



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



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني  
في ميدان : العلوم التجارية  
تخصص: تسويق الخدمات

بعنوان

**أثر الدليل المادي في تعزيز رضا الزبون الداخلي**

دراسة لعينة من الزبائن الداخليين لمؤسسة سونلغاز - حاسي مسعود-

من إعداد الطالبة: إكرام غالم

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2025 /05/27

أمام اللجنة المكونة من السادة:

أ.د/ غدير احمد سليمة (أستاذ محاضر أ-جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا

أ.د/ فرحي نعيمة (أستاذ محاضر أ-جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا ومقررا

أ.د/ دلهوم خليفة (أستاذ محاضر أ-جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية: 2025/2024





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



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني  
في ميدان : العلوم التجارية  
تخصص: تسويق خدمات

بعنوان

**أثر الدليل المادي في تعزيز رضا الزبون الداخلي**

دراسة لعينة من الزبائن الداخليين لمؤسسة سونلغاز -حاسي مسعود-

من إعداد الطالبة: إكرام غالم

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2025 /05/27

أمام اللجنة المكونة من السادة:

أ.د/ غدير احمد سليمة (أستاذ محاضر أ-جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا

أ.د/ فرحي نعيمة (أستاذ محاضر أ-جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا ومقررا

أ.د/ دلهوم خليفة (أستاذ محاضر أ-جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية: 202/2024

## الإهداء

لي من غرست في قلبي بذور الطموح، وسفتني بجناحها وعانها، لي رمز الحنان والعطاء

هي الحبيبة، كلمات الشكر لا توفيكِ حقك، ولكن كل نجاحي وهديه لكِ.

لي من كان سندي وقدرتي، من علمني الصبر والإصرار، وقدم لي الدعم بلا حدود

والدي العزيز، أرفع لك هذا الإهداء عربون محبة وامتنان.

لي من شاركني أفراحي وأحلامي، وكانوا لي العون في كل خطوة، إخوتي الأجداء، خديجة، مريم، صلاح الدين، محمد أمين

ونتم النور الذي يضيء وبي، وهذا النجاح هو ثمرة محبتكم وعمكم.

لي دخلي صديقتين بناس أزرار، صدقة الطفولة، ففتنا المسافات، لاكن جمعتنا القلوب والذكريات. شراكن نور

الهدى، رفيقة لجامعة التي تقاسمت معها أجمل الذكريات.

كنتم خير سند، وأجمل ما وهبتي مقاعد الدراسة

لكم جميعاً، أهدي ثمرة جهدي وتعب سنواتي،

فانتم دخلي ما أمك، ولكم أرفع أكاليد الامتنان والعرفان.





## الشكر

أتقدم بحمدٍ وشكرٍ خالصٍ للمولى عز وجل، الذي وفقني وعاثني على إتمام هذا البحث، فله الحمد أولاً وآخراً  
، ظاهراً وباطناً.

ثم أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان لى استاقتى فرحى نعمة المشرفة على هذا البحث، التى لم تجل على  
بتوجهاتها السديدة وملاحظاتها القيمة، فكانت خير عون وداعم لى فى إنجاز هذا العمل.

الذى كان لهم دور فى إرشادى ومدى بالمعرفة وعلى رؤسهم كما أعرب عن امتنانى لجميع الأساتذة الأفاضل  
وأعضاء لجنة المناقشة، فلكم منى كل التقدير والاحترام.

جزاكم الله خير الجزاء وجعل ما قدمتموه فى ميزان حسناتكم.

## المخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر الدليل المادي ببعديه (البيئة المادية، المستلزمات المادية) في تعزيز رضا الزبون الداخلي، وذلك من خلال دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بمنطقة حاسي مسعود. وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي باعتباره الأنسب لطبيعة الموضوع، مع استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات.

تم توزيع الاستبيان على عينة قوامها 60 موظفًا من الزبائن الداخليين للمؤسسة، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS الإصدار 26، مع الاستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار الفرضيات الخمس.

وقد أظهرت النتائج أن أفراد العينة يدركون بدرجة مرتفعة أهمية الدليل المادي داخل المؤسسة، كما بينت النتائج وجود مستوى رضا مرتفع لديهم. وتوصلت الدراسة كذلك إلى وجود علاقة ارتباط وأثر دال إحصائيًا بين الدليل المادي ورضا الزبون الداخلي، إضافة إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى للمتغيرات الشخصية، باستثناء متغير الجنس.

وانتهت الدراسة بجملة من التوصيات التي تؤكد على ضرورة مواصلة الاهتمام بمكونات الدليل المادي، باعتباره أحد العوامل المهمة التي تساهم في تعزيز الرضا الزبون الداخلي للمؤسسة.

**الكلمات المفتاحية:** دليل مادي، بيئة مادية، مستلزمات مادية، رضا الزبون الداخلي، سونلغاز، حاسي مسعود.

## Abstract:

This study aims to investigate the impact of physical evidence, with its dimensions (physical environment and material requirements), on internal customer satisfaction. The research was applied to a field case study at the Sonelgaz company in Hassi Messaoud. The descriptive approach was adopted, and a questionnaire was used to collect data.

The questionnaire was distributed to a sample of 60 internal employees, and the data were analyzed using SPSS v26, applying appropriate statistical tools to test the five hypotheses derived from the theoretical framework of the study.

The results showed that the respondents have a high level of awareness of the importance of physical evidence, and that their internal satisfaction level is also high. Moreover, a statistically significant relationship and effect was found between physical evidence and internal customer satisfaction, while no significant differences were observed according to personal variables—except for gender.

The study concluded with a set of recommendations emphasizing the need to continue improving the elements of physical evidence, as a key factor in enhancing employee satisfaction within the organization.

**Keywords:** Physical Evidence, Physical Environment, Material Requirements, Internal Customer Satisfaction, Sonalgaz, Hassi Messaoud.

الصفحة	العنوان
I	الاهداء
II	الشكر والعرفان
III	ملخص
IV	قائمة المحتويات
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الاشكال
VII	قائمة الملاحق
أ-د	المقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار العام للدليل المادي ورضا الزبون الداخلي</b>	
17	المبحث الأول: الادبيات النظرية لاثـر الدليل المادي ورضا الزبون الداخلي
41	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
<b>الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الدليل المادي على رضا الزبون الداخلي</b>	
49	المبحث الأول: الطريقة و الأدوات المستخدمة في الدراسة
57	المبحث الثاني: عرض و مناقشة النتائج
71	الخاتمة
74	المراجع
77	الملاحق

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
07	الفرق بين البيئة المادية و المستلزمات المادية	(01-01)
17	الأسئلة الـ 12 في نموذج جالوب	(02-01)
22	أثر كل من بيئة العمل الإيجابية على الأداء الوظيفي	(03-01)
24	مقارنة بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية	(04-01)
50	متغيرات الدراسة	(01-02)
51	مقياس ليكارت الخماسي	(02-02)
51	توزيع المتوسطات حسب جدول ليكارت الخماسي	(03-02)
52	ثبات اادات الاستبيان حسب معامل الفاكرومباخ	(04-02)
54	توزيع الاستبيان على عينة البحث	(05-02)
54	توزيع افراد عينة البحث حسب متغير الجنس	(06-02)
54	توزيع افراد عينة البحث حسب متغير السن	(07-02)
55	توزيع افراد عينة البحث حسب متغير الخبرة	(08-02)
55	توزيع افراد عينة البحث حسب متغير طبيعة الوظيفة	(09-02)
56	توزيع افراد عينة البحث حسب متغير المؤهل العلمي	(10-02)
57	قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعده البيئة المادية	(11-02)
57	قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعده المستلزمات المادية	(12-02)
58	قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمتغير رضا الزبون الداخلي	(13-02)
60	نتائج اختبار KOLMOGORON-SMIRNOV	(14-02)
61	قيم المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للبيئة المادية المستلزمات المادية	(15-02)
61	قيم المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمتغير رضا الزبون الداخلي	(16-02)
62	نتائج اختبار بيرسون	(17-02)
63	خط الانحدار للمستلزمات المادية على رضا الزبون الداخلي	(18-02)
64	خط الانحدار للدليل المادي على رضا الزبون الداخلي	(19-02)
65	تحليل الانحدار الخطي المتعدد للبيئة المادي و المستلزمات المادية على رضا الزبون الداخلي	(20-02)
65	مؤشرات النموذج العام للانحدار الخطي المتعدد لأثر البيئة المادية و المستلزمات المادية على رضا الزبون الداخلي	(21-02)
65	نتائج اختبار الثبات لفروقات متغيرات ديموغرافية	(22-02)

## قائمة الأشكال

---

الصفحة	العنوان	الرقم
07	مكونات الدليل المادي	(01-01)
29	النموذج الفرضي للدراسة	(01-02)

## قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
75	قائمة أسماء الأساتذة المحكمين على الاستبيان	(01)
76	استمارة الاستبيان	(02)
78	مخرجات برنامج spss	(03)

مقدمة

توطئة:

يشهد العالم المعاصر تحولات متسارعة في مختلف المجالات، فرضت على المؤسسات ضرورة التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية من أجل تحقيق التميز والاستمرارية. وفي خضم هذه التحولات، أصبح رأس المال البشري أحد أهم الموارد التي تعتمد عليها المؤسسات في تحقيق أهدافها، مما جعل من رضا الزبون الداخلي (المتمثل في الموظف) شرطاً أساسياً لتعزيز الأداء العام وتحسين الإنتاجية.

ويُعد تحقيق رضا الزبون الداخلي مسألة متعددة الأبعاد، تتداخل فيها مجموعة من العوامل، من بينها ما هو مادي يرتبط ببيئة العمل، وما هو معنوي يتعلق بأساليب القيادة والتحفيز والتواصل. ومن بين العوامل المادية، يبرز ما يُعرف بـ الدليل المادي، الذي يشمل مختلف العناصر الملموسة في بيئة العمل، كالتجهيزات، التصميم الداخلي، النظافة، والراحة الفيزيائية، والتي تلعب دوراً مهماً في تشكيل انطباعات الموظفين وتحديد مستوى رضاهم.

وبناءً على ذلك، تزداد الحاجة إلى دراسة اثر الدليل المادي على رضا الزبون الداخلي، من أجل فهم كيف تساهم بيئة العمل الفيزيائية في خلق جو محفّز وداعم، يُسهم في تحسين الأداء و تدعيم جودة الخدمة الداخلية و استمرارية العلاقة مع الزبون الداخلي.

### إشكالية الدراسة:

يعتبر رضا الزبون الداخلي أحد العوامل الأساسية في تحسين الأداء التنظيمي وضمان استدامة المؤسسات، حيث يتأثر بمجموعة من العوامل، من بينها الدليل المادي الذي يشمل البيئة الفيزيائية للعمل مثل المرافق، التصميم الداخلي، التجهيزات، والإمكانات المادية المتاحة. ويُنظر إلى الدليل المادي كعامل مؤثر في خلق بيئة عمل محفزة، مما ينعكس على رضا الموظفين وإنتاجيتهم.

ومع ذلك، لا يزال مدى تأثير الدليل المادي على رضا الزبون الداخلي غير واضح بشكل كافٍ، خاصة في بيئات العمل الخدمية التي تعتمد على التفاعل بين الموظفين والبنية المادية للمؤسسة. لذلك، تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة على الإشكالية التالية:

ما هو أثر الدليل المادي في تعزيز رضا الزبون الداخلي لمؤسسة سونلغاز حاسي مسعود ؟

وهذه الاشكالية تقودنا لطرح الأسئلة الفرعية التالية:

ما هو مستوى الاهتمام بالدليل المادي في مؤسسة سونلغاز حاسي مسعود ؟

ما هو مستوى الاهتمام بالرضا لدى الزبائن الداخليين لمؤسسة سونلغاز حاسي مسعود ؟

هل هناك علاقة ارتباطية قوية بين الدليل المادي ورضا الزبون الداخلي لمؤسسة سونلغاز حاسي مسعود ؟

## مقدمة

هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية للدليل المادي على رضا الزبائن الداخليين لمؤسسة سونلغاز حاسي مسعود ؟

هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لرضا الزبون الداخلي لمؤسسة سونلغاز تعزى لمتغيراتهم الديموغرافية حاسي مسعود ؟

### فرضيات البحث:

للإجابة على الإشكالية المطروحة، تم صياغة الفرضيات التالية:

### الفرضية الرئيسية:

✓ يؤثر الدليل المادي في تعزيز رضا الزبون الداخلي داخل مؤسسة سونلغاز حاسي مسعود.

### الفرضيات الفرعية:

- ✓ هناك اهتمام كبير بالدليل المادي من طرف المؤسسة سونلغاز حاسي مسعود.
- ✓ هناك اهتمام كبير برضا الزبون الداخلي من طرف مؤسسة سونلغاز حاسي مسعود.
- ✓ هناك علاقة ارتباط قوية بين الدليل المادي و رضا الزبون الداخلي لمؤسسة سونلغاز حاسي مسعود.
- ✓ يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للدليل المادي على رضا الزبائن الداخليين لمؤسسة سونلغاز حاسي مسعود .
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لرضا الزبائن الداخليين لمؤسسة سونلغاز حاسي مسعود تعزى لمتغيراتهم الديموغرافية.

### مبررات اختيار الموضوع:

- ندرة الدراسات حول العلاقة بين الدليل المادي و رضا الزبون الداخلي.
- الحاجة الى دراسات محلية تراعي خصوصية البيئة الجزائرية.
- الاهتمام الشخصي بموضوع الدليل المادي و البيئة المادية.

### اهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- شرح مفهوم الدليل المادي ورضا الزبون الداخلي.
- دراسة العلاقة بين رضا الزبون الداخلي و الدليل المادي.
- تسليط الضوء على دور الدليل المادي في تعزيز رضا الزبون الداخلي لمؤسسة سونلغاز حاسي مسعود.

### أهمية الدراسة:

تكمن أهمية البحث في توضيح المفاهيم المتعلقة الدليل المادي الذي توفره المؤسسات وأثره على رضا الزبون الداخلي، وكذلك المساهمة في توضيح المفاهيم المتعلقة برضا الزبون الداخلي.

### حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: تم التركيز على الدليل المادي كمتغير مستقل و رضا الزبون الداخلي كمتغير تابع

الحدود البشرية: تمت هذه الدراسة على عينة من الزبائن الداخليين لمؤسسة سونلغاز حاسي مسعود.

الحدود الزمانية والمكانية: تمت هذه الدراسة في مؤسسة سونلغاز بحاسي مسعود -ورقلة بتاريخ 02 أفريل 2025 الى غاية 31

أفريل 2025

### منهج البحث و الأدوات المستخدمة:

للإجابة على الاسئلة المطروحة لتأكيد أو نفي الفرضيات المذكورة سابقاً، اعتمدنا في الفصل النظري على المنهج الوصفي نظراً لكونه الأكثر استخداماً في الدراسات الاجتماعية وملائماً لدراستنا، وذلك من خلال عرض مختلف المفاهيم المتعلقة بمتغيرات الدراسة.

أما في الفصل التطبيقي، فقد اعتمدنا على المنهج الإحصائي الاستدلالي لدراسة أثر الدليل المادي على رضا الزبون الداخلي، وذلك من خلال توزيع استمارة استبيان على عينة من الزبائن الداخليين لمؤسسة سونلغاز حاسي مسعود ومعالجة البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

### مرجعية الدراسة:

تم الاعتماد على نوعين من المصادر لجمع المعلومات وهما:

- الجانب النظري: يشتمل على الكتب والمقالات بأكثر من لغة وكذلك المذكرات ومواقع الانترنت المتخصصة.
- الجانب التطبيقي: يشتمل على استمارة استبيان ورقي موزع على 60 زبون داخلي لمؤسسة سونلغاز حاسي مسعود.

### صعوبات البحث:

- صعوبات في البحث عن المراجع المتخصصة التي ترتبط بالدليل المادي وتأثيره على رضا الزبون الداخلي في المؤسسة.
- صعوبة العمل الفردي.

- نقص في الخبرة الكافية في استخدام برنامج (SPSS).
- تحديات في التعامل مع المستجوبين (الزبائن الداخليين)، خاصة فيما يتعلق بعملية تعبئة استبيانات الاستبيان.

### هيكل الدراسة:

سعيًا للإجابة على الإشكالية المطروحة والتحقق من صحة الفرضيات، تم تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين متكاملين يسبقهما مدخل تمهيدي وتليهما خاتمة، حيث حُصص الفصل الأول للإطار النظري للدراسة، وتناولنا فيه من خلال المبحث الأول المفاهيم الأساسية المتعلقة بالدليل المادي، ببعديه البيئة المادية والمستلزمات المادية، إلى جانب عرض مفهوم رضا الزبون الداخلي. أما المبحث الثاني، فقد خصصناه لعرض وتحليل الدراسات السابقة ذات الصلة، سواء تلك المكتوبة باللغة العربية أو الأجنبية، ثم قُمنّا بتحديد موقع دراستنا الحالية ضمن هذا السياق من حيث الأهداف، أدوات القياس، عدد العينة والنتائج المستخلصة.

في حين تناول الفصل الثاني الجانب التطبيقي للدراسة، والمعنون بـ الدراسة الميدانية لأثر الدليل المادي على رضا الزبون الداخلي، حيث عرضنا في المبحث الأول الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة، بما في ذلك نوع المنهج، مجتمع الدراسة، أدوات جمع البيانات، والأساليب الإحصائية المستخدمة. أما في المبحث الثاني، فقد تم عرض وتحليل النتائج المتوصل إليها ومناقشتها في ضوء الفرضيات المطروحة.

## الفصل الأول

الإطار العام للدليل المادي ورضا الزبون  
الداخلي

### تمهيد الفصل الأول:

تسعى المؤسسات إلى توفير بيئة عمل ملائمة لموظفيها، حيث يُعدّ الدليل المادي أحد العوامل الأساسية التي تؤثر في تجربتهم داخل المؤسسة، مما ينعكس على رضاهم وإنتاجيتهم. فكلما تحسّنت جودة الدليل المادي، زادت قدرة المؤسسة على تحفيز زبائنها الداخليين وتحقيق رضاهم، الأمر الذي يسهم في تحسين الأداء المؤسسي بشكل عام.

بناءً على ذلك، يتناول هذا الفصل الإطار النظري لمتغيري الدراسة، حيث سيتم في المبحث الأول التطرق إلى الدليل المادي من حيث تعريفه، مكوناته، دوره في تقديم الخدمة، وأحدث التوجهات في تصميمه بالإضافة إلى أنه تناول رضا الزبون الداخلي، من خلال تعريفه، أهميته، أبعاده، وطرق قياسه. كما سيتم الربط بين المتغيرين عبر دراسة تأثير الدليل المادي على رضا الزبون الداخلي، مع عرض تجارب دولية ودراسات سابقة ذات صلة بالموضوع. أما في المبحث الثاني فسيتم عرض مجموعة من الدراسات السابقة ذات صلة بالموضوع و مقارنتها بدراستنا الحالية.

❖ المبحث الأول: الادبيات النظرية للدليل المادي ورضا الزبون الداخلي.

❖ المبحث الثاني: الدراسات السابقة.

## المبحث الأول: الأدبيات النظرية للدليل المادي ورضا الزبون الداخلي

أصبح الاهتمام بعناصر الدليل المادي ضرورة متزايدة في بيئة العمل، حيث تسعى المؤسسات إلى تحسين جودة المساحات والتجهيزات الفيزيائية التي توفرها، لما لها من دور في دعم العمليات التشغيلية وتعزيز كفاءة الخدمات المقدمة. وقد أدى ذلك إلى تركيز متزايد على تصميم بيئات عمل تتماشى مع التطورات الحديثة وتلبي احتياجات المؤسسات والعاملين بها.

### المطلب الأول: ماهية الدليل المادي

#### أولاً: تعريف الدليل المادي

يعد الدليل المادي **Physical Evidence** أحد عناصر المزيج التسويقي الموسع **Expanded Marketing Mix**، وهو العنصر الذي يركز على المظاهر المادية والبيئة المحيطة بالخدمة التي تؤثر على تجربة العملاء وإدراكهم لقيمة الخدمة أو المنتج.

تعريفات الدليل المادي وفقاً لآراء الباحثين والمفكرين

عرفه كوتلر وكيلر **Kotler & Keller** كما يلي " كل ما يمكن للعملاء رؤيته أو لمسه عند تفاعلهم مع الخدمة، بما في ذلك بيئة الخدمة، والمعدات، والزي الرسمي للموظفين، والتصميم الداخلي، وغيرها من العناصر التي تعزز تجربة العميل وتؤثر على إدراكه للجودة".<sup>1</sup>

و عرفه زيتهامل وبيتمان **Zeithaml & Bitner** كالتالي " أنه العناصر الملموسة التي ترافق تقديم الخدمة، والتي تساعد في تقليل الغموض المرتبط بالخدمات غير الملموسة من خلال توفير إشارات بصرية وبيئية تعزز مصداقية العلامة التجارية".<sup>2</sup>

أما تعريف بومز وبيتنر **Booms & Bitner** كان كالتالي " يشير الدليل المادي إلى جميع الأدلة البصرية والملموسة التي تسهم في تشكيل توقعات العملاء عن الخدمة، مثل تصميم الفروع، الأثاث، الإعلانات، والمواد الترويجية التي تساهم في تشكيل تجربة العميل".<sup>3</sup>

كما عرفه لوفلوك **Lovelock** كما يلي "الدليل المادي يشمل جميع الأدلة المرئية والمادية التي تساعد العملاء على تكوين توقعاتهم حول جودة الخدمة، مثل واجهات المحلات، العلامات التجارية، والمرافق المتاحة للعميل".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). Marketing management (15th ed.). Pearson.

<sup>2</sup> Zeithaml, V. A., & Bitner, M. J. (2003). Services marketing: Integrating customer focus across the firm. McGraw-Hill.

<sup>3</sup> Booms, B. H., & Bitner, M. J. (1981). Marketing strategies and organization structures for service firms. In Marketing of Services (pp. 47-51). American Marketing Association.

<sup>4</sup> Lovelock, C. H. (2011). Services marketing: People, technology, strategy (7th ed.). Pearson.

من خلال استعراض التعريفات السابقة، يمكننا تقديم تعريف شامل:

"الدليل المادي هو كافة العناصر المرئية والملموسة التي ترافق تقديم الخدمة أو المنتج، والتي تؤثر على إدراك العملاء لجودة الخدمة وتعزز تجربتهم. يشمل ذلك البيئة الفيزيائية، التصميم، المعدات، الزي الرسمي للعاملين، المواد الترويجية، والوسائل المادية الأخرى التي تساعد على تعزيز الصورة الذهنية للعلامة التجارية وتقليل عدم اليقين المرتبط بالخدمات غير الملموسة."

### ثانياً: مكونات الدليل المادي<sup>1</sup>

يُعدّ الدليل المادي (**Physical Evidence**) من العناصر الحاسمة في تسويق الخدمات، حيث يُمثل كافة الجوانب المحسوسة المرتبطة بالخدمة والتي تساعد في تكوين الانطباعات المسبقة واللاحقة عنها. ونظراً لأن الخدمات غير ملموسة بطبيعتها، يصبح للدليل المادي دورٌ مهم في خفض درجة عدم اليقين لدى الزبون الداخلي وتحسين بيئة العمل. ويمكن تصنيف الدليل المادي إلى عنصرين رئيسيين: البيئة المادية والمستلزمات المادية، وفقاً لما ورد في أدبيات تسويق الخدمات.

#### 1. البيئة المادية (**Physical Environment**): تشير البيئة المادية إلى كل ما يحيط بالموظف في مكان العمل من

خصائص فيزيائية تؤثر بشكل غير مباشر على سلوكه، مزاجه، ورضاه عن بيئة العمل. وتشمل:

- الإضاءة: تعزز من وضوح الرؤية وتخفف التوتر الذهني.

- درجة الحرارة: حرارة المكان تؤثر على الراحة الجسدية والأداء.

- التصميم الداخلي والمساحات: يساهم التصميم المنظم في سهولة الحركة والتواصل.

- النظافة: تحفز على الإنتاجية وتقلل من الإحساس بالإجهاد.

- الألوان: تلعب دوراً نفسياً في التأثير على الحالة المزاجية.

#### 2. المستلزمات المادية (**Supporting Materials**): تمثل المستلزمات المادية كافة الوسائل والتجهيزات التي تُتيح

للموظف تنفيذ مهامه، وتؤثر بشكل مباشر على كفاءته ورضاه. تشمل:

- الأثاث: يجب أن يكون مريحاً وعملياً لدعم بيئة العمل الصحية.

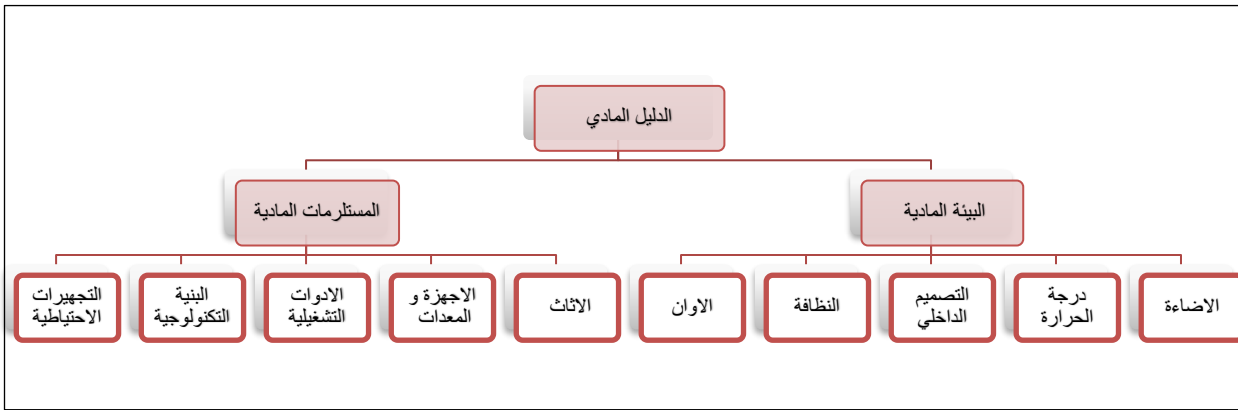
- الأجهزة والمعدات: توفرها يساعد على تسريع الأداء وتجنب الأعطال.

<sup>1</sup> Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2013). *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm* (6th ed.). McGraw-Hill Education.

- الأدوات التشغيلية: تسهّل المهام المكتبية اليومية.
- البنية التكنولوجية: تُمكن من التواصل الداخلي وتنظيم المهام.
- التجهيزات الاحتياطية: تضمن استمرارية العمل في حال تعطل الأدوات الأساسية.

اختصارات لكل ما تم التطرق اليه سابقا من تفاصيل متعلقة بمكونات الدليل المادي, وحرصا على جمعها في شكل شامل, يأتي الشكل التالي كملخص بصري يجسد مكونات الدليل المادي التي تم التطرق اليها. في اطار شامل يساعد على استيعاب العلاقة بينهما.

الشكل (1-1) مكونات الدليل المادي



المصدر: من إعداد الطالبة

بعد التطرق الى مكونات الدليل المادي، يجدر التمييز بين بعديه (الدليل المادي والبيئة المادية). يحدّث يختلف كل منهما من حيث التأثير، الوظيفة، والثبات. ويوضح الجدول التالي اهم الفروقات بينهما:

الجدول (1-1) الفرق بين البيئة المادية و المستلزمات المادية

وجه المقارنة	البيئة المادية	المستلزمات المادية
التأثير	غير مباشر (نفسي-مزاجي)	مباشرة (وظيفي-عملي)
الوظيفة	خلق جو مريح ومحفز	تمكين الموظف من تنفيذ المهام
الثبات	غالبا ما تكون ثابتة او نادرة التغير	قابلة للتحديث والتبديل حسب الحاجة
مثال	تصميم المكتب- إضاءة- الألوان .....	حاسوب- طابعة - أدوات مكتب .....

المصدر: من إعداد الطالبة

وهناك تقسيمات أخرى لمكونات الدليل المادي وهي كالتالي :

### 1. البيئة المادية (Physical Environment)

- تصميم المرافق والمباني: يشمل الموقع، التصميم الداخلي، الإضاءة، الألوان، والتهوية.<sup>1</sup>
- الأثاث والتجهيزات: مثل المقاعد، الطاولات، وشاشات العرض التي تعكس هوية العلامة التجارية.<sup>2</sup>
- اللافتات والإرشادات: التي تساعد العملاء على التنقل داخل المؤسسة.

### 2. الأدلة المرئية (Tangible Cues)

هي العناصر التي تساعد في تعزيز الصورة الذهنية للمؤسسة وتشمل:

- الهوية البصرية: مثل الشعارات، الألوان، وتصميم العلامة التجارية. (مرجع سابق, Kotler)
- المواد الترويجية: الكتيبات، المنشورات، والتصاميم الإعلانية.
- التغليف والتعبئة: حيث تعكس جودة الخدمة المقدمة.<sup>3</sup>

### 3. مظهر الموظفين (Employee Appearance)

يؤثر شكل ومظهر الموظفين على إدراك العملاء لجودة الخدمة، ويشمل:

- الزي الرسمي للموظفين: يجب أن يكون احترافيًا ويتماشى مع هوية العلامة التجارية. (مرجع سابق, Bitner)
- نظافة وترتيب الموظفين: حيث يترك انطباعًا إيجابيًا لدى العملاء.<sup>4</sup>

### 4. التكنولوجيا والمعدات (Technology and Equipment)

تعكس مستوى التحديث والابتكار داخل المؤسسة وتشمل:

- أنظمة الدفع الإلكتروني: تسهل العمليات وتزيد من راحة العملاء. (مرجع سابق, Kotler)

<sup>1</sup> Bitner, Mary Jo. "Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees." *Journal of Marketing*, vol. 56, no. 2, 1992, pp. 57-71.

<sup>2</sup> Kotler, Philip, and Kevin Lane Keller. 2016. مرجع سابق.

<sup>3</sup> Lovelock, Christopher, and Jochen Wirtz. 2011. مرجع سابق.

<sup>4</sup> Zeithaml, Valarie A., and Mary Jo Bitner. *Services Marketing: Integrating Customer Focus across the Firm*. 5th ed., McGraw-Hill, 2006.

- أجهزة الخدمة الذاتية: مثل الأكشاك التفاعلية وأجهزة الحجز الآلي .

### 5. تجربة العملاء (Customer Experience Elements)

تمثل جميع الجوانب التي تؤثر على تجربة العملاء داخل المؤسسة وتشمل:

- أجواء المكان: مثل الموسيقى، الرائحة، والإضاءة<sup>1</sup>.
- الانتظار والخدمة: مدى توفر أماكن جلوس مريحة ووقت الانتظار المناسب. (مرجع سابق, Lovelock)

### ثالثاً: دور الدليل المادي في تقديم الخدمة

يُعتبر الدليل المادي أحد العناصر الأساسية التي تؤثر على جودة الخدمة المقدمة في المؤسسات الخدمية، حيث يُسهم في تعزيز تجربة العملاء والزبائن الداخليين من خلال توفير بيئة مادية مناسبة تسهّل عملية تقديم الخدمة وتُحسّن من مستوى الرضا العام. ويُعرف الدليل المادي على أنه كافة العناصر الملموسة التي تستخدمها المؤسسة في تقديم خدماتها، والتي تؤثر على إدراك العملاء لجودة الخدمة . ويتمثل الدليل المادي في عدة جوانب، منها تصميم المرافق، الأثاث، الديكور، جودة الأدوات والمعدات، والهوية البصرية التي تتضمن الشعارات، زي الموظفين، وحتى طريقة عرض المنتجات والخدمات. (مرجع سابق, Kotler)

#### 1. تحسين تجربة العملاء

يُعد الدليل المادي عاملاً حاسماً في تشكيل تجربة العملاء، حيث يمكن أن تؤثر البيئة المادية على إدراكهم للخدمة ومدى رضاهم عنها. فوفقاً لدراسة أجراها حول مفهوم البيئة الخدمية أو Servicescape ، فإن التصميم الداخلي للمؤسسة، الإضاءة، الألوان، والموسيقى كلها عوامل تُحدث تأثيراً نفسياً على العملاء وتؤثر على مستوى رضاهم . على سبيل المثال، في الفنادق، تلعب جودة المفروشات، العطور المستخدمة في المداخل، وحتى الإضاءة دوراً كبيراً في خلق تجربة إيجابية. وبالمثل، في المطاعم، يؤثر تصميم المكان والموسيقى الخلفية على شعور العملاء بالراحة أو الانزعاج. (مرجع سابق, Bitner)

#### 2. تعزيز جودة الخدمة

تُعتبر جودة الخدمة من العوامل الأساسية التي تحدد نجاح المؤسسات الخدمية، حيث أن العناصر المادية مثل التجهيزات، الأثاث، ونظافة المكان تساهم في تحسين جودة الخدمة. فمثلاً، أظهرت دراسة أن البيئة المادية المريحة في الفنادق والمطاعم تؤثر بشكل مباشر على رضا العملاء وإمكانية عودتهم للتعامل مع المؤسسة . إضافة إلى ذلك، فإن توفر تقنيات حديثة مثل الشاشات الذكية، أنظمة

الدفع السريعة، والأدوات التكنولوجية داخل المؤسسات الخدمية يعزز من كفاءة تقديم الخدمة ويقلل من فترات الانتظار، مما يزيد من رضا العملاء<sup>1</sup>.

### 3. دعم الموظفين في تقديم الخدمة

لا يقتصر تأثير الدليل المادي على العملاء فقط، بل يساهم أيضاً في تحسين بيئة العمل للموظفين. فتوفر المعدات الحديثة، المكاتب المريحة، والإضاءة الجيدة يساعد الموظفين على أداء مهامهم بكفاءة، مما ينعكس إيجابياً على جودة الخدمة المقدمة.<sup>2</sup> في دراسة أجرتها ، وُجد أن بيئة العمل المناسبة تزيد من رضا الموظفين، مما يُحسن من تفاعلهم مع العملاء . فمثلاً، في قطاع الرعاية الصحية، يُساعد توفر معدات طبية حديثة، ونظام تكييف هواء جيد، وغرف مريحة للمرضى في تحسين أداء الأطباء والمرضى، مما ينعكس على جودة الرعاية الصحية المقدمة.

### 4. تعزيز ثقة العملاء بالمؤسسة

يُعد الدليل المادي جزءاً من الهوية المؤسسية، حيث يعكس مدى احترافية المؤسسة واهتمامها بجودة الخدمة. فالمظهر الخارجي للمؤسسة، زي الموظفين، والشعارات البصرية تؤثر في مدى ثقة العملاء بالمؤسسة، كما أن التصميم الجذاب يعزز من تفضيل العملاء للمؤسسة مقارنةً بالمنافسين فعلى سبيل المثال، البنوك التي توفر صالات انتظار مريحة، وواجهات حديثة، وإضاءة مناسبة تخلق شعوراً بالثقة لدى العملاء، مما يزيد من تعاملهم مع المؤسسة<sup>3</sup>.

### 5. التأثير على قرارات العملاء

يمكن أن يكون الدليل المادي عاملاً مؤثراً في اتخاذ العملاء لقراراتهم الشرائية، حيث تؤثر جودة البيئة المادية على استمرارية التعامل مع المؤسسة.<sup>4</sup> فمثلاً، تؤكد الدراسات أن العملاء يفضلون الأماكن النظيفة والمرتبطة عند اختيارهم لمؤسسة خدمية، مما يجعل تحسين الدليل المادي أحد العوامل الأساسية في استراتيجيات التسويق الخدمي . وتُظهر الأبحاث أن العملاء في مراكز التسوق يميلون إلى قضاء وقت أطول في الأماكن ذات الإضاءة الجيدة، التهوية المناسبة، والموسيقى الهادئة، مما ينعكس على زيادة معدل الشراء.

<sup>1</sup> Zeithaml, Valarie A., Mary Jo Bitner, and Dwayne D. Gremler. 6th ed., McGraw-Hill, 2016.

<sup>2</sup> Hightower, Roscoe. "Commentary on the Servicescape." *Journal of Services Marketing*, vol. 24, no. 2, 2010, pp. 133-135.

<sup>3</sup> Robbins, Stephen P., and Timothy A. Judge. *Organizational Behavior*. 18th ed., Pearson, 2019.

<sup>4</sup> Parasuraman, A., Valarie A. Zeithaml, and Leonard L. Berry. "SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality." *Journal of Retailing*, vol. 64, no. 1, 1988, pp. 12-40.

## 6. تأثير الدليل المادي على الولاء المؤسسي

بالإضافة إلى تحسين تجربة العملاء، فإن الدليل المادي يلعب دورًا في تعزيز الولاء المؤسسي. فالمؤسسات التي تستثمر في تحسين بنيتها التحتية وتطوير مساحاتها الداخلية والخارجية تخلق بيئة مريحة ومستدامة تجعل العملاء يفضلونها على المؤسسات المنافسة. كما أن تحسين الدليل المادي يساهم في خلق تجربة متكاملة ومتناسقة تعزز من ارتباط العملاء بالمؤسسة على المدى الطويل.

بشكل عام، يلعب الدليل المادي دورًا حيويًا في تحسين جودة الخدمات وتعزيز رضا العملاء، سواء من خلال تحسين بيئة تقديم الخدمة، دعم الموظفين، أو تعزيز ثقة العملاء. وتُشير الدراسات إلى أن تحسين المرافق، البيئة المحيطة، والهوية البصرية للمؤسسة يؤدي إلى زيادة رضا العملاء والموظفين على حد سواء، مما يُحقق ميزة تنافسية للمؤسسة. لذا، يُعد الاستثمار في تطوير الدليل المادي أحد العوامل الجوهرية في نجاح المؤسسات الخدمية.

### رابعاً: التوجهات الحديثة في تصميم الدليل المادي للمؤسسات

مع التطور السريع في بيئات العمل والخدمات، أصبح من الضروري أن تتبنى المؤسسات الخدمية توجهات حديثة في تصميم الدليل المادي بهدف تحسين تجربة الزبون الداخلي وتعزيز الإنتاجية والرضا الوظيفي. تتجلى هذه التوجهات في استخدام التكنولوجيا الذكية، التصاميم البيئية المستدامة، تبني مفاهيم الراحة والإنتاجية، والمرونة في تصميم بيئات العمل و في ما يلي سيتم التطرق لهذه التوجهات الحديثة في تصميم الدليل المادي في المؤسسات.<sup>1</sup>

### 1. التكنولوجيا الذكية في الدليل المادي

يشهد العصر الحالي تحولًا كبيرًا نحو الرقمنة والذكاء الاصطناعي، حيث أصبحت المؤسسات تعتمد على الأدوات الذكية لتعزيز بيئة العمل. يشمل ذلك استخدام الإضاءة الذكية التي تتكيف مع احتياجات الموظفين، وتقنيات التهوية الذكية التي تحافظ على جودة الهواء داخل بيئة العمل. كما أن مكاتب العمل الذكية التي توفر إمكانية تعديل ارتفاع الطاولات أو التحكم في الإضاءة عبر التطبيقات، تعزز من راحة الموظفين وتقلل من الإرهاق الوظيفي.<sup>2</sup>

إضافة إلى ذلك، تساهم التكنولوجيا في تسهيل التواصل الداخلي من خلال منصات العمل التشاركي مثل "Microsoft Teams" و"Slack"، مما يتيح للموظفين بيئة عمل متصلة وفعالة، الأمر الذي ينعكس إيجابيًا على رضاهم وإنتاجيتهم.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> العياشي، محمد. "تصميم بيئات العمل وتأثيرها على الأداء الوظيفي." مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2020.

<sup>2</sup> Kotler, Philip, and Kevin Lane Keller. "Marketing Management." مرجع سابق.

<sup>3</sup> Murray, Peter. "Workplace Innovation: Strategies for Productivity and Well-being." Routledge, 2019.

### 2. الاستدامة والتصميم البيئي

أصبحت الاستدامة محورًا أساسيًا في تصميم بيئات العمل الحديثة، حيث تعتمد المؤسسات على مواد صديقة للبيئة مثل الأخشاب المعاد تدويرها، وأنظمة الإضاءة الموفرة للطاقة، إضافة إلى المساحات الخضراء داخل بيئة العمل. أثبتت الدراسات أن توفر العناصر الطبيعية داخل مكان العمل، مثل النباتات والإنارة الطبيعية، يعزز من راحة الموظفين ويقلل من مستويات التوتر، مما ينعكس إيجابيًا على رضاهم<sup>1</sup>.

إضافةً إلى ذلك، فإن اعتماد المباني الذكية التي تستخدم الطاقة المتجددة وتساهم في تقليل البصمة الكربونية، أصبح من أهم المعايير التي تبحث عنها المؤسسات لتحسين بيئتها المادية وجذب المواهب.

### 3. الراحة والإنتاجية في تصميم بيئات العمل

تسعى المؤسسات الحديثة إلى تحسين تجربة الموظفين من خلال توفير بيئات عمل تتسم بالراحة والمرونة. فالتصميم الداخلي يؤثر بشكل مباشر على المزاج والتركيز، حيث تؤدي الألوان الهادئة والتصميمات المفتوحة إلى تحسين الأداء وتقليل الشعور بالضيق والملل. على سبيل المثال، فإن المؤسسات التي توفر مساحات استراحة مزودة بأماكن مخصصة للاسترخاء تعزز من راحة الموظفين، مما يؤدي إلى زيادة مستويات الرضا والانتماء.

كما أن تصميم مساحات العمل بحيث تكون متعددة الاستخدامات، مثل المكاتب المشتركة أو الزوايا المخصصة للعمل الفردي، يسمح للموظفين باختيار البيئة التي تناسبهم وفقًا لطبيعتهم مهامهم، مما يرفع من إنتاجيتهم ورضاهم المهني.

### 4. المرونة في تصميم أماكن العمل

من أبرز التوجهات الحديثة في تصميم الدليل المادي هو التركيز على المرونة، حيث أصبحت المؤسسات تعتمد على نماذج عمل هجينة تجمع بين الحضور الفعلي والعمل عن بُعد. هذا الاتجاه دفع المؤسسات إلى تصميم مساحات عمل ديناميكية يمكن تعديلها بسهولة لتناسب مع احتياجات الفرق المختلفة. وتشمل هذه التعديلات إمكانية تغيير توزيع المكاتب، واستخدام الأثاث القابل لإعادة التشكيل، مما يسمح ببيئة عمل أكثر تكيفًا مع المتطلبات المتغيرة.

كما أن المؤسسات التي تعتمد على بيئات العمل المفتوحة لكنها توفر في الوقت ذاته مساحات خاصة للاجتماعات أو العمل الفردي، تحقق مستويات أعلى من رضا الموظفين، حيث تجمع بين التعاون والتركيز حسب الحاجة.

ختامًا يمكن الاستنتاج أن التوجهات الحديثة في تصميم الدليل المادي تشير إلى أهمية الابتكار في بيئات العمل، حيث أصبحت التكنولوجيا الذكية، الاستدامة، الراحة، والمرونة، عناصر أساسية تؤثر على رضا الزبون الداخلي. فكلما تبنت المؤسسات هذه

<sup>1</sup> Zeithaml, Valarie A., and Mary Jo Bitner. "Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm." McGraw-Hill, 2016.

التوجهات، زادت إنتاجية الموظفين وتحسن أدائهم، مما ينعكس إيجابياً على نجاح المؤسسة بشكل عام. وبالتالي، فإن تطبيق هذه التوجهات الحديثة ليس مجرد تحسين شكلي، بل هو استثمار استراتيجي في رأس المال البشري.

### المطلب الثاني: الاطار النظري لرضا الزبون الداخلي

اصبحت المؤسسات الحديثة أكثر وعياً بأهمية العنصر البشري في تحقيق النجاح والاستدامة، حيث لم يعد الاهتمام ينصب فقط على إرضاء الزبائن الخارجيين، بل أصبح رضا الموظفين داخل المؤسسة أو ما يعرف بالزبائن الداخليين عاملاً أساسياً في تحسين الأداء العام. فالموظف الراضي يكون أكثر التزاماً وإنتاجية، مما ينعكس إيجابياً على جودة الخدمات المقدمة. في هذا الإطار، أصبح تحقيق رضا الزبون الداخلي هدفاً استراتيجياً تسعى إليه المؤسسات لتعزيز بيئة عمل محفزة وثقافة تنظيمية قائمة على الولاء والانتماء.

### اولاً: تعريف الزبون الداخلي و أهميته في المؤسسة الخدمية

#### 1. تعريف الزبون الداخلي

يعد الزبون الداخلي أحد العناصر الأساسية في نجاح المنظمة، حيث يشير إلى الموظفين والعاملين داخل المؤسسة الذين يساهمون بشكل مباشر أو غير مباشر في تقديم الخدمة أو المنتج.

#### تعريفات الزبون الداخلي وفقاً للعلماء والمفكرين:

عرف هيسكت و اخرون **Heskett et al** الزبون الداخلي بأنه "كل فرد داخل المنظمة يتلقى خدمة أو منتجاً من قسم آخر داخل نفس المنظمة، ويعتبر هذا الشخص العميل الذي يساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة." <sup>1</sup>

بينما كيللي **Kelley** يرى أن الزبون الداخلي هو "كل موظف أو مجموعة من الموظفين الذين يتلقون خدمات أو منتجات من أقسام أخرى في المنظمة ويعملون معاً لتحقيق الأهداف المشتركة." <sup>2</sup>

أما غرونروس **Grönroos** يُعرف الزبون الداخلي على أنه "الذين يعملون داخل المنظمة ويعتمدون على الآخرين في توفير الدعم أو الخدمات اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية." <sup>3</sup>

<sup>1</sup> Heskett, James L., et al. *Service Breakthroughs: Changing the Rules of the Game*. Free Press, 1994.

<sup>2</sup> Kelley, Scott W. "The Role of Internal Marketing in Organizational Success." *Journal of Services Marketing*, vol. 6, no. 3, 1992, pp. 35-44.

<sup>3</sup> Grönroos, Christian. *Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition*. Wiley, 2007.

عرف ساسر **Sasser** الزبون الداخلي كالتالي "أي شخص داخل المنظمة يحتاج إلى التعاون مع الآخرين من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن للمنظمة ككل".<sup>1</sup>

بناءً على ما ذكره المفكرون أعلاه، يمكن تقديم تعريف شامل للزبون الداخلي على النحو التالي: "الزبون الداخلي هو أي فرد أو مجموعة داخل المنظمة يتلقون خدمات أو منتجات من أقسام أخرى في نفس المنظمة، وتعتبر هذه العلاقات مهمة لتحسين فعالية العمل والتفاعل بين الأقسام، مما يساهم بشكل غير مباشر في تعزيز رضا الزبون النهائي ورفع مستوى الأداء التنظيمي".

### 2. أهمية الزبون الداخلي في المؤسسة

يُعتبر الزبون الداخلي، أي الموظف داخل المؤسسة، عنصرًا حيويًا في نجاح المؤسسات الخدمية. الاهتمام بالزبون الداخلي ينعكس إيجابًا على جودة الخدمة المقدمة للعملاء الخارجيين. فيما يلي النقاط الرئيسية التي تبرز أهمية الزبون الداخلي:

- أ. تحسين جودة الأداء الداخلي: يُسهم الزبون الداخلي (الموظف) بشكل مباشر في تحسين جودة الأداء داخل المؤسسة من خلال تنفيذ المهام بكفاءة ومسؤولية، وهو ما ينعكس على مستوى الخدمات المقدمة للزبائن الخارجيين.<sup>2</sup>
- ب. رفع رضا الزبون الخارجي: رضا الزبون الداخلي يؤدي إلى أداء وظيفي أفضل، مما ينعكس إيجابًا على رضا الزبون الخارجي، خاصة في المؤسسات الخدمية التي تعتمد على التفاعل المباشر بين الموظف والعميل.<sup>3</sup>
- ج. تعزيز الولاء والانتماء الوظيفي: عندما يشعر الموظف بالتقدير والدعم داخل المؤسسة، يتولد لديه شعور بالانتماء، ما يدفعه إلى الالتزام بمبادئ المؤسسة والدفاع عن سمعتها.<sup>4</sup>
- د. تقليل معدل دوران العمالة: الاهتمام بالزبون الداخلي من خلال توفير بيئة عمل محفزة وظروف مناسبة، يؤدي إلى تقليل رغبة الموظفين في مغادرة المؤسسة، مما يساهم في استقرار الموارد البشرية.<sup>5</sup>
- هـ. تحقيق استمرارية وتحسين الخدمات: الموظفون الراضون والمتفاعلون يُظهرون استعدادًا أكبر للمبادرة والابتكار في تقديم الخدمات، مما يعزز من استمرارية الأداء وتطوير جودة الخدمة (بن الشيخ، 2012).

<sup>1</sup> Sasser, W. Earl. "Quality Customer Service: A Strategic Perspective." *Business Horizons*, vol. 19, no. 6, 1976, pp. 35-42.

<sup>2</sup> بن الشيخ، بوبكر الصديق. (2012). قياس أثر التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمة: دراسة ميدانية على مؤسسة اتصالات الجزائر - جيجل (رسالة ماجستير، جامعة البليدة 1).

<sup>3</sup> نعيجات، عبد الحميد. (2023). قياس أثر ممارسات التسويق الداخلي على جودة الخدمة في مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع الأغواط باستخدام نموذج PLS. مجلة الدراسات الاقتصادية، 14(2)، 55-69.

<sup>4</sup> بلهول، سهيلة، وفضيلية، حنان. (2014). التسويق الداخلي كمدخل لتفعيل الرضا الوظيفي في المؤسسات الخدمية: دراسة حالة بنوك بولاية قالمة (رسالة ماجستير، جامعة قالمة).

<sup>5</sup> بومجان، عبد القادر، وزرفة، رحيمة. (2018). مساهمة التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمة الصحية: دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي عقبة - بسكرة (رسالة ماجستير، جامعة قالمة).

و. المساهمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية: الموظف الداخلي الفعّال يُعد شريكًا في تحقيق الرؤية والرسالة والأهداف طويلة المدى للمؤسسة، من خلال أدائه لدوره داخل منظومة العمل بكفاءة وتفاعل إيجابي (نعيجات، 2023).

ز. تحسين صورة المؤسسة وسمعتها: يعكس تعامل الموظفين مع الزبائن الخارجيين مستوى رضاهم الداخلي؛ فكلما كان الموظف راضيًا ومحفّزًا، ظهرت صورة المؤسسة بشكل أكثر إيجابية لدى الجمهور.<sup>1</sup>

### ثانياً: مفهوم رضا الزبون الداخلي وابعاده

#### 1. مفهوم رضا الزبون الداخلي:

يعد رضا الزبون الداخلي **Internal Customer Satisfaction** أحد المفاهيم الحديثة في إدارة الموارد البشرية والتسويق الداخلي، حيث يشير إلى مستوى رضا الموظفين داخل المنظمة عن بيئة العمل، والإجراءات، والدعم الإداري، مما ينعكس على جودة الخدمة المقدمة للعملاء الخارجيين.

تعريفات رضا الزبون الداخلي وفقاً لآراء الباحثين والمفكرين

غروينروز، **Grönroos** يرى أن "رضا الزبون الداخلي يشير إلى مستوى الرضا الذي يشعر به الموظفون داخل المنظمة نتيجة لبيئة العمل، والدعم الذي يتلقونه، مما يؤثر على تحفيزهم وقدرتهم على تقديم خدمة عالية الجودة للعملاء الخارجيين".<sup>2</sup>

اما كوتلر وكيلر، **Kotler & Keller** فيعرفان رضا الزبون الداخلي على انه "درجة الرضا التي يشعر بها الموظفون داخل المؤسسة نتيجة للأنظمة، والعمليات، والمكافآت، والتفاعل مع الإدارة، والتي تؤثر بشكل مباشر على أدائهم وإنتاجيتهم".<sup>3</sup>

بينما زيتهامل وبيتنام، **Zeithaml & Bitner** عرفاه كما يلي "يشير رضا الزبون الداخلي إلى رضا الموظفين عن الموارد المقدمة لهم داخل المنظمة، والتي تمكنهم من تقديم خدمة ذات جودة عالية، وبالتالي تحسين تجربة العملاء الخارجيين".<sup>4</sup>

في حين لافلوك، **Lovelock** يؤكد أن "رضا الزبون الداخلي يرتبط بتوفير بيئة عمل داعمة للموظفين، حيث يتم تزويدهم بالأدوات والتدريب المناسب لضمان تقديم خدمة عملاء فعالة، مما يعزز ولاء الموظفين وانتمائهم للمؤسسة".<sup>5</sup>

<sup>1</sup> عبساوي، محمد، والغزالي، محمد. (2013). أثر التسويق الداخلي في تحقيق ولاء الزبون: دراسة حالة مؤسسة موبيليس ورقلة (رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة)

<sup>2</sup> Grönroos, C. (1990). Service management and marketing: Managing the moments of truth in service competition. Lexington Books.

<sup>3</sup> Kotler, P., & Keller, K. L. Marketing management مرجع سابق

<sup>4</sup> Zeithaml, V. A., & Bitner, M. J. (2003). مرجع سابق

<sup>5</sup> Lovelock, C. H. (2011). مرجع سابق.

و قام كل من باراسورامان وزملاؤه, **Parasuraman, Zeithaml, & Berry** فعرفوه هما يلي "يربط بين رضا الزبون الداخلي والجودة المدركة للخدمة، حيث أن تحفيز الموظفين ورضاهم الوظيفي يؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة رضا العملاء الخارجيين".<sup>1</sup>

من خلال استعراض التعريفات السابقة، يمكننا تقديم تعريف شامل:

"رضا الزبون الداخلي هو مستوى الرضا الذي يشعر به الموظفون داخل المؤسسة نتيجة لبيئة العمل، والدعم الإداري، والأنظمة الداخلية، والمكافآت، والتدريب، وهو عامل أساسي يؤثر على جودة الخدمة المقدمة للعملاء الخارجيين، مما يساهم في تحقيق الأداء التنظيمي الفعال".

### 2. ابعاد رضا الزبون الداخلي:

رضا الزبون الداخلي في المؤسسات الخدمية يتأثر بعدد من الأبعاد التي تشمل مجموعة من العوامل المتنوعة التي تساهم في تحقيق بيئة عمل مثالية. تتوزع هذه الأبعاد بين الجوانب النفسية، المادية، الاجتماعية، التنظيمية والمهنية، حيث يشمل كل بُعد مجموعة من النقاط الأساسية التي تساهم في تعزيز رضا الموظفين وتحفيزهم على تقديم أداء عالي الجودة.

#### أ. الأبعاد النفسية:<sup>2</sup>

الأبعاد النفسية تتعلق بتأثير مشاعر الموظفين تجاه بيئة العمل وطريقة معاملتهم داخل المؤسسة. عندما يشعر الموظف بالانتماء والاحترام، فإنه يكون أكثر قدرة على تقديم أداء متميز.

- **الانتماء والاحترام:** شعور الموظف بالانتماء للمؤسسة والاحترام المتبادل مع زملائه وإدارته يعد أحد المحفزات النفسية الهامة التي تعزز الرضا الداخلي. الموظف الذي يشعر بتقدير دوره في المؤسسة يكون أكثر تحفيزاً للابتكار والعطاء.
- **التقدير الشخصي:** التقدير المستمر من الإدارة والزملاء يعزز من شعور الموظف بالاعتراف بجهوده. هذه المكافأة المعنوية تساهم في تحسين الروح المعنوية للموظف.
- **الطمأنينة النفسية:** البيئة الخالية من التوتر والتحديات النفسية تساهم في توفير الراحة النفسية للموظفين. عندما يشعر الموظف بالأمان والراحة، ينعكس ذلك إيجابياً على مستوى أداءه.

<sup>1</sup> Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). مرجع سابق

<sup>2</sup> السعيد، عبد الفتاح. الأبعاد النفسية في رضا الزبون الداخلي وأثرها على أداء المؤسسة. جامعة الجزائر، 2020.

### ب. الأبعاد المادية: <sup>1</sup>

الأبعاد المادية تتعلق بالعوامل الملموسة التي تؤثر على رضا الموظف مثل الرواتب، المكافآت، وظروف العمل الفيزيائية. هذه العوامل تشكل الجزء المادي الذي يساهم في رفع المعنويات داخل المؤسسة.

• **الرواتب والمكافآت:** الرواتب المجزية والمكافآت المالية تُعتبر من العوامل الأساسية التي تحفز الموظف على العمل بكفاءة. كلما كانت المكافآت متوافقة مع الجهد المبذول، زاد رضاه عن عمله.

• **الظروف الفيزيائية:** توفر بيئة عمل مريحة تساعد الموظفين على أداء مهامهم بشكل أفضل. تشمل هذه الظروف المساحات المريحة، الإضاءة الجيدة، والنظافة العامة.

• **المزايا الأخرى:** مثل التأمين الصحي، الإجازات، والبرامج التي تقدم رفاهية للموظف تساهم في زيادة الشعور بالراحة والرضا.

### ج. الأبعاد الاجتماعية: <sup>2</sup>

الأبعاد الاجتماعية تتعلق بالعلاقات بين الموظفين والزملاء وكذلك العلاقة بين الموظف والإدارة. تساهم العلاقات الجيدة والتفاعل الاجتماعي في تحسين بيئة العمل وزيادة رضا الموظف.

• **العلاقات بين الموظفين:** التعاون بين الموظفين يعزز من الروح الجماعية داخل المؤسسة. عندما تكون هناك علاقات طيبة بين الموظفين، فإن ذلك يخلق بيئة عمل صحية تشجع على التفاعل والإنجاز الجماعي.

• **العلاقات مع الإدارة:** العلاقة الإيجابية مع الإدارة، التي تقوم على الشفافية والاحترام المتبادل، تساهم في تعزيز رضا الموظفين وزيادة مستويات الولاء.

• **الأنشطة الاجتماعية:** تنظيم الأنشطة الاجتماعية مثل الحفلات، الاجتماعات الدورية، أو أي نوع من الفعاليات التي تتيح للموظفين التفاعل خارج نطاق العمل الرسمي، تساهم في بناء الثقة وتقوية الروابط الاجتماعية.

### د. الأبعاد التنظيمية: <sup>3</sup>

الأبعاد التنظيمية تتعلق بتوضيح الهيكل الإداري داخل المؤسسة وكيفية اتخاذ القرارات الإدارية. الهيكل الإداري الواضح والمفتوح يعزز من رضا الموظفين ويساعد على تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة.

<sup>1</sup> العشري، سامي. دور الأبعاد المادية في تعزيز رضا الموظف الداخلي. جامعة تونس، 2019.

<sup>2</sup> محي الدين، عبد الله. العلاقات الاجتماعية وأثرها على رضا الموظفين في المؤسسات الخدمية. جامعة بيروت، 2021.

<sup>3</sup> جابر، أحمد. أثر الأبعاد التنظيمية على رضا الزبون الداخلي في المؤسسات الخدمية. جامعة الجزائر، 2020.

- الهيكل الإداري: عندما يكون الهيكل الإداري واضحًا ومرنًا، يكون الموظف أكثر قدرة على تنفيذ مهامه بشكل فعال. تحديد الأدوار والمسؤوليات يساهم في تحسين التنظيم الداخلي.
  - الشفافية في اتخاذ القرارات: اتخاذ قرارات شفافة وعادلة يعزز من الثقة بين الإدارة والموظفين، مما يساهم في تعزيز الشعور بالرضا الداخلي.
  - تقسيم المسؤوليات: تقسيم المهام بشكل عادل وواضح يساهم في منع التشتت والارتباك لدى الموظفين، مما يزيد من شعورهم بالتحكم في عملهم.
- هـ. الأبعاد المهنية:<sup>1</sup>
- الأبعاد المهنية تتعلق بتوفير الفرص التي تساعد الموظفين على تطوير مهاراتهم وتحقيق التقدم المهني. هذه الفرص تزيد من شعور الموظف بالتقدير وتدفعه للعمل بكل اجتهاد.
- فرص التدريب والتطوير: توفر المؤسسة برامج تدريبية تساعد الموظفين على تطوير مهاراتهم وتزويدهم بالمعرفة الجديدة التي يحتاجون إليها. هذا يشجع الموظف على تحسين أدائه وتقديم أفضل ما لديه.
  - الفرص للتقدم الوظيفي: من خلال توفير فرص للتقدم الوظيفي، يشعر الموظف أن هناك إمكانيات للنمو داخل المؤسسة. هذا يعزز من رغبة الموظف في العمل بجدية أكبر لتحقيق النجاح.
  - الاعتراف بالإنجازات المهنية: عندما تعترف المؤسسة بإنجازات الموظفين على الصعيد المهني وتقدم مكافآت لها، يزداد شعور الموظف بالتحفيز والرضا الداخلي.
- وكاستنتاج يمكن القول ان كل بُعد من هذه الأبعاد يتضمن مجموعة من النقاط الحيوية التي تعمل معًا لتعزيز رضا الزبون الداخلي. إدارة هذه الأبعاد بشكل فعال يمكن أن يخلق بيئة عمل أكثر استقرارًا ويؤدي إلى تحسين الأداء الفردي والجماعي داخل المؤسسة.

### ثالثًا: العوامل المؤثرة على رضا الزبون الداخلي

يعد رضا الزبون الداخلي من العوامل الأساسية في نجاح المؤسسات الخدمية، حيث يؤثر بشكل مباشر على أداء الموظفين وجودة الخدمات المقدمة. إذ أن تحقيق رضا الموظف داخل المؤسسة ينعكس إيجابيًا على سلوكه وأدائه، مما يحسن من جودة الخدمات ويزيد

<sup>1</sup> العربي، فوزي. التطوير المهني كأحد أبعاد رضا الزبون الداخلي. جامعة القاهرة، 2018.

من ولاء العملاء الخارجيين. يتأثر رضا الزبون الداخلي بعدة عوامل رئيسية تشمل بيئة العمل، التحفيز، العدالة التنظيمية، ثقافة المؤسسة، والتواصل الداخلي.<sup>1</sup>

### 1. بيئة العمل:

تلعب بيئة العمل دورًا حاسمًا في تحقيق رضا الزبون الداخلي، إذ أن توفر بيئة عمل مريحة وآمنة ينعكس إيجابيًا على أداء الموظفين. فالبيئة المادية الجيدة، والتي تشمل المكاتب المجهزة، الإضاءة المناسبة، التهوية الجيدة، توفر وسائل الراحة، والمساحات المفتوحة، تؤثر على راحة العاملين وتحفزهم على تقديم أداء أفضل. كما أن بيئة العمل الصحية تقلل من مستويات التوتر والاحتراق الوظيفي بين الموظفين، مما يؤدي إلى زيادة رضاهم واستقرارهم داخل المؤسسة.<sup>2</sup>

إضافةً إلى ذلك، فإن توافر الأدوات والتجهيزات الحديثة يساهم في تسهيل المهام اليومية للعاملين وتقليل الجهد المبذول في إنجاز العمل، مما يرفع من مستويات الرضا الوظيفي. كما أن وجود بيئة عمل آمنة خالية من المخاطر المهنية يعزز من الشعور بالأمان الوظيفي، وهو عامل مهم في استقرار الموظفين واستمراريتهم في المؤسسة.<sup>3</sup>

### 2. التحفيز والمكافآت:

يعد التحفيز أحد العوامل الأساسية التي تؤثر على رضا الزبون الداخلي، حيث أن تقديم مكافآت مادية أو معنوية يساهم في تعزيز دافعية الموظفين. فالمؤسسات التي توفر أنظمة تحفيزية فعالة، تشمل الحوافز المالية مثل العلاوات والمكافآت، أو الحوافز غير المالية مثل الترقية والتقدير المعنوي، تتميز بموظفين أكثر التزامًا وإنتاجية. كما أن نظام المكافآت العادل الذي يرتبط بأداء الموظف يزيد من الشعور بالتقدير والانتماء للمؤسسة، مما يؤدي إلى ارتفاع مستويات الرضا والولاء.<sup>4</sup>

التحفيز لا يقتصر فقط على المكافآت، بل يشمل أيضًا منح الموظفين فرصًا للتطور المهني والتدريب المستمر، مما يمكنهم من تحسين مهاراتهم والتقدم في مساراتهم المهنية. فالمؤسسات التي تستثمر في تطوير قدرات موظفيها تحقق مستويات أعلى من الرضا الوظيفي مقارنةً بتلك التي لا تقدم برامج تدريبية كافية.

### 3. العدالة التنظيمية:

يشعر الموظفون بالرضا عندما يتم التعامل معهم بعدالة وشفافية في توزيع المهام والمكافآت، مما يخلق بيئة عمل إيجابية. فالعدالة التنظيمية تشمل العدالة في توزيع الأجور، الترقية، توزيع المهام، والإدارة العادلة للنزاعات داخل المؤسسة. فكلما شعر الموظف بأنه يعامل بإنصاف، زاد رضاه الوظيفي وانخفضت مستويات التوتر والاحتقان داخل بيئة العمل.

<sup>1</sup> العايب، سميرة. "أثر الدليل المادي على جودة الخدمة في المؤسسات الخدمية." مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2019.

<sup>2</sup> محمود، أحمد. "دور البيئة المادية في تحسين تجربة العملاء." المجلة العربية للإدارة، المجلد 42، العدد 3، 2021، ص 112-130.

<sup>3</sup> Kotler, Philip, and Kevin Lane Keller. "Marketing Management." Pearson, 2016 مرجع سابق

<sup>4</sup> Zeithaml, Valarie A., and Mary Jo Bitner. 2016. مرجع سابق

بالإضافة إلى ذلك، فإن الشفافية في اتخاذ القرارات الإدارية تلعب دورًا مهمًا في تعزيز الشعور بالعدالة لدى الموظفين. فعندما تكون القرارات واضحة وتعتمد على معايير موضوعية، يشعر الموظفون بالثقة في مؤسساتهم مما يعزز من رضاهم الوظيفي ويدفعهم نحو بذل جهد أكبر في أعمالهم.

#### 4. ثقافة المؤسسة والقيم التنظيمية:

تلعب ثقافة المؤسسة دورًا جوهريًا في رضا الزبون الداخلي، حيث تؤثر القيم التنظيمية، مثل الاحترام، التعاون، الشفافية، والمسؤولية، في تعزيز شعور الموظفين بالانتماء للمؤسسة. فكلما كانت ثقافة المؤسسة داعمة ومحفزة، زاد مستوى رضا الموظفين وأدائهم المهني. كما أن ثقافة المؤسسة تؤثر على طرق التفاعل بين الموظفين والإدارة، حيث تساهم بيئة العمل الإيجابية في خلق جو من التعاون والدعم المتبادل، مما يزيد من الرضا والالتزام الوظيفي. (مرجع سابق، العايب)

المؤسسات التي تتبنى ثقافة تنظيمية قائمة على تقدير جهود الموظفين وتشجيع الابتكار والإبداع تحقق معدلات رضا أعلى بين موظفيها مقارنةً بالمؤسسات التي تعتمد على أساليب إدارية تقليدية بيروقراطية. فإشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار وتقديم الفرص لهم للمساهمة في تطوير المؤسسة يساهم بشكل كبير في رفع روحهم المعنوية وزيادة التزامهم المؤسسي.

#### 5. التواصل الداخلي:

يعتبر التواصل الداخلي عنصرًا مهمًا في تحقيق رضا الموظفين، حيث يؤدي تدفق المعلومات بطريقة واضحة وفعالة إلى تحسين بيئة العمل وتقليل حالات التوتر والصراعات. فوجود قنوات اتصال مفتوحة بين الإدارة والعاملين يساهم في تحسين بيئة العمل وزيادة رضا الموظفين. كما أن التواصل الفعال يساعد في فهم احتياجات الموظفين والاستجابة لها، مما يعزز الشعور بالاهتمام والتقدير داخل المؤسسة.

التواصل لا يقتصر فقط على الاجتماعات الدورية والرسائل الرسمية، بل يشمل أيضًا توفير بيئة عمل تعزز الحوار المفتوح والتعاون بين الزملاء والإدارة. فالمؤسسات التي تشجع على الشفافية وتبادل الآراء بحرية تحقق مستويات أعلى من الرضا والاندماج الوظيفي، مما ينعكس على مستوى الأداء والإنتاجية داخل المؤسسة.

و منه يمكن القول ان رضا الزبون الداخلي يتأثر بعدة عوامل مترابطة تشمل بيئة العمل، التحفيز، العدالة التنظيمية، ثقافة المؤسسة، والتواصل الداخلي. فكلما كانت هذه العوامل مدروسة ومطبقة بطريقة فعالة، زادت مستويات الرضا والاندماج الوظيفي داخل المؤسسة، مما ينعكس إيجابًا على جودة الخدمات المقدمة وأداء المؤسسة بشكل عام. لذا، فإن الاهتمام بتطوير بيئة العمل وتحقيق العدالة وتعزيز قنوات التواصل يعتبر أمرًا ضروريًا لتحسين رضا الموظفين وتحقيق أهداف المؤسسة بفعالية.

رابعاً: نماذج قياس رضا الزبون الداخلي

يُعد قياس رضا الزبائن الداخليين عنصراً أساسياً في تعزيز بيئة العمل وتحقيق مستويات عالية من الإنتاجية والالتزام الوظيفي. وقد طُورت عدة نماذج لقياس رضا الموظفين بهدف فهم مدى رضاهم عن وظائفهم وتحسين بيئة العمل بناءً على بيانات دقيقة. من بين هذه النماذج الأكثر شيوعاً: نموذج جالوب (Gallup Q12 Model)، نموذج مؤشر رضا الموظفين (Employee Satisfaction Index - ESI)، نموذج هرزبرغ ثنائي العوامل (Herzberg's Two-Factor Theory)، ونموذج بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard - BSC). فيما يلي شرح تفصيلي لكل نموذج:

1. نموذج جالوب (Gallup Q12 Model)

يُعد نموذج جالوب Q12 واحداً من أكثر الأدوات شيوعاً لقياس ارتباط الموظفين بمؤسستهم (Employee Engagement)، وليس فقط رضاهم. تم تطويره من قبل معهد جالوب (Gallup) بناءً على أبحاث مكثفة حول أداء الموظفين والإنتاجية. يعتمد النموذج على 12 سؤالاً رئيسياً تهدف إلى فهم مدى ارتباط الموظف بمؤسسته عاطفياً وسلوكياً.

يعتمد هذا النموذج على فكرة أن الموظفين الأكثر ارتباطاً بمكان عملهم يكونون أكثر إنتاجية وأقل عرضة لترك العمل. يتم قياس هذا الارتباط من خلال 12 عنصراً أساسياً، تتم صياغتها في شكل أسئلة، ويتم تقييم الإجابات على مقياس من 1 إلى 5<sup>1</sup>.

الجدول (1-2) الأسئلة الـ 12 في نموذج جالوب

الأسئلة الـ 12 في نموذج جالوب	
01	هل أعرف ما هو متوقع مني في العمل؟
02	هل لدي الموارد والمواد اللازمة لأداء عملي بفعالية؟
03	العمل، هل لدي الفرصة للقيام بما أجيده يومياً؟
04	خلال الأيام السبعة الماضية، هل تلقيت التقدير المناسب لعملي الجيد؟
05	هل يهتم مشرفي أو أحد زملائي بي كإنسان؟
06	هل هناك شخص في العمل يشجعني على التطور؟
07	هل آرائي تُحترم في مكان العمل؟
08	هل تتمثل مهمة أو رؤية المؤسسة في شيء يُحفزني؟
09	هل لدي أصدقاء مقربون في العمل؟
10	خلال الأشهر الستة الماضية، هل تحدث أحدهم معي حول تقدمي؟
11	هل حصلت على فرص للتعلم والنمو خلال العام الماضي؟
12	هل يشعر زملائي في الفريق بالحماس للقيام بعملهم بجودة عالية؟

المصدر: من إعداد الطالبة

<sup>1</sup> Gallup, Inc. "State of the Global Workplace." Gallup Press, 2023.

## 2. نموذج مؤشر رضا الموظفين (Employee Satisfaction Index – ESI)

يركز مؤشر رضا الموظفين (ESI) على ثلاثة مكونات رئيسية:

**التوقعات (Expectations)** ما الذي يتوقعه الموظف من المؤسسة؟ مثل الراتب العادل و بيئة عمل جيدة....

**الإدراك (Perceptions)** كيف يرى الموظف أداء المؤسسة مقارنة بتوقعاته؟ هل هناك تطابق ام فجوة.

**الولاء (Loyalty)** مدى استعداد الموظف للبقاء في المؤسسة أو التوصية بها.

يتم جمع البيانات عبر استبيان يتضمن أسئلة حول التوقعات مقابل الواقع فيما يتعلق بالعمل، الإدارة، بيئة العمل، الرواتب، والتطوير المهني.<sup>1</sup> ثم يتم حساب المؤشر العام للرضا باستخدام الصيغة التالية:

$$ESI = 3 \div (\text{التوقعات} + \text{الإدراك} + \text{الولاء})$$

النتيجة المحسوبة تعطي فكرة عن مدى الرضا العام داخل المؤسسة:

- أقل من 50% = رضا منخفض (مشاكل كبيرة).
- بين 50% و 75% = رضا معتدل (يحتاج تحسينات).
- أعلى من 75% = رضا مرتفع (بيئة عمل جيدة).

## 3. نموذج هرزبرغ (Herzberg's Two-Factor Theory)

تم تطوير هذا النموذج من قبل عالم النفس فريدريك هرزبرغ في عام 1959، وهو يفترض أن الرضا الوظيفي وعدم الرضا ليسا طرفي نقيض لنفس المقياس، بل يتأثران بعاملين مستقلين:

أ. عوامل التحفيز (Motivators) : تؤدي إلى زيادة الرضا وتعزز الأداء، وتشمل:

- الإنجاز الشخصي والتقدير.
- طبيعة العمل نفسها ومدى تحفيزها.
- المسؤولية وفرص النمو المهني.
- الترقيات والتطور الوظيفي.

<sup>1</sup> Armstrong, Michael. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 15th ed., Kogan Page, 2020.

ب. عوامل الوقاية (Hygiene Factors) : تؤدي إلى عدم الرضا عند غيابها، وتشمل:

- الراتب والمزايا المالية.

- ظروف العمل المادية والبيئة التنظيمية.

- السياسات الإدارية والعلاقات مع المشرفين.

- الأمن الوظيفي والتوازن بين الحياة المهنية والشخصية.

إذا لم تكن عوامل الوقاية متاحة، فإن الموظفين يشعرون بعدم الرضا. لكن وجودها لا يعني بالضرورة أنهم سيكونون راضين، بل فقط أنهم لن يكونوا غير راضين. على العكس، عوامل التحفيز هي التي تدفع الموظفين إلى تحقيق أداء مميز<sup>1</sup>.

#### 4. نموذج قياس الرضا باستخدام مؤشر الأداء المتوازن (Balanced Scorecard – BSC)

هو إطار استراتيجي طوره كابلان ونورتون (Kaplan & Norton) لمساعدة المؤسسات في قياس الأداء عبر أربع زوايا رئيسية، وليس فقط الأبعاد المالية. يتم استخدامه أيضاً لقياس رضا الموظفين من خلال دمج العوامل المرتبطة بأداء المؤسسة. يقيس BSC رضا الموظفين من خلال أربعة أبعاد رئيسية:

أ. التعلم والنمو (Learning & Growth) :

- مدى توفر فرص التدريب والتطوير للموظفين.

- درجة الابتكار وتحسين المهارات.

ب. العمليات الداخلية (Internal Processes) :

- مدى كفاءة العمليات داخل المؤسسة وتأثيرها على الموظفين.

- هل يشعر الموظفون بالاندماج والراحة في الإجراءات اليومية؟

ج. رضا العملاء (Customer Perspective) :

- كيف يؤثر رضا الموظفين على جودة الخدمة المقدمة للعملاء؟

- العلاقة بين تفاعل الموظف والزبون.

د. الأداء المالي (Financial Performance) :

<sup>1</sup> Robbins, Stephen P., and Timothy A. Judge. Organizational Behavior. 18th ed., Pearson Education, 2019.

- كيف يؤثر رضا الموظفين على الإنتاجية والربحية؟

تُعد هذه النماذج أدوات فعالة لفهم وتحليل رضا الموظفين داخل المؤسسات، حيث تتيح إمكانية التقييم المنهجي ووضع خطط تطوير بناءً على نتائج دقيقة. يختلف كل نموذج من حيث آلية القياس والأبعاد التي يركز عليها، مما يمنح المؤسسات مرونة في اختيار النموذج الأنسب وفقاً لاحتياجاتها وأهدافها الاستراتيجية<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: آلية تأثير الدليل المادي على رضا الزبون الداخلي

#### اولاً: آثار بيئة العمل على الأداء الوظيفي<sup>2</sup>

يُعدّ رضا الموظفين عنصراً أساسياً في نجاح أي منظمة، حيث يرتبط بشكل وثيق بالدليل المادي الذي يحيط بهم في بيئة العمل. فالدليل المادي لا يقتصر على كونه مجرد مساحة فيزيائية يقضي فيها الموظف ساعات عمله، بل يشمل مجموعة من العوامل المادية، والإدارية، والنفسية التي تؤثر على سلوكهم ومستوى إنتاجيتهم. لذلك، فإن توفير بيئة مادية محفزة يمكن أن يساهم في تعزيز رضا الموظفين وزيادة ولائهم للمؤسسة، بينما قد تؤدي بيئة مادية غير ملائمة إلى تراجع الرضا الوظيفي وارتفاع معدلات الاستقالة.

وفي هذا الإطار، يمكن تصنيف بيئة العمل إلى نوعين رئيسيين: بيئة عمل إيجابية تساهم في تحفيز الموظفين وزيادة إنتاجيتهم، وبيئة عمل سلبية تؤثر سلباً على الرضا والصحة النفسية للعاملين. فيما يلي تحليل لتأثير كل نوع على رضا الزبون الداخلي.

#### 1. آثار بيئة العمل الإيجابية على الأداء الوظيفي

تُوفر بيئة العمل الإيجابية (الدليل المادي) الظروف الملائمة التي تعزز من رضا الموظفين، مما يؤدي إلى رضاهم و من ثم تحسين أدائهم الوظيفي بشكل ملحوظ. ومن أبرز آثارها:

##### أ. زيادة الإنتاجية:

- عندما يشعر الموظف بالراحة والتحفيز في بيئة عمله، فإنه يكون أكثر استعداداً لأداء مهامه بكفاءة أعلى.
- توفر بيئة العمل الإيجابية الأدوات والتسهيلات التي يحتاجها الموظفون لإنجاز عملهم بسرعة ودقة.
- وجود تحفيزات معنوية ومادية يُعزز من رغبة الموظفين في العمل بجدية، مما يؤدي إلى زيادة إنتاجية الشركة ككل.

##### ب. زيادة الابداع:

- الإبداع يتطلب بيئة خالية من الضغوط النفسية، حيث يتمكن الموظفون من التفكير بحرية وتجربة أفكار جديدة.

<sup>1</sup> Kaplan, Robert S., and David P. Norton. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Harvard Business School Press, 1996.

<sup>2</sup> "آثار بيئة العمل". (2025) استرجع من <https://bakkah.com/ar/knowledge-center/آثار-بيئة-العمل>.

- ثقافة العمل التي تشجع على مشاركة الأفكار وتعطي الموظفين المساحة لتقديم مقترحات جديدة تساهم في تحسين الأداء العام.
- الشركات التي تُقدّر الإبداع تُتيح فرصًا أكبر للابتكار، مما يؤدي إلى تطوير منتجات وخدمات جديدة تعزز من مكانتها التنافسية.

### ج. تحسين المستوى الصحي

- توفير بيئة عمل إيجابية يقلل من مستويات القلق والتوتر بين الموظفين، مما يؤدي إلى تحسين صحتهم العقلية والجسدية.
- تقليل الضغوط النفسية يساعد على خفض معدلات الإصابة بالأمراض المرتبطة بالإجهاد مثل ارتفاع ضغط الدم وأمراض القلب.
- الموظفون الأصحاء يكونون أكثر قدرة على التركيز والالتزام بأداء مهامهم دون الحاجة إلى إجازات مرضية متكررة.

### د. زيادة الولاء للمنظمة

- عندما يشعر الموظفون بأنهم يُعاملون بعدالة ويتم تقدير جهودهم، فإنهم يصبحون أكثر ارتباطًا بالشركة.
- الولاء المتزايد يؤدي إلى تقليل معدلات دوران الموظفين، مما يُوفّر على الشركة تكاليف التوظيف والتدريب.
- الموظفون المخلصون يكونون أكثر التزامًا بتحقيق أهداف الشركة والمساهمة في نموها.

### هـ. تشجيع الموظفين على المخاطرة

- البيئة الإيجابية تُعزز ثقة الموظفين بأنفسهم، مما يُشجعهم على تجربة استراتيجيات جديدة.
- تقبل الفشل كجزء من التعلم يساعد في تطوير مهارات الموظفين وإيجاد حلول إبداعية للمشكلات.
- بيئة العمل الداعمة تُوفر مساحة آمنة للنقاش والتجربة دون خوف من العقوبات الجائرة.

### و. تقليل الإجهاد

- توفير مساحات عمل مريحة وهادئة يُساعد على تقليل مستويات التوتر بين الموظفين.
- تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية يساهم في تحقيق رضا وظيفي أكبر ويقلل من الإرهاق المزمن.
- التقليل من ساعات العمل الإضافية غير الضرورية يُعزز من الصحة العامة للموظفين.

### ز. تقوية عمل الفريق

- بيئة العمل الإيجابية تُعزز من روح الفريق من خلال تشجيع التعاون والدعم المتبادل.
- العلاقات الإيجابية بين الزملاء تُساهم في تحسين الأداء الجماعي وتوفير بيئة أكثر انسجامًا.
- تعزيز العمل الجماعي يؤدي إلى تحقيق أهداف الشركة بسرعة وكفاءة أعلى.

### 2. آثار بيئة العمل السلبية على الأداء الوظيفي<sup>1</sup>

على النقيض من ذلك، فإن بيئة العمل السلبية تُؤدي إلى انخفاض أداء الموظفين بسبب ما تخلقه من أجواء ضاغطة وسلبية تُثبِّط من حماسهم ورغبتهم في العمل. ومن أبرز آثارها:

#### أ. الإرهاق وسوء الصحة العقلية

- التعرض المستمر للضغط والتوتر يؤدي إلى شعور الموظفين بالإجهاد المزمن.
- بيئة العمل السلبية تزيد من معدلات الإصابة بال اكتئاب والقلق.
- نقص الدعم النفسي يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية وتقليل الرغبة في العمل.

#### ب. انخفاض الإنتاجية

- عندما يشعر الموظفون بعدم التقدير، فإن حافزهم للعمل يتراجع.
- بيئة العمل السلبية تزيد من التشييت وتقلل من التركيز، مما يؤدي إلى انخفاض جودة العمل.
- غياب التواصل الفعال بين الإدارة والموظفين يؤدي إلى تكرار الأخطاء والتأخير في تنفيذ المهام.

#### ج. ارتفاع معدلات غياب الموظفين

- الموظفون الذين يعانون من بيئة عمل سامة يميلون إلى التغيب عن العمل بشكل متكرر.
- الضغوط النفسية تؤدي إلى مشاكل صحية تجبر الموظفين على أخذ إجازات متكررة.
- الشركات التي تعاني من معدلات غياب مرتفعة تواجه صعوبة في الحفاظ على استمرارية الإنتاج.

#### د. عدم تماسك الفريق

- غياب الروح الجماعية يؤدي إلى خلق بيئة تنافسية غير صحية بين الموظفين.
- النزاعات المتكررة بين الزملاء تقلل من كفاءة العمل الجماعي.
- انعدام الثقة بين أعضاء الفريق يعيق تحقيق الأهداف المشتركة.

#### هـ. تدهور الثقة بالنفس

- التعرض المستمر للنقد السلبي يُؤثر على ثقة الموظفين بأنفسهم.

1 "آثار بيئة العمل". (2025) مرجع سابق.

- قلة التشجيع والدعم من الإدارة تجعل الموظفين يشعرون بعدم الكفاءة.
- الموظفون الذين يعانون من قلة الثقة بالنفس يكونون أقل قدرة على المبادرة واتخاذ القرارات.

و. تقلص الحافز والمشاركة

- عندما لا يشعر الموظفون بالتقدير، فإنهم يصبحون أقل اهتمامًا بأداء مهامهم.
- انخفاض مستوى المشاركة يؤدي إلى تراجع مستوى الابتكار والإبداع داخل المنظمة.
- الموظفون غير المحفزين يكونون أكثر عرضة لارتكاب الأخطاء وعدم الاهتمام بجودة العمل.

ز. عدم الموازنة بين الحياة الشخصية والعمل

- العمل في بيئة غير داعمة يؤدي إلى تجاوز ساعات العمل الرسمية.
- الموظفون الذين لا يحصلون على وقت كافٍ للراحة يكونون أقل إنتاجية.
- عدم تحقيق التوازن بين الحياة المهنية والشخصية يزيد من معدل الإرهاق ويؤثر على الأداء الوظيفي.

ح. الخوف المستمر

- بيئة العمل السلبية التي تعتمد على العقوبات الصارمة تجعل الموظفين يخشون ارتكاب الأخطاء.
- الخوف من العقوبات يقلل من قدرة الموظفين على اتخاذ قرارات جريئة.
- عدم الشعور بالأمان الوظيفي يؤثر سلبيًا على تركيز الموظفين ويقلل من رغبتهم في المساهمة بفعالية.

الجدول (1-3) أثر كل من بيئة العمل الإيجابية و السلبية على الأداء الوظيفي

آثار بيئة العمل السلبية على الأداء الوظيفي	آثار بيئة العمل الإيجابية على الأداء الوظيفي
-الإرهاق وسوء الصحة العقلية	-زيادة الإنتاجية
-انخفاض الإنتاجية	-زيادة الإبداع
-ارتفاع معدلات الغياب للموظفين	-تحسين المستوى الصحي
-عدم تماسك الفريق	-زيادة الولاء للمنظمة
-تدهور الثقة بالنفس	-تشجيع الموظفين على المخاطرة
-تقلص الحافز والمشاركة	-تقليل الاجهاد
-عدم الموازنة بين الحياة الشخصية والعمل	-تقوية عمل الفريق

### المصدر: من إعداد الطالبة

إن تحسين الدليل المادي وبيئة العمل وتحويلها إلى بيئة داعمة وإيجابية ليس فقط مسؤولية الإدارة، ولكنه أيضًا استثمار طويل الأمد في نجاح المنظمة ورفاهية الموظفين. فكلما كانت بيئة العمل أكثر دعمًا، زادت إنتاجية الموظفين وارتفع مستوى الأداء العام، مما يحقق فوائد طويلة الأمد لكل من الموظفين والمنظمة.

### ثانياً: تجارب دولية في تحسين الدليل المادي وتأثيرها على رضا الموظفين

يشهد العالم تحولًا ملحوظًا في كيفية تصميم البيئات المادية داخل المؤسسات بهدف تعزيز رضا الموظفين وزيادة إنتاجيتهم. تعتمد العديد من المؤسسات الدولية على نماذج مبتكرة لتطوير الدليل المادي، بحيث يصبح ليس مجرد مساحات عمل، بل بيئة متكاملة تُعزز الإبداع والتفاعل الإيجابي بين أفرادها. فيما يلي نستعرض تجارب عدة دول مع تسليط الضوء على الممارسات الناجحة وتأثيرها على رضا الموظفين<sup>1</sup>.

#### 1. التجربة اليابانية:

في اليابان، تُعد الشركات الكبرى مثل Toyota و Sony من الرّواد في اعتماد تصاميم مرنة ومبتكرة للمكاتب. تعتمد هذه المؤسسات على مفهوم المساحات المفتوحة والإضاءة الطبيعية واستخدام التقنيات الذكية في التحكم بالإضاءة والتهوية. تُظهر التجارب أن هذه البيئة تعزز من الشعور بالانتماء وتقلل من مستويات الإجهاد، مما أسهم في رفع معدلات الإنتاجية وتحسين معنويات الموظفين. (Hasegawa, 2020)

#### 2. التجربة الأمريكية:

في الولايات المتحدة، نجحت شركات كبرى مثل Google و Apple في إعادة تصور بيئة العمل من خلال دمج عناصر الابتكار والتكنولوجيا المتطورة. فقد قامت هذه الشركات بتصميم مكاتب تشجع على التعاون من خلال توفير مساحات عمل مشتركة، وغرف للاسترخاء، ومنصات رقمية للتواصل الفوري بين الفرق. أشارت الدراسات إلى أن مثل هذه البيئات أدت إلى زيادة الإنتاجية بنسبة تتراوح بين 20-30%، وتقليل معدلات دوران الموظفين بوضوح<sup>2</sup>.

#### 3. التجربة الأوروبية:

اعتمدت العديد من الشركات الأوروبية مفهوم "المكاتب الخضراء" الذي يركز على دمج العناصر البيئية في التصميم الداخلي. تشمل هذه المكاتب استخدام مواد مستدامة، وتوفير مساحات خضراء داخل المكاتب، وأنظمة إضاءة موفرة للطاقة. وقد أظهرت الدراسات أن تطبيق هذه المفاهيم يؤدي إلى انخفاض مستويات التوتر بين الموظفين بنسبة تصل إلى 15%، ويزيد من رضاهم

<sup>1</sup> Hasegawa, H. (2020). Workplace innovation in Japan: The case of Toyota and Sony. Tokyo University Press.

<sup>2</sup> Smith, J., & Brown, R. (2019). Corporate workspaces and employee productivity. Harvard Business Review, 95(4), 175-200.

الوظيفي بنسبة حوالي 25%، مما يعزز من الأداء العام للمؤسسة<sup>1</sup>.

ومنه وكنتيجة من كل ما سبق يمكن القول ان التجارب الدولية تشير إلى أن الاستثمار في تحسين الدليل المادي لا يقتصر على الجانب الجمالي فحسب، بل يمتد ليشمل تعزيز الصحة النفسية والجسدية للموظفين، وتحفيز الإبداع، وتسهيل التواصل الداخلي. إن البيئات المادية المتطورة تُحدث تأثيرًا إيجابيًا يمتد إلى كل مستويات المؤسسة، مما ينعكس بدوره على جودة الخدمة المقدمة للعملاء الخارجيين ويحقق ميزة تنافسية في السوق العالمية.

كما ان التكنولوجيا الذكية تساهم في تحسين جودة بيئات العمل عالميًا؛ إذ أصبح استخدام أنظمة الإضاءة التكييفية، وأجهزة التحكم الذكية في المناخ، والتطبيقات التعاونية الرقمية من العناصر الأساسية في تصميم المكاتب الحديثة. تسمح هذه التقنيات للموظفين بتخصيص بيئاتهم بما يتناسب مع احتياجاتهم الفردية، مما يرفع من مستويات الراحة والإنتاجية. وقد سجلت بعض الدراسات تحسُّنًا ملحوظًا في رضا الموظفين مع اعتماد مثل هذه الأنظمة

تُظهر التجارب الدولية أن تحسين الدليل المادي يعد استثمارًا استراتيجيًا يعود بمنافع كبيرة على المؤسسات، سواء من حيث زيادة رضا الموظفين أو تعزيز الإنتاجية والابتكار. إن دمج التكنولوجيا والاهتمام بالاستدامة في تصميم بيئات العمل أصبح ضرورة ملحة في ظل المنافسة العالمية، حيث تُثبت التجارب أن المؤسسات التي تتبنى هذه التوجهات تحقق نتائج إيجابية ملموسة تؤثر بشكل مباشر على نجاحها واستدامتها.

### المبحث الثاني: دراسات سابقة

في إطار البحث حول دور الدليل المادي في رضا الزبون الداخلي، تم الاطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع من زوايا مختلفة. فيما يلي عرض لأهم هذه الدراسات مع ملخص لكل منها:

#### المطلب الأول: دراسات العربية

أولاً: دراسة "تأثير أدوات العمل وبيئة العمل المادية على درجة الرضا الوظيفي لدى عينة من العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظتي القاهرة والجيزة"<sup>2</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد تأثير أدوات العمل وبيئة العمل المادية على الرضا الوظيفي للموظفين في المؤسسات الحكومية. أجريت الدراسة على عينة عمدية من 42 موظفًا، وتم جمع البيانات باستخدام استبيان شمل أسئلة حول أدوات العمل وبيئة العمل المادية ومقياس

<sup>1</sup> Anderson, M. (2021). Green offices and employee satisfaction: A European perspective. *European Management Journal*, 37(2), 90–110.

<sup>2</sup> عبد الناصر محمد سيد أحمد "تأثير أدوات العمل وبيئة العمل المادية على درجة الرضا الوظيفي لدى عينة من العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظتي القاهرة والجيزة" 2024

للرضا الوظيفي. أظهرت النتائج وجود علاقة طردية إيجابية بين خصائص أدوات العمل والبيئة المادية ودرجة الرضا الوظيفي. تشير الدراسة إلى أن تحسين البيئة المادية وتوفير الأدوات المناسبة يمكن أن يساهم في رفع مستوى رضا الموظفين.

ثانيا : دراسة "العلاقة بين بيئة العمل الداخلية والرضا الوظيفي لدى العاملين في مراكز الرعاية الصحية بمدينة الرياض"<sup>1</sup>

استهدفت الدراسة معرفة العلاقة بين بيئة العمل الداخلية والرضا الوظيفي في مراكز الرعاية الصحية بالرياض. اعتمدت الدراسة على جمع البيانات من خلال استبيانات وتحليلها إحصائياً. توصلت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد بيئة العمل الداخلية (مثل الأجور، الأمان الوظيفي، العلاقات الاجتماعية) والرضا الوظيفي. تشير الدراسة إلى أن تحسين بيئة العمل الداخلية يمكن أن يساهم في تعزيز رضا الموظفين في القطاع الصحي.

ثالثا: دراسة "دور بيئة العمل في تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين: دراسة ميدانية لعينة من موظفي مؤسسة بلدية ورقلة"<sup>2</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور بيئة العمل في تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين في بلدية ورقلة. أجريت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة من 56 موظفاً، وتم جمع البيانات باستخدام استبيان مكون من 29 سؤالاً. أظهرت النتائج أن بيئة العمل لها تأثير مباشر على الرضا الوظيفي، خاصة فيما يتعلق بالعناصر المادية والوظيفية. تشير الدراسة إلى أن تحسين بيئة العمل يمكن أن يساهم في رفع مستوى رضا الموظفين في المؤسسات البلدية.

رابعا: "دراسة دور بيئة العمل الداخلية في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة: دراسة ميدانية بمديرية اتصالات الجزائر بمدينة ورقلة"<sup>3</sup>

استهدفت الدراسة معرفة تأثير بيئة العمل الداخلية على الرضا الوظيفي في مديرية اتصالات الجزائر بورقلة. اعتمدت الدراسة على استبيانات تم توزيعها على الموظفين وتحليلها إحصائياً. توصلت النتائج إلى أن الظروف الفيزيائية، والمشاركة في اتخاذ القرار، والتحفيز لها دور كبير في تعزيز الرضا الوظيفي. تشير الدراسة إلى أن توفير بيئة عمل داخلية مناسبة يمكن أن يساهم في تحسين رضا الموظفين في قطاع الاتصالات.

### المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

أولاً: دراسة "A Leafy Office is a Happier Office"<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عبيد صالح المطيري "العلاقة بين بيئة العمل الداخلية والرضا الوظيفي لدى العاملين في مراكز الرعاية الصحية بمدينة الرياض" 2025

<sup>2</sup> خلادي فاطمة الزهراء "دور بيئة العمل في تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين: دراسة ميدانية لعينة من موظفي مؤسسة بلدية ورقلة" 2015

<sup>3</sup> برقية سهيلة والساييس نجاح "دور بيئة العمل الداخلية في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة: دراسة ميدانية بمديرية اتصالات الجزائر بمدينة ورقلة" 2018

<sup>4</sup> Haslam et al "A Leafy Office is a Happier Office" 2014

أجريت هذه الدراسة في المملكة المتحدة وهولندا، وهدفت إلى فحص تأثير وجود النباتات في بيئة العمل على إنتاجية ورضا الموظفين. تم تنفيذ الدراسة على مدار عدة أسابيع، حيث تم إدخال نباتات خضراء إلى مكاتب كانت خالية منها سابقًا. أظهرت النتائج أن إدخال النباتات أدى إلى زيادة الإنتاجية بنسبة 15%، وتحسين جودة الهواء، وزيادة التركيز، وارتفاع مستوى الرضا الوظيفي. أشار الباحثون إلى أن وجود النباتات يرسل رسالة ضمنية من الإدارة إلى الموظفين بأن رفايتهم مهمة، مما يعزز شعورهم بالانتماء والرضا.

### ثانياً: دراسة<sup>1</sup> "The Open-Office Trap"

تناولت هذه الدراسة تأثير تصميم المكاتب المفتوحة على الموظفين، مشيرة إلى أن هذا التصميم يقلل من التركيز والإنتاجية والرضا الوظيفي، ويزيد من مستويات التوتر. أظهرت الدراسة أن الضوضاء وقلة الخصوصية في المكاتب المفتوحة تؤثر سلبًا على الأداء والصحة النفسية للموظفين. كما لاحظت زيادة في معدلات الإجازات المرضية بين الموظفين في بيئات العمل المفتوحة. خلصت الدراسة إلى أن التصميم المفتوح، رغم نواياه في تعزيز التواصل، قد يكون له آثار سلبية على رفاية الموظفين.

### ثالثاً: دراسة<sup>2</sup> "Hybrid working makes employees happier, healthier and more productive"

أجريت هذه الدراسة على 1,026 موظفًا في المملكة المتحدة، ووجدت أن 75% منهم شعروا بانخفاض في مستويات التوتر والإرهاق عند العمل بنظام هجين (جزء من الأسبوع من المنزل). كما أظهرت النتائج تحسنًا في جودة النوم والعادات الغذائية، وزيادة في الرضا الوظيفي والإنتاجية. أفاد 86% من المشاركين أن تقليل وقت التنقل اليومي ساهم في تحسين توازنهم بين العمل والحياة الشخصية. تشير الدراسة إلى أن العمل الهجين يمكن أن يكون نموذجًا فعالًا لتعزيز رفاية الموظفين دون التأثير سلبًا على الإنتاجية.

من خلال استعراض هذه الدراسات السابقة، يتضح أن الدليل المادي - بيئة العمل - يلعب دورًا أساسيًا في تحقيق رضا الزبون الداخلي من خلال تحسين بيئة العمل وجعلها أكثر راحة وتحفيزًا للموظفين. كما تؤكد هذه الدراسات على أن جودة المساحات المكتبية، التهوية، الديكور، وتوفير التكنولوجيا المناسبة تساهم في تعزيز الأداء الوظيفي وزيادة الانتماء للمؤسسة، مما يجعل هذا الموضوع جديرًا بمزيد من البحث والتحليل لفهم أبعاده المختلفة.

### المطلب الثالث: مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

<sup>1</sup> Davis. M "The Open-Office Trap" 2011

<sup>2</sup> The Guardian "Hybrid working makes employees happier, healthier and more productive" 2024

الجدول رقم(01-04): مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

الدراسة	السنة	الهدف	الاداة	النتائج
الدراسة الحالية	2025	تأثير الدليل المادي على رضا الزبون الداخلي	توزيع استمارة 60 استبيان	وجود اثر ذو دلالة إحصائية للدليل المادي على رضا الزبون الداخلي.
Haslam et al	2014	دراسة تأثير النباتات في بيئة العمل على الإنتاجية والرضا	تجربة ميدانية على 100 موظف	زيادة الإنتاجية والرضا بنسبة 15%
Davis. M	2011	تحليل تأثير المكاتب المفتوحة على الموظفين	مراجعة دراسات سابقة	انخفاض التركيز والرضا، وزيادة التوتر
The Guardian	2024	تقييم تأثير نظام العمل الهجين على الموظفين	توزيع استبيان على 1026 موظف	تحسين الرضا والإنتاجية، وتقليل التوتر
عبد الناصر محمد سيد أحمد	2024	دراسة تأثير أدوات وبيئة العمل المادية على الرضا الوظيفي	توزيع 42 استبيان على موظفي الحكومة	علاقة إيجابية بين الأدوات والبيئة المادية والرضا
عبيد صالح المطيري	2025	تحليل العلاقة بين بيئة العمل الداخلية والرضا الوظيفي	توزيع 385 استبيان في مراكز الرعاية الصحية	علاقة ذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل الداخلية والرضا
خلادي، فاطمة الزهراء	2015	دراسة دور بيئة العمل في تحقيق الرضا الوظيفي	توزيع 56 استبيان على موظفي بلدية ورقلة	تأثير مباشر لبيئة العمل على الرضا الوظيفي
برقية، سهيلة والسائس، نجاح	2018	تحليل تأثير بيئة العمل الداخلية على الرضا الوظيفي	توزيع استبيان في مديرية اتصالات الجزائر	الظروف الفيزيائية والمشاركة والتحفيز تعزز الرضا الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبة

أولاً: أوجه التشابه

1. موضوع البحث: كل الدراسات الدراسات كانت تهدف لدراسة الدليل المادي او بيئة العمل و تأثيرها على رضا الزبون الداخلي (الموظفين).

2. المنهج الكمي: معظم الدراسات استخدمت الاستبان لجمع البيانات و تحليلها باستخدام برامج إحصائية مثل SPSS.

3. الأهداف: تهدف الى فهم العلاقة بين المتغير التابع و المستقل.

ثانيا: أوجه الاختلاف:

1. مجال التطبيق:

- الدراسة الحالية: مركزة على قطاع الطاقة ( شركة سونلغاز).
- الدراسات السابقة: ركزت على قطاعات أخرى مثل المجال الصحي و مجال الاتصالات و غيرها.

2. حجم العينة:

- الدراسة الحالية: تمثل عينة البحث %60 من مجتمع الدراسة، مما يعزز دقة النتائج و قابليتها للتعميم.
- الدراسات السابقة: اعتمدت على عينات اصغر، مما قد يؤثر على مدى تمثيلها الواقع مجتمع الدراسة

3. العينة المستهدفة:

- الدراسة الحالية: موظفو شركة سونلغاز.
- الدراسات السابقة: شملت أنواعا مختلفة من الموظفين.

4. التخصص الأكاديمي:

- الدراسة الحالية: تنتمي الى تخصص تسويق الخدمات.
- الدراسات السابقة: أجريت في تخصصات أخرى مثل إدارة الاعمال و غيرها من التخصصات.

5. البيئة الثقافية و الجغرافية:

- الدراسة الحالية: تتم في الجزائر ولاية ورقلة بلدية حاسي مسعود مع مراعاة الثقافة التنظيمية المحلية.
- الدراسة السابقة: أجريت في دول مختلفة ببيئات تنظيمية و ثقافات متباينة.

### خلاصة الفصل الأول

خصص هذا الفصل لبناء الإطار النظري للدراسة، حيث تم التطرق إلى المفاهيم الأساسية المرتبطة بموضوع البحث، وعلى رأسها مفهوم الدليل المادي باعتباره أحد عناصر المزيج التسويقي في المؤسسات الخدمية، وتم تصنيفه إلى بُعدين أساسيين: البيئة المادية والمستلزمات المادية، لما لهما من أثر ملموس على جودة الخدمة المقدمة وتجربة الزبون الداخلي و الخارجي.

كما تم تناول مفهوم رضا الزبون الداخلي باعتباره أحد مؤشرات فعالية الأداء الداخلي للمؤسسة، حيث يعكس درجة توافق توقعات الموظف مع ما يتلقاه فعلياً من بيئة ومستلزمات مادية، وهو ما يجعله عاملاً محورياً في استقرار الموارد البشرية داخل المؤسسة وتحفيزها.

وفي المبحث الأخير من الفصل، تم عرض مجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت العلاقة بين الدليل المادي ورضا الزبون الداخلي أو بين عناصر مشاهمة، وتم تحليلها ومقارنتها بدراسة الباحثة الحالية، من حيث الأهداف والأدوات والنتائج، بهدف إبراز أوجه التشابه والاختلاف، وتأكيد أهمية الدراسة الحالية في سد الفجوة البحثية.

## الفصل الثاني

دراسة ميدانية لأثر الدليل المادي على رضا الزبون الداخلي

### تمهيد الفصل الثاني:

يعد الدليل المادي أحد العوامل الأساسية التي تؤثر على رضا الزبون الداخلي في المؤسسات، حيث يسهم في خلق بيئة عمل مناسبة تؤثر إيجاباً على أداء الموظفين وتحفيزهم. يهدف هذا الفصل إلى دراسة العلاقة بين الدليل المادي ومستوى رضا الزبون الداخلي، وذلك من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها من مجتمع الدراسة باستخدام أدوات البحث المناسبة.

ينقسم هذا الفصل إلى قسمين رئيسيين: يتناول المبحث الأول طريقة و الأدوات المستخدمة في الدراسة، حيث يتم توضيح طبيعة الدراسة، متغيراتها، وأدوات البحث المستخدمة. أما المبحث الثاني فيركز على عرض وتحليل البيانات المستخلصة ومناقشتها، مما يساعد في الوصول إلى نتائج دقيقة تسهم في تقديم توصيات عملية لتحسين بيئة العمل وتعزيز رضا الزبون الداخلي.

❖ المبحث الأول: الطريقة و الأدوات المستخدمة في الدراسة.

❖ المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

المبحث الأول: الطريقة و الأدوات المستخدمة في الدراسة

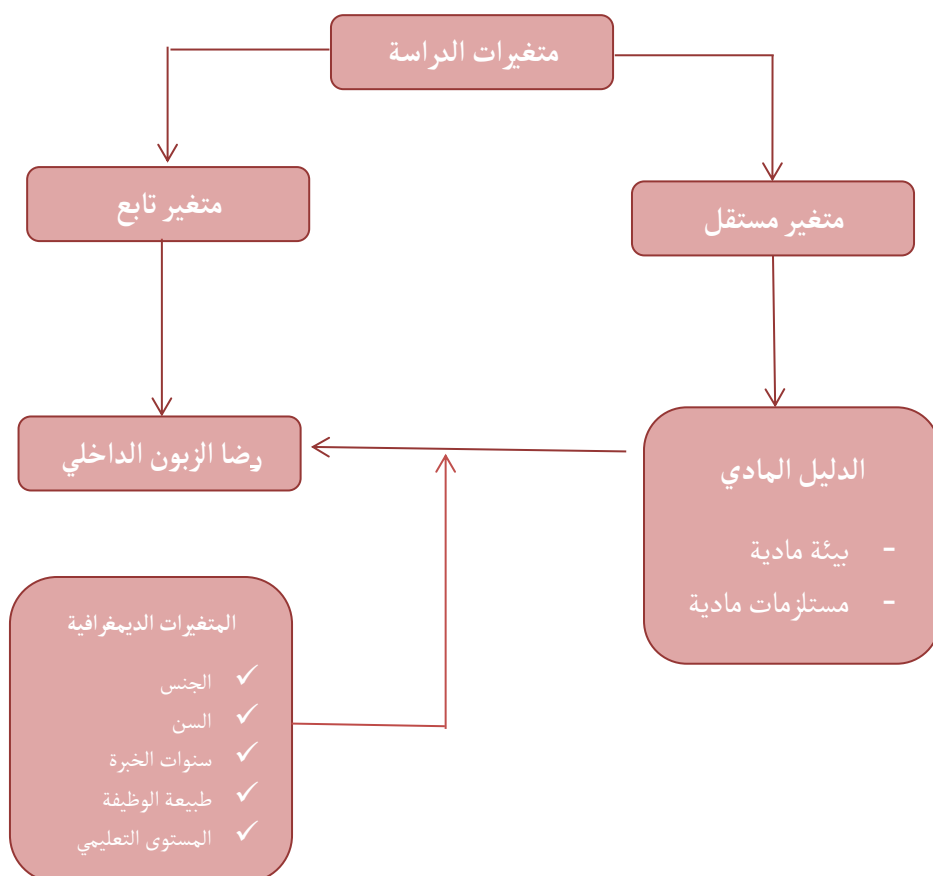
المطلب الأول: طريقة وأدوات الدراسة

من خلال هذه المطلب سنتطرق الى التفصيل في أدوات الدراسة المستخدمة، بداية بأدوات جمع المعلومات ثم الأساليب الإحصائية التي اعتمادنا عليها في حساب النتائج.

أولاً: نموذج ومتغيرات الدراسة

1. النموذج الفرضي للدراسة

الشكل(1-2): نموذج متغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة

2. متغيرات الدراسة

- المتغير المستقل: الدليل المادي ويقصد به مختلف العناصر الفيزيائية المرئية التي توفرها المؤسسة وتؤثر في انطباعات الزبون الداخلي (العامل). ينقسم الدليل المادي إلى بعدين رئيسيين:
  - البيئة المادية: وتشمل الجوانب المرتبطة بالتصميم الداخلي، النظافة، التهوية، الإضاءة، الألوان، والراحة الفيزيائية في بيئة العمل.
  - المستلزمات المادية: وتشمل التجهيزات المكتبية، الوثائق، اللافتات، الأدوات المهنية، الزيّ الموحد، والوسائل التكنولوجية المستخدمة في العمل.
- المتغير التابع: رضا الزبون الداخلي ويقصد به درجة الرضا التي يشعر بها الموظف داخل المؤسسة تجاه بيئة العمل والخدمات المقدمة. يظهر هذا الرضا من خلال الرغبة في الاستمرار في العمل، الشعور بالراحة والانتماء، ومستوى الاندماج في المؤسسة، حيث يعتبر الموظف الراضي أكثر إنتاجية وأقل عرضة لترك الوظيفة.

الجدول(02-01): متغيرات الدراسة

المتغيرات	متغيرات الدراسة
المتغير المستقل	الدليل المادي
المتغير التابع	رضا الزبون الداخلي

المصدر: من إعداد الطالبة

ثانيا: تقديم أداة الدراسة

1. تصميم استمارة الاستبيان

- اعتمدت الدراسة على استمارة استبيان ورقي كأداة رئيسية لجمع البيانات، وقد تم تقسيمها إلى ثلاثة أجزاء رئيسية:
- الجزء الأول متعلق بالدليل المادي (المتغير المستقل): يضم هذا الجزء 16 عبارة موزعة بالتساوي على بُعدين:
    - البيئة المادية: 08 عبارات تقيس مدى توفر عناصر البيئة المادية داخل المؤسسة.
    - المستلزمات المادية: 08 عبارات تقيس مدى توفر المستلزمات المادية داخل المؤسسة.
  - الجزء الثاني متعلق برضا الزبون الداخلي (المتغير التابع): يتضمن هذا الجزء 09 عبارات تقيس مستوى رضا الموظف عن المؤسسة، من حيث مشاعره نحو بيئة العمل.

• الجزء الثالث متعلق بالبيانات الديموغرافية: يحتوي على 05 أسئلة تهدف إلى التعرف على الخصائص الشخصية للمبحوثين، وهي الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات العمل وطبيعة الوظيفة.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي للإجابة على جميع العبارات، حيث طُلب من المشاركين تحديد درجة موافقتهم وفقاً للمقياس التالي:

- ✓ أوافق بشدة (5 درجات)
- ✓ أوافق (4 درجات)
- ✓ محايد (3 درجات)
- ✓ لا أوافق (2 درجتان)
- ✓ لا أوافق بشدة (1 درجة)

الجدول(02-02): سلم ليكرت الخماسي

لا أوافق بشدة	لا اوافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبة

تم الاعتماد في هذه الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي لقياس آراء الزبائن الداخليين حول عناصر الدليل المادي، حيث تتدرج الإجابات من "موافق بشدة" إلى "غير موافق بشدة". ولغرض تحليل البيانات وتحديد درجة القبول، تم تقسيم المدى الكلي للمقياس (4=1-5) على عدد الفئات (5) للحصول على طول كل فئة و الذي يساوي 0.80 . ووفقاً لذلك، تم تحديد فئات التقدير كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول(03-02): توزيع المتوسطات حسب جدول ليكرت الخماسي

الاتجاه	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الفئة	من 4.21 الى 5	من 3.41 الى 4.20	من 2.61 الى 3.40	من 1.81 الى 2.60	من 1 الى 1.80
مستوى القبول	مرتفع جدا	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جدا

المصدر: من إعداد الطالبة

2. صدق وثبات الاستبيان:

أ. صدق الاستبيان:

تم التأكد من صدق الاستبيان باستخدام صدق المحتوى، إذ تم عرض الاستبيان بصورته الأولية على أربعة من المحكمين ذوي الاختصاص من أعضاء هيئة التدريس، وذلك لتأكد من وضوح الفقرات ودقة صياغتها وصلاحياتها لقياس ما صممت لقياسه، بعدما تم الأخذ بملاحظات المحكمين وإضافاتهم والتعديلات التي تتعلق بصياغة بعض الفقرات لتصبح أكثر ملائمة ضمن المتغيرات التي تقيسها.

كما تم توزيع عينة استطلاعية مكونة من 10 استمارات على مجموعة من مجتمع الدراسة، وذلك بهدف اختبار وضوح العبارات و قياس مدى فهم المبحوثين لها. و بعد تحليل هذه العينة الأولية و التأكد من ملائمة استمارة الاستبيان لأهداف الدراسة، تم الشروع في توزيع بقية الاستبيانات البالغ عددها 60 إستمارة إستبيان.

ب. ثبات الاستبيان:

يعبر عن مدى استقرار وثبات أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان، بحيث يوضح ما إذا كانت الاستبيانات الموزعة ستعطي نفس النتائج إذا تم توزيعها مجددا على نفس افراد العينة وفي نفس الظروف، وتم الاعتماد في ذلك على معامل الثبات ألفا كرونباخ بالاستعانة ببرنامج SPSS لحساب وقياس الثبات والاتساق الداخلي حيث لا يجب ان تقل قيمته عن 60% من اجل الاعتماد على النتائج المتوصل اليها، وبالتالي فالجدول ادناه يوضح معامل الثبات لمتغيرات الدراسة.

الجدول(02-04):ثبات أداة الاستبيان حسب المعامل الفا كرومباخ

المحور	عدد العبارات	ألفا - كرونباخ
الدليل المادي	16	0.84
رضا الزبون الداخلي	09	0.89
الاجمالي	25	0.88

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات SPSS

من خلال الجدول نلاحظ ان معامل الصدق يساوي 0.88 و هو معامل قوي مما يعني صدق الاستبيان ووجود اتساق بين العبارات وبعبارة أخرى، في حالة اذا قمنا باستجواب نفس افراد العينة من جديد و في نفس الظروف فإن 88% من افراد العينة المدروسة تكون اجابتهم متطابقة مع الإجابات الأولى.

ثالثا: الأدوات الإحصائية المستخدمة

تم الاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS من خلال التفرغ والتحليل الاحصائي للبيانات واختبار الفرضيات وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- معامل الثبات الفاكرونباخ : لمعرفة مدى ثبات فقرات الاستبيان لاختبار مدى الاعتمادية على أداة جمع البيانات المستخدمة في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها.
- تم حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية لعينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي لمعرفة مدى ارتفاع و انخفاض في استجابات افراد الدراسة على كل فقرة من فقرات متغيرات الدراسة.
- الانحراف المعياري للتعرف على مدى انحراف استجابة افراد الدراسة لكل فقرة من متغيرات الدراسة عن متوسطها الحسابي.
- معامل الارتباط بيرسون: لتأكيد الصدق وإثبات ان المقياس يقيس ما وضع لقياسه كما تم استخدام معامل الارتباط لتحديد العلاقة والارتباط بين متغيرات الدراسة.
- اختبار كولموجورف-سميرنوف: لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ام لا.
- اختبار T-TESTE يهدف الى معرفة معنوية العلاقة بين المتغيرات ومن خلال تحديده يتم معرفة قيمة T المحسوبة والتي من خلالها تحدد قيمة المعنوية.
- اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA: يهدف الى المقارنة بين المتوسطات او التوصل الى قرار يتعلق بوجود او عدم وجود فروق بين المجموعات التي تعرضت لمعالجات مختلفة.
- كما تم الاستعانة في معالجة بيانات الدراسة Excel.

### المطلب الثاني: وصف مجتمع و عينة البحث

#### أولاً: عرض مجتمع و عينة الدراسة

تقديم المؤسسة: تقع وحدة الإنتاج التوربينية الغازية HMN3 ، التابعة للشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء سونلغاز، على الطريق الوطني رقم 03 على بعد حوالي 13 كم شمال غرب مدينة حاسي مسعود. تمتد المحطة على مساحة 15 هكتاراً، وتضم ثلاث وحدات إنتاج بطاقة إجمالية تقدر بـ 660.94 ميغاوات، تعمل باستخدام الغاز الطبيعي كوقود رئيسي والديزل كوقود احتياطي. دخلت المحطة حيز التشغيل في 22 أكتوبر 2012، وتم تصنيعها من قبل شركة أنسالدو إنبرجيا الإيطالية.

من خدمات الوحدة: مهام تشغيل وصيانة معدات الإنتاج والمنشآت المساعدة، بهدف تلبية الطلب المتزايد على الطاقة، وضمان أمن الإمدادات، واستمرارية وجودة الخدمة، بالإضافة إلى دعم الشبكة الكهربائية.

1. مجتمع الدراسة: يتكون المجتمع الدراسي من الزبائن الداخليين لوحدة إنتاج الكهرباء سونلغاز حاسي مسعود.

2. عينة الدراسة: 60 زبون داخلي من الزبائن الداخليين لوحدة إنتاج الكهرباء سونلغاز حاسي مسعود.

- العينة الاستطلاعية: من اجل التأكد من صلاحية الاستبيان و فهمه من طرف المستجوبين تم توزيعه على عينة استطلاعية قدرت ب 10 استمارات.
- العينة النهائية: تم توزيع 60 استمارة على عينة الدراسة.

و الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول(02-05): توزيع الاستبيان على عينة البحث

النسبة المئوية	العدد	البيان
100%	70	عدد الاستبيانات الموزعة
92.86%	65	عدد الاستبيانات المسترجعة
7.14%	05	عدد الاستبيانات المرفوضة
85.72%	60	عدد الاستمارات المعتمدة

المصدر: من إعداد الطالبة

#### ثانيا: خصائص عينة الدراسة

##### 1. توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

الجدول(02-06) توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
85%	51	ذكر
15%	09	انثى
100%	60	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة وفقا لمخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول أن نسبة الذكور بلغت 58% من إجمالي أفراد العينة، بينما بلغت نسبة الاناث 15% فقط. ويُعزى هذا التفاوت إلى بعد موقع المؤسسة عن التجمعات السكنية، لاسيما مدينة حاسي مسعود، مما انعكس على تركيبها البشرية، فضلاً عن طبيعة نشاطها الذي غالباً ما يُهيمن عليه العنصر الذكوري.

2. توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن:

الجدول (07-02) توزيع افراد العينة حسب متغير السن

النسبة	التكرار	السن
1.7%	1	اقل من 25 سنة
26.7%	16	35-25 سنة
53.3%	32	45-36 سنة
18.3	11	أكثر من 45 سنة
100%	60	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة وفقا لمخرجات SPSS

نلاحظ ان الفئة العمرية "من 36 الى 45 سنة" هي الأكبر من حيث التكرار بنسبة 53.3% أي أكثر من نصف العينة، مما يشير الى وجود قاعدة كبية من العمال ذوي الخبرة الجيدة. بينما الفئة الثانية فهي "من 25 الى 35 سنة" وهي فئة الشباب مما يشير الى اهتمام المؤسسة بتوظيف هذه الفئة.

3. توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة:

الجدول (08-02) توزيع افراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	عدد سنوات الخبرة
1.7%	1	3-1 سنة
28.3%	17	7-4 سنة
70%	42	أكثر من 7 سنوات
100%	60	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة وفقا لمخرجات SPSS

تُظهر نتائج الجدول أن الغالبية العظمى (70%) من عينة الدراسة لديهم أكثر من 7 سنوات من الخبرة. ونسبة قليلة (28.3%) لديهم خبرة تتراوح بين 4 و 7 سنوات، ونسبة ضئيلة جداً (1.7%) لديهم خبرة بين 1 و 3 سنوات. يشير هذا إلى أن العينة تتكون بشكل أساسي من موظفين ذوي خبرة طويلة و هذا ما يعود بالإيجاب على المؤسسة.

4. توزيع عينة الدراسة حسب متغير طبيعة الوظيفة:

الجدول (02-09) توزيع افراد العينة حسب متغير طبيعة الوظيفة

النسبة	التكرار	طبيعة الوظيفة
45%	27	إداري
55%	33	تقني
100%	60	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة وفقا لمخرجات SPSS

يتضح من الجدول ان فئة التقنيين داخل المؤسسة تمثل النسبة الأكثر من عينة الدراسة حيث بلغت 55% ، أي 33 فرادا من اصل 60 ، بينما تشكل فئة الإداريين نسبة 45% بعدد 27 فردا . و يعزى هذا التوزيع الى طبيعة نشاط مؤسسة سونلغاز التي يغلب عليها الطابع التقني، و هو ما انعكس على عدد المبحوثين الذين يشغلون مناصب تقنية.

5. توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي:

الجدول (02-10) توزيع افراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
45%	27	ثانوي او اقل
46.7%	28	جامعي
8.3%	5	دراسات عليا
100%	60	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة وفقا لمخرجات SPSS

من خلال الجدول يظهر أن هناك تقاربا كبيرا بين نسبة الحاصلين على شهادة ثانوي أو أقل (45%) ونسبة الحاصلين على شهادة جامعية (46.7%). نسبة قليلة (8.3%) تحمل شهادات عليا. يشير هذا إلى وجود توازن نسبي بين الكفاءات الأكاديمية والمهنية في العينة.

المبحث الثاني: عرض و مناقشة النتائج

المطلب الأول: التحليل الاحصائي لمتغيرات الدراسة

في هذا المطلب، سيتم عرض نتائج التحليل الاحصائي المرتبط بمتغيرات الدراسة، المستقلة و التابعة، بهدف فهم خصائص عينة الدراسة.

أولاً: تحليل اتجاهات افراد العينة لعبارات الدليل المادي

1. تحليل نتائج بعد البيئة المادية

الجدول(02-11): قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعده البيئة المادية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
01	تصميم المكان مريح و يسهل أداء العمل.	4.38	0.524	مرتفع جدا
02	الاضائة في اماكان العمل مناسبة وتساهم في الراحة البصرية.	4.15	0.777	مرتفع
03	التهوية و التكييف داخل المؤسسة جيدان.	3.97	0.041	مرتفع
04	أماكن العمل نظيفة و منظمة بشكل دائم.	3.97	0.938	مرتفع
05	الألوان و الديكور تخلق بيئة عمل محفزة.	3.87	1.081	مرتفع
06	المساحات العامة ( مثل المطعم...) كافية و مريحة.	3.83	1.028	مرتفع
07	المداخل و المخارج مناسبة و سهلة الوصول اليها.	3.67	0.914	مرتفع
08	أدوات الأمان و السلامة متوفرة بشكل كافٍ.	3.20	1.219	متوسط
	النتيجة الكلية لبعده البيئة المادية	3.88	0.815	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات SPSS

تشير نتائج تقييم البيئة المادية إلى مستوى رضا عالٍ، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين 3.20 و 4.38. الالفت هو حصول عبارة "تصميم المكان مريح و يسهل أداء العمل" على أعلى متوسط حسابي (4.38 بانحراف معياري 0.524)، مما يعكس مستوى عالٍ جداً من الرضا تجاه تصميم بيئة العمل. في المقابل، حصلت عبارة "أدوات الأمان والمناسبة متوفرة بشكل كافٍ" على أقل متوسط حسابي نسبياً (3.20 بانحراف معياري 1.219)، ولكنه لا يزال يشير إلى تقييم "متوسط". بشكل عام، تدل الانحرافات المعيارية المنخفضة نسبياً لمعظم العبارات على اتساق الآراء بين المستطلعين حول جودة البيئة المادية.

2. تحليل نتائج بعد المستلزمات المادية

الجدول(02-12): قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعء المستلزمات المادية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
01	أدوات العمل و المعدات متوفرة بشكل كافٍ.	3.30	1.030	متوسط
02	الأجهزة و التجهيزات حديثة و تعمل بكفاءة.	3.42	0.889	مرتفع
03	المواد المكتبية الأساسية مثل الأوراق, الملفات... متوفرة دائماً.	3.52	1.157	مرتفع
04	الزبي الرسمي للعمل يعكس صورة احترافية للمؤسسة.	3.43	1.125	مرتفع
05	توجد علامات و شعارات واضحة لهوية المؤسسة.	4.00	0.883	مرتفع
06	الأدوات التكنولوجية مثل الحواسيب والبرمجيات متوفرة وجيدة.	2.95	0.910	متوسط
07	المستلزمات المادية يتم تحديثها بانتظام.	3.77	0.851	مرتفع
08	نظام الأمان الإلكتروني فعال في حماية المعلومات.	3.63	0.863	مرتفع
	النتيجة الكلية لبعء المستلزمات المادية	4.483	0.923	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة وفقاً لمخرجات SPSS

تُظهر نتائج تقييم المستلزمات المادية مستوى رضا جيد بشكل عام، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين 2.95 و 4.48. حصلت عبارة "نظام الأمان الإلكتروني فعال في حماية المعلومات" على أعلى متوسط حسابي (4.48 بانحراف معياري 0.923)، مما يشير إلى تقييم إيجابي جداً لهذا الجانب. في المقابل، سجلت عبارة "أدوات العمل و المعدات متوفرة بشكل كافٍ" أقل متوسط حسابي (3.30 بانحراف معياري 1.030)، مما يستدعي الانتباه إلى إمكانية تحسين توفر هذه الأدوات. الجدير بالذكر أن الانحرافات المعيارية في هذا الجدول أعلى نسبياً مقارنة بالجدول الأول، مما قد يشير إلى تنوع أكبر في آراء المستطلعين حول مدى كفاية وجودة المستلزمات المادية.

ثانياً: تحليل إتجاهات افراد عينة الدراسة لعبارات رضا الزبون الداخلي

الجدول(02-13): قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمتغير رضا الزبون الداخلي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
01	اشعر بالراحة في بيئة عملي الحالية.	3.48	1.186	مرتفع
02	البيئة الفيزيائية تشجعني على الاداء بفعالية.	3.42	0.926	مرتفع
03	اشعر بالفخر بالانتماء الى هذه المؤسسة.	3.90	0.838	مرتفع

مرتفع	0.974	3.63	الدليل المادي المتوفر يساعديني في أداء المهام بسهولة.	04
متوسط	1.006	3.27	انا انصح محيطي (العائلة, الأصدقاء) بالإلتحاق بهذه المؤسسة.	05
متوسط	1.132	2.80	بيئة عملي تحفزني على الابداع و الابتكار.	06
مرتفع	1.081	3.52	المستلزمات المادية تسهم في أداء في تحسن ادائي.	07
مرتفع	0.927	3.57	بيئة العمل المنظمة تزيد من شعوري بالانتماء.	08
مرتفع	1.062	3.58	اهتمام المؤسسة بالعناصر المادية يعزز من رضاي الوظيفي.	09
مرتفع	1.0147	3.4633	النتيجة النهائية لبعء رضا الزبون الداخلي	

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات SPSS

يشير الجدول إلى أن مستوى رضا الزبون الداخلي بشكل عام مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي للنتيجة النهائية 3.46 فأعلى التقييمات حصلت عليها عبارات "البيئة الفيزيائية تشجعني على الأداء بفعالية" (متوسط 3.90، انحراف معياري 0.926)، و "أشعر بالفخر بالانتماء إلى هذه المؤسسة" (متوسط 3.63، انحراف معياري 0.974)، و "بيئة العمل المنظمة تزيد من شعوري بالانتماء" (متوسط 3.57، انحراف معياري 0.927). هذه القيم المرتفعة تشير إلى شعور إيجابي تجاه بيئة العمل والهوية المؤسسية. وفي المقابل أقل التقييمات نسبياً كانت لعبارات مثل "أنا أنصح محيطي (العائلة، الأصدقاء) بالالتحاق بهذه المؤسسة" (متوسط 3.27، انحراف معياري 1.006)، و "بيئة عملي تحفزني على الإبداع والابتكار" (متوسط 2.80، انحراف معياري 1.132). على الرغم من أن الأولى لا تزال ضمن نطاق "متوسط"، إلا أن الأخيرة تشير إلى مستوى رضا أقل فيما يتعلق بتحفيز الإبداع والابتكار. أما بقية العبارات أظهرت متوسطات حسابية تتراوح بين 3.42 و 3.58، وكلها مصنفة ضمن مستوى "مرتفع"، مما يعكس رضا جيداً بشكل عام عن جوانب مثل الشعور بالراحة، توفر الدعم المادي، مساهمة المستلزمات المادية في تحسين الأداء، واهتمام المؤسسة بالرضا الوظيفي.

فيمكن القول ان الزبون الداخلي يتمتع بمستوى رضا مرتفع بشكل عام، مع وجود نقاط قوة واضحة تتعلق بالبيئة الفيزيائية، الفخر بالانتماء، وتنظيم بيئة العمل. في المقابل، هناك فرص للتحسين في مجالات مثل تحفيز الإبداع والابتكار، والنظر في الأسباب وراء التردد النسبي في التوصية بالالتحاق بالمؤسسة.

#### المطلب الثاني: إختبار فرضيات الدراسة و تفسير نتائجها

تمثلت فرضيات الدراسة في الفرضيات التالية:

- ✓ هناك اهتمام كبير بالدليل المادي من طرف مؤسسة سونلغاز حاسي مسعود عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ).
- ✓ هناك اهتمام كبير برضا الزبون الداخلي من طرف مؤسسة سونلغاز حاسي مسعود عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ).
- ✓ هناك علاقة ارتباط قوية بين الدليل المادي و رضا الزبون الداخلي لمؤسسة سونلغاز حاسي مسعود عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ).

## الفصل الثاني:

### دراسة ميدانية لأثر الدليل المادي على رضا الزبون الداخلي

- ✓ يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لدليل المادي على رضا الزبائن الداخليين لمؤسسة سونلغاز عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ).
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لرضا الزبائن الداخليين لمؤسسة سونلغاز حاسي مسعود عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) تعزى لمتغيراتهم الديموغرافية.

قبل الشروع في اختبار فرضيات الدراسة، تم التحقق من طبيعة توزيع البيانات باستخدام الاختبار الاحصائي Kolmogorov-Smirnov، وذلك للتأكد من مدى انطباق التوزيع الطبيعي على المتغيرات الأساسية للدراسة.

وقد طُبّق الاختبار على المتغيرات: البيئة المادية، المستلزمات المادية، ورضا الزبون الداخلي. وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول (02-14): نتائج اختبار Kolmogorov-Smirnov

القرار	القيمة الاحتمالية (sig.)	المتغير
يتبع التوزيع الطبيعي	0.200	البيئة المادية
يتبع التوزيع الطبيعي	0.175	المستلزمات المادية
يتبع التوزيع الطبيعي	0.182	رضا الزبون الداخلي

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات SPSS

تشير نتائج الجدول إلى أن جميع القيم الاحتمالية أكبر من 0.05، وهو ما يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي. وبناءً عليه، يمكن استخدام الاختبارات الاحصائية مثل اختبار T لعينتين مستقلتين، اختبار T للعينة الواحدة، ANOVA، والانحدار الخطي البسيط، عند تحليل فرضيات الدراسة.

#### أولاً: اختبار فرضيات الدراسة

1. نتائج اختبار الفرضية الأولى: هناك اهتمام كبير بالدليل المادي من طرف مؤسسة سونلغاز عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ )

الجدول (02-15): قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعده البيئة المادية و المستلزمات المادية

مستوى الدلالة sig.	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ابعاد الدليل المادي
0.000	0.610	2.12	البيئة المادية
0.000	0.588	2.49	المستلزمات المادية
0.000	0.599	2.30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات SPSS

يُلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن متوسط إدراك الزبائن الداخليين لمستوى البيئة المادية في مؤسسة سونلغاز بلغ **2.12** بانحراف معياري قدره **0.610**، وهي قيمة تقع ضمن المجال **[3.67 – 5.00]**، مما يدل على أن البيئة المادية تُقيّم بمستوى مرتفع. أما المستلزمات المادية فقد حققت متوسطاً قدره **2.49**، وهو ما يُعد ضمن المستوى المتوسط، بينما بلغ المتوسط الكلي للدليل المادي **2.30**، ما يشير إلى تقييم عام متوسط للدليل المادي.

كما بلغت قيمة **Sig. = 0.000 > 0.05**، مما يؤكد وجود اهتمام كبير من طرف المؤسسة بهذا البعد.

وعليه، تُقبل الفرضية الأولى التي تنص على أن: "هناك اهتمام كبير بالدليل المادي من طرف مؤسسة سونلغاز.

2. نتائج اختبار الفرضية الثانية: "هناك اهتمام كبير برضا الزبون الداخلي من طرف المؤسسة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ )".

الجدول (02-16): المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمتغير رضا الزبون الداخلي

مستوى الدلالة. sig	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ابعاد الدليل المادي
0.000	0.750	2.53	رضا الزبون الداخلي

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات SPSS

تشير النتائج إلى أن المتوسط الحسابي لرضا الزبون الداخلي بلغ **2.53**، كما أن قيمة الدلالة الإحصائية (**Sig. = 0.000**) كانت أقل من مستوى الدلالة المعتمد (**0.05**).

وعليه، تُقبل الفرضية الثانية التي تنص على أن "هناك مستوى مرتفع لرضا الزبون الداخلي في مؤسسة سونلغاز"

3. نتائج اختبار الفرضية الثالثة: "يوجد علاقة ارتباطية قوية بين الدليل المادي ورضا الزبون الداخلي عن مستوى الدلالة "

الجدول (02-17): نتيجة اختبار بيرسون

مستوى الدلالة. sig	معامل بيرسون	العينة
0.000	0.514	60

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات SPSS

أظهرت نتائج اختبار الارتباط لبيرسون وجود علاقة ارتباط متوسطة الاتجاه وذات دلالة إحصائية بين الدليل المادي ورضا الزبون الداخلي، حيث بلغ معامل بيرسون **0.514**، وكانت قيمة الدلالة الإحصائية (**Sig. = 0.000**) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (**0.05**).

## الفصل الثاني:

## دراسة ميدانية لأثر الدليل المادي على رضا الزبون الداخلي

يشير ذلك إلى أنه كلما تحسّن إدراك العاملين لبُعدي الدليل المادي (مثل البيئة المادية والمستلزمات)، كلما ارتفع مستوى رضاهم الداخلي داخل المؤسسة.

وعليه، تُقبل الفرضية الثالثة التي تنص على وجود علاقة ارتباط دالة إحصائيًا بين الدليل المادي ورضا الزبون الداخلي لمؤسسة سونلغاز.

4. نتائج اختبار الفرضية الرابعة: “يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للدليل المادي على رضا الزبون الداخلي لمؤسسة سونلغاز.”

نظرًا لأن الدليل المادي يتكوّن من بُعدين رئيسيين (البيئة المادية والمستلزمات المادية)، فقد تم اختبار الفرضية عبر تحليلين فرعيين باستخدام الانحدار الخطي البسيط، وذلك كما يلي:

الفرضية الفرعية 01-04: “يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبيئة المادية على رضا الزبون الداخلي.”

الجدول (02-18): خط الانحدار للبيئة المادية على رضا الزبون الداخلي

المتغير التابع	R	R2	F	Df	B	T	Sig	Constant
معامل الارتباط	مربع	قيمة الاختبار	درجة الحرية	القيمة المعيارية	قيمة الثبات	مستوى الدلالة	الثابت	
رضا الزبون الداخلي	1.406	0.165	11.46	1	0.499	3.384	0.001	1.478

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات SPSS

أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط أن معامل الانحدار غير المعياري (B) للبيئة المادية بلغ 0.499، مما يعني أن كل زيادة بوحدة واحدة في تقييم البيئة المادية تؤدي إلى زيادة قدرها 0.499 في رضا الزبون الداخلي. كما بلغ الثابت (Constant) 1.478، وكانت قيمة الدلالة الإحصائية  $0.05 < \text{Sig.} = 0.001$ ، ما يدل على وجود أثر دال إحصائيًا.

معادلة الانحدار:

$$\text{رضا الزبون الداخلي} = 1.478 + 0.499 \times \text{البيئة المادية}$$

بالصيغة الرمزية:

$$Y = 1.478 + 0.499 \times X$$

حيث:

$$Y = \text{رضا الزبون الداخلي}$$

## الفصل الثاني:

## دراسة ميدانية لأثر الدليل المادي على رضا الزبون الداخلي

X = البيعة المادية

الفرضية الفرعية 04-02: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمستلزمات المادية على رضا الزبون الداخلي."

الجدول (2-19): خط الانحدار للمستلزمات المادية على رضا الزبون الداخلي

Constant	Sig	T	B	Df	F	R2	R	التابع المتغير
الثابت	مستوى الدلالة	قيمة الثبات	القيمة المعيارية	درجة الحرية	قيمة الاختبار	مربع	معامل الارتباط	
0.909	0.000	4.523	0.652	1	20.46	0.261	0.511	رضا الزبون الداخلي

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات SPSS

أظهرت نتائج تحليل الانحدار أن معامل (B) للمستلزمات المادية بلغ 0.652، وهو ما يشير إلى أن كل زيادة بوحدة واحدة في تقييم المستلزمات المادية تؤدي إلى زيادة قدرها 0.652 في رضا الزبون الداخلي. كما بلغ الثابت 0.909، وكانت قيمة الدلالة الإحصائية  $\text{Sig.} = 0.000 < 0.05$ ، ما يؤكد وجود علاقة دالة إحصائية.

معادلة الانحدار:

$$\text{رضا الزبون الداخلي} = 0.909 + 0.652 \times \text{المستلزمات المادية}$$

بالصيغة الرمزية:

$$Y = 0.909 + 0.652 \times X$$

حيث:

$$Y = \text{رضا الزبون الداخلي}$$

$$X = \text{المستلزمات المادية}$$

بعد تحليل الفرضيتين الفرعيتين السابقتين اللتين تناولتا أثر كل من البيعة المادية والمستلزمات المادية بشكل منفصل على رضا الزبون الداخلي، تم الانتقال إلى اختبار الفرضية الرابعة بصيغتها الكلية، والتي تهدف إلى قياس الأثر العام للدليل المادي بأبعاده مجتمعة على رضا الزبون الداخلي.

## الفصل الثاني:

## دراسة ميدانية لأثر الدليل المادي على رضا الزبون الداخلي

ولهذا الغرض، تم إنشاء متغير مركب يمثل المتوسط الكلي للدليل المادي (X)، حيث يشمل بُعدي البيئة المادية والمستلزمات المادية، وتم اعتباره المتغير المستقل، في حين يمثل رضا الزبون الداخلي (Y) المتغير التابع.

الجدول (02-20): خط الانحدار للدليل المادي على رضا الزبون الداخلي

المتغير التابع	R	R2	F	Df	B	T	Sig	Contant
	معامل الارتباط	مربع	قيمة الاختبار	درجة الحرية	القيمة المعيارية	قيمة الثبات	مستوى الدلالة	الثابت
رضا الزبون الداخلي	0.514	0.264	20.803	1	0.723	4.561	0.000	0.868

المصدر: من إعداد الطالبة وفقاً لمخرجات SPSS

شير نتائج الجدول إلى وجود أثر دال إحصائياً للدليل المادي ككل على رضا الزبون الداخلي، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار **0.723 (B)**، وهو ما يعني أن كل زيادة بوحدة واحدة في إدراك العاملين للدليل المادي تؤدي إلى زيادة قدرها **0.723** وحدة في رضا الزبون الداخلي. بينما بلغ الثابت **0.868**. كما أن قيمة الدلالة الإحصائية **Sig. = 0.000** أقل من **0.05**، مما يؤكد دلالة العلاقة بين المتغيرين.

معادلة الانحدار:

$$\text{رضا الزبون الداخلي} = 0.868 + 0.723 \times \text{الدليل المادي}$$

بالصيغة الرمزية:

$$Y = 0.868 + 0.723 \times X$$

حيث:

$$Y = \text{رضا الزبون الداخلي}$$

$$X = \text{الدليل المادي}$$

وبالتالي، تُقبل الفرضية الرابعة بصيغتها الكلية، ويُستنتج أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدليل المادي على رضا الزبائن الداخليين.

و لأثر التحليل و تدقيق نتائج الفرضية الرابعة، تم إجراء تحليل إنحدار خطي متعدد باستخدام كل من البيئة المادية و المستلزمات المادية كمتغيرين مستقلين في نموذج مشترك، والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها.

الجدول (02-21) تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاثـر البيئـة المادية والمستلزمات المادية على رضا الزبون الداخلي

المتغيرات	B	T	Sig.
	القيمة المعيارية	قيمة الثبات	مستوى الدلالة
البيئة المادي	0.201	1.177	0.244
المستلزمات المادية	0.530	2.993	0.004

المصدر: من إعداد الطالبة وفقاً لمخرجات SPSS

الجدول (02-22) مؤشرات النموذج العام للانحدار الخطي المتعدد لاثـر البيئـة المادية و المستلزمات المادية على رضا الزبون الداخلي

المؤشر	R	R2	F	Df
	معامل الارتباط	مربع	قيمة الاختبار	درجة الحرية
القيمة	0.528	0.278	10.991	2.57

المصدر: من إعداد الطالبة وفقاً لمخرجات SPSS

من خلال الجدولين السابقين نلاحظ وجود أثر متوسط مشترك لأبعاد الدليل المادي على رضا الزبون الداخلي، حيث بلغ معامل الارتباط  $R = 0.528$  ، ومعامل التحديد  $R^2 = 0.278$  ، مما يعني أن المتغيرين المستقلين (البيئة والمستلزمات) يفسران معاً حوالي 27.8% من التغيرات في رضا الزبون الداخلي.

ومن خلال فحص قيم Sig ، نلاحظ أن المستلزمات المادية تؤثر بشكل دال إحصائياً على رضا الزبون الداخلي

(Sig = 0.004) أما البيئة المادية، فلم تظهر تأثيراً دالاً. (Sig = 0.244).

كما نلاحظ ان معامل البيئة المادية بلغ 0.201 هذا يعني انه كلما زادت البيئة المادية بوحدة واحدة، مع ثبات المستلزمات المادية، فإن رضا الزبون الداخلي يرتفع بمقدار 0.201 . وبالمثل، يظهر معامل المستلزمات المادية 0.530 أي ان كل زيادة بوحدة واحدة في هذا المتغير، مع بقاء البيئة المادية ثابتة، تؤدي الى ارتفاع رضا الزبون الداخلي بمقدار 0.530 . و منه نستنتج ان كلا المتغيرين لهما اثر إيجابي على رضا الزبون الداخلي، إلا أن المستلزمات المادية تمثل البُعد الأكثر تأثيراً في تعزيز رضا الزبائن الداخليين مقارنة بالبيئة المادية، وهو ما يُوجه التوصيات نحو تعزيز هذا الجانب داخل المؤسسة.

معادلة الانحدار الخطي المتعدد:

$$\text{رضا الزبون الداخلي} = 0.788 + 0.201 \times \text{البيئة المادية} + 0.530 \times \text{المستلزمات المادية}$$

بالصيغة الرمزية:

$$Y = 0.788 + 0.201 \cdot X_1 + 0.530 \cdot X_2$$

حيث:

$$Y = \text{رضا الزبون الداخلي}$$

$$X_1 = \text{البيئة المادية}$$

$$X_2 = \text{المستلزمات المادية}$$

اختبار الفرضية الخامسة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في رضا الزبائن الداخليين تعزى إلى المتغيرات الشخصية"

لاختبار هذه الفرضية، تم استخدام:

- اختبار T للعينات المستقلة (Independent Samples T-Test) للمتغيرات الثنائية: الجنس و طبيعة الوظيفة.
- اختبار ANOVA الأحادي (One-Way ANOVA) للمتغيرات متعددة الفئات: السن و عدد سنوات الخبرة و المستوى التعليمي.

الجدول (02-22): نتائج اختبار الثبات لدلالة الفروقات للمتغيرات الديموغرافية

المتغيرات	الاختبار المعتمد	مستوى الدلالة Sig	النتيجة
الجنس	T-TEST	0.006	دال
السن	ANOVA	0.779	غير دال
سنوات الخبرة	ANOVA	0.361	غير دال
طبيعة الوظيفة	T-TEST	0.120	غير دال
المؤهل العلمي	ANOVA	0.355	غير دال

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات SPSS

أظهرت نتائج التحليل أن متغير الجنس فقط هو الذي يُحدث فروقاً ذات دلالة إحصائية في رضا الزبون الداخلي، حيث كانت قيمة  $\text{Sig.} = 0.006 > 0.05$ ، مما يشير إلى وجود فرق معنوي في مستويات الرضا بين الذكور والإناث، وكانت النتائج لصالح الإناث، حيث بلغ متوسط رضاهم أعلى من الذكور.

أما باقي المتغيرات الشخصية (السن، الخبرة، طبيعة الوظيفة، المستوى التعليمي)، فقد أظهرت قيم دلالة أكبر من  $0.05$ ، مما يعني أنها لا تُحدث فروقاً معنوية في مستوى رضا الزبون الداخلي.

نتيجة عامة للفرضية الخامسة ككل:

تُقبل الفرضية الخامسة جزئياً؛ حيث لم تُظهر معظم المتغيرات الشخصية فروقاً ذات دلالة إحصائية، باستثناء متغير الجنس الذي أظهر فرقاً دالاً إحصائياً في رضا الزبون الداخلي لصالح الإناث.

### ثانياً: مناقشة نتائج اختبار الفرضيات

✓ **صحة الفرضية الأولى:** هناك اهتمام كبير بالدليل المادي في مؤسسة سونلغاز عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ )، ويتضح ذلك من خلال ارتفاع متوسط البيئة المادية والمستلزمات المادية، خاصة بعد اختبار **T** الذي أظهر نتائج دالة إحصائية؛ مما يعكس وعي المؤسسة بأهمية هذا البعد في تعزيز بيئة العمل.

✓ **صحة الفرضية الثانية:** هناك مستوى مرتفع لرضا الزبائن الداخليين في مؤسسة سونلغاز عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ )، وهو ما تؤكدته نتائج اختبار **T** للعينة الواحدة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لرضا الزبون الداخلي قيمة أعلى من المتوسط الفرضي، مما يدل على رضا عام عن واقع العمل والخدمات داخل المؤسسة.

✓ **صحة الفرضية الثالثة:** توجد علاقة ارتباط متوسطة ذات دلالة إحصائية بين الدليل المادي ورضا الزبون الداخلي في مؤسسة سونلغاز عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ )، مما يشير إلى وجود ارتباط معنوي بين توفر المكونات المادية ودرجة رضا العاملين، ويدل على أهمية تحسين عناصر الدليل المادي لتعزيز هذا الرضا.

✓ **صحة الفرضية الرابعة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للدليل المادي بأبعاده (البيئة المادية والمستلزمات المادية) على رضا الزبون الداخلي بمؤسسة سونلغاز عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ )، وهو ما تؤكدته نتائج الانحدار الخطي التي أثبتت أن كل من البُعدين يؤثران بدرجة معنوية في مستوى الرضا.

✓ **صحة الفرضية الخامسة جزئياً:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في رضا الزبائن الداخليين بمؤسسة سونلغاز تُعزى للمتغيرات الشخصية (السن، الخبرة، طبيعة الوظيفة، المستوى التعليمي)، باستثناء متغير الجنس الذي ظهر لصالح الإناث؛ مما يدل على أن رضا الزبون الداخلي متقارب بين فئات العاملين، مع اختلاف بسيط يُحتسب للجنس.

خاتمة الفصل:

تكمن أهمية هذا الفصل في إسقاط ما تمت دراسته نظرياً في الفصل الأول على الجانب الميداني، من خلال دراسة عينة مكونة من 60 موظفًا في مؤسسة سونلغاز بحاسي مسعود. وقد تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، والتي تم تحليلها باستخدام برنامج SPSS بهدف تشخيص متغيرات الدراسة واختبار فرضياتها.

وقد شمل التحليل الإحصائي دراسة أثر الدليل المادي في تعزيز رضا الزبون الداخلي، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن أفراد العينة أبدوا درجة موافقة وتقدير ملحوظة تجاه مستوى رضاهم عن المؤسسة.

كما أظهرت نتائج اختبار الفرضيات وجود:

- مستوى رضا مرتفع لدى الزبائن الداخليين لمؤسسة سونلغاز حاسي مسعود.
- اهتمام معتبر بالدليل المادي من طرف مؤسسة سونلغاز حاسي مسعود.
- علاقة ارتباط وأثر دال إحصائيًا للدليل المادي ببعديه على رضا الزبون الداخلي لمؤسسة سونلغاز حاسي مسعود.
- وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رضا الزبائن الداخليين للمؤسسة تُعزى لمعظم المتغيرات الشخصية، باستثناء متغير الجنس.

بناءً على ما سبق، تم إثبات صحة معظم فرضيات الدراسة، مما يعزز من أهمية تحسين وتطوير عناصر الدليل المادي كوسيلة فاعلة لتعزيز رضا الزبون الداخلي.

خاتمة

الخاتمة

في ختام هذه المذكرة التي تناولت موضوع "أثر الدليل المادي في تعزيز رضا الزبون الداخلي" من خلال دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز حاسي مسعود ، تم السعي للإجابة عن الإشكالية المحورية: **ما هو أثر الدليل المادي في تعزيز رضا الزبون الداخلي؟**

وقد مكنت هذه الدراسة من تسليط الضوء على أهمية العوامل المادية في بيئة العمل، ليس فقط كعنصر داعم للواجهة الخارجية للمؤسسة، بل كوسيلة فعالة لتعزيز رضا الموظفين ورفع دافعيتهم، ما يعزز فعالية الأداء التنظيمي من الداخل. وقد أظهرت النتائج أن الدليل المادي يشكل عنصرًا محوريًا في تجارب الموظفين داخل المؤسسة، وهو ما يمثل مساهمة علمية حقيقية لهذا البحث.

كما بيّنت مقارنة النتائج مع الدراسات السابقة وجود تقاطعات واضحة، خاصة فيما يتعلق بأهمية البيئة الفيزيائية في تعزيز الراحة النفسية والرضا، مع تسجيل بعض الاختلافات المرتبطة بطبيعة القطاع والسياق التنظيمي.

وفيما يلي عرض دقيق لأبرز نتائج الفرضيات:

نتائج فرضيات الدراسة

- ✓ تم التأكد من أن المؤسسة تولي اهتمامًا كبيرًا بتوفير الدليل المادي داخل بيئة العمل، حيث أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لعناصر الدليل المادي كانت في مستويات مرتفعة، مما يؤكد صحة الفرضية الأولى.
- ✓ بينت الدراسة أن مستوى رضا الزبائن الداخليين في المؤسسة كان مرتفعًا أيضًا، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات هذا المتغير مستوى عاليًا، مما يدعم الفرضية الثانية.
- ✓ أثبتت الدراسة وجود علاقة ارتباط قوية وذات دلالة إحصائية بين الدليل المادي ورضا الزبون الداخلي، حيث كانت قيمة معامل الارتباط دالة عند مستوى الدلالة (sig) أقل من **0.05**، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة.
- ✓ تم التأكد من صحة الفرضية الرابعة بوجود أثر ذي دلالة إحصائية للدليل المادي على رضا الزبائن الداخليين.
- ✓ تم تأكيد الفرضية الخامسة جزئيًا ، حيث لم يتم تسجيل فروق ذات دلالة إحصائية في رضا الزبائن الداخليين تُعزى لمتغيراتهم الشخصية ماعدى متغير الجنس .

التوصيات

- ضرورة تحسين البيئة المادية داخل المؤسسات، من حيث التصميم، النظافة، الراحة، والتهوية.
- توفير المستلزمات المادية الضرورية لأداء المهام، مع التأكيد على الصيانة الدورية لها.
- إشراك الموظفين في تقييم وتحسين بيئة العمل ومستلزماتها.
- تبني سياسات موارد بشرية تراعي الأثر المباشر للدليل المادي على رضا العاملين.

• دمج الدليل المادي كعنصر أساسي في استراتيجيات تعزيز جودة الحياة المهنية.

### آفاق الدراسة

• تعميم الدراسة على مؤسسات وقطاعات أخرى لمقارنة النتائج وفهم السياقات المختلفة.

• اعتماد مناهج نوعية كالمقابلات المعمقة لفهم أعمق لتجارب الزبون الداخلي.

• دراسة العلاقة بين العوامل المادية والعوامل المعنوية وتأثيرها على الرضا.

• اقتراح نماذج قياس متقدمة تشمل أبعاداً متعددة لرضا الموظف في ظل التحول الرقمي.

المراجع

### أولاً: المراجع العربية

#### البحوث الجامعية

1. العايب، سميرة. أثر الدليل المادي على جودة الخدمة في المؤسسات الخدمية. مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2019.
2. العربي، فوزي. التطوير المهني كأحد أبعاد رضا الزبون الداخلي. جامعة القاهرة، 2018.
3. العشري، سامي. دور الأبعاد المادية في تعزيز رضا الموظف الداخلي. جامعة تونس، 2019.
4. جابر، أحمد. أثر الأبعاد التنظيمية على رضا الزبون الداخلي في المؤسسات الخدمية. جامعة الجزائر، 2020.
5. سيدي، عبد الفتاح. الأبعاد النفسية في رضا الزبون الداخلي وأثرها على أداء المؤسسة. جامعة الجزائر، 2020.
6. محي الدين، عبد الله. العلاقات الاجتماعية وأثرها على رضا الموظفين في المؤسسات الخدمية. جامعة بيروت، 2021.
7. بن الشيخ، بوبكر الصديق. قياس أثر التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمة: دراسة ميدانية على مؤسسة اتصالات الجزائر – جيجل جامعة البليدة 1. 2012.
8. بلهول، سهيلة، وفضيلية، حنان.. التسويق الداخلي كمدخل لتفعيل الرضا الوظيفي في المؤسسات الخدمية: دراسة حالة بنوك بولاية قلمة، جامعة قلمة. 2014.
9. بوجمان، عبد القادر، وزرقة، رحيمة. مساهمة التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمة الصحية: دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي عقبة – بسكرة، جامعة قلمة. 2018.
10. عبساوي، محمد، والغزالي، محمد. أثر التسويق الداخلي في تحقيق ولاء الزبون: دراسة حالة مؤسسة موبيليس ورقلة، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة 2013.

#### المقالات

1. محمود، أحمد. "دور البيئة المادية في تحسين تجربة العملاء"، *المجلة العربية للإدارة*، مج. 42، ع. 3، ص. 112-130. 2021.
2. نعيمجات، عبد الحميد.. قياس أثر ممارسات التسويق الداخلي على جودة الخدمة في مؤسسة اتصالات الجزائر – فرع الأغواط باستخدام نموذج PLS. *مجلة الدراسات الاقتصادية*، 14(2)، 55-69. 2023.

Bakkah. (دون تاريخ). آثار بيئة العمل. تم الاطلاع في 1 مارس 2025، من <https://bakkah.com/ar/knowledge-center/آثار-بيئة-العمل>

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Armstrong, Michael. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 15th ed., Kogan Page, (2020).
2. Grönroos, C. *Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition*. Wiley. (2007).
3. Heskett, J.L., et al. *Service Breakthroughs: Changing the Rules of the Game*. Free Press. (1994).
4. Hasegawa, H. *Workplace innovation in Japan: The case of Toyota and Sony*. Tokyo University Press. (2020).
5. Kotler, P. and Keller, K.L. (2016). *Marketing Management* (15th ed.). Pearson.
6. Lovelock, C.H. *Services Marketing: People, Technology, Strategy* (7th ed.). Pearson. (2011).
7. Kaplan, Robert S., and David P. Norton. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press, (1996).
8. Robbins, S.P. and Judge, T.A. *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson. (2019).
9. Murray, P. *Workplace Innovation: Strategies for Productivity and Well-being*. Routledge. (2019).

1. Anderson, M. (2021). Green offices and employee satisfaction: A European perspective. *European Management Journal*, 37(2), 90–110.
2. Bitner, M.J. (1992). "Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees", *Journal of Marketing*, 56(2), pp. 57–71.
3. Booms, B.H. and Bitner, M.J. (1981). "Marketing strategies and organization structures for service firms", in *Marketing of Services*. American Marketing Association, pp. 47–51.
4. Hightower, R. (2010). "Commentary on the Servicescape", *Journal of Services Marketing*, 24(2), pp. 133–135.
5. Smith, J., & Brown, R. (2019). Corporate workspaces and employee productivity. *Harvard Business Review*, 95(4), 175–200.
6. Kelley, S.W. (1992). "The Role of Internal Marketing in Organizational Success", *Journal of Services Marketing*, 6(3), pp. 35–44.
7. Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry, L.L. (1988). "SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality", *Journal of Retailing*, 64(1), pp. 12–40.

## المواقع / الكتب الإلكترونية

1. Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2013). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm* (6th ed.). McGraw-Hill Education.  
<https://books.google.com/books?id=GMsvEAAAQBAJ>
2. Zeithaml, V. A., & Bitner, M. J. (2003). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm* (3rd ed.). McGraw-Hill.  
<https://archive.org/details/servicesmarketin0000zeit>

3. Gallup, Inc. (2023). State of the global workplace 2023 report. Gallup.  
<https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace-2023-report.aspx>

الملاحق

الملحق رقم (01): أسماء الأساتذة المحكمين على الاستبيان

الدرجة العلمية	إسم الأستاذ
أستاذ محاضر-جامعة قاصدي مرباح ورقلة	بن جروة عبد الحكيم
أستاذ محاضر-جامعة قاصدي مرباح ورقلة	بن تفات عبد الحق
أستاذ محاضر-جامعة قاصدي مرباح ورقلة	فرحي نعيمة

الملحق رقم (02): استمارة الاستبيان

استبيان قياس تأثير الدليل المادي على رضا الزبون الداخلي في مؤسسة سونلغاز

عزيزي/ عزيزتي الموظف(ة)

في إطار الاعداد لبحث علمي تحت عنوان " تأثير الدليل المادي على رضا الزبون الداخلي في مؤسسة سونلغاز " نضع بين ايديكم هذه الاستمارة ونرجو منكم الإجابة بكل موضوعية ودقة. ونحيطكم علما ان المعلومات التي ستقدمونها ستستخدم لأغراض علمية فقط وستعامل بسرية تامة.

- الرجاء الإجابة على الأسئلة التالية بناء على تجربتك الشخصية في مكان العمل
- اختر الإجابة التي تمثل رأيك باستخدام المقياس التالي :
- موافق جدا  موافق  محايد  غير موافق  غير موافق تماما

البيئة المادية					
العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة
1					تصميم المكان مريح ويُسهل أداء العمل.
2					الإضاءة في أماكن العمل مناسبة وتساهم في الراحة البصرية.
3					التهوية والتكييف داخل المؤسسة جيدان.
4					أماكن العمل نظيفة ومنظمة بشكل دائم.
5					الألوان والديكور تخلق بيئة عمل محفزة.
6					المساحات العامة (مثل المطاعم وغرف الراحة) كافية ومريحة
7					المدخل والمخارج مناسبة وسهلة الوصول إليها.
8					أدوات الأمان والسلامة متوفرة بشكل كافٍ.

المستلزمات المادية					
العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة
1					أدوات العمل والمعدات متوفرة بشكل كافٍ.
2					الأجهزة والتجهيزات حديثة وتعمل بكفاءة.
3					المواد المكتبية الأساسية مثل الأوراق، الملفات... متوفرة دائماً.
4					الزبي الرسمي للعمل يعكس صورة احترافية للمؤسسة.
5					توجد علامات وشعارات واضحة لهوية المؤسسة.
6					الأدوات التكنولوجية مثل الحواسيب والبرمجيات متوفرة وجيدة.
7					المستلزمات المادية يتم تحديثها بانتظام.
8					نظام الأمان الإلكتروني فعال في حماية المعلومات.

رضا الزبون الداخلي					
العجارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1					أشعر بالراحة في بيئة عملي الحالية..
2					البيئة الفيزيائية تشجعني على الأداء بفعالية..
3					أشعر بالفخر بالانتماء إلى هذه المؤسسة..
4					الدليل المادي المتوفر يساعدي في إنجاز المهام بسهولة..
5					انا انصح محيطي (عائلة ,أصدقاء) بالالتحاق بهذه المؤسسة.
6					بيئة العمل تحفزي على الإبداع والابتكار..
7					المستلزمات المادية تسهم في تحسين أدائي..
8					بيئة العمل المنظمة تزيد من شعوري بالانتماء .
9					اهتمام المؤسسة بالعناصر المادية يعزز من رضاي الوظيفي..

### البيانات الشخصية

1. الجنس:

ذكر  أنثى

2. العمر:

أقل من 25 سنة  25-35 سنة  36-45 سنة  أكثر من 45 سنة

3. عدد سنوات الخبرة في المؤسسة:

1-3 سنوات  4-7 سنوات  أكثر من 7 سنوات

4. طبيعة الوظيفة التي تشتغل فيها:

اداري  تقني

5. المؤهل العلمي:

ثانوي او اقل  جامعي  دراسات عليا

الملحق رقم (03): مخرجات برنامج SPSS

معامل الفا كرومباخ:

معامل الثبات الفا كرونباخ لجميع المحاور

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.899	25

معامل الثبات الفا كرونباخ الجزء الاول الدليل المادي

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.848	16

معامل الثبات الفا كرونباخ الجزء الثاني رضا الزبون الداخلي

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.894	9

المتغيرات الديموغرافية:

gender					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	51	85.0	85.0	85.0
	انثى	9	15.0	15.0	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

age					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	25 أقل من	1	1.7	1.7	1.7
	25 35	16	26.7	26.7	28.3
	36 45	32	53.3	53.3	81.7
	أكثر من 45	11	18.3	18.3	100.0
	<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

experience					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 3 سنوات	1	1.7	1.7	1.7
	4 7 سنوات	17	28.3	28.3	30.0
	أكثر من 7	42	70.0	70.0	100.0
	<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

job_type					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	إداري	26	43.3	43.3	43.3
	تقني	32	53.3	53.3	96.7
	3	1	1.7	1.7	98.3
	4	1	1.7	1.7	100.0

	<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	
--	--------------	-----------	--------------	--------------	--

education					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	27	45.0	45.0	45.0
	جامعي	28	46.7	46.7	91.7
	دراسات عليا	5	8.3	8.3	100.0
	<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

اتجاهات افراد العينة لعبارات البيئة المادية:

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
pm1	60	2	5	4.15	.777
pm2	60	1	5	3.97	1.041
pm3	60	3	5	4.38	.524
pm4	60	1	5	3.87	1.081
pm5	60	2	5	3.67	.914
pm6	60	1	5	3.20	1.219
pm7	60	1	5	3.97	.938
pm8	60	1	5	3.83	1.028
Valid N (listwise)	60				

اتجاهات افراد العينة لعبارات المستلزمات المادية:

## Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
mm1	60	1	5	3.30	1.030
mm2	60	1	5	3.42	.889
mm4	60	1	5	3.52	1.157
mm6	60	1	5	3.43	1.125
mm5	60	1	5	4.00	.883
mm7	60	1	5	2.95	.910
mm8	60	1	5	3.77	.851
mm3	60	1	5	3.63	.863
Valid N (listwise)	60				

اتجاهات افراد العينة لعبارات رضا الزبون الداخلي:

## Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
rm1	60	1	5	3.48	1.186
rm2	60	1	5	3.42	.926
rm3	60	2	5	3.90	.838
rm4	60	1	5	3.63	.974
rm5	60	1	5	3.27	1.006
rm6	60	1	5	2.80	1.132

rm7	60	1	5	3.52	1.081
rm8	60	1	5	3.57	.927
rm9	60	1	5	3.58	1.062
Valid N (listwise)	60				

اختبار فرضيات الدراسة ونتائجها:

الفرضية الأولى

#### One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Moy_pm1	60	3.8792	.61019	.07878

#### One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Moy_pm1	11.160	59	.000	.87917	.7215	1.0368

## One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Moy_rm 2	60	3.4630	.75030	.09686

## One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Moy_rm 2	4.780	59	.000	.46296	.2691	.6568

الفرضية الثالثة:

## Correlations

		DM	Moy_rm2
DM	Pearson Correlation	1	.514**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	60	60
Moy_rm2	Pearson Correlation	.514**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	

N	60	60
---	----	----

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الفرضية الرابعة

#### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	DM <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: Moy\_rm2

b. All requested variables entered.

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.514 <sup>a</sup>	.264	.251	.64922

a. Predictors: (Constant), DM

#### ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	8.768	1	8.768	20.803	.000 <sup>b</sup>
Residual	24.446	58	.421		
Total	33.214	59			

a. Dependent Variable: Moy\_rm2 b. Predictors: (Constant), DM

الفرضيات الفرعية للفرضية الرابعة:

أولا البيئة المادية:

Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	moy_pm1 <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: moy\_rm3

b. All requested variables entered.

## Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.406 <sup>a</sup>	.165	.150	.69155

a. Predictors: (Constant), moy\_pm1

ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	5.476	1	5.476	11.449	.001 <sup>b</sup>
Residual	27.738	58	.478		
Total	33.214	59			

a. Dependent Variable: moy\_rm3

b. Predictors: (Constant), moy\_pm1

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.478	.325		4.543	.000
moy_pm1	.499	.148	.406	3.384	.001

a. Dependent Variable: moy\_rm3

Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	moy_mm2 <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: moy\_rm3

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.511 <sup>a</sup>	.261	.248	.65063

a. Predictors: (Constant), moy\_mm2

ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	8.661	1	8.661	20.460	.000 <sup>b</sup>
Residual	24.553	58	.423		
Total	33.214	59			

a. Dependent Variable: moy\_rm3

b. Predictors: (Constant), moy\_mm2

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.909	.370		2.460	.017
moy_mm2	.652	.144	.511	4.523	.000

a. Dependent Variable: moy\_rm3

الفرضية الخامسة:

متغير الجنس:

ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	8.768	1	8.768	20.803	.000 <sup>b</sup>
Residual	24.446	58	.421		

Total	33.214	59			
-------	--------	----	--	--	--

a. Dependent Variable: Moy\_rm2

b. Predictors: (Constant), DM

#### Group Statistics

	gender	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
moy_rm3	ذكر	51	2.6471	.71723	.10043
	انثى	9	1.9136	.64973	.21658

#### Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances	t-test for Equality of Means								
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Moy_rm2	.005	.946	-2.864	58	.006	-.73348	.25609	1.24609	-.22086	
			-3.072	11.724	.010	-.73348	.23873	1.25499	-.21197	
	Equal variances assumed									
	Equal variances not assumed									

• متغير طبيعة الوظيفة:

#### Group Statistics

	job_type	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
moy_rm3	اداري	26	2.3889	.67054	.13150
	تقني	32	2.6979	.79336	.14025

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
moy_rm3	1.167	.285	-1.579	56	.120	-.30903	.19566	-.70098	.08292
			-1.607	55.896	.114	-.30903	.19226	-.69418	.07613

متغير العمر:

ANOVA

moy\_rm3

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.637	3	.212	.365	.779

Within Groups	32.577	56	.582		
Total	33.214	59			

متغير الخبرة:

ANOVA

moy\_rm3

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.167	2	.583	1.038	.361
Within Groups	32.047	57	.562		
Total	33.214	59			

متغير المستوى التعليمي:

ANOVA

moy\_rm3

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.185	2	.593	1.055	.355
Within Groups	32.028	57	.562		
Total	33.214	59			

اختبار KOLMOGOROV-SMIRNOV

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
moy_pm1	60	100.0%	0	0.0%	60	100.0%
moy_mm2	60	100.0%	0	0.0%	60	100.0%
moy_rm3	60	100.0%	0	0.0%	60	100.0%

## Descriptives

		Statistic	Std. Error
moy_pm1	Mean	2.1208	.07878
	95% Confidence Interval Lower Bound for Mean	1.9632	
	Upper Bound	2.2785	
	5% Trimmed Mean	2.1019	
	Median	2.1250	
	Variance	.372	
	Std. Deviation	.61019	
	Minimum	1.00	
	Maximum	4.00	
	Range	3.00	
	Interquartile Range	.94	
	Skewness	.577	.309

	Kurtosis	.380	.608
moy_mm2	Mean	2.4979	.07589
	95% Confidence Interval Lower Bound for Mean	2.3461	
	Upper Bound	2.6498	
	5% Trimmed Mean	2.5023	
	Median	2.5000	
	Variance	.346	
	Std. Deviation	.58788	
	Minimum	1.25	
	Maximum	3.75	
	Range	2.50	
	Interquartile Range	.97	
	Skewness	-.060	.309
	Kurtosis	-.626	.608
moy_rm3	Mean	2.5370	.09686
	95% Confidence Interval Lower Bound for Mean	2.3432	
	Upper Bound	2.7309	
	5% Trimmed Mean	2.5185	
	Median	2.5556	
	Variance	.563	
	Std. Deviation	.75030	

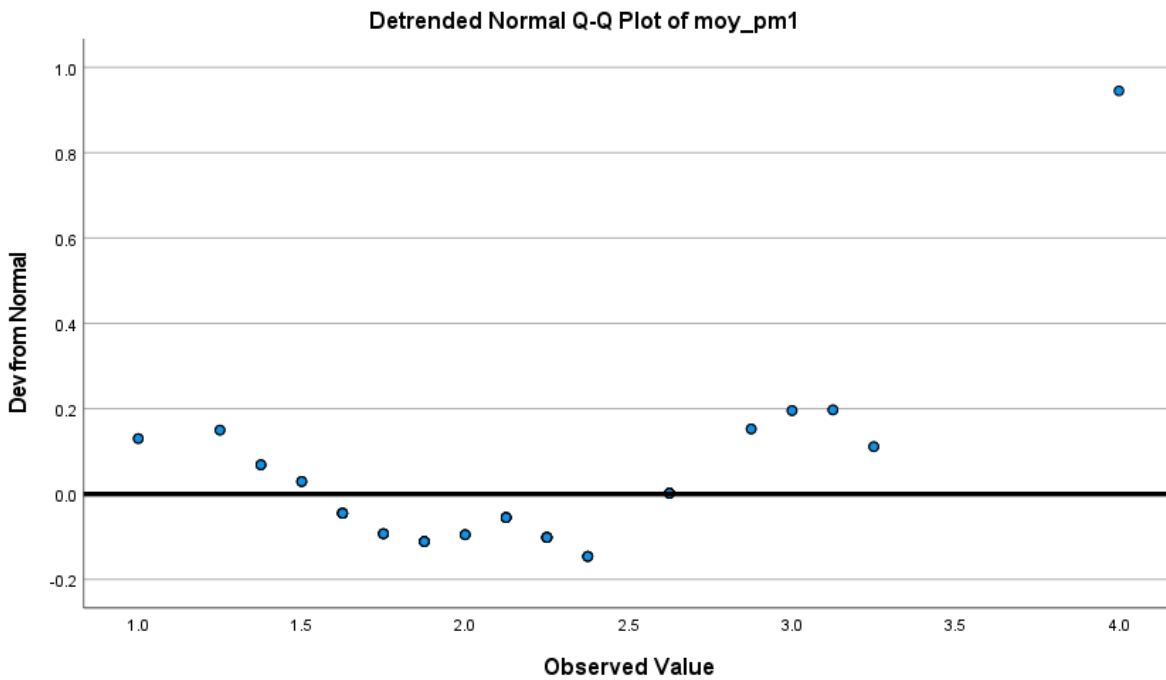
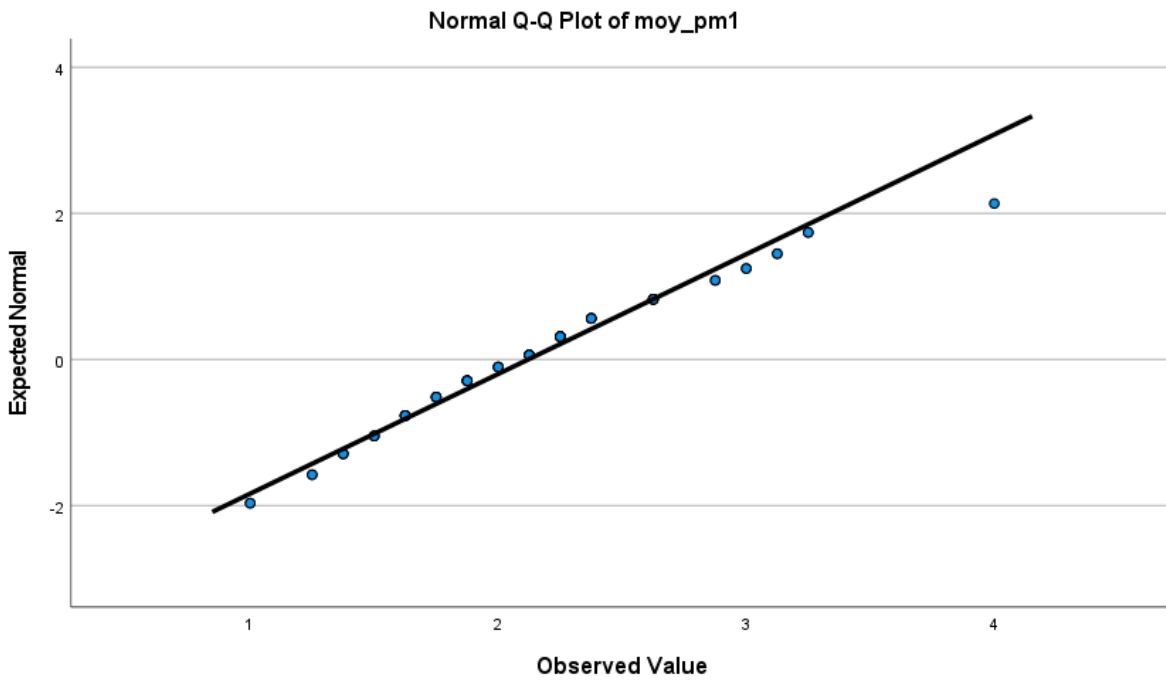
Minimum	1.11	
Maximum	4.56	
Range	3.44	
Interquartile Range	.89	
Skewness	.381	.309
Kurtosis	-.056	.608

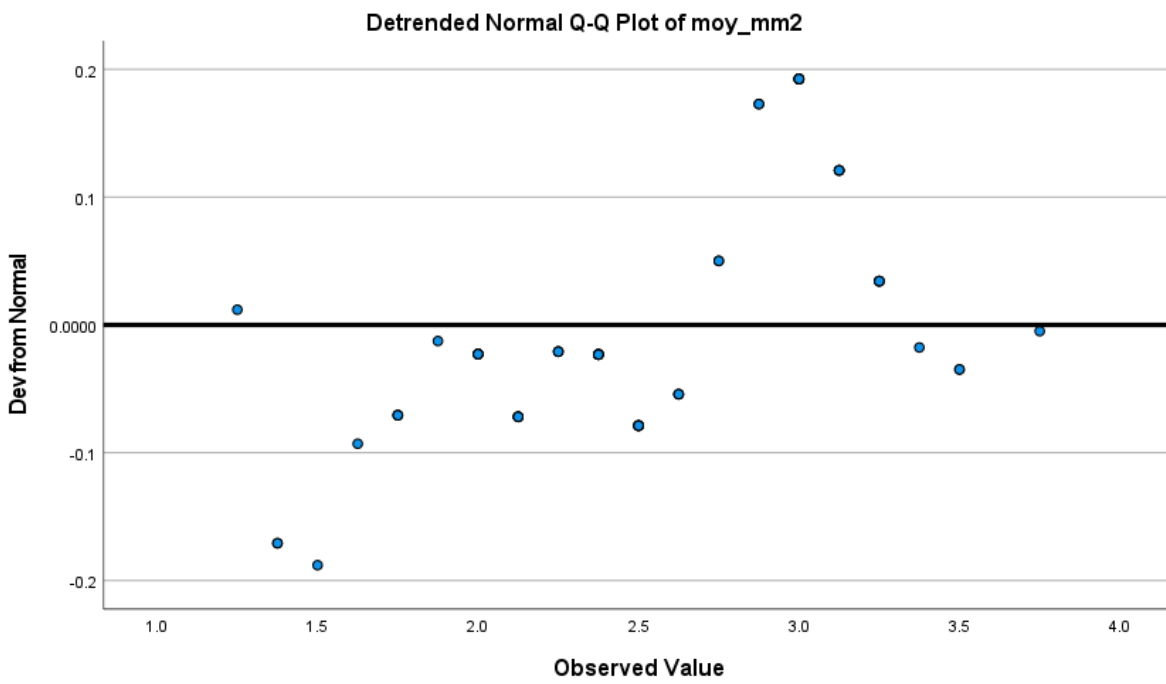
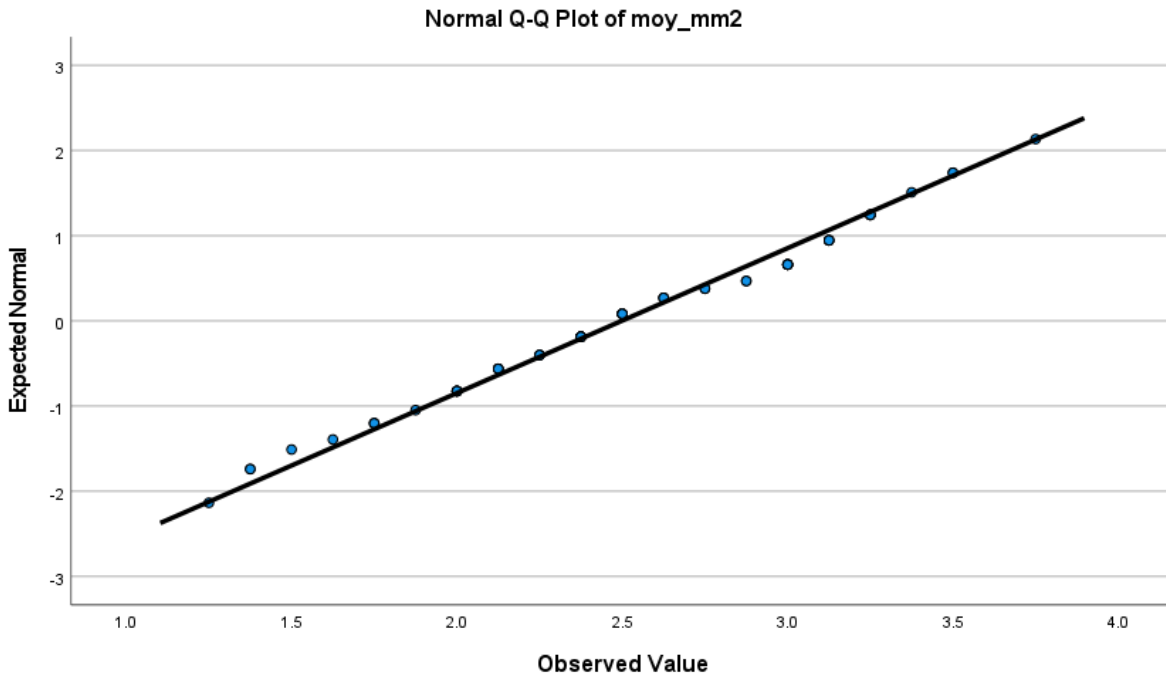
## Tests of Normality

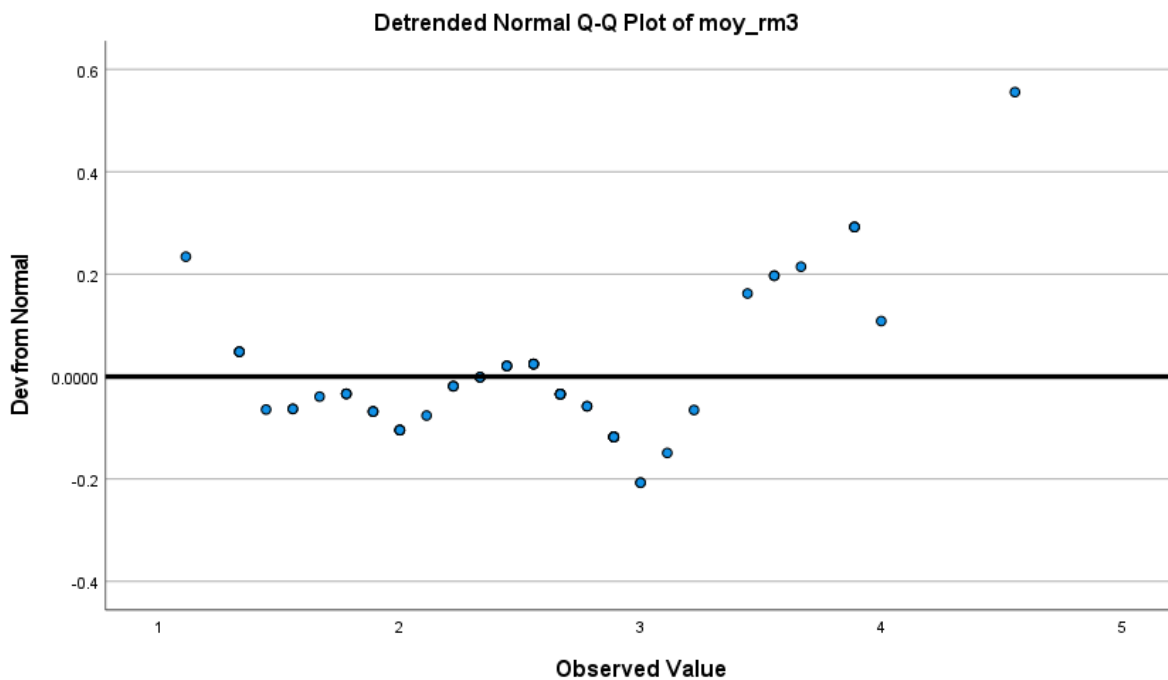
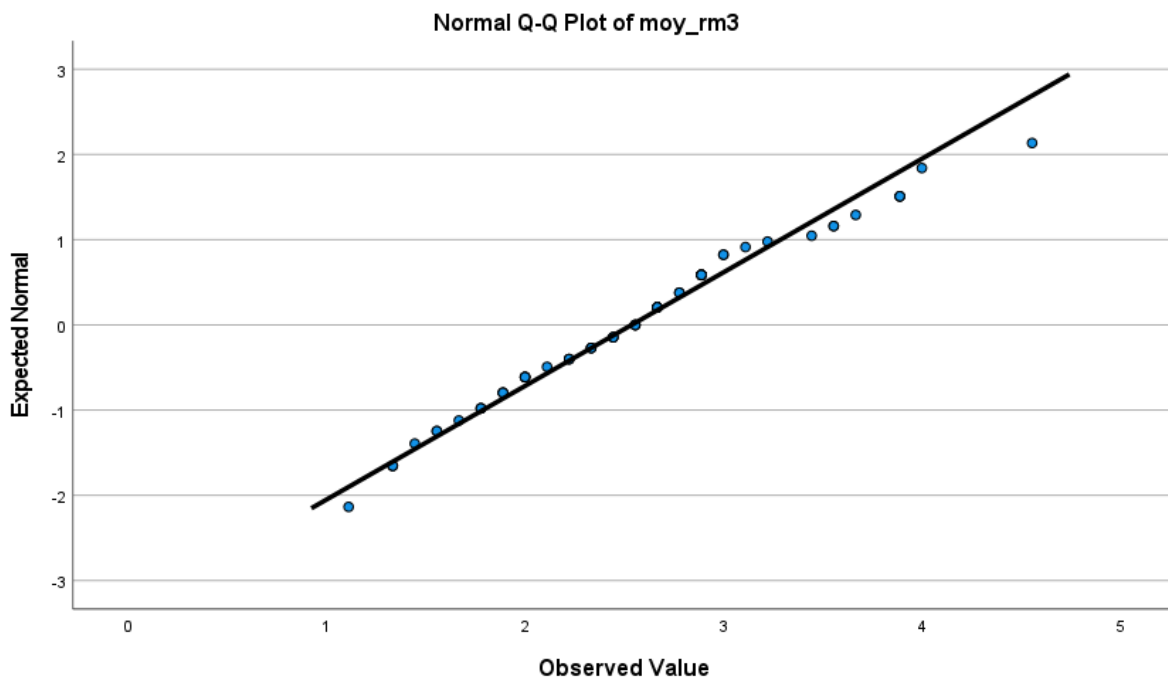
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
moy_pm1	.100	60	.200*	.971	60	.167
moy_mm2	.103	60	.175	.981	60	.472
moy_rm3	.103	60	.182	.977	60	.315

\*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction







# الفهرس

الصفحة	العنوان
V	الاهداء
VI	الشكر والعرفان
VII	ملخص
VIII	قائمة المحتويات
X	قائمة الجداول
XII	قائمة الاشكال
XIII	قائمة الملاحق
أ - د	المقدمة
الفصل الأول: الاطار العام للدليل المادي و رضا الزبون الداخلي	
16	تمهيد الفصل
17	المبحث الأول: الادييات النظرية لاثر الدليل المادي و رضا الزبون الداخلي
17	المطلب الأول: ماهية الدليل المادي
17	أولاً: تعريف الدليل المادي
18	ثانياً: مكونات الدليل المادي
21	ثالثاً: دور الدليل المادي في تقديم الخدمة
23	رابعاً: التوجهات الحديثة للدليل المادي
25	المطلب الثاني: ماهية الزبون الداخلي
25	أولاً: تعريف واهمية الزبون الداخلي
27	ثانياً: مفهوم رضا الزبون الداخلي وابعاده
30	ثالثاً: العوامل المؤثرة على الزبون الداخلي
32	رابعاً: نماذج قياس رضا الزبون الداخلي
36	المطلب الثالث: آلية تأثير الدليل المادي في رضا الزبون الداخلي
36	أولاً: تأثير بيئة العمل على رضا الزبون الداخلي
40	ثانياً: تجارب دولية لتأثير الدليل المادي على رضا الزبون الداخلي
41	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
41	المطلب الأول: الدراسات العربية
42	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية
43	المطلب الثالث: مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية
الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر الدليل المادي على رضا الزبون الداخلي	
48	تمهيد الفصل
49	المبحث الأول: الطريقة و الأدوات المستخدمة في الدراسة

49	المطلب الأول: طريقة و أدوات الدراسة
49	أولاً: نموذج الدراسة
50	ثانياً: تقديم أداة الدراسة
52	ثالثاً: الأدوات الإحصائية المستخدمة
53	المطلب الثاني: وصف مجتمع و عينة الدراسة
53	أولاً: عرض مجتمع الدراسة
54	ثانياً: خصائص عينة الدراسة
57	المبحث الثاني: عرض و مناقشة نتائج الدراسة
57	المطلب الأول: التحليل الاحصائي لمتغيرات الدراسة
57	أولاً: تحليل اتجاهات افراد العينة لعبارات ابعاد الدليل الهادي
58	ثانياً: تحليل اتجاهات افراد العينة لعبارات ابعاد رضا الزبون الداخلي
59	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات و تفسير النتائج
60	أولاً: إختبار الفرضيات
67	ثانياً: تفسير النتائج
71	الخاتمة
74	المراجع
78	الملاحق