

## الخاتمة

في ختام هذا البحث الذي حاولنا من خلاله تسليط الضوء على موضوع التسويق الداخلي وتوضيح الدور الذي يمكن أن يلعبه على مستوى المنظمات والخدمات وعلى مستوى الأفراد العاملين بها وحتى على مستوى الزبائن، و الوقوف على واقع ومدى إدراك البنوك لأهمية التسويق الداخلي ، وقد تم ذلك من خلال معالجة إشكالية تأثير التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والمصادقية في المؤسسات المصرفية حيث تم بحث العديد من المحاور ذات الارتباط بالموضوع ضمن إطار نظري وميداني، وخلصت الدراسة إلى عدد من النقاط المهمة نتجت عن مراجعة أدبيات التسويق الداخلي والموارد البشرية من خلال الإطار النظري وبالإضافة إلى جملة من النتائج أفرزتها عملية تحليل البيانات المجمعة من البحث الميداني، وفيما يلي عرض لأهم النتائج:

من خلال الفصل الأول والذي تطرقنا فيه إلى نشأة وتطور التسويق الداخلي، أنشطة وعناصر مزيج التسويق الداخلي والجودة والمصادقية، تبين لنا الجدل الكبير الذي يثيره موضوع التسويق الداخلي التي تعكس أهمية التسويق الداخلي كما اتضح أيضا أن التسويق الداخلي عبارة عن أداة أو أسلوب للإدارة تمخض عن إفرزات التطورات الحاصلة بالتوازي في أساليب إدارة الموارد البشرية في منظمات الخدمات و أشكال تسويق الخدمات وبذلك يمكن القول أن التسويق الداخلي هو أحد أوجه التسويق الحديث الذي يأخذ في الاعتبار مسؤولية المنظمة تجاه الموظفين ومسؤوليتها تجاه الزبائن على حد سواء، وفيما يلي أهم النقاط التي يمكن الخروج بها من هذه المحاور:

- التسويق الداخلي كممارسات تعود جذوره إلى الفكر الإداري و تطور ممارسات إدارة الموارد البشرية والجودة.
- ليس هناك اتفاق موحد حول تعريف مفهوم التسويق الداخلي وبالتالي عدم الاتفاق على الأنشطة و البرامج التي يقوم عليها.
- نظرا للتداخل بين أنشطة إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة وأنشطة التسويق حدث هناك اختلاف في إسقاط الفلسفة التسويقية على إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة ولذلك تعددت النماذج التي تحاول شرح تنفيذ وتطبيق التسويق الداخلي من خلال بلورة عناصر مختلفة لمزيج التسويق الداخلي.

- التسويق الداخلي يسعى إلى تحقيق رضا الأفراد وبالتالي يساهم في تنفيذ التزامات المنظمة تجاه الزبائن وتحقيق المصداقية.
- أما من خلال الفصل الثاني فقد تم التطرق إلى موضوع الرضا الوظيفي وعرض أهم النظريات المفسرة له، حيث تمت مناقشة هذا الموضوع لإبراز مسؤولية المنظمة تجاه موظفيها في تحقيق رضاهم لأن هذا الأمر مطلوب في منظمات الخدمات التي تسعى إلى تحقيق أهدافها والوفاء بالتزاماتها تجاه الزبائن وقد اتضح من خلال هذا المحور مدى الترابط بين الرضا الوظيفي والتسويق الداخلي كما يلي:
- هناك مجموعة من النظريات التي تفسر الرضا الوظيفي على أساس الحاجة، والتسويق الداخلي يسعى إلى الكشف عن تلك الحاجات وتلبيتها.
- هناك مجموعة من النظريات التي تفسر الرضا الوظيفي على أساس المقارنة والتبادل، والتسويق الداخلي يعمل على إقامة هذا التبادل بما يحقق أهداف الجميع.
- تحسين الجودة وتحقيق رضا الزبائن يبدأ من تحقيق الرضا الوظيفي من خلال الجودة الداخلية وتحسين الظروف الوظيفية الداخلية.
- ومن خلال الفصل الثالث الذي تم تخصيصه للبحث الميداني على عينة من الموظفين والزبائن لدى مجموعة من البنوك، و من بين أهم النتائج التي يمكن الخروج بها من الدراسة الميدانية الآتي:
- هناك ممارسة لبعض أنشطة التسويق الداخلي و لكنها لا ترقى إلى مستوى الوعي المطلوب لفلسفة هذا المفهوم.
- بشكل عام بينت النتائج أن مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين العاملين بالبنوك عينة الدراسة جاء بشكل متوسط.
- هناك تدمير واضح و عدم رضا عن مستوى الأجور و المكافآت في مقابل مستوى متوسط من الرضا عن محيط العمل و مضمون العمل و العلاقات مع الزملاء و نمط الإشراف.
- هناك تأثير لعناصر مزيج التسويق الداخلي (الوظيفة، الالتزام، الترويج و التوزيع الداخلي) على الرضا الوظيفي.
- هناك ارتباط بين مزيج التسويق الداخلي و المصداقية، و بين الرضا الوظيفي و المصداقية.

- بينت النتائج أنه هناك عملية لتصميم الوظائف تتضح من خلالها المهام والواجبات التي تساهم في تحقيق أهداف البنوك عينة الدراسة ولكنها لا تأخذ بالاعتبار حاجات ورغبات الموظفين
  - جهود البنوك في التعرف على حاجات ومتطلبات الموظفين والعمل على تلبيتها تبقى دون الطموح والمستوى المطلوب.
  - أثبتت النتائج أن الالتزام أمر مطلوب مقابل الانتفاع بمزايا الوظائف، كما بينت النتائج غياب الالتزام المؤثر من طرف الموظفين نظرا لنقص الجهود المبذولة من طرف البنوك لرفع هذا النوع من الالتزام.
  - أثبتت النتائج نقص الانسجام والتوافق بين أهداف الموظفين وأهداف البنوك.
  - بينت النتائج أن الموظفين يعرفون جيدا المهام والواجبات المطلوبة وأن هناك مستوى مقبول من التنسيق، على الرغم من نقص الدورات التدريبية والجهود التي تحقق التوافق بين الشخص والوظيفة.
  - بينت النتائج أن هناك نظام للاتصال الداخلي في مقابل غياب عنصر التمكين وعدم فعالية نظام التحفيز.
- ومما سبق يمكن القول أن التسويق الداخلي كأسلوب متفرد للإدارة وكفلسفة تسويقية متميزة، يلعب دور مهم في الحياة الوظيفية للمنظمة الاقتصادية الخدمائية وذلك بما فيه من تطوير وتحسين الجودة والوفاء بالالتزامات تجاه الزبائن انطلاقا من تحقيق رضا الموظفين وتوجيه سلوكياتهم ودفعهم نحو المشاركة في إنتاج الخدمات بما يحقق أهداف .
- كما يمكن القول أيضا أن البنوك عينة الدراسة لم تصل بعد إلى فهم وإدراك فلسفة التسويق الداخلي، حيث أظهر الواقع الميداني عدم استيعاب تلك البنوك لهذه الفلسفة والتوجه في التعامل مع الموظفين وهي بذلك تفوت على نفسها الكثير من فرص التميز والنجاح. وبالرغم من أنها تعتمد بعض السياسات وتمارس بعض الأنشطة في إدارة الموارد البشرية يمكن اعتبارها ضمن ركائز إجراءات التسويق الداخلي ولكن غياب الوعي بهذا المفهوم ، وعدم اعتبار الموظفين كزبائن داخليين وبالتالي عدم إدراك مضمون التبادل الداخلي كل هذا يؤدي إلى عدم فعالية مختلف السياسات والأنشطة المعتمدة في إدارة الموارد البشرية.

## التوصيات:

- على ضوء ما تم التطرق إليه في هذا البحث يمكن الخروج بالتوصيات التالية:
- من المهم جدا التعريف بهذا المفهوم من خلال المؤتمرات والملتقيات على المستوى الأكاديمي أو على المستوى الميداني في كل مختلف القطاعات الخدمائية.
- يوصي الباحث البنوك عينة الدراسة بالسعي إلى فهم وتبني فلسفة التسويق الداخلي انطلاقا من التنسيق بين إدارة الموارد البشرية وإدارة التسويق.
- ضرورة البحث في حاجات ورغبات الموظفين والعمل على تلبيتها بما يساهم في رفع مستوى الالتزام لديهم.
- دعم وتفعيل نظام التحفيز بالشكل الذي يساهم في تحسين الأداء والتنفيذ.
- دراسة أسباب عدم رضا الموظفين عن الأجور و المكافآت .
- النظر في سياسات وبرامج التدريب حيث بينت النتائج نقص كبير في هذا المجال.
- تفعيل برامج الترويج و الاتصال الداخلي بشكل يساهم في تقريب المنافع و الامتيازات التي توفرها الوظيفة و الانتماء إلى المنظمة من الموظفين من أجل زيادة الالتزام لديهم.
- العمل على تزويد عمال الاتصال بمختلف المعلومات الضرورية و خاصة المعلومات التسويقية و منحهم أكثر حرية و مرونة في التعامل مع احتياجات و مشاكل الزبائن، مما يساعد في التسويق الايجابي للمنظمة.

## التوصيات بخصوص البحوث المستقبلية:

- بالنظر الى حداثة موضوع التسويق الداخلي و قلة المراجع المتخصصة فيه وصعوبة بحثه على المستوى الميداني نظرا لعدم نضجه بعد، فإن هذا البحث لا يمكن له الاحاطة بكافة الجوانب المتعلقة بالموضوع، و لذلك من المهم إجراء المزيد من البحوث المتخصصة في هذا المجال نحو:
- ◆ متطلبات اعتناق التسويق الداخلي في المؤسسة الخدمائية و المصرفية على وجه الخصوص.
- ◆ تطبيع التسويق الداخلي من خلال إدارة العلاقة مع الموظفين كزبائن داخليين.
- ◆ التسويق الداخلي كموجه لسلوك الموظف.
- ◆ تحسن الجودة الداخلية كمتطلب أساسي لتحسن الجودة الخارجية.