة /120/ استبانة، استرد منها/110/ استبانة، واستبعد منها /6/ استبانات نتيجة لعدم اكتمالها وبالتالي يصبح حجم العينة /104/ مفردة.

وتناولت الاستبانة خمس استراتيجيات للتسويق الداخلي في المصارف الخاصة، حيث استخدم الباحثان /35/ عبارة توزعت على الشكل الآتي:

- العبارات /1-10/ استخدمت لقياس وضوح أدوار الموظفين في العمل.
- العبارات /11-18/ استخدمت لقياس تدريب الموظفين على العمل.
- العبارات /19-23/ استخدمت لقياس تمكين الموظفين في العمل.
- العبارات /24-30/ استخدمت لقياس تحفيز الموظفين في العمل.
- العبارات /31-35/ استخدمت لقياس العلاقات الداخلية بين الموظفين في العمل.

كما اعتمد الباحثان على أسلوب ليكرت الخماسي في تصميم الاستبانة بحيث تأخذ درجات الموافقة الترتيب الآتي:

غير موافق بشدة	غير موافق	حيادي	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

2-ثبات المقياس:

الجدول رقم (1): اختبار الثبات ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	عدد العبارات	قيمة معامل ألفا كرونباخ
وضوح الدور	10	0.853
التدريب	8	0.906
التمكين	5	0.733
التحفيز	7	0.874
العلاقات الداخلية	5	0.871
جميع المتغيرات	35	0.767

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.0

يظهر من الجدول السابق أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع المتغيرات تساوي/0.767/وهي أكبر من 0.6، كما يظهر الجدول أن قيم معامل ألفا كرونباخ لكل متغير من متغيرات الدراسة كانت أكبر من 0.7، وهذا يدل على وجود اتساق كبير في قائمة الاستبيان وأن مصداقية البيانات عالية وصالحة للدراسة ولا داعي لحذف أي عبارة منها.

3-الاحصاءات الوصفية:

الجدول رقم (2): الاحصائيات الوصفية للعبارات الخاصة بوضوح الدور Descriptive Statistics

Maximum	Minimum	Mean	N	العبارات
5.00	3.00	3.8462	104	لكل وظيفة من وظائف المصرف صلاحية ومسؤولية محددة.
5.00	4.00	4.5385	104	لكل وظيفة مهام محددة وواضحة.
4.00	3.00	3.6154	104	لكل نشاط من انشطة العمل خطة واحدة ورئيس متخصص واحد.
4.00	3.00	3.1538	104	أعرف بالضبط ماهو متوقع مني.
5.00	4.00	4.1538	104	العمل مجزأ الى عمليات جزئية لاجل التخصيص في الاداء والتنفيذ.
4.00	3.00	3.0769	104	أشعر بالثقة حول مدى السطة لدي(صلاحياتي في العمل).
4.00	3.00	3.9231	104	أعلم أنني قد قسمت وقتي بشكل صحيح.
3.00	2.00	2.9231	104	يتلقى المرؤوس الأوامر والارشادات من رئيس واحد فقط.
4.00	3.00	3.9231	104	أفهم كيف يؤثر دوري على عمل المصرف.
5.00	4.00	4.1538	104	شرح واضح بالنسبة لي لما يجب القيام به

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.0

من الجدول رقم (2) يجد الباحثان بأن وضوح أدوار الموظفين الأعلى يعود إلى أن المهام محددة وواضحة لكل وظيفة من وظائف المصرف حيث بلغ متوسط اجابات العينة /**4.5385** /، إضافةً إلى أن العمل مجزأ إلى عمليات جزئية لأجل التخصيص في الأداء والتنفيذ كما أنه تم الشرح الواضح للموظفين لما يجب عليهم القيام به، حيث بلغ متوسط اجابات العينة/**4.1538**/.

الجدول رقم (3): الاحصائيات الوصفية للعبارات الخاصة بتدريب الموظفين Descriptive Statistics

Maximum	Minimum	Mean	N	العبارات
3.00	2.00	2.5154	104	تعتبر البرامج التدريبية المتاحة في المصرف كافية.
3.00	2.00	2.3846	104	تهتم ادارة المصرف بتدريب الموظفين وتنمية مهاراتهم في مجال التعامل مع الزبائن وكيفية ارضائهم.
4.00	3.00	3.3077	104	اشعر بأن التدريب المقدم يغطي نقصا حقيقيا ويكسبني المزيد من المهارات.
3.00	2.00	2.3077	104	يقوم المصرف بإعداد وتنفيذ برامج تدريبية للموظفين بشكل دوري.
3.00	2.00	2.4145	104	تمّ الحاقي بعدد من البرامج التدريبية لصقل مهاراتي التعاملية.
3.00	2.00	2.7321	104	تتناسب البرامج التدريبية التي يقيمها المصرف مع طبيعة عملي.
3.00	2.00	2.3077	104	أستطيع الحصول على المعلومات التي احتاجها في الوقت المطلوب دائماً.
4.00	3.00	3.1538	104	يقيس المصرف درجة استفادة الموظفين من التدريب.

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.0

من الجدول رقم (3) يجد الباحثان قلة قيام المصارف محل الدراسة بإعداد وتنفيذ برامج تدريبية للموظفين بشكل دوري، وكذلك الأمر صعوبة الحصول على المعلومات التي يحتاجها الموظف في الوقت المطلوب بشكل دائم حيث بلغ متوسط اجابات العينة /**2.3077**/، إضافةً إلى ضعف الاهتمام بتدريب الموظفين وتنمية مهاراتهم في مجال التعامل مع الزبائن وكيفية ارضائهم حيث بلغ متوسط اجابات العينة/**2.3846**/.

الجدول رقم (4): الاحصائيات الوصفية للعبارات الخاصة بتمكين الموظفين Descriptive Statistics

Maximum	Minimum	Mean	N	العبارات
3.00	2.00	2.5385	104	أملك الحرية في التصرف في تعديل الخدمة بناء على احتياجات الزبون.
3.00	2.00	2.4615	104	تتاح لي الفرصة لأداء عملي دون رقابة مستمرة.
4.00	2.00	3.0000	104	توفر لي ادارة البنك فرص الابداع والابتكار اثناء عملي في الوظيفة.
4.00	3.00	3.1538	104	تفوض ادارة المصرف لي الصلاحية لاتخاذ بعض القرارات المناسبة الخاصة بمتطلبات الزبون.
4.00	3.00	3.3077	104	يتيح لي البنك فرصة ابداء الرأي في حل المشكلات وطرح الأفكار.

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.0

من الجدول رقم (4) يجد الباحثان بأن الموظفين لايملكون الحرية الكبيرة في تعديل الخدمة بناء على احتياجات الزبون حيث بلغ متوسط اجابات العينة / 2.5385/، إضافةً إلى أن هناك شعور من قبل الموظفين بوجود رقابة مستمرة على كيفية اداء اعمالهم، حيث بلغ متوسط اجابات العينة/**2.4615**/.

الجدول رقم (5): الاحصائيات الوصفية للعبارات الخاصة بتحفيز الموظفين Descriptive Statistics

Maximum	Minimum	Mean	N	العبارات
4.00	3.00	3.6923	104	أعتبر أن تعويض طبيعة العمل الذي أتقاضاه مناسباً.
5.00	4.00	4.1538	104	أحصل على بدل مواصلات مناسب.
5.00	4.00	4.3846	104	يكافئني المصرف عند تقديم عمل إضافي.
5.00	4.00	4.4615	104	يمكنني الحصول على سلف وقروض خاصة بشروط ميسرة.
4.00	3.00	3.6154	104	نظام الدرجات المتبع في الترفيع عادل ومقبول.
5.00	4.00	4.3846	104	أحصل على شهادات الثناء والتقدير عند قيامي بعمل مميز.
4.00	3.00	3.9231	104	أتقاضى تعويض مناسب عن أيام الإجازات التي لم أستخدمها.

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.0

من الجدول رقم (5) يجد الباحثان بأن تحفيز الموظفين الأعلى يعود إلى امكانية الحصول على سلف وقروض خاصة وبشروط ميسرة حيث بلغ متوسط اجابات العينة / **4.4615** /، إضافةً الى قيام المصرف بتقديم المكافئات لموظفيه

عند القيام بعمل اضافي وكذلك الامر الحصول على شهادات الثناء والتقدير عند القيام بعمل مميز، حيث بلغ متوسط اجابات العينة/**4.3846**/.

الجدول رقم (6): الاحصائيات الوصفية للعبارات الخاصة بالعلاقات الداخلية بين الموظفين Descriptive Statistics

Maximum	Minimum	Mean	N	العبارات
5.00	4.00	4.4615	104	أعمل بوئام ومحبة مع زملائي.
4.00	3.00	3.6923	104	الناس الذين يعملون معي في المصرف مسؤولين.
5.00	4.00	4.3077	104	الناس الذين اعمل معهم يسعون لتنفيذ متطلباتي.
5.00	4.00	4.6923	104	اعتقد ان معظم زملائي سوف يساعدونني عندما اكون في حاجة.
5.00	4.00	4.3077	104	توقعاتي عن اسلوب الاتصال مع الزملاء رائعة.

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.0

من الجدول رقم (6) يجد الباحثان بأن العلاقات الداخلية القوية بين الموظفين تعود الى الشعور العالي بأن معظم الزملاء سوف يقدمون المساعدة عندما يكون الاخرين بحاجتها حيث بلغ متوسط اجابات العينة /**4.6923** /، إضافةً إلى جو المحبة والوئام الذي يسود العلاقة بين الزملاء، حيث بلغ متوسط اجابات العينة/**4.4615**/.

4-اختبار فرضيات البحث:

1/4 الفرضية الأولى: توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة حول مدى تطبيق استراتيجية وضوح أدوار الموظفين في المصارف التجارية السورية الخاصة في محافظة دمشق عن متوسط مقياس ليكرت الخماسي(3).

للحكم على نتيجة الفرضية قام الباحثان باختبار وجود فرق جوهري بين المتوسط المحسوب ومتوسط الحياد في مقياس ليكرت المستخدم وهو (3)، وذلك لتبيان إمكانية اعتماده كمؤشر للمقارنة، حيث تم الاعتماد على اختبار ستيودينت T لعينة واحدة، و ظهرت النتائج كما هو وارد في الجدول رقم (8)، حيث نجد أن احتمال الدلالة .Sig تساوي /0.000/ وهي أصغر من مستوى الدلالة /0.05/، الأمر الذي يعني وجود فروق جوهرية بين متوسط الإجابات ومتوسط الحياد، الأمر الذي يمكننا من اعتماد متوسط الحياد (3) للمقارنة بين مستويات الموافقة من عدمها.

الجدول رقم(7):One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
وضوح الدور	104	**3.7308**	.25047	.02456

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.0

الجدول رقم (8):اختبارt لعينة واحدة لوضوح الدور One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
وضوح الدور	29.754	103	**.000**	.73077	.6821	.7795

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.0

كما يشير الجدول رقم(7) إلى أنَّ قيمة المتوسط /**3.7308**/، وبالتالي نخلص إلى وجود فروق معنوية إيجابية بين إستراتيجيات وضوح أدوار الموظفين المطبقة في المصارف الخاصة محل البحث وبين إستراتيجيات وضوح أدوار الموظفين الواجب تطبيقها.

2/4 الفرضية الثانية: توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة حول مدى تطبيق استراتيجية تدريب الموظفين في المصارف التجارية السورية الخاصة في محافظة دمشق عن متوسط مقياس ليكرت الخماسي(3).

للحكم على نتيجة الفرضية قام الباحث باختبار وجود فرق جوهري بين المتوسط المحسوب ومتوسط الحياد في مقياس ليكرت المستخدم وهو (3)، وذلك لتبيان إمكانية اعتماده كمؤشر للمقارنة، حيث تم الاعتماد على اختبار ستيودينت T لعينة واحدة، و ظهرت النتائج كما هو وارد في الجدول رقم (10)، حيث نجد أن قيمة احتمال الدلالة .Sig تساوي /0.000/ وهي أصغر من مستوى الدلالة /0.05/، الأمر الذي يعني وجود فروق جوهرية بين متوسط الإجابات ومتوسط الحياد، الأمر الذي يمكننا من اعتماد متوسط الحياد (3) للمقارنة بين مستويات الموافقة من عدمها.

الجدول رقم (9):One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
التدريب	104	**2.6374**	.35883	.03519

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.0

الجدول رقم (10):اختبارt لعينة واحدة للتدريب One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
التدريب	-10.306	103	.000	-.36264	-.4324	-.2929

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.0

كما يشير الجدول رقم (9) إلى أن قيمة المتوسط المحسوب هي (2.6374) وهي أصغر من متوسط الحياد (3)، وبالتالي نخلص لوجود فروق معنوية سالبة بين استراتيجيات التدريب المتبعة في المصارف الخاصة محل البحث وبين استراتيجيات التدريب الواجب تطبيقها.

3/4 الفرضية الثالثة: توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة حول مدى تطبيق استراتيجية تمكين الموظفين في المصارف التجارية السورية الخاصة في محافظة دمشق عن متوسط مقياس ليكرت الخماسي(3).

للحكم على نتيجة الفرضية قام الباحث باختبار وجود فرق جوهري بين المتوسط المحسوب ومتوسط الحياد في مقياس ليكرت المستخدم وهو (3)، وذلك لتبيان إمكانية اعتماده كمؤشر للمقارنة، حيث تم الاعتماد على اختبار ستيودينت T لعينة واحدة، و ظهرت النتائج كما هو وارد في الجدول رقم (12)، حيث نجد أن قيمة احتمال الدلالة .Sig تساوي /0.000/ وهي أصغر من مستوى الدلالة /0.05/، الأمر الذي يعني وجود فروق جوهرية بين متوسط الإجابات ومتوسط الحياد، الأمر الذي يمكننا من اعتماد متوسط الحياد (3) للمقارنة بين مستويات الموافقة من عدمها.

الجدول رقم (11):One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
التمكين	104	2.8923	.31149	.03054

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.0

الجدول رقم (12):اختبارt لعينة واحدة للتمكين One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
التمكين	-3.526	103	.001	-.10769	-.1683	-.0471

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.0

كما يشير الجدول رقم (11) إلى أن قيمة المتوسط المحسوب هي **(2.8923)** وهي أصغر من متوسط الحياد (3)، وبالتالي نخلص لوجود فروق معنوية سالبة بين استراتيجيات تمكين الموظفين المتبعة في المصارف الخاصة محل البحث وبين استراتيجيات تمكين الموظفين الواجب تطبيقها.

4/4 الفرضية الرابعة: توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة حول مدى تطبيق استراتيجية تحفيز الموظفين في المصارف التجارية السورية الخاصة في محافظة دمشق عن متوسط مقياس ليكرت الخماسي(3).

للحكم على نتيجة الفرضية قام الباحث باختبار وجود فرق جوهري بين المتوسط المحسوب ومتوسط الحياد في مقياس ليكرت المستخدم وهو (3)، وذلك لتبيان إمكانية اعتماده كمؤشر للمقارنة، حيث تم الاعتماد على اختبار ستيودينت T لعينة واحدة، و ظهرت النتائج كما هو وارد في الجدول رقم (14)، حيث نجد أن قيمة احتمال الدلالة .Sig تساوي /0.000/ وهي أصغر من مستوى الدلالة /0.05/، الأمر الذي يعني وجود فروق جوهرية بين متوسط الإجابات ومتوسط الحياد، الأمر الذي يمكننا من اعتماد متوسط الحياد (3) للمقارنة بين مستويات الموافقة من عدمها.

الجدول رقم(13):One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
التحفيز	104	4.0879	.38306	.03756

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.0

الجدول رقم (14):اختبارt لعينة واحدة للتحفيز One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
التحفيز	33.054	103	.000	1.08791	1.0226	1.1532

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.0

كما يشير الجدول رقم(13) إلى أنّ قيمة المتوسط /**4.0879**/، وبالتالي نخلص إلى وجود فروق معنوية إيجابية بين إستراتيجيات تحفيز الموظفين المطبقة في المصارف الخاصة محل البحث وبين إستراتيجيات تحفيز الموظفين الواجب تطبيقها.

5/4 الفرضية الخامسة: توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة حول مدى تطبيق استراتيجية العلاقات الداخلية بين الموظفين في المصارف التجارية السورية الخاصة في محافظة دمشق عن متوسط مقياس ليكرت الخماسي(3).

للحكم على نتيجة الفرضية قام الباحثان باختبار وجود فرق جوهري بين المتوسط المحسوب ومتوسط الحياد في مقياس ليكرت المستخدم وهو (3)، وذلك لتبيان إمكانية اعتماده كمؤشر للمقارنة، حيث تم الاعتماد على اختبار ستيودينت T لعينة واحدة، و ظهرت النتائج كما هو وارد في الجدول رقم (16)، حيث نجد أن احتمال الدلالة .Sig تساوي /0.000/ وهي أصغر من مستوى الدلالة /0.05/، الأمر الذي يعني وجود فروق جوهرية بين متوسط الإجابات ومتوسط الحياد، الأمر الذي يمكننا من اعتماد متوسط الحياد (3) للمقارنة بين مستويات الموافقة من عدمها.

الجدول رقم(15):One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
العلاقات الداخلية	104	4.2923	.33565	.03291

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.0

الجدول رقم (16):اختبارt لعينة واحدة للعلاقات الداخلية One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
العلاقات الداخلية	34.404	103	**.000**	1.29231	1.2178	1.3668

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.0

كما يشير الجدول رقم(15) إلى أنّ قيمة المتوسط /**4.2923**/، وبالتالي نخلص إلى وجود فروق معنوية إيجابية بين إستراتيجيات العلاقات الداخلية بين الموظفين المتبعة في المصارف الخاصة محل البحث وبين إستراتيجيات العلاقات الداخلية بين الموظفين الواجب تطبيقها.

الاستنتاجات و التوصيات:

الاستنتاجات:

1-بلغ متوسط إجابات أفراد العينة عن مدى وضوح أدوارهم في المصرف /3.7308/ وبالتالي فإن الموظفين يعرفون بشكل جيد ما يترتب عليهم القيام به في عملهم، وهذا يعود برأي الباحثان بالدرجة الأولى إلى قيام إدارات المصارف المدروسة بتحديد صلاحيات ومسؤوليات كل وظيفة من وظائف المصرف.

2-بلغ متوسط إجابات أفراد العينة عن مدى تدريبهم في المصرف /2.6374/ وبالتالي فإن الموظفين يعتبرون بأنهم لا يخضعون لتدريب مناسب وملائم، وهذا يعود برأي الباحثان إلى عدم رغبة إدارات المصارف المدروسة بزيادة التكاليف الخاصة بالتدريب نتيجة لعدم استقرار سوق العمل وعدم التأكد من وجود التزام وظيفي جيد لهؤلاء الموظفين.

3-بلغ متوسط إجابات أفراد العينة عن مدى تمكينهم /2.8923/ وبالتالي فإن الموظفين يعتبرون بأنهم لا يتمتعون بدرجات تمكين مناسبة، وهذا نابع برأي الباحثان من خوف إدارات المصارف المدروسة من زيادة العبء والمسؤولية على موظفين غير قادرين عليها، وهذا مايتلائم مع الاستنتاج الثاني الآنف الذكر.

4-بلغ متوسط إجابات أفراد العينة عن الحوافز /4.0879/ وبالتالي فإن الموظفين يعتبرون بأن الحوافز التي يحصلون عليها جيدة، وهذا يعود برأي الباحثان إلى أن الحوافز التي تقدمها المصارف الخاصة تعتبر جيدة بالمقارنة مع منظمات القطاع العام والمنظمات الأخرى.

5-بلغ متوسط إجابات أفراد العينة عن العلاقات الداخلية /4.2923/ وبالتالي فإن الموظفين يقرُّون بوجود علاقات قوية فيما بينهم، وهذا يعود برأي الباحثان الى وجود أجواء محبة ووئام داخل المصارف المدروسة يعود سببها إلى ادارات المصارف المدروسة من خلال تنميتها لهذه الأجواء ومساعدة جميع الموظفين في حل المشاكل التي قد تعترضهم المهنية منها والشخصية.

6-أشار التحليل إلى أن أكثر استراتيجيات التسويق الداخلي تطبيقاً هي استراتيجية التحفيز، وأقلها تطبيقاً هي استراتيجية التدريب.

التوصيات:

يوصي الباحثان بالآتي:

1-من الضروري على إدارات المصارف الخاصة وضع الموظفين في صورة أي جديد يخص وظيفتهم والمسؤوليات المناطة بهم لتبقى أدوارهم واضحه ومفهومة.

2-الاهتمام بزيادة تمكين الموظفين خاصةً ما يؤدي منها الى تقليل البيروقراطية وتسريع العمل.

3- الاهتمام بزيادة فرص التحاق الموظفين ببرامج التدريب خاصةً ما يساعد منها على تنمية المهارات الشخصية للموظفين.

4-من المهم تطوير نظم الحوافز بما يتناسب مع الظروف المعيشية.

5-تعزيز العلاقات بين الموظفين بشكل دائم داخل وخارج العمل لما في ذلك من أهمية في تطور العمل.

6-من الضروري أن تعمل ادارات المصارف الخاصة على تحقيق التنسيق والتكامل بين الاستراتيجيات المختلفة للتسويق الداخلي.

References:

- Abu Bakr, Ayman Abdullah (2015). The effect of internal marketing practices on employee satisfaction. Journal of Economic Sciences. Volume 16 (1), pp. 10-24.
- Hassan, Mohamed; Ahmed Al-Jarjari (2019). The extent of the contribution of internal marketing, a survey study of the views of some administrative leaders at the University of Mosul. Journal of Economics and Administrative Sciences. Volume 25 (110), pp. 174-189.
- alkhalil ,, Abdel Hamid; Ali Estanbouli (2016). A comparative study between public and private banks operating in Syria in applying internal marketing policies. Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies. Volume 38 (2), pp. 313-330.
- Qasimi, Aisha. The role of internal marketing in improving the quality of health services in private institutions, Master Thesis, Kassadi Merbah University - Ouargla, 2014, Algeria.
- Ziadat, Muhammad; Muhammad Awamra. Marketing Strategies from an Integrated Perspective, Al-Hamid Library and Library, 1st Floor, 2013.

- Al-Kaabi, Hamid Salem (2015). The role of administrative empowerment in promoting organizational innovation. Al-Muthanna Journal of Administrative and Economic Sciences. Volume 6 (1), pp. 121-138.
- Al-Nimr, Saud; Mahmoud Yousef Khashoggi, Muhammad Hamzawi. Public Administration: The Foundations, Jobs and Modern Trends, Al-Shaqri Library for Publishing, 2011.
- Al-Khazali, Ali; Ali Al-Adly. The role of material and moral incentives in improving employee performance. Unpublished Master Thesis, University of Qadisiyah, 2017, Iraq.

*AL-GHASWYNEH, O. *Pillars Of Internal Marketing And Their Impact On Staff Performance*.,Marketing and Management of Innovations,Issue2,2018,p313-326.

* Ahmed, P.K; Rafiq, M(2002). *Internal Marketing: Tools And Concepts For Customer-Focused Management*.Oxford: Butterworth Heinemann.

*Cahill,D.J(1996).*Internal Marketing:Your Company Next Stage Of Groth*.New York**:** The Haworth Press**.**

***** Ivancevch, J; Donnelly, J (1974). *A Study Of Role Clarity and Need for Clarity for Three Occupational Groups*. Academy of Management Journal.VOL 17 (1), P28-36.

*Bhakar,S.S;Gulati,C;Mathur,G;Pathak,R(2016).*Global Advancements In HRM-Innovation And Practices*.India.

*Sanni, B; adetunji, A(2015). *Training and Development Process*, *Element of Organizational Social Capital Building: A Review Of Nigeria Medium Enterprises Human Resource Practitioners*. International Journal in Management and Social Science. VOL3. P301-313**.**

*Athar,R;Shan,M(2015).*Impact Of Training On Employee Performance-Banking sector Karachi*.Iosr Journal Of Business and Management.VOL17(11),P58-67.

*Aburuman,N,M(2016).*The Impact of Administrative Empowerment on Creativity Improvement among the Workers of Jordanian Public Administration Institute*.International Journal of Business and Social Science.VOL 7(1),P182-190.

*Olayinka,C;abiodun,S;daniel,O;raphael,A(2017).*Incentive package,Employee's productivity and performance of Real Estate Firms in Nigeria*. European Scientific Journal. VOL13(11). P246-260.

*Elarabi, H; Johari, F(2014). *the determinant factors effecting the job satisfaction and performance in Libyan government hospital*. Asian Socials Science. VOL10(8). P55-65.

*Bajaj, R; Sinha, S; Tiwari,V (2013). *Crucial Factors of Human Resource Management for Good Employee Relations: A Case Study*. International Journal of Mining.VOL 1(2),P 90-92.

*Rahman, S; Taniya, K, R (2017). *Effect of Employee Relationship Management (ERM) on Employee Performance: A Study on Private Commercial Banks in Bangladesh*. Human Resource Management Research.VOL7(2).P90-96.