

جامعة قاصدي مرياح - ورقلة -
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية



مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية، علوم تجارية وعلوم تسيير

التخصص: تسويق الخدمات

بعنوان:

أثر التسويق الداخلي على رضا العاملين

"دراسة حالة بالشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز - تقرت"

من إعداد الطالبتين: - الضب زينب - عميرة راوية

نوقشت أجزيت بتاريخ: 2022/06/13

أمام اللجنة المكونة من السادة :

الدكتور/فرحي نعيمة (أستاذة المحاضرة أ - جامعة قاصدي مرياح ورقلة) رئيسا

الدكتورة/خليدة دلهوم (أستاذة المحاضرة أ - جامعة قاصدي مرياح ورقلة) مشرفا ومقررا

الدكتور/بن تفات عبد الحق (أستاذ المحاضرة أ - جامعة قاصدي مرياح ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية: 2022/2021

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة - الجزائر
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية



مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية، علوم تجارية وعلوم تسيير

التخصص: تسويق الخدمات

بعنوان:

أثر التسويق الداخلي على رضا العاملين

"دراسة حالة بالشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز - تقرت"

من إعداد الطالبتين: - الضب زينب - عميرة راوية

نوقشت أجزيت بتاريخ: 2022/06/13

أمام اللجنة المكونة من السادة :

الدكتور/فرحي نعيمة (أستاذة المحاضرة أ - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا

الدكتورة/خليدة دلهوم (أستاذة المحاضرة أ - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا ومقررا

الدكتور/بن تفات عبد الحق (أستاذ المحاضرة أ - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية: 2022/2021

الإهداء

إلى من تحت قدميها جنان الله والخلد

تلك الوحيدة، هي الجميع، هي الحياة بأثرها،

أمي الحبيبة..

إلى من علمني معني الإصرار ومنحني كل ما أحتاج لاحيا عزيزة،

أبي الحبيب..

إلى من هم أعلى من عياني، إخوتي، الأحياء...

زهرات حياتي، أخواتي الحبيبات..

إلى أصدقائي وزملائي، وأحبي كلهم..

أهديكم عصارة جهدي..

الضرب زينب

الإهداء

يشرفني أن أهدي هذا العمل المتواضع الذي يمثل حصيلة
دراستي وثمره جهدي إلى حبية قلبي ونور حياتي ومنبع أمني وسعادة
قلبي وأحلى ما ينطق اللسان أمني الغالية،
وأعز وأطيب مخلوق حفظه الله لي أبي حبيبي أطال الله في عمره.
وإلى إخوتي عبد الباسط وأحمد ياسين سندي في الحياة وأختي الغالية
وتوأم روحي عائشة، وحبائب قلبي جواد وجوري.
وإلى جدتي العزيزة وجدي أطال الله في عمرهم وإلى كل عائلة عميرة:
عماتي وأعمامي وخالاتي وأخوالي.

وفي الأخير أتقدم بجزيل الشكر
إلى كل من تمنى لي النجاح والخير.

عميرة راوية

شكر وعرفان



الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعنانا ووقفنا على انجاز هذا العمل.
نتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى الأستاذة المشرفة "خليدة دلهوم" التي لم تبخل
علينا بتوجيهاتها ونصائحها القيمة حول الموضوع، وأرائها السديدة التي كانت عوننا
لنا في إتمام هذا البحث.

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل موظفي الشركة الوطنية للكهرباء والغاز -
سونلغاز - تقرت - وعلى رأسهم المؤطر شلاوة عبد الحميد وكافي نجيب و

صولي محمد الصالح

نتوجه بجزيل الشكر والإمتنان إلى كل من ساعدونا من قريب أو من بعيد بن
تفات عبد الحق، بن جروة عبد الحكيم، مناصرية رشيد، بدوي إلياس.

على انجاز هذا العمل.

كما لا يفوتنا أن نتقدم بالشكر لأعضاء اللجنة المناقشة

على ما سوف يقدمونه من التوجيهات والتصويبات.

"عسى الله أن يوقفنا لما فيه خير لنا"



الملخص:

تهدف هذه دراسة إلى إبراز أثر التسويق الداخلي بأبعاده (التمكين، التدريب، التحفيز، والاتصال الداخلي) في تعزيز رضا العاملين في الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز- تقرت، حيث تم إستعمال الاستبيان كأداة لجمع المعلومات واعتمادا على المنهج الوصفي في حين بلغت عينة البحث 44 عاملا في الشركة ليتم بعد ذلك معالجة المعطيات المجمعة باستخدام برنامج Spss V 20، وقد أفضت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها وجود أثر لتطبيق ممارسات التسويق الداخلي بأبعاده (التمكين، التدريب، التحفيز، والاتصال الداخلي) على رضا العاملين في الشركة محل الدراسة، كما تم التوصل إلى أنه توجد علاقة طردية قوية بين تطبيق التسويق الداخلي ورضا العاملين، كما أظهرت الدراسة وجود فروق ذو دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول التسويق الداخلي تعزى للمتغيرات الشخصية.

الكلمات المفتاحية: تسويق الداخلي، رضا العاملين، زبون الداخلي، مزيج التسويقي، موارد بشرية، الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز- تقرت.

Abstract:

This study aims to highlight the impact of internal marketing with its dimensions (empowerment, training, motivation and internal communication) in improving employee satisfaction within the National Electricity and Gas Distribution Company - Touggourt, where the questionnaire was used as a tool for collecting information and based on the descriptive approach. Where the research sample amounted to 44 workers in the company, to then process the collected data using the Spss v20 program, and the study led to a number of results, the most important of which is the existence of an impact of the application of practical internal rules of marketing in its dimensions (empowerment, training, motivation and internal communication) on the satisfaction of employees in the company. The study and it was also concluded that there is a strong direct relationship between the application of internal marketing and employee satisfaction, and the study showed that there are statistically significant differences in the responses of sample members about internal marketing due to personal variables, age and experience.

Keywords: Internal Marketing, Employee Satisfaction, Internal Customer, Marketing Mix , National Electricity And Gas Distribution Company - Touggourt.

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
III	إهداء
V	الشكر والعرفان
VI	ملخص
VII	قائمة المحتويات
IX	قائمة الجداول
XI	قائمة الأشكال
XII	قائمة الملاحق
أ-و	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتسويق الداخلي ورضا العاملين	
2	تمهيد الفصل
3	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للتسويق الداخلي ورضا العاملين
3	المطلب الأول: ماهية التسويق الداخلي
18	المطلب الثاني: ماهية رضا العاملين
36	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للتسويق الداخلي ورضا العاملين
36	المطلب الأول: الدراسات السابقة حول التسويق الداخلي ورضا العاملين
41	المطلب الثاني: موقع الدراسة من الدراسات السابقة
45	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بالشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز - تقرت	
47	تمهيد الفصل
48	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية
48	المطلب الأول: طرق الدراسة
48	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات
52	المبحث الثاني: نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها
52	المطلب الأول: عرض وتحليل النتائج المتوصل إليها
76	المطلب الثاني: مناقشة النتائج المتوصل إليها
79	خلاصة الفصل الثاني

81	الخاتمة
/	المراجع
/	الملاحق
/	الفهرس

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
41	أوجه التشابه وأوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية الدراسات السابقة	(1-1)
48	توزيع عينة الدراسة	(1-2)
50	العبارات التي تقيس أبعاد التسويق الداخلي	(2-2)
50	العبارات التي تقيس أبعاد رضا العاملين	(3-2)
51	درجات سلم ليكارت	(4-2)
51	مقياس ليكارت الثلاثي	(5-2)
52	نتائج اختبار ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة	(6-2)
52	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس	(7-2)
53	توزيع أفراد العينة حسب العمر	(8-2)
53	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	(9-2)
54	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	(10-2)
54	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	(11-2)
55	توزيع أفراد العينة حسب المصلحة	(12-2)
56	قيم المتوسط لحسابي والانحراف المعياري لبعده المتغير المستقل (التمكين)	(13-2)
57	قيم المتوسط لحسابي والانحراف المعياري لبعده المتغير المستقل (التدريب)	(14-2)
58	قيم المتوسط لحسابي والانحراف المعياري لبعده المتغير المستقل (التحفيز)	(15-2)
59	قيم المتوسط لحسابي والانحراف المعياري لبعده المتغير المستقل (الانصال الشخصي)	(16-2)
60	قيم المتوسط لحسابي والانحراف المعياري لبعده الرضا عن العمل	(17-2)
60	قيم المتوسط لحسابي والانحراف المعياري لبعده الرضا عن الأجر	(18-2)
61	قيم المتوسط لحسابي والانحراف المعياري لبعده الرضا عن مستوى العمل	(19-2)
62	قيم المتوسط لحسابي والانحراف المعياري لبعده الرضا على فرص الترقية	(20-2)
62	قيم المتوسط لحسابي والانحراف المعياري لبعده الرضا على الإشراف	(21-2)

63	قيم المتوسط لحسابي والانحراف المعياري لبعء الرضا على توقيت العمل	(22-2)
64	قيم المتوسط لحسابي والانحراف المعياري لبعء فريق العمل	(23-2)
64	قيم المتوسط لحسابي والانحراف المعياري لبعء الرضا على ظروف العمل	(24-2)
65	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعء المتغير المستقل (التسويق الداخلي)	(25-2)
66	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعء المتغير التابع (رضا العاملين)	(26-2)
67	قيم معاملات الارتباط بين محاور التسويق الداخلي ورضا العاملين	(27-2)
67	الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع للمؤسسة عينة الدراسة	(28-2)
68	تحليل تباين خط الإنحدار للمؤسسة عينة الدراسة	(29-2)
69	قيم معاملات خط الانحدار للمؤسسة عينة الدراسة	(30-2)
70	الطريقة المستخدمة والمتغيرات المتبقية والمتغير التابع	(31-2)
71	معاملات الارتباط الخطي للمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع	(32-2)
71	الموالي تحليل تباين خط الانحدار بطريقة (Stepwise)	(33-2)
72	قيم معاملات خط الانحدار بطريقة (Stepwise)	(34-2)
73	نتيجة تحليل التباين الأحادي بين المتوسطات رضا العاملين تبعا للجنس	(35-2)
73	نتيجة إختبار "ت" لأثر الجنس	(36-2)
74	نتيجة تحليل التباين الأحادي بين المتوسطات الميزة التنافسية تبعا للعمر	(37-2)
74	نتيجة تحليل التباين الأحادي بين المتوسطات الميزة التنافسية تبعا	(38-2)
75	قيم تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق بين متوسطات رضا العاملين تبعا متغير الخبرة	(39-2)
75	نتيجة تحليل تباين الأحادي لدراسة فروق بين متوسطات رضا العاملين تبعا للمتغير الوظيفة	(40-2)
76	نتيجة تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق بين متوسطات رضا العاملين تبعا لمتغير المصلحة	(41-2)

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
11	نموذج Berry للتسويق الداخلي	(1-1)
12	نموذج إدارة خدمات التسويق Tausulaj وزملائها	(2-1)
14	نموذج Coronoos للتسويق الداخلي	(3-1)
15	نموذج أحمد ورفيق للتسويق الداخلي	(4-1)
24	نظرية ذات العاملين	(5-1)
25	نموذج بوتر ولولر	(6-1)
26	هرم ماسلو للحاجات الإنسانية	(7-1)
28	عملية التوقع	(8-1)
31	العوامل المؤثرة في رضا العاملين	(9-1)
49	نموذج الدراسة	(1-2)
69	مدى ملائمة خط الانحدار	(2-2)

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
	استمارة الاستبيان	01
	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان	02
	نتائج التحليل الإحصائي	03

مقدمة

أ- توطئة:

إن نجاح المؤسسات لم يعد يعتمد على تطوير المنتجات وخصائصها فقط، بل أصبح يتوقف على قدرة المؤسسات على أن تبذل جهدا وإيمانا حقيقيا بمجموعة من القيم التي تعكس أهمية العملاء وخدمتهم وإرضائهم، وكذلك الاهتمام بواقعها الداخلي من تطوير معارف العاملين وتنمية مهاراتهم في مجال خدمة العملاء على نحو متميز.

حيث أن العلاقة بين المؤسسة والعاملين علاقة تكامل فمصلحة المؤسسة تقتضي الاحتفاظ بالعاملين الأكفاء، ثم بذل الجهد والمال الكافي في سبيل ضمان التزامهم وبقائهم، ومصلحة العامل تقتضي البقاء في المؤسسة التي أعدته وأهلته ووفرت له المناخ التنظيمي الملائم وأسهمت في إشباع حاجاته المختلفة. وبالتالي أصبحت المؤسسات تركز على التسويق الداخلي في تعاملها مع العاملين لديها إذ جاء هذا المفهوم ليعطي دورا فعالا في المؤسسات وتحقيق النجاح فيها لاعتمادها على العنصر البشري أكثر، ولذلك يعتبر أداء العاملين هو أساس نجاح المؤسسات، فالتسويق متصل داخليا ويعمل باتجاه العاملين في داخل المؤسسات حيث يعتبر أحد المتطلبات الضرورية لنجاح عمل المؤسسة فالمؤسسات تبذل جهدا وتنفق المال وتصرف الوقت لاختيار أفضل العاملين كفاءة وتوليتهم عناية خاصة فتوفر لهم التدريب المناسب وتمنحهم مزيدا من الحوافز المادية والمعنوية مقابل ولائهم وإخلاصهم في العمل، وتقديم أداء متميز لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية إيمانا منها بأن ولاء العاملين لمؤسستهم يجعلهم يقبلون أهدافها وقيمها، ويبدون استعداد البذل مزيدا من الجهد لتحقيق أهدافها ويظهرون رغبة في البقاء فيها.

ب- الإشكالية الرئيسية:

بناء على ما سبق يمكننا صياغة الإشكالية الرئيسية كالتالي:

إلى أي مدى يؤثر التسويق الداخلي على رضا العاملين بالشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز - تقرت؟

ج- الأسئلة الفرعية:

ولمعالجة هذه الإشكالية نطرح مجموعة من التساؤلات الفرعية تتمثل في:

- 1) ما هو مستوى اهتمام الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز - تقرت بالتسويق الداخلي؟
- 2) ما هو مستوى تقييم رضا زبائن الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز - تقرت على الخدمات المقدمة؟
- 3) هل توجد علاقة ارتباط بين التسويق الداخلي ورضا العاملين؟
- 4) هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التسويق الداخلي على رضا العاملين في الشركة؟
- 5) هل توجد فروق ذو دلالة إحصائية لأثر التسويق الداخلي تعزى للمتغيرات الشخصية؟

د- الفرضيات :

تهدف الدراسة إلى اختيار الفرضيات التالية :

الفرضية الرئيسية: يساهم أثر التسويق الداخلي على رضا العاملين بشكل مرتفع في الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز.

الفرضيات الفرعية:

- 1) هناك اهتمام ذو مستوى مرتفع للتسويق الداخلي (الاتصال الداخلي، التدريب، التحفيز، التمكين)؛
- 2) هناك اهتمام ذو مستوى مرتفع لرضا العاملين (البعد الشخصي، البعد الاجتماعي، البعد الإداري، البعد المهني، البعد المادي)؛
- 3) توجد علاقة طردية قوية بين تطبيق التسويق الداخلي ورضا العاملين؛
- 4) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التسويق الداخلي (الاتصال، التحفيز، التدريب، التمكين) ورضا العاملين؛
- 5) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للتسويق الداخلي تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة، المسمى الوظيفي، المصلحة).

ث- مبررات اختيار الموضوع:

إن من أهم الأسباب التي أدت بنا إلى اختيار هذا الموضوع نذكر ما يلي :

- الاهتمام بالمواضيع الحديثة نسبيًا والرغبة في البحث والإطلاع على هكذا مواضيع؛
- الرغبة في معرفة كيف يمكن لأسلوب التسويق الداخلي في تحقيق رضا العاملين في الشركة؛
- تماشي الموضوع مع طبيعة التخصص الذي تلقيناه، حيث يعتبر من المواضيع التي تدخل في صميم تخصص تسويق خدمات.

ج- أهداف الدراسة :

نسعى من خلال دراستنا إلى تحقيق جملة من الأهداف نذكر منها:

- توضيح أثر تطبيق التسويق الداخلي على رضا العاملين؛
- دور أبعاد التسويق الداخلي على رضا العاملين؛
- محاولة إيجاد حلول المؤسسات التي تجد صعوبة في تبني مفهوم التسويق الداخلي.

ح- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية البحث من خلال النقاط التالية:

- يعد التسويق الداخلي أحد المفاهيم الإستراتيجية التي تسعى المؤسسات لتطبيقها من أجل تقديم نوعية من الخدمات الجديدة؛
- يمكن لهذا البحث أن يساهم في تشجيع المؤسسات على تبني التسويق الداخلي لما له دور في تعزيز رضا العاملين؛

- التعرف على درجة تطبيق ابعاد التسويق الداخلي بالشركة الجزائرية؛
- زيادة المعارف والمعلومات حول التسويق الداخلي ورضا العاملين باعتباره موضوع مهم في مجال التسويق.

خ- حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: تم اختيار الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز - تفرت كدراسة حالة؛
- الحدود الزمنية: حيث تمت الدراسة خلال 2022/04/17 إلى 2022/05/08؛
- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على التسويق الداخلي ورضا العاملين والعلاقة بينهما؛
- الحدود البشرية: للإجابة على عبارات الاستبيان الموجه، تم التوجه إلى عمال الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز - تفرت (عينة الدراسة 416).

د- منهج البحث والأدوات المستخدمة:

قصد الإحاطة بجوانب موضوع الدراسة وفي ضوء طبيعتها تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري، وذلك بتقديم التعاريف وضبط المصطلحات والمفاهيم العامة للتسويق الداخلي ورضا العاملين وإظهار العلاقة بينهما، وهو ما يناسب تماما هذه الدراسة ويخدم الوصول لأهدافها.

أما في الجانب التطبيقي فاعتمدنا على دراسة الحالة بوصفه أحد الأساليب التي يعتمد عليها المنهج الوصفي التحليلي، من خلال إجراء الدراسة في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز باعتماد على المقابلة والإستبيان، وإستخدام برنامج SPSS Ver.20 من أجل معرفة ودراسة مختلف المؤشرات وتحليلها، للتعرف على أثر التسويق الداخلي على رضا العاملين بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز بتفرت.

ذ- مرجعية الدراسة:

من أجل معالجة موضوع الدراسة تم الاطلاع على مجموعة من المراجع والمصادر لتغطية جوانبه النظرية والميدانية، ففي الجانب النظري تم الاعتماد على :

- الكتب المراجع العربية والأجنبية التي لها علاقة بهذا الموضوع؛
- الأبحاث المنشورة ومذكرات الماجستير والملتقيات التي تناولت الموضوع، ومن بلدان مختلفة؛
- أما الجانب الميداني لجأنا إلى جمع البيانات من خلال الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة.

ر- صعوبات الدراسة:

- صعوبة توضيح مصطلح التسويق الداخلي للعديد من أفراد العينة لأنه يعتبر مصطلح حديث نسبيا؛

- صعوبة استرجاع كل الاستثمارات الموزعة من الاستبيانات الموزعة على العمال؛
- تشابه المصطلحات المرتبطة بالموضوع في المراجع.

ز- هيكل الدراسة:

سعى منا للإحاطة بجميع جوانب وأساسيات البحث وللإجابة على إشكاليته فقد قمنا بتقسيم البحث كما يلي :

الفصل الأول والذي يحمل عنوان "الأدبيات النظرية والتطبيقية حول التسويق الداخلي ورضا العاملين" تم تقسيمه لمبحثين، المبحث الأول كان بعنوان "الأدبيات النظرية التسويق الداخلي ورضا العاملين، كمفهوم التسويق الداخلي وأهم أبعادهما وطبيعة العلاقة بينهما. أما المبحث الثاني والذي كان تحت عنوان "عرض وتحليل الدراسات السابقة" تم تطرق فيه للدراسات السابقة العربية منها والأجنبية والتي لها علاقة بموضوع بحثنا.

أما الفصل الثاني فكان بعنوان "الدراسة الميدانية حول أثر التسويق الداخلي على رضا العاملين" تم تخصيصه لدراسة الحالة فقسما إلى مبحثين المبحث الأول تم فيه تحديد مجتمع وعينة الدراسة، والأدوات الإحصائية المستخدمة في معالجة المعطيات، أما المبحث الثاني فقد خصص لعرض النتائج المتوصل لها والاختبار الفرضيات، ومناقشة النتائج، وفي الأخير ومن خلال الخاتمة تم إستعراض ما توصلنا له من نتائج، وتوصيات وأفاق الدراسة.

س- متغيرات الدراسة:

- **المتغير المستقل:** ويشمل التسويق الداخلي (الاتصال الداخلي، التدريب، التحفيز، التمكين)؛
- **المتغير التابع:** ويشمل رضا العاملين (البعد الاجتماعي، البعد الإداري، البعد المهني، البعد المادي، البعد الشخصي).

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية والتطبيقية للتسويق

الداخلي ورضا العاملين

تمهيد:

يعد التسويق الداخلي مفهوم من المفاهيم الحديثة التي ظهرت في مجال التسويق، حيث تنامي الاهتمام بهذا المفهوم في الكتابات التسويقية المعاصرة نظرا لما له من أهمية في تحسين بيئة العمل الداخلية، بحيث يعتبر عملية مبادلة داخلية بين المؤسسة ومجموعة العاملين فيها، أي يركز على القوة العاملة داخل المؤسسة. فالعلاقة التي تربط مؤسسة بزيائنها هي عبارة عن تقديم وعود من خلال برامج التسويق الخارجي بأنها تسعى إلى تحقيق رضاهم وتلبية حاجاتهم، وتوقف درجة صدق أو مصداقية المؤسسة في الوفاء بوعودها على مدى سعيها في تلبية حاجات موظفيها والعمل على إرضائهم لأنهم هم من سيقومون بتنفيذ تلك الوعود، وهذا الأمر يمكن أن يتم بسهولة إذا تبنت المؤسسة مفهوم التسويق الداخلي وتعاملت مع موظفيها على أساس أنهم زبائن داخليين يجب أن يلقوا الاهتمام الكافي. وينقسم هذا الفصل لمبحثين هما:

- المبحث الأول: الأدبيات النظرية للتسويق الداخلي ورضا العاملين.
- المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للتسويق الداخلي ورضا العاملين.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للتسويق الداخلي ورضا العاملين.

بعد نجاح التسويق بمفهومه التقليدي في توجيه الأسواق الخارجية، ظهرت الحاجة إلى تقليد هذا النجاح داخل المؤسسة من خلال ما يعرف بالتسويق الداخلي، والذي يصور العلاقة بين المؤسسة وأفرادها كأنها سوق داخلية يتم من خلالها تبادل المنفعة، مما يؤدي ذلك إلى تقديم تصورات مفيدة في إدارة العلاقات الوظيفية بين العاملين. وعليه سنحاول من خلال هذا التعرف تقديم أهم العناصر المتعلقة به.

المطلب الأول: ماهية التسويق الداخلي

الفرع الأول: مفهوم التسويق الداخلي

لقد تعددت جهود العلماء والمفكرين الاقتصاديين حول تعريف التسويق الداخلي حيث تم تعريفه من نواحي مختلفة ومتعددة ذكر البعض منها:

التعريف 1: يرى أن التسويق الداخلي هو: "التعامل بمقدار الأهمية مع حاجات السوق الداخلي (العاملين) والسوق الخارجي من خلال برامج معدة وخطط لتحقيق الأهداف التنظيمية المرغوبة عن طريق تحقيق وتلبية حاجات العاملين والعملاء".¹

التعريف 2: عرفه كوتلر بأنه: "العمل الذي تقوم به المؤسسة لتدريب وتحفيز عملائها الداخليين وعلى الأخص أولئك الذين يتكون بشكل مباشر مع العملاء وكذلك دعمهم للعمل كفريق لتحقيق رضا وإشباع العميل".²

التعريف 3: عرفه بيرى التسويق الداخلي على أنه: "اعتبار الموظفين كزبائن داخليين والوظائف منتجات داخلية، يجب تصميمها لإرضاء حاجات ورغبات الزبائن الداخليين في اتجاه تحقيق أهداف المؤسسة".³

التعريف 4: ويرى غرونروز (1990) أن: "التسويق الداخلي ينص أن طاقم العاملين في مؤسسة ما لم يحققوا المزايا والمنافع المتأنتية من التسويق الداخلي كفلسفة ونظام إلا إذا ترسخت لديهم القناعة المطلقة بأهمية الخدمة التي يقدموها أي أن على هؤلاء العاملين أن يعتنقوا الخدمة كفلسفة ونظام يكون دائما موجها بالزبون".⁴

وعليه ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن التسويق الداخلي هو تطبيق أساليب التسويق على السوق الداخلي للعاملين، وذلك بتصميم سياسات وبرامج موجهة إلى العاملين كزبائن داخليين، بهدف استقطابهم والحفاظة على أفضلهم وتدريبهم وحثهم على أداء وظائفهم على أفضل وجه ممكن، وتحفيزهم على تنفيذ استراتيجياتهما بالاتصال الفعال فيما بينهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة

الفرع الثاني: مراحل تطور التسويق الداخلي

توجد ثلاثة أشكال مختلفة تبين التطور الذي عرفه مفهوم التسويق الداخلي وهي كالتالي:¹

¹ هاني حامد الضمور، "تسويق الخدمات"، ط4، دار وائل للنشر، الأردن، 2008، ص360.

² معراج هوري وآخرون، "العلامة التجارية الماهية والأهمية"، ط1، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر، الأردن، 2013، ص175.

³ أحمد محمد عثمان آدم، "دور إدارة المعرفة والأصول الفكرية في تحقيق المنفعة الاقتصادية للمكتبات الجامعية"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2018، ص185.

⁴ حميد عبد النبي الطائي، "التسويق السياحي مدخل استراتيجي"، دار الوراق للنشر، مصر، 2016، ص389.

أولاً: مرحلة إرضاء وتحفيز الموظف

أغلب الإسهامات التي تناولت مفهوم التسويق الداخلي في هذه المرحلة كانت تركز على النقاط التالية:

1. الموظفين كمستهلكين داخليين.
2. الوظائف كمنتجات داخلية.
3. تحفيز وإرضاء الموظفين.

من أجل جعل الموظفين أكثر استعداداً لبذل المزيد من الجهود لإرضاء الزبائن وتحسين جودة الخدمات التي تقدمها مؤسساتهم.

ثانياً : مرحلة التوجه بالمستهلك:

الخطوة الثانية التي عرفها تطور مفهوم التسويق الداخلي، أشارت إلى الدور الذي يلعبه موظفو الخط الأمامي، عمال الاتصال، في إدارة العلاقة مع الزبائن أو المستهلكين من خلال عملية التفاعل التي تتم بينهم، وبذلك فهو يركز على مفهوم التسويق التفاعلي، وترتكز هذه المرحلة على:

1. موظفون لديهم توجه بالمستهلك والسوق.
2. موظفون لديهم عقلية بيعية.
3. وجود تكامل وتناسق بين مختلف الوظائف داخل المؤسسة، ويقصد موظفو الخط الأمامي والخط الخلفي.
4. استخدام التسويق كأساليب وتقنيات داخل المؤسسة.

ثالثاً: مرحلة إدارة التغيير وتنفيذ الإستراتيجيات:

في هذه المرحلة يرى الباحثون أن التسويق الداخلي كوسيلة للتنفيذ الفعال، وأول من نادى بالدور المحتمل للتسويق الداخلي كأداة للإستراتيجية هو (وينتر Winter)، لإدارة الأفراد نحو تحقيق أهداف المؤسسة، كما أن تقدم وتطور مفهوم التسويق الداخلي كوسيلة للتنفيذ تدعمت أيضاً من خلال تزايد الاقتناع بأن التسويق الداخلي هو ميكانيزم يساعد في تحقيق التناسق والتكامل بين وظائف المؤسسة، إلى دور التسويق الداخلي في تحقيق التكامل بين الوظيفة التسويقية وباقي الوظائف الأخرى للمؤسسة، بالشكل الذي يجعل من الأفراد العاملين في أي وظيفة موارد تخصص تلك الوظيفة التسويقية، ومن خلال هذه المرحلة أصبح واضحاً أن أنشطة التسويق الداخلي هي أكثر من التحفيز والتوجه بالمستهلك، بل توسعت لتشمل كل الجهود التي تؤدي إلى تقليل الصراعات بين مختلف الوظائف، وتفعيل الاتصالات الداخلية من أجل تحقيق التنسيق والتكامل بينها.

الفرع الثالث: أهمية التسويق الداخلي

يكتسي التسويق الداخلي أهمية بالغة في إشباع حاجات ورغبات الأفراد العاملين، وتحقيق أهداف المؤسسة، كونه يعمل على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وتوفير بيئة داخلية تدعم الروح المعنوية وتنمي السلوكيات الإيجابية لدى الأفراد اتجاه المؤسسة، وفيما يلي توضيح لأهمية التسويق الداخلي للمؤسسة والأفراد العاملين.

1-2- أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للمؤسسة :

يعد التسويق الداخلي طريقة إدارية، تهدف إلى الوصول إلى الزبائن من خلال تطوير وتحفيز أفراد المؤسسة بالقيام بمهامهم على أكمل وجه أثناء الاتصال بالزبائن، وتطبيق فلسفة الإدارة والجودة في أداء الخدمات من قبل جميع أعضاء المؤسسة بالطريقة التي تحقق الجودة ورضا الزبائن.¹

معنى ذلك أن اعتناق أساليب وفلسفة التسويق الداخلي في المؤسسة، هو الطريق الذي تعبر منه المؤسسة إلى أسواقها الخارجية، والأداة التي تعزز من خلالها موقعها التنافسي في هذه الأسواق، وهذا ما ينعكس إيجاباً على أداء وربحية المؤسسة وأهدافها المسطرة، ويكتسي التسويق الداخلي أهميته بالنسبة للمؤسسة انطلاقاً من ثلاثة محاور:²

أ- إدارة التغيير؛

ب- بناء الصورة العامة؛

ج- إستراتيجية المؤسسة .

أ- إدارة التغيير : قد تعتمد المؤسسة إحداث تغييرات كبيرة، مثل أن تقرر رفع مستوى الأرباح بنسبة كبيرة جداً (من 3% إلى 30%) على سبيل المثال، أو إدخال أنظمة جديدة داخل المؤسسة مثل تكنولوجيات المعلومات، أو غيرها من التغييرات الكبرى والتي عادة ما تكون غير مخططة بمعنى فيها نوع من المفاجأة والاندفاع، أو تفرضها ظروف معينة، و هنا يلعب التسويق الداخلي دور مهم في قبول وإنجاح هذه التغييرات.

ب- بناء الصورة العامة : حسب ريتشارد نورمان (R.Norman)، تعد صورة المؤسسة أحد العناصر الأساسية من بين خمسة عناصر (قطاع السوق، مفهوم الخدمة، صورة المؤسسة، نظام التسليم، ثقافة المؤسسة) في نظام إدارة مؤسسة الخدمة، والصورة هي بمثابة أداة إعلامية تستعملها المؤسسة للتأثير على (الموظفين، سوق التوظيف، الزبائن، المتدخلين الآخرين في النشاط مثل حملة الأسهم أو مالكون آخرون للموارد...) بهدف:³

• التموقع الاستراتيجي؛

• دخول السوق بفاعلية؛

• تسهيل الوصول إلى موارد متنوعة أو على الأقل بأقل تكاليف؛

• توجيه سلوك الأفراد لزيادة الدافعية والإنتاجية.

وهنا يلعب التسويق الداخلي دوراً مهماً من خلال الاتصال الداخلي والتعريف بنقاط تمييز المؤسسة، لدى أفراد المؤسسة ثم من خلال الأفراد العاملين تحاول التموقع في أذهان السوق، أو القطاع المستهدف ولذلك يقال إن جميع العاملين هم سفراء محتملون للمؤسسة .

¹ صالح عمر الكرامة الجري، أثر التسويق الداخلي وجودة الخدمة على رضا الزبائن: دراسة تطبيقية لعينة من المصارف اليمنية، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة الأعمال، جامعة دمشق، غير منشورة سوريا، 2006، ص55.

² هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، ط3، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص343.

³ ريتشارد نورمان، إدارة الخدمات، ترجمة عمرو الملاح، مكتبة العبيكان، الرياض، 2000، ص254-255.

ج- إستراتيجية ال مؤسسة : تنفيذ أي إستراتيجية يحتاج إلى تعاون وتنسيق بين مختلف الأفراد والوظائف، وجهود التسويق الداخلي تعمل على تقليل حدة التداخل والصراع الوظيفي، وبناء الالتزام المطلوب لتنفيذ تلك الاستراتيجيات على أحسن وجه.

2-2- أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للموظف :

العديد من المنافع والمزايا يستفيد منها الموظفون تنجم عن تطبيق برامج التسويق الداخلي نذكر منها :

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

- تطوير وتحسين مستوى أداء العامل: يعتبر العامل أول المستفيدين من برامج التسويق الداخلي لأنها تعمل على توفير كافة الظروف الملائمة، بالإضافة إلى برامج التدريب والتطوير وغيرها من الأنشطة التي تدخل ضمن برامج التسويق الداخلي والتي تساهم في تحسن أداء العامل وبالتالي زيادة اعترازه بالعمل الذي يقوم به.

- تحسين العلاقات بين العاملين: من خلال برامج التسويق الداخلي تتغير نظرة العامل لزميله، سواء كان في نفس المستوى الإداري أو أعلى أو أقل، بشكل جذري وبالتالي يصبح الشعور بالانتماء لل مؤسسة أمر إيجابي بالنسبة للعامل أو الموظف.

- شعور الموظف بمعنى الوظيفة: برامج التسويق الداخلي تولد شعور لدى الموظف بأهمية المهام والواجبات التي يقوم بها في المساهمة في تحقيق الأهداف المشتركة لل مؤسسة والعاملين، وبالتالي تتغير نظرتة لمعنى العمل مما يجعله يسعى إلى تحقيق الذات والتميز في العمل وإشباع الحاجات العليا بدلا عن الاكتفاء بالحاجات المادية فقط.

الفرع الرابع: أهداف التسويق الداخلي

أهداف التسويق الداخلي متضمنة في أهداف التسويق الخارجي وأهداف المؤسسة ككل، إذ يعمل التسويق الداخلي على إدارة العاملين وتدعيم دافعيتهم بغرض تحسين أدائهم وسلوكياتهم بطريقة تضمن نجاح البرامج الداخلية والخارجية التي يتم تنفيذها بواسطة المؤسسة، وعليه يهدف التسويق الداخلي بصفة عامة إلى تحقيق الآتي:¹

- 1- مساعدة العاملين على فهم واستيعاب رسالة المؤسسة وأهدافها ونظام وأساليب العمل المطبقة داخل المؤسسة؛
- 2- تحفيز العاملين وإثارة دافعيتهم نحو إنجاز وظائفهم بكفاءة وتغيير مواقفهم وسلوكياتهم تجاه الزبائن، خاصة من هم على اتصال مباشر مع الزبائن؛
- 3- اكتساب إلتزام الموظفين اتجاه خطط وإستراتيجيات وثقافة المؤسسة؛
- 4- إدارة التغيرات للانتقال من الطريقة التي اعتدنا عمل الأشياء بها إلى العمل بالطريقة التي نرغب القيام بها حتى نحقق النجاح؛
- 5- يعمل على المساعدة في بناء ثقافة تنظيمية تركز على خدمة الزبون وجودة الخدمة وبذلك فهو يؤدي إلى الحفاظ على معايير الجودة في تسليم الخدمات.

¹ محمد فريد الصحن، مرجع سبق ذكره ، ص 408.

ويشير كرونروس إلى أن أهداف التسويق الداخلي لها مستويان، استراتيجي وتكتيكي، فعلى الصعيد الاستراتيجي يهدف التسويق الداخلي إلى خلق بيئة تنظيمية يسودها الوعي والإدراك بأهمية خدمة الزبائن، والجهود الموجهة اتجاههم، أما الأهداف على المستوى التكتيكي فهي تكمن في تنمية الاتجاه الإيجابي في التعامل مع الزبائن، ويعبر عن ذلك كرونروس بقوله "بيع الخدمات والخدمات المساعدة إلى الموظفين، من خلال الجهود التسويقية داخل المؤسسة، وهو يقصد بذلك أن مفتاح النجاح في السوق الخارجي وتحقيق أهداف المؤسسة يقتضي حتما النجاح في السوق الداخلي.

الفرع الخامس: خصائص التسويق الداخلي

يشار إلى أن التسويق الداخلي يحمل مزايا وخصائص مستمدة من تكامل تطبيقات إدارة الموارد البشرية والإدارة التسويقية، ويمكن تلخيصها بما يلي:¹

1. التسويق الداخلي عموماً هو ليس أنشطة منفصلة ولكنها مضمنة بالجودة الأولية البرامج خدمة الزبون والإستراتيجيات والأعمال الكلية، حيث يشكل هيكل الأنشطة المرافقة ويعد هيكل تمهيدي لنشاط التسويق الخارجي.
2. الاتصالات هي النقطة الحاسمة لنجاح التسويق الداخلي، كما له دور حاسم في اكتساب ميزة تنافسية وفي تقليص الصراع داخل نطاق الكادر الوظيفي للمصرف.
3. يعد التسويق الداخلي عملية اختيارية تقود العاملين للحصول على النتائج الجيدة ويستخدم في تيسير روح الإبداع.
4. يكون التسويق أكثر نجاحاً عندما يكون الالتزام عالي عند المستويات العليا في الإدارة وكذلك يلتزم به كافة العاملين ويكون أسلوب الإدارة المفتوحة هو الأسلوب السائد.

الفرع السادس: أبعاد التسوق الداخلي

تعتبر أبعاد التسويق الداخلي هي البرامج المتبعة من قبل المؤسسات الخدمية والمتمثلة في كيفية اختيار العاملين وتدريبهم وتحفيزهم وترقيتهم ومكافأهم، وكل ما يتعلق ببناء علاقات جيدة بين إدارتها وعاملاتها. وعلى هذا الأساس سوف نقوم في هذه الدراسة باختيار الأبعاد التالية :

1- الاتصال الداخلي: هو جميع عمليات الاتصال الرسمية منها وغير الرسمية، التي تحدث في داخل المؤسسة على جميع المستويات الوظيفية.²

كما عرف أن تبادل المعلومات بين العاملين ببعضهم البعض، وبين الرؤساء والمرؤوسين يعتبر من الأنشطة الرئيسية للتسويق الداخلي، حيث يجب أن يكون العاملين على دراية بكل جديد أو تغيير يحدث في المؤسسة وله تأثير على العاملين وعلى المؤسسة حتى يتأقلم العاملون مع ذلك التغيير وأن يستجيبوا لأي معلومات تصل إليهم ويستطيعوا التعامل معها وكيفية التعامل مع

¹ أبو بكر بوسالم، أثر تمكين العاملين في التمييز التنظيمي - دراسة ميدانية على شركة سونطراك البترولية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، وعلوم التسويق، تلمسان : جامعة أبو بكر بالفايد، 2015، ص 15.

² أمل إبراهيم الحاج وهاني الضمور، أثر التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي لموظفي المبيعات في الاتصالات الأردنية، المجلة الأردنية لإدارة الأعمال، العدد 1، 2010، ص38.

المستهلكين¹. بمعنى أنه هذا الاتصال موجه نحو موظفي المؤسسة، وهو عموماً من أجل التعريف بأهداف المؤسسة أي الإعلام والتحفيز والحفاظ على المؤسسة ضمن مناخ اجتماعي جيد.

2- العلاقات بين العاملين : هي بناء علاقات العمل الداعمة بين العاملين أي قدرة للعاملين لاحترام بعضهم البعض وتبادل الثقة والعطف والدعم ومساهمة الجميع في كسر الحواجز داخل الأقسام وبينهم، وأن هذا سيعزز الاتصالات الداخلية تحقيق جودة الخدمات الداخلية والخارجية.²

3- التمكين: ويقصد به "مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وإعطائهم المزيد من الحرية في العمل والتصرف والرقابة الذاتية مع دعم قدراتهم ومهاراتهم وتوفير الموارد الكافية والمناخ الملائم".³

كما عرف أيضاً تمكين الموظفين على مشاركة العاملين في الإدارة والعمل، ويعني أنهم يسهمون بدرجة عالية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، والقرارات التنفيذية في الإدارة العليا، ورسم السياسات وحل المشكلات الخاصة بالعمل ومن أجل تطويره، وتقديم مقترحات من أجل تحسينه، وتفويضهم القدر الكافي من السلطة والحرية والمرونة والاستقلالية لتصريف الأمور المتعلقة بعملهم، وإشراكهم في تقرير مستقبلهم الوظيفي في المؤسسة وتحفيزهم بشكل جيد.⁴

4- التحفيز : هو مجموعة العوامل التي تؤثر على سلوك الفرد من خلال إشباع حاجاته.⁵

ويمكن تعريفه بأنه مجموعة العوامل والأساليب التي تستخدمها مؤسسة ما للتأثير في سلوك الأفراد العاملين لديها، مما يجعلهم يبذلون المزيد من اهتماماتهم بعملهم وأدائهم كما ونوعاً، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج، وبالتالي إلى خفض تكاليف العمل ورفع الروح المعنوية عند الأفراد العاملين في المؤسسة إلى بذل أقصى جهد ممكن والعمل بصورة أفضل، فهي تحول قدراتهم نحو المزيد من كفاءات الأداء تجاه أعمالهم تحقيقاً للأهداف المؤسسات التابعة لها.⁶

5- التدريب: هو تلك الأنشطة التي تساعد العاملين على رفع أدائهم في العمل الحالي والمقبل من خلال زيادة مهاراتهم أو تنمية معارفهم.⁷ وأيضاً يقصد بالتدريب تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الفرد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل أو تسمية مهارات ومعارف وخبرات باتجاه زيادة كفاءة الفرد العامل الحالية والمستقبلية.

ما يعني أن الوسيلة الأفضل لإعداد وتنمية الموارد البشري وتحسين أدائه هو التدريب لذا يلقي التدريب اهتماماً متزايداً من المؤسسات المعاصرة، وينطلق هذا الاهتمام من الاعتراف بأهمية الدور الذي تلعبه الموارد البشرية في خلق وتنمية القدرات التنافسية للمؤسسات، وفي تطوير ابتكار المنتجات والخدمات، وتفعيل الاستخدام الكفء للتقنيات والموارد المتاحة للمؤسسات.¹

¹ محمد فريد الصحن، مرجع سابق، ص 412-414.

² زاهي إبراهيم لبد، عمر أحمد رجب ريان، أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين في منظمات المجتمع المدني، بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على دبلوم مهني متخصص في إدارة منظمات المجتمع المدني، الجامعة الإسلامية، غزة، 2013، ص 16.

³ جواد محسن راضي، التمكين وعلاقته بإبداع العاملين، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 01، 2010، ص 64.

⁴ بشير عباس محمود العلاق، التسويق الحديث ومبادئه وإدارته وبحوثه، ط1، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، لبنان، 1998، ص 75-76.

⁵ كمال بربرا، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، ط2، لبنان، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 2000، ص 101.

⁶ يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة، الأردن، 2008، ص 43.

⁷ أكرم عبد الحميد الصرايرة ورويدة خلف الغريب، أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي، المجلة الأردنية لإدارة الأعمال، المجلد 06، العدد 4، 2010، ص 503.

6- ثقافة الخدمة: هي قيم ومعتقدات المؤسسة التي تحدد القواعد الخاصة بالسلوك لدى العاملين وتعرف أيضا على أنها كل التقاليد والقيم والأعراف والخصائص التي تشكل الأجواء العامة للخدمة وتؤثر في العاملين فـللمؤسسات ثقافة وأجواء داخلية تؤثر في العاملين وتشكل شخصياتهم وقيمهم واتجاهاتهم.²

ويقصد بثقافة الخدمة كل التقاليد والقيم والأعراف والخصائص التي تشكل الأجواء العامة للخدمة، وتؤثر في العاملين فـللمنظمات ثقافة وأجواء داخلية تؤثر في العاملين وتشكيل شخصياتهم وقيمهم واتجاهاتهم ويرتبط نجاح التسويق الداخلي في المنظمات بتسيخ ثقافة الخدمة لدى العاملين حيث يحكم على التسويق الداخلي بالفشل إذا لم تعمل ال مؤسسة على ترسيخ ثقافة الخدمة التي توفر المناخ الملائم لتطبيق ذلك، ويكون من خلال استخدام اللامركزية في العمل التي تتيح للعاملين اتخاذ ما يلزم من القرارات عند تقديمهم للخدمات كذلك في تحديد القواعد والسلوكيات والمسؤوليات المطلوبة في العمل، بالإضافة لعلاقة بين الإدارة والعاملين من جهة والعلاقات بين العاملين أنفسهم من جهة أخرى كذلك في الحث على التماسك والعمل الجماعي.³

الفرع السابع : مزيج ونماذج التسويق الداخلي

أولا : مزيج التسويقي الداخلي

يعتبر مفهوم المزيج التسويقي من أحدث المفاهيم التسويقية. وأكثرها استعمالا من قبل رجال التسويق. فقد عرفه Kotler المزيج التسويقي على أنه : "المزيج بين مختلف العوامل أو العناصر التسويقية التي تتحكم في ضبطها ال مؤسسة قصد الاستئناس في رفع مستوى المبيعات في سوق معينة".⁴

وبالعودة إلى أدبيات التسويق الداخلي، فيما يتعلق بعناصر أو مكونات التسويق الداخلي ، نجد أن العديد من الباحثين مثل: (Arnold, Ginoroos, Flipo, Berry, Trumbly) يرون إمكانية تطبيق عناصر المزيج التسويقي بالمقارنة التقليدية على السوق الداخلي كما يلي:⁵

فيرى Flipo أنه يمكن مطابقة عناصر المزيج التسويقي بالمقارنة التقليدية على السوق الداخلي كما يلي:

- **المنتج :** يمثل الوظيفة ويقصد بذلك تصميم الوظيفة بشكل يسمح بجذب أفضل وأحسن الأفراد وهذا ما أطلق عليه جاذبية الوظيفة.
- **السعر :** يشير إليه بالتكلفة النفسية عندما يتحتم على الموظف التعامل مع الزبائن غير لبقين أو عدوانيين في حالة عدم جاذبية الوظيفة.

¹ رائد ضيف الله الشوابكة، أثر التسويق الداخلي في تحقيق الولاء التنظيمي متعدد الأبعاد للعاملين في أمانة عمان الكبرى، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010، ص20.

² زاهي إبراهيم لبد، عمر أحمد رجب ريان، مرجع سابق، ص24.

³ سليمان صادق درمان وحسان ثابت جاسم، أثر إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين (دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية في محافظة نينوى)، قسم الإدارة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، 2006، ص5.

⁴ سيدي محمد ساهل، آفاق تطبيق التسويق في المؤسسات المصرفية العمومية الجزائرية مع الإشارة إلى بنك الفلاحة والتنمية الريفية، أطروحة دكتوراه، تخصص تسويق، جامعة تلمسان، الجزائر، 2005/2006، ص135.

⁵ محجوبي محمد الأخضر، أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والمصدقية في المؤسسة الخدمية حالة قطاع البنكي في الجزائر، رسالة ماجستير في علوم التسويق، تخصص تسويق الخدمات، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان - الجزائر، 2010/2009، ص ص31-32.

- الترويج : يشير إلى الاتصالات الداخلية.
 - التوزيع : يعبر عن موقع العمل إذا ما كان قريب أو بعيد عن إقامة الموظف.
 - أما (أحمد ورفيق) فيرون بإمكانية تطبيق مقارنة المزيج التسويقي الموسع كمايلي :
 - المنتج : يعبر عن القيم والمواقف التي ينبغي أن يتحلى بها الموظف والتدريب المستمر للموظفين، في سبيل رفع المهارات ومعرفة الزبون الداخلية وإنجاح تنفيذ استراتيجيات ال مؤسسة .
 - السعر : يعبر عن التكلفة التي يتحملها الموظف في سبيل رفع معرفته، وأيضا التكلفة النفسية لتبني أساليب جديدة في العمل مقابل التخلي عن الأساليب المعتادة وهو ما يطلق عليه تكلفة الفرصة البديلة.
 - الترويج : يعبر عن مختلف استراتيجيات الاتصال الداخلي من خلال الإعلان والتفاعل وجه لوجه، ولوحة الإعلانات، والمنشورات الداخلية.
 - التوزيع : يشير إلى مكان عقد الاجتماعات والمؤتمرات أين يتم عرض السياسات والمهام الجديدة الواجب تنفيذها، وقد يعبر عنه بالطرف الوسيط عند اللجوء للمستشارين أو وكالات التدريب.
 - الدليل المادي : على مستوى السوق الداخلي ليست مهمة بشكل كبير لأنها تمثل بيئة العمل الطبيعية، وكحالة خاصة السياسات والمهام التي يكلف كما الموظفين، عن طريق المؤتمرات أو التدريب الخارجي مثلا في الجامعات.
 - العمليات : وتشير إلى طرق تسليم المنتج الداخلي، وتمثل مختلف المهام والطرق والاستراتيجيات، التي يتم تسليمها بطريقة كتابية أو شفوية بواسطة أدوات الاتصال الداخلي.
 - المشاركون (الأفراد): وتعبر عن نمط الإشراف والعلاقة مع المسؤول المباشر.
- الجدير بالذكر، أنه لم يتم العثور على دراسات أو أبحاث تختبر أو توضح كيفية استخدام وتطوير عناصر المزيج التسويقي الداخلي، ولكن هناك إجماع على إمكانية تطبيق مختلف تقنيات وأساليب التسويق على السوق الداخلي لل مؤسسة¹.

ثانيا : نماذج التسويق الداخلي

تشير مؤلفات التسويق الداخلي إلى وجود أربعة نماذج أساسية توضح كيفية تطبيق وتنفيذ التسويق الداخلي وهي:²

- نموذج Berry والذي يركز على اعتبار الموظفين مستهلكين؛
- نموذج Tansuhaj وآخرون الذي ينظر إلى التسويق الداخلي كأحد مداخل إدارة الموارد البشرية؛
- نموذج Coronoos والذي يركز على التسويق التفاعلي؛
- نموذج أحمد ورفيق الذي يركز على الجمع بين نموذج Coronoos ونموذج Bery.

¹ محجوي محمد الأخضر، مرجع سبق ذكره، ص 34.

² محمد عبد المعطي الجاروشة، العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي للعاملين في البنوك الفلسطينية العامة بقطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة - فلسطين، 2016، ص ص 24-26.

وسيتم فيما يلي شرحهم بالتفصيل :

(1) نموذج Berry للتسويق الداخلي (1981):

طرح Berly نموذجاً للتسويق الداخلي يقوم على اعتبار العاملين داخل المؤسسة هم في الحقيقة عملاء داخليين، والوظائف هي منتجات تقدمها المؤسسة لهم، وعليه فإنه ينبغي على المؤسسة أن تقوم باكتشاف حاجاتهم ورغباتهم والعمل على تصميم وتشكيل الوظائف بطريقة تساهم في إشباع تلك الحاجات والرغبات مع إعطائهم فرصة للاندماج والمشاركة في خطط وسياسات المؤسسة، ما ينعكس على رضاهم الوظيفي ويؤثر على أدائهم، ووفقاً لذلك فإن المؤسسة التي لديها عاملين ذوي أداء عالٍ يتحلون بعقلية التوجه نحو المستهلك تمتلك ميزة تنافسية كبيرة تمكنها من تقديم خدمات عالية الجودة ورفع حصصها السوقية في الأسواق.

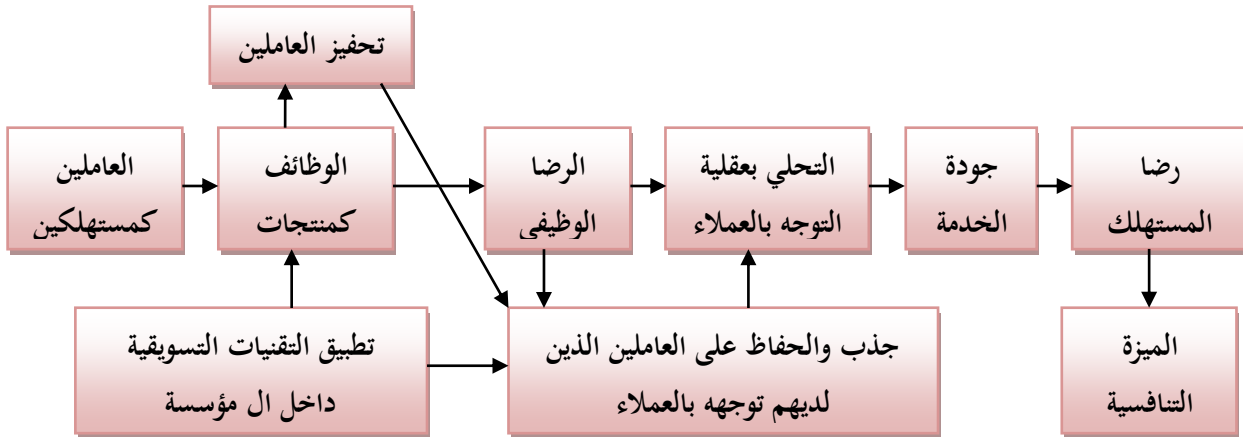
كما يقوم هذا النموذج على الفرضيات التالية :

- الفرضية الأساسية اعتبار الموظفين كمستهلكين ويتفرع عنها الفرضيتين التاليتين:

- اعتبار الوظائف منتجات داخلية؛
- تبني التقنيات التسويقية داخلياً.

ويمكن تصور نموذج Berry بيانياً كما يلي :

الشكل رقم (1-1) : يوضح نموذج Berry للتسويق الداخلي



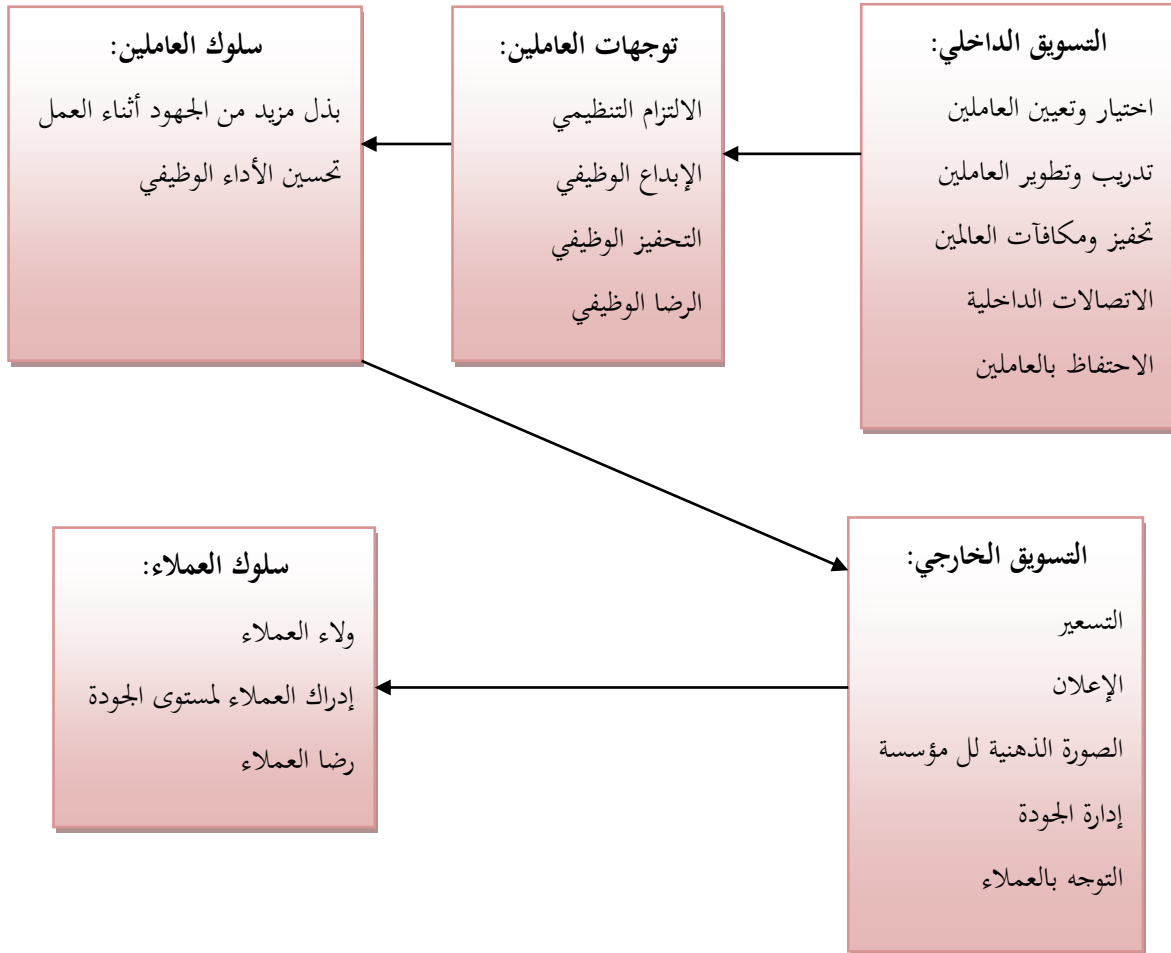
المصدر: محمد عبد المعطي الجاروشة، مرجع سابق، ص 25.

(2) نموذج التسويق الداخلي Tansuhaj وزملائها (1988).

قامت Tansuhaj وزملائها بتصميم نموذج يوضح العلاقة بين العناصر الأساسية لإدارة تسويق الخدمات والتي تشمل

كل من التسويق الداخلي، التسويق الخارجي، سلوك العاملين، سلوك العملاء كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (1-2): يوضح نموذج إدارة خدمات التسويق Tausulaj وزملائها



المصدر: محمد عبد المعطي الجاروشة، مرجع سابق، ص 26

ويوضح هذا النموذج كيفية تعزيز رضا العملاء من خلال تكامل الأنشطة التسويقية (الداخلي والخارجي) مع وجود إدارة متكاملة لضبط الجودة و هو بالتأكيد وفقا لهؤلاء الباحثين هو هدي أي مؤسسة .

ويعطي النموذج دورا محوريا للعاملين في المنظمات لجذب وبناء والحفاظ على العلاقات مع العملاء، وعليه فإن برامج التسويق الداخلي يجب أن تكون موجهة بقوة نحو العاملين.

وقد حدد النموذج أنشطة التسويق الداخلي هو اختيار وتعيين العاملين، تدريب العاملين، تحفيز العاملين، الاتصالات الداخلية، سياسات الاحتفاظ بالعاملين. أما أنشطة التسويق الخارجي فتمثلت بكل من التسعير، الإعلانات، والبيع الشخصي، وبناء صورة الذهنية لل مؤسسة ، إدارة الجودة، التوجه بالعملاء.

3) نموذج Coronos للتسويق الداخلي (1990):

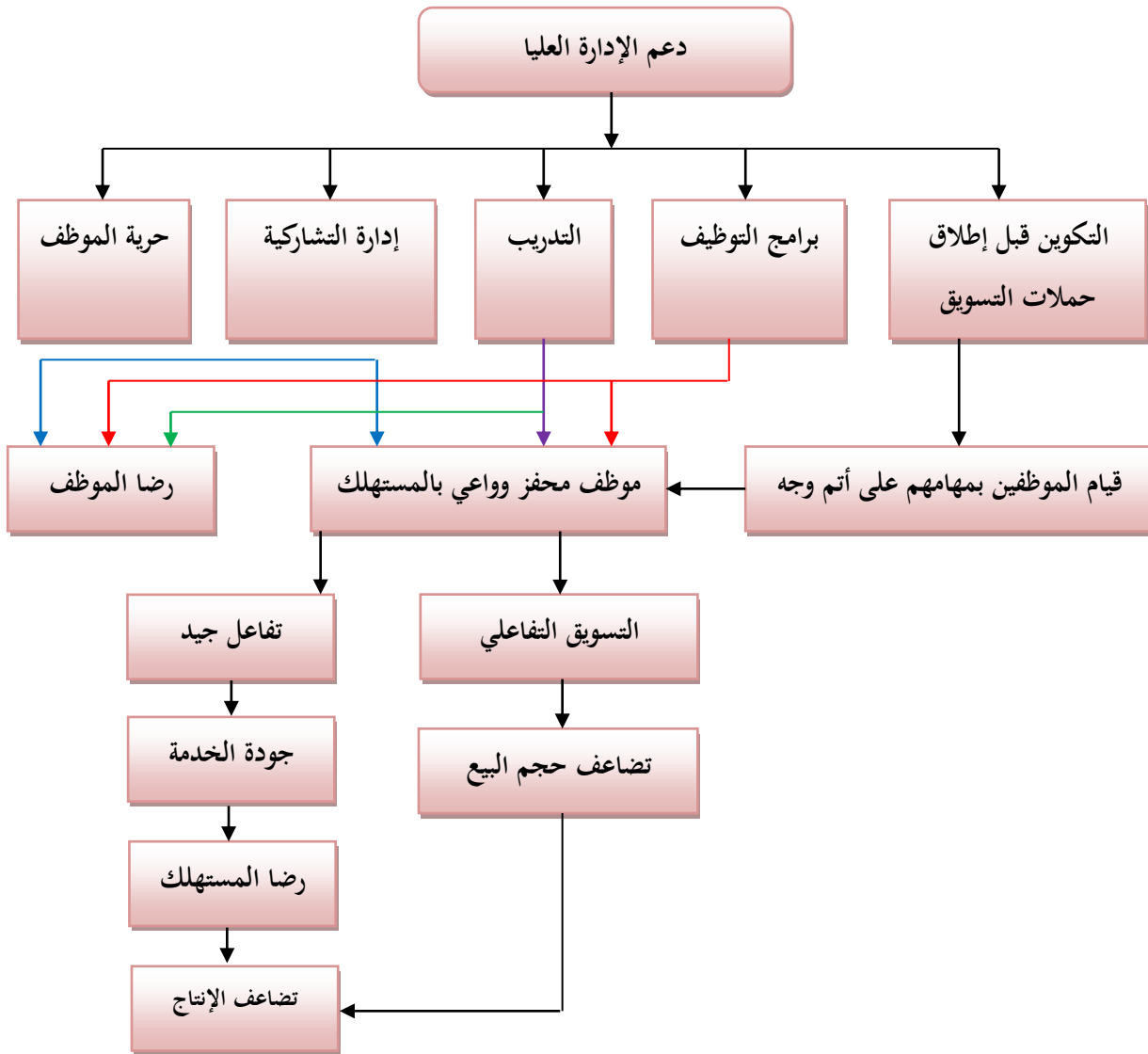
يستند هذا النموذج على أن التسويق الداخلي يتيح لل مؤسسة فرصا تسويقية هامة، ولا يمكن لها الاستفادة من هذه الفرص التسويقية إلا بوجود موظفين لديهم توجه بالمستهلك ووعي أو إدراك بخدمة الزبون متحلين بعقلية بيعية. ومن أجل تنفيذ برامج التسويق الداخلي ينبغي أن تكون مدعومة من الإدارة العليا، ولذلك عليها أن تلتزم بدعم:

- برامج التدريب وبالأنخص التدريب على خدمة الزبائن لأنها مرحلة حرجة في تحقيق التوجه بالمستهلك واستيعاب الموظفين لأهمية الوعي بخدمة الزبون.
- سياسات وبرامج التوظيف، بمعنى مدى تطابق الوظائف المتوفرة مع الأفراد، أي ضرورة استقطاب الأفراد المناسبين، وتصميم الوظائف بما يلائم الأفراد الذين سيشغلونها.
- الإدارة التشاركية أي نجاح برنامج التسويق الداخلي يحتم على المؤسسة أن تدعم المشاركة جميع الموظفين والعاملين في مختلف المستويات في عملية التخطيط ووضع الإستراتيجيات.
- دعم الموظفين في اتخاذ القرارات أي إعطائهم الحرية اتخاذ القرارات والتصرف، وخاصة من هم على اتصال مباشر مع الزبائن.
- إضافة إلى ذلك يجب على الإدارة العليا أن تطلع الموظفين على كل التغيرات التي تحصل في الإستراتيجيات قبل الشروع في تنفيذها، من أجل أن يدرك الموظف الأدوار التي يجب أن يلعبها في تأدية أو تسليم الخدمة، بالتالي يستطيع أن يؤديه على أحسن وجه.

إلتزام الإدارة بدعم هذه الجهود والأنشطة، يعني وجود موظفين راضين ومحفزي، وواعين بخدمة الزبون ومدركين لأدوارهم، وبالتالي تفاعل جيد مع الزبائن، وتقديم خدمات بجودة عالية، ومن ثمة تحقيق رضا الزبون ونمو الأرباح والحصول على مؤسسة في السوق.¹

¹ كرم جنادي، التسويق الداخلي، مطبوعة مقدمة ضمن متطلبات الترشح للتأهيل الجامعي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2016/2017، ص 56.

الشكل رقم (1-3): يوضح نموذج Coronos للتسويق الداخلي



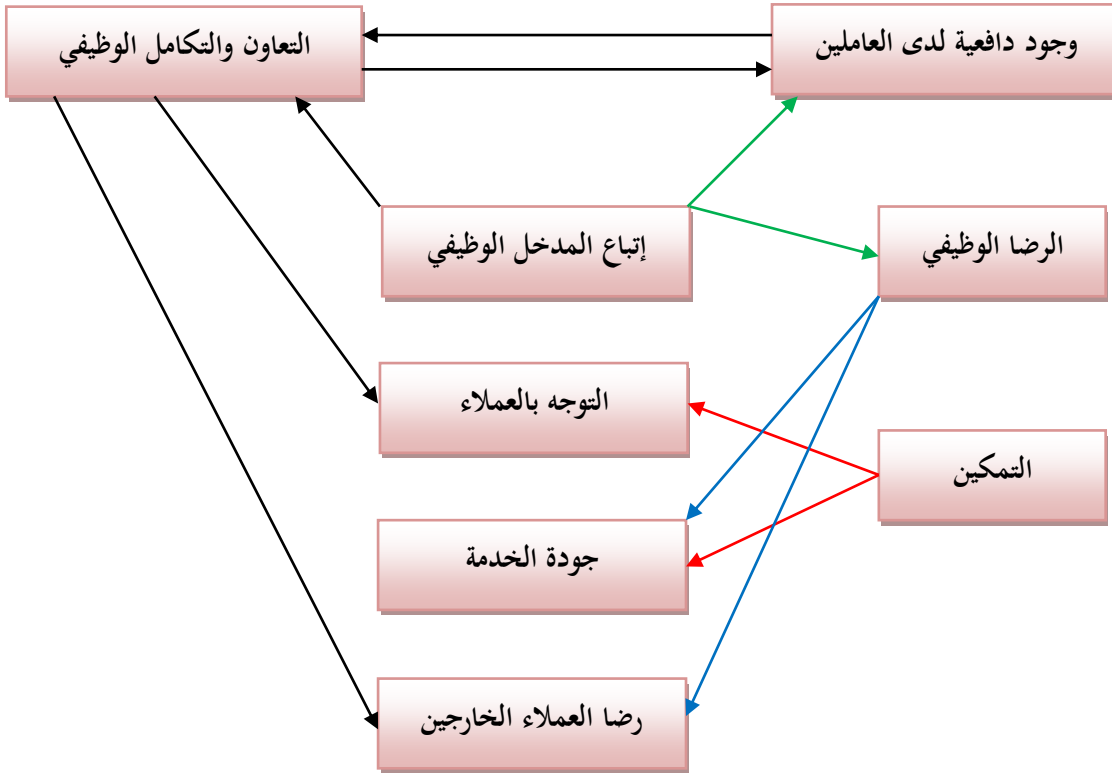
المصدر: كريم جنادي، مصدر سابق، ص 57.

4) نموذج أحمد ورفيق للتسويق الداخلي (2000)

قام الباحثين أحمد ورفيق بعد دراسة ومتابعة استمرت لأكثر من 20 عاما لموضوع التسويق الداخلي وبالاعتماد على نموذجي كل من Berry و Cornoos السابقين، بتطوير نموذج يوضح كيفية عمل وتطبيق التسويق الداخلي في المنظمات انطلاقا من العلاقات المتبادلة والمتداخلة بين عناصر التسويق الداخلي مع تقديم تعريف جديد، شمولي للتسويق الداخلي، الذي ينص على أنه جهود مخططة لاستخدام تقنيات التسويق لتقليل مقاومة التغيير التنظيمي، وتوجيه وتحفيز العاملين لتحقيق التعاون الفعال لتنفيذ الاستراتيجيات المختلفة وصولا لرضا العملاء من خلال خلق عاملين محفزين لديهم عقلية التوجه بالعميل. ويتضح من النموذج أن التنفيذ الفعال للتسويق الداخلي، يكون من خلال العلاقات المتبادلة بين الأنشطة التالية :

- تبني تقنيات تسويقية داخليا.
- التحفيز.
- التنسيق والتكامل بين الوظائف.
- التمكين الإداري.¹

الشكل رقم (1-4) : يوضح نموذج أحمد ورفيق للتسويق الداخلي



المصدر: محمد عبد المعطي الجاروشة، مرجع سابق، ص 28.

الفرع الثامن: عوامل نجاح ومعيقات التسويق الداخلي

أولا : عوامل نجاح التسويق الداخلي

يعتمد نجاح التسويق الداخلي على التعاون بين قسمي التسويق وإدارة الموارد البشرية من خلال الجوانب التالية :

- فهم حاجات العملاء: على الإدارة أن تعمل بإتجاه المعرفة الدقيقة بالجوانب العملاء، والتي تمكنها من تفعيل عملياتها الوظيفية، فالإدارة تدعم الجهد التسويقي عبر وسائل التعيين والتدريب، ووظيفة التسويق تزود إدارة الموارد البشرية

¹ محمد عبد المعطي الجاروشة، مرجع سبق ذكره ، ص 28.

بالمعلومات بالمعلومات بدراسات رضا العملاء، لإستخدامها في أنظمة تقويم العاملين ودمجها في عمليات إدارة الجودة الشاملة لل مؤسسة¹.

- **المتابعة والتقييم:** من المستحسن أو تكون سياسات إدارة الموارد البشرية متوافقة مع الهدف العام، يمكن تقويمها مقارنة بالمستويات الأداء المعيارية وإسهامها في الأهداف، حيث تقوم الإدارة بقياس نظام الاتصالات الداخلية التي تتوافر لديها وتقوم الإدارة بمقارنتها بالمعيار المحدد مدى إسهامها في تحقيق الأهداف².
- **فرق العمل والمشاركة في اتخاذ القرار :** فرق العمل جماعة محدودة العدد يتعاون أفرادها في ظل الشعور بالوحدة والمسؤولية الجماعية لتحقيق هل في مشترك. ومشاركة العاملين في تحديد المشكلات بواسطة فرق العمل تمكنهم من إجراء التغييرات واتخاذ القرارات المناسبة، إذ أن المرؤسين أكثر قدرة من الإدارة العليا في تحديد المشكلات التي تواجههم في أداء أعمالهم وإيجاد الحلول المناسبة لأداء الأعمال. وتعد مشاركة العاملين في العمل الجماعي من أهم الجوانب التي تساعد على زيادة الولاء لل مؤسسة وأهدافها، ويعد العمل الجماعي أداة فعالة لتشخيص المشكلات وإيجاد الحلول المثلى³.
- **الحوافز :** إن اشتراك العاملين في ال مؤسسة من دون النظر إلى الموقع الإداري يؤدي إلى تحفيز العاملين لتحقيق الأهداف وتحمل المسؤولية، لأن هذه الأهداف تم اشتراكهم في وضعها وخلق روح الإنتماء لديهم لأنهم أسهموا في عملية التطوير. وتعد المكافآت هو تحسين أداء العاملين، وتطوير الشعور لديهم بالالتزام، فهناك علاقة وثيقة الاعتراف لجهود العاملين ومكافأتهم من جهة ورضا العملاء من جهة أخرى، ولذلك فإن تحسين جودة الخدمات المقدمة للعاملين تقود إلى تحسين العلاقة مع العملاء⁴.

ثانيا : معيقات التسويق الداخلي

ذكر Bannon أن هناك عوائق تواجه تطبيق التسويق الداخلي، ترتبط عادة بالثقافة والمواقف المعتمدة، إذ يصنفها إلى

ثلاث مستويات هي:⁵

- **العوائق المفهومية :** مفهوم التسويق الداخلي قد لا يكون مقبولا من قبل الموظفين والإدارة.
- **عوائق الأفراد :** الأهداف المتوقعة من تطبيق المفهوم لم تحقق.
- **قضايا تكتيكية :** مثل آليات التغيير، تحليل التكلفة/العائد، إدراك المهارات والمحيط المحلي.
- **عدم وجود مهارات إدارية في التعامل مع الموظفين؛**

¹ سلوى محمود محمود مطاحن، تطبيق التسويق الداخلي في الشركات الصناعية في الأردن، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان-الأردن، 2009/2010، ص ص 28-29.

² محمد زاهر دعيول، أيوب محمد، مبادئ تسويق الخدمات، دار الرضا، دمشق-سوريا، 2003، ص 220.

³ سلوى محمود محمود مطاحن، مرجع سبق ذكره، ص ص 30-31.

⁴ بشير عباس محمود العلاق، حميد الطائي، تسويق الخدمات : مدخل الإستراتيجي وظيفي تطبيقي، دار العقل، الأردن، 1999، ص 300.

⁵ جوهرة أظفي، أثر القيادة الإستراتيجية على تشارك المعرفة دراسة حالة مجموعة من الفنادق الجزائرية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة - الجزائر، 2014، ص 101.

- ضعف فلسفة التسويق الداخلي؛
- التصادم بين الأقسام والأفراد؛
- طبيعة الهيكل التنظيمي غير مرن والممارسات البيروقراطية للقادة؛
- افتقاد المنظمات لفلسفة يمكن أن تسهل من تطبيق استراتيجيات التسويق الداخلي.

الفرع التاسع: برامج التسويق الداخلي

1. **العملية الإدارية في مجال الأفراد:** إن العملية الإدارية هي تلك المفهوم الذي يعبر عن وظائف المدير داخل المؤسسة ومن المعروف لأي دارس في علم الإدارة أن العملية الإدارية تتكون من أربع عمليات مترابطة ومتداخلة وهي: التخطيط التنظيم، التوجيه، الرقابة والتي تتركز على أداء العاملين للمهام الموكلة إليهم بدقة وبمستوى الأداء المتوقع منهم ولذلك قياس الأداء الفعلي لهم واتخاذ الإجراءات التصحيحية لذلك.¹

2. **تنمية وتدريب الموظفين:** التدريب هو النشاط الذي يهدف إلى تنمية قدرات الأفراد على أداء العمل.² ويجب تصميم برامج التدريب لكي تمد العاملين بالمهارات والمعرفة التي يفتقر إليها العاملون والمطلوبة أيضا للأداء الفعال ورفع الروح المعنوية بشكل مناسب هذا ويجب أن يكون التدريب متمشيا مع الحاجة الفعلية وبذلك يمكن خلق نوع من تماسك القوي بين السلوك الفعلي والمتوقع ويمكن تحقيق كل ذلك لو اعتمدت التدريب على بيانات التوصيف الوظيفي.³

3. **برامج الأجور والحوافز والمكافآت:** يستخدم مفهوم الأجر عند التعويض على أساس الجهد وكم الإنتاج وهذه الطريقة شائعة لتعويض العمل الذي يقدمونه. حيث تكافئ المؤسسة العاملين فيها عن الجهد الذي يقدمونه بثلاث وسائل رئيسية هي:

- الأجور والرواتب التي تمنحها لهم عند جهد محدد يؤدونه؛
- امتيازات مادية إضافية تمنحها كالتنقل والسكن وغيرها؛
- حوافز لأداء بجهد يتجاوز ما يتقاضون الأجر الأساسي عنه.⁴

والحوافز هي وسيلة لإشباع ولكن عندما يعرضها طرف ثاني بهدف استشارة وتوجيه سلوك معين.⁵

4. **الاتصال الداخلي:** هي تلك المعلومات المتبادلة داخل المؤسسة حيث توجه قراراتها ونشاطاتها وتحدد نوعية تسيير العمل فيها وتنظمه أي الطريقة التي تتصرف بها، أي ردة فعلها تجاه الخلل الوظيفي وهو سياسة ملائمة وضرورية لكل حياة جماعية

¹ زاهد محمد ديري، سعادة راغب الكسواني، إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة، دار الكنوز والمعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2009، ص 287.

² عبد النبي محمد أحمد، إدارة الموارد البشرية، دار زمزم ناشرون وموزعون، عمان، ط 1، 2010، ص 226.

³ محمد محمد إبراهيم، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009، ص 343.

⁴ سعاد نائف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط 3، 2007، ص 261.

⁵ وسيلة حمداي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قائل، 2004، ص 354.

والاتصال الداخلي باختلاف نوع المنظمات هو الذي يهتم بالمساهمة أو المشاركة في تكوين لغة واحدة ووضع الأفراد على علاقة فيما بينهم ونشر المعلومات الملائمة لهم لتسهيل وتشجيع تبادلها في نفس الوقت.¹

5. العلاقة بين الموظفين: قد تم التأكيد على أهمية الأفراد العاملين في نجاح العلاقات التسويقية حيث أن نجاح تلك العلاقات يؤثر بشكل كبير على مواقف العاملين وأدائهم والتزامهم ومن هنا فإن المؤسسة يجب أن تسوق داخليا ومن ثم تسوق خارجيا وأن أي مؤسسة لن تكون ناجحة في السوق الخارجية إن لم تهتم أولا بسوقها الداخلي أي بالعاملين لديها لذا فإنه يتوجب أن يكون للمنظمات إستراتيجية تسويقية للعلاقات الداخلية كما هو الحال في وجود إستراتيجية خارجية.

6. الدافعية: الدافعية هي تعبير عن وضع أو حالة تعترى الفرد نتيجة حاجة أو شيء خارجي وتعتبر هذه الحاجة أو هذا الشيء الباعث أو الهدف، فهذه الحاجة مصحوبة بقوة دافعة أو قوى سلوك الفرد.²

وكذلك يمكن النظر إليها على أنها ناتج لعمليات داخلية أو خارجية عند الفرد تثير حماسه وإصراره واندفاعه للقيام بعمل معين. وبشكل خاص الدوافع يهتمون بثلاث قضايا هي:³

- القوى والعوامل التي تحرك سلوك العاملين؛
- الاتجاه الذي يتجه إليه سلوك العاملين؛
- كيفية المحافظة على ذلك السلوك في مستوى معين.

المطلب الثاني: ماهية رضا العاملين

يعود الاهتمام برضا العاملين إلى بدايات القرن العشرين مع محاولات تايلور صاحب النظرية الإدارية العلمية حيث أنهم أول من فكروا في تفسير السلوك الإنساني داخل المؤسسة من منطلق زيادة الأداء والإنتاجية فقط دون مراعاة تحسين أحوال الفرد الاجتماعية، إلى ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية التي اهتمت بالجانب الإنساني للعمال حيث تضمنت أفكارها أن المكافآت والحوافز غير المادية تلعب دورا هاما في تحفيز الأفراد وشعورهم بالرضا، وأن حجم العمل الذي يؤده الفرد ومستوى كفايته الإنتاجية لا يتحدد بطاقته الفسيولوجية فحسب، وإنما تحدده إرادة الجماعة وخلفيته الاجتماعية.⁴

الفرع الأول : مفهوم رضا العاملين

إن تفسير رضا العاملين بعدة طرق أدى إلى عدم الاتفاق على تعريف واحد وعليه هذه بعض التعاريف له لمحاولة استخلاص تعريف شامل.

¹ جان مارك لوغال، نيل جواد، إدارة الموارد البشرية، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، ط1، 2008، ص ص 147-148.

² عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص371.

³ مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، ط3، 2005، ص ص 44-45.

⁴ عبد المحسن بن صالح الحيدر وإبراهيم عمر بن طالب، "الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي في مدينة الرياض"، الإدارة العامة للطباعة والنشر، السعودية، 2005، ص 21.

وردت لرضا العاملين تعريفات لبعض العلماء والمفكرين يذكر منها:¹

- مجموعة من المشاعر الإيجابية والسلبية التي يقيم العاملون عملهم بناء عليها.

يرى سوير أن مفهوم الرضا للفرد "يتوقف على المدى الذي يكون فيه الفرد منفذا لقدراته وميوله وسماته وقيمه كما يتوقف

أيضا على موقعه العملي، وعلى طريقة الحياة التي يستطيع بها أن يلعب الدور الذي يتماشى مع نموه وخبراته".

أما سميث فيرى أن الرضا يتمثل في مظاهر الثبات والاستقرار في مشاعر الفرد نحو الموقف والأبعاد المتعددة للعمل. ويتبين

أيضا أن الرضا عبارة عن اتجاه عام للفرد نحو عمله، ويكون هذا الاتجاه كمحصلة لمجموعة من العوامل والمؤثرات ويظهر هذا الاتجاه

على شكل زيادة في دافعية العامل نحو عمله حيث ينجم عنها زيادة في مستوى كفايته المهنية.

ويرى هيربرت أن مفهوم رضا العاملين:² يطلق على مشاعر العاملين اتجاه أعمالهم ويمكن تحديد تلك المشاعر في زاويتين

ما يوفر العمل للعاملين في الواقع وما ينبغي أن يوفره العمل من وجهة نظرهم.

ويعرف رضا العاملين أيضا بأنه:³ "القوة اللازمة للموظفين للقيام بأعمالهم بأعلى مستويات الإنجاز والأداء ويعرف أيضا

بأنه القناعة المصاحبة للعمل. كما أنه يمثل الإشباع التي يحصل عليها الموظف من المصادر المختلفة التي ترتبط في تصورهم في

الوظيفة التي يشغلونها، وبالتالي فبقدر ما تمثل الوظيفة مصدر الإشباع مختلفة بقدر ما يزيد رضاهم عن هذه الوظيفة، ويعتبر

قياس رضا العاملين من أهم المؤشرات والمدخلات الهادفة لتحديد مجالات التحسين في الأنظمة والإجراءات الداخلية بهدف توفير

بيئة داعمة للموظفين لضمان تنميتهم وتطويرهم بالموارد الداخلية.

ومن هنا يمكن القول بأن رضا العاملين يعتبر مجموعة من مشاعر وميولات العامل إتجاه عمله التي تؤثر إيجابا على أدائه

وهذا نتيجة لعدة عوامل في حين أن عدم الرضا يؤثر سلبا على مستوى الأداء.

الفرع الثاني: أهمية رضا العاملين

تظهر أهمية رضا العاملين في ارتباطه بالعنصر البشري كالتالي:⁴

- يعد الثروة الحقيقية والمحور الرئيسي للإنتاج في المؤسسة التي تحتاج - مهما كان نوعها - إلى العقل البشري يديرها أو يحركها.

- إن رضا العاملين يتناول مشاعر الفرد العامل سواء كان مديرا، موظفا، أو عاملا صغيرا، اتجاه مؤثرات العمل الذي يؤديه والظروف التي يعمل فيها والبيئة المحيطة به.

- وعموما فإن توفر الرضا الوظيفي لدى العاملين يؤدي إلى :

- رفع الروح المعنوية للعاملين ما يؤدي إلى انخفاض معدلات الغياب وترك العمل ومعدلات الشكاوي كذلك انخفاض

مستوى الصراعات سواء بين العمال، أو بين العمال والإدارة.

¹ المرجع نفسه، ص24.

² محمد الأمين برياح وبجي موساوي، "تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية"، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2016، ص 4.

³ مصطفى محمد، "الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء"، ط1، دار ابن النفيس للنشر، الأردن، 2018، ص14.

⁴ محمد الأمين برياح وبجي موساوي، مرجع سبق ذكره، ص 5.

- زيادة درجة الولاء والالتزام التنظيمي، إذ يمكن لمستوى الرضا عن العمل أن يساهم في زيادة فاعلية المؤسسة .
 - تحقيق التوافق النفسي والاجتماعي للفرد، الذي يؤدي للنجاح في العمل، وبالتالي زيادة إنتاجية الفرد فالرضا مرتبط بالنجاح في العمل والنجاح في العمل هو معيار تقييم المجتمع لأفراده، كما يمكن أن يكون مؤشرا لنجاح الفرد في مختلف جوانب حياته الأخرى الأسرية والاجتماعية.
- كما تشير بعض الدراسات (الغازي، 2013) (Izlem and Nurdan.2016) (Zalina, et.al 2015) إلى أن أهمية رضا العاملين يمكن أن نستخلصه في بعض الجوانب التالية والتي من أهمها مايلي:¹
- معرفة الحالة النفسية والمعنوية للعاملين ومن ثم الوقوف على الجوانب والمتغيرات المؤثرة على تلك الحالة.
 - التمكن من تحديد وإزالة العوامل السلبية التي تؤثر على مخرجات وإنتاجية الأفراد ومن ثم مستويات الأداء بشكل عام في المنظمات.
 - خفض تكلفة الأداء البشري في المنظمات ومعرفة المهارات اللازمة للأداء والتي تزيد من مستويات الرضا لدى العاملين.
 - تحديد العوامل التي تساهم في زيادة القدرة والرغبة لدى الأفراد وتزيد من معدلات الإنتاجية لديهم.
 - زيادة درجات ومستويات الولاء الوظيفي لدى الأفراد والاحتفاظ بالخبرات البشرية نتيجة توفير الأجواء المناسبة التي تحفزهم وتشجعهم على البقاء في المؤسسة وعدم الانتقال إلى منظمات أخرى منافسة.
 - معرفة الأبعاد والمكونات البيئية للتنظيم الإداري الذي يعمل من خلاله الأفراد وتطويره بغرض توفير الأجواء التنظيمية المناسبة التي تعزز من ارتفاع مستويات الأداء البشري ومعنويات العاملين.
 - تطوير خدمات المنظمات من خلال تحفيز العاملين نحو الأداء البشري المتميز والذي يرضي تطلعات ورغبات الزبائن، ومن ثم زيادة مزايا خدمات المنظمات عبر تحفيز العاملين المسؤولين عن أداء الخانات وزيادة مستويات الرضا الوظيفي لديهم.

الفرع الثالث: خصائص ومظاهر رضا العاملين

رضا العاملين عدة خصائص ولذلك بتعدد المفاهيم طرق القياس وتباينها لاختلاف وجهات النظر والأرضيات، وكذا النظر إلى رضا العاملين على أنه موضوع فردي أي يختلف مستواه من شخص لآخر لاختلاف طبيعة البشر والحاجات والدوافع من وقت لآخر.

¹ مهي محمد الرخيص، "أبعاد ومكونات الرضا الوظيفي لدى العاملين في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي"، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث العدد 1، الكويت، 2017، ص 101.

أ- خصائص رضا العاملين :

يتعلق رضا العاملين بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني ولتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أتماطه من موقف لأخر ومن دراسة لأخرى، وبالتالي تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لتباين الظروف التي أجريت في ظلها.

وقد خلص كل من "اس. بي براون وارب ترسون بعد إجراء تحليل على 95 دراسة إلى أن العاملان الرئيسيان المؤثران على رضا العاملين هما تضارب الدور وغموضه، بحيث أن الموظف الذي لا يدرك الدور المنوط وغموضه يؤثر سلبا على رضا العاملين، وقد حلل الباحثان "اس جاكسون واس تشولر" تضارب الدور وغموضه على 96 دراسة مؤسسية حيث وجدوا أن أكثر العوامل المتكررة والمرتبطة بال مؤسسة والمتعلقة بذلك هي استقلالية الموظف وتقييمه من قبل الآخرين وتقييمه في ضوء المهمة المكلف بها وهويتها والهيكل القيادي الأولي والاعتبارات القيادية وضرورة المشاركة ومستواها.¹

بالإضافة إلى ذلك كون رضا العاملين يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة لسلوك الإنساني نظرا لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني وتباين أتماطه من موقف لأخر ومن دراسة إلى أخرى، وبالتالي ظهور نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لاختلاف الدراسات وظروفها.²

ب- مظاهر رضا العاملين :

ينتج عن مستوى رضا العاملين مظاهر متداخلة ومتفاعلة والتي يمكن ملاحظتها على العاملين، والتي من خلالها يمكن القول أن العاملين راضين عن الوظيفة أو لا، فهي تحدد عموما بمستوى رضا العاملين من بين هذه المظاهر:³

- **زيادة معدل الأداء :** حيث أن الأداء يرتبط باتجاهات متنوعة تنعكس عليه، فالبعض يرى أن من بين هذه الاتجاهات رضا العاملين، في حين يرى آخرون أن رضا العاملين نتيجة الحصول على مكافئات المنصفة أو العادلة، ويرى اتجاه ثالث أن زيادة الأداء نتيجة الرضا عن العمل.

- **زيادة معدل الحضور :** توجد علاقة بين إنتاجية الفرد ورضاه عن العمل الذي يمتننه، بحيث أن الرضا المرتفع عن العمل يؤدي بالضرورة إلى ارتفاع معدل الأداء، أي أنه كلما زادت درجة رضا العاملين عن العمل كلما قلت نسبة الغياب وزاد معدل الحضور، وكلما توافرت السلوكيات الإيجابية مثل حب العمل أو الرضا عنه كان ذلك مؤشرا لرضا الوظيفي.

- **الرضا العام عن الحياة :** يعتبر رضا العاملين من بين المؤشرات المحددة لرضا العام عن الحياة، أي أن هنالك انعكاسات عن العمل وعلى الرضا العام عن الحياة والأدلة التجريبية تشير إلى وجود علاقة طردية بين المتغيرين وأن متغير رضا العاملين يمكن اعتباره أحد مكونات الرضا العام عن الحياة.

ومن خلال هذه المظاهر تبرز أهمية رضا العاملين في كونه ينعكس على العامل ونفسيته وعلى المؤسسة التي يعمل فيها فالمنظمات تولي أهمية بالغة لتلك المظاهر، وتعمل جاهدة على تحقيقها بشتى الطرق، ونشير إلى أن الصراع التنظيمي ووجود

¹ أحمد بيرفيز ومحمد رفيق، التسويق الداخلي، دار الفاروق للاستشارات الثقافية، مصر، 2013، ص 27.

² عبد الغفور مرازقة وآخرون، السلوك البشري المعاصر في منظمات الأعمال، دار الأمة، الجزائر، 2016، ص 246.

³ طارق عبد الرؤوف وإيهاب عيسى المصري، الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني، ط1، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، فيصل، 2014، ص 54.

نزاعات كذلك الذي هو من بين المظاهر التي يمكن أن تكون نتيجة إلى انخفاض مستوى رضا العاملين ومن خلال ما سبق يمكن القول أن الرضا الوظيفي للعاملين أحد تلك الطرق لتحقيق النجاح.

الفرع الرابع : أبعاد رضا العاملين

هناك العديد من الأبعاد التي يقاس بها رضا العامل عن عمله من بينها الرضا عن المكافآت والأجور، طبيعة ومضمون العمل، نمط الإشراف والعلاقة مع الزملاء، بعد المحيط المادي للعمل.

أولاً: الرضا عن الأجور والمكافآت

1- الرضا عن الأجر :

ويقصد بالأجر: ¹ "الثمن أو المقابل الذي يحصل عليه الفرد نظير الجهود التي يبذلها سواء كانت جسمية أو فكرية"، ويعتبر هرزبرج ورفقائه 1959 أن توافر الأجر لا يسبب الرضا أو السعادة وإنما يمنع فقط مشاعر الاستياء من أن تستحوذ على الفرد، لكن الدراسات التي أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية والمصانع الإنجليزية تشير إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الرضا الوظيفي للعاملين ومستوى الدخل، فكلما زاد الدخل زاد رضا العاملين والعكس بالعكس.

2- الرضا عن المكافآت :

ويتمثل في أن: ² يتوقع الأفراد أن يحصلوا على مكافآت منصفة إذا قورنت ببعضها البعض داخل المؤسسة ، وكذلك إذا قورنت بالمكافآت التي يحصل عليها الأفراد في منظمات أخرى، فكلما كان نظام المكافآت عادل حققنا مستويات عالية من رضا العاملين.

ثانياً: طبيعة ومضمون العمل :

توصل عدد من الباحثين إلى أن: ³ مضمون العمل هو العامل الرئيسي للسعادة في العمل بل أنه ربما يكون الوحيد بالنسبة لبعض العاملين إيراد عدة متغيرات متصلة بمتغيرات العمل :

- درجة تنوع مهام العمل.
- درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد.
- استخدام الفرد لقدراته.

ثالثاً : نمط الإشراف والعلاقة مع الزملاء :

1- نمط الإشراف : ويتمثل في: ⁴

تشير نتائج الدراسات التي أجريت على نمط الإشراف الذي يتبعه الرئيس مع مرؤوسية إلى وجود علاقة بين نمط الإشراف ورضا المرؤوسين عن العمل، فالدراسات التي أجريت في هذا النطاق تشير إلى أن المشرف الذي يجعل مرؤوسيه محورا لاهتماماته

¹ محمد الأمين برياح ويحي موساوي، مرجع سبق ذكره ، ص 5.

² عبد المحسن بن صالح الحيدر وإبراهيم عمر بن طالب، مرجع سبق ذكره ، ص 36.

³ محمد الأمين برياح ويحي موساوي، مرجع سبق ذكره، ص 6.

⁴ خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، "الرضا الوظيفي والارتقاء بالعمل المهني"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2014، ص 19.

وذلك بمساندته لهم واهتمامه الشخصي بهم وتفهمه لأفكارهم وسعة صدره عند حدوث أي أخطاء من جانبهم، فإن كل ذلك سيساعد على اكتسابه لولائهم وجعلهم أكثر حرصاً على العمل وتحقيق أعلى النتائج.

2- العلاقة مع الزملاء:

تقوم على أنه إذا تواجد الموظف في بيئة يرتاح لها مع العاملين يستطيع التفاهم معهم فإنه لا بد أن يرضى عن عمله وربما يصبح هذا العامل مؤشراً قوياً في الرضا عن العمل.¹

رابعاً: المحيط المادي للعمل

حيث أنه بدأ الاهتمام بالظروف المادية وتأثيرها على أداء العامل منذ ظهور علم النفس الصناعي (أعمال التون مايو وتجارب هاوثورن) فأجرى حولها الكثير من الباحثين بتجارب وبحوث في شتى أنحاء العالم، ذلك لما للمحيط المادي من تأثير على العامل وسلوكه، إذ أن للإنسان حدود وعتبات التحمل إزاء هذه العوامل الإضاءة، الحرارة، التهوية، الضوضاء، الاهتزاز، النظافة، وسائل العمل وغيرها.²

وانطلاقاً من تأثيرها على درجة تحمل الفرد فإنها تؤثر على درجة تقبله لبيئة العمل كعلاقة متعدية وبتالي على رضاه عن عمله، كما تشير معظم الدراسات إلى أن لسوء الظروف المادية ووضعيات العمل غير المريحة علاقة كبيرة بعدم رضاه وملائمتها تؤدي إلى إحساسه بالارتياح النفسي ورضا العاملين للتوظيفية.³

الفرع الخامس: نظريات رضا العاملين ونتائجه

أولاً: نظريات رضا العاملين :

تعددت النظريات التي تناولت موضوع رضا العاملين فهي تحاول تصف رضا العاملين وتفسيره وفيما يلي سنعرض أهم النظريات التي تفسر رضا العاملين :

أ- نظرية ذات العاملين :

حاول فريدريك هيرزبرغ (Fredrick Herzberg) من خلال دراسته إلى الفصل بين نوعين من مشاعر الدافعية : الرضا والاستياء وأن العوامل المؤدية إلى الرضا تختلف تماماً عن العوامل المؤدية إلى الاستياء وقال بين هيرزبرغ من خلال هذه النظرية أداة لقياس مستوى رضا العاملين عن طريق سؤالين أحدهما يستفسر العامل عن الأوقات التي يشعر فيها العامل بالسعادة الغامرة التي تتعلق بعمله خلال الفترات الماضية ثم وصف كل مرة شعر بهذا الشعور مع ذكر الأسباب.

في حين أن السؤال الثاني يطلب من العامل محاولة تذكر الأوقات التي يشعر فيها العامل بالاستياء الشديد الذي يتعلق بعمله خلال الفترات الماضية مع وصف كل مرة مع أسباب هذا الاستياء.⁴

¹ محمد الأمين برياح ويحي موساوي، مرجع سبق ذكره ، ص 6-7.

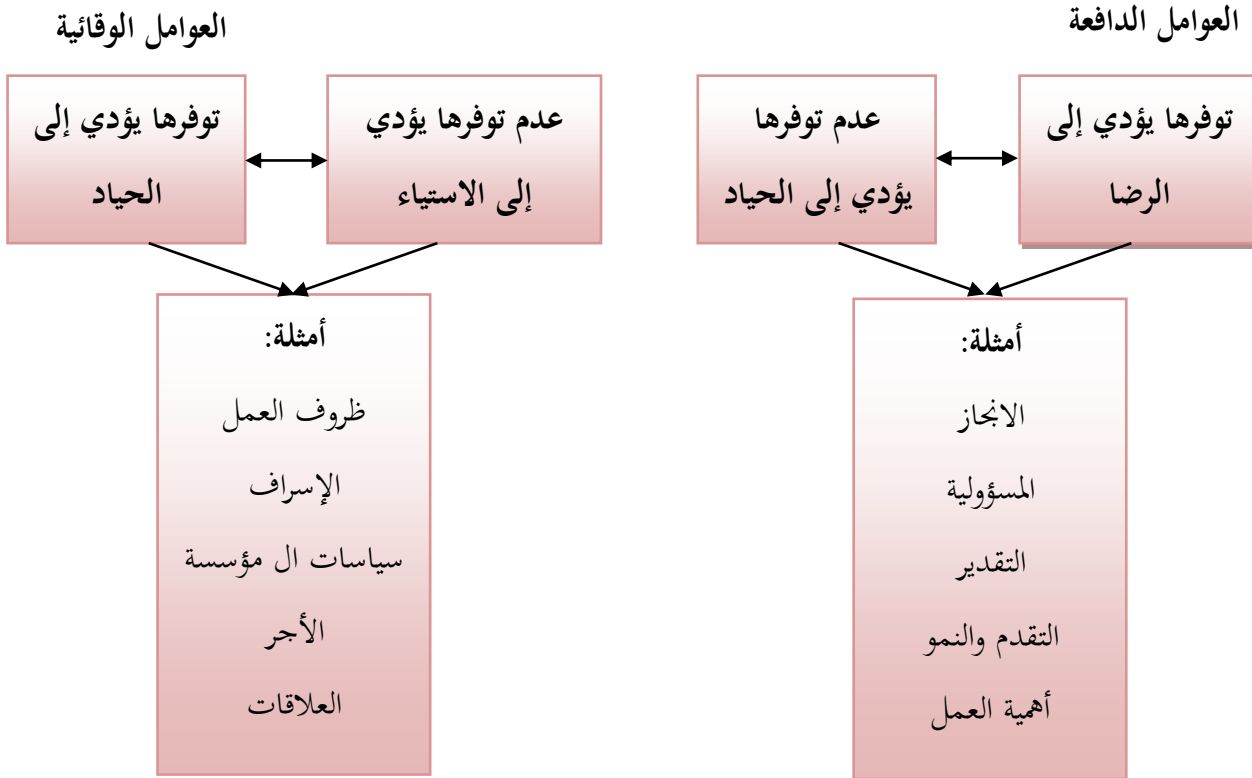
² المرجع نفسه، ص 9.

³ محمد الأمين برياح ويحي موساوي، مرجع سبق ذكره، ص 9.

⁴ عبد الغفور مرزوقة وآخرون، مرجع سبق ذكره ، ص 275.

ويؤكد، هيرزبرغ في نظريته أن ظروف العمل الأفضل للعمل يمكن أن تؤثر في درجة استياء الموظف وليس في رضاه، بمعنى أن العوامل الصحية المتعلقة بيئة العمل مثل الراتب الكافي وظروف العمل الحسنة والنمط الإشراف الجيد وزملاء العمل الجيدين لن يقدموا موظف راضيا ولكنهم يقدموا موظف غير مستاء والشكل الموالي يوضح النظرية:¹

الشكل رقم (1-5) : يوضح نظرية ذات العاملين



المصدر : عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقته بالرضا الوظيفي، دار البازوري، عمان، الأردن، 2010، ص 90.

ب- نظرية لولر (lawler 1973) في رضا العاملين : بين لولر 1973 أن العمليات التي تحدد رضا الفرد في الوظيفة هي

تقريبا واحدة وذات أبعاد ذات علاقة بالعمل الوظيفي وتدرج في:²

- الراتب.
- الإشراف.
- الرضا عن العمل نفسه.

¹ طارق عبد الرؤوف وإيهاب عيسى المصري، مرجع سبق ذكره، ص 102.

² محمد أحمد سليمان وسوسن عبد الفتاح، الرضا والولاء التنظيمي، دار النشر زمزم، عمان - الأردن، 2011، ص 147.

حيث يرى لولر أن الرضا عبارة عن الاختلاف أو الفرق بين شعور العامل بما ينبغي أن يحصل عليه وبين ما يدركه الشخص بالفعل ووفقا لذلك يوجد ثلاثة حالة للاختلاف الشعور بين ما ينبغي أن يكون وما هو مدرك فعلا وهي:¹

- عندما يفوق إدراك عدالة المكافآت (الجزاء) كمية المكافآت الفعلية يكون عدم الرضا هو النتيجة.
- عندما يتساوي أدراك العمال عدالة المكافآت يكون هو الرضا.
- أما إذا كانت المكافآت الفعلية تفوق المكافآت العادلة فالنتيجة الشعور بالتقصير وعدم الارتياح.

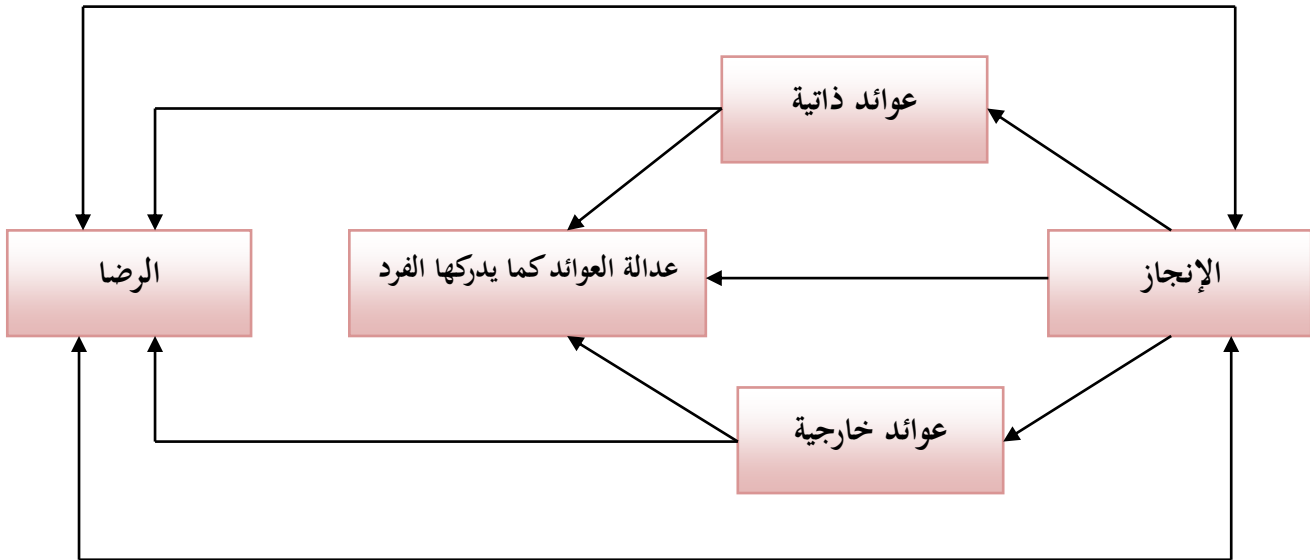
ت- نظرية بورتر ولولر (Lawler, Porter):

هو نموذج يقوم على أساس أن استمرار الأداء يعتمد على قناعة العامل ورضاه، وأن القناعة والرضا تتحدد بمدى التقارب بين العوائد الفعلية، التي جرى الحصول عليها، وما يعتقده الفرد، وقد بين "بورتر ولولر" أن هناك نوعين من العوائد:²

- عوائد ذاتية: هي التي يشعر بها الفرد عندما يحقق الإنجاز المرتفع، وهذه تشبع الحاجات العليا عند الفرد.
- عوائد خارجية: هي التي يحصل عليها الفرد من المؤسسة لإشباع حاجاته الدنيا كالترقية والأجور والأمن الوظيفي.

والشكل الموالي يوضح نموذج بورتر ولولر :

الشكل رقم (1-6): يوضح نموذج بورتر ولولر



المصدر: محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 294.

ث- نظرية هيكل الحاجات لماسلو :

تعتبر نظرية هرم ماسلو من أكثر النظريات شيوعا وتقوم على تفسير السلوك الإنسان على أساس حاجاته الإنسانية، ومن خلال هذه النظرية نجد أن ماسلو قسم مجموع الحاجات إلى خمسة حاجات بحيث أنه يجب إشباع الحاجات بالتدرج، فالحاجات

¹ المرجع نفسه، نفس الصفحة.

² محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط5، عمان، 2010، ص 294.

غير المشبعة تصبح المحدد الرئيس للسلوك الفردي لحين إشباعها، بحيث أنها تحثه وتدفعه على انتهاج السلوك الإشباعي، ويقسم ماسلو الحاجات حسب أولوياتها إلى ¹:

الحاجات الفسيولوجية : وتمثل الحاجات الأساسية أو الطبيعية للحفاظ على الحياة مثل الأكل والشرب والنوم والمسكن والراحة، وهي في أسفل تنظيم الحاجات الإنسانية حيث أنه لا يمكن للإنسان أن يفكر في إشباع الحاجات التالية دون إشباع القدر الكافي من الحاجات الفسيولوجية.

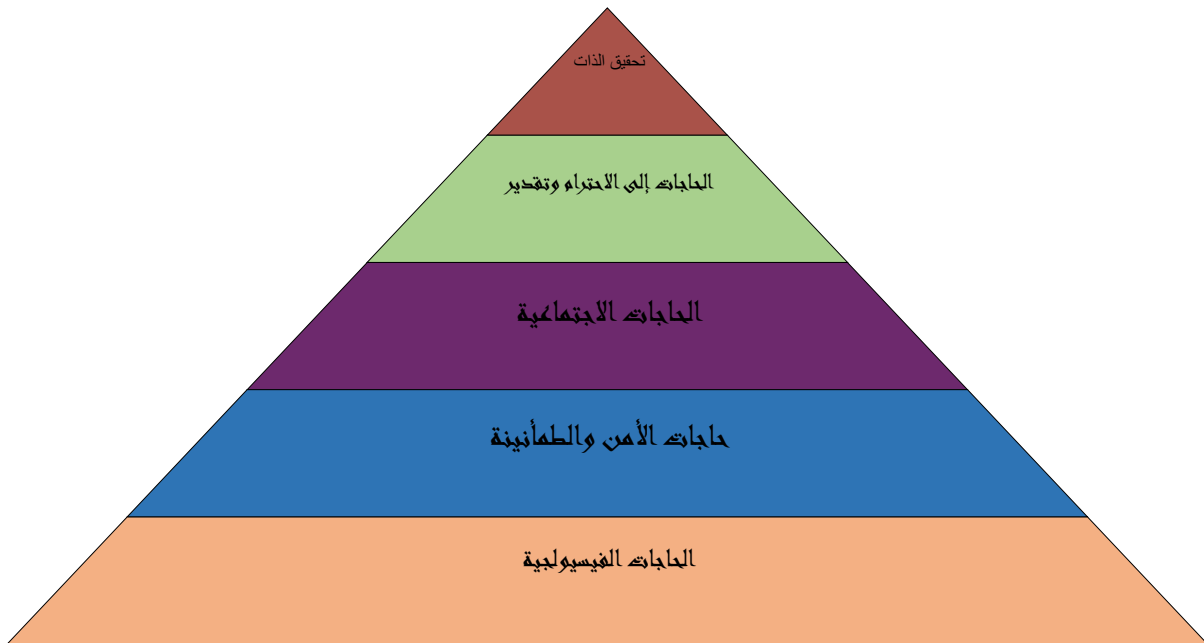
حاجات الأمن والطمأنينة : وهي الشعور بالأمن والحماية من الأذى وتجنب المخاطر وضمان الاستقرار في الوظيفة وضمان الدخل وعدم الخوف من المستقبل.

الحاجات الاجتماعية : وهي الحاجة إلى الانضمام إلى جماعات مختلفة وتكوين صداقات، والتفاعل مع الآخرين، حيث أن الإنسان اجتماعي بطبعه.

الحاجات إلى الاحترام وتقدير الذات: وتمثل الحاجة إلى الاحترام وتقدير من الآخرين، واحترام استقلالته والقدرة على تحقيق أهدافه.

حاجات تحقيق الذات : وتمثل استغلال المواهب وتحقيق الأهداف والطموحات، وتعاد هذه الحاجة في أعلى مستوى تنظيم هرم ماسلو.

الشكل رقم (1-7): يوضح هرم ماسلو للحاجات الإنسانية



المصدر: أمين عبد العزيز حسن، إدارة العمال وتحديات القرن العشرين، دار قباء لطباعة والنشر، القاهرة، 2001، ص 15.

¹ يونس عبد العزيز مقدادي وعبد الكريم حداد، مدخل إلى علم الإدارة، دار الزهران، عمان، 1995، ص 40.

مما سبق فإن تطبيق نظرية ماسلو على الرضا الوظيفي للعاملين تعد نظرية هامة للوفاء بالحاجات المرتبطة برضا العاملين والدافعية، إلا أنه يود من يقول أن هذه النظرية عامة في طبيعتها، حيث أنها لم تطور في الأصل لكي يتم استخدامها في الرضا الوظيفي، وإن الحاجات الهرمية قد تعمل معا في نفس الوقت وهذا ما يتناقض مع اعتقاد ماسلو القائل بإن الشخص لا ينتقل من المستوى الأعلى حتى يشبع حاجات المستوى الأدنى.¹

ج- نظرية القيمة :

يرى أدوين لوك أن المسببات الرئيسية لرضا عن العمل هي قدرة ذلك العمل على توفير العوائد ذات القيمة والمنفعة العالية لكل فرد على حدا، وأنه كلما استطاع العمل توفير العوائد ذات القيمة للعامل كلما زاد في رضاه عن العمل، وأن العوائد التي رغبها الفرد، ليست تماما هي الموجودة في هرم ماسلو للحاجات، وإنما تعتمد بالدرجة الأولى على إدراك وشعور الفرد بما بوده من عوائد يرى أنها تناسب وظيفته ومستواه الوظيفي والاجتماعي.²

ح- نظرية التكيف الوظيفي :

تقوم هذه النظرية على مفاد أن الرضا الوظيفي هو محصلة التوافق أو التكيف الفعال بين حاجات الفرد التي تعززها دوافع الحاجة لتحقيق الذات في إطار العمل.

وقد شرح كل من ريز وداوس، وإنجلاند، ولوفكوست، موضحين أن هذه النظرية تقوم على الانسجام ما بين الشخصية اللازمة للعمل مع بيئة العمل، وأن القدرات والحاجات المهنية تشكل الجوانب الهامة لشخصية العمل، أما المتطلبات المتعلقة بالقدرة على العمل والأنظمة التي تعزز هذا العمل فهي الجوانب العامة لبيئة العمل، ويعتقد هؤلاء بأن بالإمكان الاستدلال على تأقلم الموظف مع وظيفته من خلال معرفة مدى التوافق بين شخصية الموظف في عمله وبيئة العمل.³

خ- نظرية الدافعية للانجاز :

قام ماكيلاند واتكسينون بإبحاث تتعلق بدافع الإنجاز وأن الحاجات الغير مشبعة هي التي تحرك السلوك أو تدفعه، حيث يرى ماكيلاند أن لدى جميع الأفراد وبدرجات متفاوتة ثلاث حاجات هامة تؤثر على دافعيتهم وتوجه سلوكياتهم وهي (الإنجاز، التواد، القوة).⁴

ومنه يرى أن الأفراد الذين لديهم حاجة كبيرة للقوة يستمدون رضاهم من خلال قدرتهم على السيطرة والتأثير على الآخرين، أما الأفراد الذين لديهم حاجة كبيرة للاندماج فإنهم يستمدون رضاهم من خلال تكوين علاقات جيدة مع الآخرين،

¹ طارق عبد الرؤوف وإيهاب عيسى المصري، مرجع سبق ذكره، ص 54.

² عادل عبد الرزاق هاشم، مرجع سبق ذكره، ص 94.

³ ناصر العديلي، الرضا الوظيفي دراسة ميدانية لاتجاهات ومواقف موظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة رسالة ماجستير منشورة في علم النفس الإداري من جامعة ولاية كاليفورنيا، 1981، ص 36.

⁴ طارق عبد الرؤوف وإيهاب عيسى المصري، مرجع سبق ذكره، ص 113.

ويضعون قيمة كبيرة لصداقة ومشاعر الناس اتجاههم، في حين أن الأفراد الذين لديهم حاجة كبيرة للانجاز فإنهم يستمدون من خلال تحقيق أهدافهم.¹

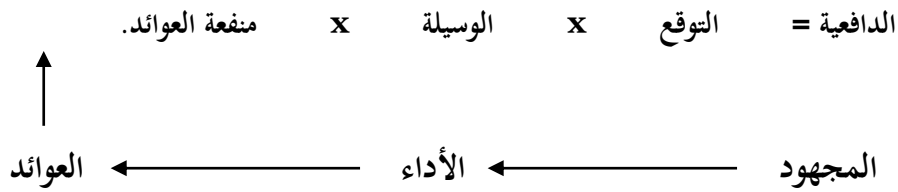
د- نظرية العائد :

يرى فورم Voorn 1964، أن الرضا الوظيفي لا يتحقق لدى الفرد نتيجة للوصول إلى هدف ما بقدر ما هو نتيجة إدراك الفرد للجهد الذي يبذله في سبيل تحقيق الهدف، حيث أن الفرد يتحقق لديه إحساس إيجابي بالثقة والشعور بالرضا عندما يستشعر تقبله النتيجة المتوقعة مقابل ما بذله من أداء.²

ولتوضيح النظرية نعرض على خصائصها التالية:³

- أن الفرد يميل إلى الاختيار بين بدائل عديدة لسلوك، واختيار الفرد لسلوك معين مبني العائد المترتب عن القيام بهذا السلوك.
 - أن دافعية الفرد لأداء عمل معين محصلة لثلاث عناصر :
 - ✓ توقع الفرد أن العمل الذي يقوم سيؤدي إلى عمل معين.
 - ✓ توقع الفرد بأن الأداء هو وسيلة للحصول على عوائد معينة.
 - ✓ توقع الفرد أن العائد الذي سيحصل عليه ذو منفعة.
- بناء على ما سبق يمكن إبراز العناصر التي تشكل دافعية الفرد في المعادلة التالية :
- الدافعية = التوقع x الوسيلة x منفعة العوائد.
- والشكل الموالي يوضح العلاقة :

الشكل رقم (1-8): يوضح عملية التوقع



المصدر: طارق عبد الرؤوف، إيهاب عيسى المصري، مرجع سابق، ص 99.

ذ- نظرية x و z :

قام مالك غرغور سنة 1962 بتقديم مجموعتين من الفروض في شكل نظريتين عن الطبيعة الإنسانية وتقوم النظريتين على الأركان التالية:⁴

نظرية x على ثلاثة أركان وهي :

¹ عادل عبد الرزاق هاشم، مرجع سابق، ص 96.

² طارق عبد الرؤوف وإيهاب عيسى المصري، مرجع سبق ذكره، ص 114.

³ عادل عبد الرزاق هاشم، مرجع سبق ذكره، ص 98.

⁴ منير نوري، الوجيز في تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص 25.

- أغلب العاملين لا يحبون العمل ولا يرغبونه.
- أغلب العاملين لا يعملون إلا إذا أجبروا على ذلك.
- أن معظم الناس يرغبون في أن يكونوا موجهين بدلا من الاعتماد على أنفسهم، ولا يتحملون المسؤولية وقليلي الطموح.

أما نظرية **y** فتقوم على :

- العمل هو نشاط طبيعي مثل اللعب والراحة؛
 - الأفراد قادرون على التوجيه والرقابة الذاتية وهم ملتزمون بتحقيق الأهداف؛
 - معظم العاملين لديهم القدرة على التخيل والابتكار.
- مما سبق يمكننا القول بأن النظريات السابقة تعبر عن وجهات نظر حول العوامل المتعلقة بالرضا الوظيفي، فنلاحظ أن الباحثين حاولوا تفسير السلوك الإنساني من خلال عدة افتراضات وتفسيرات للعناصر المؤثرة فيه للوصول إلى نتائج تفسر العوامل المتعلقة بالرضا الوظيفي.

ثانيا: نتائج الرضا الوظيفي:

ينعكس أثر مستوى الرضا الوظيفي على مجموعة من الظواهر تتمثل أغلبها عموما في المتعلقة بالأداء ومعادل الغياب ودوران العمل، بالإضافة إلى حوادث العمل والأمراض المهنية، وقد ذكر أنس عبد الباسط عباس مجموعة منها وتتمثل في:¹

1- الرضا الوظيفي ومعادل دوران العمل : حيث خلصت أغلب الدراسات بدرجات متفاوتة إلى أن هنالك علاقة سببية بين الرضا الوظيفي ومعادل دوران العمل أي أنه كلما زاد الرضا الوظيفي يميل معادل إلى الإنخفاض.

2- الرضا الوظيفي ومعادل الغياب : كلما كان الفرد راضيا عن العمل كلما قل معدل غيابه حيث أن قرار الذهاب إلى العمل أو الغياب متوقف على ما هو متقدم للفرد تجعله يلتحق بالعمل، أما إذا كانت مغريات ترك العمل أكثر مما يقدمه العمل للفرد سوف يتغيب.

3- الرضا عن العمل والإصابات : إن انعدام الدافع ورغبة الفرد في أداء عمله تنعكس على مزاوله نشاطه بالجودة والنمط المطلوب في استعمال الآلات والأدوات مما قد يسبب له حوادث أو أخطار، وهنا تبرز العلاقة السلبية بين الرضا الوظيفي والإصابات حيث كلما قل الرضا الوظيفي زاد معدل الإصابات.

4- الرضا عن العمل والأداء : كان الاعتقاد التقليدي السائد أن العامل المنتج هو العامل السعيد، وأن الاتجاه الايجابي والموقف الجيد عن العمل يؤدي إلى سلوك أداء جيد، ولكن في دراسات أجريت على العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء إلى وجود علاقة إيجابية ولكن بنسبة ضعيفة.

في حين نفت بعض الدراسات وجود علاقة بين الرضا الوظيفي والأداء للأسباب التالية:²

¹ أنس عبد الباسط عباس، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار المسيرة، عمان- الأردن، 2010، ص 226.

² أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2013، ص232.

أن هيكل العمل يفرض على الفرد العمل بمجد واجتهاد، فعلى سبيل المثال تعتبر التكنولوجيا المستخدمة وميكانيكية العمل وحركتها بمثابة عوامل تجبر كل العاملين على الالتزام بطريقة دخول الخامات وتصنيعها وخروجها كمنتجات.

ويعزى نفي العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء إلى وجود عنصر ثالث وهو العوائد، فعند الزيادة في العوائد يرتفع كل من الرضا والأداء معا، مما يشعر الفرد عند ارتفاعهما كما لو أنهما مرتبطان، بينما كلاهما يظهر كنتيجة مباشرة لوجود عوائد العمل.

الفرع السادس: مسببات الرضا الوظيفي والعوامل التي تؤثر فيه

يعتبر مستوى الرضا الوظيفي من بين المؤشرات المهمة التي في ال مؤسسة بحيث أن ارتفاع مستوى رضا ينعكس بشكل مباشر على مردودية العاملين، لذلك كان لزاما على المنظمات في ظل الطبيعة النفسية والخصائص الشخصية للمورد البشري العمل على تحديد ودراسة المسببات، والعوامل التي تؤثر فيه.

1- مسببات الرضا الوظيفي :

يمكن تقسيم مسببات الرضا الوظيفي إلى قسمين، الأول خاصة بالفرد نفسه والثانية خاصة بالتنظيم والتي يمكن الإشارة إليها كما يلي¹:

أولاً- المسببات التنظيمية :

- نظام العوائد : وتتمثل في المكافآت، الحوافز، الترقيات وتوفرها بالشكل العادل وبنظام محدد تجعل الفرد يشعر بالرضا.
- الإشراف : يترب عن نمط الإشراف وعدالة المشرف أثر على درجة رضا الفرد لإدراك الفرد بالاهتمام والحماية التي يتلقاها من مشرفه.

- سياسة ال مؤسسة : حيث يشير وجود أنظمة عمل، لوائح، والإجراءات وقواعد تنظيم العمل تساعد في تسهيل العمل.
- تصميم العمل : حينما يكون للعمل تصميم سليم يسمح بالتنوع، والمرونة والتكامل والأهمية والاستقلال، وتوافر معلومات كافية يكون هنالك ضمان نسبي بالرضا عن العمل.

- ظروف العمل الجيدة : كلما كانت ظروف العمل المادية مناسبة ساعدت على رضا العاملين عن عملهم، ومن أهم هذه ما يتعلق بالإضاءة، الحرارة، والتهوية، حجم المكتب، حجم الاتصالات الشخصية حجم الحجرة وغيرها.

ثانياً - المسببات الشخصية :

تشير أغلب الدراسات التي تناولت موضوع الرضا الوظيفي أنه يتأثر بشخصية الفرد، فهنالك أشخاص بطبعهم وشخصيتهم يكونون أقرب إلى الرضا والاستياء ومن بين أهم هذه المسببات ما يلي²:

- احترام الذات : كلما كان هنالك ميل لدى الأفراد للاعتداد برايه، واحترام ذاته، وعلو قدره، كان أقرب إلى الرضا عن العمل، حيث أن الأفراد الذين يشعرون بالنقص في قدراتهم أو عدم تقدير الذات عادة ما يكونون غير راضين عن العمل.
- تحمل ضغوط العمل : كلما كان الفرد قادرا على تحمل ضغوط العمل والتكيف معها كلما كان أكثر رضا والعكس.

¹ أنس عبد الباسط عباس، مرجع سبق ذكره، ص225.

² أنس عبد الباسط عباس، مرجع سبق ذكره ، ص 226.

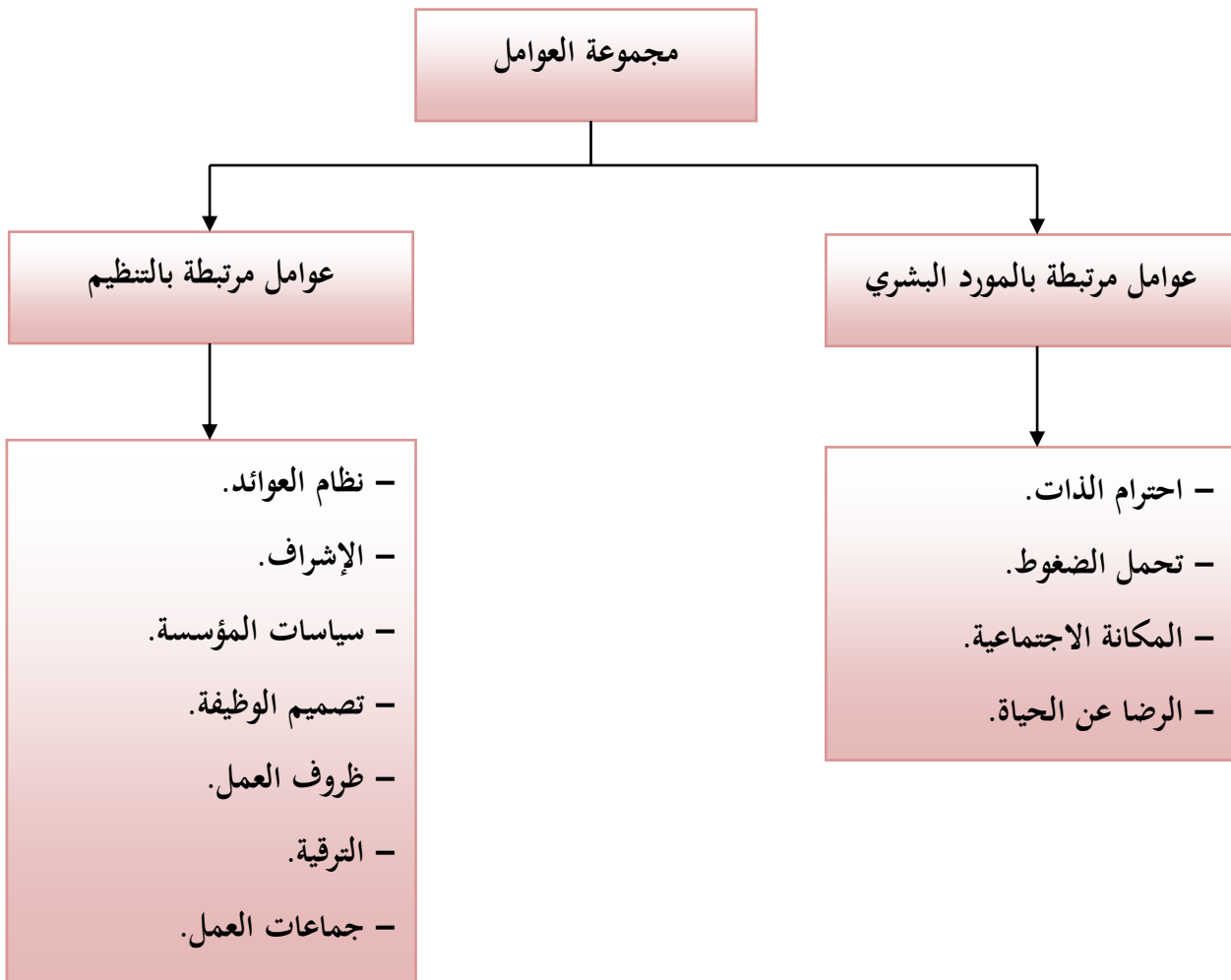
- المكانة الاجتماعية : كلما ارتفعت المكانة الاجتماعية، أو الوظيفية والأقدمية كلما زاد رضاه، أما إذا قلت مكانة الفرد اجتماعيا ووظيفيا وقلت الأقدمية زاد استياء الفرد.

- الرضا عن الحياة : تنعكس صورة السعادة في الحياة العامة على الحياة الوظيفية فغالبا الأفراد الراضون عن حياتهم العامة سعداء داخل العمل، والعمال تعساء تنعكس تعاستهم على رضاهم الوظيفي، وعليه فإن المسببات التنظيمية كانت أو المسببات الشخصية تساعد على تكوين الرضا الوظيفي وأن العامل الراضي وظيفيا شعر بالارتياح والأمن الوظيفي مما يزيد من ولائه وأن أي نقص أو عدم قبول سبب من هذه المسببات يؤدي إلى تزعزع الرضا الوظيفي.

الفرع السابع: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

يمكن تصنيف العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي في مجموعتين رئيسيتين كما يوضحهما الشكل التالي :

الشكل رقم (1-9): يوضح العوامل المؤثرة في رضا العاملين



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الدراسات السابقة.

أولاً: العوامل المرتبطة بالموارد البشري وأثرها على رضا العاملين

تشير الأبحاث العلمية إلى أن رضا العاملين تؤثر فيه العديد من العوامل المرتبطة بشخصية المورد البشري نذكر منها ما يلي:¹

1- احترام الذات ورضا العاملين:

من المتوقع أنه كلما كان المورد البشري يمتلك شخصية تميل إلى الاعتزاز بالنفس وتقدير الذات، كلما كان أكثر رضا، والعكس صحيح بالنسبة للمورد البشري الذي لا يملك خاصية الاعتزاز بالنفس وتقدير الذات.

2- تحمل ضغوط العمل ورضا العاملين:

من المتوقع أن الموارد البشرية التي تتميز بأن لديها قدرة عالية على تحمل ضغوط العمل والتكيف معها، تكون أكثر رضا من تلك التي تتميز بأن لديها قدرة ضعيفة على تحمل الضغوط حيث تنهار بسرعة فور وجود عقبات أمامها.

3- المكانة الاجتماعية ورضا العاملين:

من المتوقع أن الموارد البشرية التي ترتفع لديها المكانة الاجتماعية تكون أقل رضا من تلك التي تحضاً بمكانة اجتماعية متواضعة. فعندما نكون أمام موارد بشرية من مكانة اجتماعية عالية فإن ذلك يخلق لديها ثقافة ومكانة قد تصبح معها أكثر مشروطة ومطالبة بظروف عمل جيدة، فرص ترقية أكبر... إلخ، وهو ما يعني انخفاض رضاها الوظيفي.

4- الرضا عن الحياة ورضا العاملين:

من المتوقع أن الموارد البشرية الراضية عن حياتها الاجتماعية عموماً وحياتها العائلية والزوجية خصوصاً عادة ما تنقل هذا الشعور إلى عملها، والعكس صحيح بالنسبة للموارد البشرية غير الراضية عن حياتها الاجتماعية حيث تنتقل مشاعر الاستياء إلى عملها.

ثانياً: العوامل المرتبطة بالتنظيم وتأثيرها على رضا العاملين

هناك العديد من العوامل المرتبطة بالتنظيم والتي لها تأثير على شعور الموارد البشرية برضا العاملين نذكر منها ما يلي:²

1- العوائد ورضا العاملين:

تشير العوائد إلى مختلف القيم المادية (الأجر، العلاوات... إلخ) وغير المادية (التقدير والاحترام، التكريمات... إلخ) التي يتحصل عليها المورد البشري من خلال تأديته لمهام وظيفته.

ويزداد شعور المورد البشري برضا العاملين كلما أدرك بأن هذه العوائد تلي تطلعاته ويراع فيها مبدأ العدالة.

2- نمط الإشراف ورضا العاملين:

كلما كان المشرف مهتماً بحاجات ومشاعر مرؤوسيه ويتيح لهم فرصة التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم بكل حرية، كلما ارتفع لديهم مستوى الشعور برضا العاملين، والعكس صحيح في حالة وجود مشرف استبدادي.

¹ محمد فتحي عكاشة، علم النفس الصناعي، مطبعة الجمهورية، الإسكندرية، 1999، ص 203-204.

² المرجع نفسه، ص 202-203.

3- سياسات المؤسسة ورضا العاملين:

تشير سياسات المؤسسة إلى تلك الإجراءات التي تنظم العمل. فكلما كانت هذه الإجراءات واضحة وبسيطة ومرنة، كلما ازدادت قدرة الموارد البشرية على التحكم في عملها وهو ما يؤدي إلى زيادة مستوى رضاها الوظيفي، والعكس صحيح في حالة وجود إجراءات جامدة ومعقدة.

4- تصميم العمل ورضا العاملين:

كلما كان العمل مصمم بالشكل الذي يعطي للمورد البشري فرصة وحرية أكبر للإبداع في العمل والاستقلالية في تخطيطه وتنفيذه ومراقبته، كلما أدى ذلك إلى زيادة مستوى رضاه الوظيفي والعكس صحيح في حالة وجود تصميم سيء للعمل.

5- ظروف العمل المادية ورضا العاملين:

كلما كانت الظروف المادية للعمل من تهوية، إضاءة، ترتيب المكاتب... إلخ ظروف مناسبة كلما ازدادت درجة تقبل المورد البشري لبيئته عمله، وهو ما ينعكس بالإيجاب على مستوى رضاه الوظيفي والعكس صحيح في حالة وجود ظروف مادية سيئة للعمل.

6- فرص الترقية ورضا العاملين:

تشير نتائج الدراسات إلى أن هناك علاقة طردية بين توفر فرص الترقية وبين رضا العاملين. حيث يرى فكتور فروم (Victor Vroom) أن العامل المحدد لأثر فرص الترقية على رضا العاملين هو توقعات المورد البشري عن هذه الفرص. فكلما كان توقع أو طموح المورد البشري للترقية أكبر من ما هو متاح فعلا، كلما قل مستوى رضاه الوظيفي والعكس صحيح.¹

7- جماعات العمل والرضا الوظيفي:

تشير الدراسات إلى أنه في الحالة التي يكون فيها هناك تماسك وتضامن ما بين أعضاء الجماعة فإن ذلك يؤدي إلى زيادة مستوى شعور أعضائها بالرضا الوظيفي، والعكس صحيح في حالة وجود صراع و عدم ثقة وتعاون بين أعضاء الجماعة.² من خلال ما تقدم ذكره في هذا المطلب نستنتج أن رضا العاملين هو عامل عام تؤثر فيه العديد من العوامل المرتبطة بالمورد البشري والتنظيم، وكلما كانت هذه العوامل مصدر إشباع الحاجات وتوقعات المورد البشري المادية وغير المادية، كلما أدى ذلك إلى زيادة مستوى رضاه الوظيفي والعكس صحيح.

الفرع الثامن : تأثير التسويق الداخلي على رضا العاملين

يبرز تأثير التسويق الداخلي على تحقيق رضا العاملين من خلال تطبيق برامجهم ويتمثل هذا التأثير في النقاط التالية:³

¹ أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 146.

² المرجع نفسه، ص 147-148.

³ عبد المؤمن بولعراس، "أثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي (دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر ACTEL طولقة)"، مذكرة ماستر في علوم التسويق، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016، ص 9-10.

- **تطوير وتحسين مستوى أداء العامل :** يعتبر العامل أول المستفيدين من برامج التسويق الداخلي لأنها تعمل على توفير كافة الظروف الملائمة، بالإضافة إلى برامج التدريب والتطوير وغيرها من الأنشطة التي تدخل ضمن برامج التسويق الداخلي والتي تساهم في تحسن أداء العامل وبالتالي زيادة اعتمازه بالعمل الذي يقوم به.
- **تحسين العلاقات بين العاملين :** من خلال برامج التسويق الداخلي تتغير نظرة العامل لزميله، سواء كان في نفس المستوى الإداري أو أعلى أو أقل، بشكل جذري وبالتالي يصبح الشعور بالانتماء لل مؤسسة أمر إيجابي بالنسبة للعامل أو الموظف.

كما يظهر تأثير التسويق الداخلي على رضا العاملين في :¹

أن التسويق الداخلي من خلال أبعاده يلعب دورا هاما وذلك لما له من أثر إيجابي على رضا العاملين، كما أن له تأثير إيجابي على أداءهم لأعمالهم بجودة عالية في توفير بيئة عمل مناسبة قائمة على المساواة ضمن أنظمة المؤسسة وجعلها ثقافة للعاملين فيها، وتوفير أساليب للاتصال فعالة لإنشاء علاقات ايجابية في بيئة العمل، ووضع نظام للحوافز والمكافآت وتوفير برامج تدريبية لإكساب العاملين المهارات التي تمكنهم من إنجاز الأعمال الموكلة إليهم بكفاءة كلها مجتمعة ستعمل على تحقيق مستويات عالية من الرضا الوظيفي وتساهم في رفع أداءهم لأعمالهم بجودة عالية بسرعة وتكلفة أقل.

أولاً: تأثير التدريب على رضا العاملين

حيث يظهر هذا التأثير فيما يلي :²

إن التوجه بأسلوب التدريب الأولي عملية إستراتيجية لتنقيح المهارات والقدرات للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية لتمكين العاملين من تحقيق الأغراض التي وجدوا من أجلها بكفاءة وفعالية وزيادة قدرتها التنافسية والوصول للارتقاء بجودة العروض المقدمة للزبون الخارجي وتحقيق التمكين ورضا العاملين.

المتميزين وتنمية المهارات والمعارف والممارسات الوظيفية والتقنية والتكنولوجية المرافقة لغرض التميز في الأداء وزرع روح المبادرة الخلاقة والمبدعة لدى الأفراد العاملين لتتصلب العلاقات المتبادلة بين الزبون الداخلي والزبون الخارجي من خلال التنسيق والتعاون بين البرامج التدريبية لإدارة الموارد البشرية والأنشطة التسويقية الداخلية المعلنة والفاعلة لها.

ثانياً : تأثير فرق العمل على رضا العاملين

يتجسد تأثيره في كون أن :³

- جماعة العمل تؤثر على رضا الفرد بالقدر الذي تمثله هذه الجماعة مصادر منفعة للفرد أو مصادر توتر له، فكلما كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين في العمل يحقق تبادل للمنافع بينه وبينهم كلما كانت جماعة العمل مصدرا لرضا الفرد عن

¹ عمر علي بابكر، "أثر ممارسات (أبعاد) التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي وأداء العاملين بالبنك السوداني الفرنسي"، ع الخامس عشر مج الثاني، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، جامعة جازان، السعودية، 2019، ص10.

² كرم جنادي، مرجع سبق ذكره، ص 85.

³ عمر رملي، "التدريب المهني وتأثيره على الرضا الوظيفي"، مذكرة ماستر في العلوم الاجتماعية، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة العقيد أكلي محمد أولحاج، البويرة، 2012، ص ص 55-56.

- عمله وكلما كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين يخلق توترا لديه أو يعوق إشباعه لحاجاته أو وصوله لأهدافه كلما كانت جماعة العمل مسببا لاستياء الفرد من عمله.
- أثر جماعة العمل على الرضا يتوقف على الفرص المتاحة للفرد للتفاعل مع أفراد آخرين في العمل، فعندما تعوق طبيعة العمل إمكانية تفاعل الفرد مع الآخرين يمثل مصدر إشباع فإن رضا الفرد عن عمله سيكون منخفضا.
- انطلاقا مما سبق ذكره يمكننا أن نضيف أن أثر جماعة العمل على الرضا يتوقف أيضا على مدى الحاجة إلى الانتماء، فكلما زادت قوة هذه الحاجة كلما أثر التفاعل مع الجماعة على درجة رضا الفرد بشكل كبير.

ثالثا : أثر التحفيز على رضا العاملين

- الحوافز المأخوذة من التحفيز، وهي الأدوات المادية والمعنوية التي ينتهجها أرباب العمل لزيادة الرضا الوظيفي للعاملين، والذي يلعب دورا رئيسيا ومهما في تطوير المؤسسة وزيادة الأرباح، ويمكن توضيح هذا الدور بالنقاط التالية:¹
- التقليل من الشكاوي والتظلمات المقدمة من قبل العاملين لإدارة المؤسسة بكل ما يتعلق بالعمل.
- رفع روح المعنوية العاملين ما يزيد من التزامهم بمواعيد وقوانين العمل، وعدد ساعات العمل والتقليل من تغيبهم عن العمل، الأمر الذي ينعكس بالإيجاب على زيادة إنتاجيتهم التي تترجم بزيادة الأرباح.
- تقليل تهرب العاملين من المنشأة بسبب تدني رضاهم الوظيفي، لأن تكرار مثل هذه الحالة يزيد من خسائر المؤسسة فيما يخص زيادة تكلفة العاملين الجدد.
- تمسك العاملين بعملهم بدل جهود إضافية لتجنب تسريحهم من العمل، أو الاستغناء عن خدماتهم وإقالتهم.

رابعا : تأثير التمكين والاتصال الداخلي على رضا العاملين

1) تأثير التمكين على رضا العاملين

- يحقق التمكين مجموعة من الفوائد للمورد البشري نذكر منها:²
- تطوير مستوى الأداء، إذ أن المؤسسة التي تحاول تمكين مواردها البشرية تحاول أيضا أن تمنحها ثقته وصلاحية وحرية أكبر في التصرف.
- تحقيق المشاركة الفعالة إذ أن التمكين يحقق المشاركة الفعالة والمهذبة للموارد البشرية ويجنبها المشاركة السلبية غير الهادفة.
- تحقيق رضا العاملين، إذ أن التمكين يعطي حرية أكبر للمورد البشري في إنجاز عمله والتحكم فيه مما يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي.

¹ Hyatok.com, H 10:30, 22/04/2022

<https://hyatok.com/8A>

² شفيق شاطر، "أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية"، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2010، ص 60.

2) تأثير الاتصال الداخلي على رضا العاملين

حيث يظهر هذا التأثير في:¹

أن خلق جو اجتماعي مناسب محيط العمل وإقامة علاقات صداقة بين العمال ويعمل على حلها هذا من جهة ومن جهة أخرى اعتراف الإدارة بأهمية ما يقدمه العامل من أداء، ووضع في موضع تقدير واحترام فيؤدي إلى تحقيق الرضا لديه، فالرأي السائد بين الرؤساء والمرؤوسين هو أن الاتصال الجيد داخل المؤسسة ينطوي على أكثر من فائدة فبدونه لا يمكن أن ترقى المؤسسة إلى مستوى أعلى منها، فالتوازن في الاتصالات يؤدي إلى قدر كبير من السلوك الإيجابي الذي ينعكس في الروح المعنوية العالية للعمال وبناء فريق متعاون تجمع بينه العلاقات القوية خاصة وقت الأزمات والكوارث.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للتسويق الداخلي ورضا العاملين

لتحقيق أهداف الدراسة، تناول هذا العنصر الدراسات والبحوث السابقة التي ترتبط بموضوع الدراسة الحالية وهو أثر التسويق الداخلي على رضا العاملين، لأن استعراض الدراسات السابقة لها أهمية بالغة في عملية البحث العلمي حيث يستفيد منها الباحث في:

- تحديد وتوجيه وتدعيم مسارات بحثه العلمي؛
- تزويد الباحث بالمعايير والمقاييس والمفاهيم والإجراءات والاصطلاحية التي يحتاجها؛
- كما أنها تؤكد له بعدم التطرق للمشكلة التي هو بصدد بحثها من نفس الزاوية؛
- يستفيد الباحث من إيجابيات مناهجها ويتجنب سلبياتها؛
- يضيف معلومات مفيدة تساعد الباحثين لإكمال ما توقف عنده من سبقهم من الدارسين في الموضوع نفسه، ومكمل لما سوف يعرض من خلال البحث.

لذلك خصص هذا العنصر لطرح الدراسات والبحوث السابقة محل البحث وقد تم تصنيفها وفق الحدائثة، وحسب درجة ارتباطها بموضوع هذه الدراسة.

قسم هذا المبحث لمطالبي وهي: الدراسات السابقة باللغة العربية والدراسات السابقة باللغة الأجنبية، وتقييم الدراسات.

المطلب الأول: الدراسات السابقة حول التسويق الداخلي ورضا العاملين

الفرع الأول: عرض الدراسات السابقة باللغة العربية

- 1- دراسة بن خنائة صبرين (2020): جاءت هذه الدراسة تحت عنوان: "أثر التسويق الداخلي في الولاء التنظيمي دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز -بسكرة".¹

¹ وسام كلاش، "دور الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة الجامعية الجزائرية"، مذكرة ماستر في علوم الإعلام والاتصال تخصص اتصال وعلاقات عامة، جامعة العربي بن المهدي، أم البواقي، 2016، ص 61.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق التسويق الداخلي وكذا مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز - بسكرة، ومن ثم تحليل العلاقة والأثر بين كل من التسويق الداخلي والولاء التنظيمي فيها. ولقد قدمت هذه الدراسة إحاطة نظرية عن التسويق الداخلي والولاء التنظيمي، أما في الجانب التطبيقي منها فقد تم استخدام استبانة لجمع البيانات والتي وزعت على عينة بلغت (37) عامل أو موظف، كما تم استخدام برنامج SPSS في التحليل الإحصائي للبيانات، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الداخلي بمختلف أبعاده على الولاء التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0,05)، بما مقداره (21,3%). كما توصلت الدراسة أيضا إلى وجود أثر لأبعاد التسويق الداخلي والمتمثلة في: فرق العمل، التحفيز، الدعم الإداري، والاتصال الداخلي، وهي الأكثر تأثيرا على الولاء التنظيمي للعاملين بإستثناء البعدين تدريب وتمكين العاملين. واستنادا على النتائج المتوصل إليها تم تقديم مجموعة من التوصيات استكمالا لمستلزمات الدراسة نذكر منها: ضرورة الاهتمام بالعاملين وزيادة الدورات التدريبية التي تساعدهم على رفع مهاراتهم وتطوير سلوكياتهم، وبناء نظام فعال لتفويض وذلك من أجل تعزيز مستوى التمكين الهيكلي داخليا.

2- دراسة سليمان كريمة وآخرون (2020): جاءت هذه الدراسة الموسومة بـ: "دور التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي".²

تناولت هذه الدراسة موضوع دور التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، وقد تم اختبار هذه الدراسة في شركة اتصالات الجزائر بمدينة الوادي.

وطبقت الدراسة على عينة من الموظفين مكونة من (40) موظف، حيث استخدمت الدراسة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات والبيانات فضلا عن المقابلات الشخصية، الملاحظة الميدانية والوثائق، وتم توزيع الاستبيان عشوائيا على مختلف الموظفين في شركة اتصالات الجزائر، وذلك على اختلاف مستوياتهم الإدارية والعلمية، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها ما يلي:

- مستوى إدراك التسويق الداخلي والرضا الوظيفي لدى العاملين بشركة اتصالات الجزائر منخفض.
- توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين التسويق الداخلي والرضا الوظيفي لدى الموظفين في شركة اتصالات الجزائر بمدينة الوادي.

3- دراسة حسني هرشة حفيظة (2019): جاءت الدراسة تحت عنوان: "أثر التسويق الداخلي في تعزيز التعلم التنظيمي دراسة حالة مديرية الصيانة لشركة سوناطراك - بسكرة".¹

¹ بن خنثة صرين، أثر التسويق الداخلي في الولاء التنظيمي دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز - بسكرة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير غير منشورة، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2020.

² سليمان كريمة وآخرون، دور التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير غير منشورة، جامعة حمه لخضر - الوادي، 2020.

تهدف الدراسة الحالية إلى البحث عن فهم أفضل العلاقة التي تربط بين التسويق الداخلي والتعلم التنظيمي، وذلك من خلال بناء نموذج قابل للتطبيق، يتكون من متغيرين أساسيين والمتمثلين في التسويق الداخلي بأبعاده المتمثلة بعناصر مزيج التسويقي (المنتج الداخلي، السعر الداخلي، التوزيع الداخلي، الترويج الداخلي) والتعلم التنظيمي بأبعاده المتمثلة في مراحل عملياته وفقاً لنموذج Huber.

وبغية تحقيق ذلك، تم تصميم استبيان مكون من 35 عبارة، تم توزيعها على عينة من إدارات مديرية الصيانة لشركة سوناطراك - بسكرة، حيث اعتمداً على عينة عشوائية البالغ حجمها 70 إطار من المجتمع الأصلي البالغ 95 إطار، واسترجاعها بأكملها، فقد كانت قابلة لتحليل الإحصائي باستخدام برنامج Spss.v20.

ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها هو أن مديرية محل الدراسة تطبق أن هناك ممارسة لعناصر المزيج التسويقي الداخلي بشكل ضمني وليست مقصودة وموجهة لتحقيق أهداف التسويق الداخلي، وتتم بشكل متوسط بالتعلم التنظيمي، هذا من وجهة نظر الباحثين، بالإضافة إلى وجود أثر للتسويق الداخلي وكل بعد من أبعاده على التعلم التنظيمي، وعدم وجود فروقات، ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول متغير التسويق الداخلي تعزى للمتغيرات (العمر، المؤهل العلمي، الخبرة)، بينما توجد فروق على مستوى واستناداً على النتائج المتوصل إليها، تم تقسيم مجموعة من التوصيات استكمالاً لمستلزمات الدراسة ولغرض الاستفادة منها.

4- دراسة آمال مامة وإيمان بوعموشة (2019): جاءت هذه الدراسة تحت عنوان: "تأثير جودة الخدمة العمومية في تحقيق رضا العملاء دراسة عينة من عملاء بلدية جيجل".²

إن الهدف الأساسي من معالجة هذا الموضوع هو تقديم إطار نظري يعرف المفاهيم المتعلقة بجودة الخدمة العمومية ورضا العميل، إضافة إلى إبراز العلاقة التي تربط جودة الخدمة العمومية برضا العميل، فتوفر الجودة في الخدمة العمومية المقدمة يخلق الرضا لذا العملاء.

أما في الجانب التطبيقي فقد استهدفت الدراسة بلدية جيجل، لمعرفة جودة الخدمة العمومية التي تقدمها البلدية وتأثيرها في تحقيق رضا العملاء، فقد تم استخدام الاستبيان الذي وجه لعينة من العملاء بولاية جيجل كأداة رئيسية لجمع البيانات، كما تم الاعتماد على المقابلة في هذه الدراسة، إذ تمكنا من خلالهما أن عملاء البلدية يتمتعون بدرجة متوسطة من الرضا حول الخدمات التي تقدمها بلدية جيجل.

5- دراسة بوعزيز خير الدين وشعباني محمد (2019): جاءت هذه الدراسة الموسومة بـ: "أثر التسويق الداخلي على جودة الخدمة العمومية دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية (EPH) مقرة".³

¹ حسني هرشة حفيفة، أثر التسويق الداخلي في تعزيز التعلم التنظيمي دراسة حالة مديرية الصيانة لشركة سوناطراك - بسكرة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير غير منشورة، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2019.

² آمال مامة وإيمان بوعموشة، تأثير جودة الخدمة العمومية في تحقيق رضا العملاء دراسة عينة من عملاء بلدية جيجل، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التجارية غير منشورة، جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل، 2019.

³ بوعزيز خير الدين وشعباني محمد، أثر التسويق الداخلي على جودة الخدمة العمومية دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية (EPH) مقرة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، 2019.

تهدف الدراسة إلى بيان مصطلح التسويق الداخلي وتأثير أبعاده المختلفة : (الدور الوظيفي والتمكين، التدريب، التحفيز، الاتصال الداخلي والعلاقات بين العاملين، المحيط المادي للخدمة، ثقافة الخدمة) كمتغير مستقل على تحسين جودة الخدمة العمومية كمتغير تابع.

كما اعتمدنا في جمعنا للمعلومات والبيانات على استمارة الاستبيان التي صممت لهذا الغرض قمنا بتوزيع (65) استبانة لدى العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية -مقرة، وقد تم استرجاع (60) استبانة صالحة للتحليل، وتمت معالجة المعلومات والنتائج باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss 20.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هو أنه يوجد اهتمام بالتسويق الداخلي كفلسفة بدرجة تحت المتوسط على الرغم من أن هناك ممارسة البعض أنشطته، كما بينت النتائج وجود ارتباط إيجابي بين التسويق الداخلي وجودة الخدمة المقدمة، وخلصت الدراسة إلى أن تحسين الجودة في الخدمة العمومية الاستشفائية يبذل المزيد من الجهود اتجاه تلبية حاجات العاملين وكسب رضاهم لضمان تقديم أفضل الخدمات، يقتضي بالضرورة تبني مفهوم التسويق الداخلي من طرف هذه المؤسسة من خلال الاهتمام بجميع أبعاده.

6- دراسة دخاخنة فايزة وبن الطيب مريم (2013): جاءت هذه الدراسة تحت عنوان: "أثر التسويق الداخلي في تحسين صورة المؤسسة الخدمية دراسة حالة اتصالات الجزائر مديرية قلمة".¹

تهدف هذه الدراسة إلى تأثير التسويق الداخلي على تحسين صورة المؤسسة الخدمية، إذ زاد الاهتمام بالتسويق الداخلي في المنظمات وخاصة الخدمية منها في الوقت الحاضر ولا سيما بعد بروز دور التسويق الداخلي وأهميته في الحصول على أفراد ذوي قدرات ومهارات عالية، قادرين على تحمل المسؤولية وتقديم خدمات ذات مستوى عالي من الجودة للزبائن وكل هذا يؤدي إلى تحسين صورة المؤسسة في ذهن الزبون.

ولقد قدمت الدراسة بإحاطة نظرية عن التسويق الداخلي وإجراءاته وكذا كيفية إدارة الصورة في المؤسسات، أما في الإطار العملي من الدراسة فقد تم اختيار مؤسسة اتصالات الجزائر بوصفها مجالاً لإجراء الجانب الميداني من الدراسة وذلك لتبيان أثر التسويق الداخلي في تحسين صورة المؤسسة الخدمية أين خلصت الدراسة إلى وجود ارتباط وتأثير كبير للتسويق الداخلي في الارتقاء بصورة المؤسسة لدى الجمهور.

الفرع الثاني: عرض الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

1- دراسة Sarikaya Seref; Keskinli Kara S. Bilge (2020): جاءت هذه الدراسة بعنوان:

Organizational Trust and Organizational Support as a Predictor of Job Satisfaction, International Journal of Curriculum and Instruction, v12 spec ISS p435-467.¹

¹ دخاخنة فايزة وبن الطيب مريم، أثر التسويق الداخلي في تحسين صورة المؤسسة الخدمية دراسة حالة اتصالات الجزائر مديرية قلمة، مذكرتك لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير غير منشورة، جامعة 8 ماي 1945 - قلمة، 2013.

تهدف هذه الدراسة، من خلال تحديد مستوى الثقة التنظيمية للمعلمين وتصورهم للدعم التنظيمي، إلى تحديد مدى توقع هذه المتغيرات بالرضا الوظيفي تم تصميم البحث ضمن نموذج الفرز الترابطي مجتمع البحث هم المعلمين الذين يعملون في المدارس الابتدائية والثانوية العامة في منطقة Yenimahalle في مدينة أنقرة.

تم أخذ عينات من البحث مع 497 معلما تم تحديدهم باستخدام تقنية أخذ العينات العشوائية البسيطة. تم استخدام "مقياس الرضا الوظيفي" و"مقياس الثقة التنظيمية" و"مقياس الدعم التنظيمي المتصور"، لجمع البيانات تم استخدام الإحصاء الوصفي ومعامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار البسيط والمتعدد في تحليل البيانات المجمع نتيجة للبحث، ثبت أن الرضا الوظيفي للمعلمين هو مستوى متوسط، تم تحديد هذه المتغيرات لتكون على مستوى متوسط في الغالب تم تحديد العلاقة بين الرضا الوظيفي والدعم التنظيمي المتصور ليكون في اتجاه إيجابي وعلى مستوى متوسط هناك علاقة إيجابية ومتوسطة المستوى بين الثقة التنظيمية والثقة في المديرين والثقة في الزملاء والثقة في أصحاب المصلحة وفقا لنتائج البحث، يعد الدعم التنظيمي المتصور بمثابة تنبؤ هام للرضا الوظيفي. في حين أن الثقة التنظيمية والثقة في المديرين والثقة في الزملاء هي تنبؤ هام للرضا الوظيفي؛ لقد ثبت أن الثقة في أصحاب المصلحة لا تنبئ بشكل كبير بالرضا الوظيفي.

2- دراسة Faida Chishibanji Lea (2018): جاءت هذه الدراسة بعنوان:

Marketing Interne Et Satisfaction Des Employés De L'uob Cah. Ceruki, 2018 (59) 201-223 ISSN 2412-5873.²

تمثلت أهداف هذه الدراسة في دراسة قياس مستوى الرضا عند العاملين، وقياس مستوى تطبيق التسويق الداخلي، ودراسة العلاقة بين التسويق الداخلي ورضا العاملين في الجامعة الرسمية في بوكافو في الكونغو. وقد جمع الباحث البيانات باستخدام الاستبيان حيث تم مسح الشامل للعينة المتكونة من 144 عامل على مستوى جامعة بوكافو الرسمية، وكان من نتائج تحليل العوامل إلى وجود 3 أبعاد مكونة لرضا العاملين (المنصب، بيئة العمل، المؤسسة)، ووجود مستوى مرتفع لرضا الموظفين، بينما وجود انخفاض في تطبيق ممارسات التسويق الداخلي، بالإضافة إلى وجود علاقة إيجابية بين تطبيق التسويق الداخلي ورضا العاملين.

وقد اقترح الباحث لزيادة الرضا تحتاج الجامعة إلى تحسين تسويقها الداخلي ووضعها من بين استراتيجياتها، لتحقيق التواصل الجيد مع العاملين وتحفيزهم وتدريبهم، وكذا منحهم مزايا متعلقة بالعمل.

3- دراسة San Hwang and Jang Chi (2005): جاءت هذه الدراسة بعنوان:

Relational among internal marketing, employee job satisfaction and hotel performance, International Journal of Management, Vol.22, No2.³

¹ Sarikaya Seref; Keskinli Kara S. Bilge, Organizational Trust and Organizational Support as a Predictor of Job Satisfaction, International Journal of Curriculum and Instruction, v12 spec ISS, bİstanbul Kultur University, Faculty of Education, Ankara, Turkiye, 2020, p435-467.

² Faida Chishibanji Lea, Marketing Interne Et Satisfaction Des Employés De L'uob Cah. Ceruki, (59) 201-223 ISSN 2412-5873, 2018.

³ San Hwang and Jang Chi, Relational among internal marketing, employee job satisfaction and hotel performance, International Journal of Management, Vol.22, No2, 2005.

وقد هدفت إلى دراسة العلاقة بين التسويق الداخلي، الرضا الوظيفي والأداء في الفنادق الدولية في تايوان، حيث شملت العينة 61 فندقاً دولياً في تايوان.

وقد أظهرت الدراسة أن التسويق الداخلي له تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي لدى العاملين، وكذا كان لرضا الوظيفي والتسويق الداخلي التأثير على الأداء التنظيمي.

المطلب الثاني: موقع الدراسة من الدراسات السابقة

نستنتج من خلال الدراسات سواء باللغة العربية أو باللغة الأجنبية، أن هناك علاقة قوية بين التسويق الداخلي ورضا العاملين في الشركة، والذي ينتج عن الابتكار التسويقي وهو ارتفاع مستوى الأداء والابتكار، ووجود الحماس أثناء القيام بالمهام والأنشطة المخولة لكل عامل، ولا يأتي هذا إلا من خلال إستراتيجية فعالة ذات أفاق بعيدة المدى لتحقيق رضا العاملين. هناك العديد من أوجه الاختلاف والتشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، من حيث الزمان والمكان، المجتمع، العينة، الهدف والنتائج، المتغيرات:

الجدول رقم (1-1): يوضح أوجه التشابه وأوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

الدراسات	الهدف من الدراسة	زمن الدراسة	العينة	الأداة المستخدمة	أهم النتائج
الدراسة الحالية: الضب زينب وعميرة راوية	تهدف هذه دراسة إلى إبراز أثر التسويق الداخلي بأبعاده (التمكين، التدريب، التحفيز، والاتصال الداخلي) في تعزيز رضا العاملين في الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز - تقرت	2022	44 موظف	الإستبيان	توجد علاقة طردية قوية بين تطبيق التسويق الداخلي ورضا العاملين، كما أظهرت الدراسة وجود فروق ذو دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول التسويق الداخلي تعزى للمتغيرات الشخصية.
بن خنائة صبرينة	هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق التسويق الداخلي وكذا مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونغاز - بسكرة	2020	37 عامل أو موظف	الإستبيان	وجود أثر لأبعاد التسويق الداخلي والمتمثلة في: فرق العمل، التحفيز، الدعم الإداري، والاتصال الداخلي، وهي الأكثر تأثيراً على الولاء التنظيمي للعاملين بإستثناء البعدين تدريب وتمكين العاملين.

<p>سليمانى كريمة وآخرون</p>	<p>تهدف الدراسة إلى التعرف على مفهوم التسويق الداخلي وحيثياته الفكرية وكذا فهم كيفية تأثير أبعاد التسويق الداخلي على مستويات الرضا الوظيفي.</p>	<p>2020</p>	<p>40</p>	<p>المقابلات الشخصية، والملاحظة والاستبيان</p>	<p>- مستوى إدراك التسويق الداخلي والرضا الوظيفي لدى العاملين بشركة اتصالات الجزائر منخفض.</p> <p>- توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين التسويق الداخلي والرضا الوظيفي لدى الموظفين في شركة اتصالات الجزائر بمدينة الوادي.</p>
<p>حسني هرشة حفيظة</p>	<p>تهدف الدراسة الحالية إلى البحث عن فهم أفضل العلاقة التي تربط بين التسويق الداخلي والتعلم التنظيمي</p>	<p>2019</p>	<p>70 إطار</p>	<p>الإستبيان</p>	<p>عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول التعلم التنظيمي تعزى للمتغيرات الجنس، العمر، المؤهل العلمي، بينما توجد فروق على مستوى الخبرة</p>
<p>أمال مامة وإيمان بوعموشة</p>	<p>إن الهدف الأساسي من معالجة هذا الموضوع هو تقديم إطار نظري يعرف المفاهيم المتعلقة بجودة الخدمة العمومية ورضا العميل</p>	<p>2019</p>	<p>300 عميل</p>	<p>المقابلة والإستبيان</p>	<p>قياس رضا العميل يساعد في تقييم أداء الخدمة الحالي ومعرفة مدى مطابقته لتوقعات العملاء.</p>
<p>بوعزيز خير الدين وشعباني محمد</p>	<p>تهدف الدراسة إلى بيان مصطلح التسويق الداخلي وتأثير أبعاده المختلفة: (الدور الوظيفي والتمكين، التدريب، التحفيز، الاتصال الداخلي والعلاقات بين العاملين، المحيط المادي للخدمة، ثقافة الخدمة) كمتغير مستقل على تحسين جودة الخدمة العمومية</p>	<p>2019</p>	<p>60 عاملا</p>	<p>الإستبيان</p>	<p>يوجد اهتمام بالتسويق الداخلي كفلسفة بدرجة تحت المتوسط على الرغم من أن هناك ممارسة البعض أنشطته، كما بينت النتائج وجود ارتباط إيجابي بين التسويق الداخلي وجودة الخدمة المقدمة</p>

				كمتغير تابع	
وجود ارتباط وتأثير كبير للتسويق الداخلي في الارتقاء بصورة المؤسسة لدى الجمهور.	الإستبيان	35 موظف	2013	تهدف هذه الدراسة إلى تأثير التسويق الداخلي على تحسين صورة المؤسسة الخدمية	دخاينة فايزة وبن الطيب مريم
يعد الدعم التنظيمي المتصور بمثابة تنبؤ هام للرضا الوظيفي. في حين أن الثقة التنظيمية والثقة في المديرين والثقة في الزملاء هي تنبؤ هام للرضا الوظيفي؛ لقد ثبت أن الثقة في أصحاب المصلحة لا تنبئ بشكل كبير بالرضا الوظيفي.	الإستبيان	497 معلما	2020	تهدف هذه الدراسة، من خلال تحديد مستوى الثقة التنظيمية للمعلمين وتصورهم للدعم التنظيمي، إلى تحديد مدى توقع هذه المتغيرات بالرضا الوظيفي.	Sarikaya Seref; Kesinkili Kara S. Bilge
وقد اقترح الباحث لزيادة الرضا تحتاج الجامعة إلى تحسين تسويقها الداخلي ووضعها من بين استراتيجياتها، لتحقيق التواصل الجيد مع العاملين وتحفيزهم وتدريبهم، وكذا منحهم مزايا متعلقة بالعمل.	الإستبيان	144 عامل	2018	تمثلت أهداف هذه الدراسة في دراسة قياس مستوى الرضا عند العاملين، وقياس مستوى تطبيق التسويق الداخلي، ودراسة العلاقة بين التسويق الداخلي ورضا العاملين في الجامعة الرسمية في بوكافو في الكونغو.	Faida Chishibanji Lea
وقد أظهرت الدراسة أن التسويق الداخلي له تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي لدى العاملين، وكذا كان لرضا الوظيفي والتسويق الداخلي التأثير على الأداء التنظيمي.	الإستبيان	61 فندقا	2005	وقد هدفت إلى دراسة العلاقة بين التسويق الداخلي، الرضا الوظيفي والأداء في الفنادق الدولية في تايوان	San Hwang and Jang Chi

تكمن في أن جميع الدراسات اعتمدت على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، واشتبهت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في كونها اعتمدت على الأبعاد نفسها في الدراسة الميدانية.

الفرع الثاني: أوجه الاختلاف

هناك العديد من أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من حيث الزمان والمكان، المجتمع والعينة، الهدف والنتائج، المتغيرات.

- من حيث المكان والزمان: تمت الدراسة الحالية في ولاية ورقلة سنة 2022، أما الدراسات السابقة فكانت في أماكن مختلفة وأزمنة مختلفة عن الموضوع محل الدراسة، تمتد من (2018 إلى 2020)

- من حيث مجتمع الدراسة: كان مجتمع الدراسة في الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز - تقرت 416 عامل، أما تناولت الدراسات السابقة عينات مختلفة أكثر وأقل من عينة الدراسة الحالية؛

- من حيث نوع القطاع: تمثل قطاع الدراسة الحالية في الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز - تقرت قطاع عمومي إقتصادي، تنوعت الدراسات السابقة بين القطاع العام والخاص؛

- من حيث المتغيرات: هدفت إلى معرفة أثر التسويق الداخلي في تحقيق رضا العاملين، أما الدراسات السابقة متغيرات مختلفة منها قياس دور التسويق الداخلي، التدريب والتحفيز، دور سياسة تمكين في تحقيق رضا العاملين..... إلخ.

الفرع الثالث: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة

تكمن أهم مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة في كونها أسهمت في إثراء وإعداد الأدبيات النظرية وصياغة فرضيات الدراسة وكذا:

- ✓ بناء خطة البحث وتحديد آخر ما توصلت إليه دراسات موضوع البحث؛
- ✓ ساعدت في الدراسة التحليلية للتسويق الداخلي ورضا العاملين؛
- ✓ استفاد الباحث من المعلومات المتضمنة في هذه الدراسات؛
- ✓ وجهت الباحث إلى كثير من المراجع المتعلقة بموضوع البحث؛
- ✓ إلى جانب ذلك فقد ساعدت في تحديد مجالات الاستبيان وبنائه.

خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى المفاهيم المتعلقة بموضوع الدراسة وذلك ما تعلق بكل من التسويق الداخلي من خلال تناول أهم تعاريفه وما يتميز من خصائص وأهمية وأهداف وللوصول إلى تسويق داخلي فعال على المؤسسة تطبيق أبعاده بشكل صحيح ودقيق.

كما تم التعرف على أن العامل الراضي عن عمله يحقق رضا الزبائن من خلال تقديم الخدمات لهم بجودة عالية. ولأبعاد التسويق الداخلي المتمثلة في التدريب، التمكين، التحفيز والاتصال الداخلي تأثير في تحقيق رضا العاملين. ليتم في الفصل الموالي الشروع في الدراسة الميدانية.

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية بالشركة الوطنية لتوزيع

الكهرباء والغاز - تقرت

تمهيد:

بعدها تناولنا في الفصل الأول الجزء النظري أثر التسويق الداخلي على رضا العاملين، سنحاول في هذا الفصل إسقاط مختلف جوانب الدراسة النظرية على واقع بالشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز - تقرت، وذلك من خلال توزيع استبيان على عينة من العمال ومعالجته باستخدام برنامج معالجة الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 20). سيتم هذا من خلال التطرق إلى المبحثين التاليين:

وينقسم هذا الفصل لمبحثين هما:

- المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية.
- المبحث الثاني: نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى تحديد المنهج المتبع في الدراسة الميدانية لهذا الموضوع، وتحديد الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة، من أجل الوصول إلى نتائج دقيقة.

المطلب الأول: طرق الدراسة

في هذا المطلب سوف نتعرف على مجتمع وعينة الدراسة، والمنهج والأداة التي اعتمدت عليها الدراسة في جمع البيانات.

الفرع الأول: منهج الدراسة

يبين المنهج مختلف الخطوات التي يعتمد عليها الباحث في دراسة ظاهرة أو موضوع ما بهدف التعرف على أسبابها وتقديم الحلول، عن طريق النتائج التي تم الوصول إليها ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدنا الباحثين على المناهج التالية:

المنهج الوصفي: الذي يتيح لنا جمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة أو موضوع محل الدراسة ووصف النتائج التي تم التوصل إليها وتحليلها وتفسيرها؛

المنهج الإحصائي: الذي يمكننا من اختبار صحة الفرضيات باستعمال الأساليب والأدوات الإحصائية في تحليل البيانات.

الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة هو مجموع العمال الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز - تقرت، التي بلغ عدد عمالها حوالي 78 عامل، تم توزيع 50 استمارة على عينة البحث من مجتمع الدراسة واسترجع 44 استبانة أي تقدر بـ 88% وهي نسبة مرتفعة ما تسمح لنا بإمكانية التعميم، حيث تم اختيار العينة العشوائية في توزيع الاستبيان.

الجدول رقم (2-1): يوضح توزيع عينة الدراسة

النسبة	العدد	البيان
100%	50	عدد الاستثمارات الموزعة
88%	44	عدد الاستثمارات الواردة
12%	6	عدد الاستثمارات غير مسترجعة
100%	44	الاستثمارات القابلة للتحليل

المصدر : من إعداد الطالبين بناء على الدراسات السابقة.

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات

سيتم تناول في هذا المطلب ثلاث فروع وهي: الأساليب الإحصائية المستخدمة، الأدوات المستخدمة في جمع البيانات وقياس ثبات الأداة.

الفرع الأول: الأساليب الإحصائية المستخدمة

من أجل تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال قوائم الاستبيان، تمت عملية تفرغ البيانات في (Excel) والاستعانة ببرنامج (SPSS) النسخة 20، على مجموعة من الأساليب الإحصائية وذلك على النحو التالي:

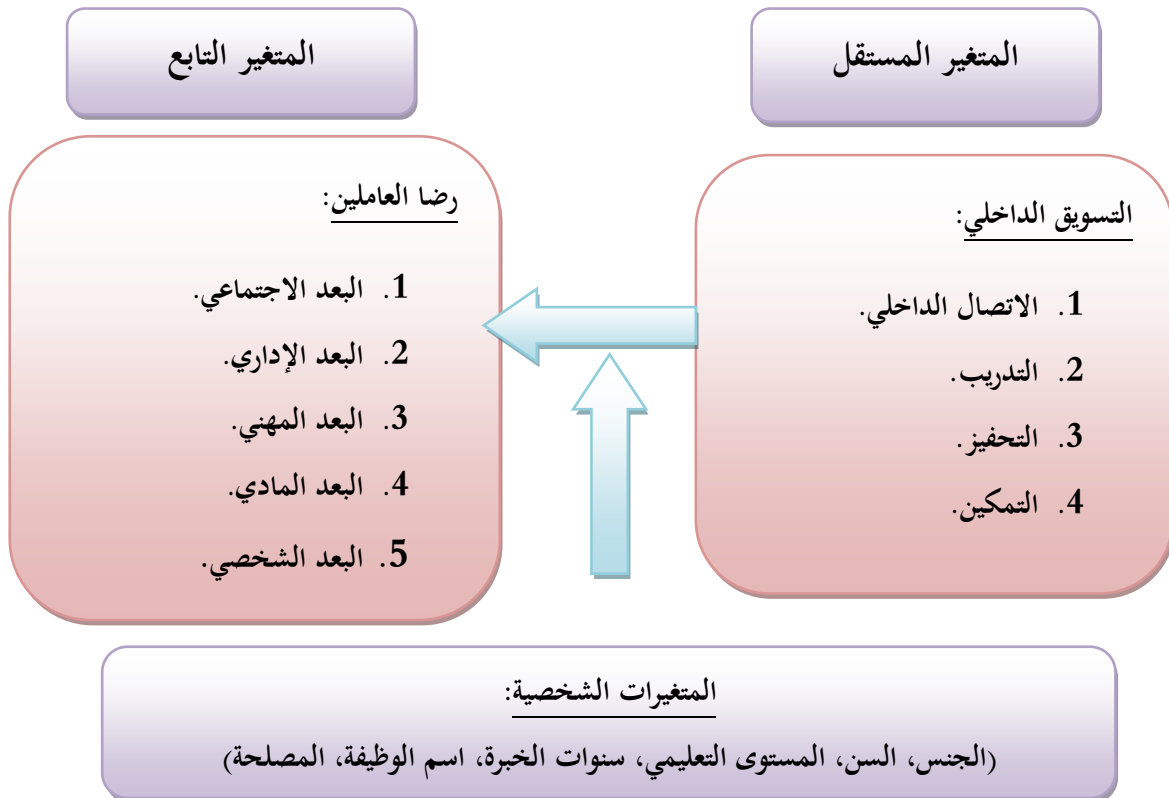
- النسب المئوية والتكرارات : للتعرف على الخصائص الشخصية لعينة الدراسة وتحديد اتجاه آراء عينة الدراسة في ما يتعلق بفقرات المحاور التي تضمنتها أداة الدراسة؛
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة درجة موافقة المستجوبين على الأسئلة؛
- اختبار (ألفا كرونباخ) لمعرفة مدى ثبات فقرات الاستبيان؛
- معامل الارتباط (سيرمان) للكشف عن علاقة الارتباط بين المتغير المستقل بالمتغير التابع؛
- اختبار تحليل التباين «Anova» للفرق بين أكثر من متوسطين، واختبار «T» للفرق بين متوسطين.

الفرع الثاني: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

في موضوع بحثنا هذا سيتم الاعتماد على الاستبيان بشكل كبير كوسيلة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة، وكذلك تم الاعتماد على مقابلة عينة الدراسة.

الاستبيان: حيث خصص الاستبيان لمعرفة مدى وعي العمال لأبعاد التسويق الداخلي ورضا العاملين بالنسبة للمؤسسة عينة الدراسة. وفقا لنموذج التالي:

الشكل رقم (2-1): نموذج الدراسة



المصدر : من إعداد الطالبين بناء على الدراسات السابقة.

وقد تم تقسيم الاستبيان كما يلي:

- الجزء الأول: يتعلق بالمعلومات الشخصية لعينة عمال الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز - تقرت.
- الجزء الثاني: يتعلق بالتسويق الداخلي ويحتوي على 20 عبارة.
- الجزء الثالث: يتعلق برضا العاملين ويحتوي على 24 عبارة.

الجدول رقم (2-2): يوضح العبارات التي تقيس أبعاد التسويق الداخلي

رقم العبارة	البعد
05-04-03-02-01	البعد الأول: التمكين
10-09-08-07-06	البعد الثاني: التدريب
15-14-13-12-11	البعد الثالث: التحفيز
20-19-18-17-16	البعد الرابع: الاتصال الشخصي

المصدر: من إعداد الطالبتين

الجدول رقم (2-3): يوضح العبارات التي تقيس أبعاد رضا العاملين

رقم العبارة	البعد
03-02-01	البعد الأول: الرضا عن العمل
06-05-04	البعد الثاني: الرضا عن الأجر
09-08-07	البعد الثالث: الرضا عن مستوى العمل
12-11-10	البعد الرابع: الرضا على فرص الترقية
15-14-13	البعد الخامس: الرضا على الإشراف
18-17-16	البعد السادس: الرضا على توقيت العمل
21-20-19	البعد السابع: فريق العمل
24-23-22	البعد الثامن: الرضا على ظروف العمل

المصدر: من إعداد الطالبتين

الطريقة المستخدمة في القياس:

وللإجابة على العبارات الخاصة بالجزء الأول والثاني في الاستبيان تم الاعتماد على مقياس "ليكارت" ذي 3 درجات، ونظرا لاستخدامه في الكثير من الدراسات السابقة في هذا المجال يطلب من العمال إعطاء درجة موافقتهم على كل عبارة من العبارات الواردة على مقياس "ليكارت" الثلاثي " كما يلي:

الجدول رقم (2-4): يوضح درجات سلم ليكارت

الإستجابة	موافق	محايد	غير موافق
الدرجة	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على الدراسات السابقة.

وحسب الدراسات السابقة يقسم مقياس "ليكارت الثلاثي" الموضح كما يلي:

الجدول رقم (2-5): يوضح مقياس ليكارت الثلاثي

المستوى الموافق له	مجال المتوسط الحسابي المرجح
ضعيف	من 1 إلى 1.66
متوسط	من 1.67 إلى 2.33
مرتفع	من 2.34 إلى 3

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على الدراسات السابقة.

حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي فتم من خلال حساب المدى ($2 = 3 - 1$) ثم تقسمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية ($0.66 = 3/2$)، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (1) وذلك لتحديد الحد الأدنى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي: (من 1 إلى 1.66 ضعيف ومن 1.67 إلى 2.34 متوسط ومن 2.35 إلى 3 مرتفع).

الفرع الثالث: صدق وثبات الاستبيان

لقد تم إجراء عدد من الاختبارات على الاستبيان للتأكد من صحته وثباته مستخدماً في ذلك تحكيم الاستبيان من خلال محكمين متخصصين في هذا الموضوع، بالإضافة للاختبارات اللازمة للتحقيق من الصدق والثبات.
أولاً: صدق الاستبيان (ملحق رقم 1):

ولغرض معرفة مدى وضوح أسئلة الاستبيان فقد تم عرضها على الأستاذ المشرف للتعرف على توجيهاته وكذلك أساتذة متخصصين في هذا المجال، وبعد ذلك صياغة العبارات بشكل ملائم وأكثر وضوحاً وبساطة لتظهر في شكلها النهائي.
ثانياً: ثبات الاستبيان (دراسة الاتساق الداخلي):

لقد تم فحص عبارات الاستبيان من خلال مقياس ألفا كرونباخ، الموضح في الجدول الذي في الأسفل لحساب ثبات المقياس فلو حظ أن معامل الثبات للشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز - تقرت نسبتها مقبولة، وتعد هذه النسبة ذات دلالة إحصائية عالية وتفي بأغراض الدراسة، بحيث يجب أن لا تقل قيمة المعامل عن (60%) لكي نعتمد النتائج المتوصل إليها في البحث.

الجدول رقم (2-6): يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة

ألفا كرونباخ	عدد عبارات الاستبيان
0.932	44

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي Spss

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل "ألفا كرونباخ" أكبر من (0,6)، ومنه فأداة القياس تتمتع بالثبات المقبول فيما يخص عينة الدراسة والتي قدرت بـ (0.932) أي بنسبة 93% من العينة يعيدون نفس الإجابة في حالة استجوابهم من جديد وهي نسبة تعبر عن مدى مصداقية المستجوبين وبالتالي تعميم النتائج على مستوى الدراسة.

المبحث الثاني: نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها

يقدم هذا المبحث عرض لمختلف نتائج الدراسة الميدانية التي تم التوصل إليها من خلال جمع البيانات وتحليلها ومناقشتها وللوصول إلى نفي أو ثبات الفرضية من خلال استنتاجات الدراسة.

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج المتوصل إليها

بعد التأكد من صدق وثبات الاستبيان في صورته النهائية وكونه صالح للتطبيق على عينة الدراسة الأساسية، يتم عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها في ضوء كل من أهداف الدراسة، نبدأ بعرض الخصائص الشخصية، ثم تحليل تفصيلي للبيانات وعرض للنتائج من خلال المعالجات الإحصائية التي أجريت على عينة الدراسة ومن ثم تحليل ومناقشة النتائج.

الفرع الأول: عرض خصائص عينة الدراسة

قصد التعرف على الخصائص الديمغرافية للأفراد المشاركين في الدراسة الميدانية قسمناه كما يلي:

1/ توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

الجدول رقم (2-7): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
86.4%	38	ذكر
13.6%	6	أنثى
100%	44	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي Spss

يظهر من خلال الجدول رقم (2-7) أن نسبة الذكور 86.4% من عينة الدراسة بتعداد 38 مفردة، أما 13.6% إناث بتعداد 6 مفردة، وهي نسبة منخفضة بالمقارنة بنسبة الذكور، وهذا ما يفسر أن الشركة محل الدراسة تعتمد بشكل كبير على الذكور أكثر من الإناث.

2/ توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر:

الجدول رقم (2-8): يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر

النسبة	التكرار	العمر
4.5%	2	أقل من 30 سنة
47.7%	21	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة
34.1%	15	من 40 سنة إلى 50 سنة
13.6%	6	من 50 سنة فما فوق
100%	44	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي Spss

نلاحظ في الجدول الموضح رقم (2-8) أن الفئة العمرية الأكثر تواجد هي التي تتراوح أعمارها ما بين (30 و 40 سنة) بنسبة (47.7%) بتعداد 21 مفردة، ثم تليها في المرتبة الثانية الفئة العمرية (من 40 إلى 50 سنة) بنسبة (34.1%) بتعداد 15 مفردات تم تليها المرتبة الثالثة الفئة العمرية (من 50 سنة فما فوق) بنسبة (13.6%) بتعداد 6 مفردات، ثم تأتي في المرتبة الرابعة الفئة العمرية التي تتراوح أعمارها (أقل من 30 سنة) بنسبة 4.5% بتعداد مفردتين، ومن هنا نلاحظ أن الفئة العمرية الأكثر تعاملًا مع الشركة هي الفئة التي تتراوح أعمارها ما بين 30 و 40 سنة بنسبة 47.7% وتفسر هذه النتيجة كونها تدل على أن هم فئة الشباب، وبالتالي الشباب هي الفئة الأكثر من غيرها في البحث عن التسويق الداخلي، كما أن هذه الفئة الحيوية تسعى أيضا لإثبات القدرة والكفاءة من خلال التجارب الكبيرة والتفاعل مع أسئلة الاستبيان والإجابة عنه.

3/ توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي:

الجدول رقم (2-9): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
43.2%	19	دون الليسانس
36.4%	16	شهادة دراسات أو الليسانس أو مهندس
20.5%	9	ماستر أو ماجستير
0%	0	دكتوراه
100%	44	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي Spss

بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي كما يتضح من الجدول رقم (2-9) تدل على أن المستوى التعليمي لأغلب أفراد عينة الدراسة هو دون الليسانس حيث كانت نسبته (43.2%) ثم تليها شهادة دراسات أو الليسانس أو مهندس بنسبة (36.4%) وهذا راجع للخبرة وأقدمية الشهادة والنظام الدراسي القديم الذي كان يعطي مستوى تعليمي جيد، ثم تليه مستوى ماستر أو

ماجستير بنسبة (20.5%) وهذا مؤشر بالغ الأهمية يدل على المستوى العالي للكفاءات البشرية المتخصصة في هاته الشركة، وهذا ما يزيد من مصداقية الاستبيان كونها لفئة الأكثر استيعابا للمصطلحات.

4/ توزيع أفراد العينة حسب مستوى الخبرة:

الجدول رقم (2-10): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

النسبة	التكرار	الخبرة
2.3%	1	أقل من 05 سنوات
31.8%	14	من 05 إلى أقل من 10 سنوات
52.3%	23	من 10 إلى أقل من 20 سنة
13.6%	6	أكثر من 20 سنة
100%	44	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي Spss

يظهر من خلال الجدول رقم (2-10) توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة في الشركة حيث تحصلت فئة (من 10 إلى أقل 15 سنة) على أعلى نسبة حيث بلغت (52.3%) لذوي الخبرة من إجمالي أفراد العينة وهذا ما يدل على المهارة والخبرة في التعامل ولديهم وعي لفهم ثقافة الشركة وتقديم الأفضل للمؤسسة من أفكار وأساليب جديدة، ويأتي ذلك فئة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) بنسبة (31.8%) لذوي الخبرة من إجمالي أفراد العينة، أما الفئة (أكثر من 20 سنة) على نسبة (13.6%) لذوي الخبرة من إجمالي أفراد العينة، فيما جاءت في الأخير (أقل من 5 سنوات) تحصلت على نسبة (2.3%) ذوي الخبرة من إجمالي أفراد العينة، وهذا ما يفسر أن أغلب الموارد البشرية التي تحتفظ بها الشركة لديها سنوات خبرة طويلة.

5/ توزيع أفراد العينة حسب مستوى الوظيفة:

الجدول رقم (2-11): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

النسبة	التكرار	الوظيفة
2.3%	1	نائب مدير
2.3%	1	رئيس دائرة
15.9%	7	رئيس مصلحة
79.5%	35	موظف
100%	44	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي Spss

يظهر من خلال الجدول رقم (2-11) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الموقع الوظيفي، أن أعلى نسبة هي نسبة الموظفين حيث قدرت بـ (79.5%) من إجمالي أفراد العينة وهو الملاحظ أن هاته الوظيفة هي أكثر لطرح الأفكار للحصول على التمكين والتحفيز، وتليها نسبة رئيس مصلحة بنسبة (15.9%) من إجمالي أفراد العينة، وتليها نسبي رئيس دائرة ونائب مدير بنسبة (2.3%) من إجمالي أفراد العينة.

6/ توزيع أفراد العينة حسب مستوى المصلحة

الجدول رقم (2-12): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المصلحة

النسبة	التكرار	المصلحة
38.6%	17	تجارية
36.4%	16	تقنية
0%	0	وظائف الدعم
25%	11	أخرى
100%	44	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي Spss

يظهر من خلال الجدول رقم (2-12) توزيع أفراد العينة حسب المصلحة في الشركة حيث تحتل مصلحة التجارية أعلى نسبة بـ (38.6%) من إجمالي أفراد العينة وهذا يعود لطبيعة نشاط المصلحة، لتليها المصلحة التقنية بنسبة (36.4%) من إجمالي أفراد العينة وهي قريبة إلى حدا ما من نسبة المصلحة التجارية، وجاءت في الأخير الوظائف أخرى بنسبة (25%).

الفرع الثاني: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالتسويق الداخلي في الشركة محل الدراسة

ومن أجل تحليل بيانات العبارات اعتمدنا على مقياس "ليكارت" ذي 3 درجات الذي تم ذكره سابقا، والنتائج التالية توضح ذلك:

أولا: المتغيرات المستقلة:

المجال الأول: التمكين

الجدول رقم (2-13): يوضح قيم المتوسط لحسابي والانحراف المعياري لبعده المتغير المستقل (التمكين)

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
01	لدي الحرية في تعديل طريقة تقديم الخدمة اعتمادا على احتياجات متلقيها.	2,3182	0.82892	3	متوسط
02	يتيح لي المسؤولون الفرصة لأداء عملي بدون رقابة مستمرة.	2,5000	0.76249	2	مرتفع
03	تعطي لي إدارة الشركة هامش من الحرية في أداء أنشطتي بشكل المناسب لي.	2,5909	0.72555	1	مرتفع
04	شركتي تدعم الأفكار التي أقدمها وتأخذ بالقرارات التي اقترحها.	2,1136	0.75378	5	متوسط
05	تفوض إدارة الشركة لي الصلاحية لاتخاذ بعض القرارات المناسبة الخاصة بمتطلبات طالبيها.	2,2727	0.81736	4	متوسط
	المتوسط العام لبعده التمكين	2.3591	0.49852	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي Spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-13) الذي يتضمن عبارات تسويق الداخلي في مجال التمكين إلى أن المتوسط الحسابي العام لتسويق الداخلي في التمكين هو (2.3591) حيث بلغ الانحراف المعياري (0.49852) وهو ما يدل على الموافقة المرتفعة لعينة الدراسة على جميع عبارات التسويق الداخلي في مجال التمكين.

كما نلاحظ أن قيم المتوسط الحسابي تراوحت بين (2.31825 و 2.2727) وأن العبارة التي نالت أعلى متوسط كان للعبارة (03) يقدر بـ (2.5909) وهي عبارة (تعطي لي إدارة الشركة هامش من الحرية في أداء أنشطتي بشكل المناسب لي) وانحراف معياري يقدر بـ (0.72555) وتليها العبارة الثانية (يتيح لي المسؤولون الفرصة لأداء عملي بدون رقابة مستمرة) بمتوسط حسابي (2.5000) وانحراف معياري يقدر بـ (0.76249) ثم المرتبة الثالثة العبارة المتعلقة بامتلاك الحرية في تعديل طريقة تقديم الخدمة اعتمادا على احتياجات متلقيها بمتوسط حسابي (2.3182) وانحراف معياري يقدر بـ (0.82892) وعلى العموم فقد المتوسط الحسابي لمجموع العبارات التسويق الداخلي في التمكين بـ (2.3591). مما يدل على الاهتمام بتمكين العاملين ومنح الإدارة العليا بدرجة كبيرة لسلطات والصلاحيات الكافية لإنجاز المهام.

المجال الثاني : التدريب

الجدول رقم (2-14): يوضح قيم المتوسط لحسابي والانحراف المعياري لبعده المتغير المستقل (التدريب)

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
06	تعمل الإدارة على متابعة البرامج التدريبية لتحسين مستوى أدائي.	2,4773	0.79207	1	مرتفع
07	تقوم الإدارة بتوفير الخدمات اللازمة والفرص لتطوير قدراتي.	2,3409	0.88772	3	مرتفع
08	تعقد الإدارة دورات تكوين وتدريب لي، متنوعة وبصورة مستمرة.	2,3864	0.84126	2	مرتفع
09	يتم تقييم أدائي بعد انتهاء البرامج التدريبية لتحديد مدى استفادتي منها.	2,2273	0.83146	4	متوسط
10	تخضع البرامج التدريبية التي تقدم لي لعملية تقييم ومراجعة مستمرة.	2,2273	0.83146	4	متوسط
	المتوسط العام لبعده التدريب	2.3318	0.68464	-	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي Spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-14) أن المتوسطات الحسابية لمجال التدريب تراوحت بين (2.4773 و

2.3864).

كما أن العبارة التي نالت أعلى متوسط هي (06) قدرت بمتوسط حسابي (2.4773) وهي عبارة (تعمل الإدارة على متابعة البرامج التدريبية لتحسين مستوى أدائي) وانحراف معياري قدر بـ (0.79207)، وتليها العبارة رقم (08) المتوسط الحسابي قدر بـ (2.3864) وهي العبارة (تعقد الإدارة دورات تكوين وتدريب لي متنوعة وبصورة مستمرة) وانحراف معياري مقدر بـ (0.84126) وتليها العبارة رقم (07) بمتوسط حسابي قدر بـ (2.34309) والعبارة هي (تقوم الإدارة بتوفير الخدمات اللازمة والفرص لتطوير قدراتي) وانحراف معياري قدر بـ (0.88772) من خلال الجدول نستنتج أن الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز تهتم بدرجة متوسطة بتحقيق بعده التدريب.

المجال الثالث : التحفيز

الجدول رقم (2-15): يوضح قيم المتوسط لحسابي والانحراف المعياري لبعده المتغير المستقل

(التحفيز)

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
11	تسعى الإدارة العليا إلى تقديم الحوافز لي.	1,8409	0.86113	4	متوسط
12	يتم مكافأة الأفكار الجديدة التي اقترحتها لتحسين الخدمة.	1,6591	0.80531	5	ضعيف
13	تتم عملية ترقية استنادا إلى معيار التميز في العمل والكفاءة في الأداء.	2,0227	0.87574	3	متوسط
14	يتم تقييم أدائي من خلال مؤشرات صادقة (الحضور، إنجاز العمل في وقته المحدد، السرعة في أداء مهامي، التعاون، اللباقة في المعاملة).	2,4091	0.84408	1	مرتفع
15	يغلب اتجاه الإدارة نحو المكافأة والتشجيع بدل الاتجاه نحو الانتقاد والتهديد.	2,0682	0.87332	2	متوسط
	المتوسط العام لبعده التحفيز	2.0000	0.65130	-	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي Spss

يشير الجدول رقم (2-15) الذي يتضمن عبارات التسويق الداخلي في مجال التحفيز أن قيمة المتوسط الحسابي العام في مجال التحفيز هو (2.0000) في حين بلغ الانحراف المعياري بـ (0.65130) وهو ما يدل على الموافقة المتوسطة على جميع عبارات التسويق الداخلي في مجال التحفيز.

كما نلاحظ أن قيم المتوسط الحسابي تراوحت بين (2.4091 و 1.6591) حيث كانت أعلى متوسط للعبارة رقم (14) بمتوسط حسابي (2.4091) وهي (يتم تقييم أداء من خلال مؤشرات صادقة (الحضور إنجاز العمل في وقته المحدد السرعة في أداء مهامي التعاون اللباقة في المعاملة) وانحراف معياري يقدر بـ (0.84408) وتليها في المرتبة الثانية العبارة رقم (15) بمتوسط حسابي قدر بـ (2.6082) العبارة هي (يغلب اتجاه الإدارة نحو المكافأة والتشجيع بدل الاتجاه نحو الانتقاد والتهديد) وانحراف معياري قدر بـ (0.87332) ما يفسر أن المؤسسة تقوم بعدم تحفيز العاملين بمستوى متوسط.

المجال الرابع : الاتصال الشخصي

الجدول رقم (2-16): يوضح قيم المتوسط لحسابي والانحراف المعياري لبعده المتغير المستقل (الاتصال الشخصي)

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
16	أتصل بسهولة برئيس المباشر.	2.7955	0.55320	2	مرتفع
17	يساعدني الاتصال في تحقيق أهداف الشركة عن طريق تزويدي بالمعلومات اللازمة من أجل مشاركتي في اتخاذ القرار.	2.5682	0.66114	3	مرتفع
18	يتم أخذ اقتراحاتي بعين الاعتبار بشأن سير العمل.	2.4545	0.79107	4	مرتفع
19	أنا في اتصال دائم مع زملائي في العمل.	2.9545	0.21071	1	مرتفع
20	تعقد اجتماعات بصفة دورية بين العاملين وإدارة الشركة.	2.1818	0.89632	5	متوسط
	المتوسط العام لبعده الاتصال الشخصي	2.5909	0.43553	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي Spss

نلاحظ من خلال الجدول (2-16) الذي يتضمن عبارات التسويق الداخلي في مجال الاتصال الشخصي إلى أن قيمة المتوسط الحسابي العام لتسويق الداخلي في مجال الاتصال الشخصي هو (2.5909) في حين بلغ الانحراف المعياري (0.43553) وهو ما يدل على موافقة مرتفعة لأفراد لعينة الدراسة على جميع عبارات التسويق الداخلي في مجال الاتصال الشخصي.

كما نلاحظ أن قيم المتوسط الحسابي تراوحت بين (2.9545 و 2.1818) حيث كانت أعلى متوسط للعبرة (19) بمتوسط حسابي يقدر بـ (2.9545) العبرة هي (أنا في اتصال دائم مع زملائي في العمل) وانحراف معياري (0.21071) وتليها في المرتبة الثانية العبرة (16) بمتوسط حسابي قدر بـ (0.7955)، والعبرة هي (أتصل بسهولة برئيس المباشر) وانحراف معياري (0.5532) حيث جاءت في المرتبة الثالثة العبرة (17) بموافقة مرتفعة بمتوسط حسابي قدر بـ (2.5682) والعبرة هي (يساعدني الاتصال في تحقيق أهداف الشركة عن طريق تزويدي بالمعلومات اللازمة من أجل مشاركتي في اتخاذ القرار) وقدر الانحراف المعياري بـ (0.66114) وهذا يدل على أن إجابات أفراد العينة تؤكد أن هناك توفر لمتطلبات الإتصال بدرجة كبيرة في الشركة محل الدراسة.

الفرع الثالث: عرض وتحليل البيانات المتعلقة برضا العاملين في الشركة محل الدراسة

يهدف هذا المجال إلى معرفة مدى تحقيق رضا العاملين في الشركة، من خلال عرض وتحليل النتائج المتعلقة بهذا المجال.

ثانيا : المتغيرات التابع :

المجال الأول : الرضا عن العمل

الجدول رقم (2-17): يوضح قيم المتوسط لحسابي والانحراف المعياري لبعده الرضا عن العمل

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
01	أنا راض عن الوظيفة التي أشغلها.	2.8182	0.44579	1	مرتفع
02	أشعر بالمتعة في أدائي لعملي.	2.6136	0.65471	2	مرتفع
03	اختياري لوظيفتي نابع عن رغبتى ومتوافق مع تخصصي.	2.5227	0.73100	3	مرتفع
	المتوسط العام لبعده الرضا عن العمل	2.6515	0.49260	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي Spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-17) أن الوسط الحسابي لجميع عبارات كانت مرتفعة بمتوسط حسابي قدر بـ (2.6515) وانحراف معياري قدر بـ (0.49260) مما ينعكس ذلك من خلال العبارات (أنا راض عن الوظيفة التي أشغلها) بدرجة مرتفعة (أشعر بالمتعة في أدائي لعملي) بدرجة مرتفعة (اختياري لوظيفتي نابع عن رغبتى ومتوافق مع تخصصي) بدرجة مرتفعة ومن خلال هذا نستنتج أن الشركة توفر الظروف الملائمة للعمال.

المجال الثاني : الرضا عن الأجر

الجدول رقم (2-18): يوضح قيم المتوسط لحسابي والانحراف المعياري لبعده الرضا عن الأجر

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
04	أشعر بعدالة ما أحصل عليه من أجر مقابل ما أقدمه من عمل.	2.2727	0.84533	2	متوسط
05	أشعر بالرضا عن الأجر الذي أتحصل عليه مقابل ما أقدمه من أعمال.	2.4773	0.76215	1	مرتفع
06	أجري الشهري يعكس تماما ما أقوم به من أعمال.	2.1818	0.78571	3	متوسط
	المتوسط العام لبعده الرضا عن الأجر	2.3106	0.60317	-	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي Spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-18) الذي يتضمن عبارات التسويق الداخلي في مجال الرضا عن الأجر إلى أن قيمة المتوسط الحسابي العام لتسويق الداخلي في مجال الرضا عن الأجر هو (2.3106) في حين بلغ الانحراف المعياري (0.60317) وهو ما يدل على الموافقة المتوسطة لعينة الدراسة على جميع عبارات التسويق الداخلي في مجال الرضا عن الأجر. كما نلاحظ أن قيم المتوسط الحسابي تراوحت بين (2.4773 و 2.1818) حيث كان أعلى متوسط للعبارة (05) بمتوسط حسابي قدر بـ (2.4773) العبارة هي (أشعر بالرضا عن الأجر الذي أتحصل عليه مقابل ما أقدمه من أعمال) وانحراف معياري (0.76215) وتليها في المرتبة الثانية العبارة (04) بمتوسط حسابي قدر بـ (2.2727) والعبارة هي (أشعر بالعدالة ما حصل عليه مقابل ما قدمه من عمل) وانحراف معياري (0.84533) بينما العبارة رقم (06) في المرتبة الأخيرة بموافقة متوسطة بمتوسط حسابي (2.1818) والعبارة هي (أجري الشهري يعكس تماما ما أقوم به من أعمال) وقدر الانحراف المعياري بـ (0.78571) نستنتج أن هناك مستوى متوسط في رضا أفراد العينة عن الأجر.

المجال الثالث: الرضا عن مستوى العمل

الجدول رقم (2-19): يوضح قيم المتوسط لحسابي والانحراف المعياري لبعد الرضا عن مستوى العمل

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
07	أشعر بوجود عدالة في توزيع الأعباء والمهام على الموظفين.	1.8182	0.86998	3	متوسط
08	أشعر بأن مناصبي يتناسب مع مؤهلاتي وخبرتي.	2.4318	0.84627	1	مرتفع
09	حجم مسؤولياتي ومستوى الدعم والصلاحيات الممنوحة لي تناسبني.	2.3864	0.75378	2	مرتفع
	المتوسط العام لبعد مستوى العمل	2.2121	0.67088	-	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي Spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-19) الذي يتضمن عبارات التسويق الداخلي في مجال مستوى العمل إلى أن المتوسط الحسابي العام لتسويق الداخلي في مجال مستوى العمل هو (2.2121) في حين بلغ الانحراف المعياري (0.67088) وهذا ما يدل على الموافقة المتوسطة لعينة الدراسة على جميع عبارات التسويق الداخلي في مجال مستوى العمل.

كما نلاحظ أن قيم المتوسط الحسابي تتراوح بين (2.4318 و 1.8182) حيث كانت أعلى متوسط للعبارة (08) بمتوسط حسابي (2.4318) وهي (أشعر أن مناصبي يتناسب مع مؤهلاتي وخبرتي) وانحراف معياري (0.84627) وتليها في المرتبة الثانية العبارة رقم (09) بمتوسط حسابي (2.3864) والعبارة هي (حجم مسؤولياتي ومستوى الدعم والصلاحيات الممنوحة لي تناسبني) والانحراف المعياري (0.75378) ومنه نستنتج أن الشركة توفر جميع متطلبات واحتياجات العاملين بمستوى مرتفع.

المجال الرابع : الرضا على فرص الترقية

الجدول رقم (2-20): يوضح قيم المتوسط لحسابي والانحراف المعياري لبعده الرضا على فرص الترقية

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
10	تتوفر مؤسستي على فرص متعددة للترقية.	2.1364	0.87845	1	متوسط
11	فرص الترقية في المناصب العليا منصفة وعادلة في مؤسستي.	1.8409	0.83369	2	متوسط
12	أشعر بأنني حصلت على ما أستحقه من ترقية.	1.8182	0.81477	3	متوسط
	المتوسط العام لبعده فرص الترقية	1.9318	0.74909	-	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي Spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-20) الذي يتضمن عبارات بعد فرص الترقية في مجال الرضا إلى أن قيمة المتوسط الحسابي العام لبعده فرص الترقية هو (1.9318) في حين بلغ الانحراف المعياري بـ (0.74909) وهو ما يدل على الموافقة المتوسطة لعينة الدراسة على جميع عبارات فرص الترقية.

كما نلاحظ أن قيم المتوسط الحسابي تراوحت بين (2.1364 و 1.8182) حيث كان أعلى متوسط للعبارة (10) بمتوسط حسابي قدر بـ (2.1364) العبارة هي (تتوفر مؤسستي على فرص متعددة للترقية)، وانحراف معياري (0.87845)، وتليها في المرتبة الثانية العبارة (11) بمتوسط حسابي قدر بـ (1.8409) والعبارة هي (فرص الترقية في المناصب العليا منصفة وعادلة في مؤسستي) وانحراف معياري قدر بـ (0.83369)، وتليها في المرتبة الثالثة العبارة (12) بمتوسط حسابي قدر بـ (1.8182) وانحراف معياري (0.81477)، أي أن الشركة تقوم بمستوى متوسط على فرص الترقية التي تقدمها للعاملين.

المجال الخامس : الرضا على الإشراف

الجدول رقم (2-21): يوضح قيم المتوسط لحسابي والانحراف المعياري لبعده الرضا على الإشراف

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
13	يمنحني رئيسي فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.	2.4318	0.72810	2	مرتفع
14	أجد تجاوبا من رئيسي عندما أقدم له اقتراحا في مجال العمل.	2.5682	0.62497	1	مرتفع
15	يفوض لي رئيسي في كثير من الأحيان سلطة اتخاذ قرارات معينة.	2.3409	0.71343	3	مرتفع
	المتوسط العام لبعده الرضا على الإشراف	2.4470	0.60550	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي Spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-21) تحتوي الشركة على الإشراف بشكل كبير وبدرجة مرتفعة كما يوضحه الجدول قيمة المتوسط الحسابي لهذا البعد البالغة (2.4470) وانحراف معياري قدر بـ (0.60550)، وينعكس ذلك من خلال العبارة (14) (أجد تجاوزا من رئيسي عندما أقدم له) بدرجة مرتفعة، والعبارة (13) (بمخني رئيسي فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل) بدرجة مرتفعة، والعبارة (15) (يفوض لي رئيسي في كثير من الأحيان سلطة اتخاذ قرارات معينة) بدرجة مرتفعة، من خلال هذا نستنتج حسب أفراد عينة الدراسة تهدف للحصول على الإشراف في تقديم الخدمات في مجال الرضا بمستوى مرتفع.

المجال السادس : الرضا على توقيت العمل

الجدول رقم (2-22): يوضح قيم المتوسط لحسابي والانحراف المعياري لبعد الرضا على توقيت العمل

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
16	نظام ساعات العمل الحالي يلائمني.	2.4773	0.82091	1	مرتفع
17	نظام ساعات العمل الصيفي يناسب ظروف العمل بمنطقتي.	1.8636	0.92989	3	متوسط
18	نظام توقيت العمل خلال شهر رمضان المعظم يناسبني.	1.9091	0.91036	2	متوسط
	المتوسط العام لبعد الرضا على توقيت العمل	2.0833	0.67867	-	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي Spss

نلاحظ أن الجدول رقم (2-22) الذي يتضمن عبارات الرضا على توقيت العمل إلى أن قيمة المتوسط الحسابي العام هو (2.0833) وانحراف معياري (0.67867).

كما نلاحظ أن قيم المتوسط الحسابي تراوحت بين (2.4773 و 1.8636) حيث كانت أعلى متوسط للعبارة (16) بمتوسط حسابي قدر بـ (2.4773) العبارة هي (نظام ساعات العمل الحالي يلائمني) وانحراف معياري (0.82091) بدرجة مرتفعة، وتليها في المرتبة الثانية العبارة (18) بمتوسط حسابي قدر بـ (1.9091) العبارة هي (نظام توقيت العمل خلال شهر رمضان المعظم يناسبني) وانحراف معياري (0.91036) بدرجة متوسطة، وتليها في المرتبة الثالثة العبارة (17) بمتوسط حسابي قدر بـ (1.8636) العبارة هي (نظام ساعات العمل الصيفي يناسب ظروف العمل بمنطقتي) وانحراف معياري قدر بـ (0.92989) بدرجة متوسطة، وهذا ما يدل على أنه حسب أفراد عينة الدراسة، مستوى الرضا على توقيت العمل متوسط.

المجال السابع : فريق العمل

الجدول رقم (2-23): يوضح قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده فريق العمل

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
19	أتفاعل بشكل جيد مع زملائي.	2.9091	0.36205	1	مرتفع
20	يوجد مستوى تعاون عالي مع الزملاء.	2.7500	0.53374	2	مرتفع
21	هناك تنسيق بين مختلف الأقسام في العمل.	2.3182	0.77077	3	متوسط
	المتوسط العام لبعده فريق العمل	2.6591	0.43425	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي Spss

نلاحظ أن الجدول رقم (2-23) الذي يتضمن عبارات فريق العمل إلى أن قيمة المتوسط الحسابي العام هو (2.6591) وانحراف معياري (0.43425)، وهو ما يدل على الموافقة المرتفعة لعينة الدراسة.

كما نلاحظ أن قيم المتوسط الحسابي تراوحت بين (2.9091 و 2.3182) حيث كانت أعلى متوسط للعبارة (19) بمتوسط حسابي قدر بـ (2.9091) العبارة هي (أتفاعل بشكل جيد مع زملائي) وانحراف معياري (0.36205)، وتليها في المرتبة الثانية العبارة (20) بمتوسط حسابي قدر بـ (2.7500) العبارة هي (يوجد مستوى تعاون عالي مع الزملاء) وانحراف معياري (0.53374)، وتليها في المرتبة الثالثة العبارة (21) بمتوسط حسابي قدر بـ (2.3182) العبارة هي (هناك تنسيق بين مختلف الأقسام في العمل) وانحراف معياري قدر بـ (0.77077) بدرجة متوسطة، وهذا ما يدل على أنه حسب أفراد عينة الدراسة هناك تفاعل بشكل مرتفع مع الزملاء الآخرين في العمل.

المجال الثامن : الرضا على ظروف العمل

الجدول رقم (2-24): يوضح قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده الرضا على ظروف العمل

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
22	الوسائل المكتبية التقنية والأدوات والمعدات متوفرة في مكان العمل.	1.6364	0.89159	3	ضعيف
23	ظروف العمل المادية من حيث الإضاءة والنظافة جيدة.	2.0909	0.91036	2	متوسط
24	ظروف الأمن والسلامة المهنية جيدة.	2.3182	0.82892	1	متوسط
	المتوسط العام لبعده الرضا على ظروف العمل	2.0152	0.68182	-	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي Spss

نلاحظ أن الجدول رقم (2-24) الذي يتضمن عبارات الرضا على ظروف العمل إلى أن قيمة المتوسط الحسابي العام هو (2.0152) وانحراف معياري (0.68182)، وهو ما يدل على الموافقة المتوسطة لعينة الدراسة.

كما نلاحظ أن قيم المتوسط الحسابي تراوحت بين (2.3182 و 1.6364) حيث كانت أعلى متوسط للعبارة (24) بمتوسط حسابي قدر بـ (2.3182) العبارة هي (ظروف الأمن والسلامة المهنية جيدة) وانحراف معياري (0.82892) بدرجة متوسطة، وتليها في المرتبة الثانية العبارة (23) بمتوسط حسابي قدر بـ (2.0909) العبارة هي (ظروف العمل المادية من حيث الإضاءة والنظافة جيدة) وانحراف معياري (0.91036) بدرجة متوسطة، بينما جاءت في المرتبة الثالثة العبارة (22) بمتوسط حسابي قدر بـ (1.6364) العبارة هي (الوسائل المكتبية التقنية والأدوات والمعدات متوفرة في مكان العمل) وانحراف معياري قدر بـ (0.89159) بدرجة ضعيفة، ما يفسر ذلك أن الرضا على ظروف العمل لدى العاملين في الشركة متوسط.

اختبار الفرضية الأولى : "هناك إهتمام ذو مستوى مرتفع بالتسويق الداخلي (الاتصال الداخلي، التدريب، التحفيز، التمكين)".

الجدول رقم (2-25): يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المتغير المستقل

(التسويق الداخلي)

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
01	بعد التمكين	2.3591	0.49852	2	مرتفع
02	بعد التدريب	2.3318	0.68464	3	متوسط
03	بعد التحفيز	2.0000	0.65130	4	متوسط
04	بعد الاتصال الشخصي	2.5909	0.43553	1	مرتفع
	المتوسط العام لأبعاد التسويق الداخلي	2.3205	0.44399	-	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي Spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-25) الذي يتضمن أبعاد التسويق الداخلي، أن بعد الاتصال الداخلي كان بمستوى مرتفع أكثرهم توفرا بمتوسط حسابي يقدر بـ (2.5909) وانحراف معياري يساوي (0.43553)، ثم يليه بعد التمكين بمتوسط حسابي يقدر بـ (2.3591) وانحراف معياري يساوي (0.49852) بمستوى مرتفع، ثم بعد التدريب بمتوسط حسابي يقدر بـ (2.3318) وانحراف معياري يساوي (0.68464) بمستوى متوسط، ثم يليه بعد التحفيز بمتوسط حسابي يقدر بـ (2.0000) وانحراف معياري يساوي (0.65130) بمستوى متوسط أيضا، وقد بلغ المتوسط الحسابي العام (2.3205) ومنه نستنتج ان هناك مستوى متوسط من توافر أبعاد التسويق الداخلي مما يدعو إلى رفض الفرضية الأولى.

اختبار الفرضية الثانية : "هناك إهتمام ذو مستوى مرتفع برضا العاملين (البعد الشخصي، البعد الاجتماعي، البعد الإداري، البعد المهني، البعد المادي)".

الجدول رقم (2-26): يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المتغير التابع

(رضا العاملين)

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
01	بعد الرضا عن العمل	2.6515	0.49260	2	مرتفع
02	بعد الرضا عن الأجر	2.3106	0.60317	4	متوسط
03	بعد مستوى العمل	2.2121	0.67088	5	متوسط
04	بعد فرص الترقية	1.9318	0.74909	8	متوسط
05	بعد الرضا على الإشراف	2.4470	0.60550	3	مرتفع
06	بعد الرضا على توقيت العمل	2.0833	0.67867	6	متوسط
07	بعد فريق العمل	2.6591	0.43425	1	مرتفع
08	بعد الرضا على ظروف العمل	2.0152	0.68182	7	متوسط
	المتوسط العام لأبعاد رضا العاملين	2.2888	0.40521	-	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي Spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-26) الذي يتضمن أبعاد رضا العاملين، أن بعد فريق العمل كان بمستوى مرتفع أكثرهم توفرا بمتوسط حسابي يقدر بـ (2.6591) وانحراف معياري يساوي (0.43425)، ثم بعد الرضا عن العمل بمتوسط حسابي يقدر بـ (2.6515) وانحراف معياري يساوي (0.49260)، ثم بعد الرضا على الإشراف بمتوسط حسابي يقدر بـ (2.4470) وانحراف معياري يساوي (0.60550)، ثم بعد الرضا عن الأجر بمتوسط حسابي يقدر بـ (2.3106) وانحراف معياري يساوي (0.60317)، ثم بعد مستوى العمل بمتوسط حسابي يقدر بـ (2.2121) وانحراف معياري يساوي (0.67088)، ثم الرضا على توقيت العمل بمتوسط حسابي يقدر بـ (2.0833) وانحراف معياري يساوي (0.67867)، ثم بعد الرضا على ظروف العمل بمتوسط حسابي يقدر بـ (2.0152) وانحراف معياري يساوي (0.68182)، و ثم أخيرا بعد فرص الترقية بمتوسط حسابي يقدر بـ (1.9318) وانحراف معياري يساوي (0.74909)، وقد بلغ المتوسط الحسابي العام 2.2888 ومنه نستنتج أن هناك مستوى متوسط من توافر أبعاد رضا العاملين مما يدعو إلى رفض الفرضية الثانية.

الفرضية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التسويق الداخلي (الاتصال، التحفيز، التدريب، التمكين) ورضا العاملين.

الجدول رقم (2-27): يوضح قيم معاملات الارتباط بين محاور التسويق الداخلي ورضا العاملين

التسويق الداخلي	رضا العاملين	مستوى الدلالة
التمكين	0.625	0.000
التدريب	0.536	0.000
التحفيز	0.604	0.000
الاتصال الشخصي	0.536	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي Spss

يتضح من الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباط موجبة مرتفعة بين التسويق الداخلي ورضا العاملين ولأجل تحليل هذه العلاقة

سنأخذ تأثير كل من أبعاد التسويق الداخلي على رضا العاملين وهي:

- **التمكين:** نلاحظ ارتباط التمكين بعلاقة موجبة مع رضا العاملين تقدر بـ (0.625) مما يدل على أن هناك لها تأثير بدرجة مقبولة بينهما.
- **التدريب:** نلاحظ ارتباط التدريب بعلاقة موجبة مع رضا العاملين تقدر بـ (0.536) مما يدل أن هناك لها تأثير بدرجة مقبولة بينهما.
- **التحفيز:** نلاحظ ارتباط التحفيز بعلاقة موجبة مع رضا العاملين تقدر بـ (0.604) مما يدل أن هناك تأثير بدرجة مقبولة بينهما.
- **الاتصال الشخصي:** نلاحظ ارتباط الاتصال الشخصي بعلاقة موجبة مع رضا العاملين تقدر بـ (0.536) مما يدل أن هناك تأثير بدرجة مقبولة بينهما.

❖ العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة :

حيث تم استخدام معامل الارتباط سبيرمان لمعرفة العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة في المؤسسة عينة الدراسة والجدول التالي يوضح النتائج للمؤسسة محل الدراسة.

جدول رقم (2-28): يوضح الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع للمؤسسة عينة الدراسة

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.735 ^a	.540	.529	.27802

a. Valeurs prédites : (constantes), المتغير المستقل المتغير , الداخلي التسويق المستقل المتغير

b. Variable dépendante : العاملين رضا التابع المتغير

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي Spss

نلاحظ من الجدول السابق أن معامل الارتباط الخطي بين التسويق الداخلي ورضا العاملين بالنسبة للشركة عينة الدراسة ذو مستويات إيجابية حيث بلغت القيمة الإجمالية للعلاقة الارتباطية فيما بين المتغيرين ب (73.5%) وهي قيمة إيجابية وليست سلبية حيث تثبت وتؤكد على الدور المهم للأثر التسويق الداخلي على رضا العاملين وللإثبات هذه الإجابة نقوم بتحليل الانحدار الخطي وذلك باستخدام المربعات الصغرى عند مستوى معنوية (0.5%) فإنه يتضح معامل الارتباط الذي يقيس العلاقة بين هذين المتغيرين يبلغ (73.5%) أي أن هناك علاقة ارتباط قوية بينهما حيث أن مدى في تقدير المتغير التابع هو (54.0%) وبالتالي نلاحظ من خلال هذه النتيجة والتي قدرت ب (54.0%) في تحقيق رضا العاملين يعود ذلك إلى استغلال الشركة كافة الوسائل التي تؤدي إلى تحقيق رضا العاملين بشكل كبير لشركة ومنه نجيب على التساؤل الثالث حول طبيعة العلاقة الارتباطية بين كل من التسويق الداخلي ورضا العاملين والنسبة المتبقية (52.9%) ترجع لعدة عوامل أخرى.

❖ تباين خط الانحدار:

يوضح الجدول الموالي تحليل خط الانحدار والذي يدرس "مدى خط الانحدار للمعطيات".

جدول رقم (2-29): يوضح تحليل تباين خط الانحدار للمؤسسة عينة الدراسة

ANOVA^b

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	3.814	1	3.814	49.342	.000 ^a
Résidu	3.246	42	.077		
Total	7.060	43			

a. Valeurs prédites : (constantes), المتغير المستقل التسويق الداخلي,

b. Variable dépendante : المتغير التابع رضا العاملين

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي Spss

من خلال الجدول نلاحظ أن مستوى دلالة SIG=0.000 مما يعني أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين

التسويق الداخلي ورضا العاملين.

- مجموع مربعات الانحدار يساوي (3.814) ومجموع البواقي (3.246) ومجموع المربعات الكلي يساوي (7.060).

- درجة الانحدار (df) هي 1 ودرجة حرية البواقي هي (42).

- معدل مربعات الانحدار هو (3.814) ومعدل مربعات البواقي هو (0.077).

- قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو (49.342).

جدول رقم (2-30): يوضح قيم معاملات خط الانحدار للمؤسسة عينة الدراسة

Coefficients ^a					
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	.732	.226		3.247	.002
المتغير المستقل التسويق الداخلي	.671	.095	.735	7.024	.000

a. Variable dépendante : المتغير التابع رضا العاملين

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي Spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أنه يمكن تحديد مقطع خط الانحدار وفق معادلة التالية: $Y=a+bx$

حيث نجد انه عند مستوى الدلالة Sig قيمة الثابت تساوي (0.002) والمتغير المستقل تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية 5%

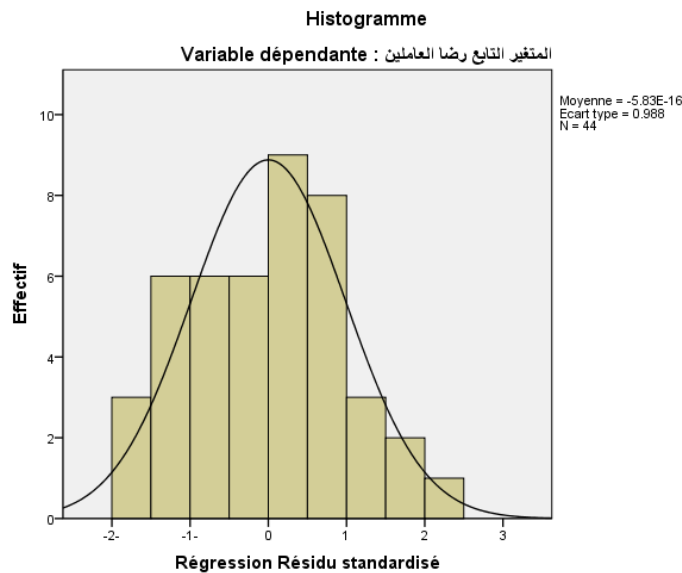
وبالتالي نقبل الفرضية الرابعة بأن نموذج الانحدار معنوي ومنه معادلة خط الانحدار هي :

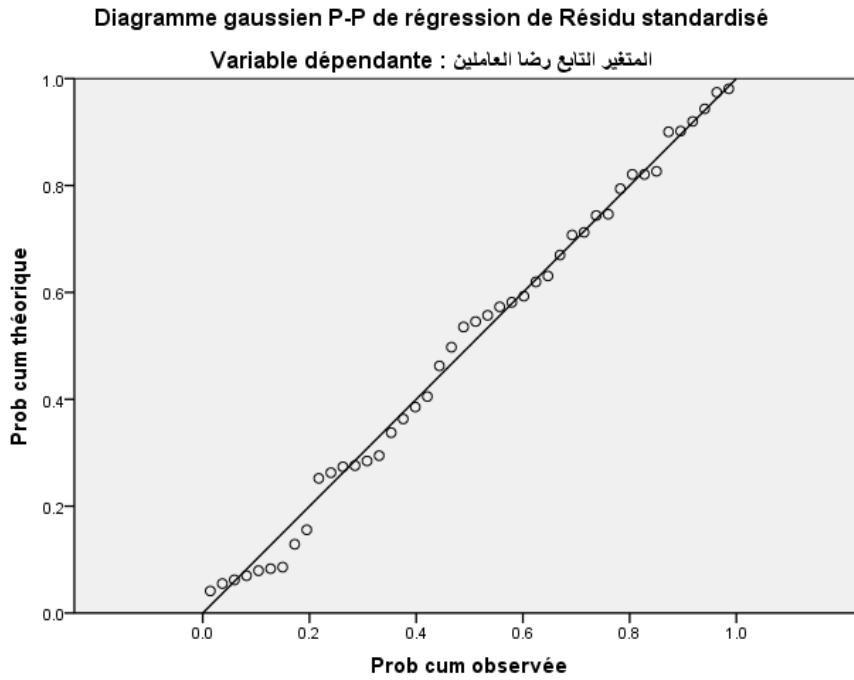
$$Y=0.732+0.671x$$

أي :

$$(التسويق الداخلي) = 0.671 + 0.732 \text{ رضا العاملين}$$

الشكل رقم (2-2) : يوضح مدى ملائمة خط الانحدار





حسب الرسم لا توجد مشكلة فالنتائج تتوزع وفق التوزيع الطبيعي.

الانحدار المتدرج:

ولصياغة النموذج النهائي لمعادلة خط الانحدار علينا إعادة التحليل الإحصائي باستخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (stepwise multiple régression) لتنبؤ بتسويق الداخلي من خلال رضا العاملين والجدول الموالي يوضح الطريقة المستخدمة والمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع:

جدول رقم (2-31): يوضح الطريقة المستخدمة والمتغيرات المتبقية والمتغير التابع

Variables introduites/supprimées ^a			
Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	البعد الأول: التمكين	.	Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire \leq .050, Probabilité de F pour éliminer \geq .100).
2	البعد الثالث: التحفيز	.	Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire \leq .050, Probabilité de F pour éliminer \geq .100).

a. Variable dépendante : المتغير التابع رضا العاملين

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي Spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المتغير المستقلين المتبقيين في نموذج الدراسة النهائي هما التسويق الداخلي في التمكين والتسويق الداخلي في التحفيز.

الجدول الموالي يوضح معاملات الارتباط الخطي للمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع.

جدول رقم (2-32): يوضح معاملات الارتباط الخطي للمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع

Récapitulatif des modèles^c

Modèle	R	R-deux	R-deuxajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.625 ^a	.391	.376	.32009
2	.738 ^b	.544	.522	.28021

a. Valeur sprédites : (constantes), البعد الأول, التمكين

b. Valeur sprédites : (constantes), البعد الثالث, التحفيز

c. Variable dépendante : المتغير التابع رضا العاملين

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي Spss

من الجدول السابق نلاحظ استخدام طريقة تحليل الانحدار المتعدد التدريجي أدى إلى خروج بعددين والاحتفاظ ببعدين هما التسويق الداخلي في التمكين والتسويق الداخلي في التحفيز وهذا ما يوافق تماما مع نتائج عملية التحليل الإحصائي السابق حيث بلغ معامل الارتباط الخطي بين هذين المتغيرين المستقلين (التسويق الداخلي في التمكين والتسويق الداخلي في التحفيز) والمتغير التابع (رضا العاملين) بنسبة تقدر (73.8%) وهو دليل على وجود ارتباط خطي متوسط بينهما حيث أن (54.4%) من تطبيق التسويق الداخلي يعود لتسويق في التمكين والتسويق في التحفيز.

علما أن الفضل الأكبر في هذا الارتباط الخطي يعود للمتغير المستقل التسويق في الخدمة بنسبة (62.5%) مع المتغير التابع رغم المستوى المتوسط للإجابات العمال على فقرات هذا المتغير في الاستبيان الذي قمنا بتحليله سابقا.

الجدول رقم (2-33): يوضح الموالي تحليل تباين خط الانحدار بطريقة (Stepwise)

ANOVA^c

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	2.757	1	2.757	26.912	.000 ^a
1 Résidu	4.303	42	.102		
1 Total	7.060	43			
2 Régression	3.841	2	1.921	24.462	.000 ^b
2 Résidu	3.219	41	.079		
2 Total	7.060	43			

a. Valeurs prédites : (constantes), البعد الأول, التمكين

b. Valeurs prédites : (constantes), البعد الثالث, التمكين, البعد الأول, التحفيز

c. Variable dépendante : المتغير التابع رضا العاملين

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي Spss

من جدول السابق نجد مايلي :

- مجموع مربعات الانحدار يساوي (3.841) ومجموع المربعات البواقي (3.219) ومجموع المربعات الكلي يساوي (7.060).
 - درجة حرية الانحدار هي 2 والبواقي 41.
 - معدل مربعات الانحدار هو 1.921 ومعدل مربعات البواقي 0.079.
 - قيمة اختبار تحليل التباين خط الانحدار هو 24.462.
 - مستوى دلالة الاختبار 0.000 أقل مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0.005 ففرضها وبالتالي خط الانحدار يلائم المعطيات.
- أما بالنسبة لدراسة المعاملات خط الانحدار فالجدول الموالي يوضح قيم المعاملات خط الانحدار بطريقة (Stepwise).

جدول رقم (2-34): يوضح قيم معاملات خط الانحدار بطريقة (Stepwise)

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1.091	.236		4.621	.000
	البعد الأول: التمكين	.508	.098	.625	5.188	.000
2	(Constante)	.879	.214		4.102	.000
	البعد الأول: التمكين	.373	.093	.459	4.010	.000
	البعد الثالث: التحفيز	.265	.071	.425	3.716	.001

a. Variable dépendante : المتغير التابع رضا العاملين

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي Spss

من خلال الجدول السابق يمكن تحديد مقطع خط الانحدار a ميل خط الانحدار بالنسبة لتسويق الداخلي في التمكين وميل خط الانحدار بالنسبة لتسويق في التحفيز وفق المعادلة التالية : $Y=acx_1+bx_2$ ومنه معادلة خط الانحدار هي:

$$Y = 0.879 + 0.3735 (\text{التسويق الداخلي في التحفيز}) + 0.265 (\text{التسويق الداخلي في التمكين})$$

ومنه عند دراسة القسم sig نجد أن جميع القيم مقبولة لأنها أقل 0.05 وتحقق الفرضية البديلة (H1) ونستنتج أن أهم

الأساليب المؤثرة على تطبيق تسويق الداخلي هما التسويق في التمكين والتسويق في التحفيز.

من خلال ما سبق يتضح أن هناك علاقة ارتباطية خطية طردية بين التسويق الداخلي ورضا العاملين وان بعد التسويق في

التمكين والتحفيز الأكثر تأثير في رضا العاملين.

اختبار الفرضية الخامسة : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لرضا العاملين تعزى إلى متغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المسمى الوظيفي، المصلحة)

❖ تحليل اختبار التباين الأحادي (One Way ANOVA) للاختبار تأثيرات المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

أ- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة معنوية ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات رضا العاملين تبعاً للمتغير الجنس.

جدول رقم (2-35): يوضح نتيجة تحليل التباين الأحادي بين المتوسطات رضا العاملين تبعاً للجنس

Statistiques de groupe					
	جنس	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
المتغير التابع رضا العاملين	ذكر	38	2.2917	.40825	.06623
	انثى	6	2.2708	.42225	.17238

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي Spss

أولاً: اختبار تي تاست أثر الجنس: لا توجد فروق بين إجابات العمال تبعاً للجنس على المتغير التابع.

جدول رقم (2-36): يوضح نتيجة اختبار "ت" لأثر الجنس

Test d'échantillons indépendants										
		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
المتغير التابع رضا العاملين	Hypothèse de variances égales	.050	.824	.116	42	.908	.02083	.18009	- .34259-	.38426
	Hypothèse de variances inégales			.113	6.566	.914	.02083	.18467	- .42176-	.46343

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي Spss

تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للاختبار تأثيرات المتغيرات المستقلة على المتغير التابع؛

1. يحتوي العمود الأول على اسم المتغير التابع وهو رضا العاملين.

2. يحتوي العمود الثاني والثالث والرابع على نتائج اختبار ليفيني للتجانس ومنه نجد قيمة (F) هي (0.050) والتي تقيس مدى تساوي التباين بين المجموعتين - نلاحظ أن الدلالة الإحصائية (Sig=0.824) أكبر من (0.05) أي التباين متساوي ونقبل الفرضية العدم القائلة التباين متساوي.

3. العمود الخامس والسادس والسابع نتائج اختبار (T) وبما أن المجتمعات متجانسة نختار الصف الأول فتكون قيمة (T) (0.116) بمستوى دلالة (0.824) أكبر من (0.05) لذا يمكن القول أن ليس هناك فرق (معنوي أو إحصائي) بين الرجال والنساء من حيث متوسط رضا العاملين.

4. العمود الثامن يوضح الفرق بين متوسطين (0.02083).

5. العمود التاسع يوضح الانحراف المعياري بين المتوسطات (0.18009).

6. العمود العاشر والحادي عشر يوضح فترة الثقة للفرق بين المتوسطات (0.38426/0.34259).

وعليه نقبل الفرضية الصفرية القائلة لا يوجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسط رضا العاملين للنساء والرجال.

ثانيا: علاقة العمر: لا توجد فروق بين إجابات العمال تبعا للعمر.

جدول رقم (2-37): يوضح نتيجة تحليل التباين الأحادي بين المتوسطات الميزة التنافسية تبعا للعمر

ANOVA

المتغير التابع رضا العاملين

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.435	3	.145	.875	.462
Intra-groupes	6.626	40	.166		
Total	7.060	43			

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي Spss

يظهر من خلال نتيجة تحليل التباين لمتغير العمر كانت قيمة (Sig = 0.462) وهي أكبر قيمة من (0.05) وبالتالي

نقبل فرضية العدم ومنه عمر المستجوبين لا يؤثر على رضا العاملين في هذه الشركة.

ج/ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة معنوية (α=0.05) بين متوسطات رضا العاملين تبعا لمتغير المستوى التعليمي.

ثالثا: علاقة بالمستوى التعليمي: توجد فروق بين إجابات العمال تبعا للمستوى الدلالة (α=0.05) بين متوسطات رضا العاملين.

جدول رقم (2-38): يوضح نتيجة تحليل التباين الأحادي بين المتوسطات الميزة التنافسية تبعا لمتغير المستوى التعليمي

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1.126	2	.563	3.891	.028
Intra-groupes	5.934	41	.145		
Total	7.060	43			

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي Spss

يظهر من خلال الجدول أعلاه لتحليل التباين الأحادي أن القيمة الإحصائية لمتغير المستوى التعليمي ($Sig=0.028$) كانت اصغر من مستوى المعنوي 0.05 وبالتالي نرفض فرضية العدم ومنه المستوى التعليمي للمستجوبين في الشركة يؤثر على رضا العاملين أي أن رضا العاملين مربوط بمستواه التعليمي.

رابعاً: علاقة بالخبرة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية ($\alpha=0.05$) بين متوسطات رضا العاملين تبعاً للمتغير الخبرة.

جدول رقم (2-39): يوضح قيم تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق بين متوسطات رضا العاملين تبعاً لمتغير الخبرة

ANOVA
المتغير التابع رضا العاملين

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.105	3	.035	.201	.895
Intra-groupes	6.955	40	.174		
Total	7.060	43			

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي Spss

يظهر في نتيجة التحليل التباين لمتغير الخبرة أن القيمة الإحصائية لمتغير الخبرة ($Sig=0.895$) كانت أكبر من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية العدم ومنه خبرة مستجوبين لا تؤثر على تشجيع رضا العاملين في هذه الشركة.

خامساً: علاقة الوظيفة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية ($\alpha=0.05$) بين متوسطات رضا العاملين تبعاً لمتغير المسمى الوظيفة.

جدول رقم (2-40): يوضح نتيجة تحليل تباين الأحادي لدراسة فروق بين متوسطات رضا العاملين تبعاً لمتغير الوظيفة

ANOVA
المتغير التابع رضا العاملين

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.027	3	.009	.052	.984
Intra-groupes	7.033	40	.176		
Total	7.060	43			

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي Spss

يظهر من خلال الجدول أعلاه لتحليل التباين الأحادي أن القيمة الإحصائية لمتغير المسمى الوظيفي ($Sig=0.984$) كانت أكبر قيمة من مستوى المعنوية (0.05) وبالتالي نقبل فرضية العدم ومنه متغير الوظيفة للمستجوبين لا يؤثر على رضا العاملين أي أن رضا العاملين ليست مربوطة بالوظيفة التي يشغلها.

سادساً: علاقة المصلحة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات رضا العاملين تبعاً لمتغير المصلحة.

جدول رقم (2-41): يوضح نتيجة تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق بين متوسطات رضا العاملين تبعاً لمتغير

المصلحة

ANOVA

المتغير التابع رضا العاملين

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.119	2	.060	.352	.706
Intra-groupes	6.941	41	.169		
Total	7.060	43			

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي Spss

يظهر من خلال الجدول السابق التحليل التباين الأحادي أن القيمة الإحصائية للمتغير المصلحة (Sig=0.706) كانت أكبر من مستوى المعنوية (0.05) وبالتالي تقبل الفرضية العدم ومنه متغير مصلحة للمستجوبين لا يؤثر على رضا العاملين أي أن رضا العاملين ليس مربوط بمصلحة التي يشتغل بها العامل.

المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة الميدانية

بعد عرض وتحليل مختلف إجابات أفراد عينة الدراسة حول الأجزاء التي يتضمنها الاستبيان والمتعلقة بجزء الخصائص الشخصية، جزء التسويق الداخلي، جزء رضا العاملين يأتي هذا الفرع لمحاولة معرفة مدى مساهمة تبني التسويق الداخلي في تحقيق رضا العاملين في الشركة محل الدراسة معتمدين على البيانات التي تم تحليلها ومعالجتها إحصائياً باستخدام **SPSS V20**.

الفرع الأول: مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

المتوسط العام للمتغير المستقل كان متوسطاً، مما يدل على نقص مستوى الرضا نحو التسويق الداخلي لدى أفراد العينة بالرغم أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على نظام اتصال ينقل المعلومات في التوقيت المناسب، كما توفر لهم هامش من الحرية في أداء مهامهم، لا تتفق الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة دراسة بوعزيز خير الدين وشعباني محمد (2019) ودراسة سليمان كريمة وآخرون (2020) ودراسة Farida cishibanji Lea (2018) بحيث جاء تطبيق التسويق الداخلي في الدراسة الأولى بدرجة دون المتوسط أما الدراستين الباقتين فكانتا بدرجة منخفضة. وتفسر النتائج كالتالي:

بعد الاتصال الشخصي : جاء هذا البعد مرتفعاً مما يدل على اهتمام المؤسسة ببعد الاتصال الشخصي نستنتج مما سبق أن المؤسسة تسهر على نقل المعلومة بين العاملين في كل الاتجاهات (الافقية والعمودية) كما يساهم نظام الاتصال على تحقيق أهداف المؤسسة لكنها تفتقر للعقد اجتماعات دورية .

بعد التمكين: جاء هذا البعد مرتفعا مما يدل على اهتمام المؤسسة ببعد التمكين نستنتج مما سبق ان المؤسسة تمنح عاملها السلطة باتخاذ بعض القرارات المتعلقة بأداء أعمالهم . الا انها تبقي القرارات المتعلقة بتقديم الخدمة للزبائن بشكل مركزي .

بعد التدريب : جاء هذا البعد متوسطا مما يدل على نقص مستوى الرضا نحو التدريب لدى أفراد العينة، فبرغم من انتعاج المؤسسة للنظام تدريب يحتوي على دورات متنوعة ويسهم في زيادة قدرات وأداء العاملين الا انها لا تهتم بتقييم الأداء بعد الدورات التدريبية ومنه نستنتج ان المؤسسة لا تستفاد من التغذية العكسية الخاصة بالبرنامج التدريبي او التكويني .

بعد التحفيز : جاء هذا البعد متوسطا مما يدل على نقص مستوى الرضا نحو التحفيز لدى أفراد العينة، نستنتج ان المؤسسة تعتمد على مؤشرات عادلة للقياس أداء العاملين الا انها تفتقر للوجود نظام حوافز فعالة كما انها لا تشجع عملية الابتكار وطرح أفكار جديدة

مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

. المتوسط العام للمتغير التابع رضا العاملين كان متوسطا، مما يدل على عدم منح فرص ترقية بشكل العادل وعدم رضا العاملين على الفرص الممنوحة كما لا توفر لهم المؤسسة كافة الموارد والظروف اللازمة للعاملين من اجل القيام بمهامهم، بالاضافة الى عدم رضاهم عن توقيت العمل في الصيف ورمضان، وشعور العاملين بعدم العدالة في توزيع الأعباء وعدم عدالة نظام الأجور الا ان العاملين يشعرون بالرضا على رؤسائهم بحيث يقدمون لهم التفويض اللازم لاتخاذ القرارات وكما ان هناك بين السلطة الممنوحة ومؤهلات وخبرة العاملين بالإضافة الا هناك مستوى عالي من تعاون والتنسيق مابين العاملين لانتفق الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة دراسة سليمان كريمة واخرون (2020) بحيث جاء رضا العاملين في الدراسة بشكل منخفض .

- مناقشة النتائج الإحصائية :

- تفسير النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة :

أوضحت النتائج ان هناك علاقة طردية قوية بين التسويق الداخلي ورضا العاملين بحيث ان تعزيز ممارسات التسويق الداخلي لها دور في زيادة رضا العاملين تتفق هذه نتيجة مع دراسة سابقة ل سليمان كريمة واخرون (2020)

- تفسير النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة :

أوضحت النتائج ان هناك تأثير للتسويق الداخلي على رضا العاملين في المؤسسة محل الدراسة وكذلك ان هناك تأثير لبعد الاتصال الشخصي والتدريب على رضا العاملين لانه كل ما وفرت المؤسسة نظام اتصال فعال يوفر المعلومة في الوقت وبشكل مناسب واهتمت ببرامج تدريب هذا سيزيد من رضا العاملين

- مناقشة النتائج الفرضية الخامسة :

أوضحت النتائج ان هو لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الشخصية التالية (الجنس, العمر, الخبرة, المصلحة), الا انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغير المستوى التعليمي بحيث انه كلما زاد المستوى التعليمي للعامل زادت متطلبات والشروط التي تجعله يشعر برضا (اي ان مفهوم رضا العاملين يختلف باختلاف مهارات وكفاءات العامل).

خلاصة الفصل :

تطرقنا في هذا الفصل إلى المنهج المتبع في دراستنا الذي نسعى بانتهاجه الوصول إلى غايتنا من هذا البحث في دراسة أثر التسويق الداخلي على رضا العاملين لدى عينة من العاملين في الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز - تقرت - وذلك من خلال بناء أداة الدراسة التي تتوافق مع المؤسسات محل الدراسة، وتأخذ بعين الاعتبار الظروف المتعلقة بالعمل ليتم بعد ذلك اختبار ثباتها وصدقها من خلال عرضها على أساتذة محكمين بالإضافة إلى

قياسها بمعاملات القياس اللازمة، بالإضافة إلى التطرق إلى خصائص العينة من خلال معالجة المتغيرات الشخصية، وكل فقرة من فقرات الاستبيان والأساليب الإحصائية المعروفة من متوسط حسابي وانحراف معياري، ليتم بعد ذلك الإجابة على الفرضيات والتطرق إلى النتائج المتوصل إليها بشأن الدراسة.

خاتمة

خاتمة:

من خلال هذه الدراسة التي تهدف إلى تناول موضوع التسويق الداخلي وموضوع رضا العاملين حيث تطرقنا إلى في الجانب النظري إلى المتغيرات المتعلقة بمجده الدراسات وذلك من خلال التعرّيج على موضوع التسويق الداخلي من حيث التعريف والأهمية والخصائص والنماذج بالإضافة إلى التطرق إلى رضا العاملين وذلك من خلال أبرز التعريفات والخصائص والأهداف المحققة عن رضا العاملين، مررا إلى التطرق ومناقشة الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع، ليتم بعد ذلك بلورة ما تم تناوله معارف نظريا ميدانيا وسعيا منا لمعالجة إشكالية الدراسة المتعلقة بأثر التسويق الداخلي على رضا العاملين في الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز- تقرت- وذلك من خلال تجميع المعطيات وتحليلها وفق نموذج الدراسة بغية تأكيد الفرضيات أو نفيها وقد خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج وهي :

النتائج النظرية للدراسة:

- تعدد الآراء واختلافها في تحديد تعريف شامل وموحد لموضوع التسويق الداخلي، والخلط بينه وبين بعض المفاهيم كالتسويق الاجتماعي وتسويق الموارد البشرية، بالإضافة إلى تداول هذا المفهوم من قبل المختصين في التسويق عن المختصين في الموارد البشرية، بالإضافة إلى عدم الاتفاق بين الباحثين في تحديد الأبعاد التي من خلالها يمكن تطبيق ممارسات التسويق الداخلي.
- التسويق الداخلي هو سياسة التأثير على المورد البشري داخل المؤسسة وتوجيهه بما يحقق أهداف المؤسسة من خلال انتهاج نهج تسويقي.
- يعتبر رضا العاملين حالة التي يشعر به الفرد بإشباع حاجاته النفسية، ينتج عن ذلك موقف اتجاه عمله سواء كان إيجابيا أو سلبيا.

نتائج فرضيات الدراسة:

- ❖ تتمثل الفرضية الأولى في هناك اهتمام ذو مستوى مرتفع بالتسويق الداخلي (الاتصال الداخلي، التدريب، التحفيز، التمكين)، فيما تم نفي وجود اهتمام ذو مستوى مرتفع في بعد التدريب والتحفيز، في حين تم تأكيدها بالنسبة لبعد التمكين والاتصال الداخلي.
- ❖ تتمثل الفرضية الثانية في هناك اهتمام ذو مستوى مرتفع برضا العاملين (البعد الشخصي، البعد الاجتماعي، البعد الإداري، البعد المهني، البعد المادي)، فيما تم نفي وجود اهتمام ذو مستوى مرتفع في بعد الرضا عن الأجر ومستوى العمل وفرص الترقية والرضا على توقيت العمل والرضا على ظروف العمل، في حين تم تأكيدها بالنسبة لبعد فريق العمل والرضا على الإشراف والرضا عن العمل.
- ❖ تتمثل الفرضية الثالثة في توجد علاقة طردية قوية بين تطبيق التسويق الداخلي ورضا العاملين ومنه تم تأكيد الفرضية أن هناك علاقة ارتباطية خطية طردية بين التسويق الداخلي ورضا العاملين وأن بعد التسويق في التمكين والتحفيز الأكثر تأثيرا في رضا العاملين.

- ❖ تتمثل الفرضية الرابعة في توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التسويق الداخلي (الاتصال، التحفيز، التدريب، التمكين) ورضا العاملين، تم تأكيد الفرضية توجد علاقة ارتباط موجبة مرتفعة بين التسويق الداخلي ورضا العاملين.
- ❖ تتمثل الفرضية الخامسة في لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للتسويق الداخلي تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، الخبرة، المسمى الوظيفي، المصلحة)، في حين تم تأكيد الفرضية في جميع المتغيرات، إلا في متغير المستوى التعليمي تم نفيها.

التوصيات:

- بناء على النتائج السابقة التي توصلنا إليها من خلال الدراسة يمكن تقديم التوصيات التالية:
- مشاركة المؤسسة موظفيها في اتخاذ القرارات مما يزيد من نجاعتها ويرفع من ثقة الموظفين وولاءهم؛
 - رفع مستوى إدراك العاملين لمفهوم التمكين وتشجيعهم على المشاركة في اتخاذ القرارات؛
 - لتشجيع ورفع من روح المعنوية للموظفين من خلال التنوع بين التحفيز المادي والمعنوي؛
 - الاهتمام بالاتصال الداخلي لضمان وصول المعلومة في الوقت المناسب؛
 - توفير البيئة ملائمة التي تساند وتشجع على التعلم المستمر.

أفاق الدراسة:

- على ضوء أهداف بحثنا الحالي والنتائج التي أسفر عنها واستكمالاً لها يمكن اقتراح البحوث المستقبلية التالية:
- ✓ دور التسويق الداخلي في تعزيز الثقافة التنظيمية؛
 - ✓ التسويق الداخلي كأداة للرقابة الداخلية؛
 - ✓ واقع سياسة التسويق الداخلي في المؤسسات الخدمية؛
 - ✓ أثر التسويق الداخلي على جودة الخدمات البنكية.

قائمة المراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: الكتب

1. إبراهيم بلحمير، التسويق، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2016.
2. أحمد بيرفيز ومحمد رفيق، التسويق الداخلي، دار الفاروق للاستشارات الثقافية، مصر، 2013.
3. أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005.
4. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2013.
5. أحمد محمد عثمان آدم، "دور إدارة المعرفة والأصول الفكرية في تحقيق المنفعة الاقتصادية للمكتبات الجامعية"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2018.
6. أمين عبد العزيز حسن، إدارة العمال وتحديات القرن العشرين، دار قباء لطباعة والنشر، القاهرة، 2001.
7. أنس عبد الباسط عباس، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار المسيرة، عمان - الأردن، 2010.
8. بشير عباس محمود العلاق وحמיד الطائي، تسويق الخدمات : مدخل الإستراتيجي وظيفي تطبيقي، دار العقل، الأردن، 1999.
9. بشير عباس محمود العلاق، التسويق الحديث ومبادئه وإدارته وبحوثه، ط1، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، لبنان، 1998.
10. جان مارك لوغال، نبيل جواد، إدارة الموارد البشرية، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، ط1، 2008.
11. حميد عبد النبي الطائي، "التسويق السياحي مدخل استراتيجي"، دار الوراق للنشر، مصر، 2016.
12. ريتشارد نورمان، إدارة الخدمات، ترجمة عمرو الملاح، مكتبة العبيكان، الرياض، 2000.
13. زاهد محمد ديرى، سعادة راغب الكسواني، إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة، دار الكنوز والمعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2009.
14. سعاد نائف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط3، 2007.
15. طارق عبد الرؤوف وإيهاب عيسى المصري، الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني، ط1، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، فيصل، 2014.
16. عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقته بالرضا الوظيفي، دار البيزوري، عمان، الأردن، 2010.
17. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة، الإسكندرية، 2007.
18. عبد الغفور مرازقة وآخرون، السلوك البشري المعاصر في منظمات الأعمال، دار الأمة، الجزائر، 2016.
19. عبد المحسن بن صالح الحيدر وإبراهيم عمر بن طالب، "الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي في مدينة الرياض"، الإدارة العامة للطباعة والنشر، السعودية، 2005.
20. عبد النبي محمد أحمد، إدارة الموارد البشرية، دار زمزم ناشرون وموزعون، عمان، ط1، 2010.
21. كمال برياء، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، ط2، لبنان، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 2000.
22. محمد أحمد سليمان وسوسن عبد الفتاح، الرضا والولاء التنظيمي، دار النشر زمزم، عمان - الأردن، 2011.

23. محمد زاهر دعيول، أيوب محمد، مبادئ تسويق الخدمات، دار الرضا، دمشق-سوريا، 2003.
24. محمد فتحي عكاشة، علم النفس الصناعي، مطبعة الجمهورية، الإسكندرية، 1999.
25. محمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
26. محمد محمد إبراهيم، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009.
27. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط5، عمان، 2010.
28. مصطفى محمد، "الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء"، ط1، دار ابن النفيس للنشر، الأردن، 2018.
29. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، ط3، 2005.
30. معراج هوارى وآخرون، "العلامة التجارية الماهية والأهمية"، ط1، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر، الأردن، 2013.
31. منير نوري، الوجيز في تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015.
32. مهى محمد الرخيص، "أبعاد ومكونات الرضا الوظيفي لدى العاملين في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي"، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث العدد 1، الكويت، 2017.
33. هاني حامد الضمور، "تسويق الخدمات"، ط4، دار وائل للنشر، الأردن، 2008.
34. هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، ط3، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.
35. وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، 2004.
36. يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة، الأردن، 2008.
37. يونس عبد العزيز مقدادي وعبد الكريم حداد، مدخل إلى علم الإدارة، دار الزهران، عمان، 1995.

ثانيا: الرسائل والأطروحات

1. أبو بكر بوسالم، أثر تمكين العاملين في التمييز التنظيمي - دراسة ميدانية على شركة سونطراك البترولية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، وعلوم التسيير، تلمسان : جامعة أبو بكر بالقايد، 2015.
2. جوهره أقطي، أثر القيادة الإستراتيجية على تشارك المعرفة دراسة حالة مجموعة من الفنادق الجزائرية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة - الجزائر، 2014.
3. رائد ضيف الله الشوابكة، أثر التسويق الداخلي في تحقيق الولاء التنظيمي متعدد الأبعاد للعاملين في أمانة عمان الكبرى، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010.
4. زاهي إبراهيم لبد، عمر أحمد رجب ريان، أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين في منظمات المجتمع المدني، بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على دبلوم مهني متخصص في إدارة منظمات المجتمع المدني، الجامعة الإسلامية، غزة، 2013.
5. سلوى محمود محمود مطاحن، تطبيق التسويق الداخلي في الشركات الصناعية في الأردن، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان-الأردن، 2009/2010.
6. سليمان صادق درمان وحسان ثابت جاسم، أثر إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين (دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية في محافظة نينوى)، قسم الإدارة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، 2006.

7. سيدي محمد ساهل، أفاق تطبيق التسويق في المؤسسات المصرفية العمومية الجزائرية مع الإشارة إلى بنك الفلاحة والتنمية الريفية، أطروحة دكتوراه، تخصص تسويق، جامعة تلمسان، الجزائر، 2005/2006.
8. شفيق شاطر، "أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية"، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2010.
9. صالح عمر الكرامة الحريري، أثر التسويق الداخلي وجودة الخدمة على رضا الزبائن: دراسة تطبيقية لعينة من المصارف اليمينية، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة الأعمال، جامعة دمشق، غير منشورة سوريا، 2006.
10. عبد المؤمن بولعراس، "أثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي (دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر ACTEL طولقة)"، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016.
11. عمر رملي، "التدريب المهني وتأثيره على الرضا الوظيفي"، مذكرة ماستر في العلوم الاجتماعية، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة العقيد أكلي محند أولحاج، البويرة، 2012.
12. محجوبي محمد الأخضر، أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والمصداقية في المؤسسة الخدمية حالة قطاع البنكي في الجزائر، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسويق الخدمات، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان - الجزائر، 2010/2009.
13. محمد الأمين برباح ويحي موسى، "تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية"، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2016.
14. محمد عبد المعطي الجاروشة، العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي للعاملين في البنوك الفلسطينية العامة بقطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة - فلسطين، 2016.
15. ناصر العديلي، الرضا الوظيفي دراسة ميدانية لاتجاهات ومواقف موظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض بالملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة رسالة ماجستير منشورة في علم النفس الإداري من جامعة ولاية كاليفورنيا، 1981.
16. وسام كلاش، "دور الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة الجامعية الجزائرية"، مذكرة ماستر في علوم الإعلام والاتصال تخصص اتصال وعلاقات عامة، جامعة العربي بن المهدي، أم البواقي، 2016.

ثالثا: المقالات والمدخلات

1. أكنم عبد المجيد الصرايرة ورويدة خلف الغريب، أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي، المجلة الأردنية لإدارة الأعمال، المجلد 06، العدد 4، 2010.
2. أمل إبراهيم الحاج وهاني الضمور، أثر التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي لموظفي المبيعات في الاتصالات الأردنية، المجلة الأردنية لإدارة الأعمال، العدد 1، 2010.
3. جواد محسن راضي، التمكين وعلاقته بإبداع العاملين، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 01، 2010.
4. خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، "الرضا الوظيفي والارتقاء بالعمل المهني"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2014.

5. عمر علي بابكر، "أثر ممارسات (أبعاد) التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي وأداء العاملين بالبنك السوداني الفرنسي"، ع الخامس عشر مج الثاني، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، جامعة جازان، السعودية، 2019.
6. كريم جنادي، التسويق الداخلي، مطبوعة مقدمة ضمن متطلبات الترشح للتأهيل الجامعي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2016/2017.

رابعاً: الانترنت:

Hyatok.com, H 10:30, 22/04/2022.

<https://hyatok.com/>

خامساً: الدراسات السابقة باللغة العربية:

1. دخاخنة فايزة وبن الطيب مريم، أثر التسويق الداخلي في تحسين صورة المؤسسة الخدمية دراسة حالة اتصالات الجزائر مديرية قلمة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945 - قلمة، 2013.
2. حسني هرشة حفيظة، أثر التسويق الداخلي في تعزيز التعلم التنظيمي دراسة حالة مديرية الصيانة لشركة سوناطراك - بسكرة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2019.
3. أمال مامة وإيمان بوعموشة، تأثير جودة الخدمة العمومية في تحقيق رضا العملاء دراسة عينة من عملاء بلدية جيجل، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التجارية، جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل، 2019.
4. بوعزيز خير الدين وشعباني محمد، أثر التسويق الداخلي على جودة الخدمة العمومية دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية (EPH) مقررة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، 2019.
5. بن خنثة صبرين، أثر التسويق الداخلي في الولاء التنظيمي دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز - بسكرة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2020.
6. سليمان كريمة وآخرون، دور التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة حمه لخضر - الوادي، 2020.

سادساً: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية:

1. San Hwang and Jang Chi, Relational among internal marketing, employee job satisfaction and hotel performance, International Journal of Management, Vol.22, No2, 2005.
2. Faida Chishibanji Lea, Marketing Interne Et Satisfaction Des Employés De L'uob Cah. Ceruki, (59) 201-223 ISSN 2412-5873, 2018.
3. Sarikaya Seref; Keskinli Kara S. Bilge, Organizational Trust and Organizational Support as a Predictor of Job Satisfaction, International Journal of Curriculum and Instruction, v12 spec ISS, bİstanbul Kultur University, Faculty of Education, Ankara, Turkiye, 2020, p435-467.

الملاحق



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية



استبانة

تحية طيبة وبعد....

في إطار إعداد مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تحت عنوان أثر التسويق الداخلي على رضا العاملين "دراسة حالة بالشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز- تقرت"، وبغرض استكمال هذا البحث تم إنجاز هذا الاستبيان، فالرجاء منكم التفضل بالاطلاع على هذه الاستمارة والإجابة على أسئلتها بكل دقة وموضوعية علما أن هذه البيانات ستحاط بالسرية ولن يتم الإدلاء بها وتستخدم فقط في إطار البحث العلمي.

لكم منا فائق التقدير والاحترام.

من إعداد الطالبتين: زينب الضب وراوية عميرة.

توضيحات:

- غير موافق: لا يوجد إلا القليل من النشاط أو الممارسة في المؤسسة.
- محايد: غير متأكد من الكيفية التي تصف عبارة واقع هذا النشاط أو الممارسة في المؤسسة.
- موافق: هناك أدلة واضحة على وجود النشاط أو الممارسة في المؤسسة.

أولا: المعلومات الشخصية:

1- الجنس:

ذكر أنثى

2- العمر:

أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40 سنة
من 40 إلى أقل من 50 سنة من 50 سنة أو أكثر

3- المستوى التعليمي:

دون الليسانس شهادة دراسات أو الليسانس أو مهندس
ماستر أو ماجستير دكتوراه

4- الخبرة:

أقل من 05 سنوات من 05 إلى أقل من 10 سنوات
من 10 إلى أقل من 20 سنة أكثر من 20 سنة

5- المسمى الوظيفي:

نائب مدير رئيس دائرة من مصلحة ب

6- المصلحة:

تجارية تقنية أئف الدعم

ثانيا: البيانات الأساسية:

المحور الأول : التسويق الداخلي

يرجى وضع العلامة (X) أمام العبارة التي تعكس رأيكم بدقة وشفافية حول الفقرات التالية:

تقييم العبارة			العبارة	الرقم
موافق	محايد	غير موافق	البعد الأول: التمكين	
			لدي الحرية في تعديل طريقة تقديم الخدمة اعتمادا على احتياجات متلقيها.	1
			يتيح لي المسؤولون الفرصة لأداء عملي بدون رقابة مستمرة.	2
			تعطي لي إدارة الشركة هامش من الحرية في أداء أنشطتي بشكل المناسب لي.	3
			شركتي تدعم الأفكار التي أقدمها وتأخذ بالقرارات التي اقترحها.	4
			تفوض إدارة الشركة لي الصلاحية لاتخاذ بعض القرارات المناسبة الخاصة بمتطلبات طالبيها.	5
موافق	محايد	غير موافق	البعد الثاني: التدريب	
			تعمل الإدارة على متابعة البرامج التدريبية لتحسين مستوى أدائي.	6
			تقوم الإدارة بتوفير الخدمات اللازمة والفرص لتطوير قدراتي.	7
			تعقد الإدارة دورات تكوين وتدريب لي، متنوعة وبصورة مستمرة.	8
			يتم تقييم أدائي بعد انتهاء البرامج التدريبية لتحديد مدى استفادتي منها.	9
			تخضع البرامج التدريبية التي تقدم لي لعملية تقييم ومراجعة مستمرة.	10
موافق	محايد	غير موافق	البعد الثالث: التحفيز	
			تسعى الإدارة العليا إلى تقديم الحوافز لي.	11
			يتم مكافأة الأفكار الجديدة التي اقترحها لتحسين الخدمة.	12
			تتم عملية ترقيتي استنادا إلى معيار التميز في العمل والكفاءة في الأداء.	13
			يتم تقييم أدائي من خلال مؤشرات صادقة (الحضور، إنجاز العمل في وقته المحدد، السرعة في أداء مهامي، التعاون، اللباقة في المعاملة).	14
			يغلب اتجاه الإدارة نحو المكافأة والتشجيع بدل الاتجاه نحو الانتقاد والتهديد.	15
موافق	محايد	غير موافق	البعد الرابع: الاتصال الشخصي	
			أصل بسهولة برئيس المباشر.	16

17	يساعدني الاتصال في تحقيق أهداف الشركة عن طريق تزويدي بالمعلومات اللازمة من أجل مشاركتي في اتخاذ القرار.		
18	يتم أخذ اقتراحاتي بعين الاعتبار بشأن سير العمل.		
19	أنا في اتصال دائم مع زملائي في العمل.		
20	تعقد اجتماعات بصفة دورية بين العاملين وإدارة الشركة.		

المحور الثاني: رضا العاملين

يرجى وضع العلامة (X) أمام العبارة التي تعكس رأيكم بدقة وشفافية حول الفقرات التالية:

الرقم	العبارة			تقييم العبارة		
	موافق	محايد	غير موافق	موافق	محايد	غير موافق
البعد الأول: الرضا عن العمل						
1						
2						
3						
البعد الثاني: الرضا عن الأجر						
4						
5						
6						
البعد الثالث: الرضا عن مستوى العمل						
7						
8						
9						
البعد الرابع: الرضا على فرص الترقية						
10						
11						
12						
البعد الخامس: الرضا على الإشراف						
13						
14						
15						
البعد السادس: الرضا على توقيت العمل						
موافق	محايد	غير موافق				

			16	نظام ساعات العمل الحالي يلائمني.
			17	نظام ساعات العمل الصيفي يناسب ظروف العمل بمنطقتي.
			18	نظام توقيت العمل خلال شهر رمضان المعظم يناسبني.
موافق	محايد	غير موافق	البعد السابع: فريق العمل	
			19	أتفاعل بشكل جيد مع زملائي.
			20	يوجد مستوى تعاون عالي مع الزملاء.
			21	هناك تنسيق بين مختلف الأقسام في العمل.
موافق	محايد	غير موافق	البعد الثامن: الرضا على ظروف العمل	
			22	الوسائل المكتبية التقنية والأدوات والمعدات متوفرة في مكان العمل.
			23	ظروف العمل المادية من حيث الإضاءة والنظافة جيدة.
			24	ظروف الأمن والسلامة المهنية جيدة.

الملحق رقم 02: قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

الرقم	اسم الأستاذ	جهة العمل
01	أ.د. بن جروة عبد الحكيم	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
02	د بن تفات عبد الحق	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
03	د مناصرية رشيد	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
04	أ.د. رجم خالد	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة فرحات عباس - سطيف
05	د نجيمي سعيدات	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح - ورقلة

المصدر : من إعداد الطالبتين.

الملحق رقم 03: نتائج التحليل الإحصائي

معامل اتساق ألفا كرونبيخ

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.932	44

اختبار كلمنغروف سمنروف

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

		المتغير المستقل التسويق الداخلي	المتغير التابع رضا العاملين
N		44	44
Moyenne		2.3205	2.2888
Ecart-type		.44399	.40521
Différences les plus extrêmes	Absolue	.152	.093
	Positive	.070	.079
	Négative	-.152-	-.093-
Z de Kolmogorov-Smirnov		1.008	.617
Signification asymptotique (bilatérale)		.261	.841

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

جنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	38	86.4	86.4	86.4
انثى	6	13.6	13.6	100.0
Total	44	100.0	100.0	

عمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 30 سنة	2	4.5	4.5	4.5
من 30 إلى أقل من 40 سنة	21	47.7	47.7	52.3
من 40 إلى أقل من 50 سنة	15	34.1	34.1	86.4
50 سنة وأكثر	6	13.6	13.6	100.0
Total	44	100.0	100.0	

تعليمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide دون الليسانس	19	43.2	43.2	43.2
شهادة دراسات أو الليسانس أو مهندس	16	36.4	36.4	79.5
ماستر أو ماجستير	9	20.5	20.5	100.0
Total	44	100.0	100.0	

خبرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 05 سنوات	1	2.3	2.3	2.3
من 05 إلى أقل من 10 سنوات	14	31.8	31.8	34.1
من 10 إلى أقل من 20 سنة	23	52.3	52.3	86.4
أكثر من 20 سنة	6	13.6	13.6	100.0
Total	44	100.0	100.0	

وظيفة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نائب مدير	1	2.3	2.3	2.3
رئيس دائرة	1	2.3	2.3	4.5
رئيس مصلحة	7	15.9	15.9	20.5
موظف	35	79.5	79.5	100.0
Total	44	100.0	100.0	

المصلحة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide تجارية	17	38.6	38.6	38.6
تقنية	16	36.4	36.4	75.0
وظائف الدعم	11	25.0	25.0	100.0
Total	44	100.0	100.0	

Statistiques descriptives				
	N	Moyenne	Ecart type	
X1	44	2.3182	.82892	
X2	44	2.5000	.76249	
X3	44	2.5909	.72555	
X4	44	2.1136	.75378	
X5	44	2.2727	.81736	
X6	44	2.4773	.79207	
X7	44	2.3409	.88772	
X8	44	2.3864	.84126	
X9	44	2.2273	.83146	
X10	44	2.2273	.83146	
X11	44	1.8409	.86113	
X12	44	1.6591	.80531	
X13	44	2.0227	.87574	
X14	44	2.4091	.84408	
X15	44	2.0682	.87332	
X16	44	2.7955	.55320	
X17	44	2.5682	.66114	
X18	44	2.4545	.79107	
X19	44	2.9545	.21071	
X20	44	2.1818	.89632	
Y1	44	2.8182	.44579	
Y2	44	2.6136	.65471	
Y3	44	2.5227	.73100	
Y4	44	2.2727	.84533	
Y5	44	2.4773	.76215	
Y6	44	2.1818	.78571	
Y7	44	1.8182	.86998	
Y8	44	2.4318	.84627	
Y9	44	2.3864	.75378	
Y10	44	2.1364	.87845	
Y11	44	1.8409	.83369	
Y12	44	1.8182	.81477	
Y13	44	2.4318	.72810	
Y14	44	2.5682	.62497	
Y15	44	2.3409	.71343	
Y16	44	2.4773	.82091	
Y17	44	1.8636	.92989	
Y18	44	1.9091	.91036	

Y19	44	2.9091	.36205
Y20	44	2.7500	.53374
Y21	44	2.3182	.77077
Y22	44	1.6364	.89159
Y23	44	2.0909	.91036
Y24	44	2.3182	.82892
البعد الأول: التمكين	44	2.3591	.49852
البعد الثاني: التدريب	44	2.3318	.68464
البعد الثالث: التحفيز	44	2.0000	.65130
البعد الرابع: الاتصال الشخصي	44	2.5909	.43553
المتغير المستقل التسويق الداخلي	44	2.3205	.44399
البعد الأول: الرضا عن العمل	44	2.6515	.49260
البعد الثاني: الرضا عن الأجر	44	2.3106	.60317
البعد الثالث: الرضا عن مستوى العمل	44	2.2121	.67088
البعد الرابع: الرضا على فرص الترقية	44	1.9318	.74909
البعد الخامس: الرضا على الإشراف	44	2.4470	.60550
البعد السادس: الرضا على توقيت العمل	44	2.0833	.67867
البعد السابع: فريق العمل	44	2.6591	.43425
البعد الثامن: الرضا على ظروف العمل	44	2.0152	.68182
المتغير التابع رضا العاملين	44	2.2888	.40521
N valide (listwise)	44		

اختبار فرضيات الارتباطات بين المتغيرات

Variables introduites/supprimées^b

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	المتغير المستقل التسويق الداخلي	.	Entrée

a. Toutes variables requises saisies.

b. Variable dépendante : العاملين رضا التابع المتغير

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.735 ^a	.540	.529	.27802

a. Valeurs prédites : (constantes), الداخلي التسويق المستقل المتغير

b. Variable dépendante : العاملين رضا التابع المتغير

ANOVA^b

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	3.814	1	3.814	49.342	.000 ^a
Résidu	3.246	42	.077		
Total	7.060	43			

a. Valeurs prédites : (constantes), الداخلي التسويق المستقل المتغير

b. Variable dépendante : العاملين رضا التابع المتغير

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	.732	.226		3.247	.002
المتغير المستقل التسويق الداخلي	.671	.095	.735	7.024	.000

a. Variable dépendante : العاملين رضا التابع المتغير

Statistiques des résidus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	1.6714	2.7446	2.2888	.29782	44
Résidu	-.48241-	.57654	.00000	.27477	44
Erreur Prévision	-2.073-	1.531	.000	1.000	44
Erreur Résidu	-1.735-	2.074	.000	.988	44

a. Variable dépendante : العاملین رضا التابع المتغير :

Histogramme

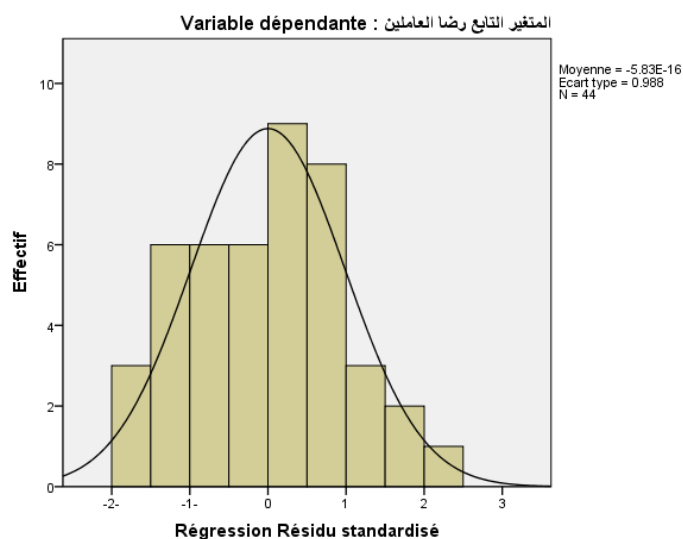
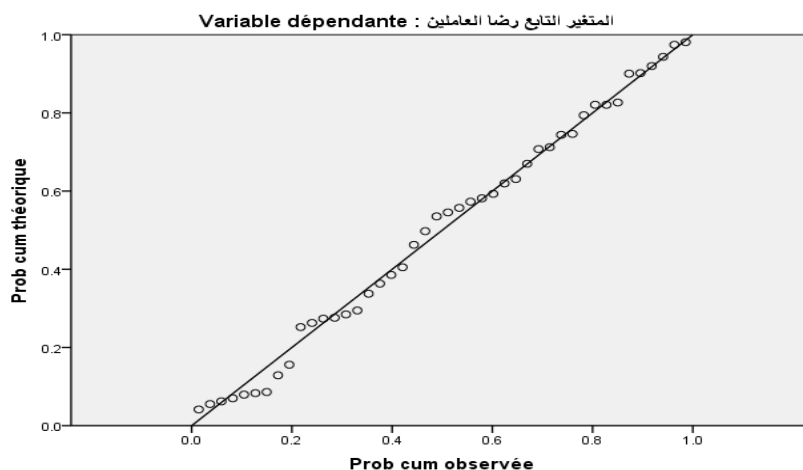


Diagramme gaussien P-P de régression de Résidu standardisé



الانحدار المتدرج:

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	البعد الأول: التمكين	.	Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire \leq .050, Probabilité de F pour éliminer \geq .100).
2	البعد الثالث: التحفيز	.	Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire \leq .050, Probabilité de F pour éliminer \geq .100).

a. Variable dépendante : العاملین رضا التابع المتغير :

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	البعد الأول: التمكين	.	Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire <= .050, Probabilité de F pour éliminer >= .100).
2	البعد الثالث: التحفيز	.	Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire <= .050, Probabilité de F pour éliminer >= .100).

Récapitulatif des modèles^c

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.625 ^a	.391	.376	.32009
2	.738 ^b	.544	.522	.28021

a. Valeurs prédites : (constantes), التمكين: الأول البعد

b. Valeurs prédites : (constantes), التحفيز: الثالث البعد, التمكين: الأول البعد

c. Variable dépendante : العاملين رضا التابع المتغير

ANOVA^c

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	2.757	1	2.757	26.912	.000 ^a
	Résidu	4.303	42	.102		
	Total	7.060	43			
2	Régression	3.841	2	1.921	24.462	.000 ^b
	Résidu	3.219	41	.079		
	Total	7.060	43			

a. Valeurs prédites : (constantes), التمكين: الأول البعد

b. Valeurs prédites : (constantes), التحفيز: الثالث البعد, التمكين: الأول البعد

c. Variable dépendante : العاملين رضا التابع المتغير

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1.091	.236		4.621	.000
	البعد الأول: التمكين	.508	.098	.625	5.188	.000
2	(Constante)	.879	.214		4.102	.000
	البعد الأول: التمكين	.373	.093	.459	4.010	.000
	البعد الثالث: التحفيز	.265	.071	.425	3.716	.001

a. Variable dépendante : العاملين رضا التابع المتغير

Variables exclues^c

Modèle		Bêta dans	t	Sig.	Corrélation partielle	Statistiques de colinéarité
						Tolérance
1	البعد الثاني: التدريب	.369 ^a	3.187	.003	.446	.890
	البعد الثالث: التحفيز	.425 ^a	3.716	.001	.502	.848
	البعد الرابع: الاتصال الشخصي	.239 ^a	1.577	.122	.239	.611
2	البعد الثاني: التدريب	.208 ^b	1.612	.115	.247	.644
	البعد الرابع: الاتصال الشخصي	.119 ^b	.850	.401	.133	.571

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	البعد الأول: التمكن	.	Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire \leq .050, Probabilité de F pour éliminer \geq .100).
2	البعد الثالث: التحفيز	.	Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire \leq .050, Probabilité de F pour éliminer \geq .100).

a. Valeurs prédites dans le modèle : (constantes), التمكن: الأول البعد

b. Valeurs prédites dans le modèle : (constantes), التمكن: الأول البعد, التحفيز: الثالث البعد

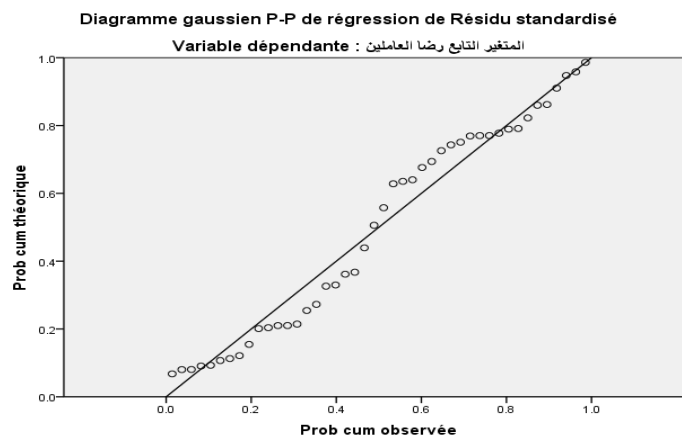
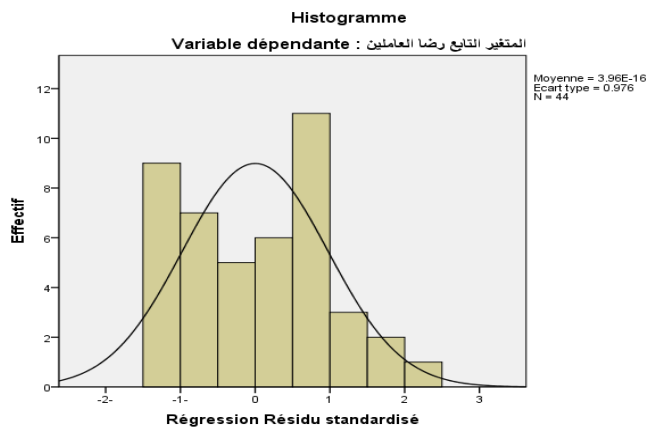
c. Variable dépendante : العاملین رضا التابع المتغير

Statistiques des résidus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	1.6662	2.7927	2.2888	.29888	44
Résidu	-.41866-	.61689	.00000	.27361	44
Erreur Prévision	-2.083-	1.686	.000	1.000	44
Erreur Résidu	-1.494-	2.202	.000	.976	44

a. Variable dépendante : العاملین رضا التابع المتغير

Diagrammes



العلاقات الارتباطية:

		المتغير التابع رضا العاملين
البعد الأول: التمكين	Corrélation de Pearson	.625**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	44
البعد الثاني: التدريب	Corrélation de Pearson	.536**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	44
البعد الثالث: التحفيز	Corrélation de Pearson	.604**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	44
البعد الرابع: الاتصال الشخصي	Corrélation de Pearson	.536**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	44
المتغير المستقل التسويق الداخلي	Corrélation de Pearson	.735**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	44

إختبار تي تاست اثر الجنس

Statistiques de groupe

جنس	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
المتغير التابع رضا العاملين ذكر	38	2.2917	.40825	.06623
انثى	6	2.2708	.42225	.17238

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
المتغير التابع رضا العاملين	Hypothèse de variances égales	.050	.824	.116	42	.908	.02083	.18009	-.34259-	.38426
	Hypothèse de variances inégales			.113	6.566	.914	.02083	.18467	-.42176-	.46343

تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)

ثانيا علاقة العمر

ANOVA

المتغير التابع رضا العاملين

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.435	3	.145	.875	.462
Intra-groupes	6.626	40	.166		
Total	7.060	43			

ثالثا علاقة بالمستوى التعليمي

ANOVA

المتغير التابع رضا العاملين

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1.126	2	.563	3.891	.028
Intra-groupes	5.934	41	.145		
Total	7.060	43			

Comparaisons multiples

المتغير التابع رضا العاملين
LSD

تعليمي (I)	تعليمي (J)	Différence de moyennes (I-J)	Erreur standard	Signification	Intervalle de confiance à 95%	
					Borne inférieure	Borne supérieure
دون الليسانس	شهادة دراسات أو الليسانس أو مهندس	.35938*	.12909	.008	.0987	.6201
	ماسنر أو ماجستير	.18981	.15394	.225	-.1211-	.5007
شهادة دراسات أو الليسانس أو مهندس	دون الليسانس	-.35938*	.12909	.008	-.6201-	-.0987-
	ماسنر أو ماجستير	-.16956-	.15851	.291	-.4897-	.1506
ماسنر أو ماجستير	دون الليسانس	-.18981-	.15394	.225	-.5007-	.1211
	شهادة دراسات أو الليسانس أو مهندس	.16956	.15851	.291	-.1506-	.4897

*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

رابعا علاقة بالخبرة

ANOVA

المتغير التابع رضا العاملين

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.105	3	.035	.201	.895
Intra-groupes	6.955	40	.174		
Total	7.060	43			

خامسا علاقة الوظيفة

ANOVA

المتغير التابع رضا العاملين

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.027	3	.009	.052	.984
Intra-groupes	7.033	40	.176		
Total	7.060	43			

سادسا علاقة المصلحة

ANOVA

المتغير التابع رضا العاملين

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.119	2	.060	.352	.706
Intra-groupes	6.941	41	.169		
Total	7.060	43			

الفهرس

الفهرس

الصفحة	العنوان
III	إهداء
V	الشكر والعرفان
VI	ملخص
VII	قائمة المحتويات
IX	قائمة الجداول
XI	قائمة الأشكال
XII	قائمة الملاحق
أ-و	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتسويق الداخلي ورضا العاملين	
2	تمهيد الفصل
3	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للتسويق الداخلي ورضا العاملين
3	المطلب الأول: ماهية التسويق الداخلي
3	الفرع الأول: مفهوم التسويق الداخلي
3	الفرع الثاني: مراحل تطور التسويق الداخلي
4	الفرع الثالث: أهمية التسويق الداخلي
6	الفرع الرابع: أهداف التسويق الداخلي
7	الفرع الخامس: خصائص التسويق الداخلي
7	الفرع السادس: أبعاد التسويق الداخلي
9	الفرع السابع : مزيج ونماذج التسويق الداخلي
15	الفرع الثامن: عوامل نجاح ومعوقات التسويق الداخلي
17	الفرع التاسع: برامج التسويق الداخلي
18	المطلب الثاني: ماهية رضا العاملين
18	الفرع الأول : مفهوم رضا العاملين
19	الفرع الثاني: أهمية رضا العاملين
20	الفرع الثالث: خصائص ومظاهر رضا العاملين

22	الفرع الرابع : أبعاد رضا العاملين
23	الفرع الخامس: نظريات رضا العاملين ونتائجه
30	الفرع السادس: مسببات الرضا الوظيفي والعوامل التي تؤثر فيه
31	الفرع السابع: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي
33	الفرع الثامن : تأثير التسويق الداخلي على رضا العاملين
36	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للتسويق الداخلي ورضا العاملين
36	المطلب الأول: الدراسات السابقة حول التسويق الداخلي ورضا العاملين
36	الفرع الأول: عرض الدراسات السابقة باللغة العربية
39	الفرع الثاني: عرض الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
41	المطلب الثاني: موقع الدراسة من الدراسات السابقة
43	الفرع الأول: أوجه الشبه
44	الفرع الثاني: أوجه الاختلاف
44	الفرع الثالث: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة
45	خلاصة الفصل
47	تمهيد الفصل
48	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية
48	المطلب الأول: طرق الدراسة
48	الفرع الأول: منهج الدراسة
48	الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
48	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات
48	الفرع الأول: الأساليب الإحصائية المستخدمة
49	الفرع الثاني: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات
51	الفرع الثالث: صدق وثبات الاستبيان
51	أولا : صدق الاستبيان
51	ثانيا : ثبات الاستبيان
52	المبحث الثاني: نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها

52	المطلب الأول: عرض وتحليل النتائج المتوصل إليها
52	الفرع الأول: عرض خصائص عينة الدراسة
55	الفرع الثاني: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالتسويق الداخلي في الشركة محل الدراسة
60	الفرع الثالث: عرض وتحليل البيانات المتعلقة برضا العاملين في الشركة محل الدراسة
76	المطلب الثاني: مناقشة النتائج المتوصل إليها
79	خلاصة الفصل الثاني
81	الخاتمة
/	المراجع
/	الملاحق
/	الفهرس