



الموضوع

أثر ممارسات التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي

دراسة حالة بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة - بسكرة -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

الأستاذ المشرف:

إعداد الطالب(ة):

صولح سماح

حداد صورية

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	بن الزاوي عبد الرزاق	-أستاذ التعليم العالي	رئيسا	جامعة بسكرة
2	صولح سماح	-أستاذة التعليم العالي	مشرفا	جامعة بسكرة
3	كساي نجوى	-أستاذة التعليم العالي	مناقشا	جامعة بسكرة

السنة الدراسية: 2024/2023

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER -Biskra

Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion



جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

الموضوع

أثر ممارسات التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي

دراسة حالة بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة - بسكرة -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

الأستاذ المشرف:

إعداد الطالب(ة):

صولح سماح

حداد صورية

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	بن الزاوي عبد الرزاق	-أستاذ التعليم العالي	رئيسا	جامعة بسكرة
2	صولح سماح	-أستاذة التعليم العالي	مشرفا	جامعة بسكرة
3	كساي نجوى	-أستاذة التعليم العالي	مناقشا	جامعة بسكرة

السنة الدراسية: 2024/2023



إهداء

أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع:

الى النبي ربيك ونصحت وصبرك، الى من كان دماغها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي.... أمي الحبيبة.

الى من كلفه الله بالصيبة والوقار، الى من أحمل اسمه بكل افتخار... أبي الغالي.

الى روح جدتي الطاهرة أسكنها الله فسيح جناته.

الى من تربيته وعشقه معهم على الحلوة والمرارة الى من كانوا نعم السند والعون.... إخوتي وأخواتي "سفيان، هبة، بشرى، نذير"

الى من كانوا دائما أوفياء وسندا لي... صديقاتي العزيزات "لينا، منال".

الى كل من نسيتهم قلمي وتذكرهم قلوبهم فؤادي.



شكر وتقدير

قال الله تعالى: ﴿ وَمَنْ يَشْكُرْ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ ﴾ سورة لقمان/ الآية 12

الحمد لله رب العالمين والصلوة والسلام على أشرف خلق الله سيدنا وشفيعنا محمد ﷺ وعلى آله وصحبه
أجمعين...أما بعد:

أتوجه أولاً بالشكر لله عزوجل الذي وفقني للوصول الى هذه المرحلة العلمية العالية، وأعانني على إنجاز هذا
العمل المتواضع الذي يمثل قطرة في بحور العلم والمعرفة. وأتقدم بالشكر الجزيل الى الأستاذ الكريم "فالتة
اليمين" الذي كان لي عوناً في إنجاز هذه المذكرة والذي أفادني بنصائحه القيمة وتوجيهاته السديدة جزاه
الله خيراً، أسأل الله أن يبقيه ذخراً لطلاب العلم وقبسى نور يستضاء به، وأن يديم عليه الصحة وتمام العافية.

ويطيق لي أن أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان للأستاذة الفاضلة "سماح صولح" لتفضلها الكريم بالإشراف
على هذه المذكرة، لها جزيل الشكر.

كما أتوجه بالشكر الى كل طاقم مؤسسة قديلة على حسن استقبالهم وعلى التسميات التي قدموها لنا
وتواضعهم لطلبنا.

حداد صورية



ملخص الدراسة



ملخص:

هدفت هذه الدراسة الى معرفة أثر ممارسات التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية، وذلك من خلال إبراز أثر كل من التدريب، التحفيز، التمكين، الاتصال الداخلي على الرضا لوظيفي. ومن أجل جمع البيانات حول متغيري الدراسة تم استخدام الاستبانة، حيث وزعت على عينة عشوائية شملت 80 عاملاً، واسترجع منها 58 استبانة وتم استبعاد 06 استبيانات لعدم صلاحيتها للتحليل، واعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي في معالجة هذا البحث للوصول إلى نتائج الدراسة، ولتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة تم الاعتماد على برنامج SPSS (20).

وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أبرزها وجود أثر لممارسات التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية، وكذلك وضحت النتائج الى وجود مستوى متوسط من التسويق الداخلي والذي يقابله مستوى متوسط من الرضا الوظيفي لدى العاملين.

الكلمات المفتاحية: التسويق الداخلي، الرضا الوظيفي، التدريب، التحفيز، التمكين، الاتصال الداخلي.

Summary:

This study aimed to identify the impact of internal marketing practices on job satisfaction of employees at Guedila mineral water organization by highlighting the impact of training, motivation, empowerment and internal communication on job satisfaction.

In order to collect data about the variables of the study, a questionnaire was used, which was distributed to a random sample of 80 workers, and 58 questionnaires were retrieved. 06 questionnaires were excluded for inappropriateness of analysis, and we adopted the descriptive analytical approach in the treatment of this research to reach the results of the study, and to analyze the data and test the hypotheses of the study, we relied on the program SPSS (20).

The study came up with a set of results, most notably the impact of internal marketing practices on job satisfaction of employees in Guedila mineral water organization, as well as the results showed that there is an average level of internal marketing, which is matched by an average level of internal marketing, which is matched by an average level of job satisfaction among employees.

Keywords: Internal marketing, job satisfaction, training, motivation, empowerment, internal communication.



فهرس المحتويات



فهرس المحتويات:

الصفحة	الموضوع
	إهداء
	شكر وتقدير
	الملخص باللغة العربية
	الملخص باللغة الإنجليزية
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
	الملاحق
أ - ذ	مقدمة
59-02	الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة
02	تمهيد
03	المبحث الأول: أساسيات حول التسويق الداخلي
03	المطلب الأول: مفهوم التسويق الداخلي ومراحل تطوره
03	الفرع الأول: تعريف التسويق الداخلي

09	الفرع الثاني: مراحل تطور التسويق الداخلي
12	المطلب الثاني: أهداف وأهمية التسويق الداخلي
12	الفرع الأول: أهداف التسويق الداخلي
13	الفرع الثاني: أهمية التسويق الداخلي
15	المطلب الثالث: خطوات تطبيق التسويق الداخلي، المزيج التسويقي الداخلي
15	الفرع الأول: خطوات تطبيق التسويق الداخلي
18	الفرع الثاني: المزيج التسويقي الداخلي
21	المطلب الرابع: أبعاد ونماذج تنفيذ التسويق الداخلي
21	الفرع الأول: أبعاد التسويق الداخلي
27	الفرع الثاني: ونماذج تنفيذ التسويق الداخلي
35	المبحث الثاني: ماهية الرضا الوظيفي
35	المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته
36	الفرع الأول: مفهوم الرضا الوظيفي
40	الفرع الثاني: أهمية الرضا الوظيفي
40	المطلب الثاني: عوامل الرضا الوظيفي
44	المطلب الثالث: نظريات الرضا الوظيفي
51	المطلب الرابع: قياس الرضا الوظيفي وعلاقته بنواتج العمل
52	الفرع الأول: قياس الرضا الوظيفي

54	الفرع الثاني: علاقة الرضا الوظيفي بنواتج العمل
56	المبحث الثالث: أثر ممارسات التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي
56	المطلب الأول: أثر التدريب والتطوير على الرضا الوظيفي
56	المطلب الثاني: أثر التحفيز على الرضا الوظيفي
57	المطلب الثالث: أثر التمكين على الرضا الوظيفي
58	المطلب الرابع: أثر الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي
59	خلاصة الفصل
107 - 61	الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة
61	تمهيد
62	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
62	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة - بسكرة-
64	المطلب الثاني: الأهمية الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسة وأهدافها
65	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة قديلة
68	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة (الطريقة والإجراءات)
68	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
68	المطلب الثاني: أداة الدراسة
70	المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية

70	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة
70	المطلب الأول: التحقق من جودة بيانات الدراسة
75	المطلب الثاني: تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة
77	المطلب الثالث: تحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة
97	المبحث الرابع: اختبار الفرضيات وتفسير نتائج الدراسة
98	المطلب الأول: اختبار الفرضيات
105	المطلب الثاني: تفسير نتائج الدراسة
107	خلاصة الفصل
109	خاتمة
112	قائمة المراجع



قائمة الجداول



قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
04	تعريفات التسويق الداخلي	01
07	مقاربات التسويق الداخلي	02
19	مقارنة بين المزيجين التسويقيين الداخلي والخارجي	03
21	أبعاد التسويق الداخلي	04
63	التركيبية البشرية لمؤسسة قديلة	05
69	درجات مقياس ليكارت الخماسي	06
69	فئات مقياس ليكارت الخماسي ودلالاتها	07
71	صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول	08
72	صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني	09
74	معامل ألفا كرونباخ لثبات الاستبانة	10
75	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	11
76	توزيع أفراد العينة حسب السن	12
76	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي	13
77	توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	14
78	نتائج تحليل عبارات بعد "التدريب"	15
80	نتائج تحليل عبارات بعد "التحفيز"	16
82	نتائج تحليل عبارات بعد "التمكين"	17

84	نتائج تحليل عبارات بعد "الاتصال الداخلي"	18
86	قياس مستوى التسويق الداخلي	19
88	نتائج تحليل عبارات بعد "الرضا عن الأجور وملحقاتها"	20
90	نتائج تحليل عبارات بعد "الرضا عن العمل بمحد ذاته"	21
92	نتائج تحليل عبارات بعد "الرضا عن مكان العمل"	22
94	نتائج تحليل عبارات بعد "الرضا عن علاقات العمل"	23
96	نتائج أفراد العينة الخاصة بمتغير الرضا الوظيفي	24
97	اختبار التوزيع الطبيعي (كولموغروف-سميرنوف)	25
98	نتائج اختبار الفرضية الأولى	26
99	نتائج اختبار الفرضية الثانية	27
100	اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به	28
102	قيم الارتباط لمعامل Pearson بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع	29
102	عدم وجود ارتباط ذاتي بين المتغيرات المستقلة	30
103	نتائج تحليل الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر أبعاد للتسويق الداخلي على الرضا الوظيفي	31
104	نتائج تحليل التباين للانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر ممارسات التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي	32



قائمة الأشكال



قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
28	نموذج بيرى 1981 للتسويق الداخلي	01
29	نموذج جر ونروس 1985 للتسويق الداخلي	02
31	نموذج رفيق وأحمد للتسويق الداخلي	03
33	نموذج foreman & money للتسويق الداخلي	04
38	ديناميات عملية الرضا	05
42	عوامل الرضا الوظيفي	06
46	تدرج الحاجات البشرية وفق نظرية ماسلو	07
50	نظرية التوقع لفروم	08
53	طريقة التدرج التجميعي لليكارث	09



قائمة الملاحق



قائمة الملاحق:

اسم الملحق	رقم الملحق
قائمة الأساتذة المحكمين	01
الهيكل التنظيمي لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية	02
الاستبيان الخاص بالدراسة	03
صدق الاستبانة	04
ثبات الاستبانة	05
تحليل البيانات الشخصية	06
التحليل الوصفي للتسويق الداخلي والرضا الوظيفي	07
اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	08
اختبار الفرضية الأولى	09
اختبار الفرضية الثانية	10
اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به	11
اختبار العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات الثابتة	12
الارتباط الذاتي بين المتغيرات المستقلة	13

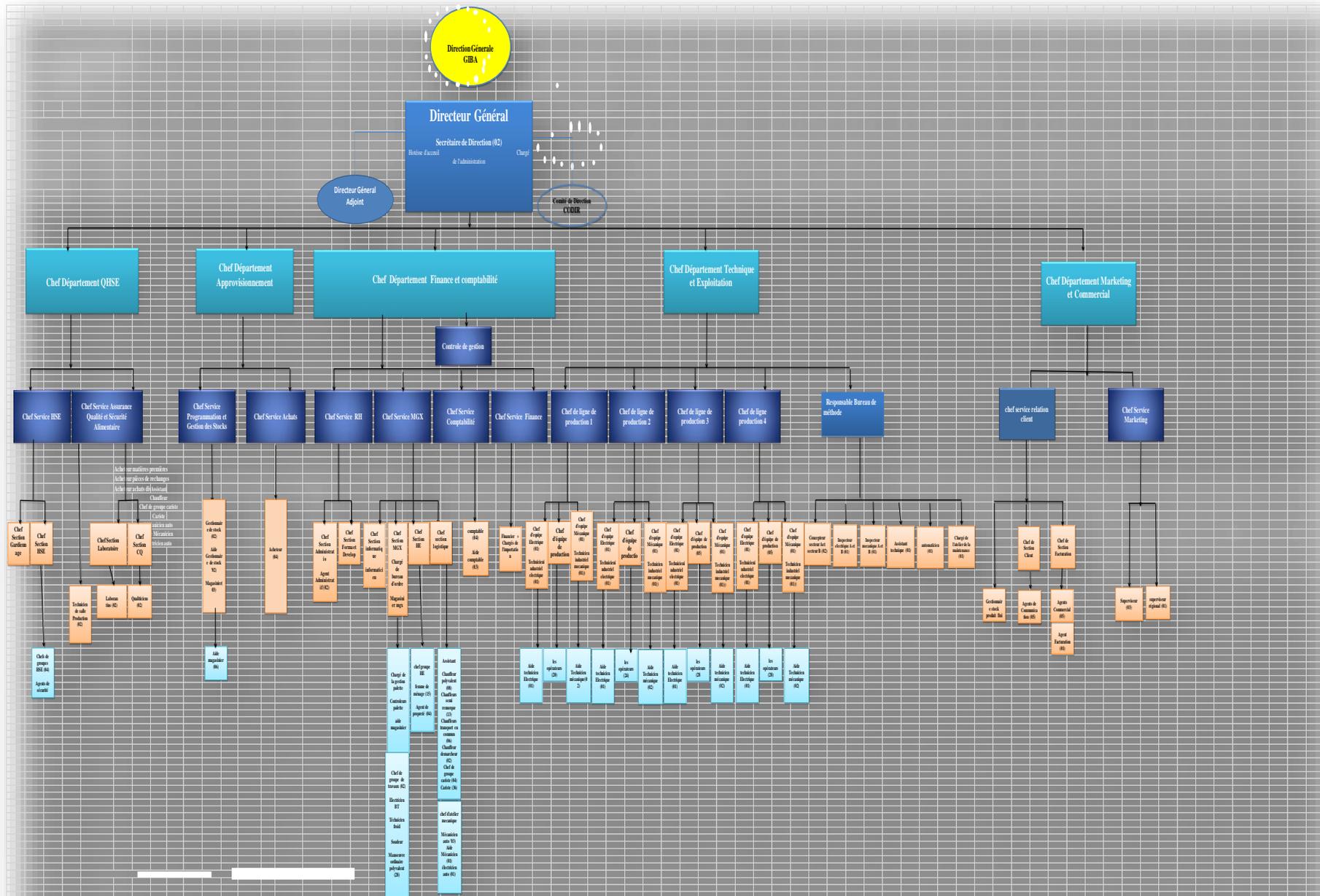
تحليل تباين الانحدار	14
الانحدار الخطي المتعدد	15
وثيقة التريص	16



الملاحق



الرقم	اسم المحكم	الرتبة الوظيفية	مكان الوظيفة
01	صولح سماح	أستاذة التعليم العالي	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة بسكرة-
02	برني لطيفة	أستاذة التعليم العالي	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة بسكرة-





وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

استبانة بحث

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات

السيد الفاضل، السيدة الفاضلة، السلام عليكم

يسرني أن أضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لإتمام الجانب التطبيقي لهذه الدراسة التي نقوم بإعدادها للحصول على شهادة الماجستير تحت عنوان: أثر ممارسات التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي.

الهدف من هذا الاستبيان معرفة مدى تطبيق الأبعاد المشكلة للتسويق الداخلي في المؤسسة وأثرها على الرضا الوظيفي لدى العاملين فيها، ولأنكم أنتم من يستطيع إعطائنا الصورة الصحيحة حول الموضوع فإننا نلتمس منكم الإجابة في المكان المناسب بوضع علامة (X)، ونتعهد من جهتنا بسرية المعلومات واستخدامها لغرض البحث العلمي فقط.

شكرا لتعاونكم وحسن استجابتكم...

تحت إشراف:

الأستاذة صولح سماح

من إعداد الطالبة:

حداد صورية

السنة الدراسية 2023\2024

البيانات الشخصية

1-الجنس:

أنثى

ذكر

2-العمر:

أقل من 45 سنة

أقل من 30 سنة

أقل من 55 سنة

3 المستوى الدراسي:

ليسانس

بكالوريا فأقل

ماستر

4-سنوات الخبرة

1-5 سنوات

أقل من سنة

أكثر من 10 سنوات

6-10 سنوات

متغيرات الدراسة

✿ المحور الأول: ممارسات (أبعاد) التسويق الداخلي:

البعد	ترقيم العبارة	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
التدريب	01	في هذه المؤسسة يرتبط التدريب ارتباطا وثيقا بالاحتياجات الفردية لكل موظف.					
	02	تقدم المؤسسة برامج تدريب في مواضيع حديثة.					
	03	يساهم التدريب في رفع وتطوير كفاءة الموظف للقيام بأعماله.					
	04	تقيس المؤسسة درجة استفادة موظفيها من البرامج التدريبية.					
	05	شاركتُ سابقا في هذه البرامج التدريبية واستفدت منها لتطوير مهاراتي.					
التحفيز	01	توفر المؤسسة حوافر مادية كافية للموظفين.					
	02	تقوم المؤسسة بتقديم الحوافر المعنوية مثل شهادات التقدير.					
	03	عند قيامي بأداء متميز تمنحني الإدارة حوافر تشجيعية.					
	04	يرتبط دخلي والزيادات ارتباطا وثيقا بمؤهلاتي وأدائي.					
	05	يتم توزيع الحوافر بطريقة عادلة بين الموظفين في المؤسسة.					
التمكين	01	يشترك المسؤولون والعاملون في تحليل المشكلات وإبداء وطرح الأفكار.					
	02	للعاملين صلاحيات اتخاذ القرار دون الرجوع الى الرئيس المباشر إذا تطلب الأمر ذلك.					
	03	تترك المؤسسة حرية التصرف في إنجاز عملهم.					
	04	تقوم بتأدية مهامك دون ضغوط ورقابة من طرف المؤسسة.					

					يتم تفويض العاملين لاتخاذ القرارات المتعلقة بمشاكل العمل.	05	الاتصال الداخلي
					لدى المؤسسة نظام اتصال داخلي واضح وفعال.	01	
					تستعمل المؤسسة وسائل حديثة للاتصال بالعاملين.	02	
					هناك اتصال مباشر بين الموظف والإدارة لحل المشاكل الطارئة.	03	
					تعمل المؤسسة على إعلام العاملين بأي تغييرات قد تطرأ في المستقبل.	04	
					توفر المؤسسة المعلومات اللازمة والكافية للعاملين، للقيام بالمهام الموكلة إليهم.	05	

✿ المحور الثاني: الرضا الوظيفي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات	ترقيم العبارة	
					راتبي في مؤسسة قديلة أفضل من رواتب زملائي في مؤسسات أخرى.	01	الرضا عن الرواتب وملحقاتها
					تمنح مؤسستنا في بعض المناسبات مبالغ محترمة مثل: منحة العمرة، عيد الأضحى.	02	
					تمنح المؤسسة مكافأة للعمال القدامى مقابل مشاركتهم في تكوين العمال الجدد.	03	
					أنا مقتنع تماما بأن المؤسسة تمنحني راتب مناسب بقدر الجهود التي أقوم بها.	04	
					أنا راض تماما على طريقة تقييم منحة تحسين الأداء (المردودية).	05	
					وظيفتي مناسبة تماما لقدراتي ومؤهلاتي ومجالات تكويني.	01	الرضا عن الوظيفة بحد ذاتها
					أحيانا، يُمكنني إنجاز بعض المهام بمساعدة بعض زملائي في العمل.	02	
					في الواقع لا يتم تكليفي بأية أعمال خارج مجال عملي دون استشارتي.	03	

					توفر لي المؤسسة فرصا عديدة كالمسابقات الداخلية لتحسين فرص الترقية.	04	
					أعتقد أن حجم ساعات العمل الأسبوعية مقبولة.	05	
					معاينة كل من يستعمل هاتفه الخاص أثناء فترات العمل.	01	الرضا عن مكان العمل
					تجديد الزي الرسمي المناسب في العمل.	02	
					معاينة كل من لم يلتزم بالإجراءات التي تمنع التدخين في أماكن العمل.	03	
					مكان العمل مناسباً من حيث: النظافة، الضجيج، الحرارة، التهوية.	04	
					معدات الوقاية والسلامة ملائمة (واقعي الضجيج مثلا).	05	
					أنفاهم كثيراً مع الجميع سواء في نفس فريق العمل أو في فرق أخرى.	01	الرضا عن علاقات العمل
					غالباً ما تبدي إدارة المؤسسة اهتماماً كبيراً بأرائي ومقترحاتي في العمل.	02	
					أعتمد كثيراً على زملائي في الفريق عندما أواجه أية مشكلة في عملي.	03	
					أتلقي كل التشجيع والمساندة من طرف رئيسي المباشر في العمل.	04	
					غالباً ما يهتم رئيسي المباشر بظروفي الاجتماعية ومحالتي النفسية.	05	

CORRELATIONS
 /VARIABLES=5 العبارة 4 العبارة 3 العبارة 2 العبارة 1 العبارة
 /PRINT=TWOTAIL NOSIG
 /MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

		التدريب	في هذه المؤسسة يرتبط التدريب ارتباطاً وثيقاً بالاحتياجات الفردية لكل موظف	تقدم المؤسسة برامج تدريب في مواضيع حديثة	يساهم التدريب في رفع وتطوير كفاءة الموظف للقيام بأعماله	تقيس المؤسسة درجة استفادة موظفيها من البرامج التدريبية	شارك سابقاً في هذه البرامج التدريبية واستفدت منها لتطوير مهاراتي
التدريب	Corrélation de Pearson	1	,740**	,819**	,733**	,694**	,619**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	52	52	52	52	52	52
في هذه المؤسسة يرتبط التدريب ارتباطاً وثيقاً بالاحتياجات الفردية لكل موظف	Corrélation de Pearson	,740**	1	,514**	,485**	,467**	,208
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,138
	N	52	52	52	52	52	52
تقدم المؤسسة برامج تدريب في مواضيع حديثة	Corrélation de Pearson	,819**	,514**	1	,536**	,471**	,417**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,002
	N	52	52	52	52	52	52
يساهم التدريب في رفع وتطوير كفاءة الموظف للقيام بأعماله	Corrélation de Pearson	,733**	,485**	,536**	1	,247	,314*
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,077	,024
	N	52	52	52	52	52	52
تقيس المؤسسة درجة استفادة موظفيها من البرامج التدريبية	Corrélation de Pearson	,694**	,467**	,471**	,247	1	,340*
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,077		,014
	N	52	52	52	52	52	52
شارك سابقاً في هذه البرامج التدريبية واستفدت منها لتطوير مهاراتي	Corrélation de Pearson	,619**	,208	,417**	,314*	,340*	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,138	,002	,024	,014	
	N	52	52	52	52	52	52

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

CORRELATIONS

/VARIABLES=6 العبارة 7 العبارة 8 العبارة 9 العبارة 10 العبارة
 /PRINT=TWOTAIL NOSIG
 /MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

		التحفيز	توفر المؤسسة حوافز مادية كافية للموظفين	تقوم المؤسسة بتقديم الحوافز المعنوية مثل شهادات التقدير	عند قيامي بأداء متميز تمنحني الإدارة حوافز تشجيعية	يرتبط دخلي والزيادات ارتباطا وثيقا بمؤهلاتي وأدائي	يتم توزيع الحوافز بطريقة عادلة بين الموظفين في المؤسسة
التحفيز	Corrélation de Pearson	1	,770**	,718**	,835**	,849**	,663**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	52	52	52	52	52	52
توفر المؤسسة حوافز مادية كافية للموظفين	Corrélation de Pearson	,770**	1	,410**	,606**	,565**	,421**
	Sig. (bilatérale)	,000		,003	,000	,000	,002
	N	52	52	52	52	52	52
تقوم المؤسسة بتقديم الحوافز المعنوية مثل شهادات التقدير	Corrélation de Pearson	,718**	,410**	1	,526**	,504**	,261
	Sig. (bilatérale)	,000	,003		,000	,000	,061
	N	52	52	52	52	52	52
عند قيامي بأداء متميز تمنحني الإدارة حوافز تشجيعية	Corrélation de Pearson	,835**	,606**	,526**	1	,635**	,427**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,002
	N	52	52	52	52	52	52
يرتبط دخلي والزيادات ارتباطا وثيقا بمؤهلاتي وأدائي	Corrélation de Pearson	,849**	,565**	,504**	,635**	1	,513**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	52	52	52	52	52	52
يتم توزيع الحوافز بطريقة عادلة بين الموظفين في المؤسسة	Corrélation de Pearson	,663**	,421**	,261	,427**	,513**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,002	,061	,002	,000	
	N	52	52	52	52	52	52

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

CORRELATIONS
 /VARIABLES=15 العيار 14 العيار 13 العيار 12 العيار 11 العيار
 /PRINT=TWOTAIL NOSIG
 /MISSING=PAIRWISE .

Corrélations

		التمكين	يشارك المسؤولون والعاملون في تحليل المشكلات وإبداء وطرح الأفكار	للعمالين صلاحيات اتخاذ القرار دون الرجوع إلى الرئيس المباشر إذا تطلب الأمر ذلك	تترك المؤسسة حرية التصرف في إنجاز عملهم	تقوم بتأدية مهامك دون ضغوط ورقابة من طرف المؤسسة	يتم تفويض العمال لاتخاذ القرارات المتعلقة بمشاكل العمل
التمكين	Corrélation de Pearson	1	,739**	,769**	,732**	,590**	,705**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	52	52	52	52	52	52
يشارك المسؤولون والعاملون في تحليل المشكلات وإبداء وطرح الأفكار	Corrélation de Pearson	,739**	1	,652**	,410**	,133	,333*
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,003	,348	,016
	N	52	52	52	52	52	52
للعمالين صلاحيات اتخاذ القرار دون الرجوع إلى الرئيس المباشر إذا تطلب الأمر ذلك	Corrélation de Pearson	,769**	,652**	1	,498**	,188	,336*
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,182	,015
	N	52	52	52	52	52	52
تترك المؤسسة حرية التصرف في إنجاز عملهم	Corrélation de Pearson	,732**	,410**	,498**	1	,290*	,381**
	Sig. (bilatérale)	,000	,003	,000		,037	,005
	N	52	52	52	52	52	52
تقوم بتأدية مهامك دون ضغوط ورقابة من طرف المؤسسة	Corrélation de Pearson	,590**	,133	,188	,290*	1	,534**
	Sig. (bilatérale)	,000	,348	,182	,037		,000
	N	52	52	52	52	52	52
يتم تفويض العمال لاتخاذ القرارات المتعلقة بمشاكل العمل	Corrélation de Pearson	,705**	,333*	,336*	,381**	,534**	1

Sig. (bilatérale)	,000	,016	,015	,005	,000	
N	52	52	52	52	52	52

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

CORRELATIONS

/VARIABLES=20 العبارة 19 العبارة 18 العبارة 17 العبارة 16 العبارة 15 العبارة 14 العبارة 13 العبارة 12 العبارة 11 العبارة 10 العبارة 9 العبارة 8 العبارة 7 العبارة 6 العبارة 5 العبارة 4 العبارة 3 العبارة 2 العبارة 1 العبارة
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

		الاتصال الداخلي	لدى المؤسسة نظام اتصال داخلي واضح وفعال	تستعمل المؤسسة وسائل حديثة للاتصال بالعاملين	هناك اتصال مباشر بين الموظف والإدارة لحل المشاكل الطارئة	تعمل المؤسسة على إعلام العاملين بأي تغييرات قد تطرأ في المستقبل	توفر المؤسسة المعلومات اللازمة والكافية للعاملين، للقيام بالمهام الموكلة إليهم
الاتصال الداخلي	Corrélation de Pearson	1	,816**	,724**	,813**	,595**	,720**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	52	52	52	52	52	52
لدى المؤسسة نظام اتصال داخلي واضح وفعال	Corrélation de Pearson	,816**	1	,723**	,648**	,252	,450**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,071	,001
	N	52	52	52	52	52	52
تستعمل المؤسسة وسائل حديثة للاتصال بالعاملين	Corrélation de Pearson	,724**	,723**	1	,485**	,229	,332
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,103	,016
	N	52	52	52	52	52	52
هناك اتصال مباشر بين الموظف والإدارة لحل المشاكل الطارئة	Corrélation de Pearson	,813**	,648**	,485**	1	,256	,636**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,067	,000
	N	52	52	52	52	52	52
تعمل المؤسسة على إعلام العاملين بأي تغييرات قد تطرأ في المستقبل	Corrélation de Pearson	,595**	,252	,229	,256	1	,247

	Sig. (bilatérale)	,000	,071	,103	,067		,078
	N	52	52	52	52	52	52
توفر المؤسسة المعلومات اللازمة والكافية للعاملين، للقيام بالمهام الموكلة إليهم.	Corrélation de Pearson	,720**	,450**	,332*	,636**	,247	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,016	,000	,078	
	N	52	52	52	52	52	52

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

CORRELATIONS

/VARIABLES=25 العبارة 24 العبارة 23 العبارة 22 العبارة 21 العبارة 20 العبارة 19 العبارة 18 العبارة 17 العبارة 16 العبارة 15 العبارة 14 العبارة 13 العبارة 12 العبارة 11 العبارة 10 العبارة 9 العبارة 8 العبارة 7 العبارة 6 العبارة 5 العبارة 4 العبارة 3 العبارة 2 العبارة 1 العبارة
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

		الرضا عن الاجور وملحقاتها	راتبي في مؤسسة قديلة أفضل من رواتب زملائي في مؤسسات أخرى.	منح مؤسستنا في بعض المناسبات مبالغ محترمة مثل: منحة العمرة، عيد الأضحى	تمنح المؤسسة مكافأة للعمال القدامى مقابل مشاركتهم في تكوين العمال الجدد	أنا مقتنع تماما بأن المؤسسة تمنحني راتب مناسب بقدر المجهودات التي أقوم بها	أنا راض تماما على طريقة تقييم منحة تحسين الأداء (المردودية)
الرضا عن الاجور وملحقاتها	Corrélation de Pearson	1	,664**	,610**	,737**	,839**	,847**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	52	52	52	52	52	52
راتبي في مؤسسة قديلة أفضل من رواتب زملائي في مؤسسات أخرى	Corrélation de Pearson	,664**	1	,234	,264	,575**	,464**
	Sig. (bilatérale)	,000		,095	,058	,000	,001
	N	52	52	52	52	52	52
منح مؤسستنا في بعض المناسبات مبالغ محترمة مثل: منحة العمرة، عيد الأضحى	Corrélation de Pearson	,610**	,234	1	,360**	,256	,283*
	Sig. (bilatérale)	,000	,095		,009	,067	,042
	N	52	52	52	52	52	52
تمنح المؤسسة مكافأة للعمال القدامى مقابل مشاركتهم في تكوين العمال الجدد	Corrélation de Pearson	,737**	,264	,360**	1	,541**	,635**
	Sig. (bilatérale)	,000	,058	,009		,000	,000
	N	52	52	52	52	52	52

أنا مقتنع تماما بأن المؤسسة تمنحني راتب مناسب بقدر المجهودات التي أقدم بها.	Corrélation de Pearson	,839**	,575**	,256	,541**	1	,752**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,067	,000		,000
	N	52	52	52	52	52	52
أنا راض تماما على طريقة تقييم منحة تحسين الأداء (المردودية).	Corrélation de Pearson	,847**	,464**	,283*	,635**	,752**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,042	,000	,000	
	N	52	52	52	52	52	52

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

CORRELATIONS

/VARIABLES=30 الرضا_عن_الوظيفة_بحد_ذاتها العبارة 26 العبارة 27 العبارة 28 العبارة 29 العبارة 30
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE .

Corrélations

		الرضا عن الوظيفة بحد ذاتها	وظيفتي مناسبة تماما لقدراتي ومؤهلاتي ومجالات تكويني	أحيانا، يُمكنني إنجاز بعض المهام بمساعدة بعض زملائي في العمل	في الواقع لا يتم تكليفي بأية أعمال خارج مجال عملي دون استشارتي	توفر لي المؤسسة فرصا عديدة كالمسابقات الداخلية لتحسين فرص الترقية	أعتقد أن حجم ساعات العمل الأسبوعية مقبولة
الرضا عن الوظيفة بحد ذاتها	Corrélation de Pearson	1	,644**	,305*	,637**	,644**	,682**
	Sig. (bilatérale)		,000	,028	,000	,000	,000
	N	52	52	52	52	52	52
وظيفتي مناسبة تماما لقدراتي ومؤهلاتي ومجالات تكويني	Corrélation de Pearson	,644**	1	-,053	,133	,295*	,394**
	Sig. (bilatérale)	,000		,710	,348	,034	,004
	N	52	52	52	52	52	52
أحيانا، يُمكنني إنجاز بعض المهام بمساعدة بعض زملائي في العمل	Corrélation de Pearson	,305*	-,053	1	,132	,057	,036
	Sig. (bilatérale)	,028	,710		,353	,689	,798
	N	52	52	52	52	52	52
في الواقع لا يتم تكليفي بأية أعمال خارج مجال عملي دون استشارتي	Corrélation de Pearson	,637**	,133	,132	1	,286*	,324*
	Sig. (bilatérale)	,000	,348	,353		,040	,019

N	52	52	52	52	52	52	
توفر لي المؤسسة فرصا عديدة كالمسابقات الداخلية لتحسين فرص الترقية	Corrélation de Pearson	,644**	,295*	,057	,286*	1	,186
	Sig. (bilatérale)	,000	,034	,689	,040		,187
N	52	52	52	52	52	52	52
أعتقد أن حجم ساعات العمل الأسبوعية مقبولة	Corrélation de Pearson	,682**	,394**	,036	,324*	,186	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,004	,798	,019	,187	
N	52	52	52	52	52	52	52

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

CORRELATIONS

/VARIABLES=الرضا_عن_مكان_العمل_العبارة31 العبارة32 العبارة33 العبارة34 العبارة35
 /PRINT=TWOTAIL NOSIG
 /MISSING=PAIRWISE.

!

		الرضا عن مكان العمل	معاينة كل من يستعمل هاتفه الخاص أثناء فترات العمل	تجديد الزي الرسمي المناسب في العمل	معاينة كل من لم يلتزم بالإجراءات التي تمنع التدخين في أماكن العمل	أن يكون مكان العمل مناسباً من حيث: النظافة، الضجيج، الحرارة، التهوية	أن تكون معدات الوقاية والسلامة (واقي الضجيج مثلاً) ملائمة (واقي الضجيج مثلاً)
الرضا عن مكان العمل	Corrélation de Pearson	1	,582**	,756**	,865**	,797**	,741**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	52	52	52	52	52	52
معاينة كل من يستعمل هاتفه الخاص أثناء فترات العمل	Corrélation de Pearson	,582**	1	,271	,477**	,320	,148
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,052	,000	,021	,296
	N	52	52	52	52	52	52
تجديد الزي الرسمي المناسب في العمل	Corrélation de Pearson	,756**	,271	1	,558**	,438**	,522**
	Sig. (bilatérale)	,000	,052	,000	,000	,001	,000
	N	52	52	52	52	52	52
معاينة كل من لم يلتزم بالإجراءات التي تمنع التدخين في أماكن العمل	Corrélation de Pearson	,865**	,477**	,558**	1	,771**	,501**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	52	52	52	52	52	52
أن يكون مكان العمل مناسباً من حيث: النظافة، الضجيج، الحرارة، التهوية	Corrélation de Pearson	,797**	,320	,438**	,771**	1	,507**
	Sig. (bilatérale)	,000	,021	,001	,000	,000	,000
	N	52	52	52	52	52	52
أن تكون معدات الوقاية والسلامة ملائمة (واقي الضجيج مثلاً)	Corrélation de Pearson	,741**	,148	,522**	,501**	,507**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,296	,000	,000	,000	,000
	N	52	52	52	52	52	52

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral). * . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

CORRELATIONS

/VARIABLES=40 العبارة 39 العبارة 38 العبارة 37 العبارة 36 العبارة العمل_علاقات_الرضا
 /PRINT=TWOTAIL NOSIG
 /MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

		الرضا_عن_علاقات_العمل	أتفاهم كثيراً مع الجميع سواء في نفس فريق العمل أو في فرق أخرى.	غالباً ما تبدي إدارة المؤسسة اهتماماً كبيراً بأرائي ومقترحاتي في العمل.	أعتمد كثيراً على زملائي في الفريق عندما أواجه أية مشكلة في عملي.	أتلقي كل التشجيع والمساندة من طرف رئيسي المباشر في العمل.	غالباً ما يهتم رئيسي المباشر بظروفي الاجتماعية وبحالتي النفسية.
الرضا_عن_علاقات_العمل	Corrélation de Pearson	1	,526**	,666**	,671**	,863**	,878**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	52	52	52	52	52	52
أتفاهم كثيراً مع الجميع سواء في نفس فريق العمل أو في فرق أخرى.	Corrélation de Pearson	,526**	1	-,004	,337*	,277*	,471**
	Sig. (bilatérale)	,000		,977	,014	,047	,000
	N	52	52	52	52	52	52
غالباً ما تبدي إدارة المؤسسة اهتماماً كبيراً بأرائي ومقترحاتي في العمل.	Corrélation de Pearson	,666**	-,004	1	,240	,531**	,487**
	Sig. (bilatérale)	,000	,977		,087	,000	,000
	N	52	52	52	52	52	52
أعتمد كثيراً على زملائي في الفريق عندما أواجه أية مشكلة في عملي.	Corrélation de Pearson	,671**	,337*	,240	1	,536**	,435**
	Sig. (bilatérale)	,000	,014	,087		,000	,001
	N	52	52	52	52	52	52
أتلقي كل التشجيع والمساندة من طرف رئيسي المباشر في العمل.	Corrélation de Pearson	,863**	,277*	,531**	,536**	1	,726**
	Sig. (bilatérale)	,000	,047	,000	,000		,000
	N	52	52	52	52	52	52
	Corrélation de Pearson	,878**	,471**	,487**	,435**	,726**	1

غالبا ما يهتم رئيسي المباشر بظروفي الاجتماعية وبحالي النفسية.	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,001	,000	
	N	52	52	52	52	52	52

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

RELIABILITY

/VARIABLES=5 العبارة 4 العبارة 3 العبارة 2 العبارة 1 العبارة
 /SCALE ('ALL VARIABLES') ALL
 /MODEL=ALPHA
 /SUMMARY=TOTAL.

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	52	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	52	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,770	5

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
في هذه المؤسسة يرتبط التدريب ارتباطًا وثيقًا بالاحتياجات الفردية لكل موظف تقدم المؤسسة برامج تدريب في مواضيع حديثة.	12,42	10,759	,576	,716
يساهم التدريب في رفع وتطوير كفاءة الموظف للقيام بأعماله.	12,54	9,783	,682	,676
تقيس المؤسسة درجة استفادة موظفيها من البرامج التدريبية.	12,02	10,255	,533	,732
شاركت سابقًا في هذه البرامج التدريبية، واستفدت منها لتطوير مهاراتي.	12,63	11,021	,504	,740
	12,31	11,864	,418	,766

RELIABILITY

/VARIABLES=10 العبارة 9 العبارة 8 العبارة 7 العبارة 6 العبارة
 /SCALE ('ALL VARIABLES') ALL
 /MODEL=ALPHA
 /SUMMARY=TOTAL.

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	52	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	52	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,826	5

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
توفر المؤسسة حوافز مادية كافية للموظفين	8,96	11,959	,642	,787
تقوم المؤسسة بتقديم الحوافز المعنوية مثل شهادات التقدير	8,46	11,744	,537	,817
عند قيامي بأداء متميز تمنحني الإدارة حوافز تشجيعية	8,88	10,888	,720	,762
يرتبط دخلي والزيادات ارتباطا وثيقا بمؤهلاتي وأدائي	8,62	10,163	,726	,759
يتم توزيع الحوافز بطريقة عادلة بين الموظفين في المؤسسة	8,85	12,917	,501	,823

RELIABILITY

/VARIABLES=15 العبارة 14 العبارة 13 العبارة 12 العبارة 11 العبارة
/SCALE ('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/SUMMARY=TOTAL.

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	52	100,0
Exclue ^a	0	,0
Total	52	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,748	5

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
يشترك المسؤولون والعاملون في تحليل المشكلات وإبداء وطرح الأفكار	10,65	8,701	,530	,698
للعاملين صلاحيات اتخاذ القرار دون الرجوع إلى الرئيس المباشر إذا تطلب الأمر ذلك	10,63	8,864	,603	,669
تترك المؤسسة حرية التصرف في إنجاز عملهم	10,40	9,147	,548	,690
تقوم بتأدية مهامك دون ضغوط ورقابة من طرف المؤسسة	10,33	10,303	,358	,757
يتم تفويض العاملين لاتخاذ القرارات المتعلقة بمشاكل العمل	10,37	9,844	,543	,696

RELIABILITY

/VARIABLES=20 العبارة 19 العبارة 18 العبارة 17 العبارة 16 العبارة
/SCALE ('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/SUMMARY=TOTAL.

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	52	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	52	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,769	5

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
لدى المؤسسة نظام اتصال داخلي واضح وفعال.	12,500	8,725	,690	,676
تستعمل المؤسسة وسائل حديثة للاتصال بالعاملين.	12,404	9,775	,578	,719
هناك اتصال مباشر بين الموظف والإدارة لحل المشاكل الطارئة.	12,615	8,633	,681	,677
تعمل المؤسسة على إعلام العاملين بأي تغييرات قد تطرأ في المستقبل.	13,173	9,715	,303	,828
توفر المؤسسة المعلومات اللازمة والكافية للعاملين، للقيام بالمهام الموكلة إليهم.	12,462	9,391	,547	,724

RELIABILITY

/VARIABLES=25 العبارة 24 العبارة 23 العبارة 22 العبارة 21 العبارة
/SCALE ('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/SUMMARY=TOTAL.

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	52	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	52	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,784	5

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
راتبي في مؤسسة قديلة أفضل من رواتب زملائي في مؤسسات أخرى.	8,48	10,960	,502	,763
منح مؤسستنا في بعض المناسبات مبالغ محترمة مثل: منحة العمرة، عيد الأضحى تمنح المؤسسة مكافأة للعمال القدامى مقابل مشاركتهم في تكوين العمال الجدد.	7,60	10,442	,343	,828
أنا مقتنع تماما بأن المؤسسة تمنحني راتب مناسب بقدر المجهودات التي أقوم بها.	8,83	10,656	,609	,736
أنا راض تماما على طريقة تقييم منحة تحسين الأداء (المردودية).	8,60	8,912	,716	,688
	8,42	8,563	,718	,685

RELIABILITY

/VARIABLES=30 العبارة 26 العبارة 27 العبارة 28 العبارة 29 العبارة 30
 /SCALE ('ALL VARIABLES') ALL
 /MODEL=ALPHA
 /SUMMARY=TOTAL.

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	52	100,0
Exclue ^a	0	,0
Total	52	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,545	5

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
وظيفتي مناسبة تماما لقدراتي ومؤهلاتي ومجالات تكويني.	12,00	7,137	,340	,469
أحيانا، يُمكنني إنجاز بعض المهام بمساعدة بعض زملائي في العمل.	11,23	9,828	,061	,596
في الواقع لا يتم تكليفي بأية أعمال خارج مجال عملي دون استشارتي.	12,08	7,367	,361	,456
توفر لي المؤسسة فرصا عديدة كالمسابقات الداخلية لتحسين فرص الترقية.	12,21	7,190	,349	,463
أعتقد أن حجم ساعات العمل الأسبوعية مقبولة.	12,10	6,951	,412	,421

RELIABILITY

/VARIABLES=35 العبارة 34 العبارة 33 العبارة 32 العبارة 31 العبارة
 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
 /MODEL=ALPHA
 /SUMMARY=TOTAL.

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	52	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	52	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,793	5

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
معاقبة كل من يستعمل هاتفه الخاص أثناء فترات العمل.	14,77	9,161	,358	,819
تجديد الزي الرسمي المناسب في العمل.	14,38	7,888	,586	,750
معاقبة كل من لم يلتزم بالإجراءات التي تمنع التدخين في أماكن العمل.	14,17	7,950	,787	,698
أن يكون مكان العمل مناسباً من حيث: النظافة، الضجيج، الحرارة، التهوية.	14,12	7,947	,668	,725
أن تكون معدات الوقاية والسلامة ملائمة (واقى الضجيج مثلاً).	14,25	7,681	,539	,770

RELIABILITY

/VARIABLES=40 العبارة 39 العبارة 38 العبارة 37 العبارة 36 العبارة
 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
 /MODEL=ALPHA
 /SUMMARY=TOTAL.

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	52	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	52	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,778	5

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
أتفاهم كثيراً مع الجميع سواء في نفس فريق العمل أو في فرق أخرى.	12,17	11,087	,339	,795
غالباً ما تبدي إدارة المؤسسة اهتماماً كبيراً بآرائني ومقترحاتي في العمل.	13,58	9,308	,435	,780
أعتمد كثيراً على زملائي في الفريق عندما أواجه أية مشكلة في عملي.	12,67	10,067	,509	,751
أتلقي كل التشجيع والمساندة من طرف رئيسي المباشر في العمل.	12,67	8,028	,754	,662
غالباً ما يهتم رئيسي المباشر بظروفي الاجتماعية وبحالتي النفسية.	12,90	7,344	,760	,653

FREQUENCIES VARIABLES=الجنس السن والمستوى الدراسي سنواتالخبرة
/ORDER=ANALYSIS.

Statistiques

		جنس العامل بالمؤسسة	عمر العاملين	المستوى الدراسي	سنوات الخبرة
N	Valide	52	52	52	52
	Manquant	0	0	0	0

جنس العامل بالمؤسسة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	49	94,2	94,2	94,2
	انثى	3	5,8	5,8	100,0
Total		52	100,0	100,0	

عمر العاملين

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	14	26,9	26,9	26,9
	اقل من 45 سنة	34	65,4	65,4	92,3
	أقل من 55 سنة	4	7,7	7,7	100,0
Total		52	100,0	100,0	

المستوى الدراسي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بكالوريا فأقل	18	34,6	34,6	34,6
	ليسانس	11	21,2	21,2	55,8
	ماستر	23	44,2	44,2	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

سنوات الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اقل من سنة	3	5,8	5,8	5,8
	من سنة الى 5 سنوات	13	25,0	25,0	30,8
	من 6 سنوات الى 10 سنوات	20	38,5	38,5	69,2
	أكثر من 10 سنوات	16	30,8	30,8	100,0
Total		52	100,0	100,0	

DESCRIPTIVES VARIABLES= المحور_الاول بعد_التدريب بعد_التحفيز بعد_التمكين
 بعد_الاتصال_الداخلي
 /SAVE
 /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX SEMEAN.

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne		Ecart type
	Statistiques	Statistiques	Statistiques	Statistiques	Erreur std.	Statistiques
المحور_الاول	52	1,50	4,25	2,7654	,07858	,56668
بعد_التدريب	52	1,40	4,40	3,0962	,11046	,79655
بعد_التحفيز	52	1,00	4,20	2,1885	,11526	,83117
بعد_التمكين	52	1,00	4,60	2,6192	,10294	,74229
بعد_الاتصال_الداخلي	52	1,00	4,60	3,1577	,10251	,73920
N valide (liste)	52					

DESCRIPTIVES VARIABLES= المحور_الثاني بعد_الرضا_عن_الاجور_و_ملحقاتها بعد_
 الرضا_عن_الوظيفة_بحد_ذاتها بعد_الرضا_عن_مكان_العمل بعد_الرضا_عن_علاقات_العمل
 /SAVE
 /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX SEMEAN.

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne		Ecart type
	Statistiques	Statistiques	Statistiques	Statistiques	Erreur std.	Statistiques
المحور_الثاني	52	1,75	4,20	2,9654	,07308	,52697
بعد_الرضا_عن_الاجور_و_ملحقاتها	52	1,00	4,20	2,0962	,10629	,76644
بعد_الرضا_عن_الوظيفة_بحد_ذاتها	52	1,60	4,20	2,9808	,09112	,65710
بعد_الرضا_عن_مكان_العمل	52	1,00	5,00	3,5846	,09637	,69491
بعد_الرضا_عن_علاقات_العمل	52	1,60	4,60	3,2000	,10216	,73671
N valide (liste)	52					

```

EXAMINE VARIABLES=المحور_الاول
/PLOT BOXPLOT STEMLEAF HISTOGRAM NPLOT
/COMPARE GROUPS
/STATISTICS DESCRIPTIVES
/CINTERVAL 95
/MISSING LISTWISE
/NOTOTAL.

```

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
المحور الاول	,082	52	,200*	,988	52	,893

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

```

EXAMINE VARIABLES=المحور_الثاني
/PLOT BOXPLOT STEMLEAF HISTOGRAM NPLOT
/COMPARE GROUPS
/STATISTICS DESCRIPTIVES
/CINTERVAL 95
/MISSING LISTWISE
/NOTOTAL.

```

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
المحور الثاني	,045	52	,200*	,993	52	,988

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

T-TEST

/TESTVAL=3

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=التدريب التحفيز التمكين الاتصال_الداخلي المحور_الاول

/CRITERIA=CI (.95) .

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
التدريب	,870	51	,388	,09615	-,1256	,3179
التحفيز	-7,041	51	,000	-,81154	-1,0429	-,5801
التمكين	-3,699	51	,001	-,38077	-,5874	-,1741
الاتصال_الداخلي	1,538	51	,130	,15769	-,0481	,3635
المحور_الاول	-2,985	51	,004	-,23462	-,3924	-,0768

T-TEST

/TESTVAL=3

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES= المحور_الثاني الرضا_عن_الاجور_وملحقاتها الرضا_عن_الوظيفة_بحد_ذاتها الرضا_عن_علاقات_العمل
الرضا_عن_مكان_العمل الرضا_عن_علاقات_العمل

/CRITERIA=CI(.95).

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
المحور_الثاني	-,474	51	,638	-,03462	-,1813	,1121
الرضا_عن_الاجور_وملحقاتها	-8,504	51	,000	-,90385	-1,1172	-,6905
الرضا_عن_الوظيفة_بحد_ذاتها	-,211	51	,834	-,01923	-,2022	,1637
الرضا_عن_مكان_العمل	6,067	51	,000	,58462	,3912	,7781
الرضا_عن_علاقات_العمل	1,958	51	,056	,20000	-,0051	,4051

```

REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS COLLIN TOL
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT المحور_الثاني
/METHOD=ENTER .التدريب التحفيز التمكين الاتصال_الداخلي

```

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
	B	Ecart standard	Bêta			Tolérance	VIF
1 (Constante)	1,214	,290		4,179	,000		
التدريب	,178	,074	,269	2,393	,021	,803	1,245
التحفيز	,224	,082	,354	2,748	,008	,609	1,641
التمكين	,139	,090	,196	1,542	,130	,628	1,591
الاتصال الداخلي	,110	,082	,154	1,337	,188	,762	1,312

a. Variable dépendante : المحور_الثاني

CORRELATIONS

/VARIABLES=المحور_الثاني_التدريب_التحفيز_التمكين_الاتصال_الداخلي_المحور_الاول
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

		المحور الثاني	التدريب	التحفيز	التمكين	الاتصال الداخلي	المحور الاول
المحور_الثاني	Corrélation de Pearson	1	,502**	,628**	,516**	,434**	,717**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,001	,000
	N	52	52	52	52	52	52
التدريب	Corrélation de Pearson	,502**	1	,429**	,224	,247	,663**
	Sig. (bilatérale)	,000		,001	,111	,078	,000
	N	52	52	52	52	52	52
التحفيز	Corrélation de Pearson	,628**	,429**	1	,534**	,349*	,806**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001		,000	,011	,000
	N	52	52	52	52	52	52
التمكين	Corrélation de Pearson	,516**	,224	,534**	1	,459**	,752**
	Sig. (bilatérale)	,000	,111	,000		,001	,000
	N	52	52	52	52	52	52
الاتصال_الداخلي	Corrélation de Pearson	,434**	,247	,349*	,459**	1	,691**
	Sig. (bilatérale)	,001	,078	,011	,001		,000
	N	52	52	52	52	52	52
المحور_الاول	Corrélation de Pearson	,717**	,663**	,806**	,752**	,691**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	52	52	52	52	52	52

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

CORRELATIONS

/VARIABLES=التدريب التحفيز التمكين الاتصال_الداخلي
 /PRINT=TWOTAIL NOSIG
 /MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

		التدريب	التحفيز	التمكين	الاتصال_الداخلي
التدريب	Corrélation de Pearson	1	,429**	,224	,247
	Sig. (bilatérale)		,001	,111	,078
	N	52	52	52	52
التحفيز	Corrélation de Pearson	,429**	1	,534**	,349*
	Sig. (bilatérale)	,001		,000	,011
	N	52	52	52	52
التمكين	Corrélation de Pearson	,224	,534**	1	,459**
	Sig. (bilatérale)	,111	,000		,001
	N	52	52	52	52
الاتصال_الداخلي	Corrélation de Pearson	,247	,349*	,459**	1
	Sig. (bilatérale)	,078	,011	,001	
	N	52	52	52	52

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

```

REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT المحور_الثاني
/METHOD=ENTER الاتصال_الداخلي التمكين التحفيز
/SCATTERPLOT=(*ZRESID ,*ZPRED)
/RESIDUALS HISTOGRAM(ZRESID) NORMPROB(ZRESID) .
    
```

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	7,431	4	1,858	12,971	,000 ^b
Résidus	6,732	47	,143		
Total	14,163	51			

a. Variable dépendante : المحور_الثاني

b. Prédicteurs : (Constante), الاتصال_الداخلي, التمكين, التحفيز

```

REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT المحور_الثاني
/METHOD=ENTER التدريب_التحفيز_الاتصال_الداخلي
/SCATTERPLOT=(*ZRESID ,*ZPRED)
/RESIDUALS HISTOGRAM(ZRESID) NORMPROB(ZRESID) .
    
```

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
	B	Ecart standard	Bêta			Tolérance	VIF
1 (Constante)	1,214	,290		4,179	,000		
التدريب	,178	,074	,269	2,393	,021	,803	1,245
التحفيز	,224	,082	,354	2,748	,008	,609	1,641
التمكين	,139	,090	,196	1,542	,130	,628	1,591
الاتصال الداخلي	,110	,082	,154	1,337	,188	,762	1,312

a. Variable dépendante : المحور_الثاني

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed Khider – Biskra
Faculté des Sciences Economiques
Commerciales et des Sciences de gestion



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
عمادة الكلية

الرقم : 00652 /ك.ع.إ.ت.ع ت / 2024

إلى السيد مدير: شركة قديلة للمياه المعدنية
جمورة - ولاية بسكرة

طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطلبة:

- 1 حداد صورية
- 2 /
- 3 /

المسجلون ب: قسم العلوم الاقتصادية
بالسنة: ثانية ماستر اقتصاد المؤسسة

وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة التخرج المعنونة ب:

"" أثر ممارسات التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي ""

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

بسكرة في: 2024-05-07

ع/ عميد الكلية



تأشير المؤسسة المستقبلة





مقدمة



تمهيد:

في ظل الصراعات والتحولات الكبيرة التي يشهدها العالم حاليا وفي إطار عولمة الاقتصاد، وجدت المنظمات نفسها غارقة في إطار مجموعة من التحديات التي فرضتها تلك التحولات ضمن المناخ الاقتصادي الجديد والذي يفرض عليها حتمية تطبيق أنظمة إدارية ملائمة وفعالة التي تمكنها من تعبئة كل مواردها المتاحة وضمان حسن استغلالها، وكذلك اعتماد استراتيجيات ملائمة لتحقيق النجاح والمكانة السوقية المميزة.

فنسبة كبيرة من نجاح أي منظمة هو اهتمامها بالعنصر البشري باعتباره المورد الذي يحدد كفاءة أدائها، حيث تعتبر الموارد البشرية من أتمن الموارد في المؤسسات بصفة عامة، كونها هي المحرك الأساسي لمختلف العمليات والأنشطة داخل وخارج المنظمة. وهذا ما أدى إلى توجه المنظمات للاستثمار بقوة في تطوير وتلبية حاجيات الأفراد المختلفة من اجل تحقيق التميز، ومن هنا ظهر مفهوم التسويق الداخلي.

حيث يعتبر التسويق الداخلي من اهم المقاربات التي اهتمت بالمورد البشري في المؤسسة، وأحد الأساليب التي تمارسها المنظمات بطريقة ذكية بهدف تحقيق الرعاية للعاملين فيها وصولا الى كسب رضاهم والذي يوازي في الأهمية رضا المستهلكين، عن طريق البحث في حاجاتهم ورغباتهم والحرص على تلبيةها ويكون هذا بتوفير بيئة محفزة على العمل والإبداع. ومن هنا فإن التسويق الداخلي يعد مطلبا أساسيا للتسويق الخارجي الناجح، كما له دور مهم في الرفع من مستويات الرضا الوظيفي للعاملين بالمنظمة.

ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة بعنوان: أثر ممارسات التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي، والتي نسعى من خلالها للتعرف على مدى تطبيق التسويق الداخلي وأبعاده، ومدى تأثيره على الرضا الوظيفي للعاملين، وقمنا من خلاله بدراسة حالة مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بجمورة- بسكرة.

1. إشكالية الدراسة:

التسويق الداخلي من أساسيات النجاح للمنظمة، وتنمية الالتزام بأبعاده المتمثلة أساسا في التدريب والتحفيز، التمكين، الاتصال الداخلي تعتبر من الفلسفات التي توصل جميعها الى الرضا الوظيفي داخل وخارج المنظمة، ومنه تنحصر الإشكالية العامة للموضوع في التعرف على أثر التسويق الداخلي بأبعاده على الرضا الوظيفي.

ومن هنا جاءت الإشكالية على النحو التالي: إلى أي مدى يمكن لممارسات التسويق الداخلي أن تؤثر على الرضا الوظيفي للعاملين بمؤسسة قديلة؟

ويتفرع هذا التساؤل الرئيسي للتساؤلات التالية:

✓ فيما تتمثل الخلفية النظرية لكل من التسويق الداخلي والرضا الوظيفي؟



- ✓ ما هو مستوى تطبيق التسويق الداخلي في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية؟
- ✓ ما مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية؟
- ✓ ما هو أثر التسويق الداخلي بأبعاده على الرضا الوظيفي للعاملين بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية؟

2. الدراسات السابقة:

تطرت العديد من الدراسات السابقة للبحث في العلاقة بين ممارسات التسويق الداخلي والرضا الوظيفي، وتناولته من زوايا مختلفة وقد تنوعت هذه الدراسات بين عربية وأجنبية، حيث سنستعرض مجموعة منها:

❁ الدراسات العربية السابقة:

❁ الدراسة الأولى: رسالة ماجستير لمجوبي محمد الأخضر 2010 بعنوان: "أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والمصدقية في المؤسسة الخدمية حالة القطاع البنكي في الجزائر، حيث سعت الى معرفة وجود ومدى تأثير مزيج التسويق الداخلي ممثلا في (الأنشطة الوظيفية، الالتزام، التوزيع الداخلي، الترويج الداخلي) على مستوى الرضا الوظيفي ودرجة المصدقية في البنوك المختارة. ومن أجل ذلك تم توزيع 70 استبانة على عينة من موظفي البنوك العمومية الجزائرية في منطقة ورقلة، وتوزيع 100 استبانة استبانة على عينة من زبائن تلك البنوك.

وقد بينت نتائج الدراسة أنّ التسويق الداخلي كمفهوم وفلسفة لا يعرف شيوعا في البنوك، ولكن توجد ممارسة لبعض أنشطته بشكل ضمني في الإطار العادي لإدارة الموارد البشرية، كما توصلت النتائج الى وجود علاقة ارتباط قوية بين تطبيق مزيج التسويق الداخلي ودرجة المصدقية، وكذلك وجود علاقة إيجابية بينه وبين الرضا الوظيفي.

❁ الدراسة الثانية: دراسة علي بابكر 2018 بعنوان: "أثر ممارسات (أبعاد) التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي وأداء العاملين"، حيث سعت هذه الدراسة الى بيان أثر ممارسات التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي وأداء العاملين بالبنك السوداني الفرنسي، حيث تم توزيع 100 استبانة على عينة ملائمة من العاملين بالبنك السوداني الفرنسي وتم استرجاع 91 استبانة.

وتوصلت النتائج أن التسويق الداخلي من خلال أبعاده محل الدراسة (التدريب، التحفيز، التمكين، الاتصال الداخلي) له أثر إيجابي على الرضا الوظيفي للعاملين بالبنك السوداني الفرنسي، كما له تأثير إيجابي على أدائهم لأعمالهم بجودة عالية.

❁ الدراسة الثالثة: دراسة أيمن عبد الله محمد أبو بكر 2014 بعنوان: "أثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا العاملين -دراسة حالة بنك أبو ظبي الإسلامي بالإمارات"، حيث هدفت هذه الدراسة الى اختبار أثر ممارسات التسويق الداخلي المتمثلة في (التمكين، البرامج التدريبية، الحوافز والمكافآت، الاتصال الداخلي) على رضا العاملين ببنك أبو ظبي الإسلامي فرع مدينة العين، حيث تم توزيع 100 استبانة على عينة عشوائية، وتم استرداد 85 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

وتوصلت نتائج البحث الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات: التمكين، البرامج التدريبية، الاتصال الداخلي، الحوافز والمكافآت على رضا العاملين بالبنك.

✿ **الدراسة الرابعة: أطروحة دكتوراه لمهني ليلي 2022** بعنوان: "مساهمة التسويق الداخلي في تطوير الرضا الوظيفي من منظور موظفي الوكالات البنكية لولاية معسكر"، حيث هدفت هذه الدراسة الى معرفة أثر تطبيقات التسويق الداخلي على رضا الموظف، حيث تم توزيع 280 استبيان على عينة من الموظفين في الوكالات البنكية (الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط، بنك القرض الشعبي الجزائري، البنك الوطني الجزائري، البنك الخارجي الجزائري، بنك الفلاحة والتنمية، بنك التنمية المحلية) وتم استرجاع 206 استبيانا صالحا للدراسة.

وخلصت الدراسة الى جملة من النتائج أهمها تفاوتت في درجة ممارسات التسويق الداخلي من منظور الموظفين في الوكالات البنكية، وظهرت تباين على مستوى أبعاد الرضا الوظيفي.

✿ **الدراسات الأجنبية السابقة:**

✿ **الدراسة الأولى: دراسة 2022 Nuha Hassan Elmubasher Eltayeb, Azza Babiker Mohamed Ali** بعنوان **The effect of internal marketing determinants on employee satisfaction**، هدف هذا البحث الى دراسة أثر التسويق الداخلي على الموظف، كما يهدف الى معرفة أثر المتغيرات المستقلة وهي التدريب الداخلي، التوظيف والمكافآت والاتصال الداخلي في المنظمة على المتغير التابع المتمثل في رضا العاملين. حيث تم إجراء الدراسة على عدة مستويات إدارية لموظفي القطاع المصرفي، وتم توزيع 322 نسخة من الاستبيان وتم استرجاع 250 استبيان صالحة للتحليل باستخدام spss.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن ثقافة المنظمة لها تأثير قوي على رضا الموظف، وجاء هذا المتغير في المرتبة الأولى بين المتغيرات الأخرى ويليه متغير الحوافز والمكافآت من حيث تأثيرها على رضا العاملين.

✿ **الدراسة الثانية: دراسة 2022 Dr.R. Rutuja vinay dhanale, Radha Pavitra yalamarti** بعنوان **Sethumadhavan, Impact of internal marketing on employee job satisfaction**، حيث هدفت الى دراسة تأثير التسويق الداخلي على رضا الموظفون في المنظمة. وتم توزيع الاستبيان على عينة من عمال منظمة توظيف تكنولوجيا المعلومات والمقدرة ب 100 عامل. وتم تحليل البيانات باستخدام ANOVA أحادي الاتجاه، واختبار T وتحليل الارتباط والانحدار.

وتوصلت النتائج الى وجود علاقة ارتباطية إيجابية متوسطة بين التسويق الداخلي والرضا الوظيفي.

✿ **الدراسة الثالثة: دراسة 2017 Nazneen Islam Rony, Norazah Mohd Suki** بعنوان **Modelling the relationships between internal marketing factors and employee job satisfaction in oil**

and gas industry، هدفت هذه الدراسة الى تقييم التأثير بين عوامل التسويق الداخلي (مكافآت الموظفين الخارجية والجوهرية، القيادة، الاتصال الداخلي، التدريب والتطوير) والرضا الوظيفي للموظفين في صناعة النفط والغاز. حيث تم تلقي 215 استبيانا كاملا وقابلا للاستخدام، واستخدمت الانحدارات المتعددة لتحليل البيانات.

وبينت نتائج الدراسة أن الاتصال الداخلي له التأثير الأقوى على الرضا الوظيفي للموظفين في صناعة النفط والغاز.

❁ التعقيب على الدراسات السابقة:

بعد استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية المتعلقة بالتسويق الداخلي والرضا الوظيفي، توصلنا الى الملاحظات التالية والمتمثلة في أوجه التشابه والاختلاف مع الدراسة الحالية وتمثل في الآتي:

❁ تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في دراسة نفس المتغير المستقل (التسويق الداخلي) والمتغير التابع (الرضا الوظيفي) وإبراز أثر أبعاد التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي.

❁ تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أبعاد التسويق الداخلي وحيث حدد البعض جزءا من هذه الأبعاد وأضاف أبعادا أخرى، كما لم تتطرق الدراسات السابقة الى أبعاد الرضا الوظيفي في حين أن الدراسة الحالية قامت بالتطرق لها.

❁ تشترك الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أداة جمع البيانات والمتمثلة في الاستبانة.

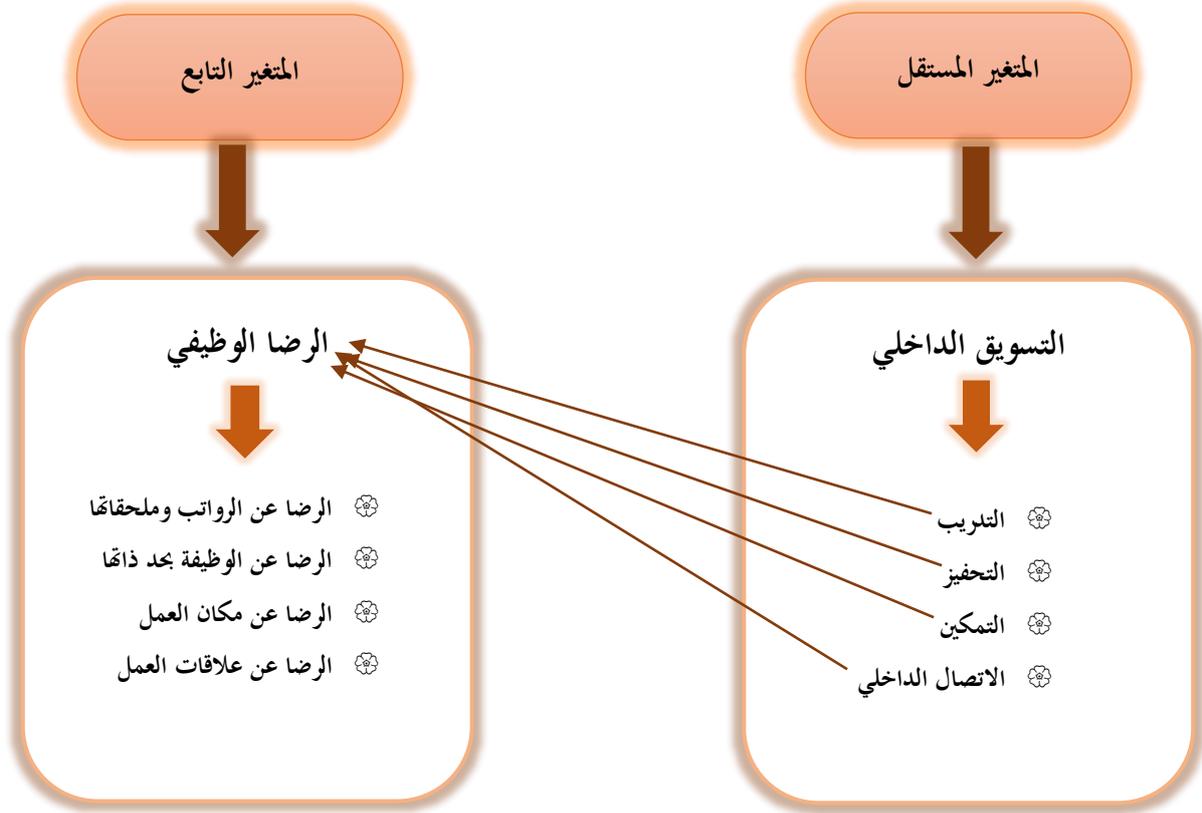
❁ أغلب الدراسات السابقة قامت بتطبيق دراسة الحالة للموضوع في قطاع خدمي (البنوك)، في حين الدراسة الحالية قامت بتطبيقها في قطاع إنتاجي.

3. نموذج وفرضيات الدراسة:

أ- نموذج الدراسة

قصد الإجابة على إشكالية الدراسة وتحقيق أهدافها، تم إعداد نموذج للدراسة استنادا الى دراسات سابقة درست متغيرات الدراسة. حيث يتكون نموذج الدراسة من متغيرين كما هو موضح في الشكل أدناه، يتمثل المتغير المستقل في التسويق الداخلي والذي تم قياسه من خلال أبعاده المتمثلة في (التدريب، التحفيز، التمكين، الاتصال الداخلي)، والمتغير التابع تمثل في الرضا الوظيفي والذي تم قياسه من خلال (الرضا عن الرواتب وملحقاتها، الرضا عن الوظيفة بحد ذاتها، الرضا عن مكان العمل، الرضا عن علاقات العمل).

الشكل (1): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

ب- فرضيات الدراسة:

للإجابة على مجمل التساؤلات تم اقتراح الفرضيات التالية بهدف مناقشتها ومن ثم الحكم على مدى صحتها أو خطئها:

- تولي مؤسسة قديلة للمياه المعدنية اهتماما متوسطا للتسويق الداخلي بأبعاده (التدريب، التحفيز، التمكين، الاتصال الداخلي).
- يوجد رضا وظيفي لدى العاملين في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي للعاملين بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية.

وتفرعت عن هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية والمتمثلة فيما يلي:

- 1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على الرضا الوظيفي.
- 2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على الرضا الوظيفي.
- 3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين على الرضا الوظيفي.
- 4- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي

4. التعريفات إجرائية:

✳ التسويق الداخلي: عملية مبادلة داخلية بين المنظمة والموظفين العاملين فيها، والهدف منه هو إيصال رسالتها لعاملها بغية تحقيق أهدافها.

✳ الرضا الوظيفي: حالة من الارتياح والقبول عن إشباع الحاجات والرغبات التي توفرها الوظيفة وبيئة العمل.

5. التموضع الإستمولوجي ومنهجية الدراسة:

أ- التموضع الأستمولوجي:

أصبح من الضروري الاهتمام بالتفكير الأستمولوجي والفهم الجيد للنماذج الأستمولوجية للقيام بالبحوث وذلك بهدف إضفاء صفة الشرعية والقبول على العمل العلمي والنتائج المستخلصة منه، حيث أن اختيار الباحثين لمنهجية معينة وجعلها مفضلة وخاصة بهم يعود الى التموضع الأستمولوجي لكل باحث.

فالتموضع الأستمولوجي هو ما يمكن الباحث من طرح الإشكالية والأسئلة المناسبة، بالإضافة الى معرفة ما يريده من نتائج عند الانتهاء من بحثه.

حيث تم في هذه الدراسة الاعتماد على النموذج الوضعي-الوصفي، الذي يضع المعرفة كوصف للواقع وذلك من أجل فهم ومعرفة علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة أي من أجل فهم العلاقة والأثر السببي لمتغير التسويق الداخلي وأبعاده على متغير الرضا الوظيفي. ويرتكز هذا النموذج على حيادية التحليل والموضوعية، كما تكون الفرضيات فيه واقعية وكذلك محددة، وتكون الأولوية للمعطيات الكمية عن طريق الاعتماد على المسارات الكمية. وتحدد قيمة المعرفة العلمية في هذا النموذج بمدى قابليتها للتحقق. وترتكز هذه الدراسة على المقاربة الافتراضية- الاستنتاجية (المنطق الاستنتاجي)، حيث أن الاستنتاج هو وسيلة لإثبات صحة أو خطأ الفرضيات المصاغة من خلال النتائج التي تم الحصول عليها من تحليل البيانات المجمعة.

ب- منهج الدراسة:

بغية الوصول الى الأهداف المرجوة، وبهدف الإجابة على الإشكالية المطروحة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على الاستنتاج لبناء المعرفة في الشق النظري والمفاهيمي للدراسة، فهو المناسب والملائم لدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة



وتحليل العلاقة بينهما، أما في الجانب التطبيقي تم الاعتماد في دراسة حالة على المنهج الذي يعتمد على اختيار عينة من مجتمع الدراسة و توزيع الاستبيان لجمع البيانات الميدانية من المؤسسة محل الدراسة، ثم القيام بمعالجة نتائج الاستبيان من خلال برنامج SPSS الإحصائي وتحليل نتائجه وتفسيرها والتعليق عليها.

6. تصميم الدراسة:

٤٥ هدف الدراسة:

يهدف هذا البحث الى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

- إبراز واقع تطبيق التسويق الداخلي في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية.
- قياس مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية.
- معرفة التأثير الفعلي لممارسات التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.
- التعرف على أبعاد التسويق الداخلي الأكثر تأثيراً على الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية.

٤٥ نوع الدراسة:

علاقة سببية لمعرفة أثر ممارسات التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية.

٤٥ مدى تدخل الباحث:

حاولت الباحثة الإلمام بجميع وكافة الوقائع والأحداث دون تدخل مقصود أو المساس والتغيير بها.

٤٥ التخطيط للدراسة:

غير مخططة (ميدانية)، حيث ستجرى الدراسة التطبيقية في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية حمورة-بسكرة-.

٤٥ مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من موظفين إداريين وموظفين في خطوط الإنتاج لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية حمورة-بسكرة-.

٤٥ المدى الزمني:

تمت الدراسة بشكل مقطعي خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية 2024/2023.

7. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذا الموضوع في الجوانب التي يتطرق إليها:

حيث يعتبر موضوع التسويق الداخلي من المفاهيم الحديثة في الإستراتيجيات التسويقية لكونه يهتم بالعاملين داخل المنظمة، والتي تعتبر أهم مورد الذي يعزز فعالية المؤسسة الاقتصادية. حيث لا يمكن تحقيق أي تحقيق أي تقدم في جودة المنتجات وبالتالي رضا المستهلكين إلا من خلال الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة.

8. صعوبات الدراسة:

- نقص الكتب التي تتناول موضوع التسويق الداخلي.
- تشابه المصطلحات المرتبطة بالموضوع في المراجع.
- صعوبة استرجاع كل استمارات الاستبيان الموزعة على العاملين.

9. هيكل الدراسة:

بغرض الإلمام بجوانب الموضوع ومن أجل الوصول الى النتائج المرجوة للدراسة، تم تقسيم هذا البحث الى فصلين كما يلي:

- **الفصل الأول:** يمثل الإطار النظري للتسويق الداخلي والرضا الوظيفي وهو بدوره تم تقسيمه الى ثلاثة مباحث، حيث أن المبحث الأول تم التطرق فيه الى الإطار النظري للرضا الوظيفي من خلال تناول مفهومه وشرح النظريات المفسرة له، أما المبحث الثاني تناول الإطار النظري للتسويق الداخلي من خلال تحديد مفهومه وأهميته وأبعاده، أما المبحث الثالث يتضمن شرح العلاقة النظرية لكل من أبعاد التسويق الداخلي والرضا الوظيفي.
- **الفصل الثاني:** تناول هذا الفصل الإطار التطبيقي للدراسة ويتمحور حول دراسة واقع التسويق الداخلي وأثر أبعاده على الرضا الوظيفي حيث تم تقسيمه الى ثلاثة مباحث، المبحث الأول تم التطرق فيه الى تقديم عام حول المؤسسة محل الدراسة المتمثلة في مؤسسة قديلة والهيكلة التنظيمي لها، والمبحث الثاني عالج الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية، أما المبحث الثالث تم من خلاله عرض والتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة واختبار الفرضيات لتتختم بمجموعة من النتائج والاقتراحات.



الفصل الأول



تمهيد:

أصبح التسويق في عصرنا الحالي الدعامة الأساسية لنجاح المنظمات وأساس بقائها بغض النظر عن نوعها خدمية كانت أو إنتاجية؛ فالتسويق الناجح هو الذي يقود المنظمة الى النجاح، وذلك من خلال بدأ خططها التسويقية بموظفيها وليس بالزبائن، حيث يعتبر الموظفين بمثابة الروح المبدعة والدافعة نحو إرضاء العملاء الخارجيين. وقد أدى هذا الى بناء مفهوم تسويقي يهتم بالموظفين كعملاء داخليين يسمى بالتسويق الداخلي.

وأصبحت ممارسات التسويق الداخلي أداة حيوية لتعزيز الأداء وبناء بيئة عمل إيجابية، حيث تتجسد قوة هذه الممارسات في قدرتها على تحفيز الموظفين وتعزيز انتمائهم للمنظمة، باعتبارهم السوق الأول لها ووظائفهم تمثل منتجات داخلية التي يجب تصميمها وتطويرها بما يتفق مع رغبات وحاجات الموظفين. وهذا ما يساهم بشكل كبير في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، الذي يعتبر مؤشر حيوي لصحة المنظمة وذلك من خلال الفهم العميق لاحتياجات العاملين وتوجهاتهم. وعليه سوف يتم التطرق في هذا الفصل النظري الى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: أساسيات حول التسويق الداخلي

المبحث الثاني: ماهية الرضا الوظيفي

المبحث الثالث: أثر ممارسات التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي

المبحث الأول: أساسيات حول التسويق الداخلي

ظهر مفهوم التسويق الداخلي ليلفت انتباه المنظمات خدمية كانت أو إنتاجية إلى أهمية العنصر البشري، وإبراز قيمته ودوره في تحقيق الميزة التنافسية. إذ ينبغي على المنظمات وفق هذا المفهوم أن تسعى جاهدة إلى الاهتمام بالعنصر البشري ومعاملته كعميل وجب إرضاءه، وتحقيق احتياجاته كما هو الحال بالنسبة للعملاء الخارجيين.

المطلب الأول: مفهوم التسويق الداخلي ومراحل تطوره

إن التسويق الداخلي لم يأتي بشكل منفصل ومستقل عن المفهوم التسويقي بصفة عامة الذي يركز على: عملية التبادل التي تكون بين أطراف معينة في السوق، التوجه بالمستهلك، التكامل بين الأنشطة الوظيفية للمنظمة، التوجه بالربح في الأجل الطويل. إذ تم تطبيقه بشكل سليم فانه يصبح بمثابة الأداة الأساسية التي تمكن المنظمة من الاعتماد عليها لتطبيق أي مفهوم أو فلسفة تسويقية فرعية مثل التسويق الداخلي. (ابو النجا، 2008، صفحة 150)

والمحور الأساسي لمفهوم التسويق الداخلي هو المبدأ القائل "كي تكسب الشركة عملاء راضين فعليها أن ترضي موظفيها"، وهذا لا يمكن تحقيقه إلا إذا تم معاملة الموظفين كعملاء داخليين، والوظائف كمنتجات داخلية وتوفير منتجات داخلية تلي احتياجات ورغبات هؤلاء العملاء الداخليين، مع مراعاة أهداف المنظمة، ومن خلال تطبيق الممارسات التسويقية على تصميم الوظائف وطرق تحفيز الموظفين.

الفرع الأول: تعريف التسويق الداخلي

لقد وردت العديد من التعريفات حول مفهوم التسويق الداخلي، حيث كان معظم هذه التعريفات يدور حول الفكرة الأساسية للتسويق الداخلي والتي ترتبط بشكل أساسي بالقوى العاملة داخل المنظمة، وتقوم الفكرة الأساسية لاستراتيجية التسويق الداخلي على إن جميع القوى العاملة داخل المنظمة يجب أن تبذل قصارى جهدها من أجل زيادة فعالية وكفاءة أنشطة التسويق الخارجي للمنظمة. (الزيادات و العوامة ، 2012، صفحة 320)

ومن التعريفات ما ورد على التسويق الداخلي وفق آراء الباحثين ويتسلسل زمني:

الجدول (1): تعريفات التسويق الداخلي

الباحث	التعريف
(Christopher, et., al.,1991,8)	التسويق الداخلي يعني تطوير خطط وإجراءات استراتيجية للتحديد والتشارك في إدارة أي نشاط داخلي يكون هدفه هو تعزيز أو نجاح خطط التسويق الخارجية.
(Berry & Parasuraman, 2000,176-177)	التسويق الداخلي هو جذب، وتطوير، وتحفيز، والاحتفاظ بالموظفين المؤهلين من خلال المنتجات -الوظائف التي تلبي احتياجاتهم، وهو فلسفة معاملة الموظفين كزبائن داخليين، وهي استراتيجية تشكيل المنتجات -الوظائف لتلائم احتياجات الموظفين.
(Varey & Lewis,2000,293)	المفهوم الواسع للتسويق الداخلي كإطار عمل إداري، وليس مجرد ممارسة تسويقية، وله العديد من الآثار التي تترتب على إدارة المنظمة.
(Vioma,2000,246)	عملية إدارة جميع العلاقات الداخلية مما يؤثر على إدراك الزبائن الخارجيين للقيمة، من خلال تحديد هذه العلاقات الداخلية والحفاظ عليها وتطويرها عند الضرورة.
(Ahmed & Rafik ,2002,11)	جهداً مخططاً باستخدام نهج شبيه بالتسويق موجه إلى تحفيز الموظفين، من أجل تنفيذ الاستراتيجيات التنظيمية ودمجها نحو التوجه بالزبائن.
(Dunmore,2002 ,23)	التسويق الداخلي يهتم بالموارد والأنشطة التي تحدث داخل المنظمة والتي تؤثر على طبيعة ثقافتها وقدرتها التنافسية كمسار لتحقيق الغرض منه.
(Barton & Harris ,2003,123)	تلك الأنشطة التي تعمل على تحسين الاتصالات الداخلية والوعي بالزبائن بين الموظفين، والروابط بين هذه الأنشطة وأداء السوق الخارجية.
(Berthon, et. Al.,2005,151)	يجادل بأن موظفي المنظمة هم أول سوق لأي منظمة وهو ينطوي على تحفيز وتعليم موظفي المنظمة.

يشمل التسويق الداخلي إجراءات إدارية تمكن جميع أعضاء المنظمة من فهم أدوار كل منهم وقبولها والوفاء بها من اجل تنفيذ استراتيجية التسويق. ويساعد الرضا الجيد للزبائن الداخليين للمنظمات على جذب، واختيار، والاحتفاظ بالموظفين المتميزين الذين يقدرون ويثمنون دورهم في تقديم خدمة متميزة للزبائن الخارجيين	(Kurtz, 2008,314-315)
هو أحد اهم عناصر التسويق الشمولي، ويشير الى مهمة التوظيف والتدريب وتحفيز الموظفين القادرين الذين يرغبون بخدمة الزبائن بشكل جيد.	(Kotler & Keller 2016, 46-47)
مهمة التوظيف بنجاح، تدريب وتحفيز العاملين القادرين على خدمة الزبائن بشكل جيد.	(Kaplan, 2017,7)
عملية تحفيز وتمكين موظفي المنظمة للعمل كفريق من اجل تحقيق الرضاء العام للزبائن وبالتالي المنظمة ذاتها، ويتعلق الأمر بمعاملة الموظفين كزبائن من اجل المساعدة في جعل مكونات العمل تعمل بتناغم وتوصيل رسالة واضحة.	(Miczek, 2018,69)
يتم التعرف على التسويق الداخلي بشكل متزايد كأداة لإضفاء الطابع التنظيمي على القيم التنظيمية، وتحسين التزام الموظف وتعزيز رضا الزبائن.	(Bohnenberger, et al.,2019,7)

المصدر: علي أكرم عبد الله علي الحرباوي، العلاقة بين التسويق الداخلي وجودة حياة العمل في تعزيز الالتزام التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدرسين العاملين في عدد من المدارس الثانوية، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، جامعة الموصل، موصل 2020، ص 64-65

من خلال التعريفات السابقة، يمكن لنا الوصول الى العناصر الرئيسية الخمس للتسويق الداخلي حسب احمد ورفيق وهي: (اقطي و بن عبيد، 2017، صفحة 253)

- إثارة دافعية الموظفين وتحقيق رضاهم.
- التوجه بالمستهلك، وتحقيق رضاه.
- التعاون والتكامل الوظيفي.
- اتباع المدخل التسويقي لتحقيق العناصر الثلاث السابقة.
- تنفيذ استراتيجيات محددة للمنظمة، وكذلك استراتيجيات وظيفية محددة.

ومنه يتضح أن فلسفة تطبيق التسويق الداخلي تسعى الى: إثارة دافعية الموظفين وتحقيق رضاهم، التوجه بالمستهلك، التعاون والتكامل الوظيفي من اجل التنفيذ الناجح لاستراتيجيات المنظمة الكلية والوظيفية بغية تحقيق الأهداف الخاصة بالسوق الذي تنشط فيه وبالأخص إرضاء المستهلك النهائي. (حليلو و عريف ، 2018، صفحة 89)

- فالتسويق الداخلي هو فلسفة إدارية مرتبطة بثلاث إدارات في المنظمة هي إدارة الموارد البشرية، التسويق، والإدارة الاستراتيجية. (اقتي و بن عبيد، 2017، صفحة 251)

ويمكن تصنيف مختلف التعاريف المتعلقة بالتسويق الداخلي الى مجموعات على أساس المجال والمقاربة التي تعتمدها: (زياني و غناني ، صفحة 248)

✚ **التسويق الداخلي كمرادف لإدارة الموارد البشرية:** نظرا لتركيزه على موظفي الخط الأمامي بداية من استقطابهم، وانتقائهم وتدريبهم الى غاية تحفيزهم وتحقيق رضاهم. فهو بذلك يعتبر بمثابة فلسفة الإدارة التي تقوم على الفهم والتقدير لأدوار الموظفين في المنظمة وصولا بها الى تحقيق رضا المستهلك.

✚ **التسويق الداخلي كاستعمال لأدوات وتقنيات التسويق على السوق الداخلي للمنظمة:** حيث يتم العمل على نشر وتوسيع مسؤولية النشاط التسويقي الى كل وظائف المنظمة وبيع مسؤولية إرضاء الزبائن الى الموظفين في إطار بيئة تنظيمية مساعدة.

✚ **التسويق الداخلي كشرط لتحقيق رضا المستهلك النهائي:** فهو بذلك مقارنة استراتيجية من اجل توجيه مواقف وسلوكيات الموظفين نحو تبني التوجه بالمستهلك. وقد يتحقق ذلك من خلال العمل على تحيز وتمكين كل أعضاء المنظمة من اجل الوعي بالزبائن، وتبني التوجه بالمستهلك لتلبية ربات وحاجات الزبائن الخارجيين والالتزام بأهداف المنظمة.

✚ **التسويق الداخلي كمصدر للميزة التنافسية:** كونه أحد أشكال التسويق داخل المنظمة والذي يركز على جذب انتباه الموظفين الى الأنشطة الداخلية التي بحاجة الى تغيير من اجل تحسين أداء وصورة وكذا سمعة المنظمة في السوق الخارجي.

الجدول (2): مقاربات التسويق الداخلي

مقاربات التسويق الداخلي	الباحث	التعريف
التسويق الداخلي كمرادف لإدارة الموارد البشرية	Gronroos (1990)	فلسفة الإدارة التي تقوم على القيم والتقدير لأدوار الموظفين في المنظمة.
	Forman & Money (2001)	التدريب المستمر لموظفي الخط الأمامي من أجل زيادة معارفهم ومهاراتهم التسويقية في استغلال الفرص التسويقية.
	Kotler (2003)	العمل على استقطاب وتدريب وتحفيز الموظفين من أجل خدمة الزبائن على أحسن وجه.
التسويق الداخلي كاستعمال لتقنيات التسويقية داخليا	Persey & Morgan (1991)	هو تطوير برامج تسويقية موجهة نحو الداخل باستعمال تقنيات التسويق الخارجي.
	Gimore & Carson (1995)	العمل على نشر مسؤولية النشاط التسويقي الى كل وظائف المنظمة وبيع مسؤولية إرضاء الزبائن الى الموظفين في إطار بيئة تنظيمية مساعدة.
	بالونتين (2000)	هو مقارنة استراتيجية من أجل توجيه موقف وسلوكيات الموظفين نحو تبني التوجه بالمستهلك.

<p>العمل على تحفيز وتمكين كل أعضاء المنظمة من اجل الوعي بالزبون وتبني التوجه بالمستهلك لتلبية رغبات وحاجات الزبائن الخارجيين والالتزام بأهداف المنظمة.</p>	<p>Varey (2001)</p>	<p>التسويق الداخلي كأداة لإرضاء الزبائن الخارجيين</p>
<p>أحد أشكال التسويق داخل المنظمة الذي يركز على جذب انتباه الموظفين الى الأنشطة الداخلية التي هي بحاجة الى تغيير من اجل تحسين أداء وصورة، وكذا سمعة المنظمة في السوق الخارجي.</p>	<p>بالونتين واخرون (2000)</p>	<p>التسويق الخارجي كمصدر للميزة التنافسية</p>

المصدر: نجية زياني، فريدة غناني، سيدي ساهل محمد، التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية في المنظمات الخدمية، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، العدد الثاني، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر قايد، تلمسان، الجزائر، ص 249

ومن خلال ما سبق وحسب الأستاذان احمد ورفيق يمكن القول إن التسويق الداخلي: هو تلك الجهود المخططة والقائمة على استخدام المدخل التسويقي، للقضاء على المقاومة التنظيمية للتغيير، وتحقيق التعاون والتكامل الوظيفي بين الموظفين تجاه التنفيذ الفعال لإستراتيجيات المنظمة الكلية والوظيفية، وبشكل يمكن في النهاية من تحقيق رضا المستهلك. (Ahmed و Rafiq, 2002, صفحة 10)

ويتصف التسويق الداخلي بميزات وخصائص مستمدة من تكامل تطبيقات إدارة الموارد البشرية والإدارة التسويقية، ويمكن تلخيص اهم الخصائص فيما يلي:

- ✓ **التسويق الداخلي عملية اجتماعية:** فهو يطبق داخل المنظمة لإدارة عملية التبادل والتفاعل بين المنظمة والعاملين بها. فالعاملين لا تقتصر حاجاتهم على الحاجات المادي فقط، وإنما هنالك حاجات اجتماعية مثل الأمن والانتماء والصدقة يريدون إشباعها، وهذا ما يتحقق من خلال التسويق الداخلي. (العالول، 2016، صفحة 21)
- ✓ **التسويق الداخلي عملية إدارية:** من حيث انه يعمل على تكامل الوظائف المختلفة داخل المنظمة من خلال الآتي: (العيسى، 2018، صفحة 18)

❖ قيام المنظمة باختيار العاملين الذين يمتلكون الكفاءة، المهارات، والخبرات اللازمة لإنجاز أنشطة المنظمة، الهادفة الى إشباع حاجات العملاء الخارجيين وتحقيق رغباتهم.

❖ على المنظمة أن تركز جهودها نحو إعداد العاملين من حيث الاهتمام ببرامج التدريب والتطوير، فضلا عن تحفيزهم لأداء أعمالهم بكفاءة.

✓ **التسويق الداخلي فلسفة عمل واستراتيجية في نفس الوقت:** حيث يظهر كفلسفة من خلال التنسيق بين مختلف الأنشطة والعمل على إيجاد التفاعلات اللازمة في إطار شبكة من التعاون التي تهدف الى التأثير والرفع من الإنتاجية، وإيجاد الاهتمام المناسب لمختلف العاملين عبر تطوير بيئة ومناخ العمل. ويظهر كاستراتيجية من خلال التأثير في العمليات التشغيلية المتعلقة بتنفيذ الاستراتيجية عبر إزالة الحواجز بين العاملين، مواجهة التحديات التنافسية المفروضة، تطوير من قدرات العاملين وبناء فهم أعمق وأوضح لتنفيذ المهام داخل المنظمة. (بوخاتم و بوزار ، 2022، صفحة 319)

✓ **التسويق الداخلي عملية اختيارية:** فهو العاملين للحصول على النتائج الجيدة، ويستخدم في تسيير روح الإبداع. فيكون التسويق أكثر نجاحا عندما يكون الالتزام عالي عند المستويات العليا في الإدارة وكذلك عندما يلتزم به كافة العاملين ويكون أسلوب الإدارة المفتوحة هو الأسلوب السائد. (القحطاني، 2023، صفحة 559)

✓ **التسويق الداخلي توجه مستقبلي وطريقة للتفكير:** حيث انه ينظر الى تحقيق الأرباح على المدى الطويل للمنظمة من خلال التوجه نحو المستهلك ونحو الموظف بشكل متوافق. (عجيله و بن جروة، 2020، صفحة 228)

الفرع الثاني: مراحل تطور التسويق الداخلي

إن مصطلح التسويق الداخلي ليس مفهوما جديدا ولكنه لم يحظى بالاهتمام الذي يستحقه في المنظمات الإنتاجية. ولقد تعددت وجهات النظر التاريخية للتسويق الداخلي، حيث يذكر الباحثون أن ظهور هذا المفهوم كان في بداية الخمسينيات حيث تم مناقشته بشكل غير مباشر في أدبيات إدارة الجودة الشاملة. (اقتي ج.، 2014، صفحة 79).

وهنالك من يرى أن Arbeit، Sasser، 1976 هم أول من ادخلوا مفهوم التسويق الداخلي، حيث انهم كانوا من أوائل الذين دافعوا عن فكرة أن موظفي المنظمة الخدمية هم السوق الأول وانهم بمثابة عملاء لها. (George و Prakash، 2019، صفحة 117)

غير أن أدبيات التسويق الداخلي تؤكد تبلور وبروز مفهوم التسويق الداخلي كان مع نهاية السبعينات وبداية الثمانينات، ومنذ ذلك الحين والعديد من المؤلفين والباحثين يقدمون إسهامات ومقاربات مختلفة. (محموي ، 2010، صفحة 9) وكان أبرزها Berry حيث كان أول من ذكر الحاجة الى التسويق الداخلي لمساعدة المؤسسات على خلق وعي العملاء والدافع للتسويق التفاعلي في أنحاء المؤسسة. وبعده

أثار الموضوع بعض المؤلفين لاعتراف عدد كبير من المؤسسات بالاستفادة من التسويق الداخلي كبرنامج لأنه يعتبر شرط أساسي لنجاح التسويق الخارجي. (قحموش ، 2019 ، صفحة 68)

وهناك من يرى أن التسويق الداخلي هو منظور جديد للتسويق بالعلاقات وامتداد له، حيث أيقنت المؤسسات باختلاف أنواعها أن نجاح تطبيق التسويق بالعلاقات يرتبط أساسا بالعاملين داخل المؤسسة، فاقتناع الموظفين العاملين بالمؤسسة بأهمية وقيمة وجودة المنتجات والخدمات التي تقدمها يسهم بدرجة عالية في رفع أدائهم ومساهماتهم في تحقيق أهداف المؤسسة والتي من أبرزها استمرار العلاقة مع العملاء الخارجيين. (سالمى و اوشاش ، صفحة 285)

وفي التسعينات طور اثنان من الأكاديميين Rafik وAhmed شكلا آخر للتسويق الداخلي، واقترحا في نهجهم أن التسويق الداخلي صعب التنفيذ بسبب النزاعات بين الموظفين والإدارة، واقترحوا في منهجيتهم على كيفية التغلب على الجمود التنظيمي من خلال تحفيز ودمج الموظفين نحو التنفيذ الفعال للاستراتيجيات التنظيمية والوظيفية، والذي يتطلب مجموعة كاملة من أدوار الموارد البشرية، ذلك لان التسويق الداخلي يساهم في فعالية الموارد البشرية. (قحموش ، 2019 ، صفحة 69)

تظهر مختلف الدراسات بأنه توجد ثلاث أشكال مختلفة تؤشر التطور والتقدم الذي عرفه مفهوم التسويق الداخلي وهي: (محموي ، 2010 ، صفحة 15)

المرحلة الأولى: إرضاء وتحفيز الموظف

المرحلة الثانية: التوجه بالمستهلك

المرحلة الثالثة: إدارة التغيير وتنفيذ الاستراتيجيات

1. مرحلة إرضاء وتحفيز العاملين: تتميز هذه المرحلة بالتركيز على الموظفين باعتبارهم عملاء داخليين مما توجب تحفيزهم وإرضائهم، من اجل تقديم أفضل المنتجات والخدمات للعملاء الخارجيين. (قحموش ، 2019)

حيث ركزت كتابات بيرى وزملائه في هذه المرحلة على النقاط التالية: (محموي ، 2010 ، صفحة 15)

- الموظفين كمستهلكين داخليين.
- الوظائف كمنتجات داخلية.
- تحفيز وإرضاء الموظفين.

حيث أن تحقيق رضا الموظف يحفز على تقديم تفاعل أفضل للمستهلك، يؤدي الى تحقيق رضاه. وقد ساهمت هذه المرحلة في خلق: قوى عمل تركز على المستهلك، تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية، خلق الميزة التنافسية، رفع الإنتاجية وخلق محيط عمل مميز. لكن في مقابل ذلك فإن مفهوم التسويق الداخلي يفتقر الى التخطيط. (اقتي ج.، 2014، صفحة 86)

غير أن هذه المرحلة طرحت إشكالات مفاهيمية عدة بسطها Ahmed وRafik وفق ما يلي: (مهني، 2021_2022)

أ-المنتج وهي الوظيفة التي يشغلها الموظف ولا يستطيع اختيارها بنفسه ولا المفاضلة بينها وبين وظائف أخرى، بخلاف العميل الخارجي الذي يستطيع المفاضلة بين منتجات وخدمات المنظمة.

ب-العقد المبرم بين المنظمة والموظف، والذي يُلزمه قبول وظائف أو منتجات لا يرغب فيها.

ج-تنافي أولوية إرضاء حاجات العميل الخارجي قبل النظر الى حاجات العميل الداخلي كقاعدة أساسية من قواعد التسويق مع هذا الطرح.

أي أن التركيز على رضا الزبون الداخلي قد يؤثر سلبا على الاهتمام بحاجات الزبون الخارجي ورغباته، وقد تواجه المنظمة تكاليف مالية كبيرة حتى تتمكن من تقديم التحفيز المادي للموظفين باستمرار. (اقتي ج.، 2014، صفحة 86)

2- مرحلة التوجه نحو المستهلك: تشير هذه المرحلة الى ضرورة الاهتمام بالتواصل و التفاعل الذي يتم بين الموظفين و العملاء، و من هنا ركز Gronross على ما اطلق عليه التسويق التفاعلي، و الذي يقصد به مسؤولية الموظف الأساسية تجاه إشباع حاجات و رغبات العملاء و المستهلكين، كما أشار الى أن هذه العلاقات التفاعلية لا يقتصر تأثيرها على قرارات الشراء و إعادة الشراء، و إنما يمتد تأثيرها بشكل قوي لتوفير الفرص التسويقية التي يمكن للمؤسسة استغلالها و الاستفادة منها. (سالمي و اوشاش، صفحة 289)

ومن اجل الاستفادة من الفرص التسويقية المتاحة، يجب أن تعمل المنظمة على أن يكون لديها: (محموي، 2010، صفحة 15)

- ✓ موظفين لديهم توجه بالمستهلك والسوق.
- ✓ موظفون لديهم عقلية بيعية.
- ✓ وجود تكامل وتناسق ومختلف الوظائف داخل المنظمة. (موظفو الخط الأمامي والخط الخلفي).
- ✓ استخدام التسويق كأساليب وتقنيات داخل المنظمة.

3-مرحلة إدارة التغيير وتنفيذ الاستراتيجيات: ظهرت هذه المرحلة في مؤلفات العديد من الباحثين الذين لخصوا دوره في تنفيذ استراتيجية التغيير، وأولهم Winter 1985 الذي روج لهذا المفهوم معتبرا إياه تقنية في تسيير الموظفين نحو أهداف المنظمة. ويكمن

دوره في تراصف وتحفيز الموظفين تجاه أهداف التنظيمية، شرط ألا تقتصر هذه العملية على فهم وإدراك الموظفين قيمة هذا البرنامج، بل تتعدى ذلك إلى وعيهم لمكانتهم وأهميتهم في تجسيده. (مهني، 2021_2022، صفحة 30)

فالتسويق الداخلي يحمل في طياته ميكانيزم الدمج بين مختلف الوظائف داخل المنظمة، وهو ما ذهب إليه George 1990 الذي اعتبره تسيير عملية الدمج بين وظائف المنظمة، ثم اتضح هذه الفكرة مع مباحث Glassman et McAfee 1992 على أن دور التسويق يكمن في دمج وظيفة إدارة الموظفين مع التسويق يجعل الموظف موردا من موارد الوظيفة التسويقية. (مهني، 2021_2022، صفحة 30)

من خلال هذه المرحلة أصبح واضحا أن أنشطة التسويق الداخلي هي أكثر من التحفيز والتوجه بالمستهلك، بل توسعت لتشمل كل الجهود التي تؤدي الى تقليل الصراعات بين مختلف الوظائف، وتفعيل الاتصالات الداخلية، من اجل تحقيق التنسيق والتكامل بينها للمساهمة في تحقيق رضا المستهلك. (محجوبي ، 2010، صفحة 16)

المطلب الثاني: أهداف وأهمية التسويق الداخلي

الفرع الأول: أهداف التسويق الداخلي

تعددت أهداف التسويق الداخلي بحسب طبيعة نشاط المنظمات وتختلف من منظمة الى أخرى (الصحن، 2002، صفحة 40). لكن الهدف الرئيسي والمشارك للتسويق الداخلي يتمثل في معرفة حاجات الموظفين والعمل على إشباعها، لضمان تشغيل موارد المؤسسة من قبل الموظفين لأجل مصلحة العملاء ورضا المستهلكين. ويرتبط هذا الهدف مع مجموعة من الأهداف الفرعية: (العيسى، 2018، صفحة 16)

- ☼ توفر بيئة عمل داخلية مريحة تساعد العاملين في التعرف الى حاجات العملاء ورغباتهم؛ وذلك من خلال استقطاب الموارد البشرية، واختيارها، وتعيينها في الوظائف التي تتناسب مع خبراتهم ومهاراتهم.
- ☼ التأكيد على قدرة العاملين في المنظمة من حيث الأداء التسويقي، لأن التسويق هو مهمة كل فرد في المنظمة، ولا تنحصر هذه المهمة بإدارة التسويق وحدها.
- ☼ تحقيق الرضا الوظيفي، والمشاركة الوظيفية الفاعلة، والدافعية، والالتزام التنظيمي بين العاملين داخل المنظمة.
- ☼ تكوين المواقف وتقويمها، وتنمية الاتجاهات، والسلوك الإيجابي للعاملين، بحيث يتوافق مع تطبيق خطط المنظمة واستراتيجياتها الموجهة نحو العملاء.

لذلك فتحقيق رضا الموظفين وتعظيم كفاءاتهم والتنسيق بين علاقاتهم والحفاظ على موظفي الجودة، كلها أهداف تفسر مفهوم التسويق الداخلي كوجهة نظر استراتيجية للموظفين باعتبارهم عملاء داخليين ينظرون الى مهام عملهم كمنتجات داخلية تلبي احتياجاتهم وأخيرا تلبي رغبات العملاء الخارجيين، مما ينتج مزايا تنافسية وكسب حصة سوقية عالية وهي الهدف النهائي لكل مؤسسة. (قحموش ، 2019، صفحة 73)

الفرع الثاني: أهمية التسويق الداخلي

كسب التسويق الداخلي اهتماما كبيرا عند الأكاديميين والممارسين، كونه وسيلة لتحسين رضا المستهلك ورضا الموظفين في الوقت نفسه. فهو يعتبر جزء مهم من التغيير والتطوير التنظيمي، وإن غياب فلسفة التسويق الداخلي في المنظمة يؤدي الى مواجهة المنظمة مقاومة من طرف الموظفين تجاه أي عملية تغيير أو تجديد. (اقطي ج.، 2014، صفحة 84)

ووفقا ل Morsy 2011 فإن التسويق الداخلي له فائدتين أساسيتين، الأولى استكمال الجهود التسويقية الاستراتيجية الخارجية من خلال تسهيل التفاعلات الشخصية بين الموظفين والزبائن والتي تشجع جذب الزبائن ورضاهم، أما الثانية فإنها تعمل على التطوير والمحافظة على مكان عمل محفز ومرضي يساهم في تحقيق أهداف التسويق الخارجية والداخلية كالجودة والإنتاجية والكفاءة وهذا يعني إن معالجة قضايا القيمة الداخلية والخارجية بنجاح ستخلق بيئة تسويقية ذاتية تحافظ على نفسها. ويمكن أن تعزز استراتيجيات التسويق الداخلية الناجحة كل من الرضا الوظيفي والاعتزاز بالمنظمة، مما يؤدي الى زيادة السلوك الإيجابي للموظف. (الحرباوي، 2020، صفحة 51)

ويمكن توضيح أهمية التسويق الداخلي لكل من المنظمة والعاملين على النحو التالي:

أولاً: بالنسبة للمنظمة

يكتسي التسويق الداخلي أهميته من المنظمة انطلاقا من ثلاث محاور: (مجبوي ، 2010، صفحة 17)

- إدارة التغيير.
- بناء الصورة العامة للمنظمة.
- استراتيجية المنظمة.

1_ إدارة التغيير: تتعرض المنظمة الى العديد من التغييرات خلال دورة حياتها مثل مواكبة الأنظمة التكنولوجية الحديثة في الأعمال ، أو إجراء التحالفات الاقتصادية مع المنظمات الأخرى ، أو التغييرات في طبيعة المنتجات و الخدمات المقدمة للأسواق ، أو تعديل خطة المنظمة التسويقية و تطويرها؛ لذلك على المنظمة إن تأخذ جميع الجهات ذات العلاقة بالحسبان بما فيهم العاملين داخل المنظمة ، كونهم شركاء في نجاح المنظمة و استمرارها ، و شركاء أيضا في إحداث التغيير ، و هذا التغيير يمكن أن يتم تحقيقه من خلال ممارسات أهداف

التسويق الداخلي ، و ذلك من خلال جعل المنظمة أكثر مرونة و استجابة للتغيرات البيئية ، حيث انه يوفر التعاون و التنسيق الأمثل بين إدارات المنظمة ، و يعمل على تهيئة شبكة اتصالات داخلية قوية تدعم أي فرصة للتغيير داخل المنظمة، و تجعل هذا التغيير مقبولا من جميع اطراف ذات العلاقة. (العيسى، 2018، صفحة 14)

2_بناء الصورة العامة للمنظمة: تعد عملية بناء الصورة الذهنية للمنظمة من الأمور المعقدة التي تشكل تحديا كبيرا أما المنظمات ، و يكمن هذا التحدي بمدى قدرة المنظمة على تحقيق المواءمة بين أعمالها أو وظائفها الداخلية ، و بين علاقاتها الخارجية ، حيث إن هذه المواءمة تتم من خلال الممارسات اليومية للعاملين داخل المنظمة ، و هنا يلعب التسويق الداخلي دورا مهما في تشكيل الصورة الذهنية للمنظمة لدى العملاء و المجتمع؛ من خلال دمج ثقافة العمل ، و الهيكل التنظيمي، و إدارة الموارد البشرية ، و رؤية المنظمة و استراتيجياتها مع الاحتياجات الاجتماعية و المهنية للعاملين ، و بالتالي بناء صورة ذهنية إيجابية لدى العملاء. (العيسى، 2018، صفحة 14)

3_استراتيجية المنظمة: تنفيذ أي استراتيجية يحتاج الى تعاون و تنسيق بين مختلف الأفراد والوظائف، وجهود التسويق الداخلي تعمل على تقليل حدة التداخل والصراع الوظيفي وبناء الالتزام المطلوب لتنفيذ تلك الاستراتيجيات على أحسن وجه. (محجوبي ، 2010، صفحة 18)

ثانيا: بالنسبة للعاملين

إن تطبيق المنظمة لبرامج التسويق الداخلي يعود بالعديد من المنافع للعاملين التي نذكر منها:

تحقيق الرضا لدى العاملين: إن مبدأ مفهوم التسويق الداخلي يقوم على الربط بين رضا العاملين كعملاء داخليين، ورضا عملاء المنظمة الخارجيين، حيث أن نظرة التسويق الداخلي الى العاملون بأنهم عملاء داخليين يهدف الى تحفيز العاملين، ودعمهم، وتدريبهم، وتطويرهم، وتعزيز الاتصالات الداخلية بينهم، وبالتالي إشباع حاجاتهم وتحقيق رغباتهم. الأمر الذي يؤدي بدوره الى إشباع حاجات عملاء المنظمة الخارجيين وتحقيق رضاهم. (العيسى، 2018، صفحة 15)

تطوير وتحسين أداء العاملين: وذلك بتوفير كافة ظروف العمل الملائمة، إضافة الى برامج التدريب والتطوير وغيرها من الأنشطة التي تدخل ضمن برامج التسويق الداخلي والتي تساهم في تحسين إدارة العامل وبالتالي زيادة اعتزازه بالعمل الذي يقوم به. (زياني و غناني ، صفحة 252)

الشعور معنى الوظيفة: برامج التسويق الداخلي تولد شعور لدى الموظف بأهمية المهتم والواجبات التي يقوم بها في المساهمة في تحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة والعاملين، وبالتالي تتغير نظرته لمعنى العمل مما يجعله يسعى الى تحقيق الذات والتميز في العمل، وإشباع الحاجات العليا بدلا من الاكتفاء بالحاجات المادية فقط. (محجوبي ، 2010، صفحة 18)

المطلب الثالث: خطوات تطبيق التسويق الداخلي، المزيج التسويقي الداخلي

الفرع الأول: خطوات تطبيق التسويق الداخلي

إن مفهوم التسويق الداخلي لا يمثل فقط فلسفة بل ينبغي على المؤسسة أن تعتنقها، بل هو فلسفة وأنشطة تحتاج الى جهد وعمل من اجل تبني مفهوم التسويق وتجيده على ارض الواقع. والأنشطة التي نقصدها هنا هي تلك الأنشطة التي تحاكي أنشطة التسويق الخارجي، وهذا ما ذهب إليه كل من كولنز وباين Colins & Payne, 1991، ورفيق واحد Rafik&Ahmed, 2000 حين ربطوا مفهوم التسويق وتطبيق أدوات وأنشطة التسويق الخارجي داخل المنظمة (جنادي، 2017، صفحة 36). التي تشمل حسب الضمور: تحديد السوق، بحوث السوق، تجزئة السوق، الاتصال التسويقي، مراقبة النشاط التسويقي.

وقبل التطرق الى أنشطة التسويق الداخلي من الضروري الوقوف على مفهوم السوق الداخلي.

السوق الداخلي: الفكرة الأساسية لهذا المفهوم هو أن أول سوق تتعامل معه المنظمة، هو السوق الداخلي والذي يتكون من مجموع العاملين في كافة المستويات والوظائف، على اعتبار أن الموظف هو مستهلك داخلي، والوظائف هي منتجات داخلية. وأحد الأفكار الأساسية في مفهوم التبادل بين الموظفين (المستهلك الداخلي) والمنظمة، وقد أشار الى هذا المعنى آدم سميث في كتاباته، حين اعتبر أن العامل يبيع جهده الى المنظمة، وأن سعر البيع يمثل الأجر الذي يتقاضاه. وتشير أدبيات الموارد البشرية الى العديد من النظريات التي تحاول أن تشرح طبيعة العلاقة بين المنظمة والموظف. من بينها نظرية العدالة أو التوازن لأدامز (Adamz, 1963) الذي أشار الى أن الموظف يقيم الوظيفة أو العمل بالمقارنة فيما يقدمه في سبيل هذا العمل وما يحصل عليه من هذا العمل. (محجوبي ، 2010، صفحة 27)

ومن خلال جهود التسويق الداخلي، ينبغي على المنظمة إدارة هذا التبادل بما يحقق التوازن المطلوب وهو الذي يؤدي في النهاية الى تحقيق رضا الموظفين، وتقليل الصراعات بين الوظائف، ودعم التنفيذ الفعال للاستراتيجيات وتحسين العلاقات بين الزبائن في السوق الخارجي. (محجوبي ، 2010، صفحة 27)

وفيما يلي يمكن استعراض الخطوات الأساسية للتسويق الداخلي:

1- تحديد السوق: حيث يجب تحديد السوق بوضوح وذلك من أجل التأكد من المتقدمين والمستفيدين للخدمات الداخلية يمكن تحديدهم بمفهوم الزبائن الداخليين الذي يتطلب إشباع حاجاتهم، وان كل شخص مشارك يقدم الخدمة هو بوضوح يقع ضمن ما يعرف بالسوق، هذا قد يتطلب كامل المنظمة ويعكس العلاقات داخل القسم وبين الأقسام والأنشطة.

2- بحوث السوق: تكمن بحوث التسويق في البحث واستخدام المعلومات من كل المصادر المتاحة واختبارها للحاجات المتعلقة بالتسويق. (محموي ، 2010 ، صفحة 28). وفي بحوث التسويق الداخلي يجب جمع المعلومات وتحليلها باستمرار من كافة المستويات الإدارية في المنظمة، وهذا يساهم في تحديد الفرص الداخلية والخارجية، بحيث تكون كل منها متطابقة وأنشطة بحوث التسويق الخارجي (عطوي ، 2023 ، صفحة 24) .وهي بذلك تساعد على اتخاذ القرارات المناسبة وتكشف الأمور التي من المحتمل أن يكون لها تأثير على نجاح مختلف برامج المنظمة. (محموي ، 2010 ، صفحة 28)

وتحتاج المنظمة الى تجميع المعلومات حول الأشياء والقيم التي هي محل التبادل في السوق الداخلي، وهي ثلاث أنواع رئيسية تركز على: (جنادي، 2017 ، صفحة 38)

أ- معرفة تصورات الموظفين اتجاه مساهمتهم في الوظيفة (ما هو المطلوب منهم تقديمه؟).

ب- معرفة تصورات الموظفين اتجاه ما ينتظرونه من الوظيفة والمنظمة.

ج- معرفة تصورات الموظفين اتجاه توازن عملية التبادل الداخلي (هل يعتقد الموظف انه يقدم أكثر مما يأخذ؟).

وهذه الجوانب مهمة جدا في معرفة توقعات الزبون الداخلي، كون أن أي موظف يعتقد انه يقدم أشياء وفي المقابل يتوقع أن يحصل على أشياء أخرى، وأداء والتزام وولاء الموظف للمنظمة يكون سبب ترجيحه لهذا التبادل. (محموي ، 2010 ، صفحة 29)

وعلى العموم فإن مواضيع بحوث التسويق الداخلي تشمل الآتي: (محموي ، 2010 ، صفحة 29)

- اتجاهات العاملين نحو المنظمة ورسالتها الأساسية.
- مستويات الرضا الوظيفي.
- تقييم المهارات والحاجة للمعرفة والتعليم.
- حاجات ورغبات العاملين.

3- تجزئة السوق: التجزئة الداخلية تعني التقسيم الداخلي الى مجموعات صغيرة ذات خصائص مشتركة، فتنطبق التجزئة بالأسواق الداخلية قد يستهدف المؤسسة بأكملها أو وحدة أعمال أو قسم معين أو مجموعة معينة من الموظفين. (قحموش ، 2019 ، صفحة 29). و تعد هذه الخطوة ضرورية للتأكد من الدقة و ملائمة فعالية الجهود التسويقية الداخلية المستهدفة. (عطوي ، 2023 ، صفحة 24). وغالبا ما تستخدم التجزئة على أساس التفاعل بين الموظفين والعملاء باستخدام معايير تجزئة وتيرة العلاقات مع العملاء وطبيعة هذه العلاقات (منخفضة أو عالية التفاعلات الشخصية)، كما تستخدم التجزئة على أساس دوافع الموظفين وموقفهم اتجاه العمل، حيث جزئت الى ست فئات مختلفة وهي: (قحموش ، 2019 ، صفحة 75)

- الناجون (Survivors): وهم الذين يعملون لكسب المال، ويعتبرون العمل وسيلة يحققون من خلاله ما يريدونه.
 - المستمتعون (Seekers): وهم الذين يعملون لارتياحهم ورضاهم الشخصي، العمل بالنسبة لهم مصدر تحقيق رضاهم والذي يساهم في بناء شخصيتهم.
 - المتجاوزون (Transcendentalist): أولئك الذين يعملون من اجل تطوير وتحسين الذات، والعمل يساعدهم على تحديد رضاهم.
 - المشاركون (Participant): وهم الذين لا يعملون من اجل المال، ولكن من اجل تقديم إسهامات للمؤسسة والعمل الهادف هو مصدر الرضا.
 - المتحمسون (Enthusiastic): الذين يعملون من اجل السعادة، والتفاعل ومساعدة الآخرين باعتبار العمل وسيلة بناء التفاعلات الاجتماعية.
 - المعزلون (Addicts): وهم يعملون لأنهم لا يريدون أن يفعلوا شيئاً آخر، والعمل بالنسبة لهم ملجأ روتيني ضروري.
- وهناك من يرى أن تقسيم مجتمع موظفي المنظمة والعاملين بها ينظر له من الجوانب التالية: (محجوبي ، 2010، صفحة 30)

- التقسيم الجغرافي.
- التقسيم الديموغرافي.
- التقسيم السيكولوجي.
- التقسيم السلوكي.

وهناك من يعتمد معايير أخرى في التجزئة مثل (حالة الموظف، نظام تسليم الخدمة، الأقدمية، أو بحسب الوظائف والأقسام). (محجوبي ، 2010، صفحة 31)

4-الاتصال التسويقي: هذه الخطوة تتضمن القيام بنشر المعلومات التسويقية الدقيقة والحديثة الداخلية والخارجية وهذه الخطوة يجب أن تستهدف تشجيع المشاركة في تحقيق أهداف الأفراد والمؤسسة. (مفتاح و النسر، 2020، صفحة 86)

5-التوجه للسوق: إن الهدف الكلي يجب أن يكون بناء البيئة الداخلية التي تتصف بالمرونة والاستجابة والتي ترسخ لقيم المؤسسة والسلوك الذي يعكس أهداف المؤسسة. إن أهداف المؤسسة التسويقية ومهمتها يجب أن تكون واضحة لجميع الموظفين، وإن تحدد أهداف وأدوار الأفراد بوضوح لكي تمكنهم من رؤية مساهمتهم في تحقيق أهداف المؤسسة. (مفتاح و النسر، 2020، صفحة 86)

إن تنفيذ التسويق الداخلي بشكل صحيح في السوق الداخلي يحتاج الى خلق وعي وإدراك المؤسسة بالجهود التي تبذلها لجذب الموظفين المؤهلين القادرين على تقديم قيمة للعملاء وتحقيق رضا المستهلكين. فكل خطوة من الخطوات السابقة تساهم في عملية التجسيد الفعلي

له بدءاً بتحديد الأولويات التي يتم اعتمادها لتدعيم أهداف التسويق الداخلي كنقطة انطلاق ثم اختيار الأدوات الأكثر كفاءة وتكييفها مع مختلف الموظفين وذلك بتهيئة الثقة المتبادلة بين الإدارة والموظفين تقديم الدعم للموظفين وتشجيعهم للعمل كفريق واحد وتوضيح مدى مساهمتهم للوصول للهدف العام للمؤسسة. (قحموش ، 2019 ، صفحة 78)

الفرع الثاني: المزيج التسويقي الداخلي

بالنظر الى تعريف كوتلر للتسويق، وهو تعريف يتفق عليه اغلب أهل الاختصاص، حيث يقول إن التسويق هو "نشاط إنساني موجه لإشباع الحاجات والرغبات عن طريق التبادل". وبالتأكيد فإن علاقة المنظمة بالموظف هي علاقة تبادل، ولكن ليس تبادل ظريفي أي ينتهي بمجرد انتهاء الصفقة، ولكنه يبقى قائم طالما الموظف لم يقرر المغادرة أو الانسحاب، أو أن المنظمة لم تقرر توقيفه، أي أن المنظمة عندما تقدم الوظيفة الى الموظف فهي تعرض عليه فكرة الانتماء الى المجموعة أو المنظمة التي تسعى الى تحقيق مجموعة من الأهداف مقابل أن يلتزم الموظف بما تسعى إليه المنظمة. وبالنظر الى منطق التوازن الذي يحكم التبادل، فإن على المنظمة أن تسعى دائما الى تطوير جهود تعمل على استمرار هذا التبادل، بما يحقق أهداف الطرفين وذلك من خلال بعض الوظائف كما يلي: (محجوبي ، 2010 ، صفحة 32)

- تجميع وتحليل المعلومات (القيام ببحوث التسويق الداخلي).
- رسم وتصميم المنتج الداخلي (الوظيفة) بما ذلك توضيح المهام والمسؤوليات المطلوبة، والمنافع المترتبة عن ذلك، وتوضيح الرسالة والرؤية.
- التأثير على التنفيذ والالتزام وذلك بالقيام ببعض الأنشطة الترويجية مثل التحفيز، والاتصال الداخلي وزيادة درجة التمكين. التفاعل والتكامل بين هذه الوظائف أو العناصر تشكل ما يعرف بالمزيج التسويقي.

وقد أكد كل من احمد ورفيق أن التسويق الداخلي هو انه مجموعة من العناصر تحت سيطرة الإدارة يتم دمجها للاستجابة لمتطلبات السوق المستهدفة. (قحموش ، 2019 ، صفحة 78)

وبالعودة الى أدبيات التسويق الداخلي، وفيما يتعلق بعناصر أو مكونات التسويق الداخلي، نجد أن العديد من الباحثين (Trumbly & Arnold 1982, Gronroos 1986, Filipo 1981, Berry 1989) يقولون بإمكانية تطبيق عناصر المزيج التسويقي (04PS) على السوق الداخلي، والتي تتمثل في: (مطاحن ، 2009 ، صفحة 21)

- المنتج: وتمثل الوظيفة التي يتم إعلانها للعاملين لاختيار أفضل المرشحين لإنجاز العمل بنجاح.
- السعر: هو التكاليف التي يتحملها العاملون للحصول على معارف ومهارات جديدة بهدف إنجاح تطبيق استراتيجية المنظمة.

- **الترويج:** يتعلق بالاتصالات داخل المنظمة والمشاركة بالمعلومات وتبادل الآراء ولتصميم أنظمة اتصال تربط بين الإدارة والعاملين كذا بين العميل الداخلي والعميل الخارجي.

- **التوزيع:** يقصد به توزيع منتجات العملاء الداخليين أي قنوات الاتصال الداخلية للمنظمة كالمقابلات الرسمية بغية تحقيق أهداف المنظمة بنجاح.

وفيما يأتي توضيح لبعض مظاهر المزيج التسويقي الداخلي مقارنة بالمزيج التسويقي الخارجي: (اقتبي ج.، 2014، صفحة 96)

الجدول (03): مقارنة بين المزيجين التسويقيين الداخلي والخارجي

التسويق الداخلي	التسويق الخارجي
المنتج	
أنواع الوظائف	مزيج المنتج
مستويات التوظيف	خط المنتج
توصيف الوظائف وتحليلها	صفات المنتج
التدريب الداخلي	العلامة
مظهر الموظف ولباسه	التغليف
التوزيع	
تدفق العمل	قنوات التوزيع
مراكز التدريب	نقاط البيع
الترويج	
الفيديوهات والمجلات الخاصة	الدعاية
المنافسة الداخلية	ترويج المبيعات
اللوحات الإعلانية	الإعلان
دور العروض/الثقافة	البيع الشخصي
التسعير	

معدل تعويض الموظفين في الصناعة	ردود فعل المنافسين
الامتيازات/سياسة أوقات العمل الإضافية	سياسات الخصم

المصدر: أقطي جوهر، أثر القيادة الاستراتيجية على التشارك بالمعرفة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، بسكرة، الجزائر، صفحة 96.

أما أحمد ورفيق فيرون بإمكانية تطبيق مقارنة المزيح التسويقي الموسع (07ps) كما يلي: (مجبوي ، 2010، صفحة 39)

- **المنتج:** يعبر عن القيم والمواقف التي ينبغي أن يتحلى بها الموظف والتدريب المستمر للموظفين في سبيل رفع مهارات ومعرفة الزبون الداخلي وإنجاح تنفيذ استراتيجيات المنظمة .
- **السعر:** يعبر عن التكلفة التي يتحملها الموظف في سبيل رفع معرفته، وأيضا التكلفة النفسية لتبني أساليب جديدة في العمل مقابل التخلي عن الأساليب المعتادة وهو ما يطلق عليه تكلفة الفرصة البديلة.
- **الترويج:** يعبر عن مختلف استراتيجيات الاتصال الداخلي من خلال الإعلان والتفاعل وجه لوجه، ولوحة الإعلانات، والنشريات الداخلية .
- **التوزيع:** يشير إلى مكان عقد الاجتماعات والمؤتمرات أين يتم عرض السياسات والمهام الجديدة الواجب تنفيذها، وقد يعبر عنه بالطرف الوسيط عند اللجوء للمستشارين أو وكالات التدريب .
- **الدليل المادي أو الملموس:** على مستوى السوق الداخلي ليست مهمة بشكل كبير لأنها تمثل بيئة العمل الطبيعية، وكحالة خاصة السياسات والمهام التي يكلف بها الموظفين، عن طريق المؤتمرات أو التدريب الخارجي مثلا في الجامعات قد يكون الدليل المادي الملموس أكثر أهمية في التسويق الداخلي من تسويق الخدمات في السوق الخارجي .
- **العمليات:** وتشير إلى طرق تسليم المنتج الداخلي، وتمثل مختلف المهام وطرق العمل والاستراتيجيات، التي يتم تسليمها بطريقة كتابية أو شفوية بواسطة أدوات الاتصال الداخلي .
- **المشاركون (الأفراد):** وتعبر عن نمط الإشراف والعلاقة مع المسؤول المباشر .

المطلب الرابع: أبعاد ونماذج تنفيذ التسويق الداخلي

الفرع الأول: أبعاد التسويق الداخلي

أكد Berry بأن المؤسسات الناجحة تتمتع بميزة تنافسية مع المستهلكين، ويرجع ذلك إلى أنها تتمتع بميزة تنافسية مع الموظفين، بحيث تستثمر هذه المؤسسات في تحقيق نجاح موظفيها أثناء العمل بتنفيذ مجموعة من الأنشطة والممارسات التنظيمية والرئيسية والتي تشكل ما يسمى بالتسويق الداخلي. (قحموش ، 2019 ، صفحة 84).

ويحتوي التسويق الداخلي على مجموعة من المكونات، العناصر والمتغيرات والتي اعتبرها بعض الباحثين والمهتمين به بالأسس التي يقوم عليها هذا المفهوم، والتي من خلالها تحقق أي مؤسسة تطبيقاتها مختلف الأهداف المسطرة من طرفها، ومن وجهة نظر أخرى يتم الإشارة لها على أنها الأبعاد الممثلة للتسويق الداخلي لأي مؤسسة. (عجيلة و بن جروة ، 2020 ، صفحة 373) وعلى العموم فقد اختلف الباحثون في تحديد تلك الأبعاد وتعدادها، وهذا الجدول يوضح أهم أبعاد التسويق الداخلي التي طرحها الباحثين:

الجدول (4): أبعاد التسويق الداخلي

أبعاد التسويق الداخلي	الباحث
وضوح الأدوار لدى الموظفين تنمية وتدريب الموظفين، مكافأة الموظفين، العلاقات بين الموظفين، الاتصال الداخلي، الدافعية لدى الموظفين، التفاعل بين العاملين والعملاء.	Gronroos 1990
تطوير الموظفين، المكافآت تزويد الموظفين برؤية المنظمة وتوضيحها لهم.	Forman & Money 1995
التفاعل الداخلي والخارجي في النشاط التسويقي، تطبيق المزيج التسويقي التقليدي على العاملين، التدريب على المهارات التسويقية، تفعيل الاتصال الداخلي لتوضيح أدوار العاملين، تمكين العاملين، تطوير العلاقة بين العاملين والعملاء.	Gilmore & Carson 1995
تكلفة التبادل بين الزبائن الداخليين والموردين الداخليين.	Pitt & Forman 1999
ترسيخ ثقافة الخدمة، تطبيق المدخل التسويقي في إدارة الموارد البشرية، بث المعلومات التسويقية لكل العاملين، تحفيز ومكافأة العاملين.	Kotler 2003

تحفيز الموظفين، الاتصال الداخلي، التدريب، التطوير، القيادة، مناخ العمل، التعيين والاختيار، التنسيق والتكامل بين الوظائف، التمكين.	Rafik et al 2003
--	------------------

المصدر: محجوبي محمد الأخضر، أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي المصدقية في المؤسسات الخدمية، حالة القطاع البنكي في الجزائر، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2010، ص34

ومن خلال ما سبق نجد أن اغلب الباحثين يقترحون أو يقدمون بعض الأنشطة والإجراءات على اعتبار أنها مكونات أو عناصر تساهم في تطبيق التسويق الداخلي على أرض الواقع (محجوبي، 2010، صفحة 34)، وعليه سوف نتطرق الى اهم الأبعاد التي تبنيتها البحوث والدراسات السابقة والتي تشكل نموذج الدراسة المقترح. وعلى هذا الأساس سيستخدم هذا النموذج المقترح من الأبعاد في دراسة تأثيرها على الرضا الوظيفي.

وتتمثل أبعاد هذا النموذج فيما يلي:

- التدريب والتطوير
- التحفيز
- الاتصال الداخلي
- التمكين

أولاً: التدريب والتطوير

إن نوعية المنتجات والخدمات التي ترقى الى مستوى توقعات العملاء هي الهدف الذي يتعين على جميع المؤسسات أن تسعى لبلوغه وتحقيقه، والمفتاح الرئيسي لهذه العملية يتمثل في توفير برامج التطوير والتدريب الضرورية لجميع الموظفين، ويعد التطوير والتدريب من الأدوات الرئيسية التي تساهم في تطوير قدرات الأفراد وتأهيلهم للقيام بأعمالهم على أحسن وجه. (ابو رمان و احمد، 2012، صفحة 57)

وعادة ما يرتبط التدريب والتطوير ببعضهما البعض، ولكن من الناحية العملية فإن التدريب مختلف مع تركيزه على التميز، فهو يرتبط بالمعرفة والمهارات والمواقف التي يحتاجها الأشخاص للقيام بعملهم الحالي في شكله الحالي مع مستوى المسؤولية الحالي، ويرتبط التطوير مع تركيزه على التنمية بالمعرفة والمهارات والمواقف التي يحتاجها الأشخاص للقيام بعملهم التالي أو بشكل مختلف من وظائفهم الحالية عادة ما يكون ذلك بمسؤولية أكبر. (lemlem , 2020, p. 10)

فالتدريب هو مجموعة من الإجراءات أو العمليات لغرض اكتساب و تطوير المهارات و المعرفة و الاتجاهات لدى مجموعة من الأفراد العاملين في المنظمة لغرض رفع مستوى الأداء بما يحقق نتائج إيجابية للمنظمة و العاملين على حد سواء ، أما التطوير فهو التركيز طويل الأجل للتحضير

للمسؤوليات المستقبلية مع زيادة قدرات الموظفين لأداء وظائفهم. (مباركية و دومي ، 2021، صفحة 539) إذ أن العملية التدريبية تركز على تطوير مهارات العاملين الحالية لإكسابهم المهارات و السلوكيات التي تساعد على تحسين مستوى أدائهم للعمل ، بينما يتناول التطوير ، تطوير قيم و معارف و مهارة جديدة تمكن الفرد من إنجاز مهامه بكفاءة عالية ، كما تمكنه أيضا من الوصول الى مركز وظيفي اعلى في المستقبل ، و لذلك فإنه من الأفضل دمج هاذين المفهومين بمفهوم واحد ألا و هو التدريب. (الوحشي ، 2020، صفحة 38)

كما يعرف التدريب على انه عملية تعديل إيجابي لسلوك الفرد مهنيا أو وظيفيا بهدف اكتسابه معارف ومهارات لأداء العمل وتعديل مواقفه لصالح خدمة العميل. (عبد الله ، عاطف ، و زكي، 2018، صفحة 68). و يرى Judith & Lucy إن للتسويق الداخلي دورا هاما في إعداد السياسات الخاصة بالاحتفاظ بالموظفين من خلال السعي لتطويرهم وتنميتهم و تنمية مستوى مهاراتهم لتحسين أدائهم عن طريق تصميم و تنفيذ البرامج التدريبية الخاصة بهدف تقديم الخدمة بصورة افضل . (قحموش ، 2019، صفحة 88). فالتدريب الداخلي يتم من خلال وضع برامج تدريب العاملين داخل المنظمة تركز على أمور تتعلق بالمهارات الشخصية التي تدعم رضا الزبون . (الزهيري و البلداوي ، 2019، صفحة 31). لذلك يبدو إلزاميا على المؤسسة للتخطيط لمثل هذه البرامج لموظفيها من اجل تعزيز قدراتهم وكفاءتهم المطلوبة في مكان العمل. (قحموش ، 2019، صفحة 88)

ويهدف التدريب بصورة عامة للرفع من الأداء المطلوب من الأفراد والمؤسسات مما ينعكس على معدل الكفاءة الإنتاجية للمنظمة، وترتكز الأهداف الرئيسية للتدريب في: الزيادة الإنتاجية، الاقتصاد في النفقات، التقليل من دوران العمل، تخفيض حوادث العمل. (عجيلة .، 2021، صفحة 7)

وتكمن أهمية التدريب في: (خميلي، 2014، صفحة 67)

- إنجاز وظيفي أفضل كما ونوعا.
- زيادة فرص إشباع المستفيد أو المستهلك لمنتجات المنظمة من خلال تحسين الخدمات والسلع المقدمة له.
- استخدام التكنولوجيا الحديثة، فالتدريب يعد الأفراد لاستخدام الآلات والمعدات الحديثة وبالتالي الحصول على أكبر عائد.
- وتشدد جميع أوصاف ممارسات التسويق الداخلية على أهمية التدريب خاصة بالنسبة لموظفي الخطوط الأمامية الذين يحتاجون الى المعرفة المطلوبة والقدرة على المشكلات وحلها وضمان منتجات عالية الجودة، وهناك ثلاث مجالات مهمة للتدريب وهي: (الحرابوي، 2020، صفحة 84)

- ضبط المواقف يفهم جميع الموظفين ويقبلون حقيقة أن تسويق الخدمة يتطلب مشاركة الجميع.
- إدراك الدور الذي يؤديه كل موظف في علاقات الزبائن في المنظمة.
- تحسين مهارات الموظفين المتعلقة بالعمل.

ومنه فإن التدريب هو أحد الأنشطة المهمة للتسويق الداخلي يتمثل في إكساب الموظفين المعرفة والمهارة المطلوبة لإنجاز أعمالهم وإدراك احتياجات الزبائن وتعديل سلوك الموظفين بما ينسجم مع استراتيجية وأهداف المنظمة (الحرباوي، 2020، صفحة 84).

ثانياً: التحفيز

إن قدرات العاملين بوصفها إحدى الموارد المهمة للمنظمات التي لا تقل أهمية عن الموارد الأخرى، فالعنصر البشري أساس النشاط الإنتاجي، لذلك تبحث إدارة المنظمة في فهم الدوافع المتباينة للعاملين وطرائق التأثير فيها، وذلك بالاعتماد على جملة من الحوافز المتعددة والكفيلة بإثارة الدوافع الكامنة بالعاملين لغرض توجيههم باتجاه سلوك من شأنه تحقيق الأهداف المرغوبة. (الزهيري و البلداوي ، 2019، صفحة 31)

فالتحفيز هو مسار يعتمد على توفير القدر الكافي من الدافعية لدى الأفراد ووضع نظام فعال للحوافز الذي يوجه لإثارة الدوافع والتي بدورها تدفع الموظفين للإنتاج وتحقق لهم الرضا عن العمل. فإذا كان الدافع هو الشعور الذي يشعر به الفرد نتيجة لوجود حاجة غير مشبعة يريد إشباعها، فإن التحفيز هو ذلك الشيء الذي يقدم لإشباع هذه الحاجة، وبالتالي يكون الدافع داخلياً يشعر به الفرد ويشكل سلوكه، والحوافز عامل خارجي يخاطب الدافع ويوجه السلوك لاتجاه معين. (الشبلي و النصور ، 2010، صفحة 195)

وعليه فإن التحفيز هو عملية تعتمد على نظام الحوافز، والحوافز عبارة عن مجموعة من العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية والذهنية للإنسان والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته. (سعد الدين، عبد الوهاب، و عيد، 2021، صفحة 327). وهي أيضاً مجموعة من العوامل الخارجية التي تهيئها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية بما يزيد من كفاءة أدائهم وأعمالهم على نحو أكبر وأفضل، وذلك بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم وأهدافهم وغاياتهم، وبما يحقق أهداف المؤسسة. (بن احسن، 2016، صفحة 45)

فالحوافز والامتيازات التي يحصل عليها العاملون تشكل أحد الأبعاد الرئيسية للاحتفاظ بهم، إذ أن العديد من العاملين يتكون العمل في بعض المنظمات لأسباب متعلقة بنوعية تلك الحوافز، لذا فإن المنظمات التي تهدف إلى الإنتاجية، عليها أن تهتم بمسألة الحوافز سواء كانت حوافز فردية جماعية مادية، معنوية لا سيما في المنظمات التي تطبق سياسة فريق العمل. (ثامر، 2015، صفحة 47) حيث أن:

✿ **الحوافز المادية:** تعتبر من أكثر أنظمة الحوافز شيوعاً وذلك بقدرتها على إشباع عدد من الحاجات الأولية أو الدوافع الأساسية لدى الفرد، وأمثلة هذه الحوافز المكافآت والزيادات الدورية، المشاركة في الأرباح، أقلمة الحوافز المادية مع بيئة العمل كربط الأجر بالإنتاج. (بن احسن، 2016، صفحة 49)

✿ **الحوافز المعنوية:** ويقصد بها تلك التي لا تعتمد على المال أو جانب مادي في إثارة وتحفيز الموظفين للعمل، بل تعتمد على وسائل معنوية، تهدف إلى تحقيق شعور داخلي مقبول، ينعكس وجوده الإنساني ومركزه الاجتماعي، وعلى العلاقات مع جميع المحيطين به بدءاً بالموظفين الذين يعملون معه، إلى غاية البيئة التي يعيش فيها، و من أوجه الحوافز المعنوية الشائعة، منح

شهادات التقدير، توجيه رسائل شكر، تسجيل اسم الموظف على لوحة الشرف أو على اختراع أو ضمن تقارير تقنية لتحسين منتج، إشراك الموظفين في الإدارة و دمجهم في نشاطات التخطيط الوصفي... (طلوش و عزيزي، 2021، صفحة 150) ويعد التحفيز أحد عوامل التسويق الداخلي الذي تستخدمه المنظمة، وذلك من اجل تحفيز الموظفين من خلال التعامل مع الوظيفة على انها منتج داخلي تحاول بيعه للموظفين. (اقتي ج.، 2014، صفحة 91). و ايضا من أجل تحقيق عدة أهداف منها: (العيسى، 2018، صفحة 33)

- الاحتفاظ بالعاملين المميزين.
- ابراز أنشطة المنظمة.
- مكافأة العاملين على أدائهم المتميز.
- رفع الروح المعنوية للعاملين.
- زيادة إنتاجية العاملين.

ثالثا:الاتصال الداخلي

يمثل الاتصال الداخلي جوهر التسويق الداخلي كون التسويق حالة خاصة من عملية الاتصال الإنساني، و يرى Argenti ان الاتصال الداخلي في حقيقته يعبر عن خلق جو من الود و الاحترام لجميع القوى العاملة داخل المنظمة . (بابكر، 2018، صفحة 85)

و قد تعددت مسميات الاتصال الداخلي لدى الباحثين ، حيث يتم استخدامه كمرادف لمفهوم اتصالات الموظفين، و اتصال الجمهور الداخلي، و العلاقات العامة الداخلية، و الاتصال التنظيمي، ووصولاً الى الاتصالات الداخلية . و تطور مفهوم الاتصال الداخلي لدى باحثي التسويق و العلاقات العامة حيث عُرفَ على انه مشاركة المعرفة والأفكار مع المنظمة. (عبد اللطيف، 2023، صفحة 505). و عُرفَ أيضا على انه ذلك الاتصال الرسمي و غير الرسمي على الصعيد الداخلي للمنظمة، و التي قد تحدث بين جميع المستويات التنظيمية . (العيسى، 2018، صفحة 36)

يمثل الاتصال الداخلي شبكة العمل التي يمكن من خلالها جمع وانتقال المعلومات وهي عملية ضرورية لصنع القرار الفعال بالإضافة الى إسهامه في خدمة العملاء بجودة عالية، فيوفر جميع المعلومات الضرورية للموظفين، مع تيسير عملية انتقالها بحيث تكون خالية من التعقيد، والعمل على تفعيل العلاقة بين الطرفين المتصلين. (القحطاني، 2023، صفحة 505)

ومنه فإن الاتصالات الداخلية هي ممارسة تسويقية داخلية توفر اتصال تفاعلي يزود الإدارة والموظفين بالمعلومات المتعلقة باحتياجات الموظفين والوعي بأهداف المنظمة وثقافتها ومدى مساهمتهم في تحقيقها وبالشكل الذي يعكس مكائهم. (الحرباوي، 2020، صفحة 80)

وتستخدم المنظمات عملية الاتصال الداخلي لغاية تحقيق عدة أهداف يمكن تلخيصها في الآتي: (العيسى، 2018، صفحة 37)

- نقل المعلومات الواضحة والمفهومة والمركزة ذات العلاقة بموضوع الرسالة الى أفراد المنظمة.
- السعي لأن تكون الاتصالات الداخلية محفزة وموجهة الى جميع أفراد المنظمة.
- السعي للإنجاز في جميع أنشطة المنظمة من حيث جودة الخدمة المقدمة للعملاء، وأداء العاملين، وبالتالي تحقيق رضا العملاء الذي يؤدي الى تحقيق أهداف المنظمة، والمتمثلة بزيادة المبيعات والربحية.

رابعا: التمكين

إن سر نجاح العديد من المنظمات نتيجة نجاح التبادل الداخلي بين الموظف والمنظمة، والذي يقوم على أساس التوافق بين المبادئ والثقافة، الأهداف، الرؤية هذا ما يعزز الشعور بالانتماء، بحيث يشعر الموظف بأنه يملك المنظمة وبالتالي فإن نجاحه من نجاح المنظمة وفشله من فشلها. (جنادي، 2017، صفحة 52)

ويعد العمل باستراتيجية التمكين من الضرورات التي لا يمكن للمؤسسات في وقتنا الحالي أن تستغني عنها، وهي فلسفة إدارية وخيارا استراتيجيا في إدارة أنشطتها من اجل النمو والبقاء. (قحموش، 2019، صفحة 92)

وقد عرف التمكين على انه المعاملة التي أبدتها الإدارة للموظفين والتي تشجع وتمكن عمال الخط الأمامي من أداء مهامهم بصورة مستقلة، ضمن حدود السياسة التنظيمية، والتصرف بشكل استباقي وبنزاهة شخصية نيابة عن المنظمة وزبائنها. وعرف أيضا بأنه العملية التي يقوم بها المديرين من خلالها بمساعدة الموظفين على اكتساب المهارات والسلطة التي يحتاجونها لاتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم وفي عملهم. (الحرباوي، 2020، صفحة 85)

ويرى أبو النجا أن التمكين هو قيام المنظمات بإعطاء العاملين لديها سلطة أكبر ليتمكنوا من حل مشاكل الزبون. (ابو النجا، 2008، صفحة 26). وتدعم سياسة التمكين المتبعة مع العاملين في بعض المنظمات شعور الزبون بأن اهتماماته محل اعتبار من قبل المنظمة تسهم هذه السياسة أيضا بشعور العاملين بأن المنظمة تتعامل معهم كملاك وخبراء تستفيد بهم، ومن ثم يكبر الشعور بالرضا. (الزهيري و البلداوي، 2019، صفحة 30)

فالتمكن يعني إعطاء الموظفين مزيداً من الأهمية عن طريق منحهم السلطة والمسؤولية والثقة بالنفس وإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى زيادة درجة استقلاليتهم في اتخاذ القرارات الذي يتحقق عن طريق التدريب والتأهيل المناسب. (الماضي و الشنفي، 2021، صفحة 314)

وتكمن أهمية التمكين في: (عبد الحسين ، 2012 ، صفحة 264)

- دعم التحسينات المستمرة للعمليات والمنتجات.
 - تحقيق رضا المستهلك وولائه.
 - تحرير المستويات الإدارية العليا والوسطى من الدور الرقابي المتشدد.
 - زيادة رضا العاملين اتجاه عملهم ومؤسساتهم مما يجعل أدائهم أفضل.
 - اكتساب المؤسسة قدرة ومرونة عالية تمكنها من التكيف السريع مع تغيرات المحيط.
- إن نجاح برامج التمكين يتطلب بالدرجة الأولى اقتناع الإدارة بفلسفة التمكين والتزامها بتطبيق هذه الفلسفة ودعمها، وعلى عاتقها تقع مسؤولية منح الموظفين السيطرة على أنشطتهم والحرية في اتخاذ القرارات المهمة والمسؤولة عن أفعالهم. (قحموش ، 2019 ، صفحة 95)

الفرع الثاني: نماذج تنفيذ التسويق الداخلي

تشير مؤلفات التسويق الداخلي إلى وجود ثلاثة نماذج أساسية تهدف توضح كيفية تطبيق وتنفيذ التسويق الداخلي وهي: (جنادي، 2017، صفحة 54)

- نموذج بيرري والذي يركز على اعتبار الموظفين مستهلكين.
- نموذج كر ونوروس والذي يركز على التسويق التفاعلي.
- نموذج احمد ورفيق والذي يركز على الجمع بين النموذجين.
- نموذج **Foreman & Money** الذي يركز على ممارس التسويق الداخلي

وسيتم التفصيل فيهم فيما يلي:

1- نموذج بيرري (Berry, 1981) للتسويق الداخلي:

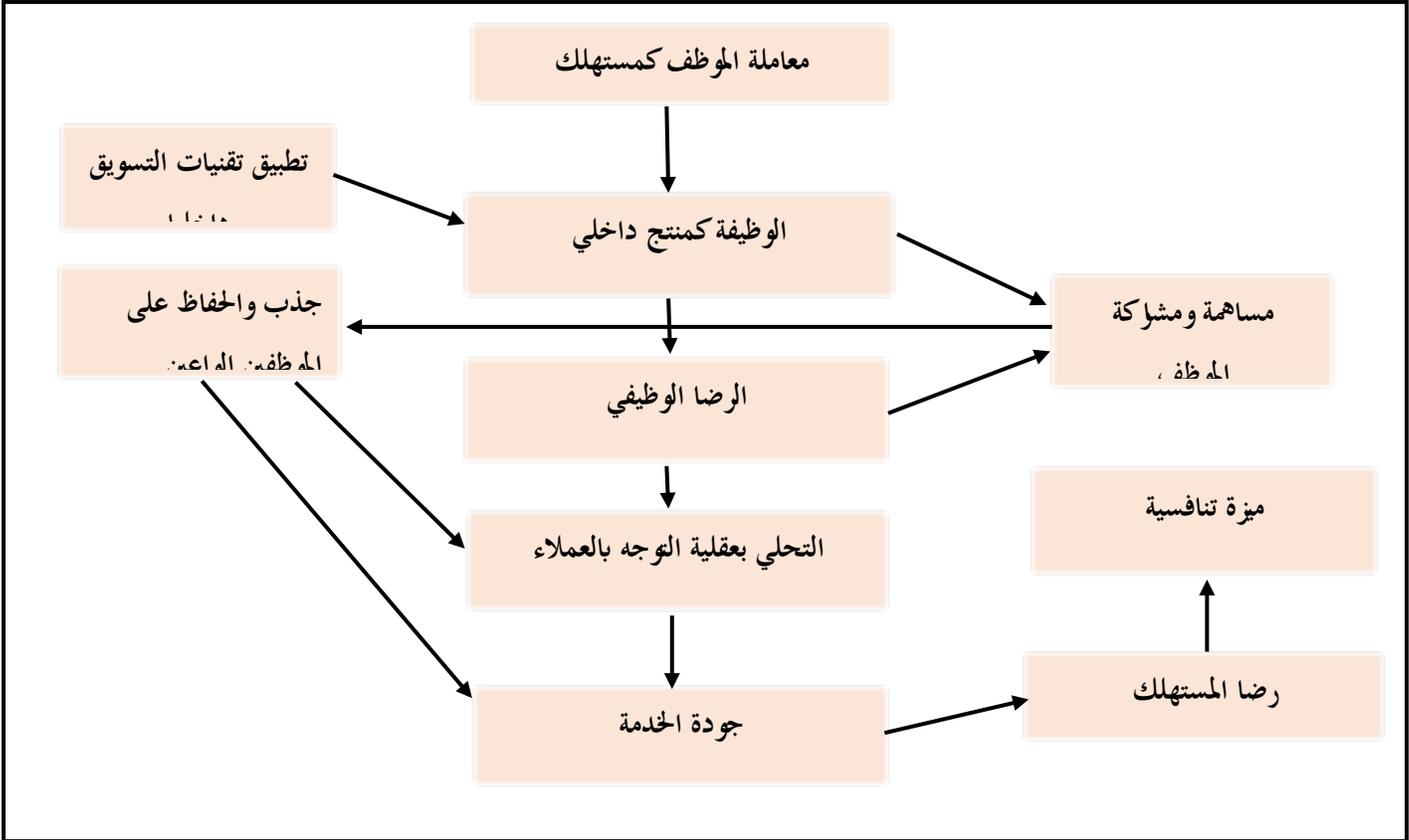
طرح بيرري نموذجاً للتسويق الداخلي وربط فيه بين متغيرات مختلفة من خلال مجموعة وجمل من العلاقات. ويقوم هذا النموذج على الفرضيات التالية: (محجوبي ، 2010 ، صفحة 45)

الفرضية الأساسية اعتبار الموظفين كمستهلكين ويتفرع عنها الفرضيتين التاليتين:

اعتبار الوظائف منتجات داخلية.

تبني التقنيات التسويقية داخليا.

الشكل (1): نموذج ييري (Berry, 1981) للتسويق الداخلي



المصدر: محمد الأخصر محجوبي، أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والمصادقية في المؤسسة الخدمية، رسالة ماجستير في علوم

التسيير، تخصص تسويق وخدمات، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2009-2010، ص 45

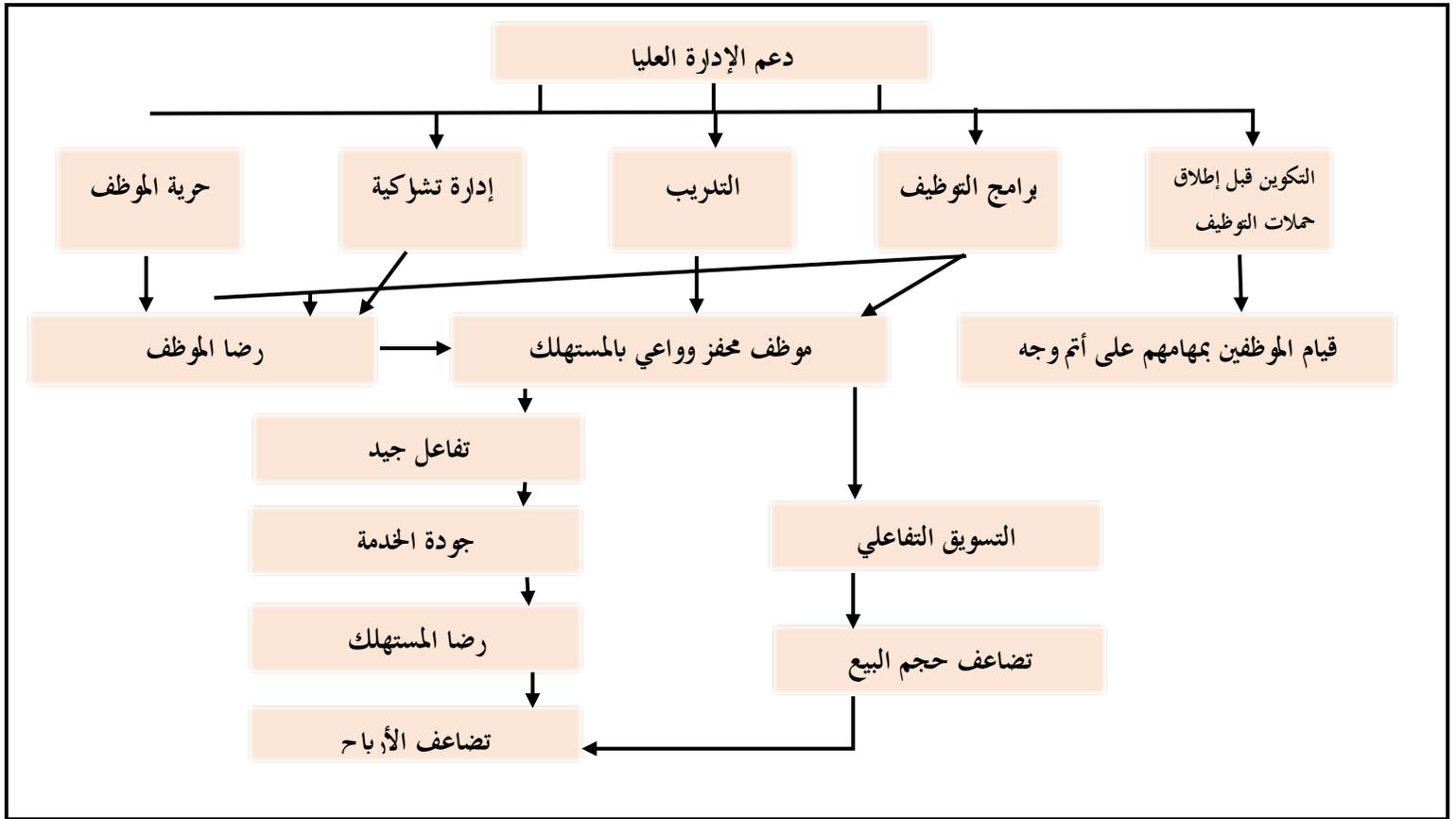
نلاحظ من خلال النموذج الموضح أعلاه مجموعة الروابط والعلاقات التي أدرجها ييري؛ فقد انطلق من ضرورة معاملة المنظمة للموظفين كمستهلكين مع تبنيتها للتقنيات التسويقية، وذلك يعني أن تعمل على تصميم وتشكيل الوظائف بطريقة تساهم في إشباع رغباتهم وحاجاتهم، فالوظيفة هي المنتج الذي تعرضه المنظمة أمام الموظف والمقابل هو يقدم خبرته وكفاءته. كما تقوم المنظمة بإعطاء الموظفين فرص للمشاركة في خططها وسياساتها والسماح لهم بالاندماج فيها، هذا الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق الرضا (الرضا الوظيفي)، ويؤثر

على أدائهم ويكون سببا في تقديم الخدمة بأفضل جودة مما يجعل المستهلك راضٍ ، وكذلك يؤدي الى رفع حصص المنظمة في السوق يخلق ميزة تنافسية.

2- نموذج (Gronross,1985) للتسويق الداخلي:

اقترح Gronroos منهجا في تطبيق جملة من التبادلات الفعالة بين المنظمة والموظفين كشرط مسبق لبناء تبادلات ناجحة مع الأسواق الخارجية (مهني، 2021_2022، صفحة 50)، والنموذج التالي يوضح ذلك:

الشكل (2): نموذج جر ونروس (Gronroos,1985) للتسويق الداخلي



المصدر: محمد الأخضر محجوي، أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والمصادقية في المؤسسة الخدمية، رسالة ماجستير في علوم

التسيير، تخصص تسويق وخدمات، جامعة أبو بكر بلقايد، الجزائر، 2009-2010، ص 47 (مهني، 2021_2022)

من خلال الدراسات السابقة نلاحظ أن نموذج (Gronross (1985 يعتبر من أكثر النماذج تحديدا لممارسات التسويق الداخلي التي يجب أن تستخدمها المنظمة في تحفيز الموظف وتوجيه نحو العمل الخارجي.

ويستند هذا النموذج على أن التسويق التفاعلي يتيح للمنظمة فرص تسويقية هامة، ولا يمكن لها الاستفادة من هذه الفرص التسويقية إلا بوجود موظفين لديهم توجه بالمستهلك ووعي أو إدراك بخدمة الزبون ومتحلين بالعقلية البيعية. (جنادي، 2017، صفحة 55)

ويتضح من النموذج انه لتنفيذ برامج التسويق الداخلي ينبغي أن تكون مدعومة من الإدارة العليا، ولذلك عليها أن تلتزم بممارسة ودعم:

- سياسات وبرامج توظيف الموظفين: حيث تقوم بإحصاء الوظائف الشاغرة أولاً، ثم إيجاد تطابق بينها وبين الموظف المستقطب (مهني، 2021_2022، صفحة 52)، أي ضرورة استقطاب الأفراد المناسبين، وتصميم الوظائف بما يلائم الأفراد الذين سيشغلونها. (محمدي، 2010، صفحة 46).

- إدراج برامج تدريب وتكوين للموظف: يجب على المنظمة بعد اختيار الموظف أن تدرجه وتكونه كمنسوق قادر على بناء علاقات مع العميل الخارجي.

واقترح Gronross في نمودجه حرية الموظف أو التمكين كأحد الممارسات الأساسية والمهمة في التسويق الداخلي، والمقصود بذلك تمكين موظفي الخطوط الأمامية على وجه الخصوص؛ لأنهم يحتاجون الى قدر أكبر من الاستقلالية لخدمة العملاء على نحو أمثل. (مهني، 2021_2022، صفحة 52)

وكان للإدارة التشاركية حضور أيضاً في هذا النموذج، فنجاح برامج التسويق الداخلي يحتم على المنظمة دعم مشاركة الموظف في وضع البرامج والخطط الاستراتيجية مع إعطائه هامش الحرية في اتخاذ القرار وحرية التصرف لكونه على اتصال مباشر مع العميل مباشرة.

واستناداً لما سبق يجب على الإدارة العليا أن تطلع الموظفين بكل التغييرات التي تحصل في الاستراتيجيات قبل الشروع في تنفيذها، من اجل أن يدرك الموظف الأدوار التي يلعبها في تأدية وتسليم الخدمة، وبالتالي يستطيع أن يؤديه على أحسن وجه. (محمدي، 2010، صفحة 46)

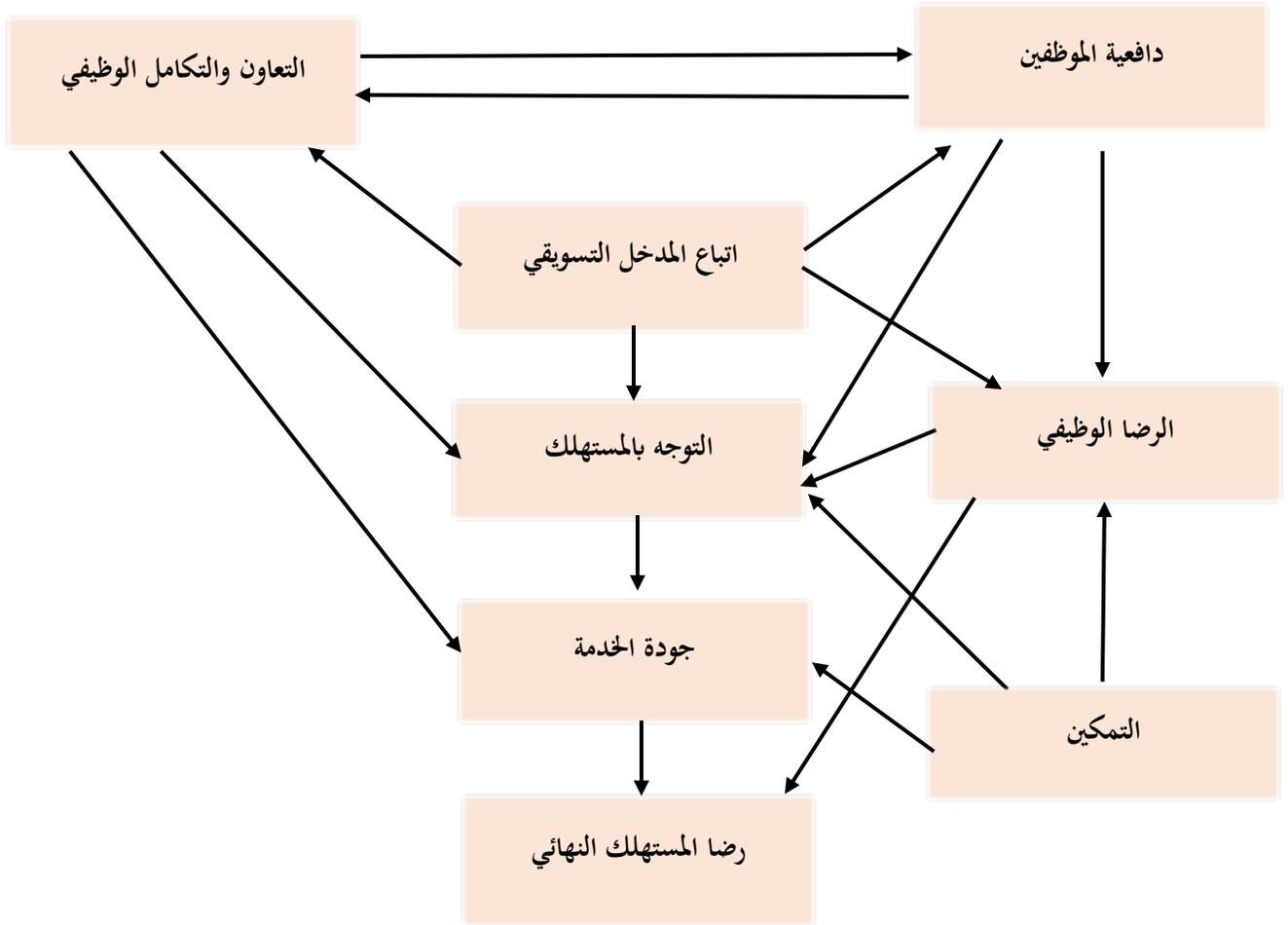
إن التزام الإدارة بدعم هذه الجهود، والأنشطة يعني وجود موظفين راضيين ومحفزين، وواعين بخدمة الزبون ومدركين لأدوارهم، وبالتالي تفاعل جيد مع الزبائن، وتقديم خدمات بجودة عالية، ومن ثمة تحقيق رضا الزبون ونمو الأرباح وحصص المنظمة في السوق. (محمدي، 2010، صفحة 46)

3- نموذج (Rafik & Ahmed,2000) للتسويق الداخلي

قدم الباحثان احمد ورفيق نموذج جديد للتسويق الداخلي مستمد من توليفة من النماذج (نمودج بيرى، نمودج جرونروس)، حيث انه هناك العديد من الميزات الإضافية في النموذج تتضمن تطوير العلاقة بين رضا الزبائن وولائهم وزيادة الأرباح.

كما يشير النموذج الى الخلفيات الخاصة برضا الموظفين هي وظيفة التدريب الكافي، وحرية تصرف الموظف والإدارة التشاركية. والمهمة تحتاج أيضاً تلبية احتياجات الموظفين، فضلاً عن التواصل الجيد بين التسويق وموظف الاتصال ضروري أيضاً.

الشكل (3): نموذج Ahmed & Rafik للتسويق الداخلي



المصدر: محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص 163

يتضمن النموذج المقترح مزايا عديدة منها: (الحرباوي، 2020، صفحة 65)

يوضح النموذج الآليات المضمنة في تنفيذ التسويق الداخلي.

يوضح النموذج الآليات المضمنة في تنفيذ التسويق الداخلي، ويؤكد اعلى حقيقة أن نماذج Gronroos وBerry ليست نماذج متناسقة ولكنها تسلط الضوء على جوانب مختلفة من التسويق الداخلي، ويستخدم هذا النموذج الجديد لبناء تصور أكثر شمولاً.

ويتضح من النموذج أن التنفيذ الفعال للتسويق الداخلي، يكون من خلال العلاقات المتبادلة بين الأنشطة التالية: (مجبوي ، 2010 ،
صفحة 48)

- تبني تقنيات التسويق داخليا.
- التحفيز .
- التنسيق والتكامل بين الوظائف.
- التمكين.

وهذا ما يؤدي الى تحقيق رضا الموظفين واعتناقهم للتوجه نحو المستهلك، وبالتالي تسليم خدمات بجودة عالية تساهم في رضا المستهلكين وتحقيق مكانة تنافسية في السوق.

4- نموذج Foreman & Money للتسويق الداخلي

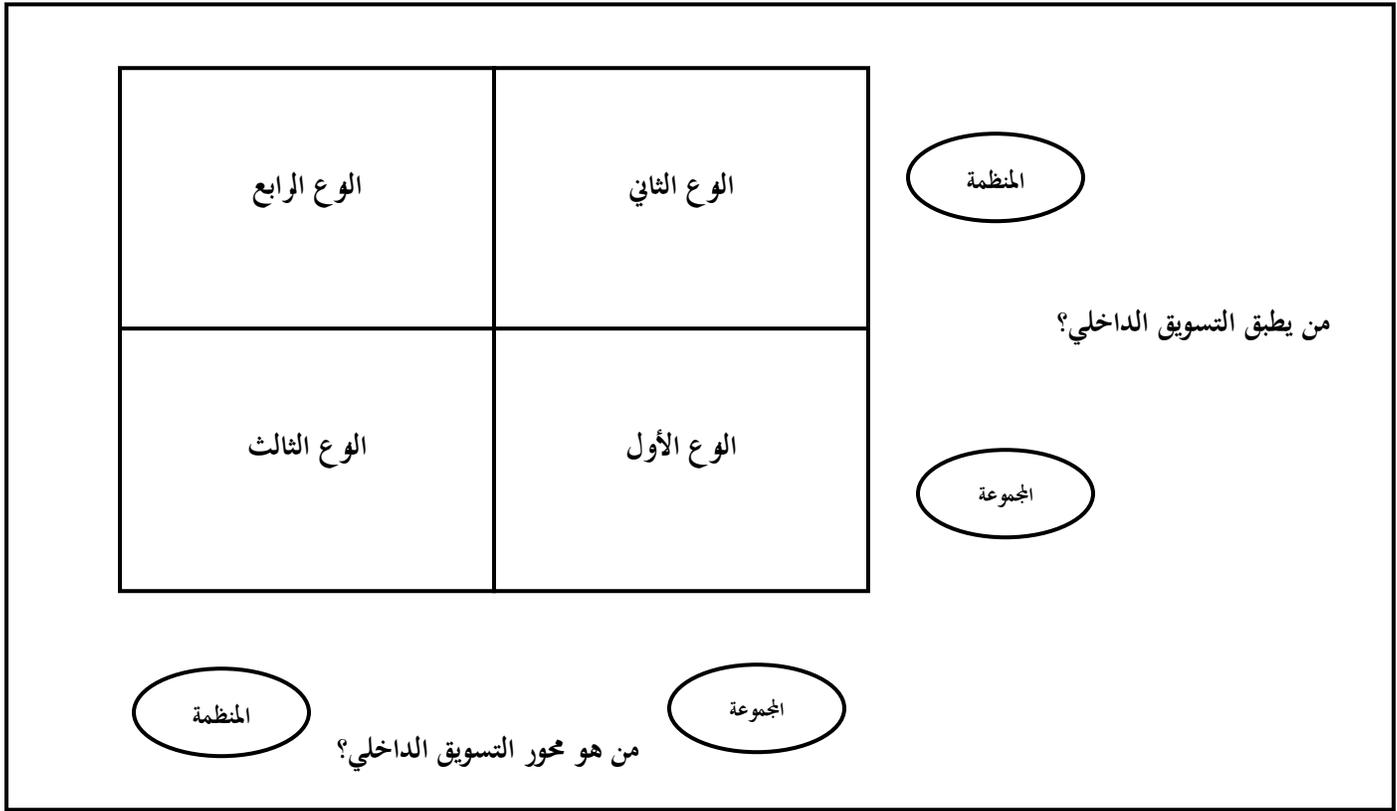
في مستهل الحديث عن التسويق الداخلي تجدر الإشارة الى وجود اختلاف وتباين بين منظره بما يتعلق بتطبيق ممارساته. هل يتم ذلك على المنظمة بأكملها؟ أم يقتصر الأمر على إدارات أو مجموعات أو وظائف فيها. وفي محاولة للوقوف على شبكة العلاقات والعمليات بين المورد الداخلي والعميل الداخلي في المنظمة، طرح السؤالين التاليين حسب Bohnenberger: (مهني، 2021_2022 ،
صفحة 36)

ما المقصود بالمسوق الداخلي؟ هل المنظمة بأكملها؟ أم إدارة معينة فيها؟

الى من توجه جهود التسويق الداخلي الى فريق معين أم وظيفة محددة أو إدارة معينة داخل المنظمة؟

ومنه تم اقتراح النموذج التالي الذي يظهر المسوق الداخلي والأصناف الأربعة التي ينتجها التقاطع بين هذين المحورين.

الشكل (4): نموذج Foreman & Money للتسويق الداخلي



المصدر: علي أكرم عبد الله الحرابوي، العلاقة بين التسويق الداخلي وجودة حياة العمل في تعزيز الالتزام التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدرسين العاملين في عدد من المدارس الثانوية، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد، مدينة الموصل.

من خلال النموذج نجد أربعة أنواع من التسويق الداخلي تتمثل فيما يلي:

- ◆ النوع الأول: ينظر الى إدارة معينة داخل المنظمة أو مجموعة أو وظيفة واحدة هي المسؤولة عن عملية التسويق، وفريق آخر هو المستهلك. كأن يقوم قسم البحث والتطوير بتسويق خدماته الى قسم المشتريات.
- ◆ النوع الثاني: تقوم المنظمة ككل بتسويق مجموعات أو وظائف أو إدارات معينة داخل نفسها. كأن تعطي احدى الجامعات حوافز ومكافآت إضافية للقوى العاملة في قسم البحث العلمي.

- ◆ النوع الثالث: يقوم قسم أو إدارة أو وظيفة داخل المنظمة بالتسويق لها بأكملها. كأن يقوم قسم التدريب بالتنسيق في إحدى المنظمات بزيادة التنسيق والتعاون مع الأقسام الأخرى بهدف تحسين مستوى الكفاءات وزيادة نسبة المهارات الوظيفية.
 - ◆ النوع الرابع: المنظمة هنا هي المسوق والمستهلك في آن واحد. وقد استحوذ هذا النوع من التسويق الداخلي على اهتمام كبير في أديباته. إذ انه هو النوع المشار إليه في الأصل بواسطة (Berry,1980) الذي اعتبر الموظف كعميل، والوظيفة هي المنتج (Kotler,1991) (يتطلب التسويق الداخلي إذا كان التسويق الداخلي ناجحاً).
- وقد اقترح أن النوع الرابع من التسويق الداخلي ضروري لضمان أن المنظمة تجتذب وتختار وتحتفظ بأفضل الموظفين، وأنهم يرون ويقدرين دورهم في تقديم جودة الخدمة الممتازة للمستهلك. (الحرباوي، 2020، صفحة 63)

المبحث الثاني: ماهية الرضا الوظيفي

يعد العنصر البشري من الموارد الحيوية والفعالة التي تساهم في إنجاز وتحقيق أهداف المنظمة. فالمنظمة التي تهدف الى التميز والبقاء ضمن بيئتها التي تمتاز بالتغير السريع، بحاجة الى الاهتمام بشكل أكبر بالعنصر البشري لديها، ويتحقق ذلك من خلال الرضا الوظيفي لجميع العاملين فيها.

الرضا الوظيفي يعد من العناصر الجوهرية التي تشكل البنية الأساسية لأي منظمة ناجحة، ويتعلق هذا المفهوم بمدى تلبية العمل لحاجات وتوقعات الموظفين، ويشمل ذلك تقييمهم لعدة جوانب مثل الأمان الوظيفي، الأجور، فرص التطور الوظيفي، الاعتراف بالإنجازات، جودة العلاقات داخل بيئة العمل. كما يهتم موضوع الرضا الوظيفي بدراسة وتحليل المكونات التي تستند إليها الإدارة في المنظمات بقصد توفير حياة وظيفية أفضل للعاملين مما يساهم في رفع أداء المنظمة وتحقيق الإشباع لحاجاتهم ورغباتهم، فكلما تميزت بيئة العمل بالقبول والرضا من العاملين كلما زاد الرضا الوظيفي للعاملين وبالتالي الحصول على أداء أفضل وبالتالي ازدياد رضا المستهلكين.

وقد تناولت العديد من الدراسات والبحوث موضوع الرضا الوظيفي، حيث نجدهم تارة يعتبرونه متغيراً مستقلاً يؤثر في سلوك الموظفين (أدائهم، تغييبهم، دوران العمل)، وتارة نجدهم يعتبرونه متغيراً تابعاً يتأثر بمجموعة من العوامل كالرواتب، الأجور، المنح، المكافأة... وفي هذه الدراسة تم اعتبار الرضا الوظيفي متغيراً تابعاً يتأثر بممارسات التسويق الداخلي.

المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته

ظهر الرضا الوظيفي مع نشأة الثورة الصناعية، إذ تم التحول من الصناعة اليدوية الى الصناعة باستخدام الآلات والمكينات في أوروبا في القرن الثامن عشر، إذ تجسدت بدايات اهتمام الإدارة بالعاملين بغية ضمان ولائهم وتأييدهم لأهداف العمل الذي يؤديه، وقد استجدت عوامل كثيرة أضعفت الموقف التسلطي للإدارة على العاملين، فبدأ التحول نحو كيفية ضمان التعامل الإيجابي مع العاملين وولائهم من اجل تحقيق أهداف المنظمة. (شكري، كاظم، و المرفجي ، 2022، صفحة 270)

وتم استهداف الرضا الوظيفي للموظفين خلال الأبحاث، ويعود أصل هذه الدراسات الى عام 1911 على الأقل، عندما بدأ تايلور بدراسة الموظفين وواجباتهم الوظيفية لتطوير طرق أفضل لتدريب العمال. وبحلول عام 1927 بدأت دراسة ردود أفعال الموظفين الإيجابية والسلبية تجاه وظائفهم في الظهور بشكل كامل عندما قام التون مايو بدراسة تأثير الإضاءة لأول مرة في شركة Western Electric Hawthorne Works في شيكاغو. وأظهرت هذه الدراسات أن الإضاءة ليس لها علاقة تذكر بإنتاجية العمال، مما خلق الأساس الأساسي للدراسات المستقبلية التي سألت عن العوامل الأخرى التي قد تكون لها تأثير على الموظفين. واستمرت دراسات هوثورن حتى عام 1932 حيث في فترة الخمس سنوات اتسع البحث ليشمل عوامل مثل درجة الحرارة، التعب، فترات الراحة، ساعات العمل. قد يبدو عمل مايو ذات صلة هامشية بالرضا الوظيفي اليوم، لكنه اكتشف أن مجرد دراسة العمال وتزويدهم بمزيد من الاهتمام يزيد من

تحفيزهم وإنتاجيتهم. لقد عثر مايو على جوهر الدافع البشري، مما يمثل حقبة جديدة من أبحاث الرضا الوظيفي الإنسانية، وأحدث ثورة في أبحاث ونظريات الرضا الوظيفي.

الفرع الأول: مفهوم الرضا الوظيفي

أولاً: تعريف الرضا الوظيفي

هناك شبه اتفاق بين الباحثين في مختلف الحقول المعرفية المهتمة بموضوع الرضا الوظيفي على صعوبة تقديم تعريف شامل لهذا المفهوم، لهذا نجد العديد من التعاريف التي سبقت حوله، وكل تعريف يشير الى زاوية معينة.

- فقد عرف هوبوك (Hoppock,1935) الرضا الوظيفي بأنه مزيج من الظروف النفسية والفيزيولوجية والبيئية التي تجعل الفرد يقول بصدق إنني راضٍ عن وظيفتي. (Aziri, 2011, p. 77). وفقاً لهذا النهج وعلى الرغم من أن الرضا الوظيفي يقع تحت تأثير العديد من العوامل الخارجية إلا أنه يظل شيئاً داخلياً له علاقة بالطريقة التي يشعر بها الموظف، أي أن الرضا الوظيفي يقدم مجموعة من العوامل التي تسبب الشعور بالرضا.

- وعرفه فروم (Vroom,1964) على انه التوجهات العاطفية من جانب الأفراد نحو أدوار العمل التي يشغلونها حالياً. (الوحشي ، 2020، صفحة 51). حيث ركز هذا التعريف على دور الموظف في مكان العمل. وفي نفس السياق يرى شنيدر (Shnider,1975) إن الرضا الوظيفي هو التقييم الشخصي لظروف العمل، والمزايا والفوائد التي توفرها الوظيفة للعامل عند القبول بها. (فتيح، 2018، صفحة 519). وأيضاً يرى جورج وآخرون (George et al,2008) إن الرضا الوظيفي هو مجموعة المشاعر والمعتقدات التي لدى الأشخاص حول وظائفهم الحالية، يمكن أن تتراوح مستويات درجات الرضا الوظيفي لدى الأشخاص من الرضا الشديد الى عدم الرضا الشديد، بالإضافة الى وجود مواقف حول وظائفهم ككل، ويمكن أن يكون لدى الأشخاص أيضاً مواقف حول جوانب مختلفة من وظائفهم مثل نوع العمل الذي يقومون به، وزملائهم في العمل والمشرفين والمرؤوسين ورواتبهم. (Aziri، 2011، صفحة 78)

- أما بورتير Porter يذكر أن الرضا الوظيفي يتحدد بتأثير العوائد التي يحل عليها العامل من عمله في المؤسسة وما تحقق له من إشباعات وكذا إدراكه لعدالة هذه العوائد. (بوخمخم و عزبون، 2008، صفحة 94)

- أما لوك (Lock,1976) وصف الرضا الوظيفي بأنه حالة عاطفية ممتعة أو إيجابية ناتجة عن تقييم وظيفة الفرد أو خبراته الوظيفية، بناءً على هذا المفهوم لاحظ هولين وجادج (Hulin and judge,2003) أن الرضا الوظيفي يتضمن استجابات نفسية متعددة الأبعاد لوظيفة الفرد، وأن مثل هذه الاستجابات لها مكونات معرفية (تقييمية)، وعاطفية وسلوكية. (Judge & Klinger, p. 394).

- ويظهر من خلال التعريفات السابقة للرضا الوظيفي مدى تعدد الزوايا ووجهات النظر، فهناك من ينظر إليه من زاوية المشاعر والأحاسيس، فتعرفه على انه شعور الفرد تجاه عمله، والذي ينتج من إدراك هذا الفرد لما حققه له عمله وما كان ينبغي أن يحققه له، وأما عند النظر إليه من زاوية الشعور بالرضا، حينها يعرف على انه الشعور الإيجابي أو السلبي للموظف نحو عمله.

وعليه يمكن القول إن الجوانب التي يشملها الرضا الوظيفي تتمثل فيما يلي: (شيرواني ، 2023 ، صفحة 188)

1-إحساس داخلي يشعر به الفرد.

2-يرتبط هذا الإحساس بدرجة إشباع الفرد لحاجاته وتوقعاته.

3-تعتبر العوامل الذاتية والشخصية (التي تتعلق بقدرات و مهارات العاملين لمستوى الدافعية لديهم و تشمل : المؤهل العلمي، فئات العمر، الخبرة، مستوى الطموح) والتنظيمية (التي تتعلق بالمنظمة و ظروف العمل و شروطه و ما يسود المؤسسة من أوضاع و علاقات وظيفية ترتبط بالعاملين و بالوظيفة) والبيئية (المرتبطة بمحيط العمل و تأثيرها على العامل و تشمل المرافق و الخدمات و التسهيلات المتوفرة بمكان و محيط العمل ، كما تشمل نظرة المجتمع الى العاملين و مدى تقديره لدوره و مدى اندماجه مع عمله) والاجتماعية من العوامل التي شأنها أن تجعل الفرد راضيا عن عمله.

4-يزيد الشعور بالرضا الوظيفي الى شعور الفرد باحترام لذاته ولغيره.

ثانيا: مصادر الرضا الوظيفي

نظرا للمنفعة المتبادلة بين المؤسسة التي تسعى الى تحقيق أهدافها (إنتاجية، ربح، ...) من خلال عنصرها البشري، والعامل الذي يتوقع مردودا أفضل من هذه الأخيرة (راتب جيد، حوافز، ...)، يمكن تحديد مصادر الشعور بالرضا الوظيفي كالتالي: (العمرى، صفحة 13)

✿ الرضا الداخلي الذي يأتي من أداء العمل بشكل جيد والاعتزاز والافتخار به.

✿ الرضا الخارجي وهو الرضا عن بيئة العمل، وتشمل مكان العمل، الزملاء، الأمان.

ثالثا: تحقق الرضا الوظيفي

وينظر الى الرضا الوظيفي كنتيجة للكشف عن الكيفية التي يتحقق بها والعوامل التي تسببه وتعد مسؤولة عن حدوثه فإن تلك العوامل تنظم في نسق من التفاعلات يتم على النحو التالي: (مراد، 2017، صفحة 77)

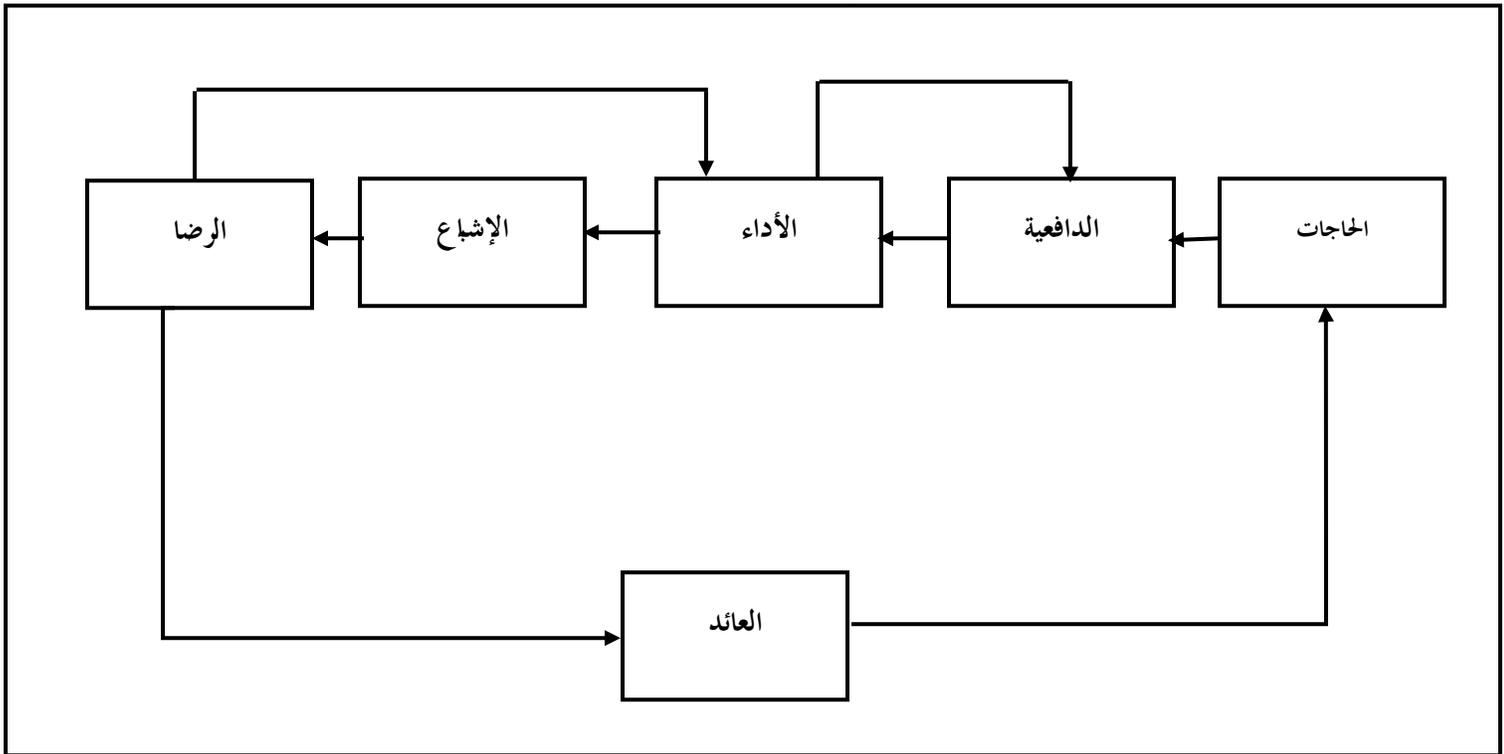
- ✓ الحاجات: لكل فرد حاجات يسعى الى إشباعها، ويعد العمل أكثر مصادر الإشباع لهذه الحاجات.
- ✓ الدافعية: تولد الحاجات قدرا من الدافعية يحث الفرد على التوجه نحو المصادر المتوقعة إشباع تلك الحاجات من خلالها.
- ✓ الأداء: تتحول الدافعية الى أداء نشط للفرد وبوجه خاص في عمله اعتقادا منه أن هذا الأداء وسيلته لإشباع تلك الحاجات.
- ✓ الإشباع: يؤدي الأداء الفعال الى إشباع حاجات الفرد.

✓ الرضا: إن بلوغ الفرد مرحلة الإشباع من خلال الأداء الكفاء في عمله يجعله راضيا عن العمل بوصفه الوسيلة التي يمكن من خلالها إشباع حاجاته.

وعن كيفية حدوث أو تحقيق الرضا الوظيفي عن طريق المنظمة فإننا نعتقد أن مختلف برامج التسويق الداخلي كفيلة بذلك، فضلا على انه بإمكان المنظمة أن تؤثر على تلك العناصر بطريقة أخرى. (محمدي ، 2010 ، صفحة 68)

والشكل التالي يوضح ديناميات عملية الرضا:

الشكل (5): ديناميات عملية الرضا



المصدر: تعريف شوقي "السلوك القيادي وفعالية الإدارة، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ص 223

رابعا: أنواع الرضا الوظيفي

ومن خلال التعريفات التي حاولت توضيح معنى الرضا الوظيفي وكيفية حدوثه، نجد انه يأخذ الشكلين التاليين: (الوحشي ، 2020 ، صفحة 51)

❖ **الرضا العام:** وهو يمثل اتجاه عام للفرد نحو عمله ككل، بمعنى انه راضي أم غير راضي هكذا على الإطلاق، ودون تحديد الجوانب التي يرضى عنها أو التي لا يرضى عنها.

❖ **الرضا النوعي (الجزئي):** وهو يوضح رضا الفرد عن جميع جوانب عمل ولكن كل على حدا، مثل سياسة المنظمة، الرواتب، الأجور، نمط الإشراف، فرص الترتقي، ظروف العمل، العلاقات مع الزملاء.

خامسا: خصائص الرضا الوظيفي

على إثر التعاريف المتناولة سابقا نستطيع تحديد جملة من الخصائص التي يتميز بها الرضا الوظيفي وتتمثل في التالي: (بوخمخم و عزبون، 2008، صفحة 96)

- يعد الرضا الوظيفي مسألة ذاتية تقديرية مرتبطة بالمشاعر التي قد تترجم في شكل سلوك موضوعي يعكس حالة الفرد العامل، في مثل هذه الحالة نقول إن الرضا الوظيفي صريح وبالمقابل قد نجده ضمنيا يكمن داخل الفرد العامل.
- يحتاج الفرد العامل الى عائد يتناسب وجهده المبذول في العمل، كما يتطلع الى جو ملائم يساعد على العمل... الى غير ذلك من المستلزمات الضرورية، إذن للرضا الوظيفي أبعاد وأوجه مختلفة، فقد يكون الرضا في بعض الجوانب وظيفية العامل ويعتبر رضا نوعي (جزئي) كما قد يكون عن كل جوانب وظيفية العامل ويعتبر رضا وظيفي عام.
- إن مسألة الرضا الوظيفي تبقى نسبية الى حد كبير، ويرجع السبب في ذلك الى عوامل عدة منها الظروف التي يعمل فيها الفرد ومختلف المتغيرات التي تؤثر فيها، درجة طموح الفرد ومدى تكيفه مع العمل بحذ ذاته والبيئة المتواجده فيها حالة ممارسته لنشاطه اليومي، لذا كان لزاما على المديرين الاهتمام بهذه النقطة وإعطائها قدرا كبيرا من الاهتمام أولا، لأن التعامل يتم مع عنصر بشري ذو خصائص متباينة وثانيا لأت الوسط متنام يساير التكنولوجيا والتطور في مختلف المجالات وتعني بذلك تعدد الحاجات وتطورها هي الأخرى.
- إن رضا الفرد العامل على العائد الذي يتحصل عليه من عمله اليوم، قد لا يرضى به مستقبلا، إذن نستطيع القول ان الرضا الوظيفي ذو طبيعة ميكانيكية، فهو بحاجة الى تنميته ومسايرة كل التغيرات التي قد تطرأ على العوامل المؤثرة فيه كالأجر وعلاقته بمستوى المعيشة مثلا.
- إن البحث عن سبل رفع مستوى رضا العاملين لا يتوقف عند تحقيقه فقط، بل يتعدى الأمر إلى البحث عن الضمانات التي من شأنها إبقاء المعنويات مرتفعة، والعوامل الدافعة للعمل مستمرة وفي تطور دائم، إذ من المحتمل أن ينخفض الإحساس بالرضا بعد أيام وأشهر في المؤسسة إذا لم يكن هناك برنامج عمل واضح، وخطة حية في ذهن القيادة الإدارية، تعمل على اعتمادها بشكل دائم وإعادة النظر فيها من خلال الممارسة العملية بغية تطويرها، وبذلك تحقق أفضل السبل وأحسن النتائج بالنسبة لرفع مستوى الرضا.
- وكنتيجة لهذه الخصائص نجد أن موضوع الرضا الوظيفي على درجة من التعقيد يصعب التحكم فيه بشكل تام نظرا لتشعب الجوانب المتعلقة به، ويبقى الدور على المؤسسة الراغبة في البقاء والنمو، أن تتفهم كل ما يؤثر في الفرد العامل، لأت ذلك من شأنه إحداث رضاه الوظيفي الذي له وزن وأهمية بالغين على مستوى الفرد والمؤسسة.

الفرع الثاني: أهمية الرضا الوظيفي

برزت أهمية الرضا الوظيفي كظاهرة مرتبطة بتحقيق التفوق والتميز سواء على الصعيد الكلي (المنظمة) أو على الصعيد الجزئي (الأفراد) ونوجزها فيما يلي: (بوخاتم و بوزار ، 2022، صفحة 321)

- فالرضا الوظيفي بالنسبة للمنظمة يشكل مدخلا أساسيا للوصول الى الجودة وتحقيق رضا المستهلك، والرفع من الأداء والإنتاجية، فالعلاقة تشير الى انه كلما كان مستوى الرضا الوظيفي للعاملين مرتفعا كلما انعكس ذلك على مختلف مؤشرات الأداء الكلية بشكل إيجابي، كما يساهم في تقليل من مستوى الصراعات التنظيمية والزيادة من ولاء العاملين وهذا ما يؤدي الى الاستقرار التنظيمي الذي تبحث عنه كل المنظمات.
- إما بالنسبة للأفراد تظهر من خلال زيادة الدافع والرغبة في العمل والإبداع والابتكار، فالفرد كلما شعر بأنه في منظمة تقوم بتقدير جهوده وتعمل على تحفيزه بشكل مناسب كلما سعى لبذل أكثر ومحاولة الارتقاء في السلم الوظيفي، كما يساعد الرضا الوظيفي العاملين على التكيف مع متطلبات الحياة المادية والمعنوية من خلال الاستقرار المالي، فالرضا الوظيفي نتائجه ليست مرتبطة بالحياة داخل المنظمة بل تتجاوز ذلك لكي تحيط بكافة جوانب العاملين العامة وتحقيق الاستقرار النفسي.

المطلب الثاني: عوامل الرضا الوظيفي

لقد تباينت وجهات النظر وتعددت بين الباحثين والدارسين في تحديد وتقسيم عوامل الرضا الوظيفي حسب دراستهم التجريبية، ومن أهم هذه العوامل:

❁ أولا: عوامل بيئة العمل الداخلية

يمثل الرضا عن العمل الإشباع الذي يحصل عليه الفرد من المصادر المختلفة التي ترتبط بالعمل الذي يؤديه، وبالتالي فإن الكم أو القدر الذي يقدمه العمل من إشباع لحاجات الفرد يرافقه زيادة رضا الفرد عن العمل. (المغربي، 2017، صفحة 314)

1- الأجر: يعد الأجر وسيلة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للأفراد العاملين، وتشير الدراسات الى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل، فكلما زاد الدخل زاد الرضا عن العمل والعكس بالعكس، ولا يقتصر الأجر على إشباع الحاجات الدنيا وإنما يمتد ليعطي الشعور بالأمن، والمكانة الاجتماعية وتقدير المنظمة لأهميته، وقد يعتبر بعض الأفراد الأجر كرمز النجاح والتفوق وبالتالي فالأجر له جوانب اجتماعية ومعنوية عديدة. ويشير البعض الى أن الذين يحصلون على رواتب جيدة يفضلون البقاء في المنظمات التي يعملون فيها، ولا يبحثون عن أعمال في منظمات أخرى، لذلك تعمل معظم المنظمات على تطوير أنظمة الرواتب بهدف تحسين الأداء.

2- محتوى العمل وتنوع المهام: إن المقصود بمحتوى العمل هو ما يتضمنه من مسؤولية وصلاحيات ودرجة التنوع في المهام التي يتضمنها ودرجة أهمية هذه المهام بالنسبة للعامل فكلما كان محتوى العمل عاليا كلما شعر الفرد بأهميته وهو يؤدي هذا العمل وبالتالي يزداد رضاه عنه. (فتيح، 2018، صفحة 522). ويتضمن محتوى العمل وتنوع المهام أسلوب دوران العمل والذي يتضمن انتقال الفرد من عمل متخصص الى آخر. ويفيد هذا الأسلوب في تدريب العاملين على عدة واجبات متباينة وتخفيض معدل الملل والرتابة والروتين الناجمين عن أداء واجبات تتصف التكرار الشديد. (المغربي، 2017، صفحة 315)

3- الاستقلالية ودرجة السيطرة على العمل: تختلف الأعمال في درجة سيطرة الفرد على أدائها حيث كلما زادت حرية الفرد في اختيار طرق أداء العمل ومتى يبدأ ومتى ينتهي وكان يملك الحرية في جدولة عمله كلما زاد رضاه عن العمل الذي يقوم به. (المغربي، 2017، صفحة 315)

4- إمكانية الفرد وقدراته ومعرفته بالعمل: يتوقف الأداء على متغير الرغبة في العمل والقدرة والمعرفة، حيث يجب إسناد أعمال أو مهام تتناسب مع قدرة ومعرفة العاملين. (فتيح، 2018، صفحة 522). حيث كلما توافقت العمل مع إمكانيات وقدرات ومعارف الأفراد كلما أدى ذلك الى إمكانية واحتمال الأداء الأفضل وهذا يؤثر على درجة رضا الأفراد عن عملهم. (المغربي، 2017، صفحة 316)

5- فرص التطور والترقية المتاحة للفرد: المقصود بفرص الترقية والتقدم هو احتمالية حصول الفرد العامل على موقع جديد داخل المنظمة التي يعمل بها، بحيث يوفر له هذا الموقع دخلا أفضل، حيث تتم عملية الترقية من خلال حركة الفرد في المستويات التنظيمية المختلفة للمنظمة التي تؤهله لموقع جديد أكثر تقدما مما كان عليه في السابق. وان إتاحة فرص الترقية للعاملين داخل المنظمة تولد لديهم الشعور بالثقة بالنفس وبمزيد من الولاء والالتصاق بالمنظمة، أما إذا قامت الإدارة بالعمل على سد الوظائف الشاغرة من خارج المنظمة ز ذلك عن طريق التعيين فإن هذا السلوك يولد نوعا ما من الإحباط في نفوس العاملين (المغربي، 2017، صفحة 316)

6- نمط الإشراف والقيادة: إن عملية القيادة والإشراف هي عبارة عن تفاعل بين القائد والمشرف وبين مجموعة من العاملين في منظمة معينة تحت ظروف محددة. (المغربي، 2017، صفحة 317). ومنه فإن إظهار روح الصداقة في العمل ليشعر العامل أن القائد يفهمه ويفهم مشكلاته، وبالإضافة الى مساندة وتقديم العون له عند طلبه، مع العدل بين جميع العاملين كل ذلك له تأثير كبير على الجانب النفسي للعامل، فيترك له ارتياحا نفسيا يساهم في تحقيق رضاه عن عمله. (مراد، 2017، صفحة 81)

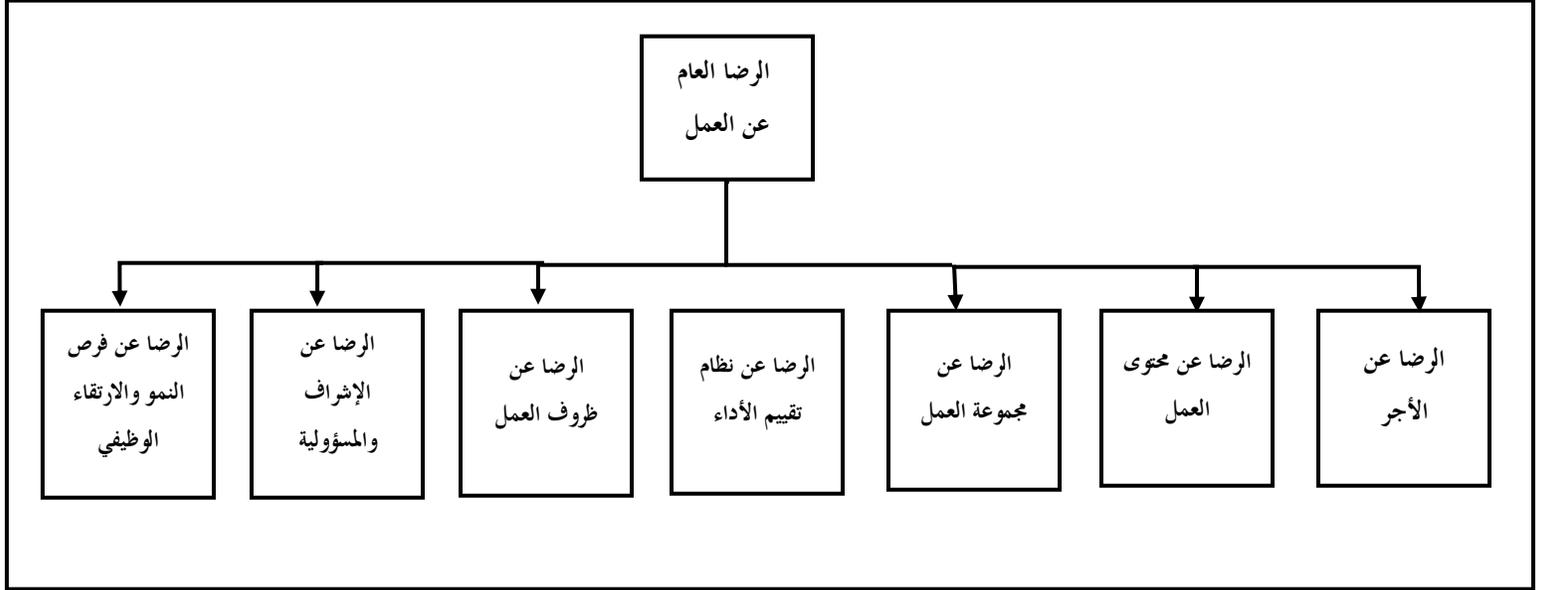
7- العلاقة بين زملاء العمل: توفر العلاقة الإيجابية للفرد العامل مع مجموعة العمل إشباعا لحاجاته الاجتماعية وتحقق تبادل المنافع بينهما، ولذلك فإن العمل الذي يتيح للأفراد فرصة التفاعل والاتصال مع الأفراد الآخرين يؤدي الى ارتفاع في مستوى رضا الأفراد عن عملهم والعكس صحيح. (المغربي، 2017، صفحة 317)

8- ظروف العمل المادية: تؤثر ظروف العمل المادية من تهوية، إضاءة، رطوبة، حرارة وضوضاء على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل، ولذلك فإن الظروف البيئية الجيدة تؤدي الى رضا الأفراد عن بيئة العمل. (محجوبي، 2010، صفحة 77)

9- نظام العوائد: أوضح آدمز في نظرية العدالة بأن الفرد غالبا ما يقارن معدل عوائده المستلمة قياسا بمدخلاته (مهاراته، قابليته، قدراته، خبراته، مستوى تعليمه، ...) مع معدل عوائد الأفراد العاملين معه قياسا بمدخلاتهم، وإن نقص معدل ما يستلمه الفرد عن معدل غيره يشعر بعدم العدالة وتكون النتيجة الاستياء وعدم الرضا. (مجبوي ، 2010، صفحة 77)

والشكل التالي يوضح درجة الرضا العام عن العمل:

الشكل (6): عوامل الرضا الوظيفي



المصدر: بغو هواري، مراد خلاصي، الرضا الوظيفي وعلاقته بدافعية الإنجاز في الوظيفة العمومية بالجزائر-دراسة ميدانية بمقر ولاية أم البواقي، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 6، العدد4، أم البواقي، الجزائر، 2017، ص84

❁ ثانيا: العوامل الشخصية

هنالك عوامل ترتبط بالأفراد أنفسهم ولها تأثير على درجة رضاهم عن العمل، ومن هذه العوامل:

1-الجنس: إن العلاقة بين جنس الفرد سواء كان ذكرا أم أنثى والرضا عن العمل تعد علاقة ليست ثابتة، وإن مستوى هذا الرضا يعتمد بشكل كبير على الدرجة التي تنتهجها الإدارة في التمييز بينهما في مجال العمل، و في كثير من الأحيان يتم مقارنة أداء الرجل و خبراته بأداء المرأة و خبراتها ، على أساس القيم الاجتماعية و التصورات السائدة من أن الرجل أداءه أفضل من أداء المرأة ، و هذه المقارنة غير مبنية على الخبرة و الفعلي ، و إنما على ظواهر سلبية تجاه عمل المرأة مما يعمل على خفض رضا المرأة عن عملها. (الوحشي ، 2020، صفحة 55)

2- العمر: يعتبر عمر الموظف من العوامل التي تؤثر على مستوى رضا الموظف عن عمله، فالموظفين صغار السن لديهم مستوى منخفض من الرضا عن أعمالهم، لأن طموحاتهم في بداية مسيرتهم الوظيفية عادة تكون مرتفعة، وهذه الطموحات لا يشبعها واقع العمل، بينما الموظفون كبار السن أو من هم في تقدم فيه يكونون أكثر واقعية بحيث تصبح طموحاتهم منخفضة، وبالتالي يصبح هناك توافق بشكل كبير بين الحاجات التي يشبعها العمل وطموحاتهم، وهذا يعمل على زيادة رضاه. (الوحشي ، 2020، صفحة 55)

3- طول فترة الخدمة: إن العلاقة بين طول سنوات الخبرة وبين الرضا عن العمل ترتبط بنفس العلاقة بين العمر والرضا عن العمل، فكلما زاد عدد السنوات التي يمضيها الفرد في العمل كلما أصبحت لديه خبرة ومعرفة وتكيف أعلى للعمل مما يؤدي الى زيادة رضاه عنه. (المغربي، 2017، صفحة 319)

4- المستوى التعليمي: تعتبر بعض الدراسات المتعلقة بالرضا عن العمل المستوى التعليمي معاملاً مؤثر في الرضا عن العمل إذ كلما زاد المستوى التعليمي للأفراد العاملين كلما زاد رضاهم في العمل الاستقرار فيه ومن ثم يزداد رضاهم عنه. (المغربي، 2017، صفحة 319)

5- المنصب الوظيفي: إن المنصب الوظيفي الذي يشغله الموظف له تأثير على مستوى الرضا الوظيفي في المنظمة، فالموظفون في المناصب العليا لديهم رضا عن وظائفهم أكبر من الموظفين في المستويات الدنيا، ويعود سبب ذلك الى أن الموظفين في المناصب العليا حاجاتهم المختلفة مشبعة مادياً ومعنوياً نتيجة لخبراتهم ومؤهلاتهم. (الوحشي ، 2020، صفحة 56)

وهناك بعض المسببات الشخصية الأخرى والتي تتمثل فيما يلي: (المغربي، 2017، صفحة 319)

احترام الذات: كلما كان هناك ميل للأفراد للاعتداد برأيه، واحترام ذاته، والعلو بقدره كلما كان أقرب الى الرضا عن العمل.

تحمل الضغوط: كلما كان الفرد قادراً على تحمل الضغوط في العمل والتعامل والتكيف معها، كلما كان أكثر رضا.

وهناك من أضاف العوامل التنظيمية(البيئية):

وهي عوامل ترتبط بالبيئة وتأثيرها التنظيمي على الموظف، بالصورة التي تؤثر في رضائه عن وظيفته وعمله، ومن هذه العوامل:

الانتماء الاجتماعي: إن قدرة الموظف على التكيف مع وظيفته واندماجه فيها كان أحد العوامل المحددة لرضاه الوظيفي، وان الانتماءات الديموغرافية لبعض العاملين (ريف ومدنية) كان لها أثر واضح على درجة تكيفهم واندماجهم في العمل في الأمر الذي صار الاعتقاد معه بأن الإطار البيئي والتقايي للموظف وظروف نشأته لهما أثر على التجاوب السلوكي والعاطفي للموظف تجاه وظيفته.

نظرة المجتمع المحلي للموظف: ومدى تقديره لدوره وما يسود هذا المجتمع بمؤسساته ونظمه من أوضاع وقيم، وكل ذلك ينعكس تأثيره إيجابياً وسلبياً على اندماج الموظف وتكامله مع وظيفته.

الرضا العام عن الحياة: يميل الأفراد السعداء في حياتهم أن يكونوا سعداء في عملهم، أما التعساء في حياتهم والغير راضين عن نمط حياتهم العائلية والاجتماعية، فأنهم عادة ما ينقلون هذه التعاسة إلى عملهم.

يمكن أن نتصور بأن الرضا الوظيفي يكون من خلال رضا الزبون الداخلي (الموظف أو العامل) عن المنتج الداخلي (الوظيفة) وان أبعاد الرضا الوظيفي هي أبعاد المنتج الداخلي والتي تتمثل في:

المكافآت والأجور، طبيعة ومضمون العمل، الإشراف والعلاقة مع الزملاء، المحيط المادي للعمل.

المطلب الثالث: نظريات الرضا الوظيفي

إن الاهتمام بموضوع الرضا الوظيفي وسبب ظهور العديد من النماذج والنظريات التي تحاول تفسير الرضا الوظيفي لدى العاملين هو الحصيلة التراكمية والتطورية لما أفرزته مدارس الفكر الإداري من مفاهيم تتعلق بإدارة الموارد البشرية وإدارة العلاقات الإنسانية وسلوك الجماعات داخل المنظمة (الموظفين) أو خارجها(الزبائن).

ومن اجل التعمق في معرفة العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي وما يزيد أو يخفض من مستويات الرضا لدى الموظفين بالمنظمة سنتطرق الى النظريات التالية:

1-نظرية الإدارة العلمية:

هي من النظريات التي حاولت تقديم تفسير لظاهرة الرضا الوظيفي وعوامله، ومسبباته، حيث قام فريديريك تايلور بوضع نظرية الإدارة العلمية، والتي بناها على فكرة الحوافز المادية، بوصفها العنصر الوحيد المحقق للرضا الوظيفي، وحاولت توفير كافة السبل المادية التي ترفع من كفاية العامل، لتجعله يؤدي عمله بإتقان وبسرعة قصوى. (حبايبة، 2009، صفحة 19)

ولقد اعتمدت نظرية تايلور على أساس ما يلي: (الحسيان، 2010، صفحة 21)

__ العاملون بطبيعتهم لا يحبون العمل ويحتاجون الى إشراف مباشر وسيطرة.

__ يجب أن يعطى للعمال التدريب والأدوات المناسبة التي تمكنهم من العمل بأكبر قدر من الكفاءة في أداء المهمة المناطة بهم.

__ يتم بعد ذلك دفع الأجر للعاملين بناءً على عدد المواد التي قاموا بإنتاجها خلال فترة محددة من الوقت.

__ ونتيجة لذلك يتم تجييع العمال على العمل بجد وزيادة إنتاجيتهم.

ومع ذلك، فإن هذه النظرية لم تستطع تحقيق الرضا المطلوب للعاملين، ولم تصل الى الحد المطلوب من الإنتاج، ومن المآخذ التي تؤخذ

على هذه النظرية. (المغربي، 2017، صفحة 327)

2- نظرية العلاقات الإنسانية:

في العشرينات من القرن الماضي، ظهرت حركة جديدة تسمى حركة العلاقات الإنسانية التي تركز على أهمية تحسين العلاقات في بيئة العمل، مثل تحسين الاتصال بين الموظفين والمشرفين عليهم، وإتاحة أكبر مجال للتداول وإبداء الآراء. (المغربي، 2017، صفحة 328) إذ أن هذه النظرية مبنية على دراسة أظهرت نتائجها زيادة بمقدار 30% في الإنتاجية بعد تطبيق التغييرات المذكورة، إلا أن هذه النظرية انتقدت لأنها ركزت على طريقة واحدة فقط كطريقة مثلى للتحفيز. ولقد ظهرت هذه الدراسة كرد فعل للمدرسة التقليدية، وخاصة بعد فشل الأخيرة في تحقيق التطلعات المنشودة التي تستهدف الرقي بمستوى الأداء والإنتاج.، ومن منطلق أن العلاقات الإنسانية ظهرت كرد فعل لسابقتها فقد تبنت استراتيجيات تتصف بأنها على النقيض من استراتيجيات المدرسة التقليدية، فإذا كانت المدرسة التقليدية تنظر إلى الإنسان على أنه آلة، فإن مدرسة العلاقات الإنسانية تولي أهمية بالغة للجوانب النفسية والاجتماعية من منطلق أن للفرد قيما و معتقدات و عواطف و اتجاهات لها اثر كبير على الكفاية الإنتاجية. (الفايز، 2008، صفحة 25)

ويعتبر **إلتون مايو** مؤسس حركة العلاقات الإنسانية، حيث قام هو ومجموعة من الباحثين من جامعة هارفرد بإجراء سلسلة من التجارب على مصنع هاوثورن التابع لشركة كهرباء وسميت هذه التجارب "بتجارب هاوثورن"، والتي تشكل الأساس لحركة العلاقات الإنسانية. وتوصل مايو بعد إجرائه لتلك التجارب إلى أن الرضا الوظيفي، والعلاقات بين العاملين، والتشكيلات الاجتماعية غير الرسمية تؤثر وبشدة على الإنتاجية الإجمالية للعمال، وأن السبب في زيادة الإنتاجية ليست التغييرات في بيئة العمل وإنما في طريقة إدارة العاملين، فكلما زادت الروح الاجتماعية بين الموظفين، زادت إنتاجيتهم. (المغربي، 2017، صفحة 328)

3- نظريات الحاجات:

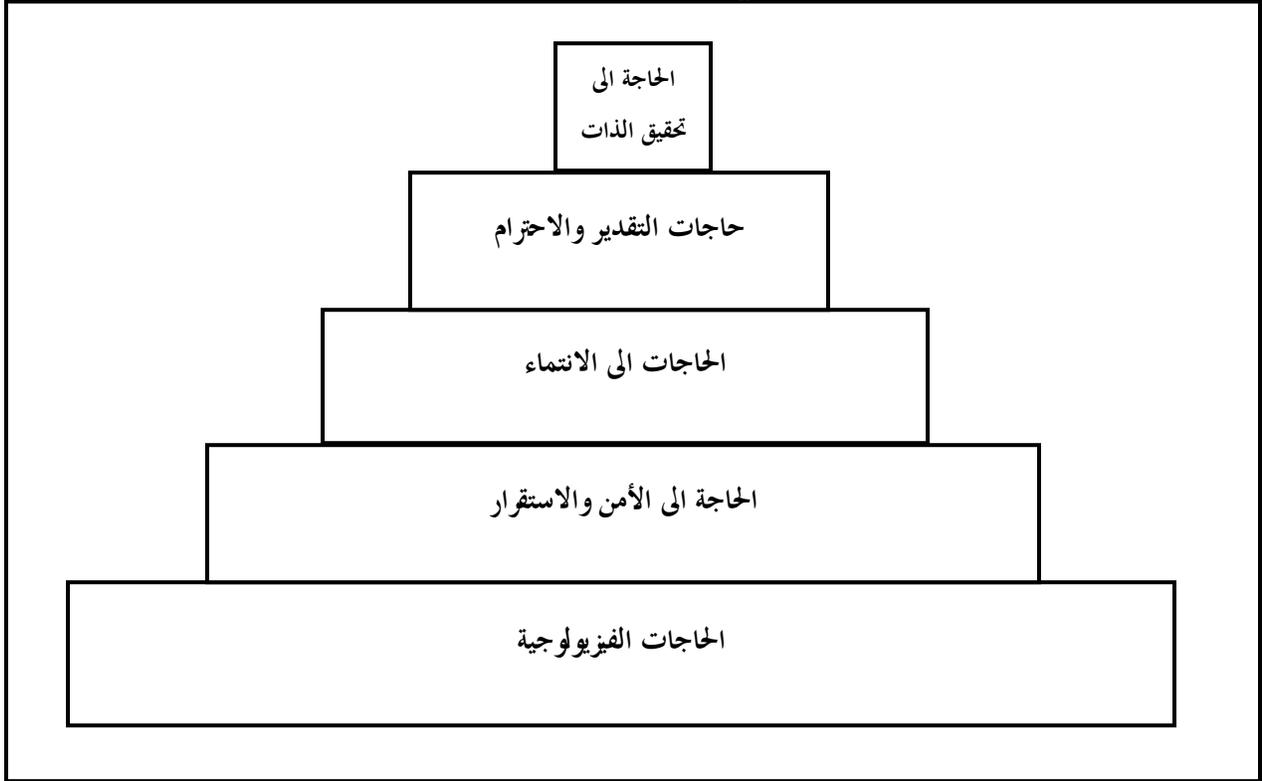
إن نظريات الحاجات تعتبر أن الرضا الوظيفي ما هو إلا إشباع حاجات الفرد المتعلقة بالعمل ومحيط العمل، حيث إن معنى الرضا الوظيفي هو الشعور بالارتياح عند إشباع الحاجات والرغبات المتعلقة بالوظيفة وبيئة العمل، لأن النقص في حاجة ما أو مجموعة من الحاجات هي التي تدفع سلوك الإنسان تجاه التصرف بطريقة معينة من اجل إشباع تلك الحاجات.

وتعتبر نظرية **ماسلو (Maslow)**، نظرية **ألدرفر (Alderfer)**، نظرية **ماكلياند (McClelland)** من أهم نظريات الحاجات التي حاولت تفسير السلوك الإنساني بصفة عامة والرضا الوظيفي بصفة خاصة:

أ- نظرية تدرج الحاجات لأبراهام ماسلو:

من أشهر نظريات التحفيز شيوعاً نظرية **ماسلو** للحاجات، فبعد عقدين من حركة العلاقات الإنسانية، ظهرت نظرية **إبراهام ماسلو** تقوم على افتراض أن السلوك الإنساني يتأثر عندما يحاول الأفراد إشباع حاجاتهم غير المشبعة، كما تفترض هذه النظرية أيضاً أن الحاجات الإنسانية متدرجة في الأهمية وبشكل هرمي، وأنه إذا ما أُريد تحريك سلوك من اجل إشباع حاجة عليا، فإنه يجب أن تكون الحاجات الدنيا مشبعة. ولقد حدد **أبراهام ماسلو** هروما للحاجات الإنسانية يتكون من خمسة مستويات التي يوضحها الشكل التالي:

الشكل (7): تدرج الحاجات البشرية وفق نظرية ماسلو



المصدر: صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، دار البازوري العلمية للنشر، عمان، 2008، ص70

وتشمل الحاجات التي رتبها ماسلو فيما يلي:

الحاجات الفيزيولوجية: وتشمل حاجات الجسم الأساسية مثل: الطعام، الماء، النوم، وهي أدنى تنظيم للحاجات الإنسانية والتي تخدم البقاء البيولوجي بشكل مباشر.

- الحاجة الى الأمن: وتمثل الحاجات التي تتعلق بحماية الفرد من الأذى النفسي والجسدي.
- الحاجة الى الانتماء: وتشكل مجموعة من الحاجات ذات التوجه الاجتماعي، وتشمل الحاجة الى الود وإقامة الصداقة والقبول من طرف الأفراد وعلى مستوى المنظمة قد تظهر من خلال علاقات الصداقة مع جماعات العمل والانضمام الى نواحي المنظمة.
- الحاجة الى الاحترام والتقدير: أي الرغبة في الشعور بالأهمية والقدرة على الإنجاز، المكانة، الاستقلالية، احترام الآخرين وتقديرهم له.

● الحاجة الى تحقيق الذات: وتمثل رغبة الفرد في تحقيق أقصى ما يريد، وتمثل الحاجة الى تحقيق الأهداف والطموحات. يفترض ماسلو في هذه النظرية أن الحاجات أو الدوافع الإنسانية تنتظم في تدرج أو نظام متصاعد من حيث الأولوية أو شدة التأثير، فعندما تشبع الحاجات الأكثر أولوية أو الأعظم قوة وإلحاحاً فإن الحاجات التالية في التدرج الهرمي تبرز وتطلب الإشباع هي الأخرى،

ويعتقد انه عند إشباع أي مستوى من الحاجات، لا يعود هذا المستوى محفزاً من الفرد، وسيطلب إشباع الحاجات التي في المستوى الأعلى، وسيظل الأفراد محفزين دائماً، إذا أشبعت رغباتهم في المستوى تلو الآخر، حتى يصلوا الى المستوى الأخير "إدراك الذات". ولذلك حتى يتمكن المدراء من تحفيز موظفيهم، يجب عليهم أولاً أن يحددوا المستوى الذي يحتاجه الفرد، ومن ثم إشباعه والارتقاء حتى الوصول الى آخر مستوى.

ب- نظرية الحاجات لألدرفر:

على غرار الانتقادات التي قدمت لنظرية ماسلو جاءت هذه النظرية تطويراً لها، قدم ألدرفر تصنيفاً للحاجات المعروفة باسم "E(Existence). R(Relatedness). G(Growth)" والتي ترى أن الحاجات تصنف ضمن ثلاث مجاميع وهي: (العامري، 2007)

- حاجات البقاء: وهي تماثل الحاجات الفيزيولوجية وحاجات الأمان عند ماسلو.

- حاجات للانتماء: وهي تماثل الحاجات الاجتماعية عند ماسلو.

- حاجات للنمو: وهي تمثل حاجات التقدير والاحترام وحاجات تحقيق الذات عند ماسلو.

حسب ألدرفر الحاجات الإنسانية تصنف في ثلاث مجموعات فقط وهي حاجة الوجود، حاجة الانتماء، حاجات النمو، وخلافاً لماسلو فإن ألدرفر لم يشترط ضرورة التدرج في إشباع هذه الحاجات الثلاثة حيث انه يمكن أن تنشط الحاجات الثلاثة في نفس الوقت، كما ذكر ألدرفر بأن أي موظف في المؤسسة لا يخرج في نشاطه الإشباعي عن الحاجات الثلاثة. (بغو و خلاصي، 2017، صفحة 85)

ج- نظرية حاجات الإنجاز لماكلياند:

اقترح ماكلياند أن هناك ثلاث حاجات أساسية يسعى الفرد الى إشباعها، وتمثل الدافع والمحرك لمختلف مواقف وسلوكيات الأفراد في المنظمة وهي: (مراد، 2017، صفحة 96)

- الحاجة الى الإنجاز: هي الرغبة في التفوق والنجاح في إنجاز العمل وتعني أن الأفراد يرغبون في إشباع حاجاتهم هذه من خلال مناصب ووظائف فيها تحدي لقدراتهم وإمكانياتهم ولذلك فهم يسعون الى إتمام أعمالهم ومحاولة إثبات جدارتهم ورغبتهم في تحمل المسؤولية.

- الحاجة الى الانتماء: هي الرغبة لتكوين علاقات مع الآخرين وان يكون للفرد علاقات اجتماعية وشخصية مع الآخرين، ويمكن أن يحصل ذلك من خلال الأعمال التي تؤدي من خلال التفاعل مع الزملاء في العمل أو فرق العمل.

- الحاجة الى السلطة: وهي الرغبة في التحكم والسيطرة والتأثير في سلوك الآخرين، بمعنى رغبة الفرد في أن يكون له القدرة في السيطرة على ما يحيط به من أحداث وأشياء وأشخاص، وإشباع هذه الحاجة من خلال سعي الفرد لمراكز السلطة في المنظمة.

وتقوم نظرية الحاجات لـ **ماكلياند** على مجموعة من الافتراضات نذكر أهمها: (مراد، 2017، صفحة 96)

- تُكتسب الحاجات السابقة وتتطور مع خبرات المورد البشري في الحياة.
 - تتباين شعور الموارد البشرية فيما بينها نحو الحاجة الى للإنجاز، فالموارد البشرية التي تتميز بأن لديها دافعا قويا للإنجاز يرتفع لديها الشعور بالسعادة والرضا من تحقيق النتائج الجيدة، عكس الموارد البشرية التي تتميز بدافع إنجاز ضعيف.
 - لا يصلح أن يكون مديرا جيدا ذلك الشخص الذي يتميز بدافع الانتماء العالي، حيث يرى **ماكلياند** إن سعي هذا الشخص لتعزيز علاقاته الاجتماعية الى عدم الفعالية في اتخاذ القرارات، حيث سيتم في هذه الحالة تغليب الاعتبارات الاجتماعية والشخصية على الاعتبارات الموضوعية.
 - وعليه فإنه حسب نظرية **ماكلياند**، فإن الموظف الذي يتميز بأن لديه دافعا قويا للإنجاز سيكون أكثر رضا عند تحقيق نتائج ناجحة من ذلك الموظف الذي يتميز بأن لديه دافع إنجاز ضعيف، كذلك فإن الموظف الذي يتميز بأن لديه دافعا قويا للانتماء سيكون أكثر رضا من الموظف الذي يتميز بدافع ضعيف للانتماء.
 - واهم الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية هي تركيزها على الحاجة الى الإنجاز لكونها المسيطرة لديه على الحاجات الأخرى، ومن ثم تكون محركا أساسيا لدافعية الموظف لأداء عمله.
- وخلاصة القول بالنسبة لنظريات الحاجات (**ماسلو، ألدافر، ماكلياند**) هو أن إشباع الحاجة تمثل حالة الرضا، وعدم الإشباع يمثل حالة عدم الرضا على الرغم من اختلافهم في تصنيفها.

4- نظرية العاملين هيرزبيرغ (Herzberg's two factor theory)

تعد النظرية التي وضعها العالم **هيرزبيرغ** من أشهر النظريات التي أسهمت بشكل فعال في توضيح العلاقة بين الرضا عن العمل والإنتاجية.

تضمنت هذه النظرية تقسيم عوامل الرضا الوظيفي الى قسمين وهما: (المغربي، 2017، صفحة 332)

- العوامل الدافعة: هي عوامل تتعلق ببيئة العمل، وتشمل نظام المؤسسة وسياستها، أسلوب الإشراف فيها، والعلاقة مع الرؤساء، والزملاء، والراتب، وظروف العمل الاجتماعية والمادية. وقد وضع **هيرزبيرغ** أن هذه العوامل لا تحقق الرضا وإنما هي جسر وأساس لتحقيق الرضا عن العمل. وهذه العوامل يؤدي توافرها في موقف العمل وبشكل ملائم الى الشعور بالرضا والقناعة لدى العاملين ولكن غيابها لا يؤدي بالضرورة الى الشعور بعدم الرضا، ويمكن حصرها في الإنجاز وأداء العمل والتقدير والاحترام والعمل نفسه وفرص التقدم والنمو في العمل.
- العوامل الوقائية: وهي عوامل تتعلق بمحتوى العمل وتشتمل على الحاجات الدنيا الثلاث التابعة لـ **ماسلو**، وهي السلامة، الأمن، الاندماج الاجتماعي، ويؤدي توافرها بشكل ملائم الى إشباع حاجات تجنب الألم لدى العاملين، في حين أن عدم توافرها يسبب شعورا بعدم الرضا، ومن هذه العوامل: ظروف العمل المادية، العلاقة مع الرؤساء، العلاقة مع المرؤوسين، الأمن الوظيفي، تأثيرات العمل

وركزت هذه النظرية على دور العمل وظروفه في حياة الأفراد العاملين، وقد بين هيرزبيرغ أن عوامل الدافعية إن وجدت تؤدي إلى تحسين الإنتاج، لأنها دوافع ذاتية وتوفر شعورا إيجابيا لدى الأفراد، وتعطيهم فرصا للتطور الشخصي، مما يدفعهم لمزيد من العمل وتحسين الإنتاجية.

5-نظرية التوقع لفرووم (Expectancy Theory):

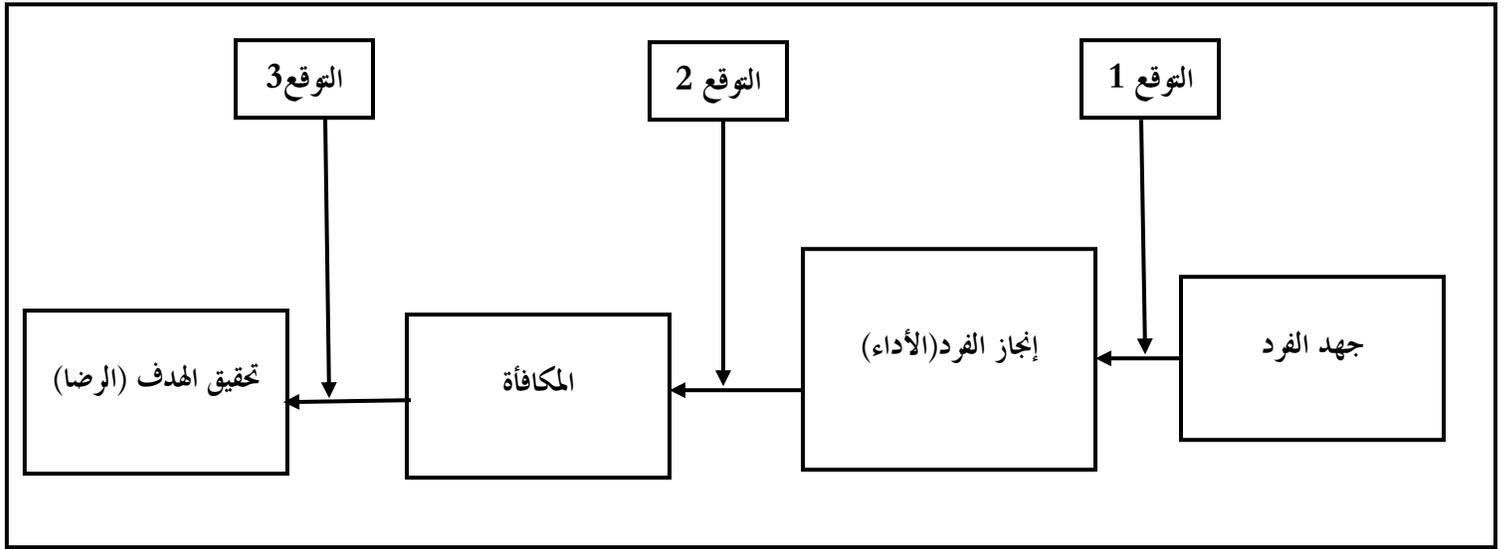
طور هذه النظرية فكتور فرووم، وتعتبر من النظريات المهمة في تفسير الحفز عند العاملين، وجوهر نظرية التوقعات إلى الرغبة القوية أو الميل بطريقة معينة تعتمد على قوة التوقع. (عباس، 2011، صفحة 175). بالإضافة إلى العوامل الداخلية والخارجية كمحرك للسلوك الإنساني لذا فإن عنصر الترقب والتوقع الذي تقوم عليه هذه النظرية يعتبر عاملا قويا في دفع الإنسان إلى اتخاذ سلوك معين أو الامتناع عنه. (المغربي، 2017، صفحة 333). ولقد حدد فرووم نوعان من التوقعات: (عباس، 2011، صفحة 175)

▪ **التوقع الأول:** ويرجع إلى قناعة الفرد العامل واعتقاده بأن القيام بعمل معين سوف يؤدي إلى نتيجة معينة، وهذا التوقع يوضح العلاقة بين الجهد والإنجاز.

▪ **التوقع الثاني:** هو حساب النتائج المتوقعة لذلك العمل أو حساب ما سيحصل بعد إتمام الإنجاز، فالعامل يتساءل إذا حقق معدل الإنتاج المحدد هل سيعطى مكافأة أو لا؟ وهذا التوقع يوضح العلاقة بين إتمام الإنجاز والمكافأة التي يحصل عليها العامل. وترى هذه النظرية أن سلوك الإنسان موجه لتحقيق هدف أو أكثر، حيث إن هذه الأهداف تلعب دورا مهما في تحديد سلوك الأفراد الذي يعتمد على إدراكه الحسي وتقديره للنتيجة المتوقعة من هذا السلوك وهي تحقيق الهدف. كما سلط الضوء على ارتباط الأداء مع المكافأة، وارتباط المكافأة مع إشباع رغبات الأفراد العاملين وأهدافهم وطموحاتهم، وأشارت إلى أهمية وعي العامل لما هو متوقع منه، وان يكونوا قادرًا على تقييم أدائه، وتقدير ما يترتب عليه من نتائج. (المغربي، 2017، صفحة 334)

وهذا يعني إن الرضا الوظيفي ينعكس بالإنجاز، بالجهد، وبالمكافآت، وبالأهداف الذاتية للموظفين بالمنظمة

الشكل (8): نظرية التوقع لفروم



المصدر: موسى سلامة اللوزي، السلوك التنظيمي، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص112

6- نظرية العدالة والمساواة لآدامز (Equity theory):

تقوم هذه النظرية التي وضعها آدامز، أن الرضا الوظيفي ينشأ من خلال معاملة جميع العاملين بشكل عادل، وعدم الإنصاف في المعاملة يؤدي الى الإحباط وعدم الرضا الوظيفي، وتمتاز هذه النظرية بأنها تهتم بالمجموعة وتأثيراتها وفهم الفرد وإدراكه للآخرين، كما تدعو هذه النظرية الى إيجاد الطرق والوسائل المختلفة التي تشعر الفرد بعدالة معاملة الإدارة له، كما تركز على الحوافز النقدية نظرا لسهولة قياسها والإحساس بها وإدراك أهميتها. والعدالة في هذه النظرية تنقسم الى: (المغربي، 2017، صفحة 338)

- عدالة التوزيع: وتتعلق بالتوزيع العادل للمكافآت المتعلقة بالأداء.

- عدالة الإجراءات: وتتعلق بالسياسات وإجراءاتها.

وإدراك الفرد للعدالة يكون من خلال الخطوات التالية: (مراد، 2017، صفحة 98)

- ❖ تقييم الموظف لوضعه الشخصي على أساس المقارنة بين مجهوداته للمؤسسة والعوائد التي يتحصل عليها منها.
- ❖ تقييم مواضيع التعليم، الخبرة، أما العوائد فتتمثل في تلك التي يتحصل عليها الموظف مقابل إنجاز المهام.
- ❖ مقارنة الموظف لنفسه مع الآخرين على أساس المعدلات النسبية للمجهودات والعوائد.
- ❖ ممارسة الشعور بالعدالة أو عدم العدالة.

فإذا كان شعور الموظف بالعدالة يحافظ على وضعه القائم، أي انه يستمر بتقديم نفس المجهودات لمؤسسته بصفة عامة ولوظيفته بصفة خاصة، وهذا مادام عوائده على الأقل لم تتغير كما أن مجهودات وعوائد الآخرين لم تتغير، أما إذا كان هناك شعور بعدم العدالة فإن الموظف يسعى الى تجاوز هذا الشعور بعدم العدالة فإن الموظف يسعى الى تجاوز هذا الشعور باتباعه السلوكيات التالية حسب مراد (2017):

- تقليص مجهوداته في العمل.
- تغيير النواتج وهذا من خلال المطالبة بالرفع من العوائد.
- تغيير الإدراك الذاتي وهذا من خلال تغيير تقييمه الذاتي.

7- نظرية القيمة للوك (Value theory):

وهي من أهم النظريات المفسرة للرضا الوظيفي، ووفقا لهذه النظرية فإن الرضا الوظيفي حسب درة التوافق الذي يحصل عليه الفرد علا من عوائد وما يرغب في الحصول عليه، وانطلاقا من هذه النظرية فإن درجة رضا الفرد عن عمله أو أحد عناصر عمله تحكمها ثلاث أشياء: (مجبوي ، 2010، صفحة 75)

1- مقدار ما يأمل الفرد في الحصول عليه بالنسبة للعنصر.

2- مقدار ما يحصل عليه فعلا بالنسبة لهذا العنصر.

3- أهمية هذا العنصر بالنسبة له.

وكلما حصل الفرد على نواتج ذات قيمة بالنسبة له زادت درجة شعوره بالرضا، بمعنى قدرة الوظيفة على توفير عوائد يعتقد الفرد أنها ذات أهمية بالنسبة له، وهذه العوائد ليست بالضرورة تلك الموجودة في هرم ماسلو وبنفس التدرج، وإنما تعتمد بالدرجة الأولى على إدراك وشعور كل فرد على حدي بما يريده من عوائد يرى أنها تتناسب ووظيفته ومستواه الوظيفي والاجتماعي وتناسب رغباته وأسلوبه في الحياة. ويمكن حسب مجبوي (2010) النظر الى هذه النظرية على أساس المعادلة التالية:

الرضا الوظيفي الكلي = (الرضا الوظيفي الفردي عن جانب من جوانب العمل 1) × 1ه + (الرضا الوظيفي الفردي عن جانب من جوانب العمل 2) × 2ه

ه: أهمية العنصر بالنسبة للفرد

المطلب الرابع: قياس الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض نواتج العمل

الفرع الأول: قياس الرضا الوظيفي

إن المعلومات الأكثر أهمية بشأن الموظف في المنظمة هي القياس الصحيح لمستوى رضاه الوظيفي، وقد أورد (Blazer) مجموعة من العناصر يجب توافرها في وسيلة قياس الرضا الوظيفي تتمثل في العناصر التالية: (ونوغي ، 2015، صفحة 74)

- أن تتضمن الجوانب الأساسية للرضا الوظيفي.
- أن تكون سهلة التعبئة من طرف المبحوثين.
- أن تكون عملية جمع النتائج المتعلقة بها ومعالجتها عملية سهلة.
- أن تطبق على كل الوظائف وفي كل المنظمات.
- أن تقوم بقياس ما تم افتراضه بشكل متناسق.
- أن تكون قابلة للاستخدام في تحديد المشاكل واختيار الحلول وتقييم التغيير.

وعلى اعتبار الرضا الوظيفي ظاهرة غير محسوسة نجد من المقاييس ما هو موضوعي يعتمد على مؤشرات كمعدل الغياب، ومنها ما هو ذاتي تقتصر على استجابات العاملين لمعرفة مدى رضاهم عن العمل. ونذكر من أهم هذه المقاييس ما يلي: (عزبون، 2007، صفحة 115)

أولاً- المقاييس الموضوعية:

هذا النوع يقيس الرضا الوظيفي من خلال الآثار السلوكية له للفرد، وتستخدم فيه (محمودية ، 2007، صفحة 41). وتعتمد هذه الطريقة في قياسها مستوى الرضا الوظيفي على مختلف البيانات المتاحة بالمؤسسة نذكر منها: معدل التغيب، معدل دورات العمل، معدل الأمن والسلامة المهنية. (بووذن، 2007، صفحة 37) وفيما يلي شرح لهذه المعدلات:

1- معدل التغيب: عرف التغيب بأنه الوقت الضائع في المؤسسة بسبب تغيب العاملين (بووذن، 2007، صفحة 38). وهو سلوك يتخذه العامل ويتجسد في عدم الحضور لمزاولة المهام الموكلة إليه دون سبب، ومعدل التغيب هو مؤشر لقياس الرضا الوظيفي على أساس أن العامل في عمله يكون مرتبطاً وملتزماً بالحضور إليه على عكس الفرد غير الراضي، ويقدر معدل تغيب الموارد البشرية عن العمل في المؤسسة بالمعادلة التالية: (الصيرفي، 2006، صفحة 57)

معدل التغيب عن العمل = عدد ساعات التغيب عن العمل / عدد ساعات العمل الكلية

حيث أن ساعات العمل الكلية تتضمن أيام العطل المدفوعة الأجر وأيام الأعياد الرسمية ويمكن حساب هذا المعدل في فترات متباينة تحدها المؤسسة، ووفق منظور الموضوعية فإنه في الحالة التي تكون فيها معدلات التغيب مرتفعة أكثر من 5% فإن ذلك يعبر كمؤشر عدم الرضا، والعكس صحيح في حالة انخفاض هذا المعدل. (بووذن، 2007، صفحة 38)

2- معدل دوران العمل: يشير دورات العمل الى حركية القوى العاملة داخل المنظمة من خروج للعمال نتيجة للانتقال أو الوفاة أو الموت أو الترقية. ويعبر عنه بالمعادلة التالية: (الصيرفي، 2006، صفحة 57)

معدل دورات العمل = (عدد الأفراد الذين يتم تعيينهم + عدد الأفراد تاركي العمل خلال مدة معينة) / متوسط عدد العاملين خلال نفس الفترة

3- معدل الأمن والسلامة المهنية: كما ذكر سابقا أنه من بين العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي ظروف العمل كالإضاءة، درجة الحرارة.. فلقد تزايد الاهتمام بهذا الجانب بغية التخفيض من حوادث العمل وتحسين الأمن والسلامة في مواقع العمل. وتحسب معدلات الإصابات والأمراض المهنية التي تسببها ظروف العمل للوقوف على مدى حسن الظروف ومدى درجة رضا الأفراد عنها، فارتفاعها يعكس حالة اللارضا لدى الأفراد وانخفاضها يعني حسن ظروف العمل، من ثم رضا الأفراد عنها. (بلخيري و عشيط، 2012، صفحة 43)

ثانيا - المقاييس الذاتية: وهي التي تعتمد على جمع المعلومات من العاملين باستخدام وسائل محددة مثل تصميم استمارة الاستقصاء تتضمن قائمة أسئلة خاصة بالرضا الوظيفي توجه الى الأفراد العاملين بالمنظمة من أجل معرفة درجة رضاهم عن العمل، أو باستخدام طريقة المقابلات الشخصية التي يجريها الباحثين مع العاملين في المنظمة. (محجوبي ، 2010، صفحة 79) ويمكن التمييز بين الطرق التالية:

أ- طريقة التدرج التجميعي للكارت: يتم قياس الرضا الوظيفي وفقا لطريقة لكارت من خلال وضع مجموعة من العبارات وإعطائها للأفراد العاملين حتى يقرر درجة موافقتهم على كل عبارة من العبارات المطروحة، بحيث تشير هذه العبارات الى خصائص معينة في الوظيفة. ويمكن توضيح طريقة التدرج التجميعي لكارت من خلال الشكل التالي: (عاشور، 2002)

الشكل (10): طريقة التدرج التجميعي للكارت

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

المصدر: أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، مصر، 2002، ص 411

وتعطى الإجابات التي يقدمها المورد البشري درجات تتراوح بين 1 و 5 درجات، وبتجميع الدرجات التي حصل عليها المورد البشري في العبارات المختلفة يمكن حساب القيمة الكلية لدرجة رضاه الوظيفي.

ب- المقابلات الشخصية: تتضمن مقابلة الأفراد بصفة شخصية، وجها لوجه حيث يمكن للفرد أن يفصح عن بعض الأمور والاتجاهات التي لا يمكن الحصول عليها من قوائم الاستقصاء، وبالتالي التعرف على الأسباب التي تكون وراء رضا أو عدم رضا العاملين. (محمدي ، 2010، صفحة 80)

ج-طريقة الوقائع الحرجة لهرزبيرغ: تقوم هذه الطريقة على توجيه سؤالين رئيسيين للأفراد حول: (عاشور، 2002، صفحة 414)

- تذكر الأوقات التي شعر فيها الفرد باستياء شديد من عمله مع تحديد الأسباب لذلك.
- تذكر الأوقات التي شعر فيها الفرد بالسعادة في عمله مع تحديد أسباب ذلك.

وفي الحالتين إن أراد الباحث الحصول على معلومات أوفر عن أسباب السعادة وأسباب الاستياء وجب عليه توسيع دائرة السؤال.

د-الاستبيانات ذات المقاييس المقننة: اهم المقاييس المستعملة فيما يلي: (بوخخم و عمارة، 2011، صفحة 212)

الاستبانة الوصفية للوظيفة(JDI) : وتقيس معدلات الرضا لخمسة جوانب مختلفة للوظيفة وهي: الوظيفة نفسها_ الأجر_ فرص الترقية_ الإشراف_ الزملاء.

استبانة مينو سوتا لقياس الرضا الوظيفي(MSQ) : وهو مقياس شائع الاستخدام، حيث يعبر الأفراد عن مدى رضاهم من عدمه، حول بعض الجوانب المتعلقة بالوظيفة مثل (الأجر، الترقية، الإشراف)، أما مقياس التقدير فيتراوح بين راضي جدا الى غير راضي جدا.

مقياس الرضا عن الأجر(PSQ) : يهتم بالحالات النفسية تجاه العوامل المختلفة لجوانب أنظمة الأجر مثل: الرضا عن مستوى الأجر الحالي، الرضا عن الزيادات في الأجر والمزايا الإضافية.

الفرع الثاني: علاقة الرضا الوظيفي ببعض نواتج العمل

حظي موضوع الرضا الوظيفي بالاهتمام الكبير من قبل الباحثين، لكونه يؤثر مباشرة على سلوك الموظفين وعلى أدائهم اتجاه المؤسسة. وحدد الباحثون في مجال السلوك التنظيمي عددا من النتائج المحتملة له، بما ذلك آثاره على الغياب ودوران وترك العمل.

1- الرضا الوظيفي والتغيب عن العمل:

يعرف التغيب عن العمل على انه موقف إرادي ومقصود وشكل من أشكال ردود الفعل، حيث انه رد فعل مباشر يعبر به الموظف عن رفضه للعمل وظروفه. ونشير هنا الى أن التغيب عن العمل يختلف تماما عن الغياب عن العمل، فالتغيب هو فعل إرادي ومقصود

من قبل الموظف، في حين أن الغياب عن العمل هو فعل لا إرادي يصدر عن الموظف إثر تعرضه لمواقف طارئة تخرج تحت سيطرته. (زويش، 2014، صفحة 26).

عندما يكون الموظف راضيا عن بيئة عمله وظروفه، فمن المرجح أن يكون أقل عرضة للتغيب عن العمل، حيث يشعر بالارتياح والملاءمة والرغبة في الحضور والمشاركة في العمل. وعلى العكس من ذلك، إذا كان الموظف غير راض عن بيئة عمله فقد يكون أكثر عرضة للتغيب.

لذا يمكن القول إن هناك علاقة عكسية بين مستوى الرضا الوظيفي ومعدلات التغيب عن العمل، حيث يمكن أن يزيد تحسين الرضا الوظيفي من حضور الموظفين والمساهمة الفعالة في العمل.

2- الرضا الوظيفي ودوران العمل:

يعرف دوران العمل على انه التغير الحاصل في عدد الموظفين العاملين في المؤسسة خلال فترة زمنية معينة، فهو عبارة عن ذلك المؤشر الذي يعكس عدم الثبات والاستقرار في العمل. وتتأثر معدلات دورات العمل بعوامل متعددة مثل سوق العمل، سياسات التوظيف والاحتفاظ بالموظفين، ظروف العمل ومستوى الرضا الوظيفي للموظفين.

عندما يكون الموظفون راضين عن بيئة عملهم وظروفهم، فإنهم عادة ما يكونون أكثر استقرار في وظائفهم وأقل عرضة للرغبة في تغيير الوظيفة أو مغادرة المنظمة، مما يقلل من معدلات دوران العمل. وبالمقابل إذا كان الموظفون غير راضين عن بيئة العمل وظروفها، فقد يكونون أكثر عرضة للتفكير في البحث عن فرص عمل أخرى مما يزيد معدلات دورات العمل.

وبشكل عام يمكن القول إن هنالك علاقة تفاعلية بين مستوى الرضا الوظيفي ومعدلات دورات العمل، حيث يمكن أن يؤثر تحسين الرضا الوظيفي على تقليل دوران العمل.

3- الرضا الوظيفي وترك العمل:

يعرف ترك العمل عن استقالة العامل من منظمة طوعية، وهذه الاستقالة لها مجموعة من التكاليف تتحملها المنظمة كتكلفة الإحلال، تكلفة التدريب وتكلفة التعيين والتي تزداد كلما ارتقينا في السلم أو الهرم التنظيمي، بالإضافة الى أن المنظمة تتحمل تكاليف أخرى غير ملموسة (التكاليف الخفية في الموارد البشرية) مثل تشتت جماعة العمل التي يعمل بها هذا الفرد المستقيل، وتعظيم التكاليف أكثر إذا كان تارك العمل من ضمن الأفراد ذوي الأداء والخبرات العالية. ويقود التفكير المنطقي الى افتراض انه كلما زاد رضا الفرد الوظيفي، زاد الدافع لديه الى البقاء في هذا العمل، وقل احتمال تركه للعمل بطريقة اختيارية. (محجوبي، 2010، صفحة 81).

إن الرضا الوظيفي عنصر أساسي في نجاح أي منظمة، ويعتبر التسويق الداخلي أحد الأدوات الرئيسية لتعزيز هذا الرضا. عندما يشعر الموظفون بالانتماء والتقدير في بيئة العمل الداخلية، ويكونون جزءاً فعالاً من ثقافة المنظمة وأهدافها، يزداد مستوى رضاهم الوظيفي والانخراط في أداء مهامهم بشكل أفضل. والمبحث الموالي سيتم التطرق فيه إلى علاقة التسويق الداخلي بالرضا الوظيفي.

المبحث الثالث: أثر ممارسات التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي

تعتبر العلاقة بين التسويق الداخلي والرضا الوظيفي أساسية في بناء بيئة عمل إيجابية وفعالة داخل المنظمة. حيث يقوم التسويق الداخلي بتعزيز الثقافة التنظيمية والقيم الداخلية لدى الموظفين، وتوجيه الانتباه نحو دورهم المهم في تحقيق أهداف المنظمة. ومن خلال توفير فرص التطوير والتدريب، وتقديم المكافآت والتقدير للأداء المتميز، تعزيز التواصل الداخلي، وتوسيع نطاق تفويض السلطة التي تهدف إلى حرية اتخاذ القرارات، يشعر الموظفون بأنهم يتمتعون بالاهتمام والاعتراف بجهودهم، مما يعزز رضاهم الوظيفي. وبدوره يؤدي رضا الموظفين الوظيفي إلى زيادة مستوى الالتزام والمشاركة، وتقليل معدلات الاستقالة، مما يعزز الاستقرار العملي ويحافظ على الخبرات داخل المنظمة.

المطلب الأول: أثر التدريب والتطوير على الرضا الوظيفي

- إن التوجه بأسلوب التدريب الأولي عملية استراتيجية لتنقيح المهارات والقدرات للموارد البشرية في المنظمة لتمكين العاملين من تحقيق الأغراض التي وجدوا من أجلها بكفاءة وفعالية وزيادة قدراتها التنافسية والوصول للارتقاء بجودة المنتجات المقدمة للمستهلك وتحقيق رضا العاملين. (جنادي، 2017، صفحة 85).
- فالتدريب يمكن أن يؤثر بشكل كبير على رضا العاملين في العمل، فأنهم يشعرون بأن المنظمة تهتم بتطوير مهاراتهم وتعزيز قدراتهم، وهذا يجعلهم يشعرون بالثقة بأنفسهم ويشعرون بالفخر بإنجازاتهم مما يعزز الرضا الوظيفي ويحفز الموظفين على بذل المزيد من الجهد والالتزام في العمل.

المطلب الثاني: أثر التحفيز على الرضا الوظيفي

من الواضح وجود علاقة تبين مدى تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي للعاملين أو بعبارة أخرى التحفيز له دور أو يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي. فالمنظمة التي تقوم بعملية التحفيز تسعى إلى أغراض ومكاسب تحققها، ويمكن توضيح هذه العلاقة من خلال ما يلي:

- هناك علاقة ارتباط بين الحوافز والرضا الوظيفي باعتبار الحافز تلك الوسيلة أو الأسلوب التي تقدم الإشباع المطلوب بدرجات متفاوتة للحاجات الناقصة، وعليه فإن توافر أنظمة حوافز مناسبة وملائمة ومتنوعة بين الحوافز يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي للعاملين، فكلما كان مستوى الإشباع للحاجات كبير كلما زاد الرضا الوظيفي.

- الحوافز لها تأثير على العمل نفسه يؤدي الى تحقيق رضاه وإشباع حاجاته الضرورية والنفسية والاجتماعية وذلك تحسین أحواله المعيشية وظروف العمل والحياة.
- ارتباط الأداء بمكافآت العمل وحوافزه، وشعور الفرد بأن قدراته تساعد على تحقيق الأداء المطلوب ما يتوافق مع الأهداف المحددة.
- إدراك الفرد بأن حوافز ومكافآت العمل ذات أهمية وقيمة بالنسبة له، وإدراكه بالعدالة التنظيمية والعدالة في التوزيع بالنسبة للحوافز والعوائد، ومبادئ الإنصاف والمكافآت العادلة بمعنى أن هناك نسبة الى تقدمه من عمل المنظمة.
- إن للفرد حاجات يتم إشباعها من خلال العمل وهذه الحاجات تختلف فيها من شخص لآخر وتبعاً لنوع الحاجة التي تتوافر من خلال العمل، فكلما كان هناك توفر لهذه الحاجات وإشباع مناسب كلما ارتفعت لديه نسبة الرضا عن العمل. لذا يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار عند وضع خطط الحوافز أن تكون محققة للرضا الذي يسعى العامل الوصول إليه، والذي يدفعه لتحقيق مستويات أداء وإنتاجية عالية، ولن يتم ذلك إلا بوجود نظام حوافز مادي ومعنوي شامل توفره المنظمة، يقود الى أن يتقبل الفرد أو الموظف محيط عمله وبذلك يتحصل على الرضا الوظيفي. (العكش، 2007، صفحة 43)

المطلب الثالث: أثر التمكين على الرضا الوظيفي

- التمكين في البيئة العملية يشير الى توفير الفرص والموارد والسلطة للموظفين لاتخاذ القرارات وتنفيذها بشكل مستقل، بما ذلك تطوير المهارات والقدرات الشخصية والمهنية. يؤثر التمكين بشكل كبير على الرضا الوظيفي بعدة طرق:
- الشعور بالتحكم: يشعر الموظفون الممكنون بمزيد من السيطرة على بيئة عملهم، مما يزيد من مستوى الرضا الوظيفي. عندما يشعر الموظفون بأن لهم دور فاعل في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، فإنهم يشعرون بالمسؤولية والاعتراف بجهودهم، مما يعزز شعورهم بالرضا.
 - تحفيز الإبداع والابتكار: يتيح التمكين للموظفين فرصاً للتفكير الإبداعي وتطوير الحلول الجديدة، مما يعزز الشعور بالرضا عندما يرى الموظفون تأثير أفكارهم ومساهماتهم في اتخاذ القرارات الخاصة بالمنظمة.
 - تحسین العلاقات التفاعلية والاجتماعية: يعزز التمكين التواصل والتفاعل بين الموظفين وبينهم وبين إدارتهم، مما يعزز الثقة والتعاون.
- فالتمكين يؤدي الى زيادة الرضا الوظيفي من خلال تعزيز شعور الموظفين بالاستقلالية، والفعالية، والقيمة الذاتية مما يعزز الولاء للمنظمة ويقلل من معدلات الاستقالة والتغيير الوظيفي.

المطلب الرابع: أثر الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي

الاتصال الداخلي يعد عنصراً أساسياً في بناء بيئة عمل إيجابية وتعزيز الرضا الوظيفي بين الموظفين، حيث يساهم في توفير قنوات فعالة لتبادل المعلومات والتفاعل بين الإدارة والموظفين وبين الموظفين أنفسهم، وتتمثل آثاره فيما يلي:

- ✓ من خلال الاتصال الداخلي الفعال، يشعر الموظفون بأنهم مطلعون على الأمور العامة في المؤسسة وعلى القرارات التي تؤثر على عملهم، وهذا يزيد من مستوى الثقة والشفافية داخل المنظمة مما يؤدي إلى زيادة مستويات الرضا الوظيفي.
- ✓ يوفر الاتصال الداخلي الفعال للموظفين فرصة للتفاعل والتواصل بشكل مستمر مع الإدارة وبينهم وبين أنفسهم، وهذا يعزز العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة.
- ✓ يمكن للاتصال الفعال أن يساهم في تقدير الجهود والمساهمات للموظفين من قبل الإدارة وزملائهم، وهذا يعزز شعورهم بالاعتراف والتقدير مما يزيد نسبة الارتياح وتعزيز رضاهم الوظيفي.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل تم التطرق الى المفاهيم المتعلقة بموضوع الدراسة، فمن خلال المبحث الأول اتضح أن التسويق الداخلي هو احد أوجه التسويق الحديث الذي يأخذ في الاعتبار مسؤولية المنظمة اتجاه الموظفين، حيث يتم التعامل مع رغبات و حاجات القوى العاملة داخل المنظمة نفس أهمية التعامل مع العملاء الخارجيين، أي كعملاء داخليين وفقا لمجموعة من الإجراءات المتمثلة في التدريب و التطوير و تقديم الحوافز و تفعيل الاتصال الداخلي و الأخذ بعين الاعتبار آرائهم في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بها، بالإضافة الى مسؤوليتها اتجاه الوظائف باعتبارها منتجات داخلية و القيام بتصميمها و تطويرها وفقا لرغباتهم سعيا منها لتحقيق رضاهم الوظيفي.

ومن خلال المبحث الثاني تم التطرق الى موضوع الرضا الوظيفي واهم العوامل المؤثرة فيه والنظريات المفسرة له، حيث تم مناقشة هذا الموضوع لإبراز مسؤولية المنظمة اتجاه موظفيها في تحقيق رضاهم. أما المبحث الثالث فيحلل كيف يمكن لممارسات التسويق الداخلي المتمثلة في (التدريب والتطوير، التحفيز، الاتصال الداخلي، التمكين) أن تؤثر على مستوى رضا الموظفين وإشباع لحاجاتهم الوظيفية والنفسية، حيث اتضح وتبين أن التسويق الداخلي أحد الأساليب الإدارية التي تحقق الرضا الوظيفي وتساهم في تحسينه من خلال مختلف العلاقة بين مختلف الإدارات والعمال.



الفصل الثاني



تمهيد:

بعد ما تطرقنا في الفصل الأول للجانب النظري المتعلق بالتسويق الداخلي والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما، سنتطرق من خلال هذا الفصل للجانب التطبيقي المتعلق بالدراسة الميدانية التي تمت بدورها في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية، وقد ارتكز هذا البحث على استقصاء آراء عينة من الموظفين في المؤسسة من خلال توزيع استمارتي استبيان لمعرفة معرفة واقع تطبيق أبعاد (ممارسات التسويق الداخلي) والرضا الوظيفي للعاملين فيها.

وتم تقسيم هذا الفصل الى ثلاث مباحث وهي:

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة الدراسة: "مؤسسة قديلة للمياه المعدنية".

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة (الطريقة والإجراءات).

المبحث الثالث: عرض نتائج التحليل الإحصائي.

المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

تعد مؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة -بسكرة إحدى المؤسسات التي تنشط في سوق المياه المعدنية في الجزائر، ولها آفاق اقتصادية هامة إذ حظيت بالدعم والرعاية اللازمة، من خلال هذا المبحث سنحاول عرض أهم الجوانب المتعلقة بالمؤسسة ابتداءً من نشأتها وتطورها مروراً بأهميتها وأهم مهامها وأخيراً عرض الهيكل التنظيمي.

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة-بسكرة

الفرع الأول: نشأة وتطور مؤسسة قديلة

مؤسسة قديلة وكغيرها من المؤسسات الجزائرية كانت تابعة للدولة، وبعد التغير الاقتصادي والوضع الذي آلت إليه معظم المؤسسات في هذا القطاع تم التخلي عنها، وبيعها، لذا وقبل الحديث عن المؤسسة ككيان خاص وجب أولاً تقديم المراحل التي مرت بها.

ففي إطار إنعاش المخطط التنموي الاقتصادي والاجتماعي واستغلال الموارد المحلية التي تزخر بها ولاية بسكرة، تم إنشاء وحدة لتعبئة المياه المعدنية، وذلك وفق المرسوم 69-138 المؤرخ ب 1983/05/23 وبمداولة رقم 83-201 بتاريخ 1983/03/19 من طرف أعضاء المجلس الشعبي لولاية بسكرة حيث حددت الشروط لإنشاء ومهام الوحدة.

تمت الموافقة رسمياً على إنشاء وحدة للمياه المعدنية وفقاً للمداولة رقم 06-1984، وانطلقت العملية الإنتاجية من سنة 1987، وقدرت طاقتها الإنتاجية بما يقارب 24000 قارورة في اليوم وهذا ما يعطي على الأقل جزء من احتياجات المنطقة. وكانت الوحدة تحت وصاية مديرية الوحدات المحلية التابعة لولاية بسكرة مع 09 وحدات أخرى، ووفقاً للقوانين المعمول بها في إطار استقلالية المؤسسات قررت الدولة تغيير سياستها في تسييرها للمؤسسات الوطنية و اللجوء الى اللامركزية في تفكيك الوحدات و تم حل هذه الوحدات و تحويل وصاية و تسيير وحدة المياه المعدنية إلى قسم تنمية الأعمال الإنتاجية و الخدمات التي أصبحت تسمى لاحقاً مديرية المناجم و الصناعة و ذلك سنة 1991، و في إطار التحويلات التي عاشها الاقتصاد الوطني ابتداءً من سنة 1990 و الانتقال الى اقتصاد السوق و السعي للانضمام إلى منطقة التجارة العالمية، فقد تم الإعلان عن حل و تصفية الوحدة وبيعها للخواص.

الفرع الثاني: التعريف بالمؤسسة ككيان مستقل

هي مؤسسة مساهمة ذات مسؤولية محدودة برأس مال يقدر ب600مليون دينار جزائري، أُعلن عن وجودها ككيان مستقل تماماً في 2003/05/04 و انطلقت العملية الإنتاجية بها في جويلية 2004، تحت اسم مؤسسة قديلة للمياه المعدنية مقرها 87 شارع قديلة جمورة ولاية بسكرة، تتربع على مساحة إجمالية تقدر ب69850 متر مربع، تعمل في مجال تعبئة المياه المعدنية الطبيعية، تقدر طاقتها الإنتاجية النظرية ب40000000 قارورة/سنويا، وتشغل حالياً 423 عاملاً، و اعتماداً على التقييم الذي ينص عليه القانون التوجيهي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، فإن مؤسسة قديلة تعتبر متوسطة الحجم. وباشرت المؤسسة نشاطها باستخدام نوعين فقط

من العبوات، الأولى ذات حجم 1.5L، والثانية 0.5L، ليتوسع نشاطها بعد ذلك ليشمل العبوات (21) وفي سنة 2008 تم إضافة عبوات ذات حجم 0.33 L ومؤخرا أضافت عبوات جديدة ذات (11).

وتنتمي مؤسسة قديلة لمجمع GIBA بداية من سنة 2015، وأسس المجمع الصناعي باباهم الجزائر سنة 2015، وجاء كحاجة ملحة أمام تزايد عدد شركات المساهمين وتنوعها ونموها بشكل كبير من جهة، وتحقيقا للأهداف المسطرة من قبل المساهمين منذ سنة 2004 من جهة أخرى، حيث يعتبر المجمع من أنواع المجمعات التي تؤسس من الأسفل الى الأعلى، وهو بدوره أول مجمع يؤسس قانونيا على مستوى بسكرة، حيث يركز المجمع على الإنتاج ويتكون من الشركات التالية:

✿ الشركة القابضة GIBA.

✿ الشركات التابعة:

شركة باباهم للآجر.

شركة قديلة للمياه المعدنية.

شركة إنتاج الإسمنت للبناء.

شركة برانيس للآجر.

الفرع الثالث: التركيبة البشرية لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية:

إن مؤسسة قديلة تجمع في تركيبها البشرية بين أفراد ذوي الخبرة و بين أفراد حديثي العهد في العمل و هذا ما يشجع روح المبادرة وعمل الفريق و التسويق و بين مختلف المصالح داخل المؤسسة ، و تتميز بنمط تقني متقدم من جميع التجهيزات المستوردة من الخارج، فالإنتاج يعتمد على التكنولوجيا الآلية بنسبة 95% و إن مختلف الآلات و المعدات حديثة و مواكبة للتغيرات التكنولوجية التي تستوردها من الدول الأوروبية المتقدمة كألمانيا،فرنسا، إيطاليا، و تمتلك المؤسسة نظام معلومات فعال يتشكل من مجموعة متكاملة من تقنيات الإعلام و الاتصال الحديثة منها 3 هاتف ثابت، هاتف مزود بخط فاكس، أما بالنسبة للهاتف النقال خصصت المؤسسة 20 خط هاتف نقال بعض أفرادها من مسؤولي و مديريات بعض المصالح ، بالإضافة الى وجود حوالي 25 جهاز كمبيوتر حديثة تسهل المعاملات الإدارية و التسيير على مستوى جميع وظائف المؤسسة . كما تستخدم المؤسسة نظام وهو يتمثل في برنامج يتم من خلاله متابعة مختلف العمليات التجارية والتسيير المالي والمحاسبي كما تستخدم في تسيير ملفات العمال وحساب الأجور

الجدول رقم (05): التركيبة البشرية للمؤسسة

المجموع	إطار سامي	إطار	عون التحكم	عون التنفيذ	عدد الأفراد
413	07	15	109	282	

المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثاني: الأهمية الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسة وأهدافها:

الفرع الأول: الأهمية الاقتصادية والاجتماعية لمؤسسة قديلة:

بالنسبة للأهمية التي يكتسبها مؤسسة قديلة فتظهر من خلال:

- توفير مناصب الشغل وتخفيض نسبة البطالة في المنطقة.
- المساهمة في تنمية إنعاش الاقتصاد الوطني وجعله أكثر ديناميكية.
- المحافظة على صحة المجتمع من خلال تقديم منتج صحي وذو خبرة.
- تكوين علاقات وثيق مع الزبائن والموردين.
- إدخال تكنولوجيا حديثة ومنظورة في عملية تحليل وتعبئة المياه المعدنية.
- المساهمة في تلبية احتياجات السوق الوطنية من المياه المعدنية.
- الدخول إلى الأسواق العالمية من خلال تصدير المنتج الى الخارج.

الفرع الثاني: أهداف مؤسسة قديلة

من بين الأهداف التي تسعى المؤسسة الى تحقيقها ما يلي:

- تحقيق الربحية والبقاء والاستمرارية في قطاع إنتاج المياه المعدنية لتلبية للطلب المحلي من المياه المعدنية (شرق، غرب، شمال، جنوب).
- زيادة ورفع حجم الإنتاج، والاستغلال العقلاني للموارد المتاحة.
- محاولة اقتناء واستخدام التقنيات الحديثة بغرض مسايرة التطور الحاصل على المستوى العالمي.
- أن تكون نموذجا متميزا ورائدا وموثوقا في مجال المياه المعدنية.
- البحث عن الأداء الجيد من خلال عقلانية وسيرورة القرارات والإبداع من التحكم النسبي في الجوانب المالية.
- تحسين صورة المؤسسة وعلامتها بصفة مستمرة.
- الدخول إلى أسواق دولية جديدة.
- تطوير منتجاتها وفقا لمقاييس الجودة العالمية، بما يتناسب مع متطلبات الأسواق.
- تنمية المؤسسة حصتها السوقية في صناعة المياه المعدنية.
- تغطية كافة المناطق الجغرافية في الوطن.
- تنوع تشكيلة منتجاتها وإضافة منتجات جديدة.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة قديلة:

قبل التطرق الى الهيكل التنظيمي لمؤسسة قديلة، يجب أولاً التعرف على طبيعة هيكلها التنظيمي.

الفرع الأول: طبيعة الهيكل التنظيمي لمؤسسة قديلة

إن الهيكل التنظيمي هو عبارة عن البناء أو الشكل الذي يبين مختلف المستويات الإدارية والوحدات التنظيمية الرئيسية والفرعية والوظائف، ويبين أشكال وأنواع الاتصالات وشبكات العلاقات القائمة داخل المؤسسة.

وحتى تحقق مؤسسة قديلة أهدافها، قامت بتصميم هيكل تنظيمي مرن له القدرة على الاستجابة لتغيرات البيئة. ويتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة قديلة من مجموعة الوظائف الأساسية والفرعية لتحقيق انسجام التنظيم وفاعليته.

إن محدودية حجم المؤسسة يجعل تبني الهيكل التنظيمي البسيط القائم حسب الأقسام والمصالح هو الأجدر في هذه الحالة، كما أن بساطته تضمن:

✿ تدفق المعلومات بشكل سريع بين مختلف مصالح المؤسسة.

✿ تكوين علاقات مباشرة بين الرئيس والمرؤوسين.

✿ وجود مرونة تعليمية تكمن من مجاعة تقلبات المحيط.

باعتبار الهيكل التنظيمي للمؤسسة هرم يوضح مختلف المستويات والوظائف والعلاقات المختلفة بين الوظائف الموجودة بشكل متسلسل وتصاعدي، وسنحاول عرض مهام وأدوار مختلف المصالح والأقسام بالمؤسسة.

الفرع الثاني: عرض الهيكل التنظيمي لمؤسسة قديلة

ينقسم هيكل المؤسسة وظيفياً، في أعلى الهرم لحد الإدارة بفروعها المختلفة، كما يحتوي على خمسة أقسام رئيسية يمكن توضيحها بما يلي:

✓ المدير:

مدير المؤسسة هو الذي يشرف ويسهر على القيام بمختلف وظائف التسيير، كما يشارك أيضاً في الوظائف التنفيذية كإدارة المبيعات والتعامل المباشر مع الموردين والتفاوض معهم بشأن شراء المواد الأولية، ويمكن حصر بعض نشاطاته في:

- إدارة المؤسسة، حيث له مسؤولية على كل تحريات النشاط اليومي.

- الإشراف على المؤسسة والسهر على السير الحسن لنشاطها، والقيام بالمتابعة والتوجيه، كما يدافع عن المصالح الخارجية للمؤسسة.

- متابعة التعاملات عبر الموقع الإلكتروني والرد على استفسارات وطلبات الزبائن والموردين.

- تحديد أسعار بيع المنتجات بالتنسيق مع المصلحة التجارية ومصلحة المحامية.

المدير العام له فرعين تابعين له هما:

☞ نائب المدير العام:

الإنبابة الكاملة من المدير العام في الإشراف على الأمور الخاصة بالمؤسسة وتحقيق أهدافها، ومتابعة جميع الإدارات ومدى تنفيذهم لخطة العمل وتطوير أعمال المؤسسة وكذا السهر على تطبيق السياسة والإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة وزيادة العلاقات ومعالجتها هي الأخرى لزيادة المشاريع والحفاظ على مكانة وسمعة المؤسسة.

☞ الأمانة:

توجد مصلحة استشارية واحدة تتمثل في السكرتارية وهي مسؤولة عن التنسيق، وتنظيم الرسائل الصادرة والواردة من وإلى المؤسسة وكتابتها، وتنظيم مواعيد الزيارات ولقاءات المدير مع الزبائن.

1- قسم الجودة:

وهو القسم الذي يهتم بمراقبة واختبار جودة المياه المعدنية المستخرجة، كما يقوم بإجراء التحاليل اللازمة طوال مرحلة الإنتاج، وكذلك مراقبة المنتج من بداية إنتاجه الى غاية تسليمه للمستهلك.

2- قسم التموين:

وينقسم الى:

❖ **مصلحة المشتريات:** وتهتم بتوفير المواد الأولية اللازمة وإمداد قسم الإنتاج، وكذا توفير الآلات ومستلزمات العملية الإنتاجية.

❖ **مصلحة تسيير المخزون:** ومهمتها تسيير وتنظيم المخزون.

3- القسم المالي والمحاسبي:

وينقسم هذا القسم الى:

❖ **مصلحة تسيير الموارد البشرية:** ويتم فيها متابعة كل ما يتعلق بالعمال من توظيف، تقاعد ...

كما تسهر على متابعة حركتهم اليومية ومراقبة مدى التزامهم بقوانين العمل، ويمكن تلخيص ما تقوم به فيما يلي:

- إعداد كشوف أجور العمال.
- تحديد عدد العمال وحركتهم في المؤسسة بالتنسيق مع مصلحة الإنتاج.
- التصريح بالعمل العادي والاضطراري للعمال.

❖ **مصلحة المالية والمحاسبية:** تعتمد هذه المصلحة في عملها مختلف المحاسبات المتمثلة في المحاسبة العامة والتحليلية والمعقدة،

ويتم فيها معالجة مختلف التعاملات المالية، من إعداد للميزانيات تحرير الفواتير، ومتابعة كل ما لها وما عليها من ديون

اتجاه الغير، وتقوم بتحديد الوضع المالي للمؤسسة، كما تعمل على:

- مراجعة الوثائق المحاسبية.
- مسك محلات البنوك والخزينة وتأمين الحسابات.
- السهر على إعداد التصريحات الضريبية ومراجعة الحسابات.
- الحفاظ على تنسيق أعمال الميزانية المحاسبية والمالية.
- القيام بالمراقبة والمتابعة الدورية للخزينة:
- تحديد أدوات الرقابة والكشف عن أسباب الانحراف والنتائج ومعالجتها.
- حساب رواتب العمال وتسديدها.

4- القسم التقني والإنتاج:

❖ **القسم التقني:** ودوره الإشراف المباشر على تنظيم وتسيير الإنتاج عبر مختلف مراحله.

❖ **قسم الإنتاج:** وهو الذي يقوم باتخاذ القرارات الخاصة بعملية الإنتاج للتأكد من مطابقة المواصفات المطلوبة والكميات

المحددة لتحقيق رغبات الزبائن وتلبية حاجياتهم وعلى هذا الأساس فمصلحة الإنتاج تقوم بما يلي:

- استغلال وسائل الإنتاج البشرية والمادية.
- متابعة يومية للإنتاج مع إدخال بعض التغيرات الأساسية إن دعت الضرورية الى ذلك.
- الحفاظ على السير الدائم لوسائل الإنتاج والإنتاجية.

5- قسم التسويق والتجارة:

وهي الجهة المعنية بمتابعة تنفيذ القرارات الخاصة بعملية التسيير النهائي وتسويقه، وتتم فيه مختلف التعاملات التسويقية، من تحديد

للأسعار ووضع المزيج التسويقي المناسب، بالإضافة الى ذلك تقوم بما يلي:

- استقبال الزبائن ومعالجة طلباتهم، والاتصال بهم وفحص اقتراحاتهم مباشرة وعبر الأنترنت.
- إعداد الفاتورة الشكلية والفواتير النهائية.
- إعداد الميزانية التقديرية السنوية للمبيعات والتقارير الشهرية بمساعدة مصلحة المالية والمحاسبية.
- المشاركة في المعارض والأيام الدراسية، وتحضير كتالوجات المنتجات، والدعم الإعلامي.

❖ الهيكل التنظيمي لمؤسسة قديلة (انظر الى الملحق رقم 01)

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة (الطريقة والإجراءات):

سيتم في هذا المبحث توضيح منهجية الدراسة، حيث سنقوم أولاً بتحديد مجتمع الدراسة ونوع عينة الدراسة وحجمها، إضافة إلى عرض كيفية تصميم أداة الدراسة المتمثلة في الاستبانة، التي تم استخدامها للحصول على البيانات اللازمة للدراسة، كما سيتم التأكد من صدقها الظاهري والبنائي وكذا التأكد من ثباتها. بالإضافة إلى ذلك سيتم إبراز أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

سيتم فيما يلي التعرف على مجتمع وعينة الدراسة:

✿ مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في العمال بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة-بسكرة-، والبالغ عددهم 413 عامل، والتي تشمل العاملين في خطوط الإنتاج والعاملين بالإدارة.

✿ عينة الدراسة:

تم استهداف عينة عشوائية من عمال مؤسسة قديلة (عمال في خطوط الإنتاج وعمال في الإدارة)، حيث تم توزيع 80 استبانة عليهم عبر زيارة ميدانية، واسترد منها 58 استبانة، وبعد القيام بعملية الفرز تم استبعاد 06 استبيانات لعدم صلاحيتها للتحليل. وبذلك يكون حجم العينة 52 عامل

المطلب الثاني: أداة الدراسة

بالاعتماد على ماورد في الإطار النظري والدراسات السابقة، تم بناء استبيان للحصول على البيانات اللازمة لإجراء الدراسة الميدانية. ولقد تم تصميم الاستبانة مع التأكد من صدقها وثباتها بالشكل الذي يسمح باختبار الفرضيات لاحقاً. وتتكون الاستبانة من ثلاثة أجزاء:

♦ الجزء الأول: يتعلق بالمتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة والمتمثلة في: الجنس، السن، المستوى الدراسي، سنوات الخبرة.

♦ الجزء الثاني: خصص هذا الجزء لأبعاد التسويق الداخلي، ويتكون من 20 عبارة موزعة كما يلي:

✚ التدريب: يتضمن هذا البعد 05 عبارات.

✚ التحفيز: يتضمن هذا البعد 05 عبارات.

التمكين: يتضمن هذا البعد 05 عبارات.

الاتصال الداخلي: يتضمن هذا البعد 05 عبارات.

♦ الجزء الثالث: خصص هذا الجزء لأبعاد الرضا الوظيفي، ويتكون من 20 عبارة موزعة كما يلي:

الرضا عن الرواتب وملحقاتها: يتضمن هذا البعد 05 عبارات.

الرضا عن الوظيفة بحد ذاتها: يتضمن هذا البعد 05 عبارات.

الرضا عن مكان العمل: يتضمن هذا البعد 05 عبارات.

الرضا عن علاقات العمل: يتضمن هذا البعد 05 عبارات.

وتجدر الإشارة هنا أنه تم الاعتماد على الشكل المغلق في الإجابة والذي يحدد الخيارات المحتملة لكل عبارة من أجل التحكم في عملية تفرغ الإجابات، وذلك وفقا لمقياس ليكارت الحماسي الذي تتراوح درجاته بين (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) والتي تأخذ القيم والأوزان التالية (1,2,3,4,5) حسب المستويات المتدرجة في الإجابة.

الجدول رقم (06): درجات مقياس ليكارت الحماسي

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

المصدر: من إعداد الطالبة

وللحكم على المؤشرات الإحصائية وخاصة المتوسط الحسابي، لا بد من وضع حدود دنيا وعليا لمقياس ليكارت الحماسي وهذا بحسب المدى وطول الفئة.

يعبر المدى عن الفرق بين أكبر قيمة وأصغر قيمة في المقياس $(4=1-5)$ ، نجد أن المدى يساوي 4. أما طول الفئة فهو حاصل قسمة المدى على عدد الدرجات $(0.8=4/5)$ ، ومنه طول الفئة يساوي 0.8. ثم إضافة هذه القيمة الى أقل قيمة في المقياس وهي (1) وذلك من أجل تحديد الحد الأعلى للفئة الأولى $(1.8=1+0.8)$ ، وعلى هذا الأساس تتكون فئات المقياس الموضحة في الجدول (07).

الجدول رقم (07): فئات مقياس ليكارت الحماسي ودلالاتها

رقم الفئة	مجال الفئات	الإجابة على الأسئلة	الأوزان	الحكم
01	من 1 الى 1.80	غير موافق تماما	1	درجة منخفضة جدا من الموافقة

02	من 1.81 الى 2.60	غير موافق	2	درجة منخفضة من الموافقة
03	من 2.61 الى 3.40	محايد	3	درجة متوسطة من الموافقة
04	من 3.41 الى 4.20	موافق	4	درجة مرتفعة من الموافقة
05	من 4.21 الى 5	موافق تماما	5	درجة مرتفعة جدا من الموافقة

المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية

لقد تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لمعالجة البيانات المتحصل عليها من خلال أداة الدراسة، حيث يعتمد هذا البرنامج على مجموعة من الأساليب والاختبارات الإحصائية التي تندرج ضمن الإحصاء الوصفي الاستدلالي، وقد تم استخدام مجموعة من الأساليب نقدمها فيما يلي:

- استخدام التكرارات المطلقة والنسب المئوية وبعض الرسوم البيانية لتمثيل خصائص عينة الدراسة.
- تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحليل إجابات عينة الدراسة.
- استعمال معامل الارتباط بيرسون لمعرفة مدى الاتساق الداخلي لمجاور الدراسة.
- استخدام معامل ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) ومعامل الصدق لقياس الصدق البنائي.
- اختبار (KOLM OGOROV-SMIRNOV) لاختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.
- استخدام معامل تضخم التباين والتباين المسموح من اجل التحقق من عدم ارتباط المتغيرات المستقلة.
- الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر المتغير المستقل (التسويق الداخلي) على المتغير التابع (الرضا الوظيفي).
- الانحدار الخطي المتعدد من اجل قياس نسبة التغير في المتغير التابع الناتج عن التغير في المتغير المستقل.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

المطلب الأول: التحقق من جودة بيانات الدراسة

قصد التحقق من جودة بيانات الدراسة سنحدد مدى صدق وثبات الاستبانة.

الفرع الأول: صدق الاستبانة

تم التأكد من الصدق الظاهري والبنائي لأداة الدراسة كما يلي:

الصدق الظاهري:

تم التأكد من الصدق الظاهري للاستبانة (صدق المحكمين) من خلال عرضها على أساتذة في مجال التخصص (الملحق رقم 01)، وبناءً على آرائهم وملاحظاتهم تم إجراء التعديلات اللازمة الى أن أصبحت في صورتها النهائية (الملحق رقم 03).

الصدق البنائي (الاتساق الداخلي):

نظراً لكون آراء وملاحظات الأساتذة المحكمين غير كافية للتأكد من صدق الاستبيان، يجب القيام أيضاً بالصدق البنائي الذي يقصد به مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبيان مع البعد الذي تنتمي إليه الفقرة، وقد تم حساب الاتساق الداخلي للاستبيان باستخدام معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات الاستبيان بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه.

1- صدق الاتساق الداخلي لعبارة أبعاد المحور الأول:

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول:

الجدول رقم (08): صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول

أبعاد المحور الأول	العبارات	مستوى المعنوية	معامل الارتباط
التدريب	العبارة 1	0.00	0.574**
	العبارة 2	0.00	0.517**
	العبارة 3	0.00	0.489**
	العبارة 4	0.01	0.460**
	العبارة 5	0.012	0.347*
التحفيز	العبارة 6	0.00	0.633**
	العبارة 7	0.00	0.625**
	العبارة 8	0.00	0.624**
	العبارة 9	0.00	0.741**
	العبارة 10	0.01	0.452**
التمكين	العبارة 11	0.00	0.716**
	العبارة 12	0.00	0.720**
	العبارة 13	0.00	0.513**
	العبارة 14	0.00	0.242

0.428**	0.084	العبارة 15	الاتصال الداخلي
0.505**	0.00	العبارة 16	
0.595**	0.00	العبارة 17	
0.538**	0.00	العبارة 18	
0.421**	0.02	العبارة 19	
0.485**	0.00	العبارة 20	

مستوى الدلالة **0.01

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

يتضح من نتائج الجدول رقم (08) أن قيم معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الأول والدرجة الكلية لكل عباراته تتراوح ما بين (0.242 و 0.741) وهي جميعها قيم موجبة ودالة إحصائية، كما أن مستوى المعنوية لكل منها أقل أو يساوي المستوى المحدد (0.01)، مما يدل على ارتباط هذه الأبعاد واتساقها الجيد مع المتغير الذي تعبر عنه (التسويق الداخلي). وهذا يعني أن المحور الأول صادق لما وضع لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

2- صدق الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد المحور الثاني:

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني:

الجدول رقم (09): صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني

أبعاد المحور الثاني	العبارات	مستوى المعنوية	معامل الارتباط
الرضا عن الرواتب وملحقاتها	العبارة 21	0.01	0.450**
	العبارة 22	0.01	0.464**
	العبارة 23	0.00	0.492**
	العبارة 24	0.00	0.597**
	العبارة 25	0.00	0.577**
	العبارة 26	0.00	0.558**

0.318*	0.22	العبارة 27	الرضا عن الوظيفة بحد ذاتها
0.498**	0.00	العبارة 28	
0.569**	0.00	العبارة 29	
0.520**	0.00	العبارة 30	
0.305*	0.028	العبارة 31	الرضا عن مكان العمل
0.601**	0.00	العبارة 32	
0.443**	0.01	العبارة 33	
0.412**	0.02	العبارة 34	
0.581**	0.00	العبارة 35	
0.523**	0.00	العبارة 36	الرضا عن علاقات العمل
0.552**	0.00	العبارة 37	
0.423**	0.02	العبارة 38	
0.572**	0.00	العبارة 39	
0.743**	0.00	العبارة 40	

مستوى الدلالة **0.01 المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

يتضح من نتائج الجدول رقم (09) أن قيم معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني والدرجة الكلية لكل عباراته تتراوح ما بين (0.318 و 0.743) وهي جميعها قيم موجبة ودالة إحصائية، كما أن مستوى المعنوية لكل منها أقل أو يساوي المستوى المحدد (0.01)، مما يدل على ارتباط هذه الأبعاد واتساقها الجيد مع المتغير الذي تعبر عنه (الرضا الوظيفي). وهذا يعني أن المحور الثاني صادق لما وضع لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

الفرع الثاني: ثبات الاستبانة

بالموازاة مع اختبار الاتساق الداخلي، يسعى اختبار الثبات لقياس مدى صدق الإجابة على فقرات الاستبيان، إذ يعتبر الاستبيان ثابتا عندما يعطي نفس النتيجة لو تم إعادة تطبيقه على أفراد العينة أكثر من مرة تحت نفس الشروط والظروف. وللتأكد من ثبات الاستبانة قمنا بحساب معاملات ألفا كرونباخ للأبعاد ومحاور الاستبانة وثبات الاستبانة ككل. وعليه فإن هذا المقياس يعد مقياسا ضعيفا إذا كانت

قيمة α أقل من % (50)، ومتوسطا إذا كانت قيمة α تقع بين (60% , 50%)، ويعتبر جيدا إذا كانت قيمة α (80% , 60%)، أما إذا كانت قيمة α بين (80% , 100%) فيعتبرها ممتازا ومثالي. (خالد، 2022، صفحة 46)

والجدول التالي يوضح نتائج ذلك:

الجدول (10): معامل ألفا كرونباخ لثبات الاستبانة

متغيرات الدراسة	العبارات	معامل ألفا كرونباخ	مستوى الثبات
أبعاد التسويق الداخلي	التدريب	0.770	جيد
	التحفيز	0.826	ممتاز
	التمكين	0.748	جيد
	الاتصال الداخلي	0.769	جيد
محور التسويق الداخلي			
أبعاد الرضا الوظيفي	الرضا عن الرواتب وملحقاتها	0.784	جيد
	الرضا عن الوظيفة بحد ذاتها	0.545	متوسط
	الرضا عن مكان العمل	0.793	جيد
	الرضا عن علاقات العمل	0.778	جيد
	محور الرضا الوظيفي	0.853	ممتاز
الثبات الكلي للاستبانة			
		0.916	ممتاز

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول (10) أن قيمة ألفا كرونباخ لجميع أبعاد التسويق الداخلي مرتفعة حيث كانت منحصرة بين (0.748 و 0.826)، وبلغ معامل الثبات لمحور التسويق الداخلي قيمة 0.866 وهي تعبر عن درجة ثبات ممتازة. أما بالنسبة لأبعاد الرضا الوظيفي كانت مقبولة عموما حيث انحصرت قيمتها بين (0.545 و 0.793)، وبلغ معامل الثبات لمحور الرضا الوظيفي قيمة 0.853

وهي بدورها أيضا تعبر عن دقة ثبات ممتازة. في حين بلغ الثبات الكلي للاستبانة قيمة 0.916 وهو ما يعني أنها تتمتع بدرجة عالية وممتازة من الثبات وبالتالي إمكانية التطبيق الميداني لها.

وما سبق تم التأكد من صدق وثبات الاستبانة بدرجة ممتازة وبالتالي فهي قابلة للدراسة والتحليل.

المطلب الثاني: تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة

الفرع الأول: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس كما هو موضح بالجدول (10):

الجدول (11): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
94.2	49	ذكر
5.8	3	أنثى
100	52	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

من خلال الجدول (10) نلاحظ أن مفردات عينة الدراسة تتوزع بشكل غير متساوي بين الذكور والإناث، حيث يوجد فارق كبير في نسبة الذكور حيث تمثل نسبتهم 94.2% من أفراد العينة والباقي إناث والتي تقدر نسبتهم 5.8%، وذلك لأن طبيعة العمل تتطلب وجود عدد كبير من الذكور والذين يعملون بنظام الدوريات.

الفرع الثاني: توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب السن كما هو موضح في الجدول (11):

الجدول (12): توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة المئوية %	التكرار	السن
26.9	14	أقل من 30 سنة
65.4	34	أقل من 45 سنة
7.7	4	أقل من 55 سنة
100	52	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

نلاحظ من الجدول (11) أن أغلبية أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين (أقل من 45 سنة) حيث بلغت أعلى نسبة 65.4%، ويمثلون 34 فردا، وتليها فئة (أقل من 30 سنة) بنسبة 26.9%، أي ما يمثل 14 فردا، في حين بلغ عدد العمال الذين تقل أعمارهم عن 50 سنة 4 أفراد أي بنسبة 7.7%.

الفرع الثالث: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الدراسي

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي كما هو موضح في الجدول (12):

الجدول (13): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي

النسبة المئوية %	التكرار	المستوى الدراسي
34.6	18	بكالوريا فأقل
21.2	11	ليسانس
44.2	23	ماستر
100	52	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول (12) وجود تنوع في المستويات الدراسية، ويوضح أن حاملي شهادة الماستر يمثلون اغلب أفراد العينة بنسبة 44.2%، وتليها فئة العاملين ذوي المستوى الثانوي بنسبة 34.6% والذين يتميزون بالخبرة، ثم فئة حاملي شهادة ليسانس والذين بلغت نسبتهم 21.2%.

الفرع الرابع: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة كما هو موضح في الجدول (13):

الجدول (14): توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة

النسبة المئوية %	التكرار	السن
5.8	3	أقل من سنة
25	13	من سنة-5 سنوات
38.5	20	من 6سنوات-10 سنوات
30.8	16	أكثر من 10 سنوات
100	52	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

نلاحظ من الجدول (13) أن أغلب مفردات العينة والبالغين 20 عامل تتراوح سنوات خبرتهم من 6سنوات-10سنوات أي نسبة 38.5%، وبلغ عدد أفراد العينة الذين تقدر سنوات أقدميتهم بأكثر من 10سنوات 16 عامل أي نسبة 30.8%، أما بالنسبة للعاملين الذين تراوحت سنوات عملهم من سنة-5سنوات يقدرون ب 13 فردا أي نسبة 25%، وباقي مفردات العينة الذين تقدر نسبتهم ب 5.8% لم تتجاوز خبرتهم سنة واحدة. وكل هذا يعكس التنوع في تركيبة اليد العاملة من ذوي الخبرات المتنوعة.

المطلب الثالث: تحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة

يتم التطرق في هذا العنصر إلى عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة وصفيا حول المحور الأول للاستبانة، الذي يعبر عن التسويق الداخلي بأبعاده، والمحور الثاني المتمثل في الرضا الوظيفي بأبعاده.

الفرع الأول: تحليل إجابات أفراد العينة حول ممارسات للتسويق الداخلي

من أجل التعرف على مستوى ممارسة تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسة محل الدراسة، ينبغي أولاً معرفة مستويات إدراك الأبعاد المكونة له (التدريب، التحفيز، التمكين، الاتصال الداخلي) من طرف أفراد عينة الدراسة، أي من خلال دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجداول التالية والخاصة بكل بعد من أبعاد التسويق الداخلي.

أولاً: النتائج الخاصة بقياس مستوى التدريب

لمعرفة مستوى إدراك بعد التدريب في المؤسسة محل الدراسة كأحد أبعاد تطبيق التسويق الداخلي، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة، النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول (15): نتائج تحليل عبارات بعد "التدريب"

رقم العبارة	عبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الرتبة
01	في هذه المؤسسة يرتبط التدريب ارتباطاً وثيقاً بالاحتياجات الفردية لكل موظف.	5	12	10	25	0	3.06	1.056	متوسطة	3
	%	9.6	23.1	19.2	48.1	0				
02	تقدم المؤسسة برامج تدريب في مواضيع حديثة.	7	11	14	18	2	2.94	1.127	متوسطة	4
	%	13.5	21.2	26.9	34.6	3.8				
03	يساهم التدريب في رفع وتطوير كفاءة الموظف للقيام بأعماله.	6	6	5	28	7	3.46	1.212	مرتفعة	1
	%	11.5	11.5	9.6	53.8	13.5				

5	متوسطة	1.092	2.85	0	19	14	11	8	التكرار	تقيس المؤسسة درجة استفادة موظفيها من البرامج التدريبية.	04
				0	36.5	26.9	21.2	15.4	%		
2	متوسطة	1.024	3.17	1	25	12	10	4	التكرار	شاركت سابقا في هذه البرامج التدريبية واستفدت منها لتطوير مهاراتي.	05
				1.9	48.1	23.1	19.2	7.7	%		
	متوسطة	0.79655	3.0962	التدريب							

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول (14) أن المتوسط الحسابي لبعث التدريب يقدر ب: 3.0962 ويشير الى درجة تقدير متوسطة لوقوعه ضمن الفئة الثالثة (2.61-3.40) من سلم ليكارت الخماسي، حيث تؤكد إجابات أفراد العينة أن مؤسسة قديلة للمياه المعدنية تولى اهتماما متوسطا لبعث التدريب، كما بلغ الانحراف الكلي قيمة 0.79 وهو اقل من 01 الصحيح وهذا يدل على تجانس إجابات أفراد العينة. ويتضح من خلال الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية لعبارات بعد التدريب تراوحت بين (2.85-3.46) وجاءت موافقة من (متوسطة إلى مرتفعة)، حيث تبين أن:

العبارة رقم (03) تصدرت الترتيب بمستوى مرتفع وبوسط حسابي بلغ 3.46، حيث عبّر أفراد العينة عن موافقتهم بدرجة عالية على مضمون هذه العبارة أي أنهم يوافقون الرأي على أن التدريب المقدم من طرف المؤسسة يساهم في رفع وتطوير كفاءتهم للقيام بالعمل المكلفين به، وبلغ الانحراف المعياري قيمة 1.12 وهي أكبر من الواحد الصحيح، وهذا ما يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

العبارة رقم (05) احتلت المرتبة الثانية من حيث الأهمية إذ بلغ المتوسط الحسابي لها قيمة 3.17، حيث أكد أفراد العينة في إجاباتهم وبدرجة متوسطة على أنهم شاركوا في برامج تدريبية وفتحوا المؤسسة والتي بدورها ساهمت في تطوير مهاراتهم، وبلغت قيمة الانحراف المعياري 1.02 ما يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

العبارة رقم (01) تأتي في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية وبوسط حسابي قدرت قيمته 3.06 وهو ما عبر عنه أفراد العينة في إجاباتهم بدرجة متوسطة على أن المؤسسة توفر برامج تدريبية حسب احتياجات عاملها، حيث قدر الانحراف المعياري ب 1.05 ما يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

العبارة (02) كانت في المرتبة الرابعة بوسط حسابي يقدر ب 2.94، حيث عبر أفراد العينة بدرجة متوسطة في إجاباتهم على أن المؤسسة عادة ما توفر برامج تدريبية للعاملين فيها في مواضيع حديثة. وبلغ الانحراف المعياري لهذه العبارة قيمة 1.127 أي وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

أما العبارة (04) كانت أقل أهمية مقارنة مع باقي العبارات، وقد سجلت أدنى قيمة للمتوسط الحسابي في هذا البعد والذي قدرت قيمته ب 2.85، حيث عبر أفراد العينة بدرجة منخفضة في إجاباتهم على أن المؤسسة لا تقيس درجة استفادة عاملها من البرامج التدريبية التي تقدمها، وقد بلغ انحرافها المعياري 1.09 ما يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

ثانياً: النتائج الخاصة بقياس مستوى التحفيز

لمعرفة مستوى إدراك بعد التحفيز في المؤسسة محل الدراسة كأحد أبعاد تطبيق التسويق الداخلي، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة، النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول (16): نتائج تحليل عبارات بعد "التحفيز"

رقم العبارة	عبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الرتبة
01	توفر المؤسسة حوافر مادية كافية للموظفين.	18	23	6	4	1	1.98	0.980	منخفضة	5
	%	34.6	44.2	11.5	7.7	1.9				
02	تقوم المؤسسة بتقديم الحوافر المعنوية مثل شهادات التقدير.	13	14	13	11	1	2.48	1.146	منخفضة	1
	%	25	26.9	25	21.2	1.9				
03	التكرار	20	16	11	3	2	2.06	1.092	منخفضة	4

				3.8	5.8	21.2	30.5	38.5	%	عند قيامي بأداء متميز تمنحني الإدارة حوافز تشجيعية.	
2	منخفضة	1.216	2.33	1	12	7	15	17	التكرار	يرتبط دخلي والزيادات ارتباطا وثيقا بمؤهلاتي وأدائي.	04
				1.9	23.1	13.5	28.8	32.7	%		
3	منخفضة	0.995	2.10	0	4	14	17	17	التكرار	يتم توزيع الحوافز بطريقة عادلة بين الموظفين في المؤسسة.	05
				0	7.7	26.9	32.7	32.7	%		
	منخفضة	0.83117	2.1885	التحفيز							

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول (15) أن المتوسط الحسابي لبعد التحفيز يقدر ب 2.1885، ويشير الى درجة تقدير منخفضة لوقوعه ضمن الفئة الثانية (1.81-2.60) من سلم ليكارت الحماسي، ما يدل على أن إجابات أفراد العينة ترى أن مؤسسة قديلة للمياه المعدنية لا تولي اهتماما فعليا لنظام الحوافز، كما بلغ الانحراف الكلي قيمة 0.8317 وهو اقل من 01 الصحيح وهذا يدل على تجانس إجابات أفراد العينة.

ويتضح من خلال الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية لعبارات بعد التحفيز تراوحت بين (1.98-2.48) وجاءت موافقة للدرجة المنخفضة حيث تبين أن:

العبارة رقم (02) تصدرت الترتيب بمستوى متوسط وبوسط حسابي بلغ 2.48، حيث عبّر أفراد العينة عن موافقتهم بدرجة منخفضة على مضمون هذه العبارة أي أن المؤسسة نادرا ما تقدم حوافز معنوية للعاملين بما فيها شهادة التقدير، وبلغ الانحراف المعياري لها قيمة 1.146 وهي أكبر من الواحد الصحيح، وهذا ما يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد العينة حول هذه العبارة.

العبارة رقم (04) احتلت المرتبة الثانية من حيث الأهمية إذ بلغ المتوسط الحسابي لها قيمة 2.33، حيث أكد أفراد العينة في إجاباتهم وبدرجة منخفضة على أن دخلهم يرتبط بمؤهلاتهم وأدائهم، وبلغت قيمة الانحراف المعياري 1.216 ما يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد العينة في هذه العبارة.

العبارة رقم (05) تأتي في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية وبوسط حسابي قدرت قيمته 2.10 وهو ما عبر عنه أفراد العينة في إجاباتهم بدرجة منخفضة على أن المؤسسة توزع الحوافز بطريقة عادلة بينهم، حيث قدر الانحراف المعياري ب 0.995 ما يدل على وجود عدم اتفاق في إجابات أفراد العينة في هذه العبارة.

العبارة (03) كانت في المرتبة الرابعة بوسط حسابي يقدر ب 2.06، حيث عبر أفراد العينة بدرجة منخفضة في إجاباتهم على أن المؤسسة تقدم حوافز تشجيعية عند قيامهم بأداء متميز. وبلغ الانحراف المعياري لهذه العبارة قيمة 1.092 أي وجود تشتت في إجابات أفراد العينة في هذه العبارة.

أما العبارة (01) كانت أقل أهمية مقارنة مع باقي العبارات، وقد سجلت أدنى قيمة للمتوسط الحسابي في هذا البعد والذي قدرت قيمته ب 1.98، حيث عبر أفراد العينة بدرجة منخفضة في إجاباتهم على أن المؤسسة توفر حوافز مادية لهم، وقد بلغ انحرافها المعياري 0.980 ما يدل على عدم اتفاق أفراد العينة في إجاباتهم لاقتراب القيمة من الواحد الصحيح.

ثالثاً: النتائج الخاصة بقياس التمكين

لمعرفة مستوى إدراك بعد التمكين في المؤسسة محل الدراسة كأحد أبعاد تطبيق التسويق الداخلي، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة، النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول (17): نتائج تحليل عبارات بعد "التمكين"

رقم العبارة	عبارات القياس	خير موافق بشدة	خير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الرتبة
01	يشارك المسؤولون والعاملون في تحليل المشكلات وإبداء وطرح الأفكار.	15	13	10	14	0	2.44	1.178	منخفضة	5
		28.8	25	19.2	26.9	0				
02	للعاملين صلاحيات اتخاذ القرار دون الرجوع الى الرئيس المباشر إذا تطلب الأمر ذلك.	11	16	16	8	1	2.46	1.056	منخفضة	4
		21.2	30.8	30.8	15.4	1.9				
03	التكرار	8	14	17	12	1	2.69	1.058	متوسطة	3

				1.9	23.1	32.7	26.9	15.4	%	تترك المؤسسة حرية تصرف العاملين في إنجاز عملهم.	
1	متوسطة	1.041	2.77	1	16	9	22	4	التكرار	تقوم بتأدية مهامك دون ضغوط ورقابة من طرف المؤسسة.	04
				1.9	30.8	17.3	42.3	7.7	%		
2	متوسطة	0.910	2.73	0	12	18	18	4	التكرار	يتم تفويض العاملين لاتخاذ القرارات المتعلقة بمشاكل العمل.	05
				0	23.1	34.6	34.6	7.7	%		
	متوسطة	0.74229	2.6192	التمكين							

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول (16) أن المتوسط الحسابي لبعده التمكين يقدر ب 2.6192، ويشير الى درجة تقدير متوسطة لوقوعه ضمن الفئة الثالثة (2.61-3.40) من سلم ليكارت الخماسي، ما يدل انطلاقا من إجابات أفراد العينة أن مؤسسة قديلة للمياه المعدنية تولي اهتماما متوسطا لتمكين عاملها، كما بلغ الانحراف الكلي قيمة 0.74229 وهو اقل من 01 الصحيح وهذا يدل على تجانس إجابات أفراد العينة.

ويتضح من خلال الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية لعبارات بعد التمكين تراوحت بين (2.44-2.77) وجاءت موافقة للدرجة (منخفضة-متوسطة) حيث تبين أن:

العبارة رقم (04) تصدرت الترتيب بوسط حسابي بلغ قيمة 2.77، حيث عبّر أفراد العينة عن موافقتهم بدرجة متوسطة على مضمون هذه العبارة أي أنهم يقومون بتأدية أعمالهم دون ضغوط ورقابة من طرف المؤسسة. وبلغ الانحراف المعياري لها قيمة 1.041 وهي أكبر من الواحد الصحيح، وهذا ما يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد العينة حول هذه العبارة.

العبارة رقم (05) احتلت المرتبة الثانية من حيث الأهمية إذ بلغ المتوسط الحسابي لها قيمة 2.73، حيث أكد أفراد العينة في إجاباتهم وبدرجة متوسطة على أن المؤسسة تقوم بتفويضهم لاتخاذ القرارات المتعلقة بمشاكل العمل. وبلغت قيمة الانحراف المعياري 0.910 ما يدل على عدم اتفاق في إجابات أفراد العينة في هذه العبارة.

العبارة رقم (03) تأتي في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية وبوسط حسابي قدرت قيمته 2.69 وهو ما عبر عنه أفراد العينة في إجاباتهم بدرجة متوسطة على أن لهم حرية التصرف في إنجاز عملهم. حيث قدر الانحراف المعياري ب 1.058 ما يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد العينة في هذه العبارة.

العبارة (02) كانت في المرتبة الرابعة بوسط حسابي يقدر ب 2.46، حيث عبّر أفراد العينة بدرجة منخفضة في إجاباتهم على أن لهم صلاحيات اتخاذ القرار دون الرجوع الى الرئيس المباشر. وبلغ الانحراف المعياري لهذه العبارة قيمة 1.056 أي وجود تشتت في إجابات أفراد العينة في هذه العبارة.

أما العبارة (01) كانت أقل أهمية مقارنة مع باقي العبارات، وقد سجلت أدنى قيمة للمتوسط الحسابي في هذا البعد والذي قدرت قيمته ب 2.44، حيث عبّر أفراد العينة بدرجة منخفضة في إجاباتهم على أنهم يشاركون في تحليل المشكلات التي تصيب المؤسسة وإبداء رأيهم فيها، وقد بلغ انحرافها المعياري 1.178 ما يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

رابعاً: النتائج الخاصة بقياس الاتصال الداخلي

لمعرفة مستوى إدراك بعد الاتصال الداخلي في المؤسسة محل الدراسة كأحد أبعاد تطبيق التسويق الداخلي، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة، النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول (18): نتائج تحليل عبارات بعد "الاتصال الداخلي"

رقم العبارة	عبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	المرتبة
01	لدى المؤسسة نظام اتصال داخلي واضح وفعال.	2	11	11	26	2	3.29	0.977	متوسطة	3
		3.8	21.2	21.2	50	3.8	%			
02	التكرار	2	6	15	28	1	3.38	0.867	متوسطة	1

				1.9	53.8	28.8	11.5	3.8	%	تستعمل المؤسسة وسائل حديثة للاتصال بالعاملين.	
4	متوسطة	1.0043	3.173	2	21	17	8	4	التكرار	03 هناك اتصال مباشر بين الموظف والإدارة لحل المشاكل الطارئة.	
				3.8	40.4	32.7	15.4	7.7	%		
5	متوسطة	1.255	2.62	1	17	9	11	14	التكرار	04 تعمل المؤسسة على إعلام العاملين بأي تغييرات قد تطرأ في المستقبل.	
				1.9	32.2	17.3	21.2	26.9	%		
2	متوسطة	0.985	3.33	2	27	13	8	3	التكرار	05 توفر المؤسسة المعلومات اللازمة والكافية للعاملين، للقيام بالمهام الموكلة إليهم.	
				3.8	51.9	23.1	15.4	5.8	%		
	متوسطة	0.73920	3.17	الاتصال الداخلي							

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول (17) أن المتوسط الحسابي لبعده الاتصال الداخلي يقدر ب 3.17، ويشير الى درجة تقدير متوسطة لوقوعه ضمن الفئة الثالثة (2.61-3.40) من سلم ليكارت الخماسي، ما يدل انطلاقا من إجابات أفراد العينة أن مؤسسة قديلة للمياه المعدنية تولي اهتماما متوسطا للاتصال الداخلي مع عاملها، كما بلغ الانحراف الكلي قيمة 0.73920 وهو اقل من 01 الصحيح وهذا يدل على تجانس إجابات أفراد العينة.

ويتضح من خلال الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية لعبارة بعد الاتصال الداخلي تراوحت بين (2.62-3.38) وجاءت موافقة للدرجة (منخفضة-متوسطة) حيث تبين أن:

العبارة رقم (02) تصدرت الترتيب بوسط حسابي بلغ قيمة 3.38، حيث عرّ أفراد العينة عن موافقتهم بدرجة متوسطة على أن المؤسسة تستخدم وسائل اتصال حديثة للاتصال بالعاملين. وبلغ الانحراف المعياري لها قيمة 0.867، وهذا ما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة حول هذه العبارة.

العبارة رقم (05) احتلت المرتبة الثانية من حيث الأهمية إذ بلغ المتوسط الحسابي لها قيمة 3.33، حيث أكد أفراد العينة في إجاباتهم وبدرجة متوسطة على أن المؤسسة توفر المعلومات اللازمة والكافية لهم للقيام بالمهام الموكلة إليهم. وبلغت قيمة الانحراف المعياري 0.985 ما يدل على عدم اتفاق في إجابات أفراد العينة في هذه العبارة.

العبارة رقم (01) تأتي في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية وبوسط حسابي قدرت قيمته 3.29 وهو ما عبر عنه أفراد العينة في إجاباتهم وبدرجة متوسطة على أن المؤسسة لها نظام اتصال داخلي واضح وفعال. حيث قدر الانحراف المعياري ب 0.977 ما يدل على عدم اتفاق أفراد العينة في إجاباتهم.

العبارة (03) كانت في المرتبة الرابعة بوسط حسابي يقدر ب 3.173، حيث عبّر أفراد العينة بدرجة متوسطة في إجاباتهم على أن هناك اتصال مباشر بينهم وبين إدارة المؤسسة لحل المشاكل الطارئة. وبلغ الانحراف المعياري لهذه العبارة قيمة 1.0043 أي وجود تشتت في إجابات أفراد العينة في هذه العبارة.

أما العبارة (04) كانت أقل أهمية مقارنة مع باقي العبارات، وقد سجلت أدنى قيمة للمتوسط الحسابي في هذا البعد والذي قدرت قيمته ب 2.62، حيث عبّر أفراد العينة بدرجة متوسطة في إجاباتهم على أن المؤسسة تعمل على إعلامهم بأي تغييرات في المستقبل، وقد بلغ انحرافها المعياري 1.255 ما يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد العينة على العبارة.

ومنه يمكن ترتيب أبعاد التسويق الداخلي سابقة الذكر ترتيباً تنازلياً من أعلى درجة إلى أقل درجة حسب أوساطها الحسابية، وكما هو موضح في الجدول (18):

الجدول (19): قياس مستوى التسويق الداخلي

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الرتبة
التدريب	3.0962	0.79655	متوسطة	2
التحفيز	2.1885	0.83117	منخفضة	4
التمكين	2.6192	0.74229	متوسطة	3
الاتصال الداخلي	3.1577	0.73920	متوسطة	1

متوسطة	0.56668	2.7654	التسويق الداخلي
--------	---------	--------	-----------------

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج spss

تبين نتائج الجدول (18) أن المتوسط الحسابي للتسويق الداخلي بلغ قيمة 2.7654، وهو بذلك يندرج ضمن الفئة الثالثة لمقياس ليكارت (2.61-3.40)، والانحراف المعياري بلغ قيمة 0.56668 وهذا يدل على درجة تشتت مقبولة وتجانس متوسط في إجابات أفراد العينة حول عبارات التسويق الداخلي. ومنه فإن مؤسسة قديلة للمياه المعدنية تمارس التسويق الداخلي بدرجة متوسطة. حيث نلاحظ أن بعد الاتصال الداخلي احتل المرتبة الأولى وجاء بدرجة متوسطة لكونه يوفر اتصال تفاعلي يزود إدارة المؤسسة والموظفين بالمعلومات المتعلقة باحتياجات الموظفين والوعي بأهداف المنظمة، ويليه بعدها بعد التدريب بدرجة متوسطة لكونه يساعد على إنجاز الوظيفة بشكل أفضل، ويليه بعد التمكين بدرجة متوسطة لأن العمال يعتمدون على مؤهلاتهم في حل المشاكل التي تواجههم، وجاء بعد التحفيز في المرتبة الأخيرة وبدرجة منخفضة وذلك لغياب نسبي في الحوافز بنوعها المادية والمعنوية.

الفرع الثاني: تحليل إجابات أفراد العينة حول الرضا الوظيفي

من أجل التعرف على اتجاهات أفراد عينة الدراسة في المؤسسة محل الدراسة حول مستوى الرضا الوظيفي السائد، ينبغي أولاً معرفة مستويات الأبعاد المكونة له (الرضا عن الأجور وملحقاتها، الرضا عن العمل بحد ذاته، الرضا عن مكان العمل، الرضا عن علاقات العمل) من طرف أفراد عينة الدراسة، أي من خلال دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجداول التالية والخاصة بكل بعد من أبعاد الرضا الوظيفي.

أولاً: النتائج الخاصة بقياس مستوى الرضا عن الأجور وملحقاتها

لمعرفة مستوى الرضا عن الأجور وملحقاتها للعاملين في المؤسسة محل الدراسة كأحد أبعاد الرضا الوظيفي، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة، النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول (20): نتائج تحليل عبارات بعد "الرضا عن الأجور وملحقاتها"

الرتبة	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	عبارات القياس	رقم العبارة	
3	منخفضة	0.886	2	0	2	14	18	18	التكرار	رتبي في مؤسسة قديلة أفضل من رواتب زملائي في مؤسسات أخرى.	01
				0	3.8	26.9	34.6	34.6	%		
1	متوسطة	1.231	2.88	3	18	10	12	9	التكرار	تمنح مؤسستنا في بعض المناسبات مبالغ محترمة مثل: منحة العمرة، عيد الأضحى.	02
				5.8	34.6	19.2	23.1	17.3	%		
5	منخفضة جدا	0.837	1.65	1	1	3	21	26	التكرار	تمنح المؤسسة مكافأة للعمال القدامى مقابل مشاركتهم في تكوين العمال الجدد.	03
				1.9	1.9	5.8	40.4	50	%		
4	منخفضة	1.078	1.88	1	5	6	15	25	التكرار	أنا مقتنع تماما بأن المؤسسة تمنحني راتب مناسب بقدر الجهود التي أقوم بها.	04
				1.9	9.6	11.5	28.8	48.1	%		
2	منخفضة	1	2.06	1	6	11	11	23	التكرار	أنا راضٍ تماما على طريقة تقييم منحة تحسين الأداء(المردودية).	05
				1.9	11.5	21.2	21.2	44.2	%		
	منخفضة	0.76644	2.0962	الرضا عن الأجور وملحقاتها							

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول (19) أن المتوسط الحسابي لبعده الرضا عن الأجور وملحقاتها يقدر بـ 2.0962، ويشير إلى درجة تقدير منخفضة لوقوعه ضمن الفئة الثانية (1.81-2.60) من سلم ليكارت الخماسي، ما يدل انطلاقاً من إجابات أفراد العينة أن مؤسسة قديلة للمياه المعدنية تقريباً لا تولي اهتماماً لزيادة الأجور أو تقديم مكافآت مما يجعل العمال غير راضين، كما بلغ الانحراف الكلي قيمة 0.76644 وهو أقل من 01 الصحيح وهذا يدل على تجانس إجابات أفراد العينة.

ويتضح من خلال الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية لعبارات بعد الرضا عن الأجور وملحقاتها تراوحت بين (1.65-2.88) وجاءت موافقة للدرجة (منخفضة-متوسطة) حيث تبين أن:

العبارة رقم (02) تصدرت الترتيب بوسط حسابي بلغ قيمة 2.88، حيث عبّر أفراد العينة عن موافقتهم بدرجة متوسطة على مضمون هذه العبارة أي أن المؤسسة تمنحهم مبالغ محترمة في المناسبات المهمة. وبلغ الانحراف المعياري لها قيمة 1.231 وهي أكبر من الواحد الصحيح، وهذا ما يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد العينة حول هذه العبارة.

العبارة رقم (05) احتلت المرتبة الثانية من حيث الأهمية إذ بلغ المتوسط الحسابي لها قيمة 2.06، حيث عبّر أفراد العينة في إجاباتهم وبدرجة منخفضة على أنهم راضين على منحة تحسين الأداء المقدمة (المردودية). وبلغت قيمة الانحراف المعياري 1 الصحيح ما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة في هذه العبارة.

العبارة رقم (01) تأتي في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية وبوسط حسابي قدرت قيمته 2 وهو ما عبّر عنه أفراد العينة في إجاباتهم بدرجة منخفضة على أن رواتبهم أفضل من رواتب زملائهم في مؤسسات أخرى. حيث قدر الانحراف المعياري بـ 0.886 ما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة في هذه العبارة.

العبارة (04) كانت في المرتبة الرابعة بوسط حسابي يقدر بـ 1.88، حيث عبّر أفراد العينة بدرجة منخفضة في إجاباتهم على اقتناعهم بأن المؤسسة تمنحهم راتب مناسب مع قدراتهم. وبلغ الانحراف المعياري لهذه العبارة قيمة 1.078 أي وجود تشتت في إجابات أفراد العينة في هذه العبارة.

أما العبارة (03) كانت أقل أهمية مقارنة مع باقي العبارات، وقد سجلت أدنى قيمة للمتوسط الحسابي في هذا البعد والذي قدرت قيمته بـ 1.65، حيث عبّر أفراد العينة بدرجة منخفضة جداً في إجاباتهم على أن المؤسسة تمنح مكافأة للعمال القدامى مقابل مشاركتهم في تكوين العمال الجدد، وقد بلغ انحرافها المعياري 0.837 ما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة على العبارة.

أولاً: النتائج الخاصة بقياس مستوى الرضا عن العمل بحد ذاته

لمعرفة مستوى الرضا عن العمل بحد ذاته للعاملين في المؤسسة محل الدراسة كأحد أبعاد الرضا الوظيفي، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة، النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول (21): نتائج تحليل عبارات بعد "الرضا عن العمل بحد ذاته"

الرتبة	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	عبارات القياس	رقم العبارة
2	متوسطة	1.209	2.90	2	19	13	8	10	التكرار	01
				3.8	36.5	25	15.4	19.2	%	
1	مرتفعة	0.810	3.67	3	36	7	5	1	التكرار	02
				5.8	69.2	13.5	9.6	1.9	%	
3	متوسطة	1.115	2.83	1	17	14	12	8	التكرار	03
				1.9	32.7	26.9	23.1	15.4	%	
5	متوسطة	1.181	2.69	1	17	9	15	10	التكرار	04
				1.9	32.7	17.3	28.8	19.2	%	
4	متوسطة	1.155	2.81	2	16	12	14	8	التكرار	05
				3.8	30.8	23.1	26.9	15.4	%	
	متوسطة	0.65710	2.9808	الرضا عن العمل بحد ذاته						

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول (19) أن المتوسط الحسابي لبعد الرضا عن العمل بحد ذاته يقدر ب 2.9808، ويشير الى درجة تقدير متوسطة لوقوعه ضمن الفئة الثالثة (2.61-3.40) من سلم ليكارت الخماسي، ما يدل انطلاقاً من إجابات أفراد العينة أن درجة الرضا عن العمل متوسطة، كما بلغ الانحراف الكلي قيمة 0.76644 وهو اقل من 01 الصحيح وهذا يدل على تجانس إجابات أفراد العينة.

ويتضح من خلال الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية لعبارات بعد الرضا عن الأجور وملحقاتها تراوحت بين (2.69-3.67) وجاءت موافقة للدرجة (متوسطة-مرتفعة) حيث تبين أن:

العبارة رقم (02) تصدرت الترتيب بوسط حسابي بلغ قيمة 3.67، حيث عبّر أفراد العينة عن موافقتهم بدرجة مرتفعة على مضمون هذه العبارة أي أنهم يمكنهم إنجاز بعض المهام بمساعدة من زملاء العمل. وبلغ الانحراف المعياري لها قيمة 0.810، وهذا ما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة حول هذه العبارة.

العبارة رقم (01) احتلت المرتبة الثانية من حيث الأهمية إذ بلغ المتوسط الحسابي لها قيمة 2.90، حيث عبر أفراد العينة في إجاباتهم وبدرجة متوسطة على أن الوظيفة التي يقومون بها مناسبة لقدراتهم ومؤهلاتهم، وبلغت قيمة الانحراف المعياري 1.209 ما يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد العينة في هذه العبارة.

العبارة رقم (03) تأتي في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية وبوسط حسابي قدرت قيمته 2.83 وهو ما عبر عنه أفراد العينة في إجاباتهم بدرجة متوسطة على أنه لا يتم تكليفهم بأية أعمال خارج مجال عملهم. حيث قدر الانحراف المعياري ب 1.115 ما يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد العينة في هذه العبارة.

العبارة (05) كانت في المرتبة الرابعة بوسط حسابي يقدر ب 2.81، حيث عبّر أفراد العينة بدرجة متوسطة في إجاباتهم على أن ساعات العمل الأسبوعية تعتبر مقبولة بالنسبة إليهم. وبلغ الانحراف المعياري لهذه العبارة قيمة 1.155 أي وجود تشتت في إجابات أفراد العينة في هذه العبارة.

أما العبارة (04) كانت أقل أهمية مقارنة مع باقي العبارات، وقد سجلت أدنى قيمة للمتوسط الحسابي في هذا البعد والذي قدرت قيمته ب 2.69، حيث عبّر أفراد العينة بدرجة متوسطة في إجاباتهم على أن المؤسسة توفر فرصاً كالمسابقات الداخلية من أجل تحسين فرص الترقية، وقد بلغ انحرافها المعياري 1.181 ما يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد العينة على العبارة.

أولاً: النتائج الخاصة بقياس مستوى الرضا عن مكان العمل

لمعرفة مستوى الرضا عن مكان العمل للعاملين في المؤسسة محل الدراسة كأحد أبعاد الرضا الوظيفي، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة، النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول (22): نتائج تحليل عبارات بعد "الرضا عن مكان العمل"

الرتبة	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	عبارات القياس	رقم العبارة
5	متوسطة	0.937	3.15	2	18	21	8	3	التكرار	01
				3.8	34.6	40.4	15.4	5.8	%	
4	مرتفعة	0.979	3.54	3	34	6	6	3	التكرار	02
				5.8	65.4	11.5	11.5	5.8	%	
2	مرتفعة	0.789	3.75	5	34	9	3	1	التكرار	03
				9.6	65.4	17.3	5.8	1.9	%	
1	مرتفعة	0.886	3.81	9	30	8	4	1	التكرار	04
				17.3	57.7	15.4	7.7	1.9	%	
3	مرتفعة	1.080	3.67	8	30	8	1	5	التكرار	05
				15.4	57.7	15.4	1.9	9.6	%	
	مرتفعة	0.69491	3.5846	الرضا عن مكان العمل						

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول (19) أن المتوسط الحسابي لبعده الرضا عن مكان العمل يقدر بـ 3.5846، ويشير إلى درجة تقدير مرتفعة لوقوعه ضمن الفئة الرابعة (3.40-4.20) من سلم ليكارت الخماسي، ما يدل انطلاقاً من إجابات أفراد العينة أن درجة الرضا عن العمل مرتفعة، كما بلغ الانحراف الكلي قيمة 0.69461 وهو أقل من 01 الصحيح وهذا يدل على تجانس إجابات أفراد العينة.

ويتضح من خلال الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية لعبارات بعد الرضا عن الأجور وملحقاتها تراوحت بين (3.15-3.81) وجاءت موافقة للدرجة (مرتفعة-متوسطة) حيث تبين أن:

العبارة رقم (04) تصدرت الترتيب بوسط حسابي بلغ قيمة 3.81، حيث عبر أفراد العينة عن موافقتهم بدرجة مرتفعة على مضمون هذه العبارة أي أن مكان العمل مناسب لهم. وبلغ الانحراف المعياري لها قيمة 0.886، وهذا ما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة حول هذه العبارة.

العبارة رقم (03) احتلت المرتبة الثانية من حيث الأهمية إذ بلغ المتوسط الحسابي لها قيمة 3.75، حيث عبر أفراد العينة في إجاباتهم وبدرجة مرتفعة أن المؤسسة صارمة في قوانينها وإجراءاتها في مكان العمل. وبلغت قيمة الانحراف المعياري 0.789 ما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة في هذه العبارة.

العبارة رقم (05) تأتي في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية وبوسط حسابي قدرته قيمته 3.67 وهو ما عبر عنه أفراد العينة في إجاباتهم بدرجة مرتفعة على أن معدات السلامة ملائمة ومناسبة. حيث قدر الانحراف المعياري بـ 1.080 وهذا يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد العينة في هذه العبارة.

العبارة (02) كانت في المرتبة الرابعة بوسط حسابي يقدر بـ 3.15، حيث عبر أفراد العينة بدرجة مرتفعة على أن المؤسسة تحدد الزي الرسمي المناسب للعمل. وبلغ الانحراف المعياري لهذه العبارة قيمة 0.979 أي عدم توافق في إجابات أفراد العينة في هذه العبارة.

أما العبارة (01) كانت أقل أهمية مقارنة مع باقي العبارات، وقد سجلت أدنى قيمة للمتوسط الحسابي في هذا البعد والذي قدرته قيمته بـ 3.15، حيث عبر أفراد العينة بدرجة متوسطة في إجاباتهم على أن المؤسسة تعاقب كل من يستعمل الهاتف أثناء العمل، وقد بلغ انحرافها المعياري 0.937 ما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة على العبارة.

أولاً: النتائج الخاصة بقياس مستوى الرضا عن علاقات العمل

لمعرفة مستوى الرضا عن علاقات العمل للعاملين في المؤسسة محل الدراسة كأحد أبعاد الرضا الوظيفي، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة، النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول (23): نتائج تحليل عبارات بعد "الرضا عن علاقات العمل"

الرتبة	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	عبارات القياس	رقم العبارة
1	مرتفعة	0.810	3.83	8	31	10	2	1	التكرار	01
				15.4	59.6	19.2	3.8	1.9	%	
أفهام كثيرا مع الجميع سواء في نفس فريق ل عمل أو في فرق أخرى.										
5	منخفضة	1.126	2.42	1	8	18	10	15	التكرار	02
				1.9	15.4	34.6	19.2	28.8	%	
غالبا ما تبدي إدارة المؤسسة اهتماما كبيرا بأرائي ومقترحاتي في العمل.										
3	متوسطة	0.857	3.33	2	23	18	8	1	التكرار	03
				3.8	44.2	34.6	15.4	1.9	%	
أعتمد كثيرا على زملائي في الفريق عندما أواجه أية مشكلة في عملي.										
2	متوسطة	1.043	3.33	2	29	9	8	4	التكرار	04
				3.8	55.8	17.3	15.4	7.7	%	
أتلقي كل التشجيع والمساندة من طرف رئيسي المباشر في العمل.										
4	متوسطة	1.176	3.10	3	22	11	9	7	التكرار	05
				5.8	42.3	21.2	17.3	13.5	%	
غالبا ما يهتم رئيسي المباشر بظروفي الاجتماعية وبالحالي النفسية.										
	متوسطة	0.73671	3.2000	الرضا عن علاقات العمل						

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول (19) أن المتوسط الحسابي لبعده الرضا عن علاقات العمل يقدر ب 3.200، ويشير الى درجة تقدير متوسطة لوقوعه ضمن الفئة الثالثة (2.61-3.40) من سلم ليكارت الحماسي، ما يدل انطلاقاً من إجابات أفراد العينة أن درجة الرضا عن علاقة العمل متوسطة، كما بلغ الانحراف الكلي قيمة 0.73671 وهو اقل من 01 الصحيح وهذا يدل على تجانس إجابات أفراد العينة.

ويتضح من خلال الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية لعبارات بعد الرضا عن الأجور وملحقاتها تراوحت بين (2.42-3.83) وجاءت موافقة للدرجة (مرتفعة-منخفضة) حيث تبين أن:

العبارة رقم (01) تصدرت الترتيب بوسط حسابي بلغ قيمة 3.83، حيث عبر أفراد العينة عن موافقتهم بدرجة مرتفعة على مضمون هذه العبارة أي أن درجة التفاهم مع زملاء العمل مرتفعة. وبلغ الانحراف المعياري لها قيمة 0.810، وهذا ما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة حول هذه العبارة.

العبارة رقم (04) احتلت المرتبة الثانية من حيث الأهمية إذ بلغ المتوسط الحسابي لها قيمة 3.33، حيث عبر أفراد العينة في إجاباتهم وبدرجة متوسطة على أنهم نادراً ما يتلقون التشجيع والمساندة من طرف الرئيس المباشر. وبلغت قيمة الانحراف المعياري 1.043 الصحيح ما يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد العينة في هذه العبارة.

العبارة رقم (03) تأتي في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية وبوسط حسابي قدرت قيمته 3.33 وهو ما عبر عنه أفراد العينة في إجاباتهم بدرجة متوسطة على أنهم يعتمدون على زملائهم في حل مشاكل العمل. حيث قدر الانحراف المعياري ب 0.857 ما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة في هذه العبارة.

العبارة (04) كانت في المرتبة الرابعة بوسط حسابي يقدر ب 1.88، حيث عبر أفراد العينة بدرجة منخفضة في إجاباتهم على اقتناعهم بأن المؤسسة تمنحهم راتب مناسب مع قدراتهم. وبلغ الانحراف المعياري لهذه العبارة قيمة 1.078 أي وجود تشتت في إجابات أفراد العينة في هذه العبارة.

أما العبارة (05) كانت أقل أهمية مقارنة مع باقي العبارات، وقد سجلت أدنى قيمة للمتوسط الحسابي في هذا البعد والذي قدرت قيمته ب 3.10، حيث عبر أفراد العينة بدرجة متوسطة في إجاباتهم على أنه غالباً ما يهتم الرئيس المباشر بظروف العمال الاجتماعية والحالة النفسية لهم، وقد بلغ انحرافها المعياري 1.126 ما يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد العينة على العبارة.

ومنه يمكن ترتيب أبعاد الرضا الوظيفي سابقة الذكر ترتيباً تنازلياً من أعلى درجة الى أقل درجة حسب أوساطها الحسابية، وكما هو موضح في الجدول (23):

الجدول (24): نتائج أفراد العينة الخاصة بمتغير الرضا الوظيفي

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الرتبة
الرضا عن الأجور وملحقاتها	2.0962	0.76644	منخفضة	4
الرضا عن العمل بحد ذاته	2.9808	0.65710	متوسطة	3
الرضا عن مكان العمل	3.5846	0.69491	مرتفعة	1
الرضا عن علاقات العمل	3.2000	0.73671	متوسطة	2
الرضا الوظيفي	2.9654	0.52697	متوسطة	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج spss

تبين نتائج الجدول (18) أن المتوسط الحسابي للرضا الوظيفي بلغ قيمة 2.9652، وهو بذلك يندرج ضمن الفئة الثالثة لمقياس ليكرت (2.61-3.40)، والانحراف المعياري بلغ قيمة 0.52697 وهذا يدل على درجة تشتت مقبولة وتجانس متوسط في إجابات أفراد العينة حول عبارات الرضا الوظيفي. ومنه مستوى الرضا الوظيفي في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية جاء بدرجة متوسطة.

حيث نلاحظ أن بعد الرضا عن مكان العمل احتل المرتبة الأولى وجاء بدرجة متوسطة وذلك لأن المؤسسة مجهزة بكل الوسائل التي تضمن رضا الموظفين، ويليه بعدها بعد الرضا عن علاقات العمل بدرجة متوسطة وذلك راجع لطبيعة العلاقة بين العاملين و زملائهم، و يأتي بعد الرضا عن العمل بحد ذاته بدرجة متوسطة أيضا وذلك راجع أيضا للتعاون بين العاملين في إنجاز العمل، وجاء بعد الأجور و ملحقاتها في المرتبة الأخيرة وبدرجة منخفضة وذلك يعود الى أن الأجر الذي يتقاضوه عمال مؤسسة قديلة لا يكفي لتلبية المتطلبات الشخصية و المعيشية للعامل مقارنة مع المؤسسات الأخرى.

المبحث الرابع: اختبار الفرضيات وتفسير نتائج الدراسة

المطلب الأول: اختبار الفرضيات

قبل التطرق الى اختبار فرضيات الدراسة وجب التأكد إن كانت بيانات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي.

الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي

لمعرفة إذا ما كانت بيانات الدراسة تتبع توزيعا طبيعيا أو لا قمنا بإجراء اختبار التوزيع الطبيعي ل(كلوموغروف-سميرنوف) الذي يعد من أشهر الاختبارات المستعملة في هذا الجانب (لأن حجم العينة أكثر من 30)، ويتم اختبار التوزيع الطبيعي كما يلي:

H_0 : البيانات تتبع التوزيع الطبيعي (ستكون نسبة الانحرافات قليلة).

H_1 : البيانات لا تتبع للتوزيع الطبيعي (ستكون نسبة الانحرافات كبيرة).

والجدول التالي سيوضح النتائج المحصل عليها:

الجدول (25): اختبار التوزيع الطبيعي (كولموغروف-سميرنوف)

المتغيرات	الإحصائيات	درجات الحرية	مستوى الدلالة
التسويق الداخلي	0.082	52	0.200*
الرضا الوظيفي	0.045	52	0.200*

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

يبين الجدول (24) نتائج الاختبار الطبيعي (كولموغروف-سميرنوف)، حيث نلاحظ أن مستوى الدلالة تقدر ب (0.200^*) أكبر من مستوى المعنوية المستخدم في الدراسة 0.05، وعليه نقبل الفرضية الصفرية (H_0): أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي، ومنه يمكن استخدام الاختبارات المعلمية.

الفرع الثاني: اختبار الفرضيات

سنقوم في هذا الجزء باختبار الفرضيات المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث سيتم اختبار الفرضية الأولى المتعلقة بالمتغير المستقل، والفرضية الثانية المتعلقة بالمتغير التابع، كما سيتم اختبار الفرضية الثالثة لغرض التعرف على علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة.

لاختبار الفرضية الأولى والثانية اعتمدنا على اختبار T-test: للعينة الواحدة اعتمدنا على القيمة الاختبارية 03 و التي تمثل متوسط درجات مقياس ليكارت الحماسي والتي يتم على أساسها تحليل هذا الاختبار، ولقبول الفرضية البديلة تتبع قاعدة القرار كما يلي:

- إذا كانت t المحسوبة أكبر من t الجدولية نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية.
- إذا كان مستوى الدلالة المحسوبة (sig) أقل أو يساوي من مستوى المعنوية نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية.

أولاً: اختبار الفرضية الأولى

يمكن صياغة الفرضية الرئيسية الأولى إحصائياً كما يلي:

H0: لا تولي مؤسسة قديلة للمياه المعدنية اهتماماً متوسطاً للتسويق الداخلي بأبعاده (التدريب، التحفيز، التمكين، الاتصال الداخلي)

H1: تولي مؤسسة قديلة للمياه المعدنية اهتماماً متوسطاً للتسويق الداخلي بأبعاده (التدريب، التحفيز، التمكين، الاتصال الداخلي)

نتائج اختبار الفرضية الأولى موضحة في الجدول التالي:

الجدول (26): نتائج اختبار الفرضية الأولى

القرار	درجة الحرية	قيمة t الجدولية	قيمة t المحسوبة	القيمة الاحتمالية (sig)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفرضية
نقبل H1	51	1.95	-2.985	0.04	0.56668	2.7654	الفرضية الأولى

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات spss

من خلال الجدول (25) نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي لمتغير التسويق الداخلي تقدر ب 2.7654 وهي تنتمي الى الفئة (-3.40 - 2.61) في سلم ليكارت الحماسي أي جاءت بدرجة متوسطة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري 0.56668 وهي أقل من الواحد الصحيح وهذا يدل على وجود تشتت منخفض في إجابات أفراد عينة الدراسة.

كما يتضح أن قيمة t المحسوبة 2.985 وهي أكبر من قيمتها الجدولية 1.95، كما أن القيمة الاحتمالية (sig) قدرت ب 0.04 وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05) مما يعني قبول الفرضية البديلة H1 ورفض الفرضية الصفرية H0.

: أي أن مؤسسة قديلة للمياه المعدنية تولي اهتماما متوسطا للتسويق الداخلي بأبعاده.

ثانيا: اختبار الفرضية الثانية

يمكن صياغة الفرضية الرئيسية الثانية إحصائيا كما يلي:

H0: لا يوجد رضا وظيفي لدى العاملين بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية.

H1: يوجد رضا وظيفي لدى العاملين بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية.

نتائج اختبار الفرضية الثانية موضحة في الجدول التالي:

الجدول (26): نتائج اختبار الفرضية الثانية

القرار	درجة الحرية	قيمة t الجدولية	قيمة t المحسوبة	القيمة الاحتمالية (sig)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفرضية
تقبل H0	51	1.95	-0.474	0.630	0.52697	2.954	الفرضية الثانية

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

من خلال الجدول (25) نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي لمتغير التسويق الداخلي تقدر ب 2.954 وهي تنتمي الى الفئة (-3.40- 2.61) في سلم ليكارت الخماسي أي جاءت بدرجة متوسطة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري 0.52697 وهي أقل من الواحد الصحيح وهذا يدل على وجود تشتت منخفض في إجابات أفراد عينة الدراسة.

كما يتضح أن قيمة t المحسوبة 0.474 وهي أقل من قيمتها الجدولية 1.95، كما أن القيمة الاحتمالية (sig) قدرت ب 0.630 وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد (0.05) مما يعني قبول الفرضية الصفرية H0 ورفض الفرضية البديلة H1.

: أي عدم وجود رضا وظيفي لدى العاملين بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية

ثالثا: اختبار الفرضية الثالثة

من أجل اختبار هذه الفرضية نقوم باستخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد.

ويمكن صياغة الفرضية الرئيسية الثالثة إحصائيا كما يلي:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ لممارسات التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي للعاملين بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ لممارسات التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي للعاملين بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية.

قبل البدء في اختبار الفرضية الثالثة يتم التأكد أولا من شروط صلاحية استخدام النموذج الانحدار المتعدد، ونجري بعض الاختبارات وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار.

أ- افتراضات نماذج الانحدار

1- تحليل معامل تضخم التباين والتباين المسموح به:

تم حساب كل من معامل تضخم التباين والتباين المسموح به للتحقق من عدم ارتباط المتغيرات المستقلة كما هو موضح في الجدول (26):

الجدول (27): اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به

الأبعاد	معامل تضخم التباين VIF	التباين المسموح Tolérance
التدريب	1.245	0.803
التحفيز	1.641	0.609
التمكين	1.591	0.609
الاتصال الداخلي	1.312	0.762

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول أعلاه رقم (26) أن معامل تضخم التباين بالنسبة للمتغيرات المستقلة محصور بين (1.245-1.641) وهي أقل من الحد الأدنى المسموح به المقدر ب 3، وهذا ما يعني عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة، كما تعبر قيم معاملات التسامح عن مقدار تباين المتغير المستقل الذي لا تفسره المتغيرات المستقلة الأخرى ونلاحظ أنها أكبر من الحد الأدنى المسموح به 0.1.

2- اختبار علاقات الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع:

سنقوم باستخراج قيم الارتباط لمعامل Pearson للتعرف على طبيعة الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع والتي يوضحها الجدول التالي:

الجدول (28) قيم الارتباط لمعامل Pearson بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

مستوى الدلالة	الرضا الوظيفي	
0.000	0.502	بعد التدريب
0.000	0.628	بعد التحفيز
0.000	0.518	بعد التمكين
0.000	0.434	بعد الاتصال الداخلي
0.000	0.717	التسويق الداخلي

مستوى المعنوية: 0.05**

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

يبين الجدول (27) أعلاه اختبار العلاقات الخطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، حيث يوضح تحديدا معاملات الارتباط بين المتغير المستقل التسويق الداخلي بأبعاده والمتغير التابع الرضا الوظيفي والتي تراوحت بين القيم (0.434-0.717) وهي جميعها تجاوزت الحد الأدنى 0.3، وهذا يدل على أن جميعها دالة إحصائيا وهو ما يعني وجود علاقات ارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

3- اختبار عدم الوجود الارتباط الذاتي بين المتغيرات المستقلة

الجدول: (29): عدم وجود ارتباط ذاتي بين المتغيرات المستقلة

الاتصال الداخلي	التمكين	التحفيز	التدريب	
0.247	0.224	0.429	1	التدريب
0.349	0.534	1	0.429	التحفيز
0.459	1	0.534	0.224	التمكين
1	0.459	0.349	0.247	الاتصال الداخلي

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

يوضح الجدول (28) معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة حيث تراوحت قيمها بين (0.224-0.534) وهي جميعها دالة إحصائيا لأنها لم تتجاوز الحد الأقصى المسموح به في اختبار الارتباط الذاتي بين المتغيرات المستقلة، ومنه يمكن القول إنه لا يوجد ارتباط ذاتي بين متغيرات الدراسة المستقلة.

4- نتائج التباين للانحدار

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية، والتي يعرضها الجدول التالي:

الجدول (30) نتائج تحليل الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر أبعاد للتسويق الداخلي على الرضا الوظيفي

معامل التحديد $(R^2) = 0.525$					
معامل الارتباط $(R) = 0.773$					
مستوى الدلالة	F المحسوبة	متوسطات المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	النموذج
0.000	12.971	1.858	4	7.431	الانحدار
		0.143	47	6,732	الخطأ المتبقي
				14.163	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

من خلال الجدول (29) يتبين صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية، حيث بلغت (F) المحسوبة بالنسبة للعلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع الرضا الوظيفي قيمة 12.971 والتي تفوق قيمتها الجدولية 2.42، بقيمة احتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05). وهذا يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لممارسات التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة قديلة.

كما أن معامل الارتباط (R) يبلغ القيمة 0.713 وهو ما يدل على ارتباط موجب بنسبة 71.3%، ويتضح أن معامل التحديد (R^2) يساوي 0.525 وهذا يعني أن متغير التسويق الداخلي يفسر ما نسبته 52.5% من التباين الحاصل في الرضا الوظيفي، وما نسبته 47.5% تعود الى متغيرات أخرى غير واردة في نموذج الدراسة. وبناءً على ما سبق نرفض H_0 ونقبل H_1 التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ لممارسات التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي للعاملين بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية.

ب- اختبار الفرضيات الفرعية

سيتم اختبار الفرضيات الفرعية المتفرعة عن الفرضية الرئيسية الثالثة باستخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد، لمعرفة أثر ممارسات التسويق الداخلي (التدريب، التحفيز، التمكين، الاتصال الداخلي) على الرضا الوظيفي.

وجاءت نتائج اختبار الفرضيات الفرعية في الجدول التالي:

الجدول (31): نتائج تحليل التباين للانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر ممارسات التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي

مستوى الدلالة sig	قيمة t المحسوبة	المعاملات غير المعيارية	المعاملات المعيارية		المتغيرات المستقلة
		قيمة Beta	الخطأ المعياري	قيمة B	
0.021	2.393	0.269	0.074	0.78	التدريب
0.008	2.748	0.354	0.082	0.224	التحفيز
0.130	1.542	0.196	0.090	0.139	التمكين
0.188	1.337	0.154	0.082	0.110	الاتصال الداخلي

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

يوضح الجدول (30) مقدار ومعنوية كل متغير من المتغيرات المستقلة على المتغير التابع حيث:

نلاحظ من الجدول أن القيمة الإحصائية ل t المحسوبة الخاصة بـ التدريب بلغت 2.393 وهي أكبر من قيمتها الجدولية 1.95، كما أن مستوى الدلالة يقدر بـ 0.021 وهو أقل من مستوى المعنوية 0.05 المعتمد في الدراسة، مما يعني معنوية ميل الانحدار الخاص بهذا المتغير، وعليه يتم قبول الفرضية H1 والتي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على الرضا الوظيفي ونرفض H0.

نلاحظ من الجدول أن القيمة الإحصائية ل t المحسوبة الخاصة بـ التحفيز بلغت 2.748 وهي أكبر من قيمتها الجدولية 1.95، كما أن مستوى الدلالة يقدر بـ 0.008 وهو أقل من مستوى المعنوية 0.05 المعتمد في الدراسة، مما يعني معنوية ميل الانحدار الخاص بهذا المتغير، وعليه يتم قبول الفرضية H1 والتي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على الرضا الوظيفي ونرفض H0.

نلاحظ من الجدول أن القيمة الإحصائية ل t المحسوبة الخاصة ببعث التمكين بلغت 1.542 وهي أقل من قيمتها الجدولية 1.95، كما أن مستوى الدلالة يقدر ب 0.1 وهو أقل من مستوى المعنوية 0.05 المعتمد في الدراسة، وعليه يتم قبول الفرضية H_0 والتي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين على الرضا الوظيفي ونرفض H_1 .

نلاحظ من الجدول أن القيمة الإحصائية ل t المحسوبة الخاصة ببعث الاتصال الداخلي بلغت 1.337 وهي أقل من قيمتها الجدولية 1.95، كما أن مستوى الدلالة يقدر ب 0.188 وهو أقل من مستوى المعنوية 0.05 المعتمد في الدراسة، وعليه يتم قبول الفرضية H_0 والتي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي ونرفض H_1 .

المطلب الثاني: تفسير نتائج الدراسة

الفرع الأول: تفسير النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات

أولاً: مناقشة النتائج الخاصة بالفرضية الأولى

توصلت نتائج الدراسة الى أن مؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة-بسكرة تمارس التسويق الداخلي ولكن بمستوى متوسط وهذا راجع الى استيعابها المحدود له، بالإضافة الى التركيز على البعض من ممارساته وإهمال الممارسات الأخرى، والذي أدى الى قلة الاهتمام به. أو يمكن إرجاع ذلك الى أن المؤسسة في بداية تطبيق هذا المفهوم أي أن آثاره لا تظهر بصفة سريعة على المؤسسة خاصة في ظل التغيرات في الطاقم الإداري.

ثانياً: مناقشة النتائج الخاصة بالفرضية الثانية

توصلت نتائج الدراسة الى أن العاملين بمؤسسة قديلة يشعرون بمستوى متوسط من الرضا الوظيفي، فهم راضون عن مكان العمل وذلك لأن المؤسسة مجهزة بكل الوسائل التي تضمن رضا العاملين، كما أنهم راضون عن علاقات العمل وذلك راجع الى رضاهم عن طبيعة العلاقة مع زملائهم، كما أنهم راضون عن العمل بجد ذاته وذلك راجع للتعاون بين العاملين في إنجاز مهامهم، في حين نجد أنهم غير راضون عن الأجور وملحقاتها فهم يرونها غير كافية لتلبية المتطلبات الخاصة بهم.

ثالثاً: مناقشة النتائج الخاصة بالفرضية الثالثة

توصلت نتائج الدراسة الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات التسويق الداخلي (التدريب، التحفيز، التمكين، الاتصال الداخلي) على الرضا الوظيفي، تعزى هذه النتائج الى أن التسويق الداخلي من العوامل الرئيسية التي تؤثر في الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة قديلة، ففي ظل تطبيق التسويق الداخلي تسعى المؤسسة الى رفع مستوى مهارات وقدرات الموظفين وتحفيزهم الى العمل، بالإضافة الى زيادة الإدراك لدورهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة والرفع من درجة تحقيق رضاهم.

ويمكن التفصيل في تفسير النتائج المتعلقة بأثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي كما يلي:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة، وهذا ما يؤكد أن مؤسسة قديلة تدعم الممارسات الخاصة بهذا البعد كتقديم البرامج التدريبية من أجل رفع وتطوير كفاءة العاملين.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة، وهذا ما يفسر أن العاملين راضيين عن نظام الحوافز الذي تطبقه إدارة المؤسسة، وذلك لتوزيعها العادل للحوافز بنوعيتها المادية والمعنوية. حيث كما هو معلوم أن النشاط الإنساني يتأثر كثيرا بالحوافز.
- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين على الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة، وهذا ما يفسر أن مؤسسة قديلة للمياه المعدنية تعتمد على المركزية في اتخاذ القرارات وإشراك العاملين.
- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة، وهذا ما يفسر أن مؤسسة قديلة لا تولي اهتماما كبيرا للاتصال الداخلي، لأن طبيعة نشاطها لا يشجع في أغلب الأحيان الموظفين على تبادل المعلومات.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم التطرق الى الدراسة الميدانية التي أجريت في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة -بسكرة-، بهدف التعرف على واقع التسويق الداخلي وأثره على الرضا الوظيفي، وذلك بالاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية المتمثلة في المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الانحدار الخطي المتعدد على برنامج spss. وأهم ما يمكن الخروج به من خلال هذا الفصل وجود مستوى متوسط للتسويق الداخلي وهو ما تم التأكد منه من خلال اختبار الفرضية الأولى، كما توصلنا في اختبار الفرضية الثانية الى وجود رضا وظيفي بمستوى متوسط، كما توصلنا الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات التسويق الداخلي المتمثلة في (التدريب، التحفيز، التمكين، الاتصال الداخلي) على الرضا الوظيفي وهو ما دعمه اختبار الفرضية الثالثة والفرضيات الفرعية الخمسة المنبثقة منها.



الغائقة



هدفت هذه الدراسة الى توضيح أثر ممارسات التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي، حيث تم التطرق الى مختلف الجوانب النظرية لكل من التسويق الداخلي والرضا الوظيفي. وتم معالجة إشكالية تأثير ممارسات التسويق الداخلي (التدريب، التحفيز، التمكين، الاتصال الداخلي) على الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية، وأفضت دراستنا الى جملة من النتائج النظرية منها والتطبيقية وجملة من التوصيات:

النتائج النظرية:

- ✿ التسويق الداخلي هو التوجه نحو المستهلك من خلال العاملين وهذا عن طريق تحفيزهم وتدريبهم والاهتمام بهم.
- ✿ إن التسويق الداخلي ينظر إلى العاملين بأنهم زبائن داخليين وإلى الوظائف بأنها منتجات داخلية.
- ✿ إن المزيج التسويقي الداخلي يتمثل في المنتج وهو الوظيفة، التسعير وهو التعويضات والأجور والمكافآت التي يحصل عليها العاملين، التوزيع ويتمثل في مكان العمل، الترويج وهو الاتصال الداخلي.
- ✿ أن ممارسة التسويق الداخلي تتم من خلال مجموعة من الأبعاد منها: التدريب، التحفيز، التمكين، الاتصال الداخلي.
- ✿ التسويق الداخلي هو توجيه استراتيجيات وإجراءات المؤسسة نحو العاملين بها من أجل تحقيق حاجياتهم ورغباتهم وزيادة الرضا الوظيفي لديهم.
- ✿ يعد عنصر الرضا الوظيفي من بين العناصر المهمة التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها، نظرا لارتباطه بالعناصر الأساسية داخل المؤسسة (كالتسويق الداخلي)، والتي تبنى عليه أغلب أهداف المؤسسة وهو العنصر البشري من أجل نجاحها وتميزها.
- ✿ الرضا الوظيفي يعبر عن الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة نتيجة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات الخاصة بالفرد.
- ✿ النظريات المفسرة للرضا الوظيفي متعددة منها نظرية ذات العاملين ونظرية تدرج الحاجات.
- ✿ إن أبعاد التسويق الداخلي (التدريب، التحفيز، التمكين، الاتصال الداخلي) تؤثر على الرضا الوظيفي.

النتائج التطبيقية:

- ✿ تطبق مؤسسة قديلة للمياه المعدنية التسويق الداخلي بدرجة متوسطة.
- ✿ مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية متوسط.
- ✿ وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية.
- ✿ وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعث التدريب على الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية.
- ✿ وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعث التحفيز على الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية.
- ✿ وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعث التمكين على الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية.
- ✿ وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعث الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية.

التوصيات:

- ✓ توصي هذه الدراسة إدارة مؤسسة قديلة مراجعة سياسة التسويق الداخلي على مستواها خاصة مجالي التمكين والاتصال الداخلي.
- ✓ على المؤسسة أن تسمح لموظفيها بالمشاركة في اتخاذ القرارات لتحقيق أهدافها.
- ✓ على المؤسسة أن توفر نظام اتصال فعال بين العاملين وبينهم وبين الإدارة.
- ✓ دعم وتفعيل نظام الحوافز بالشكل الذي يساهم في تحسين أداء الموظفين.
- ✓ الاستماع لآراء واقتراحات وشكاوى وانشغالات العاملين.

آفاق الدراسة:

خلال إنجاز لهذا البحث لفت انتباهنا بعض المواضيع ذات الصلة، يمكن التطرق إليها مستقبلاً من طرف الباحثين، تتمثل هذه المواضيع في:

- دور ممارسات التسويق الداخلي في تحسين أداء الموارد البشرية.
- دور التسويق الداخلي في نجاح وفعالية التسويق الخارجي.
- دور التسويق الداخلي في المحافظة على الرأس المال البشري.
- واقع التسويق الداخلي بالمؤسسة الإنتاجية وأثره على رضا المستهلكين.



قائمة المراجع



1-المراجع باللغة العربية:

أ- الكتب

- 1- أحمد صقر عاشور. (2002). *ادارة القوى العاملة*. مصر: دار النهضة العربية.
- 2- اسامة كامل محمد الصيرفي. (2006). *ادارة الموارد البشرية*. البحرين: مؤسسة لورد العالمية للشؤون.
- 3- صالح محمد محسن العامري. (2007). *الادارة و الاعمال*. عمان: دار وائل للنشر.
- 4- عبد الباسط عباس. (2011). *السلوك التنظيمي في المنظمات*. الاردن: دار المسيرة للنشر و التوزيع.
- 5- محمد عبد العظيم ابو النجا. (2008). *التسويق المتقدم*. الاسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
- 6- محمد الفاتح محمود بشير المغربي. (2017). *مدخل السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال*. الجيزة، مصر: الدار العالمية للنشر و التوزيع.
- 7- محمد عواد الزيادات، و محمد عبد الله العوامة . (2012). *استراتيجيات التسويق*. عمان : دار و مكتبة الحامد للنشر و التوزيع.
- 8- محمد فريد الصحن. (2002). *قراءات في ادارة التسويق*. الاسكندرية: الدار الجامعية.
- 9- هيثم حمود الشبلي ، و مروان محمد النور . (2010). *ادارة المنشآت المعاصرة*. عمان: دار الصفاء للنشر و التوزيع.

ب- المجلات العلمية:

- 1- اسعد حماد موسى ابو رمان ، و محمد خلف احمد. (2012). *العلاقة بين التسويق الداخلي و الالتزام التنظيمي للعاملين في الفنادق الاردنية*. تنمية الرفادين، العدد 109، المجلد 34.
- 2- اشواق بنت سعود بن عبد الله الماضي ، و نجلاء ابراهيم الشنيفي. (2021). *التمكين الوظيفي و اثره على الارتباط الوظيفي*. *المجلة العربية للإدارة* ، المجلد 41، العدد 4.
- 3- باسم عبد الحسين . (2012). *اثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي*. *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 21*.
- 4- حاج محمد عجيلة ، و حكيم بن جروة . (2020). *علاقة التسويق الاخلي بتنمية السلوك الابداعي لموظفي كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير بجامعة ورقلة*. *مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 11، العدد 01، 365-388*.

- 5- حافظ محمد فريد حامد خلف. (2020). الرضا الوظيفي كمتغير وسيط بين المناخ الاخلاقي و استدامة الموارد البشرية ,دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المصرية. *المجلة العلمية للدراسات و البحوث المالية و الادارية* .
- 6- جوهرة اقطي، و فريد بن عبيد. (2017). اثر تبني التسويق الداخلي في اختيار استراتيجية ادارة المعرفة ، دراسة تطبيقية في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بولاية بسكرة - الجزائر. *اقتصاديات الاعمال و التجارة ، العدد الرابع :ديسمبر* .
- 7- حورية الهادي مفتاح، و عبد الكريم ساسي النسر. (2020). ابعاد التسويق الداخلي و دورها في تحسين جودة الخدمات المصرفية المقدمة. *مجلة الصرمان للعلوم و التقنية، المجلد2، العدد3* .
- 8- خالد العمري. (بلا تاريخ). مستوى الرضا الوظيفي لمديري المدارس في الاردن و علاقته ببعض خصائصهم الشخصية و الوظيفية. *مؤتة للبحوث و الدراسات ، المجلد7* .
- 9- ديلان كريم فؤاد شيرواني . (2023). دور الرضا الوظيفي في الأداء الوظيفي :دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في وزارة الأعمار و الاسكان. *مجلة تكريت للعلوم الادارية و الاقتصادية، المجلد 19، العدد2، 183-199* .
- 10- رزينة مباركية، و سمرة دومي . (2021). ممارسات التسويق الداخلي و اثرها على ابتكار المنتجات ي مؤسسة كوندور الكترونيكس. *مجلة البشائر الاقتصادية ، المجلد السابع ، العدد 02* .
- 11- رشيد سالمي، و فؤاد اوشاش . (بلا تاريخ). دور التسويق الداخلي في تفعيل تطبيقات التسويق بالعلاقات. *مجلة الحقوق و العلوم الانسانية، العدد 24، 285* .
- 12- سوسن احمد محمود شكري، عامر عبد اللطيف كاظم، و عبير احمد المفرجي . (2022). التمكين الاداري و دوره ي الرض الوظيفي للعاملين : دراسى استطلاعية في الادارة العامة لمدينة الطب في بغداد. *مجلة التقنيات ، المجلد 5، العدد3، 274-266* .
- 13- شيماء ابراهيم سعد الدين، مروة علي عبد الوهاب، و نيفين جلال عيد. (2021). اثر التسويق الداخلي في تنمية اداء العاملين بالشركات السياحية المصرية . *مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة و الضيافة ، المجلد 20، العدد2، 335-324* .
- 14- صالح عياد، جيلالي قالون، و محمد فودوا. (2020). اثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي لدى موظفي بنك الفلاحة و التنمية الريفية -وكالة ادرار 252. *Journal of economics growth and enterpreneuship*، 218-234 .
- 15- عبد الفتاح بوخمخم، و الشريف عمارة. (2011). قياس الرضا الوظيفي للمرضين في المؤسسة العمومية الاستشفائية. *مجلة الاقتصاد و المجتمع* .

- 16- عبد الفتاح بوخمم، و زهية عزبون. (2008). اثر التحفيز على الرضا الوظيفي للمورد البشري . مجلة الاقتصاد و المجتمع ، العدد 05.
- 17- عمر علي بابكر. (2018). اثر ممارسات (ابعاد)التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي و اداء العاملين بالبنك السوداني الفرنسي. مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية و القانونية ،العدد الخامس عشر،المجلد الثاني.
- 18- غادة عبد الله ، هبة عاطف ، و زكي زكي. (2018). تأثير استراتيجيات التسويق الداخلي على اداء المطارات حالة دراسية مطار شرم الشيخ الدولي . المجلة الدولية للتراث و السياحة و الضيافة ، المجلد الثاني العدد
- 19- فارس طلوش، و نذير عزيزي. (2021). دور التسويق الداخلي في تحقيق التغيير داخل منظمات الاعمال (دراسة تقييمية لمسار EDF لانتاج و توزيع الكهرباء). *Revue d'économie e de management*.
- 20- فريد خميلي. (2014). التدريب كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية -دراسة حالة مجمع صيدال فرع فرمال بعنابة. مجلة الاستراتيجية و التنمية ، العدد 6، 62-85.
- 21- لخصر بوخاتم ، و صفية بوزار . (2022). التسويق الداخلي و دوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين،دراسة حالة مديرية الكهرباء و الغاز بولاية تبسة. مجلة الاقتصاد الجديد، العدد الاول، 316-336.
- 22- محمد الحاج عجيلة ، و حكيم بن جروة. (2020). مساهمة التسويق الداخلي في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز وحدة غرداية. المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، المجلد السابع، العدد الاول.
- 23- محمد عبد العزيز، نادر البير، و سهى ابراهيم. (2018). الرضا الوظيفي و علاقته ببيئة العمل. مجلة العلوم البيئية، المجلد الحادي و الاربعون، الجزء الثالث.
- 24- مريم خالد علي القحطاني. (2023). دور التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي،دراسة تطبيقية على قطاع البنوك في المملكة العربية السعودية. المجلة العربية للأداب و الدراسات الانسانية، العدد 29، 559.
- 25- مي محمود عبد اللطيف. (2023). دور الاتصال الداخلي في تكوين الارتباط الوظيفي للعاملين و علاقتهما بنية ترك العمل لديهم،دراسة حالة على المنظمات العاملة في مصر . المجلة المصرية لبحوث الاعلام، 503-569.
- 26- ميساء بني خلف. (2020). درجة الرضا الوظيفي لدى القيادات الاكاديمية في جامعة جدارا ي محافظة إربد و اثره في تحسين الاداء الوظيفي. المجلة العلمية لكلية التربية ، العدد السادس عشر.
- 27- منى عبد الحسين الزهيري، و علاء عبد الكريم البلداوي . (2019). التسويق الداخلي و اثره في الرضا الوظيفي،بحث تطبيقي في شركات التأمين العراقية العامة . المجلة العراقية الاكاديمية للعلوم .

28- نبيل حليلو، و عبد الرزاق عريف . (2018). التسويق الداخلي للمورد البشري : المفهوم و الاهمية. مجلة الباحث في العلوم الانسانية و الاجتماعية ، العدد 33.

29- نبيلة بووذنون. (2007). محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في اطار نظرية دافيد ماكليفلاند للدافعية:دراسة حالة سونا ريك وحدة فرجيوة. رسالة ماجستير. قسنطينة، الجزائر: جامعة محمد منتوري.

30- نجية زياني، و فريدة غناني . (بلا تاريخ). التسويق الداخلي كمدخل لادارة الموارد البشرية في المنظمات الخدمية. مجلة ادارة الاعمال و الدراسات الاقتصادية.

31- هالة عبد الرحمان عبد الوهاب فتوح. (2018). اثر تطبيق ممارسات القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي لدى العاملين (دراسة نظرية). *JCES, vol 9*, العدد3, 529-501.

32- هوارى بغو، و مراد خلاصي. (2017). الرضا الوظيفي و علاقته بدافعية الأنجاز في الوظيفة العمومية بالجزائر -دراسة ميدانية بمقر ولاية ام البواقي. مجلة التنظيم و العمل.

ج- الرسائل والأطروحات الجامعية:

1- الحاج محمد عجيلة. (2021). دور التسويق الداخلي في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين: دراسة حالة المستشفيات التابعة للقطاع العام بولاية غرداية. اطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير. ورقلة، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير.

2- اياد فتحي العالول. (2016). اثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي لدى موظفي شركة جوال في قطاع غزة. رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في ادارة الاعمال. غزة: جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، كلية الدراسات العليا.

3- ايمان قحמוש . (2019). مساهمة التسويق الداخلي في تعزيز ادارة المعرفة. اطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير في اطار مدرسة الدكتوراه في الاقتصاد التطبيقي و ادارة المنظمات. بسكرة، الجزائر: جامعة محمد خيضر بسكرة.

4- بن جلول خالد. (2022). تقنيات الدراسة الميدانية. مطبوعة بيداغوجية في مقياس تقنيات الدراسة الميدانية. قلمة، الجزائر: قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945.

5- جوهرة. اقطي. (2014). اثر القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة: دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية. رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير. بسكرة، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.

6- حوراء مهدي حسن ثامر. (2015). التسويق الداخلي و جودة الخدمة و تأثيرهما في تحقيق رضا الزبون، دراسة استطلاعية للمصارف الاهلية في كربلاء. رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير علوم في ادارة الاعمال. كربلاء، العراق: جامعة كربلاء، كلية الادارة و الاقتصاد.

- 7- زهية عزبون. (2007). التحفيز و أثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الإقتصادية. رسالة ماجستير في علوم التسيير. سكيكدة، الجزائر: جامعة سكيكدة، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير.
- 8- سامية زويش. (2014). محددات الرضا الوظيفي و اثرها على اداء الموظفين في المؤسسة. مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير. البويرة، الجزائر: جامعة اكلي محند والحاج.
- 9- سلوى محمود مطاحن. (2009). تطبيق التسويق الداخلي في الشركة الصناعية في الاردن. رسالة ماجستير في ادارة الاعمال. عمان، الاردن: جامعة الشرق الاوسط.
- 10- سمير محمود العيسى. (2018). العلاقة بين عناصر التسويق الداخلي و رضا العملاء في المصارف الاسلامية، دراسة ميدانية على البنك العربي الاسلامي في مدينة الزرقاء- الاردن. رسالة مكملة للحصول على درجة الماجستير في تخصص التسويق. الزرقاء- الاردن: جامعة الزرقاء.
- 11- سهام بلخيري، و حنان عشيط. (2012). اثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية، دراسة حالة جامعة البويرة. مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر. البويرة، الجزائر: المركز الجامعي، العقيد اكلي محند والحاج.
- 12- سهير عبد النور حبايبة. (2009). مستوى الرضا الوظيفي لدى مساعدي مديري المدارس الثانوية الخاصة بالأردن. رسالة ماجستير. عمان، الاردن: جامعة عمان العربية.
- 13- شهيرة محمودية. (2007). الرضا الوظيفي و علاقته بأداء معلمي مرحلة التعليم الثانوي. مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاجتماعية. الجزائر: جامعة الجزائر، كلية العلوم الاجتماعية.
- 14- عفاف محمد حميد الوحشي. (2020). اثر ممارسات ادارة الموارد البشرية ي رضا العاملين في الجامعات الحكومية : دراسة حالة جامعة الامارات العربية المتحدة. اطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الحوكمة و السياسة العامة. الامارات العربية المتحدة: جامعة الامارات العربية المتحدة، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية.
- 15- علاء خليل محمد العكش. (2007). نظام الحوافز و المكافآت و اثره في تحسين الاداء الوظيفي. رسالة ماجستير في ادارة الاعمال. غزة، فلسطين: الجامعة الاسلامية، كلية التجارة.
- 16- علي اكرم عبد الله علي الحرباوي. (2020). العلاقة بين التسويق الداخلي و جودة حياة العمل في تعزيز الالتزام التنظيمي: دراسة استطلاعية لاراء عينة من المدرسين العاملين في عدد من المدارس الثانوية. اطروحة دكتوراه فلسفة في ادارة الاعمال (صفحة 64_65). مدينة الموصل: جامعة الموصل.

- 17- فتيحة ونوغي . (2015). أثر الرواتب على الرضا الوظيفي و الرضا عن التعويضات و الحفز الذاتي لأساتذة التعليم العالي،دراسة ميدانية بجامعة فرحات عباس ،سطيف. *مذكرة دكتوراه في العلوم الاقتصادية،تخصص تسيير مؤسسات*. سطيف، الجزائر: جامعة فرحات عباس، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير .
- 18- ليلي مهني. (2021_2022). مساهمة التسويق الداخلي في تعزيز الرضا الوظيفي من منظور موظفي الوكالات البنكية لولاية معسكر. *اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، تخصص تسيير و تنمية الموارد البشرية* . معسكر ، الجزائر: جامعة مصطفى اسطمبولي معسكر .
- 19- محمد الاخضر محجوي . (2010). اثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي و المصادقية ي المؤسسات الخدمية حالة القطاع البنكي في الجزائر. *رسالة ماجستير في علوم التسيير*. تلمسان، الجزائر: جامعة ابو بكر بلقايد، تلمسان.
- 20- محمد علي مراد. (2017). المركزية و اثرها على الرضا الوظيفي. *رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الادارة و التنظيم*. مصراتة، ليبيا: الاكاديمية الليبية فرع مصراتة، مدرسة العلوم الادارية و المالية،شعبة الادارة و التنظيم.
- 21- محمد هزاع الحسينان. (2010). العلاقة بين المناخ التنظيمي، و كل من الرضا الوظيفي للمعلمين و تحصيل الطلبة في المدارس الثانوية في دولة الكويت. *اطروحة دكتوراه*. عمان، الاردن : جامعة عمان العربية .
- 22- منال عطوي . (2023). اثر ممارسات التسويق الداخلي في الاداء التسويقي. *مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه LMD في تخصص تسويق الخدمات*. المسيلة، الجزائر: جامعة محمدبوضياف، قسم العلوم التجارية.
- 23- ناصر الدين بن احسن. (2016). تكامل أنشطة التسويق الداخلي و ادارة جودة الخدمات و اثره على رضا الزبون - دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الخدمية. *اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه العلوم التجارية* . باتنة، الجزائر: جامعة العقيد الحاج لخضر ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير .

د- مراجع أخرى:

- 1- فايز الفايز . (2008). الادارة مفاهيمها-نظرياتها. محاضرة. المملكة العربية السعودية: جامعة الملك سعود، كلية التربية .
- 2- كريم جنادي. (2017). التسويق الداخلي. *مطبوعة مقدمة ضمن متطلبات التأهيل الجامعي*. الجزائر : جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير .

2- المراجع باللغة الأجنبية:

أ- الكتب:

- 1- *Internal marketing : Tools and concepts for* .(2002) .Mohammed Rafiq و Pervaiz K. Ahmed .Butterworth - Heinmann , (NY) .*customer – Focused management*
- 2- *Job Saisfacion well-being a work* , Timothy Judge , Rayane Klinger

الرسائل والأطروحات الجامعية:

- 1- the effect of internal marketing on Emplyooes' costomer .(2020) . berhanu lemmem
*A thesis submitted to the department of marketeing .orientation in case of dashen bank
 management in partial fulfillment of the requirements for MA Degree in marketing
 Addis ababa, Ethiopia: St.Mar university ,faculty of business ,departement .management
 .pf marketing management*

ج- المجلات العلمية:

- 1- Differentiating the Concept of Internal Marketing and .(2019) .Pillai Prakash و Bose George
*International Journal of Applied Engineering Research,Volume 14, .Human Resource
 .1922-1917 ,Number 8*
- 2- *Management research and .Job satisfaction : A literature review* .(2011) .Brikned Aziri
.86-77 ,practice ,vol 3,issue4

