

تطوير مقياس التسويق الداخلي واختبار صلاحية تطبيقه (دراسة تحليلية تطبيقية في الجامعات الأردنية الخاصة)

عيسى يوسف سعيد قداة
جامعة الملك سعود - عمادة الجودة
issaiq@gmail.com

محمود أحمد العبد الله الفياض
جامعة الزرقاء الخاصة - الأردن
alfayyadzpu@gmail.com

(قدم للنشر في ١/٧/١٤٣٢هـ، قبل للنشر في ١٢/١٠/١٤٣٢هـ)

كلمات مفتاحية: تمكين العاملين، ثقافة الخدمة، التسويق الداخلي. ملخص. يهدف البحث إلى اختبار صلاحية تطبيق مقياس التسويق الداخلي على الجامعات الأردنية الخاصة للتعرف على درجة التزامها بالتسويق الداخلي، والكشف عن مدى الاقتراب أو الابتعاد عن مضمون التسويق الداخلي في بيئة التعليم العالي الخاص في الأردن مقارنة مع ما توصل إليه الآخرون في بيئة الخدمات الأردنية الأخرى. لقد توصل الباحثان إلى إجابات واضحة لتساؤلات البحث؛ كما ثبت بالدليل الإحصائي وجود التزام من قبل الجامعات الأردنية الخاصة (١٤ جامعة) بمضمون التسويق الداخلي ذي الأبعاد الخمسة (رؤية المنظمة والدعم الإستراتيجي، المكافآت، نظام الاتصالات، تنمية وتطوير العاملين، القيادة والدعم الإداري). لقد استخدم الباحثان الحاليان نفس أداة القياس التي استخدمها الباحثان شفيق إبراهيم حداد وعلي عبد الرضا علي لاختبار صلاحية تطبيق مقياس التسويق الداخلي في بيئة البنوك التجارية في الأردن مع تعديل طفيف على بعض الفقرات وإضافة أربع فقرات جديدة. تم توزيع (٦٠٠) نسخة من الاستبانة، أعيد منها (٤٨٩)، منها (٤٦١) صالحة للتحليل. وقد تمت مقارنة النتائج الحالية مع نتائج دراسة حداد والمطبعة على البنوك التجارية الأردنية ومع دراسة الطائي التي عاينت مفهوم التسويق الداخلي في قطاع الفنادق الأردنية ذات الخمس نجوم. وبموجب ما توصل إليه الباحثان الحاليان من نتائج، قدما مجموعة من التوصيات تتضمن حث إدارة الجامعات على تعزيز ثقافة التسويق الداخلي للخدمة وإبراز أهميته في توجيه السلوك التسويقي للعاملين وأعضاء هيئة التدريس في تعاملهم مع الطلاب وأولياء أمورهم والمجتمع المحلي ضمن الرؤية التسويقية الشاملة للجامعة.

مقدمة

خدمية، أي أن نسبة الخدمات التي يشتريها الأفراد والأسر والجماعات أكثر من تلك التي يتم إنتاجها للاستعمال الخاص على مستوى الفرد والأسرة والمجموعة. وفي الأردن، يأتي دور قطاع التعليم العالي الخاص كُمساند قوي لدور التعليم العالي العام عن طريق رفسد سوق العمل بألاف الخريجين المؤهلين سنوياً في مختلف المجالات إضافةً إلى تشغيل أعداد كبيرة من الموظفين والأكاديميين.

وقد جاء هذا البحث للمساهمة في تعزيز دور قطاع التعليم الخاص الأردني واستمرارية ازدهاره وتوسعه عن طريق تبيان سبل التسويق الداخلي وزيادة إقبال الطلاب على الجامعات الخاصة لما لها من دور هام في دعم الحياة الثقافية ورفع المستوى الثقافي في الأردن لكافة شرائح المجتمع الأردني.

أهمية الدراسة

تمثل هذه الدراسة إحدى المحاولات القليلة في بيئة الخدمات الأردنية التي تتصدى إلى موضوع التسويق الداخلي (حديث النشأة) في قطاع التعليم الخاص الأردني الذي لم يتم ارتياده من قَبَل بدراسة مماثلة. وبذلك تساعد الدراسة في إعطاء صورة متكاملة عن التسويق الداخلي في قطاع الخدمات الأردني، وتُسهم في وضع استراتيجيات وسياسات تسويقية مبنية على حقائق ميدانية استناداً إلى مرجعية علمية محيطة. ويشغل قطاع التعليم الخاص في الأردن رافداً مهماً للاقتصاد الأردني توازي مساهمته إن لم تزد على مساهمة قطاع التعليم العام. وحيث إن درجة التماس كبيرة ومستوى التعامل عالٍ بين موظفي الجامعات

يحظى التسويق الداخلي حالياً باهتمام الباحثين الأكاديميين والإداريين لما له من أهمية واضحة في تعزيز العلاقة بين منظمات الأعمال وبين عملائها. وبالرغم من الجدل الدائر حول موضوع التسويق الداخلي وعدم بلورة مفهوم متفق عليه من قَبَل أغلبية المعنيين بالأمر، إلا أن هنالك العديد من المحاولات البحثية الجادة لتأطير المفهوم بشكل يُساعد الإداريين على بلورة استراتيجيات ومناهج تطبيقية يتبناها موظفون مؤهلون وقادرون على جذب العملاء وتعزيز القدرة التنافسية للتنظيم.

ويتحدث لأكاديميون والإداريون عن جانبين رئيسيين للتسويق الداخلي: يتعلق الجانب الأول بالبيئة الداخلية للتنظيم ويُمثل تسويق المنظمة لدى موظفيها من خلال ترسيخ ثقافة خدمة العملاء وتمكينهم وتحفيزهم ليكونوا مؤهلين وقادرين على تحقيق الجانب الثاني الذي يتعلق بترويج المنظمة ومنتجاتها والخدمات التي تقدمها لدى العملاء.

ويعتبر الجانب الأول من التسويق الداخلي الأساس للجانب الثاني، إذ لا يمكن للموظف أن يروج المنظمة التي يعمل بها إذا كانت حقوقه منقوصة ولا يشعر بالولاء لها، أو إذا كان يفتقر للأسلوب الصحيح في الترويج والتعامل مع العملاء. ويأتي دور تمكين العاملين كعامل مهم في منح الأفراد صلاحية اتخاذ القرارات والقيام بالأنشطة الترويجية لتعريف العملاء وذويهم بالمنظمة ومساهمتها في تقديم الخدمات المتميزة لهم.

وتوصف المجتمعات المتقدمة بأنها مجتمعات

٢- تعديل نموذج مقياس التسويق الداخلي بما يتلاءم مع بيئة التعليم العالي الأردنية وبما يمكن الباحثين من استخدامه في قطاعات خدمية أخرى.

٣- التعرف على درجة التزام الجامعات الأردنية الخاصة بمضمون التسويق الداخلي ومقارنة مستوى الالتزام الذي تبينه الدراسة الحالية مع مستوى الالتزام في قطاعي البنوك التجارية والفنادق الأردنية.

حدود الدراسة

تناول الدراسة مفهوم التسويق الداخلي وفقاً للمقياس الذي تم استخدامه للإجابة على أسئلة الواردة فيها. وتمثل النتائج التي توصلت إليها الدراسة واقع التسويق الداخلي في بيئة التعليم الخاص الأردني حتى عام ٢٠٠٩ باستثناء جامعتين خاصتين للدراسات العليا، هما جامعة عمان العربية للدراسات العليا وجامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا نظراً لاختلاف مستوى الطلبة فيها، ونظراً لاعتقاد الباحثين بوجود فروق في ممارسة التسويق الداخلي فيها عن بقية الجامعات الخاصة. كما تم استثناء فروع الجامعات الأردنية العاملة خارج المملكة من هذه الدراسة. وتقع مسؤولية تطوير المقياس على عاتق الباحثين الأكاديميين والممارسين الإداريين بما يتناسب مع واقع القطاعات الاقتصادية الأخرى ومع المستجدات اللاحقة في حقل التسويق الداخلي في قطاع التعليم الخاص وفي بقية القطاعات الأخرى.

الأردنية الخاصة وأعضاء هيئتها التدريسية من جهة، وبين الطلبة وأولياء أمورهم من جهة أخرى، فإن التسويق الداخلي في هذا القطاع يحظى بأهمية كبيرة تتناسب مع مساهمته في القطاع الاقتصادي الأردني ومع مستوى التعامل بين الجامعات وبين العملاء.

مشكلة الدراسة

تركز مشكلة الدراسة في تطبيق أداة علمية عالمية مجربة لقياس مدى التزام الجامعات الأردنية الخاصة بمضمون التسويق الداخلي من وجهة نظر موظفيها وأعضاء الهيئة التدريسية فيها. ويمكن إلقاء مزيد من الضوء على مشكلة الدراسة من خلال الأسئلة التالية:

١- ما هو المقياس الذي سيتم تطبيقه لفحص درجة التزام الجامعات الأردنية الخاصة بمضمون وأبعاد التسويق الداخلي؟

٢- ما هي درجة التزام الجامعات الأردنية الخاصة بمضمون التسويق الداخلي بموجب المقياس المستخدم؟

٣- ما هو وجه الشبه أو الاختلاف في تطبيق مضمون التسويق الداخلي بين الجامعات الأردنية الخاصة كما تبينه الدراسة الحالية من جهة، وبين تطبيقه في بيئة البنوك التجارية والفنادق الأردنية من جهة أخرى.

أهداف الدراسة

حاول الباحثان الإجابة على التساؤلات الواردة في مشكلة الدراسة من خلال ما يلي:

١- استخدام مقياس مناسب للتسويق الداخلي يتلاءم مع بيئة القطاع الخدمي في الأردن.

صنفاها ضمن ست فئات هي :

- ١- تفويض الصلاحيات للمرؤوسين للقيام بمهام عملهم دون الرجوع للرؤساء .
 - ٢- تحديد المهام للمرؤوسين وتزويدهم بالمعلومات اللازمة لتنفيذها بدون إشراف الرؤساء المباشر عليهم .
 - ٣- تشجيع العاملين على المبادرة والمخاطرة لمواجهة المواقف الجديدة .
 - ٤- إحساس العاملين بتأثيرهم في مجريات الأمور، وأنهم قادرين على التغيير والمشاركة .
 - ٥- إحساس العاملين بالولاء والانتماء لفريق عمل يجمعهم على التعاون والتضامن .
 - ٦- إدارة العاملين لأنفسهم وتطوعهم في تنفيذ المهام .
- ويساعد تبني منهج التمكين على خلق رؤيا مشتركة لدى العاملين ويغرس في نفوسهم الفخر والثقة بالنفس والاعتزاز بالانتماء للمنظمة ويحفزهم على تحمل المسؤولية لتحقيق أهدافها (Kirkman & Rosen, 1999: 58-75).
- وتجدر الإشارة إلى النتائج التي تترتب على تبني منهج التمكين في المنظمات مثل انتشار فرق العمل ذاتية الإدارة وتشجيع التعلم المؤسسي ودمج المعلومات والخبرات في ذاكرة المنظمة والالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة وما يترتب على ذلك من تلبية احتياجات المستهلكين وخدمتهم بطريقة يرضونها (Schermmerhorn, Hunt, & Osborn 2000: 27-29). إن شيوع المفاهيم الإدارية المختلفة كالتمكين في أوساط الأكاديميين والإداريين ورجال الأعمال يكاد يغطي جميع نشاطات المنظمات المعاصرة من الإستراتيجية إلى التنافس وقياس الأداء، ومن رضا العملاء إلى التطوير التنظيمي (أفندي، ٢٠٠٣).

أدبيات الدراسة

تمكين العاملين

دخل تمكين العاملين حيز التطبيق في المجال الإداري في مطلع التسعينيات من القرن العشرين الماضي. وقد لاقى التمكين في حينه استحساناً من المديرين بسبب عدم كفاية وقتهم للقيام بكافة الأعمال والقرارات المطلوبة منهم، ولأنهم واثقون من قدرات مرؤوسيهم الذين باتوا يتمتعون بمستوى عالٍ من التعليم والثقافة التنظيمية المشتركة والمهارات الفنية المطلوبة للقيام بالمهام الموكولة إليهم بكفاءة واقتدار (French and Wendell, 1990). وبالمثل، لاقى التمكين استحسان العاملين وارتياحهم نظراً لرغبتهم المتنامية في الاستقلالية واتخاذ القرارات الخاصة بعملهم، ونظراً لازدياد ثقتهم بمهاراتهم وقدراتهم ورغبتهم في التعامل مع التكنولوجيا المتقدمة واستخدامها (العميان، ٢٠٠٢). ويغرس التمكين جذوره في المنهج التحفيزي حيث بدأ الأخير مسيرته مع نشأة المدرسة السلوكية في مطلع الثلاثينيات من القرن العشرين الماضي حيث يُشكّل مطلع التسعينيات منه بلورة حقيقة وإطاراً منهجياً علمياً لمفهوم التمكين تُوجت به نظريات التحفيز والجهود المبذولة لتطبيقه. وهنالك الكثير ممن يُعزي نجاح مؤسسات اليوم لجهود العاملين المثقفين المتمكنين (Ghoshal and Bartlett, 1997: 6-26).

وفي إحدى الدراسات التي أجريت على مجموعة من المديرين والعامل الأمريكيين، جمع الباحثان (Quinn & Spreitzer, 1997: 41) تعريفات عديدة للتمكين

الإستراتيجية وإدراكها من قبل جميع أفراد التنظيم، وتشكيل فرق العمل وانفتاح الجميع على البيئة التنظيمية، ووضوح الأهداف والتوقعات المتعلقة بها، وتوفير الدعم والأمان للعاملين، وحل الصراعات التنظيمية بصورة عادلة وشفافة. إن هذه المؤشرات ضرورية للاستدلال على صدق النوايا والرغبة الأكيدة بتقديم خدمة أفضل للعملاء.

ثقافة الخدمة

لا يمكن الفصل بين التمكين وبين نشر ثقافة الخدمة في المنظمة، فكلاهما يهدف إلى تقديم خدمة أفضل للعملاء. ومن ناحية أخرى، لا يمكن لمنهج التمكين أن ينجح على أرض الواقع إذا لم يكن مدعوماً بثقافة مشتركة وإيمان عميق من قبل الجميع بفوائده وضرورة تطبيقه لتحقيق أفضل مستوى ممكن من الخدمة للعملاء.

وتُعرف خدمة العملاء على أنها سلسلة من النشاطات يتم تصميمها وتقديمها للعملاء لتحقيق توقعاتهم وتعزيز رضاهم عن السلعة أو الخدمة (Turban & Efraim 2002). ويُعتبر النشاط التسويقي نظاماً حيويًا تُشكل الخدمة المتميزة فيه ركيزة أساسية لتحقيق أهدافه وأهداف التنظيم ككل، فتقديم الخدمة المتميزة للعملاء تدفعهم لاستمرار التعامل مع التنظيم والشعور بالولاء له ونشر دعاية إيجابية عنه لدى مستهلكين آخرين.

ويشير (العتيبي، 2004) إلى أن الهدف الرئيسي من تطبيق منهج التمكين هو مساعدة الموظفين في الصفوف الأمامية للاستجابة بصورة مباشرة لطلبات العملاء وتلبية احتياجاتهم وتحسين مستوى الخدمات المقدمة لهم وحل مشاكلهم.

ويؤكد (مصطفى، ٢٠٠٤) على أن التمكين يتضمن حرية المرؤوس في اختيار سبل تنفيذ المهام المخططة لإرضاء العملاء وبلوغ أهداف المنظمة والمشاركة في المعلومات والمعرفة وحل المشكلات والتشجيع على المبادرات. وبموجب ذلك فإن نظام الاتصال في المنظمة يحظى بأهمية كبرى في تطبيق وترسيخ مفهوم التمكين.

وبالرغم من كثرة كل المحاولات التي هدفت لوضع التمكين في إطار مفاهيمي موحد قابل للتطبيق العملي، إلا أننا نجد تبايناً في مدخلات التمكين ومخرجاته بين فئة المؤيدين يعود سببه إلى تباين البيئات والثقافات والمستويات التعليمية والخبرات العملية لهذه الفئة (خطاب، ٢٠٠١).

وتعود الاختلافات في تطبيق منهج التمكين إلى الاختلافات في المعايير المعتمدة لتحديد مفهومه. وتُصنّف (العبيدين، ٢٠٠٤: ٦) هذه المعايير إلى ثلاث فئات هي:

- ١- معيار العملية الإدارية : وبموجبه يتم تفويض العاملين صلاحيات اتخاذ القرار وتهيئة الظروف المواتية لتطبيق تلك القرارات.
- ٢- معيار الهدفية : وبموجبه يُعتبر التمكين بمثابة المدخلات التي ينتج عنها إرضاء المستهلكين.
- ٣- معيار القيمة: وبموجبه تلتزم الإدارة بنشر المعلومات وتشاركها مع العاملين مما يؤدي إلى شعور العاملين بالتمكين النفسي والتأثير الإيجابي على أدائهم.

ويؤكد (العتيبي، ٢٠٠٤) أن لتطبيق منهج التمكين مؤشرات دالة عليه مثل وضوح الرؤية

التدريب، إلا أن فوائدها تتفوق على فوائد التدريب فحسب، ففي حين يستطيع العامل المدرب أن يتصرف في مواقف معينة تتعلق بما تدرّب عليه، فإن العامل المثقف بثقافة الخدمة يستطيع أن يتصرف في المواقف الطارئة بشكل عام، وتبقى صورة العميل في ذهنه وإن غاب عنه ولم يكن بمواجهته. وباختصار، تُشكّل ثقافة الخدمة النواة الحقيقية للاحتفاظ بالعملاء كمهمة تسويقية جليّة (Kaufman 2009).

وتعتبر ثقافة خدمة العميل من أهم مكونات الثقافة التنظيمية، وما هي إلا مقدمة تولد في نفس الموظف الذي يؤمن بها النية الصادقة لخدمة العملاء وتوفر له العزم على التطبيق. وما البرامج التدريبية في خدمة العملاء التي تقدمها الشركات لموظفيها إلا خطوة أولى على طريق التغيير الطويلة وتبقي شخصية الموظف وتربيته وتأهيله التدريبي عاملاً حاسماً في توظيف المعرفة والثقافة وتطبيقها على أرض الواقع (البدر ٢٠٠٩). ويتوجب على الإدارة العليا أن تهتم بخدمة العملاء باعتبارها هدفاً سامياً، وأن تُتابع مستوى تحقيقه لكي تتمكن من الاحتفاظ بالعملاء وكسب ولائهم.

لقد أصدرت المنظمة العالمية للمواصفات والمقاييس (ISO) بالتعاون مع المعهد الدولي لخدمات الزبائن (The International Customer Service Institute) مجموعة إصدارات تتعلق بجودة خدمة العملاء منها:

- المواصفة (ISO 9004:2000) وتعلق بتحسين الأداء.
- المواصفة (ISO 10001:2007) وتعلق بإدارة خدمة العميل.
- المواصفة (10002:2004) وتعلق بإدارة الجودة في الاستجابة لشكاوي العملاء.

ويتوجب على الإدارة بث وإشاعة روح خدمة العملاء بين جميع الموظفين وعدم اقتصرها فقط على العاملين بقسم خدمة العملاء مما يتطلب تغيير ثقافة التنظيم لتصبح ثقافة خدمية مؤسسية يقتنع من خلالها كل موظف وعامل بأن أداءه لعمله بإتقان وحماس وبدون تأخير، ويؤدي في النهاية إلى إرضاء العملاء (قطان، ٢٠٠٩). ويؤكد قطان على أنه يتوجب مكافأة العامل الذي يلتزم بمعطيات ثقافة خدمة العملاء، ومعاقبة من يتهاون في إرضاء العملاء أو لا يعاملهم بصورة طيبة.

وتشكل الخدمة المتميزة للعملاء شريان الحياة للمنظمة. والأرباح لا تتحقق للمنظمة عن طريق جذب عدد كبير من الزبائن بواسطة الترويج وتخفيض الأسعار، وإنما من خلال تكرار تعامل هؤلاء الزبائن مع المنظمة عن طريق تقديم الخدمة المتميزة لهم (Ward 2009).

ويشير (العبدلي، ٢٠٠٩) إلى أن غياب المعنى الحقيقي لخدمة يعود إلى انشغال المديرين عن تطبيقه بالسعي وراء الأرباح وأولويات أخرى ويتناسون تقديم الخدمة المتميزة للعملاء. ويؤكد العبدلي أن الشركات الناجحة دربت العاملين لديها على قراءة مشاعر العملاء وتوقعاتهم والعمل على تلبيةها والقدرة على التصرف بالمواقف الطارئة.

وتُشكّل ثقافة الخدمة لغة مشتركة بين جميع الأفراد العاملين في التنظيم يتوجب تنشئتهم عليها وغرسها في أذهانهم مع ضرورة توفير بيئة تنظيمية تحفز هؤلاء العاملين لخلق القيمة للزملاء والعملاء على حدّ سواء. وبالرغم من أن ثقافة الخدمة لا تخلو من الجانب

التسويق الداخلي

تعددت تعريفات التسويق الداخلي ولا يوجد اتفاق على مفهوم موحد له. وبالرغم من ذلك، فإن التعريفات الحالية التي يتداولها الأكاديميون ترجع إلى تعريف غرونروس (Grönroos 1981) التالي: "تسويق المنظمة (Selling) للموظفين (Internal Customers) ليقوموا بدورهم التسويقي (External Marketing) تجاه الزبائن (Market) على أفضل وجه. وقد ميز غرونروس (Grönroos) بين مستويين للتسويق الداخلي هما المستوى الإستراتيجي في مستوى الإدارة العليا والذي يتضمن تطوير الاستراتيجيات والسياسات التسويقية والمستوى التكتيكي الذي يتضمن نشر ثقافة التسويق الداخلي وإعداد البرامج الخاصة به وتطبيقها.

أما أحمد ورفيق (Ahmad & Rafiq, 2002) فقد بينا أن مفهوم التسويق الداخلي مر بثلاث مراحل رئيسية هي:

١- النظر إلى العاملين كزبائن داخليين مما يُوجب حفزهم وإرضاءهم الأمر الذي يدفعهم لتقديم أفضل مستوى من الخدمة للعملاء ودونما اختلاف في مستويات تقديمها. ويُعتبر (Berry 1981) رائد هذه المرحلة إذ عرف التسويق الداخلي بأنه فلسفة تقوم على "النظر للعاملين كزبائن داخليين وتسويق المهام لهم كمنتجات داخلية من أجل تحقيق أهداف التنظيم". وهو بذلك يعتبر تطبيق التسويق الداخلي متطلباً سابقاً لنجاح التسويق الخارجي.

٢- التوجه للعملاء (Customers Orientation): وتعتبر امتداداً للمرحلة السابقة وتوحيها لها من حيث أنها تتطلب ترجمة رضا العاملين إلى خدمة مميزة

- المواصفة (ISO 10003:2007) وتعلق بحل النزاعات بين الشركة والعملاء.

ويمكن قراءة التميز في تقديم الخدمة لأول وهلة ابتداءً من موظف الاستقبال الذي يستخدم أقصر الطرق وأيسرها وأفضلها من وجهة نظر العملاء وانتهاءً بالمدير صاحب إمكانيات الحوار المؤثر والفكر التنظيمي الرفيع. أي أنه تتم قراءة مؤشر التفوق في التنظيم من خلال سلوك الجهاز الإداري فيه (الحضرمي، ٢٠٠٩).

ويشرح هُريل (Horrell 2007) باختصار ثمانية خطوات لبناء ثقافة خدمة العميل في التنظيم كما يلي:

- وضوح أهداف التنظيم وغاياته في أذهان العاملين كي تأتي تصرفاتهم تكريساً للأهداف وتحقيقاً لتوقعات العملاء.

- التأكد من دعم المديرين التنفيذيين في مستوى الإدارة العليا لنشر ثقافة الخدمة.

- الاستمرار في إنعاش ثقافة الخدمة من خلال الاجتماعات والحوارات والمحاضرات.

- الاستمرار في كتابة عبارات عن الخدمة في جميع مراسلات التنظيم لتذكير العاملين بمسؤولياتهم وطمأنة العملاء على الاهتمام بهم.

- ترسيخ مفاهيم الخدمة ومبادئها في أذهان كل موظف جديد قادم للتنظيم.

- طمأنة العملاء من خلال المواقع الإلكترونية للتنظيم بأن خدمتهم موضع ترحيب الجميع.

- الاستمرار في عقد لقاءات بين المديرين وبين مجموعات العملاء.

- تحفيز وتكريم العاملين في خدمات العملاء بنفس الأهمية التي يُعامل بها مندوبو المبيعات.

ويتبين مما تقدم أن التسويق الداخلي يتضمن مجموعة من المفاهيم الرئيسية التي تتقاطع مع مفاهيم التمكين وثقافة خدمة العملاء وإدارة الأفراد وإدارة الإستراتيجية كما يلي:

- ١- التسويق الداخلي في الأصل عملية تنظيمية داخلية تتطلب مهارات فردية عالية.
 - ٢- الموازنة والتناغم والتكامل بين أهداف التنظيم وسلوك العاملين.
 - ٣- ينبع سلوك العاملين من قيم التنظيم وأخلاقياته.
 - ٤- تشكيل ثقافة العاملين بصورة مناسبة وتحفيزهم وتمكينهم.
 - ٥- منحج إداري يبدأ من داخل التنظيم ويمتد أثره إلى خارجه.
 - ٦- تحقيق رضا العملاء للمحافظة على صورة إيجابية للتنظيم في أذهانهم بشكل مستمر. وفي دراسة (الجريري ٢٠٠٦) على المصارف اليمنية، قام بتوزيع ١٧٣ استبانة على عينة عشوائية من موظفي البنوك وعمالها وتبين له وجود علاقة ارتباط بين التسويق الداخلي وجودة الخدمات وعلاقة إيجابية قوية بين جودة الخدمات ورضا الزبائن.
 - ٧- إدارة جميع وظائف التنظيم بأسلوب تسويقي (Marketing Like Approach) يحقق فاعلية الأداء لكل العاملين في التنظيم (Che ha et. Al. 2007).
 - ٨- التسويق الداخلي أسلوب فعال في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للتنظيم والأهداف الإستراتيجية للوظائف الرئيسية (Ahmed & Rafiq, 1995).
- ويتصف التنظيم الذي يتبنى منهج التسويق الداخلي بالخصائص التالية:

- ١- للعملاء. ويعتبر غرونروس (Grönroos 1981) رائد هذه المرحلة، حيث وضع الأسس لمفهوم التسويق التفاعلي (Interactive Marketing) مشيراً بذلك إلى ضرورة أن لا يقتصر تعامل مندوبي المبيعات مع العملاء بهدف عقد الصفقات (Sales-minded Personnel) فقط وإنما بهدف خدمة العملاء وإرضائهم (Customer Orientation) وحفزهم لإعادة شراء المنتجات والولاء لها.
- ٢- تكامل التسويق الداخلي مع الإستراتيجية التنظيمية: تمثل هذه المرحلة امتداداً للمرحلة السابقة على اعتبار أن إرضاء العملاء وبناء علاقات طويلة الأجل معهم تُسهم في تحقيق أهداف التنظيم الإستراتيجية. ويُعتبر جورج ونتر (Winter 1990) رائد هذه المرحلة؛ إذ اعتُبر التسويق الداخلي أداةً رئيسية لتطبيق إستراتيجية التنظيم وتمير التغيير الذي تتطلبه بسهولة. وقد ساهم كثير من مفكري الإدارة والتسويق في ترسيخ هذا التوجه من أمثال (Glassman & McAfee 1992 Rafiq & Ahmed 1993; Piercy & Morgan 1990) وغيرهم ممن جعلوا خدمة العملاء وإرضاءهم وسيلةً لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للتنظيم الأمر الذي يتطلب إحداث التكامل بين جميع وظائف التنظيم ونشر ثقافة الخدمة بين جميع العاملين في التنظيم دون استثناء.
- ٣- وقد عرّف بيركت وزيلي (Burkitt and Zealley 2006) التسويق الداخلي تعريفاً شاملاً للمراحل الثلاث السابقة كما يلي: "عملية مستمرة تواكب جميع نشاطات التنظيم بهدف تحفيز وتمكين العاملين لتقديم خدمات للعملاء تحظى بقبولهم وارتياحهم"، وأشار إلى أن التسويق الداخلي ليس شعار يُعرض وإنما سلوك يطبّق على أرض الواقع.

- دعم وتبني الإدارة العليا لمنهج التسويق الداخلي من خلال بناء هيكل تنظيمي مرن واتباع سياسات فعالة ومتابعة التقدم والتطبيق (Parasuraman et. Al, 1988).
- بناء ثقافة تنظيمية قائمة على أساس تمكين العاملين وتشجيعهم على الخلق والإبداع والجرأة في المبادأة وتقبُّل الصلاحيات وتحمل المسؤوليات التي تترتب على قراراتهم (الطائي، 2002).
- اشتراك الموظفين السابقين في استقطاب وتوظيف الموظفين الجدد.
- التعريف بإنجاز المرؤوسين ومكافأتهم على ذلك بشكل مُنصف.
- مواعاة العاملين والتعاطف معهم في الظروف الاجتماعية الصعبة التي يمرون بها.
- إعداد البناء التنظيمي بشكل مرن يتيح التعلم ويرسخ إدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات. ويحقق التسويق الداخلي للتنظيم فوائد متعددة منها:
 - تشجيع العاملين (Internal Customers) نحو الأداء الأفضل.
 - تمكين العاملين بشكل يجعلهم قادرين على قبول الصلاحيات وتحمل المسؤوليات (Seveir 2002).
 - تحقيق فهم مشترك للتنظيم بأهدافه وسياساته وإجراءاته وتوجهاته.
 - تشجيع العاملين لتقديم خدمة متميزة للعملاء من خلال الثناء على مساهماتهم في نجاحات التنظيم (Davis, 1985).
 - مساعدة العاملين الآخرين الذين لا يعملون في التسويق لأداء مهامهم على طريقة العاملين في التسويق الداخلي.
- تحسين قدرات التنظيم على الاحتفاظ بالعملاء وتطوير العاملين. وقد بين تشل (Tsholl, 1991) في دراسته أن الزبون الذي يتلقى خدمة جيدة يتحدث في المتوسط إلى خمسة أفراد غيره كدعاية إيجابية، وإذا تلقى خدمة دون المستوى المطلوب فإنه يتحدث في المتوسط إلى عشرة أفراد كدعاية سلبية.
- تحقيق التكامل بين الثقافة التنظيمية وإدارة الموارد البشرية والرؤيا والإستراتيجية التنظيمية من جهة، وبين احتياجات العاملين المهنية والاجتماعية من جهة أخرى. ومن هذا المنطلق، يمكن اعتبار التسويق الداخلي حلقة وصل بين التسويق من جهة وبين إدارة الموارد البشرية من جهة أخرى كوسيلة ناجعة في تطوير التنظيم وتحقيق أهدافه.
- تحقيق مستوى أفضل من التنسيق والتعاون بين دوائر التنظيم وأقسامه المختلفة.
- ويواجه تطبيق منهج التسويق الداخلي مجموعة من الصعوبات أهمها (Guillemette 2002):
 - ضعف كل من المهارات الإدارية الفنية (Technical) والمفاهيمية (Conceptual) ومهارات التعامل مع العاملين (Interpersonal Skills) وخاصة في مستوى الإدارة الوسطى (Deal & Kennedy, 1982).
 - عدم الاستيعاب الكافي لمفهوم التسويق الداخلي وفوائده وأساليب تطبيقه.
 - النزاعات التنظيمية بين الوحدات والأقسام الإدارية (Trueman 2004).
 - جمود الهيكل التنظيمي واستخدام الأساليب الإدارية البيروقراطية.
 - عدم الاستماع إلى اقتراحات المرؤوسين وإهمال

الداخلي، وأنه يمكن تسخيره للتأثير على جودة الخدمة المقدمة للعملاء. كما تبين لهم أن الخدمات الداخلية المقدمة للموظفين تساعد في تحسين جودة الخدمات التي يقدمونها بدورهم للعملاء الخارجيين. وتوصلوا إلى أن إستراتيجية التسويق الداخلي تلعب دوراً في تحقيق رضا العملاء الخارجيين.

واختبر (حداد وعلي، ٢٠٠٨) صلاحية تطبيق مقياس التسويق الداخلي في البنوك التجارية الأردنية بأبعاده الخمسة وهي: رؤية البنك (Bank Vision)، مكافآت العاملين، نظام الاتصالات، تطوير وتنمية العاملين، والقيادة والدعم الإداري. وقد ثبت للباحثين حداد وعلي صلاحية المقياس للتطبيق في البنوك التجارية الأردنية بأبعاده الأربعة الأخيرة أي باستثناء بعد رؤية البنك.

وتتبع ويسيك ورفاقه (Wieseke et. al, 2009) دور القادة في التسويق الداخلي كدراسة حالة في شركة صيدلانية في نيو جيرسي (New Jersey) حيث تم توزيع ٣٩ استبانة على مديري المبيعات و ٣١١ استبانة على مندوبي مبيعات في الشركة أعيد منها ٣٢١ استبانة. وتبين للباحثين أن للمديرين دوراً فعالاً في دمج هوية العاملين بهوية الشركة مما أثر إيجابياً على تعامل مندوبي المبيعات مع العملاء وبناء علاقات طيبة معهم.

وتحققت توماسكوفا (Tomaskova, 2009) من معيقات التوجه التسويقي بشقّيه الداخلي والخارجي، وتبين لها أن من أهم المعوقات الداخلية في مستوى الإدارة العليا هي العوامل الشخصية، وعدم إدراك

ملاحظاتهم.

- عدم مراعاة الجوانب الإنسانية وتجاهل شعور العاملين وأحاسيسهم وعواطفهم.
- ضعف عنصر الشفافية وحجب المعلومات عن العاملين بحجة السرية.
- ضعف ثقافة التغيير ومقاومة حدوثه من قبل العاملين.

وقد استخدم (عبد الحميد ٢٠٠٨) في دراسته الأبعاد التالية للتسويق الداخلي: الجذب والحفاظ على الموظفين الأكفاء، استخدام التقنيات التسويقية داخلياً، والتواصل (Internal Communication)، والتدريب، والتحفيز، وثقافة الخدمة. وقد تمخضت دراسته عن أن التسويق الداخلي يؤدي إلى الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، والتأثير على المعرفة والمواقف والسلوكيات للموظفين، وتنمية الدافعية للعمل، كما تؤدي إلى زيادة قدرة الموظف الإنتاجية، وجودة الخدمة ومن ثم إشباع حاجات وتطلعات العملاء.

وقد درس (الطائي ٢٠٠٢) واقع التسويق الداخلي في فنادق الخمسة نجوم في عمان من خلال أربعة أبعاد هي ثقافة الخدمة، الموارد البشرية، الاتصالات، ونظام المكافآت. وتوصل الطائي إلى أن فنادق العينة تراعي أبعاد التسويق الداخلي ولكن تطبيقها على أرض الواقع لا يرقى إلى مستوى الطموح.

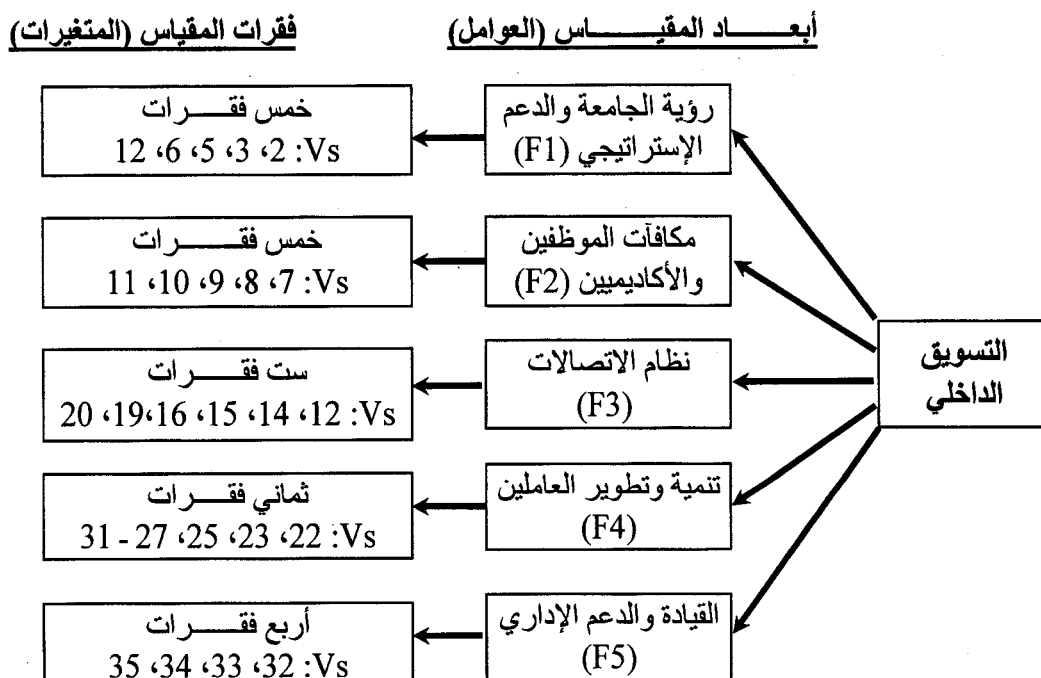
واستطلع أبوكيو ورفاقه (Opoku et. al. 2009) واقع التسويق الداخلي في بنوك غانا ووجدوا ضعفاً في إدراك مديري البنوك وموظفيها في غانا لمفهوم التسويق

البيئات القطاعية (Sectoral Environments) أو التنافسية فإن العوائق تعود للموردين والعملاء والموزعين والمنافسين. كما تبين لها وجود عوائق اقتصادية وتكنولوجية في البيئة الخارجية.

الإطار النظري للدراسة:

يبين الشكل (١) أدناه نموذج الدراسة الأولي الذي يتضمن أبعاد التسويق الداخلي أو عوامله الخمسة (F1 - F5) ويبين عدد الفقرات (المتغيرات V1 - V35) في كل منها:

أهمية التوجه للسوق (Market Orientation)، ونقص في المعرفة والمهارات والخبرة مما يؤثر سلباً على التخطيط الإستراتيجي. وتبين للباحثة معيقات على مستوى الأفراد تتمثل في مهاراتهم وخبراتهم ومعرفتهم، وعوامل الشخصية لديهم، ونظام المكافآت الذي يؤثر على رضا العاملين. كما توصلت الباحثة إلى التأثير السلبي لضعف التنسيق بين وظائف التنظيم المختلفة وخاصة في مجال المعلوماتية والثقافة التنظيمية. وأما في



الشكل رقم (١). أبعاد التسويق الداخلي وعدد فقرات المقياس لكل منها.

متغيرات، وأن عدد متغيرات نظام الاتصالات (٨) في حين أنها (٩) متغيرات.

وتجدر الإشارة إلى أنه ورد في النموذج الافتراضي لبحث حداد وعلى خطأ طباعي يُشير إلى أن عدد متغيرات مكافآت العاملين (٧) في حين أنها (٦)

منهجية الدراسة

تم تكريس المنهجية المستخدمة في هذه الدراسة للإجابة بشكل رئيسي على أسئلتها. وقد تم صياغة فرضيات عامة تم اختبارها من خلال السياق العام للتحليل الإحصائي. وبناءً على ما تقدم، تتضمن منهجية الدراسة العناصر التالية:

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من الجامعات الأردنية الخاصة المعتمدة من قبل وزارة التعليم العالي والتي تدرّس لمرحلة البكالوريوس وعددها (١٤) جامعة، بلغ عدد طلابها وأكاديميها وعاملها (٥٩١٨٧)، (٢٤٧٦)^(١) و (٢٢٦١)^(٢) على الترتيب والنسب التالية من مجموع المثل في القطاعين العام والخاص معاً: ٢٧٪، ٣٢٪، ٤، ١٦٪ بنفس الترتيب.

عينة الدراسة

تم اختيار عشرة جامعات قصداً من مجتمع الدراسة، حيث أن هذه الجامعات قديمة النشأة نوعاً ما، وتتوفر عنها معلومات إحصائية مناسبة على موقع وزارة التعليم العالي الأردنية؛ كما أنها تشكل ما يزيد على ٩٤٪

في الحد الأدنى من مكونات المجموع الكلي لمجتمع الدراسة، فقد بلغ عدد طلابها وأكاديميها وعاملها (٥٧٦٦٧)، (٢٣٣٠)، (٢٢٠٣)، والنسب ٩٧٪، ٩٤٪، ٤، ٩٧٪ على الترتيب.

وقد استهدف الباحثان فترة ثقة مقدارها (٩٥٪) أي (٩٦، ١=Z)؛ وباعتبار أن الرقم (٧) يمثل أعلى إجابة والرقم (١) يمثل أقل إجابة أي أن S=١ أو (٦/١-٧)؛ وأن الوسط الحسابي لذلك هو (٤μ=)، وأن درجة الدقة المستهدفة (C) في تقديره لا تتجاوز (٠، ٠٨)؛ وبتطبيق الصيغة التالية:

$$n = \frac{(1.96)^2 (1)^2}{(0.08)^2} \quad \text{أو} \quad n = \frac{(z)^2 (s)^2}{c^2}$$

أي أن (n = 600).

وقد وزعت الاستبانات (٦٠٠) بشكل يتناسب (Proportional) مع عدد أعضاء هيئة التدريس والإداريين من المجموع الكلي في العينة وكمثال: عدد أعضاء هيئة التدريس في العينة (٣٠٨) أو (٢٣٣٠ ÷ ٤٥٣٣ × ٦٠٠)؛ وأن عدد الإداريين في العينة (٢٩٢) أو (٢٢٠٣ ÷ ٤٥٣٣ × ٦٠٠). كما تم إتباع نفس الأسلوب في توزيع الاستبانات داخل كل جامعة.

(١) تم تحديث المعلومات بموجب التقرير الإحصائي (٢٠٠٩) من الموقع الإلكتروني لوزارة التعليم العالي الأردنية: www.

mohe.gov.jo

(٢) التقرير الإحصائي (٢٠٠٦) على الموقع الإلكتروني لوزارة التعليم العالي الأردنية. وقد تم تقدير عدد العاملين في كل من جامعة جدارا وكلية الأردن الجامعية بـ ٤٠، ٥٥ عاملين على التوالي لأن الجامعتين غير مدرجتين بالتقرير.

الجدول رقم (١): عدد مفردات العينة في كل جامعة حسب عدد العاملين وأعضاء هيئة التدريس.

الاستبانات		حجم العينة			أعداد العاملين في الجامعات الخاصة		اسم الجامعة
الصالحة للتحميل	المستردة	الموزعة	عاملون	أكاديميون	العاملون الإداريون	هيئة التدريس	
٨٠	٨٢	٩٤	٥٦	٣٨	٤٢٢	٢٨٤	الإسراء
٥٠	٥٦	٧٦	٣٧	٣٩	٢٧٦	٢٩٢	الزيتونة
٥٥	٥٩	٧٢	٣٣	٣٩	٢٤٨	٢٩٨	فيلاذلفيا
٥٩	٦٢	٧١	٣٧	٣٤	٢٧٨	٢٥٦	عمان الأهلية
٥٣	٥٥	٦٩	٣٠	٣٩	٢٢٣	٢٩٢	البتراء
٤١	٤٤	٥٥	٢٥	٣٠	١٩٠	٢٢٦	الزرقاء
٤٠	٤١	٥٣	١١	٤٢	٨٦	٣١٧	العلوم التطبيقية
٣٩	٤٤	٤٨	٢٥	٢٣	١٩٠	١٧٧	جرش
٣٦	٣٨	٤١	٢٤	١٧	١٨٥	١٣٢	إربد الأهلية
١٧	١٧	٢١	١٤	٧	١٠٥	٥٦	الأميرة سمية
٤٧٠	٤٩٨	٦٠٠	٢٩٢	٣٠٨	٢٢٠٣	٢٣٣٠	المجموع

أداة القياس ليصبح مجموع فقراته خمس، وأضافا فقرة واحدة للبعد الخامس (القيادة والدعم الإداري) ليصبح مجموع فقراته أربع. كما اعتمد الباحثان على آراء المحكمين وقاما بإجراء تعديل بسيط على الصياغة اللغوية لبعض الفقرات بما يتناسب مع طبيعة الدراسة الحالية ويزيد من وضوح الفقرات (المتغيرات). و يبين الجدول رقم (٢) مقارنة بين فقرات استبانة حداد وعلى وفقرات استبانة الدراسة الحالية:

م إجراء تعديل طفيف على أداة القياس التي استخدمها حداد وعلى واختبرا من خلالها مدى صلاحيتها لقياس التسويق الداخلي في بيئة البنوك التجارية الأردنية (حداد وعلى ٢٠٠٨). وبالرغم من نتائج التحليل الإحصائي التي حصل عليها حداد وعلى وأدت إلى استبعاد بعض فقرات المقياس واستبعاد البعد الأول (رؤية المنظمة والدعم الاستراتيجي) بفقرته، فقد أضاف الباحثان الحاليان ثلاث فقرات للبعد الأول

الجدول رقم (٢). أبعاد وفقرات المقياس الأصلي والمقياس الحالي

٣	دراسة حداد وعلي	الدراسة الحالية	٣
البعد الأول (F1): رؤية الجامعة والدعم الإستراتيجي			
١	_____	يشارك العاملون (موظفون وأكاديميون) بإعداد رؤية الجامعة (University Vision).	V1
٢	تقدم المنظمة رؤيتها إلى العاملين بصورة حسنة	تقدم الجامعة رؤيتها إلى العاملين بصورة واضحة	V2
٣	_____	يفهم العاملون رؤية الجامعة بنفس المنظور	V3
٤	تقدم المنظمة رؤية Vision يؤمن بها العاملون	يؤمن العاملون برؤية الجامعة (Vision)	V4
٥	_____	تساعد رؤية الجامعة على توحيد جهود العاملين في تسويق الخدمة التعليمية للطلاب ولأولياء أمورهم	V5
البعد الثاني (F2): مكافآت العاملين			
٦	يرتبط نظام المكافآت بأهداف البنك	يرتبط نظام المكافآت بأهداف الجامعة	V6
٧	يتم إعلام العاملين في البنك عن الكيفية التي يتم بها مكافآتهم	يتم تبليغ العاملين في الجامعة عن الكيفية التي يتم بها مكافآتهم	V7
٨	يتم إعلام العاملين في البنك عن أسباب مكافآتهم	يتم تبليغ العاملين (موظفين وأكاديميين) عن أسباب مكافآتهم	V8
٩	يؤكد نظام المكافآت لدى البنك على تمرين ودفع السلوك والأفعال والأداء والذي يساعد في تقدم البنك نحو أهدافه	يُساعد نظام المكافآت في الجامعة على دفع سلوك العاملين لتحقيق أهداف الجامعة	V9
١٠	نظام المكافآت وقياس الأداء يشجع العاملين لدينا بالعمل سوية بروح الفريق الواحد	نظام المكافآت وقياس الأداء يُشجع العاملين للعمل بروح الفريق الواحد	V10
١١	يقوم البنك بمكافأة وقياس الأداء للمساهمة في تحقيق رؤيته	يساهم نظام المكافآت وقياس الأداء في تحقيق رؤية الجامعة	V11
البعد الثالث (F3): نظام الاتصالات			
١٢	يستخدم البنك البيانات التي يقوم بجمعها من العاملين لتحسين أعمالهم وتطوير إستراتيجيته.	تُوظف البيانات التي يتم جمعها من العاملين في تحسين أعمالهم وتطوير الإستراتيجية	V12
١٣	الاتصالات الداخلية في البنك هي المفتاح لخلق الاستيعاب والفهم بين العاملين فيه	تسهل الاتصالات الداخلية للجامعة في خلق الاستيعاب والفهم المشترك بين العاملين (موظفين وأكاديميين)	V13

تابع الجدول رقم (٢).

رقم	دراسة حداد وعلي	الدراسة الحالية	رقم
	البعد الأول (F1): رؤية الجامعة والدعم الاستراتيجي		
V14	الاتصالات الداخلية في البنك هي المفتاح لمنح العاملين حرية في إنجاز الأعمال.	تُسهم الاتصالات الداخلية في الجامعة بتوفير المرونة والحرية في إنجاز الأعمال.	١٤
V15	الاتصالات الداخلية في البنك هي المفتاح لتزويد كافة العاملين بالمعلومات	تُسهم الاتصالات الداخلية في الجامعة بتزويد العاملين بالمعلومات	١٥
V16	الاتصالات الداخلية في البنك متوافقة مع ما يعلنه للجمهور الخارجي	تتوافق الاتصالات الداخلية في الجامعة مع ما تعلنه لجمهورها الخارجي.	١٦
V17	الاتصالات الداخلية في البنك متوافقة مع ما تعلنه العلاقات العامة الخارجية	تتوافق الاتصالات الداخلية في الجامعة مع ما تعلنه العلاقات العامة الخارجية	١٧
V18	الاتصالات الداخلية في البنك متوافقة مع كافة أشكال اتصالاتنا الخارجية	تتوافق الاتصالات الداخلية في الجامعة مع كافة أشكال اتصالاتنا الخارجية	١٨
V19	الاعتبارات التي يؤكد عليها البنك هو إدامة الاتصال بالعاملين لديه	تؤكد الجامعة على إدامة الاتصال بالعاملين	١٩
V20	اتصالات البنك بالعاملين لديه تأتي نتيجة لأهمية دور الخدمات المكلفين بها.	تعكس اتصالات الجامعة بالعاملين أهمية دور الخدمات المكلفين بتقديمها.	٢٠
	البعد الرابع (F4): تنمية وتطوير العاملين		
V21	يؤمن البنك الموارد الكافية من أجل تدريب العاملين لديه	تؤمن الجامعة الموارد الكافية من أجل تدريب العاملين لديها من الموظفين والأكاديميين	٢١
V22	برامج التدريب والتطوير في البنك موجهة بوضوح لخلق الجدارة (الأهلية).	برامج التدريب والتطوير في الجامعة موجهة بوضوح لخلق الجدارة (الأهلية).	٢٢
V23	نعتقد أن علينا أن نكون متواصلين مع التغيرات التكنولوجية وبشكل مستمر والتي يتطلب إعادة اختبار برامجنا التدريبية تبعاً لذلك.	يتم تقييم وتطوير البرامج التدريبية بما يتلاءم مع التغيرات التكنولوجية	٢٣
V24	علينا أن نتواصل مع التغيرات الحاصلة في الطلب على الأعمال وإعادة الاختبار المستمر لبرامجنا التدريبية تبعاً لذلك.	يتم تقييم وتطوير البرامج التدريبية بما يتلاءم مع التغيرات الحاصلة في الطلب على الأعمال	٢٤
V25	تقوم بإعداد العاملين في البنك من أجل أن يحققوا الأداء الجيد.	تقوم بإعداد العاملين في الجامعة لتحقيق مستوى أداء أفضل.	٢٥
V26	ينظر البنك إلى التطوير وتنمية مهارات العاملين لديه على أنه استثمار وليس تكاليف.	تنظر الجامعة إلى تطوير العاملين (الموظفين والأكاديميين) وتنمية مهاراتهم على أنه استثمار وليس تكاليف.	٢٦
V27	تطوير معارف ومهارات العاملين هو عملية مستمرة في البنك	يتم تطوير معارف ومهارات العاملين بشكل مستمر	٢٧
V28	يقوم البنك بتعليم العاملين لديه «لماذا يقومون بالأشياء المناطة بهم وليس فقط» كيف يقومون بتلك الأشياء	يتم تدريب العاملين على «كيفية القيام بالعمل» وتعليمهم «لماذا يقومون بالعمل»	٢٨

تابع الجدول رقم (٢).

رقم	دراسة حداد وعلي	الدراسة الحالية	رقم
	البعد الأول (F1): رؤية الجامعة والدعم الاستراتيجي		
٢٩	نذهب في البنك إلى أبعد من التدريب ونعمل على تقديم دروس تدريبية إضافية للتدريب	تقدم الجامعة للعاملين برامج تدريب سلوكية وتربوية	V29
٣٠	يتم تدريب العاملين في البنك لغرض أداء قواعد الخدمات المكلفين بأدائها	يتم تدريب العاملين في الجامعة لتقديم مستوى أفضل من الخدمات	V30
٣١	يتوفر لدى إدارة البنك مرونة في التكيف وتلبية مختلف حاجات العاملين ليه.	يتوفر لدى إدارة الجامعة مرونة في التكيف وتلبية مختلف حاجات العاملين	V31
	البعد الخامس (F5): القيادة والدعم الإداري		
٣٢	نعتقد أن قيادتنا لها قدرات معنوية لدفع البنك والعاملين فيه بالاتجاه الصحيح.	تقدم قيادة الجامعة حوافز معنوية لتعزيز التقدم بالاتجاه الصحيح	V32
٣٣	نعتقد أن قيادتنا لديها القدرات الفكرية في دفع البنك والعاملين بالاتجاه الصحيح.	تمتلك قيادة الجامعة أفكار خلاقة لتعزيز التقدم بالاتجاه الصحيح	V33
٣٤	قيادتنا في البنك تؤكد على البناء الثقافي وتحديد المسار من أجل تحسير الفجوة بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذها.	تؤكد قيادة الجامعة على البناء الثقافي وتحديد المسار من أجل تحسير الفجوة بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذها.	V34
٣٥		تسمح قيادة الجامعة للعاملين بحرية التصرف مع الطلاب وأولياء الأمور ضمن سياسات الجامعة وأنظمتها وتعليقاتها	V35

٢٨ نسخة غير صالحة للتحليل. وبذلك بلغ عدد الاستبانات التي تم تحليلها (٤٦١) أي ما نسبته ٧٦,٨ % من المجموع الذي تم توزيعه. وقد طُلب من الباحثين أن يجيبوا على مقياس ليكرت (Likert Scale) ذي السبع فئات لأنه أكثر ملاءمة لأسلوب تحليل العوامل مما هو الحال في المقياس ذي الخمس فئات (Parasuraman 1986)،

ويلاحظ من الجدول رقم (٢) أنه علاوة على المتغيرات المستخدمة في دراسة (حداد وعلي ٢٠٠٨)، فقد أضيفت المتغيرات (V1، V3، V5، V35) لاستبانة الدراسة الحالية التي وزع منها (٦٠٠) نسخة (خمسة أبعاد للتسويق الداخلي تتضمن ٣٥ فقرة) أعيد منها ٤٨٩ نسخة أي بنسبة إرجاع بلغت ٨١.٥ % من بينها

مقياس الدراسة الحالية بعد اختبار صلاحيته للتطبيق.

٣- الفرضية الثالثة: تتشابه الجامعات الأردنية الخاصة في تطبيق مفهوم التسويق الداخلي مع البنوك التجارية وفنادق الخمس نجوم في الأردن.

تحليل البيانات ومناقشتها

تم التأكد من أن بيانات الدراسة الأولية لكل بعد من أبعاد الدراسة الرئيسية (F5 - F1) موزعة بشكل طبيعي (Normally Distributed) وذلك من خلال اختبار كولمجوروف - سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov) لحسن المطابقة (Goodness of Fit) بين النسب المشاهدة / المحسوبة (Observed: P_o) والنسب الحرجة (Tabulated / Critical: P_T) في الجداول الإحصائية الخاصة وذلك عند مستوى معنوية $\mu = 0.05$ (Garsonr 2006)، حيث تم اعتماد قاعدة القرار التالية: "قبول الفرضية الصفرية عندما تكون ($PO \leq PT$)". ويتبين من الجدول رقم (٣) أن هذا الشرط قد تحقق، مما يترتب عليه قبول الفرضية الصفرية الضمنية التي تؤكد على أن البيانات الأولية المتعلقة بأبعاد التسويق الداخلي الخمسة موزعة بشكل طبيعي:

حيث أعطيت ٧ درجات للإجابة (موافق تماماً) ودرجة واحدة للإجابة (غير موافق بتاتاً) على طرفي المقياس، كما أعطيت ٤ درجات للإجابة المحايدة في وسط المقياس. وأما الإجابات (موافق، موافق بدرجة قليلة، غير موافق بدرجة قليلة، غير موافق) فقد أعطيت الدرجات ٦، ٥، ٣، ٢ على الترتيب.

وبموجب هذا المقياس، تُعتبر ردود فعل المبحوثين إيجابية على أي فقرة يكون متوسط إجاباتهم عليها أكبر من (٤)، ومحايدة عند المتوسط (٤)، وسلبية إذا كان المتوسط يقل عن (٤).
فرضيات الدراسة:

تم إعداد فرضيات الدراسة بصيغة عامة تتناسب مع أسئلة الدراسة، بمعنى أنها لا تتضمن نصوص نفي أو إثبات. وبذلك يتم الاستدلال على صحة هذه النصوص من الهيكل العام لنتائج التحليل الإحصائي. وفيما يلي نصوص الفرضيات:

١- الفرضية الأولى: يمكن للجامعات الأردنية الخاصة أن تطبق مقياس التسويق الداخلي الذي استخدمه الباحثان الحاليان بعد اختبار صلاحيته للتطبيق.

٢- الفرضية الثانية: تلتزم الجامعات الأردنية الخاصة بتطبيق مفهوم التسويق الداخلي كما جاء في

الجدول رقم (٣): اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات الأولية.

Kolmogorov-Smirnov Test		Cronbach Alpha	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الرمز	الرقم
P _O	P _T					
			1.47	3.74	V1	1
			1.17	5.97	V2	2
			1.03	6.18	V3	3
			1.56	3.37	V4	4
			1.21	5.79	V5	5
0.042	0.061	0.81	1.26	5.01	F1	
			1.22	4.85	V6	6
			0.94	6.11	V7	7
			1.33	5.83	V8	8
			1.29	5.99	V9	9
			1.20	5.65	V10	10
			0.92	6.01	V11	11
0.035	0.061	0.85	1.18	5.74	F2	
			1.47	4.61	V12	12
			1.16	5.92	V13	13
			1.18	5.88	V14	14
			0.95	6.18	V15	15
			1.31	5.19	V16	16
			1.29	5.21	V17	17
			1.28	5.23	V18	18
			1.15	5.81	V19	19
			1.20	5.83	V20	20
0.038	0.061	0.86	1.21	5.53	F3	
			1.56	3.42	V21	21
			0.91	6.02	V22	22
			1.17	5.77	V23	23
			1.42	3.64	V24	24
			1.21	5.88	V25	25
			1.6	3.01	V26	26
			0.94	6.13	V27	27
			1.21	5.48	V28	28
			1.20	5.95	V29	29
			0.96	6.20	V30	30
			1.22	5.81	V31	31
0.039	0.062	0.81	1.23	5.20	F4	

تابع الجدول رقم (٣).

Kolmogorov-Smirnov Test		Cronbach Alpha	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الرمز	الرقم
P _O	P _T					
			1.20	5.95	V29	29
			0.96	6.20	V30	30
			1.22	5.81	V31	31
0.039	0.062	0.81	1.23	5.20	F4	
			1.19	5.50	V32	32
			1.25	5.31	V33	33
			1.14	4.69	V34	34
			1.30	5.33	V35	35
0.040	0.062	0.88	1.20	5.20	F5	

استخدم الباحثان بعد ذلك تحليل العوامل (Factor Analysis) لتثبيت المتغيرات من (V1 - V35) ذات العلاقة القوية بأبعاد المقياس (F1 - F5) واستثناء المتغيرات عديمة أو ضعيفة الارتباط (Morrison 1990) أو التي تبين أن ارتباطاتها غير دالة إحصائياً. وبهذا الخصوص، تم إيجاد مصفوفة المكونات الرئيسية (Principal Component Matrix) التي تبين معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة وأبعادها كما هو موضح في الجدول رقم (٤) التالي:

كما تأكد الباحثان من أن البيانات الأولية للدراسة قابلة لتطبيق التحليل العاملي عليها وذلك بواسطة مقياس قيصر - ماير - اولكلن (Kaiser-Meyer-Olkin) KMO إذ بلغت قيمته (٠,٨٤) وهي قيمة مناسبة طالما أنها تزيد على (٠,٥) كحد أدنى يمكن قبوله (Hassan 2004 & Agus).

ويتبين من الجدول رقم (٣) أيضاً أن مقدار (Cronbach's Alpha) لأبعاد الدراسة الخمسة يتراوح بين ٠,٨١، ٠,٨٨ وهو مقدار جيد جداً للتأكد من الثبات الداخلي لأداة القياس (Cronbach & Shavelson 2004).

الجدول رقم (٤). معاملات الارتباط في مصفوفة المكونات الرئيسية.

F5	F4	F3	F2	F1	الرمز	الرقم
F1						
-0.153	-0.124	0.113	0.012	0.275	V1	1
0.053	0.102	0.068	0.281	**0.727	V2	2
0.007	-0.213	*0.321	0.107	**0.693	V3	3
-0.153	0.184	0.205	-0.111	0.215	V4	4
0.055	-0.106	0.109	0.243	**0.752	V5	5
F2						
0.139	0.187	-0.018	0.233	**0.665	V6	6
0.108	0.275	0.037	**0.712	0.073	V7	7
-0.091	0.186	-0.235	**0.681	0.091	V8	8
0.104	0.113	0.216	**0.706	-0.124	V9	9
0.005	0.240	0.069	**0.735	0.058	V10	10
0.208	-0.099	0.097	**0.739	0.043	V11	11
F3						
0.104	0.267	0.073	-0.107	**0.703	V12	12
-0.206	0.153	**0.764	0.015	0.249	V13	13
0.133	0.108	**0.625	0.229	0.091	V14	14
0.107	0.237	*0.593	-0.113	-0.054	V15	15
0.205	-0.139	**0.609	0.061	0.029	V16	16
0.101	0.205	**0.739	0.092	0.044	V17	17
-0.168	0.256	**0.704	0.102	0.107	V18	18
0.027	0.192	*0.538	-0.224	-0.146	V19	19
-0.172	-0.105	**0.721	*0.301	0.132	V20	20
F4						

تابع الجدول رقم (٤).

الرقم	الرمز	F1	F2	F3	F4	F5
21	V21	-0.263	0.279	-0.232	0.301	0.301
22	V22	0.115	-0.142	*0.311	*0.559	0.067
23	V23	0.095	0.033	0.105	**0.684	0.206
24	V24	0.142	-0.224	-0.192	0.287	0.126
25	V25	-0.138	0.083	0.094	**0.673	0.234
26	V26	0.169	-0.306	-0.099	0.206	-0.210
27	V27	0.098	0.191	0.061	**0.654	0.210
28	V28	0.108	-0.039	0.213	**0.622	0.034
29	V29	-0.107	0.043	0.114	**0.713	0.279
30	V30	0.236	0.054	0.062	**0.694	-0.081
31	V31	0.100	*0.302	-0.144	*0.577	0.107
F5						
32	V32	0.214	-0.123	0.194	0.059	**0.703
33	V33	-0.105	0.106	0.222	-0.151	**0.738
34	V34	0.059	0.131	-0.127	0.266	**0.649
35	V35	0.189	0.104	0.073	-0.012	**0.731
** معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ≥ 0.01 * معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ≥ 0.05						

١٧، ١٨ ترتبط داخلياً (Multicollinearity) ببعضها البعض بدرجة كبيرة وبذلك فقد تم إلغاء المتغيرين ١٧، ١٨ والإبقاء على المتغير ١٦ فقط كبديل لها. وفي الخطوة اللاحقة، تم تدوير العوامل بطريقة (Varimax) لتعظيم تباين المتغيرات الذي تفسره عوامل الدراسة مع المحافظة على استقلالية هذه العوامل

وبموجب معاملات الارتباط في الجدول رقم (٤) أعلاه، فقد تم إلغاء المتغيرات ١، ٤، ٢١، ٢٤، ٢٦ لأن ارتباطها ضعيف أو غير دال إحصائياً مع كافة أبعاد المقياس. كما تم اتباع المتغيرين ٦، ١٢ للعامل الأول بدلاً من العامل الثاني والثالث، وذلك لأن ارتباطها به دال إحصائياً. وقد تبين للباحثين أن المتغيرات ١٦،

والثاني يمثل درجة التحميل على العوامل الذي يليه مباشرة ولو لم يكن ذا دلالة إحصائية.

كما يبين الجدول رقم (٥) مقدار الشبوع (Communalities) للمتغيرات المعدلة والتي تمثل مقدار التباين الذي يُفسره هذان العاملان في كل متغير، حيث يشترط أن تكون هذه القيمة $\leq ٧٠\%$ كما يلي:

(Factors' Independency) أي بقاءها متعامدة من الناحية الهندسية (Orthogonal) (Lance et al. 2006).

ويبين الجدول رقم (٥) التالي مصفوفة تحميل كل من المتغيرات (Factor-loading Matrix) الباقية على عاملين فقط من بين العوامل الخمسة: الأول يمثل درجة التحميل على العوامل (Loading) الدال إحصائياً،

الجدول رقم (٥): مصفوفة التحميل على العوامل وقيم الشبوع للمتغيرات.

الرقم	الرمز	الشبوع	F1	F2	F3	F4	F5
2	V2	0.718	**0.838	0.101			
3	V3	0.709	**0.801		0.246		
5	V5	0.803	**0.883	0.122			
6	V6	0.731	**0.842	0.114			
12	V12	0.706	**0.828			0.109	
	المجموع	3.667	3.532	0.038	0.061	0.012	
7	V7	0.721	**0.824			0.191	
8	V8	0.732	**0.831			0.186	
9	V9	0.735	**0.846		0.107		
10	V10	0.734	**0.845			0.111	
11	V11	0.740	**0.851				0.103
	المجموع	3.662	---	3.523	0.011	0.083	0.011
13	V13	0.827	0.117		**0.899		
14	V14	0.748		0.176	**0.844		
15	V15	0.723			*0.826	0.183	
16	V16	0.760			**0.853		0.138
19	V19	0.714			*0.825	0.153	
20	V20	0.711		0.201	**0.812		
	المجموع	4.483	0.014	0.071	4.270	0.057	0.019

تابع الجدول رقم (٥).

الرقم	الرمز	الشيوع	F1	F2	F3	F4	F5
22	V22	0.719			0.220	*0.813	
23	V23	0.713				**0.829	0.117
25	V25	0.724				**0.834	0.126
27	V27	0.730				**0.835	0.162
28	V28	0.765			0.136	**0.859	
29	V29	0.722				**0.830	0.154
30	V30	0.800	0.163			**0.873	
31	V31	0.718		0.201		*0.818	
	المجموع	5.890	0.027	0.044	0.067	5.600	0.080
32	V32	0.731	0.158				**0.832
33	V33	0.736			0.109		**0.843
34	V34	0.712				0.137	**0.825
35	V35	0.744	0.104				**0.851
	المجموع	2.923	0.036	—	0.012	0.019	2.808
** معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ≥ 0.01							
* معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ≥ 0.05							

عن مساهمة العامل في تفسير التباين في متغيرات البعد الأول. وعلى سبيل المثال:

(١) يساهم F1 في تفسير (٥٣٢، ٣ ÷ ٥ = ٠,٧٠٦٤ أو ٧٠,٦٤ %) من تباين

متغيرات البعد الأول. (٢) يساهم F2 في تفسير (٠,٣٨ ÷ ٥ = ٠,٠٠٧٦ أو ٠,٧٦ %)

من تباين المتغيرات ٢، ٥، ٦ وهي نسبة ضئيلة جداً، مع العلم بأن مساهمة العامل F2 في تباين المتغيرين

الباقيين من البعد الأول تكاد تكون معدومة وبذلك تم إهمالها. (٣) يساهم F3 في تفسير (٠,٦١ ÷ ٥ = ٠,٠١٢٢ أو ١,٢٢ %)

ووجد في الجدول (٥) أعلاه سطر المجموع لكل بُعد من أبعاد الدراسة (العوامل F5-F1)، وفيها يلي تفسير للمجاميع الواردة في كل منها:

سطر F1: نجد القيمة (٣, ٦٦٧) في عمود الشيوع، حيث يمثل متوسط هذه القيمة (٣, ٦٦٧ ÷ ٥ = ٠,٧٣٣٤ أو ٧٣,٣٤ %) مقدار التباين في متغيرات البعد الأول (رؤية الجامعة والبعد الإستراتيجي) الذي تفسره عوامل الدراسة الخمسة. وتمثل بقية قيم السطر تحت الأعمدة (F5-F1) مجموع مربعات القيم (الجزور الكامنة أو Eigenvalues) في أسطر العمود والتي يُعبر متوسط كل منها

عن مساهمة العامل في تفسير التباين في متغيرات البعد الأول. وعلى سبيل المثال:

(١) يساهم F1 في تفسير (٥٣٢، ٣ ÷ ٥ = ٠,٧٠٦٤ أو ٧٠,٦٤ %) من تباين متغيرات البعد الأول. (٢) يساهم F2 في تفسير (٠,٣٨ ÷ ٥ = ٠,٠٠٧٦ أو ٠,٧٦ %)

من تباين المتغيرات ٢، ٥، ٦ وهي نسبة ضئيلة جداً، مع العلم بأن مساهمة العامل F2 في تباين المتغيرين الباقيين من البعد الأول تكاد تكون معدومة وبذلك تم إهمالها. (٣) يساهم F3 في تفسير (٠,٦١ ÷ ٥ = ٠,٠١٢٢ أو ١,٢٢ %)

ووجد في الجدول (٥) أعلاه سطر المجموع لكل بُعد من أبعاد الدراسة (العوامل F5-F1)، وفيها يلي تفسير للمجاميع الواردة في كل منها:

سطر F1: نجد القيمة (٣, ٦٦٧) في عمود الشيوع، حيث يمثل متوسط هذه القيمة (٣, ٦٦٧ ÷ ٥ = ٠,٧٣٣٤ أو ٧٣,٣٤ %) مقدار التباين في متغيرات البعد الأول (رؤية الجامعة والبعد الإستراتيجي) الذي تفسره عوامل الدراسة الخمسة. وتمثل بقية قيم السطر تحت الأعمدة (F5-F1) مجموع مربعات القيم (الجزور الكامنة أو Eigenvalues) في أسطر العمود والتي يُعبر متوسط كل منها

٪ من التباين في متغيرات البعد F4 منها ٧٠
٪ للعامل F4، ٧٣، ٢. ٪ للعوامل (F1، F2)،
(F3، F5)، 0.9 ٪ تم إهماله.

سطر F5: ساهمت عوامل الدراسة في تفسير ٧٣، ٠٨
٪ من التباين في متغيرات البعد F5 منها
٢، ٧٠ ٪ للعامل F5، ٦٨، ١. ٪ للعوامل
(F1، F3، F4)، 1.2 ٪ تم إهماله.

نتائج اختبار الفرضيات

١- الفرضية الأولى: يمكن للجامعات الأردنية الخاصة
أن تطبق مقياس التسويق الداخلي الذي استخدمه
الباحثان الحاليان بعد اختبار صلاحيته للتطبيق.
يتبين من تحليل المصفوفة في الجدول رقم (٥) صحة
الفرضية الأولى، حيث أن عوامل المقياس الخمسة
تتمتع بدرجة عالية من الثبات (Cronbach's Alpha
 $\leq 0,81$)، كما أن هذه العوامل فسرت نسبة من
تباين متغيرات الدراسة تراوحت بين ٧٣، ٠٨ ٪،
٧٢، ٧٤ ٪، وهي نسب مقبولة إحصائياً تؤكد
على إمكانية تطبيق المقياس في الجامعات الأردنية
الخاصة.

٢- الفرضية الثانية: تلتزم الجامعات الأردنية الخاصة
بتطبيق مفهوم التسويق الداخلي كما جاء في المقياس
المستخدم في الدراسة الحالية.

لقد تم استخدام اختبار (Z) لإثبات صحة
الفرضية الثانية. ولتحقيق هذه الغاية، تم إعادة
احتساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري
لأبعاد الدراسة (F4 - F1) بموجب الجدول رقم

من تباين المتغير ٣، وقد أهملت مساهمته
في تباين بقية متغيرات البعد الأول نظراً
لضآلة قيمتها. (٤) يساهم F4 في تفسير
(٠,١٢ ÷ ٠,٠٠٢٤ = ٥ أو ٢٤,٠ ٪)
من تباين المتغير 12، وقد تم إهمال مساهمته
في تباين بقية متغيرات البعد الأول نظراً
لضآلة قيمتها. (٥) وأخيراً، لم يسهم F5 في
تفسير تباين أي من متغيرات البعد الأول.
ولمعرفة مقدار مساهمة الأبعاد الخمسة في
تفسير تباين متغيرات البعد الأول والتي
تم إهمالها في مصفوفة الجدول رقم (٥)،
يتم حساب حاصل جمع قيم السطر F1
في الأعمدة (F5-F1) لنجدها تعادل
(٣, ٦٤٣). وبطرح هذه القيمة من مقدار
الشيوع في سطر F1 ينتج (٣, ٦٦٧)
(٣, ٦٤٣ ÷ ٠,٠٢٤ = ٣)، وبقسمة ناتج الطرح
على 5 (عدد متغيرات البعد الأول) ينتج
(٠,٢٤ ÷ ٥ = ٠,٠٤٨ أو ٤٨,٠ ٪).
وهكذا بالنسبة لبقية عوامل الدراسة.

سطر F2: ساهمت عوامل الدراسة في تفسير ٧٣، ٢٤
٪ من التباين في متغيرات البعد F2 منها
٤٦، ٧٠ ٪ للعامل F2، ١، ٢. ٪ للعوامل
(F3، F4، F5)، ٠، ٦٨ ٪ تم إهماله.

سطر F3: ساهمت عوامل الدراسة في تفسير ٧٢، ٧٤
٪ من التباين في متغيرات البعد F3 منها
١٧، ٧١ ٪ للعامل F3، ٦٨، ٢. ٪ للعوامل
(F1، F2، F4، F5)، ٠، ٨٧ ٪ تم إهماله.

سطر F4: ساهمت عوامل الدراسة في تفسير ٦٣، ٧٣

الخامس (F5). وحيث إن (n=461)، ($\mu=4$)، يبين الجدول رقم (٦) التالي نتائج الاختبار:

(٥) حيث تغيرت هذه القيم قليلاً عما هي عليه في الجدول رقم (٣)، وبقيت كما هي عليه للبعد

الجدول رقم (٦). نتائج اختبار Z

المحسوبة	$Z = \frac{\bar{x} - \mu}{S_{\bar{x}}}$	الخطأ المعياري $S_{\bar{x}} = \frac{S}{\sqrt{n}}$	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	أبعاد الدراسة
24.3		0.0605	1.3	5.47	F1
34.9		0.0545	1.17	5.9	F2
33.9		0.0531	1.14	5.8	F3
31.4		0.0605	1.3	5.9	F4
21.5		0.0559	1.2	5.2	F5

١٨، ١٧ من البعد الثالث، والأرقام ٢١، ٢٢، ٢٣، ٢٥، ٢٧ من البعد الرابع، والأرقام ٣٢، ٣٣، ٣٤ من البعد الخامس؛ فإن الجامعات الأردنية الخاصة والبنوك التجارية الأردنية تطبق مفهوم التسويق الداخلي حسب المقياس المستخدم في كل من الدراستين. ويكمن الاختلاف بينهما في أن بُعد (رؤية البنك) في دراسة (حداد وعلى ٢٠٠٨) سقط من المقياس، بينما ثبت هذا البعد في الدراسة الحالية.

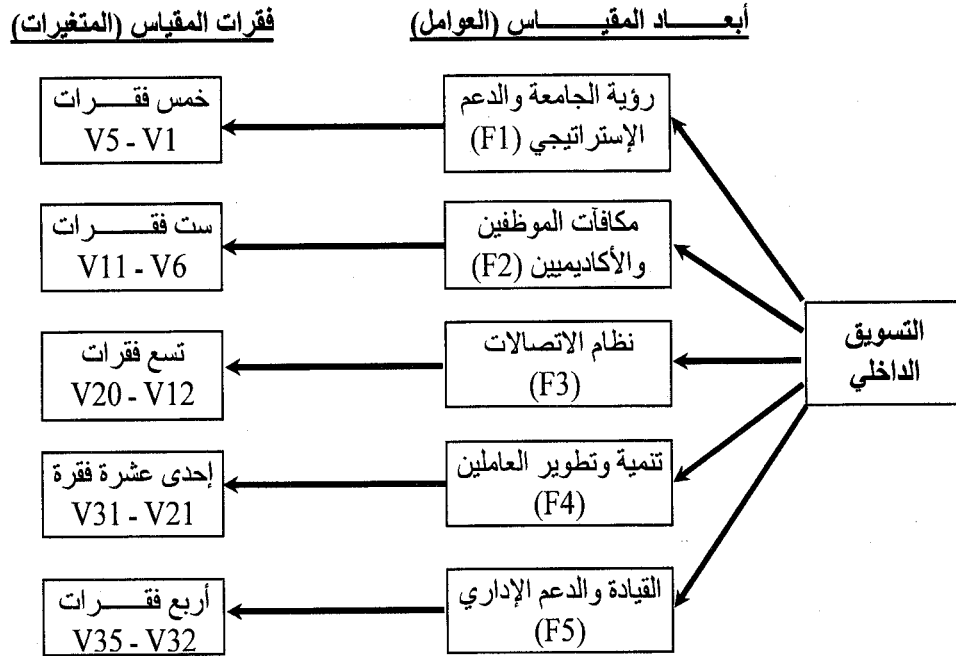
كما جاءت هذه النتائج مختلفة مع دراسة (الطائي ٢٠٠٢) في قطاع الفنادق الأردنية ذات الخمس نجوم، حيث أنه تبين للطائي بأن مجتمع الدراسة (فنادق الخمسة نجوم) في الأردن لا تطبق مفهوم التسويق الداخلي بشكل صحيح. ولعل السبب في ذلك هو الفارق الزمني بين دراسة الطائي والدراسة الحالية والذي يُقارب السبع سنوات.

وحيث إن قيمة (Z) المجدولة عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) يعادل ١,٩٦، وأن قيمة (Z) المحسوبة تفوق هذه القيمة لجميع أبعاد الدراسة، فيثبت بالدليل الإحصائي أن الجامعات الأردنية الخاصة تلتزم بتطبيق مفهوم التسويق الداخلي بحسب المقياس الوارد في الجدول رقم (٥).

الفرضية الثالثة: تتشابه الجامعات الأردنية الخاصة في تطبيق مفهوم التسويق الداخلي مع البنوك التجارية وفنادق الخمس نجوم في الأردن.

مع الأخذ بعين الاعتبار اختلاف بعض فقرات مقياس التسويق الداخلي المبرهنة إحصائياً في هذه الدراسة (الجدول رقم ٥) وتلك المستخدمة في دراسة (حداد وعلى ٢٠٠٨) الواردة في العمود الأيمن من الجدول رقم (٢) وثبتت في المقياس الذي طبّقه على البنوك التجارية الأردنية والتي تحمل الأرقام ٦، ٧، ٨، ٩، ١١ من البعد الثاني، والأرقام ١٤، ١٥، ١٦،

نموذج الدراسة بعد الاختبار



الشكل رقم (٢). أبعاد التسويق الداخلي ومتغيراتها بعد الاختبار.

في الجدول رقم (٥) بعد ثبوت صلاحيته للاستخدام من خلال الدراسة الحالية، ومتابعة تقييمه للتأكد من فاعليته واستمرارية صلاحيته للتطبيق مقارنةً مع ما يستجد من أبحاث في هذا المجال.

٣- العناية الفائقة بتطبيق مفهوم التسويق الداخلي حيث إنه يشكّل منهجاً شمولياً يتطلب تنسيقاً وتعاوناً كبيرين بين كافة الوحدات الإدارية في التنظيم، كما ويتطلب رقابة فعالة للتأكد من تطبيقه بشكل صحيح من وجهة نظر الزبائن.

٤- إجراء المزيد من البحوث العلمية للوقوف على أبعاد ومتغيرات التسويق الداخلي بما يتناسب مع ما هو متعارف عليه في بيئة التسويق العالمية ومع معطيات الثقافة الأردنية السائدة في مختلف

ويتبين مما سبق، أن مفهوم التسويق الداخلي في الأردن لا يزال بحاجة إلى مزيد من الدراسات الأكاديمية للوقوف على أبعاده ومتغيراته الحالية وتطويرها بما يتناسب مع البيئة الثقافية الأردنية.

التوصيات

في ضوء النتائج السابقة يوصى الباحثان بما يلي:

١- بذل المزيد من العناية بتطبيق مفهوم التسويق الداخلي في الجامعات الأردنية الخاصة، لما لذلك من أهمية في تقديم خدمة متميزة للعملاء بما يُساعد في كسب ولائهم وزيادة القدرة التنافسية لتلك الجامعات.

٢- تطبيق مقياس التسويق الداخلي في الجامعات الأردنية العامة وبالحثيات (الفقرات) الواردة

الطائي، حميد (٢٠٠٢). قياس تقييمات وإجراءات التسويق الداخلي في صناعة الفنادق الأردنية (حالة عمان).

متوفر على الموقع: www.scribd.com

عبد الحميد، الزبير (٢٠٠٨). التسويق الداخلي وأثره على تحقيق أهداف المصارف: دراسة تطبيقية على المصارف التجارية السودانية. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

العبدلي، عبید (٢٠٠٩). خدمة العملاء: الفن الضائع.

متوفر على الموقع: www.dralabdali.com

العبيدين، بثينة زياد (٢٠٠٤). العلاقة بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة في كل من شركة مصانع الإسمنت الأردنية، ومؤسسة الموانئ الأردنية (دراسة مقارنة). جامعة مؤته، الكرك، الأردن.

العتيبي، سعد (٢٠٠٤). خطوات لتنفيذ تمكين

العاملين. متوفر على الموقع: www.uarab.com

العميان، محمود سلمان (٢٠٠٢). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

قطان، محمد (٢٠٠٩). بناء ثقافة خدمة العملاء. متوفر

على الموقع: www.jeddah.gov.sa

مصطفى، سيد أحمد (٢٠٠٤). "تمكين العاملين،

السمات المميزة، والمقاييس المؤشرة". المؤتمر

الدولي الرابع عشر للتدريب والتنمية ٢٠-

٢٢ نيسان، القاهرة.

القطاعات الصناعية والتجارية والخدمية.

٥- تطوير مقياس التسويق الداخلي بما يتناسب مع بقية

منظمات القطاعات الاقتصادية وتقييم مدى

صلاحيته للتطبيق في تلك القطاعات.

المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

أفندي، عطية حسين (٢٠٠٣). تمكين العاملين:

مدخل للتحسين والتطوير المستمر. بحوث

ودراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

البدري، جواهر (٢٠٠٩). خدمة العملاء إلى أين؟ متوفر

على الموقع: www.almomayzon.com

الجريري، صالح (٢٠٠٦). أثر التسويق الداخلي

وجودة الخدمات في رضا الزبون: دراسة

تطبيقية في عينة من المصارف اليمنية. رسالة

دكتوراه، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، قسم

إدارة الأعمال. من منشورات مركز المعلومات

الوطني في اليمن.

حداد، شفيق إبراهيم وعلي، علي عبد الرضا (٢٠٠٨).

"اختبار صلاحية تطبيق مقياس التسويق

الداخلي في بيئة الأعمال الأردنية: دراسة

تحليلية لأبعاد التسويق الداخلي في البنوك

التجارية في الأردن". المجلة الأردنية في إدارة

الأعمال، ٤: ٤: ٣٩٣-٤٢٦.

الحضرمي، تهازي (٢٠٠٩). خدمة العملاء. متوفر على

الموقع: www.albiladdaily.com

خطاب، عايدة (٢٠٠١). العولمة ومشكلات إدارة

الموارد البشرية. القاهرة: دار الفكر العربي.

ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية

- International Standard Organization, Service Standards. Available: www.iso.org.
- Kaufman, Ron** (2009). Successful Service Culture Begins With Education, Not Mere Training. Available: www.clomedia.com.
- Kirkman, B. L. & Rosen, B.**(1999). Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment. *Academy of Management Journal*, 42: 1.
- Okopu, Robert A. et. al.** (2009). The Impact of Internal Marketing on The Perception of Service Quality in Retail Banking: A Ghanaian case. *Journal of Financial Services Marketing*, 13: 4: 317-329.
- Parasuraman A.** (1986). *Marketing Research*. USA, Addison-Wesley.
- Parasuraman, A.; Zeithaml, V; and Berry, L** (1988). SERVQUAL: A Multiple Item Scale For Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64:1: 12-43.
- Piercy, N. and Morgan, N.** (1990). Organizational Context and Behavioral Problems as Determinants of the Effectiveness of the Strategic Marketing Planning Process. *Journal of Marketing Management*, 6: 2, 127-143.
- Quinn, Robert & Spritzer, G.**(1997). The Road to Empowerment, *Organizational Dynamics*, Autumn.
- Rafiq, M. & Ahmed, P.** (1993). The Scope of Internal Marketing: Defining the Boundary Between Marketing and Human Resource Management. *Journal of Marketing Management*, 9: 3, 219-32.
- Ross, J.; Weill, P.; and Robertson, D.** (2006). *Enterprise Architecture As Strategy: Creating a Foundation for Business Execution*. Harvard Business Review Press.
- Schermerhorn, Jr ; Hunt, J. G. ; & Osborn R. N.**(2000) . *Organizational Behavior*. New York, McGraw-Hill.
- Sevier R.** (2002). The Power of Internal Marketing: Why Getting The Right Information to Your Institution's Leaders Is Critical - Marketing. Available At: findarticles.com.
- Tomaskova, Eva** (2009). Internal Barriers of Market Orientation Application. *Economic & Management vol. 14*:
- Trueman, K.** (2004). Market-Orientation and Local Government. *Barriers and Constraints*. Political Studies Association, 1-12.
- Tsholl, J.** (1991). *Achieving Excellence Through Customer Service*. N.J., Prentice-Hall.
- Turban, Efraim** (2002). *Electronic Commerce: A Managerial Perspective*, Prentice-Hall Inc.
- Ward, Susan** (2009). Good Customer Service Made Simple. Available: <http://sbinfocanada.about.com>.
- Wieseke, J.; Ahearne, M; Lam, S.; & Dick, R** (2009). The Role of Leaders in Internal Marketing. *Journal of Marketing Vol. 73* (March): 123-145.
- Ahmed, Pervaiz & Rafiq, Mohammad** (1995). The Role of International Marketing in The Implementation of Marketing Strategies. *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, 1: 4: 32-51
- Ahmed, Pervaiz & Rafiq, Mohammad** (2002). *Internal Marketing: Tools and Concepts for customer-Focused Management*. Oxford, Butterworth-Heinemann.
- Berry, L.** (1981). The Employees as Customer. *Journal of Retail Banking*, 3: 1, 33-40.
- Burkitt, Hugh & Zealley, John** (2006). *Marketing Excellence: Winning Companies Reveal The Secrets of Their Success*. John Wiley & Sons Ltd.
- Cronbach, L. J. & Shavelson, R. J.** (2004). My Current Thoughts on Coefficient Alpha and Successor Procedures. *Educational and Psychological Measurement*, 64: 3: 391-418.
- Che Ha, Norbani; Abu Bakar, R.; and Syed Jaafar, S. I.** (2007). Internal Marketing Issues in *Service Organizations in Malaysia*. The 5th International Business Research Conference, April 26-27, Dubai, UAE.
- Davis, L.** (1985). *Managing Corporate Culture*. Cambridge, Ballinger.
- Deal, T. & Kennedy, A.** (1982). *Corporate Culture*. USA, Addison-Wesley.
- French, W. L. and Bell, C. H.** (1990) . *Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement*. U.S., NJ : Prentice-Hall, Inc.
- George, W.** (1990). Internal Marketing and Organizational Behavior: A Partnership in Developing Customer-Conscious Employees at Every level. *Journal of Business Research*, 20:1, 63-70.
- Ghoshal, Sumantra and Bartlett, Christopher** (1997). *Individualized Corporation: A fundamentally New Approach to Management*, New York: Harper Collins.
- Glassman , M. and McAfee , B.** (1992). Integrating the personnel and marketing functions. *Business Horizons* , 35: 3 , 52 – 60.
- Grönroos, C.** (1981). "Internal Marketing: An Integral Part of Marketing Theory" In J. H. and G. W. (eds), *Marketing of services*, American Marketing Association Proceeding Series, Chicago, IL.
- Guillemette, Melinda** (2002). *Making Internal Marketing Work*. Available: www.aicpa.org.
- Hassan, Za'faran & Agus, Arawati**, " Ethical Values in Business: A Study of Malaysian Small and Medium-sized Enterprises" in Harvie, Charles & Lee, Boon-Chye (eds) 2004. *Sustaining growth and performance in East Asia : The Role of Small and Medium Sized Enterprises*. UK, Edward Elgar.
- Horrell, Ed** (2000). *Eight Tips for Changing Your Customer Service Culture*. Available: www.amanet.org.

Developing A Measurement of Internal Marketing and Verifying Its Applicability

(An Analytical and Applied Study at Jordanian Private Universities)

Mahmoud Al-Fayyad

*Faculty of Economics and Administration
Qassim University
Email: alfayyadzpu@gmail.com*

Issa Kadadeh

*Quality Deanship, King Saud University, Riyadh,
Saudi Arabia
Email: issaiq@gmail.com*

(Received 1/7/1432H; Accepted for publication 12/10/1432H)

Keywords: Worker's Empowerment, Servicing Culture, and Internal Marketing.

Abstract. This research aims at testing applicability of internal marketing measurement in Jordanian Private Universities to recognize the level of their commitment to this measurement, and at comparing recent results with those obtained by others in Jordanian service sector.

These researchers obtained clear answers for research's questions and proofed statistically that Jordanian Private Universities (13 Universities) apply the five dimensions of internal marketing concept (university vision and strategic support, remunerations, communication system, training and development, and leadership support).

These researchers used the measurement applied by Shafiq I. Haddad and Ali A. in Jordanian Bankers Sector (JBS) with slight modification in some statements and adding 4 new statements. The researchers distributed (600) copies to the questionnaire, retrieved (489) copies, and analyzed (461) copies. Then, recent results were compared with those obtained by Haddad and Ali in JBS and by Alta'ee in Jordanian Hotels Sector (JHS).

Accordingly, these researchers introduced some recommendations to induce universities' administratorship to foster culture of servicing and its importance in guiding behavior of education staff and employees to promote their university to students, their parents, and local community within a framework of marketing vision of the university.