



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الدكتور مولاي الطاهر

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التجارة

تخصص: تسويق الخدمات

مذكرة لنيل متطلبات شهادة الماستر

بعنوان

## أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي

دراسة حالة بالمؤسسة الوطنية لإنتاج الملابس

-فرع سعيدة-

تحت إشراف الأستاذ:

حميدي زقاي

من إعداد الطالبتين:

بودخيل مليكة

صديق صارة

### لجنة المناقشة

جامعة سعيدة	رئيسا	بومدين الأمين	أستاذ:
جامعة سعيدة	مقرر ومشرفا	حميدي زقاي	أستاذ:
جامعة سعيدة	ممتحنا ومنقشا	رماس محمد الأمين	أستاذ:

السنة الجامعية

2023/2022



## الإهداء

الهي لا يطيب النيل الا بشركك ولا يطيب النهار الا بطاعتك.....

ولا تطيب اللحظات الا بذكرك... ولا تطيب الآخرة الا بعفوك.....

ولا تطيب الجنة الا برويتك

الله جل جلاله

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ... ونصح الأمة... إلى نبي الرحمة ونور العالمين

سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

ها انتهت الحكاية، ورفعت قبعتي مودعة للسنين التي مضت، قال النبي صلى الله عليه وسلم:

من لا يشكر الناس لا يشكر الله"

أهدي تخرجي الى بحر الحب والحنان والنبض الساكن في عروقي أمي رحمها الله وأبي العزيز

حفظه ورعاه وإلى والدي الذي رباني منذ نعومة اظفاري (عمتي وزوجها رحمه الله ورزقه فردوس

الأعلى الذي كانا لي سنداً في مسيرتي،) إلى نجوم سمائي المتأللة وسندي في الحياه الى

إخوتي وأخواتي التي كانوا سنداً لي، بفضلكم أقف في هذا الموقف الجميل والمشرف، شكراً

للأستاذ المؤطرالذي لم يبخل لي بمعلوماته وتوجيهاته وارشاداته (حميدي زقاي) شكراً لكل

أصدقائي في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ،

شكراً إلى من علموني حرفاً، شكراً لكم.

وبخيل مليكته

## الإهداء

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة... ونصح الأمة  
إلى نبي الرحمة ونور العالمين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلى حكمتي..... وعلمي

إلى أدبي..... وحلمي

إلى طريقي.....المستقيم

إلى طريق..... الهداية

إلى ينبوع الصبر والتفائل والأمل

إلى كل من في الوجود بعد الله والرسول

إلى من أضاءت لي دربي المظلم

إلى من كان حبها زادي وعمادي

إلى من كنت أحتمي بدعائها وحنانها

إلى أمي حبيبة عمري

إلى من سعى وشقي لأنعم بالراحة والهناء الذي لم يبخل نشئ من

اجل دفعي في طريق

النجاح الذي علمني أن أرتقي سلم الحياة بحكمة والصبر الى والدي العزيز

إلى سندي وقوتي

وملاذي بعد الله إلى من أثروني على أنفسهم إلى من علموني علم الحياة إلى من أظهروا لي  
ماهر أجمل من الحياة أخي سيد أحمد وأخواتي نور الهدى خوله ريتاج

إلى الأستاذ المشرف الدكتور حميدي زقاي

إلى كل الأصدقاء وكل عائلتي الكريمة وكل الأقارب وكل من يحمل لقب صديق وجلالي

كما لايفوتني أن أتقدم بالإهداء إلى كل من ساعدني لانجاز وإتمام هذا العمل سواء من قريب  
أو بعيد....إلى من شاركتني البحث بودخيل مليكة

**صديق حارة**

## قائمة المحتويات:

1.....	الفصل الأول: التسويق الداخلي
1.....	تمهيد:
1.....	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التسويق الداخلي
1.....	المطلب الأول: التسويق الداخلي
7.....	المطلب الثاني: أهمية التسويق الداخلي
9.....	المطلب الثالث: أهداف التسويق الداخلي
12.....	المبحث الثاني: استراتيجية التسويق الداخلي
12.....	المطلب الأول: خصائص التسويق الداخلي
13.....	المطلب الثاني: استراتيجية التسويق الداخلي ومكوناته
15.....	المطلب الثالث: أبعاد التسويق الداخلي
17.....	خلاصة الفصل
19.....	الفصل الثاني الرضا الوظيفي
19.....	تمهيد:
19.....	المبحث الأول: مدخل الى الرضا الوظيفي
19.....	المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي
22.....	المطلب الثاني: أهمية الرضا الوظيفي
23.....	المطلب الثالث: مظاهر الرضا الوظيفي

المبحث الثاني: أهم العوامل المؤثرة وعلاقتها بالتسويق الداخلي	26
المطلب الأول: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي	26
المطلب الثاني: دور أبعاد التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي	33
المطلب الثالث: علاقة التسويق الداخلي بالرضا الوظيفي	34
خلاصة الفصل	39
الفصل الثالث: أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي دراسة حالة المؤسسة الوطنية للإنتاج الملابس - سعيدة	41
المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة	41
المطلب الأول: وحدة سعيدة	41
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للإنتاج الملابس فرع سعيدة	43
المبحث الثاني: الدراسة الوصفية البيانية والتحليلية لنتائج الدراسة	44
المطلب الأول: الدراسة الوصفية البيانية ،	44
المطلب الثاني: وصف وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية:	45
خاتمة عامة	66
الملاحق	74

## قائمة الجداول

- الجدول (1): أهم التعريفات الأساسية للتسويق الداخلي.....4
- الجدول (2): يوضح أهداف التسويق الداخلي. .... 10
- الجدول (3): يبين رقم أعمال مؤسسة انتاج الملابس فرع سعيدة..... 41
- الجدول (4) درجات مقياس ليكارت الخماسي..... 45
- الجدول (2): عينة الدراسة حسب الجنس..... 46
- الجدول (3) يبين سن العاملين في المؤسسة الانتاجية للألبسة..... 48
- الجدول (4) يبين المستوى الدراسي للموظفين داخل المؤسسة..... 49
- الجدول (5) يبين أقدمية الموظفين داخل المؤسسة..... 51
- الجدول (6) يبين نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان..... 53
- الجدول (7): يبين اتجاهات اجابات المحور الأول: التمكين..... 55
- الجدول (8): يبين اتجاهات اجابات المحور الثاني: التدريب..... 57
- الجدول (9): يبين اتجاهات اجابات المحور الثالث: التحفيز..... 58
- الجدول (10): يبين اتجاهات اجابات المحور الرابع : الاتصال الداخلي..... 59
- الجدول (11): يبين اتجاهات اجابات الجزء الثاني: الرضا الوظيفي..... 60
- الجدول 12 الذي يبين ارتباطات الجزء الأول بين محاور الدراسة..... **Erreur ! Signet non défini.**
- الجدول 13 جدول anova..... **Erreur ! Signet non défini.**

## قائمة الأشكال:

- الشكل رقم (01) يوضح دورة النجاح للمؤسسة ..... 38
- الشكل (02): عينة الدراسة حسب الجنس ..... 47
- الشكل (03) يبين سن العاملين في المؤسسة الانتاجية للألبسة فرع سعيدة ..... 48
- الشكل (4) يبين المستوى الدراسي للموظفين داخل المؤسسة ..... 50
- الشكل (5) يبين أقدمية الموظفين داخل المؤسسة ..... 51

# مقدمة عامة

## الملخص

تعالج هذه الدراسة مدى تأثير التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي، في المؤسسة الوطنية للإنتاج ب سعيده، حيث تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات وتم توزيعه على عينة عشوائية من موظفي وعمال المؤسسة الوطنية للإنتاج والمقدر عددهم ب 40 فردا، وقد تم اختبار فرضيات الدراسة باستعمال الأساليب الإحصائية التي يوفرها برنامج إيل spss ومن خلال هاته الدراسة تم التوصل إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الداخلي بأبعاده الاتصال الداخلي، التحفيز، التمكين، على الرضا الوظيفي. وخلصت الدراسة بعدة نتائج كان من أهمها وجود علاقة تأثير وارتباط بين التسويق الداخلي و الرضا الوظيفي.

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

Russme

This study deals with the impact marketing on job satisfaction at nationle Productoin Corporatoion in saida . where the questionnaire was used as main tool for data collestion and was distributed to a randon sample fo 40 employees and workers of the Nationle Productoin Corporation The hypotheses of the study were tested using satatistical methods that Provided By the spss porgram and through this study i twas concluded tyat there is a statistically significant effect of effect of internal marketing in its dimensions of commncaioin motivatoion and empowerment on job satatisfaction The study concluded with several resulte the most imortant of which was the

existence of influence and correlation between internal marketing and job satisfaction

Key words internal marketing internal communication training empowerment satisfaction motivation.

# مقدمة عامة

## 1- مقدمة

ركز التسويق الداخلي من الناحية التقليدية على عمليات التبادل بين المنظمة والعملاء ، إلا أن طبيعة الدور الذي يلعبه العاملين بالمنظمة في تحديد مستوى الجودة ومدى رضا العاملين قد وجه النظر إلى شكل آخر من أشكال التبادل وهو ما يمكن أن يتم بين المنظمة والعاملين بها، ومن هنا جاء الاهتمام بتطبيق مفهوم التسويق الداخلي و النظر إلى الأفراد العاملين على أنهم زبائن داخليين في سوق داخلي لا تقل أهميتهم عن الزبائن الخارجيين ، و السعي نحو إشباع حاجات ورغبات الموظف إلى الرضا الوظيفي والعمل على رفع قدراتهم ، مما سوف ينعكس على أدائهم وأداء المنظمة ككل.

و يعتبر موضوع الرضا الوظيفي من المواضيع الحيوية في حياة الأفراد والمنظمات على حد سواء لأن الرضا الوظيفي لكل موظف يقاس بأساليب كمية تعكس أولاً الاجتهاد والمثابرة ومدى المهارة التي يمتلكها كل موظف وجدية الموظف في اكتساب الخبرات عبر الدورات والاستفادة منها، إذ ركزت الاتجاهات الحديثة في الإدارة وخاصة السلوكية منها على ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري مما أدى بكثير من الباحثين والأكاديميين إلى الاهتمام بموضوع الرضا الوظيفي، كما تسعى المنظمة لتحقيق الرضا الوظيفي لعاملها كون إنتاجيتها وربحياتها و ضمان بقائها وإستمراريتها مرهونة برضا الأفراد على العمل وتحقيق الرضا يتطلب تلبية العديد من الحاجات الاجتماعية والمادية والنفسية وغيرها، فالرضا قضية لها أهمية كبيرة في حياة الأفراد والجماعات للحصول على مساهمة وتعاون الجميع في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف والنتائج المرجوة و هذا ما يفرض على المنظمة ضرورة تلبية احتياجات ورغبات و طموحات العاملين و زرع الثقة فيهم، وإشعارهم بأنهم عناصر مهمة في تحقيق أهداف المنظمة و نمائها، وأنهم شركاء في المنظمة وليس أجراء و ذلك عن طريق منحهم قوة التصرف، واتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية في الإدارة، وحل مشكلاتها التفكير الإبداعي وتحمل المسؤولية والرقابة وهذا ما يعرف بالتمكين، الأمر الذي ينعكس بالإيجاب على معنويات العاملين و ضمان ولائهم مما يؤدي إلى تحقيق رضاهم على وظائفهم.

## 2-الإشكالية:

- ما مدى تأثير التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي في المؤسسة الوطنية لإنتاج الملابس فرع سعيدة ؟

## 3-الأسئلة الفرعية:

- هل للتسويق الداخلي علاقة بين رضا العاملين ؟
- فيما تتجلى استراتيجيات التسويق الداخلي؟
- ماذا نقصد برضا العاملين وماهي أهم مظاهره في المؤسسة؟

## 4-الفرضيات:

- **الفرضية الرئيسية :** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي في المؤسسة الوطنية للإنتاج الملابس فرع سعيدة.
- **h0:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي في المؤسسة الوطنية للإنتاج الملابس فرع سعيدة.
- **h1:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور التسويق الداخلي الرضا الوظيفي في المؤسسة الوطنية لإنتاج الملابس فرع سعيدة.

## 5-أهداف الدراسة:

- إن الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو تحديد أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي للعاملين ومعالجة هذا الموضوع من خلال تسليطنا ضوء على المفاهيم المتعلقة بالتسويق الداخلي والرضا الوظيفي، ومن هنا نسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف من بينها:
- سنوضح المفاهيم الرئيسية للتسويق الداخلي ومعرفة أهم مظاهره وأهدافه داخل المؤسسة،
  - سنتطرق لأهمية إستراتيجيات التسويق الداخلي للمؤسسة الاقتصادية.
  - سنتعرف على مفهوم الرضا الوظيفي ومدى علاقته بالتسويق الداخلي داخل المؤسسة.

## 6-أهمية الدراسة:

- تكمن أهمية هذه الدراسة في:

- توضيح أثر التسويق الداخلي على رضا العاملين في المؤسسات بشكل عام وخاصة في المؤسسة الوطنية لإنتاج الملابس فرع سعيدة محل الدراسة بشكل خاص.
  - قد تفيد هذه الدراسة المهتمين لموضوع التسويق الداخلي وأثره على الرضا الوظيفي من خلال تبني نتائج الدراسة، كما قد توفر أفكارا للباحثين الأكاديميين بغرض مواصلة البحث في الموضوع وتقديم إضافات علمية.
  - وتأخذ دراستنا أهميتها كذلك من خلال أهمية الموضوع الذي تتناوله، كون موضوع التسويق الداخلي أحد أهم المواضيع التي يفترض بمسيري المؤسسات الوعي بها ومحاولة استغلالها في تحسين المناخ العام الداخلي للعمل الذي ينعكس إيجابا على واقع ومستقبل المؤسسة.
  - إن مفهوم التسويق الداخلي مازال غير معروف بشكل جلي من طرف مسيري المؤسسات، مما يجعل الكشف عنه والتعريف به وأهميته بعد بحد ذاته ذو أهميته علمية.
  - تساعد هذه الدراسة المؤسسات التي تسعى لتحسين روح المسؤولية في الأخذ بالطرق والأساليب التي وردت في الدراسة حول الرضا الوظيفي إذا أرادت أن تطور وتحسن من صورتها في رضا الموظفين.
- 7-أسباب اختيار الموضوع:**
- وجود قصور في فهم هذا النوع من التسويق، بحيث يرتبط مفهوم التسويق الداخلي في أذهان الكثيرين بالتسويق المحلي- الوطني- عكس التسويق الخارجي.
  - محاولة اكتشاف موضوع التسويق الداخلي والرضا الوظيفي.
  - لدى الباحث ميول للبحث أكثر في مفهوم التسويق الداخلي نظرا لأهمية هذا الموضوع من جهة، كما أنه هو فلسفة جديدة من جهة أخرى، وبتتبع كيفية تكوّن هذه الفلسفة يجد أنه ليس بالمفهوم الجديد والباحث نفسه قادرا على إعطاء إضافات جديدة حتى خارج هذا المفهوم.
  - كما أن للباحث فضول في فهم العلاقة بين التسويق الداخلي والرضا والوظيفي.

- الرغبة الشخصية في التحكم والتعمق أكثر في موضوع دور التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي .

#### 8- حدود الدراسة:

- اقتصرته هاته الدراسة على اختبار متغير مستقل واحد وهو التسويق الداخلي المراد معرفة مدى تأثيره على الرضا الوظيفي كمتغير تابع.

- أما بالنسبة للحدود المكانية فاقترت هذه الدراسة على المؤسسة الوطنية لإنتاج الملابس الكائنة بولاية سعيدة.

- أما فيما يخص الحدود الزمانية امتدت من جانفي 2023 إلى أفريل من نفس السنة، وبالتالي قد لا تأخذ النتائج بعين الاعتبار التغيرات التي يمكن أن تحدث في المؤسسة محل الدراسة بعد هاته المدة .

- أما الحدود البشرية فقد تمثلت في إقتصار عينة الدراسة على عدد من موظفي المؤسسة محل الدراسة والبالغ عددهم 40 عاملا.

#### 9- منهج الدراسة:

- تم تصميم الدراسة الحالية إعتمادا على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تقديم مفهوم إجرائي لمتغير الدراسة المستقل متمثلا في التسويق الداخلي، و المتغير التابع المتمثل في الرضا الوظيفي، كما تم شرح العلاقة بين هذين المتغيرين، وبالإعتماد على الدراسات السابقة تم بناء الفرضية من نظريات موجودة سابقا، ومن ثم إختبار هاته الفرضية من أجل الخروج بمجموعة نتائج يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة.

- كما تم الإعتماد على المنهج الكمي من خلال تحويل البيانات التي تم تجميعها إلى أرقام، وتحليلها بإستخدام أساليب إحصائية، وترجمتها في شكل نسب وقيم رياضية.

- كذلك تم الإعتماد على إستراتيجية الإستطلاع بإستخدام أداة الإستبيان بصفة أساسية لجمع البيانات الأولية من موظفي المؤسسة محل الدراسة، إضافة إلى إجراء مجموعة مقابلات لدعم تفسير نتائج الدراسة.

- **10- تقسيمات الدراسة:**
- قسمت دراستنا هذه الى جانبين أولا الجانب النظري والثاني الجانب التطبيقي وتمثل الجانب النظري في التطرق للفصول محل الدراسة وتمثل الفصل الأول في مفاهيم عامة حول التسويق الداخلي أما الفصل الثاني فكان موضوعه حول الرضا الوظيفي ،
- تمثل الجانب النظري في فصلين:
- أولا بالنسبة للفصل الأول فقد تطرقنا فيه الى مفاهيم عامة حول التسويق الداخلي من خلال التعرف على مفهومه وأهميته وأهدافه وكان ذلك في المبحث الأول، وبالنسبة للمبحث الثاني تطرقنا فيه الى استراتيجية التسويق الداخلي من خلال ذكرنا لخصائصه ،عناصره، مكوناته واستراتيجيته.
- ثانيا بالنسبة للفصل الثاني الذي كان موضوعه حول الرضا الوظيفي فقد تطرقنا الى مدخل الى الرضا الوظيفي من خلال التعرف على مفهومه وأهميته ومظاهره وكان ذلك في المبحث الأول، أما بالنسبة للمبحث الثاني فقد وضحنا العلاقة بين التسويق الداخلي والرضا الوظيفي من خلال ذكرنا لأبعاد التسويق الداخلي في تحقيق الرضا وذكر العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي ، بعد ذلك شرحنا العلاقة بين التسويق الداخلي والرضا الوظيفي.
- كما تمثل الجانب التطبيقي في فصل واحد كان موضوعه حول دراسة حالة بمؤسسة الملابس الوطنية فرع ولاية سعيدة وقد تطرقنا فيه حول تعريفنا بالمؤسسة الوطنية لانتاج الملابس فرع ولاية سعيدة وكان ذلك من خلال تقديمنا لتعريفها ووظائفها والهيكل التنظيمي للمؤسسة بعدها تطرقنا للمبحث الثاني وكان عبارة عن تحليلنا للدراسة .

**11- صعوبات الدراسة:**

1. عدم وجود استجابة من بعض العاملين بالمؤسسة الوطنية للانتاج بمأ الاستثمارات.
2. صعوبة تقسيم واسترجاع الاستثمارات الموزعة على عينة الدراسة.

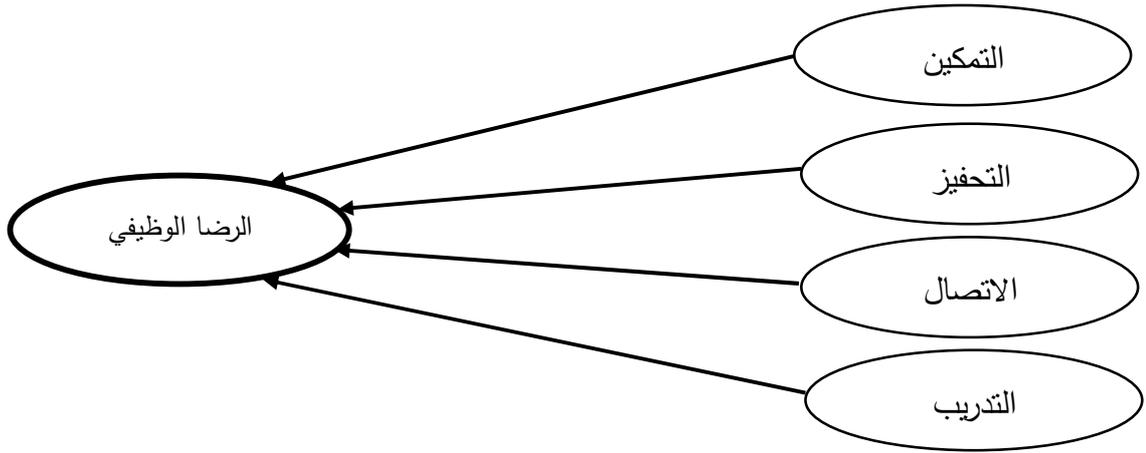
3. قلة المصادر والمراجع.

4. قلة الخبرة المرتبطة بالبحث.

12- نموذج الدراسة:

المتغير التابع

المتغيرات المستقلة



13- الدراسات السابقة:

أولاً: دراسات متعلقة بالتسويق الداخلي:

1/ دراسة نوال ناصر (2013/2012)

دور التسويق الداخلي في تحسين جودة المنتج - دراسة حالة مؤسسة المطاحن الزيبان -  
القطرة بسكرة- مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير فرع تسيير المنظمات  
تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة  
2013/2012.

2/ دراسة محمد أبو سنيّة، (2013):

والمعنونة بـ: أثر التسويق الداخلي في الالتزام التنظيمي مع وجود الرضا الوظيفي متغيراً وسيطاً،  
عينة من العاملين في المستشفيات الأردنية ، وهي عبارة عن رسالة ماجستير جامعة الشرق  
الأوسط ، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف إلى اثر ابعاد التسويق الداخلي بأبعاده التدريب  
التحفيز، فرق العمل الاتصال الداخلي في الالتزام التنظيمي مع وجود الرضا الوظيفي كمتغير

وسيط، في عينة من العاملين في المستشفيات الأردنية الخاصة ، حيث شملت العينة 277 ممرض وقد استخدم الباحث الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات كالوسط الحساب والانحراف المعياري.

### 3/دراسة محمد ديري 2014

هدفت هذه الدراسة إلى تقصي أثر التسويق الداخلي في ولاء العملاء الداخليين والخارجيين في الفنادق المصنفة من فئة الخمس نجوم في الجمهورية العربية السورية ذات الإدارة المحلية والعالمية، كما هدفت إلى التعرف على واقع تطبيق أبعاد التسويق الداخلي ومستوى كل من الرضا الوظيفي وولاء العملاء الداخليين والخارجيين في تلك الفنادق، وإلى معرفة الاختلاف بين الفنادق المحلية والفنادق العالمية من حيث تطبيقها لمفهوم التسويق الداخلي. وقد تم التوصل إلى أن تطبيق أبعاد التعيين والتدريب والاتصال الداخلي والتمكين بدرجة منخفضة، أما بعدي التحفيز وفرق العمل فتطبق بدرجة متوسطة وذلك في الفنادق المحلية، بينما تطبق الأبعاد جميع بدرجة متوسطة في الفنادق العالمية، ويطبق مفهوم التسويق الداخلي ككل في الفنادق المحلية بدرجة منخفضة قريبة من المتوسطة، بينما يطبق في الفنادق العالمية بدرجة متوسطة، كما توصلت لوجود اختلافات جوهرية في تطبيق بعد التمكين بين الفنادق المحلية والعالمية لصالح العالمية، وأن ولاء العميل الداخلي يؤثر كمتغير وسيط في العلاقة بين أبعاد التسويق الداخلي وولاء العميل الخارجي وذلك في كل من الفنادق المحلية والعالمية، وأن جميع أبعاد التسويق الداخلي تؤثر على الرضا الوظيفي معنويًا، كما يؤثر الرضا الوظيفي معنويًا في كل من ولاء العميل الداخلي والخارجي في كل من الفنادق المحلية والعالمية، كما توصلت إلى وجود تأثير مباشر للتحفيز والاتصال الداخلي وفرق العمل والتمكين في ولاء العميل الداخلي في الفنادق المحلية، بينما تؤثر أبعاد التعيين والتدريب وفرق العمل والتمكين في ولاء العميل الداخلي بشكل مباشر في الفنادق العالمية، ووجود تأثير مباشر للتدريب وفرق العمل والتمكين في ولاء العميل الخارجي في الفنادق المحلية، بينما تؤثر أبعاد التعيين وفرق العمل والتمكين في ولاء العميل الخارجي بشكل مباشر في الفنادق العالمية، كما أن ولاء العميل الداخلي يؤثر معنويًا في ولاء العميل الخارجي وذلك في كل من الفنادق المحلية والعالمية محل البحث.

#### 4/دراسة 2014 ( Jumadi )

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير التسويق الداخلي على جودة الخدمة الداخلية، ومعرفة تأثير التسويق الداخلي وجودة الخدمة الداخلية على رضا العملاء الداخلي ون في صناعة السياحة في يوجياكارتا، وتحديد أيهما يؤثر على رضا العملاء الداخليين. وقد توصلت الدراسة إلى أن التسويق الداخلي يؤثر على جودة الخدمة الداخلية، وأن التسويق الداخلي وجودة الخدمة الداخلية يؤثران بشكل كبير على رضا العملاء الداخلي ون ، وأن جودة الخدمة الداخلية هي من يؤثر بشكل أكبر في رضا العملاء الداخليين (Jumadi,2014) .

#### 5/دراسة (Farahani, et al,2015)

### 'Studying the Effect of Internal Marketing on Customer Loyalty: Case Study of a Private Bank in Iran'

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر أبعاد التسويق الداخلي ( الامن الوظيفي ، التدريب ، التمكين ، نشر المعلومات ، المكافآت ) في ولاء العملاء ، الذي يعتبر واحد من اهم العوامل المؤثرة في نجاح و فشل المنظمات.

وطبقت هذه الدراسة على عينتين ، العينة الأولى مؤلفة من ( ٣٨٤ فرد من العاملين في البنوك الخاصة في إيران ، والعينة الثانية مؤلفة من (٣٨٤) فرد من عملاء تلك البنوك.

وتوصلت الدراسة إلى أن الأبعاد الخمسة للتسويق الداخلي لها أثر كبير و معنوي على ولاء العملاء . حيث أن تطبيق التسويق الداخلي في المصارف سوف يؤدي إلى زيادة رضا العامل لديها مما يجعله يقدم الخدمة بدقة أكثر و يبدي احتراما و تعاوناً مع العملاء بشكل أفضل ، مما سوف ينعكس على رضا العملاء عن الخدمات المصرفية و رغبتهم في تكرار التعامل مع المصرف مما يؤدي في نهاية الأمر لتحقيق ولاء العملاء الذي تسعى إليه كافة المنظمات.

#### 6/دراسة سامي بلبخاري 2018

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر أبعاد التسويق الداخلي على أداء العاملين في الوكالات السياحية في الجزائر، كما هدفت إلى التعرف على واقع تطبيق إجراءات التسويق الداخلي في

الوكالات السياحية في الجزائر، وتحديد طبيعة العلاقة بين إجراءات التسويق الداخلي وأداء العاملين فيها. وقد أظهرت نتائج الدراسة عدم التزام أغلب الوكالات السياحية التي شملتها الدراسة بتطبيق البرامج التدريبية المفيدة والفعالة، وأن العاملين في الوكالات السياحية لهم هامش من الحرية أثناء تفاعلهم مع الزبائن خاصة عمال المكتب الأمامي الذين يكونون على إتصال مباشر معهم، وأنهم راضون عن نظام الحوافز المادية المطبق فيها، إلا أن الوكالات السياحية المدروسة لا تولي اهتماما كبيرا للحوافز المعنوية، وتعتمد على أنظمة اتصال داخلي ذات كفاءة عالية، كما أن العاملين يجدون نوع من السهولة في الحصول على المعلومة، غير أن الوكالات عينة الدراسة لم توفق الى حد كبير في ترسيخ ثقافة خدمة قوية لدى العاملين ؛ كما أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز والتمكين والاتصال الداخلي على أداء العاملين في الوكالات السياحية، كما أشارت النتائج الى أن أقوى المتغيرات الخاصة بالتسويق الداخلي تأثيرا على أداء العاملين تتمثل في سياسة الاتصال الداخلي، وأن التدريب وثقافة الخدمة ليس لهم تأثير على أداء العاملين في الوكالات السياحية.

### ثانيا: دراسات متعلقة بالرضا الوظيفي

#### 1/ دراسة صموئيل Samuel، 2001

عنوان هذه الدراسة هو الرضا الوظيفي عند المعلمين وعلاقته بصنع القرار في ثلاثة مدارس ابتدائية غرب كونتاكي: إدراك عناصر جديدة في التعليم). وهدفت هذه الدراسة إلى فحص العلاقة بين الرضا الوظيفي لدى المعلمين وعلاقته بالمدارس التي تعتمد على عملية اتخاذ القرار في ثلاثة مدارس ابتدائية في منطقة غرب كونتاكي. اشتملت عين الدراسة على (28) معلماً من معلمي المرحلة الابتدائية في ثلاثة مدارس ابتدائية في منطقة غرب كونتاكي في الولايات المتحدة الامريكية، تم جمع المعلومات المتعلقة بالدراسة بموجب استبانة مفتوحة ومقياس دليل وصف المهام إضافة الى المقابلات حيث استخدمت هذه المقاييس من خلال المنهجين الكمي والنوعي . معاً لتحديد خبرات معلمي المرحلة الابتدائية. وقد دلت نتائج هذه الدراسة على مايلي:

- 1- أن مغير الخبرة يساهم مساهمة فاعلة في خلق الرضا الوظيفي لدى معلميا المرحلة الابتدائية.
  - 2- أن العمل معاً لأطفال يعتبر مصدراً أساسياً للرضا الوظيفي، إضافة إلى الإجازات والرحلات الترفيهية.
  - 3- أن أفراد عينة الدراسة يتصفون بدرجة عالية من الرضا بالنسبة للرواتب، وعبء العمل، ونتائج ضغوطات العمل (التحدي).
  - 4- أن عوامل عدم الرضا انحصرت في الصراعات التي تحدث بين المعلمين نتيجة تدخل الإدارة العليا بالعمل.
  - 5- أن الإناث بحاجة إلى إشراف إداري أكثر من الرجال.
- 2/دراسة هوانج (Huang 2001)**

عنوان هذه الدراسة هو الرضا الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال والحاجة إلى التعليم المستمر في جنوب تايوان (الصين). وهدفت هذه الدراسة إلى تحديد ومقارنة درجة الرضا وعدم الرضا الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال في مدارس جنوب تايوان، كما وهدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الرضا الوظيفي لدى المعلمات ومشاركتهم في التعليم المستمر في جنوب تايوان.

تألف مجتمع الدراسة من جميع المعلمات اللاتي يدرسن في القطاعين العام والخاص، وتم اختيار (400) معلمة عينة لبحث الدراسة تم استخدام استبانته تتضمن العديد من الفقرات التي تقيس الرضا الوظيفي، فقد دلت نتائج الدراسة على مايلي:

- 1- إن المعلمات كن راضيات عن عملهن، وعن النمو المهني، ولديهن شعور بالإنجاز.
- 2- إن العلاقات الشخصية مع الطلبة، وأولياء الأمور، والزملاء كانت جيدة.

### **3/دراسة عبد العزيز بن محمد الحميضي (2007)**

رسالة ماجستير بعنوان "عملية صنع القرارات وعلاقتها بالرضا الوظيفي - دراسة تطبيقية على العاملين بمجلس الشورى السعودي"، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة عملية صنع

القرارات بمجلس الشورى وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين بالمجلس. وتمحورت إشكالية الدراسة حول التساؤل التالي : ما طبيعة عملية صنع القرارات؟ بمجلس الشورى وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي للموظفين؟ وتندرج تحته التساؤلات الفرعية:

ما درجة المركزية واللامركزية في عملية صنع القرارات بمجلس الشورى من وجهة نظر موظفي المجلس؟

ما مستوى الرضا الوظيفي للموظفين بمجلس الشورى؟  
- ما هي المراحل التي تتم من خلالها عملية.

#### 4/دراسة إيناس فؤاد نواوي فلميان (2008)

دراسة بعنوان " الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين والمشرفات التربويات بالإدارة التربوية و التعليم بمدينة مكة المكرمة"، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، قسم الإدارة التخطيط، كلية التجارة، جامعة أم القرى مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية، 2008.

من بين الأهداف والنتائج المتوصل إليها:

الأهداف: هدفت هذه الدراسة إلى:

#### النتائج:

التعرف على مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الإلتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات.

#### 5/دراسة مكفس عبد المالك (2009)

دراسة بعنوان "تمط القيادة في الإدارة المدرسية و علاقته بالرضا الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي"، دراسة ميدانية بثانويات ولاية مسيلة ، رسالة ماجستير، تخصص إدارة تربوية، كلية الآداب و العلوم الإنسانية، جامعة الحاج الخضر باتنة.

حيث تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين لنمط القيادي في الإدارة المدرسية و الرضا الوظيفي للأساتذة انطلاقاً من عدة تساؤلات حول طبيعة تلك العلاقة و الفروق بين الجنسين و بين سنوات التدريس والشعبة في مستوى الرضا العام و تزويد المشرفين على السير التربوي بما يرفع من درجة الرضا الوظيفي لدى الأساتذة باختلاف مستوياتهم و خبراتهم و الشيء الذي من شأنه تحسين المردود التربوي بالإضافة إلى فتح الأفاق لدى الباحثين التربويين للبحث في العلاقة بين النمط القيادي و متغيرات أخرى.

و لتحقيق هذه لأهداف تم الاعتماد على المنهج الوصفي.

و قد أسفرت نتائج البحث على ارتباط إيجابي قوي بين النمط القيادي الديمقراطي و درجة الرضا بأبعاده ووجود ارتباط عكسي قوي بين النمطين التسيبي و الديكتاتوري بدرجة الرضا، غير أن الإرتباط بين النمط القيادي ب كان أقوى من الديكتاتوري و أفادت الدراسة أنه توجد فروق بين الجنسين في درجة الرضا العام لصالح الذكور و عدم وجود فروق دالة إحصائياً في درجة الرضا العام باعتبار متغير شعبة التدريس و باعتبار سنواتالتسيبيبالخدمة.

### 6/ دراسة صبيان إيمان (2012)

دراسة بعنوان "أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير

في العلوم الإقتصادية و علوم التسيير تخصص إدارة الأفراد و حوكمة الشركات، جامعة تلمسان، 2012 حيث أفرزت نتائج الدراسة: بأن الرضا الوظيفي يعتبر من أهم الأسس التي يبنى عليها نجاح المؤسسة، وهو يؤثر بشكل كبير على سلوك وأداء الموارد البشرية و هو يشكل دافعا مهما نحو الإنجاز المتميز، أي أن ارتفاع مستويات الرضا الوظيفي يعد من أهم محددات نجاح أو فشل منظمات الأعمال.

### 3- الدراسات المتعلقة بالتسويق الداخلي والرضا الوظيفي:

1/دراسة المجالي والبشباشة والمجالي (2016) بعنوان "تأثير أبعاد التسويق الداخلي على رضا العاملين وأثره على أدائهم في البنوك التجارية العاملة في محافظة الكرك". هدفت الدراسة إلى التحقق من أثر ممارسات التسويق الداخلي متمثلة ب الثقافة التنظيمية التفاعل الداخلي

التحفيز والتدريب في رضا العاملين وأثرها على الأداء الوظيفي في قطاع البنوك التجارية العاملة بمحافظة الكرك. وتضمن مجتمع الدراسة جميع العاملين بالبنوك التجارية في محافظة الكرك وبلغ عددهم (255) عاملاً و بلغ عدد البنوك (11) بنك، وزع الباحث (200) استبيانة بالطريقة العشوائية لمنح جميع أفراد مجتمع الدراسة فرصة متساوية اظهرت نتائج الدراسة قبول جميع الفرضيات الفرعية، حيث حصل متغير الحوافز المرتبة الأولى بالتأثير تلاه متغير الثقافة التنظيمية والتدريب و أخيرا التفاعل الداخلي.

2/دراسة دليلة بركان,عبلة بزرقاوي,زاوي صورية (2020) بعنوان ممارسات التسويق الداخلي ومساهماتها في تحقيق الرضا الوظيفي ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية بسكرة, هدفت هذه الدراسة الى معرفة تحقيق الرضا الوظيفي ببنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR, واستهدفت هذه الدراسة جميع عمال البنك البالغ عددهم 67 عامل, وتم جمع البيانات من خلال أداة الاستبانة, وتمت المعالجة باستخدام برنامج التحليل الاحصائي (SPSS V20) وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج وعلى ضوءها تم تقديم مجموعة من الاقتراحات.

الفصل الأول:

التسويق الداخلي

### الفصل الأول: التسويق الداخلي

#### تمهيد:

تهدف إستراتيجية التسويق الداخلي إلى استقطاب والمحافظة على أفضل العاملين وحثهم على أداء وظائفهم على أفضل وجه ممكن، وذلك من خلال تطبيق كل من فلسفة و أساليب التسويق الخارجي على السوق الداخلي للعاملين. ومن ثم فإن ذلك يتطلب من المنظمات العمل المتواصل في تهيئة أفرادها العاملين وتطويرهم ليكونوا على درجة عالية من التفهم و المعرفة العميقة لحاجات الزبائن ورغباتهم والعمل على كسب رضاهم ، إذ من خلال تبني برامج التسويق الداخلي العلمية يتحقق هدف المنظمات في تحسين النشاطات الداخلية و تقديم خدمات جيدة و رفع كفاءة الاتصال بين العاملين و الزبائن.

#### المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التسويق الداخلي

##### المطلب الأول: التسويق الداخلي

مفهوم التسويق الداخلي. عرف (Ballantyne 2000) التسويق الداخلي على أنه<sup>1</sup> إستراتيجية لتطوير العلاقات بين الأفراد العاملين في الحدود التنظيمية الداخلية بهدف توليد المعرفة و بناء نشاطات داخلية تحسن نوعية العلاقات التسويقية الخارجية." و في نفس السياق<sup>3</sup> يقول Kotler و آخرون عن التسويق الداخلي : " أنه يتعين على المنشأة تدريب مجموع أفرادها في إطار منظور إرضاء الزبائن و منه فإنه لا يكفي خلق قسم خاص بالتسويق، بل يجب تعبئة كل المنشأة للمشاركة في المجهودات التسويقية".

<sup>1</sup>Dunmore Michael. Inside-Out Marketing How to Create an Internal Marketing Strategy. London: Kogan Page, 2002, P 22

\*بناء على مراجعة التحليلات و الكتابات النظرية لمفهوم التسويق الداخلي، فإنه يمكن لنا

الوصول إلى العناصر الخمس الرئيسية للتسويق الداخلي و هي:<sup>2</sup>

1 - إثارة دافعية الموظفين و تحقيق رضاهم.

2 - التوجه بالمستهلك، وتحقيق رضاه.

3 - التعاون والتكامل الوظيفي.

4 - إتباع المدخل التسويقي لتحقيق العناصر الثلاثة السابقة.

5 - تنفيذ استراتيجيات محددة للشركة وكذلك استراتيجيات وظيفية محددة.

و تأسيساً على ما سبق يمكن تقديم التعريف التالي لمفهوم التسويق الداخلي:<sup>3</sup>

" التسويق الداخلي هو تلك الجهود المخططة و المبنية على استخدام المدخل التسويقي

للقضاء على المقاومة التنظيمية للتغيير، و لتحقيق التعاون و التكامل الوظيفي بين الموظفين

تجاه التنفيذ الفعال لإستراتيجية الشركة و استراتيجياتها الوظيفية و بشكل يمكن في النهاية من

تحقيق رضا المستهلك، من خلال موظفين محفزين (لديهم الدافعية) و موجهين بالمستهلك".

وكما يعرفه Palmer إن اللقاء الخدمي يشكل عامل جوهري في تحقيق رضا الزبون

بالطبع هذه الحقيقة مهمة جداً في سياق الخدمات، فالزبون غالباً يقيم المنظمة على أساس

سلوكيات مقدم الخدمة، خصوصاً الخط الأمامي.<sup>4</sup>

وكان للبحوث في مجال إدارة الموارد البشرية وإدارة التسويق الدور الكبير في معالجة

هذه المعضلة التطبيقية والنظرية، إذ دأب الحقلان على إيجاد آليات ومداخل تطبيقية للخروج

من مأزق ومشاكل التفاعل بين الزبون والعاملين عليه حاول الباحثون استثمار أفكار ومخرجات

<sup>2</sup> Kotler Philip, Keller Kevin Lane, Dubois Bernard, Manceau Delphin. Marketing Management. 12 ième édition, Paris: Pearson Education, 2006, P 473

<sup>3</sup> أبو النجا محمد عبد العظيم. التسويق المتقدم. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2008، ص1

<sup>4</sup> سعدون أحمد جثير الربيعاوي، حسين وليد عباس، التسويق مدخل معاصر، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، 2014. ص 376.

نظرية التبادل الإجتماعي في رسم ملامح فلسفية تقوم على مرتكزات إدارة الموارد البشرية في ظل نظرية العدالة التي قدمها، وتطبق مفاهيمها من منظور نظرية التسويق الحديثة التي تهدف الى تحقيق رضا الزبون وولائه بشكل أساسي.<sup>5</sup>

فالتبادل بين العاملين من جهة وبين العاملين والمنظمة من جهة أخرى يستند الى نظرية التبادل الاجتماعي. إن التبادل الداخلي بين المنظمة والعاملين يتم دراسته ضمن إدارة الموارد البشرية، وبالأخص في نطاق نظرية العدالة التي قدمها (Adams)، والتي اقترحت بأن العاملين يقيموا وظائفهم من خلال مقارنة مدخلات العمل مع ما يحصلون عليه. وقد اقترح بان المدخلات تتضمن ( جهود العمل الوقت الولاء ، الإذعان للسياسات التنظيمية). في حين المخرجات تتضمن ما يحصل عليه العاملين من ( الأجور، عوائد اقل ملموسية مثل المكانة والشعور بالإنجاز، تمييز ومكافئة العمال الجيدة ) .<sup>6</sup>

وبناءً على ذلك فقد ظهرت فلسفة التسويق الداخلي كمفهوم مشترك بين التسويق وإدارة الموارد البشرية، تهدف الى بناء موازنة بين إدراكات العاملين لما يحصلوا عليه وما يقدموه من جهود، وظيفية وهنا يكون دور المدراء في التأثير على سلوك العاملين بشكل يؤثر على إدراك الزبائن للخدمة المقدمة.<sup>7</sup>

و تقوم الفلسفة الأساسية للتسويق الداخلي باستخدام المنظور التسويقي في ادارة الموارد البشرية في المنظمة، وذلك على أساس التعامل مع العاملين كزبائن داخليين وإعتبار وظائفهم تمثل منتجات داخلية يجب ان تصمم بطريقة تلبى حاجاتهم بصورة أفضل.

وبالآتي التعامل مع المنظمة بأعتبارها سوق داخلي، وما يترتب عليه من تشخيص حاجات ورغبات العاملين، والعمل على أشباعها من خلال أعداد برنامج خاص تعده إدارة

<sup>5</sup> سعدون أحمد جثي الربيعاوي، مرجع سابق ص376.

<sup>6</sup> سعدون أحمد جثي الربيعاوي، مرجع سابق ص377.

<sup>7</sup> سعدون أحمد جثي الربيعاوي، مرجع سابق ص377.

الموارد البشرية من أجل استقطاب، تطوير ، تحفيز عاملين يحملون ثقافة الخدمة والتوجه نحو الزبون كما تمارس الموارد البشرية إستراتيجية تمكن العاملين وتزودهم بالمهارات التفاعلية والأنسانية المطلوبة، لتحسين قدراتهم في التفاعل مع الزبون وتحسن جودة الخدمة المقدمة. وينظر التسويق الداخلي للأنشطة التي يمارسها العاملين على أنها عروض داخلية، فالمنظمة يجب أن يركز على اهتمامات العاملين وتحاول إشباعها من خلال الأنشطة التي يؤدنها لكي تضمن وجود رأس مال بشري قادر على إشباع حاجات الزبون الخارجي بأفضل صورة، وهذا ينطبق مع المفهوم الذي قدمه (Berry, 1983) عندما اعتبر التسويق الداخلي على انه هو فلسفة معاملة العاملين على انهم زبائن حقا والعمل على إشباع احتياجاتهم ورغباتهم وممارسة عمليات التطوير والتدريب بهدف تحسين مستوى أدائهم.<sup>8</sup>

الجدول (1): أهم التعريفات الأساسية للتسويق الداخلي

الباحثون ، سنة	النقاط الرئيسية في مفهوم التسويق الداخلي.
Berry et al, 1976	الموظفين التسويق الداخلي ناتج عن الوظيفة التي ترضي حاجات الموظفين الزبون الداخلي. في حين تحقق أهداف المنظمة يستهدف الخط الأمامي من الموظفين عبارة عن استراتيجيتها بالبرامج التسويقية التي تعتمد على الاتصال مع الموظفين وتطوير الطاقات الكامنة، وتعويض الموظفين الذين يقدمون خدمات مميزة.
Sasser & Arbeit, 1976	التسويق الداخلي ناتج عن الرضا الوظيفي، يستهدف الخط الأمامي من الموظفين، تطوير عادة هندسة العمل بهدف التسويق

<sup>8</sup>سعدون أحمد جثي الربيعاوي، مرجع سابق ص377.

<p>الداخلي يطبق من خلال بحوث التسويق الداخلية، الوظيفة التي تؤدي إلى تقديم خدمات مميزة.</p>	
<p>التسويق الداخلي ناتج عن الوعي والاهتمام بالزبون يستهدف كل المنظمة وجميع الموظفين، التسويق الداخلي عبارة عن استراتيجية تهدف إلى تطوير الوضعية الفكرية للموظفين، بما يمكن من تقديم خدمات فعالة للزبون، في إطار علاقات إدارية أوسع.</p>	<p>Gronroos, 1983</p>
<p>التسويق الداخلي ناتج عن زيادة مستوى الإنتاجية والكفاءة، يستهدف كل الموظفين، ويتطلب خلق سلسلة قيمة الخدمة، يطبق التسويق الداخلي من خلال الاتصال مع الموظفين وتقنيات تغيير الطاقة.</p>	<p>Gummesson, 1987</p>
<p>التسويق الداخلي ناتج عن التبادلات الداخلية الفعالة يستهدف جميع الموظفين، من خلال التنسيق بين قسم الموارد البشرية وقسم التسويق، لتحسين التوجه الخدمي للمنظمة.</p>	<p>George, 1990</p>
<p>التسويق الداخلي ناتج عن زيادة فعالية الاستراتيجية التسويقية، من خلال تنظيم الموظفين وتحفيزهم ودمجهم نحو تطبيق استراتيجيات المنظمة يستهدف كل الموظفين، يطبق التسويق الداخلي من خلال تنفيذ التقنيات التسويقية، مع ممارسة إدارة الموارد البشرية لتسهيل تطبيق أهداف سوق المنظمة.</p>	<p>Ahmed &amp; Rafiq, 1993</p>
<p>يمكن أن يكون للتسويق الداخلي عدة أهداف تبعا للمجموعة التي يستهدفها (مجموعات خاصة أو موظفون أو المنظمة ككل يمكن</p>	<p>Foreman &amp; Money, 1995</p>

<p>أن يستهدف أقساماً معينة أو كل المنظمة، يطبق التسويق الداخلي من خلال الاتصال، تطوير مشاركة الإدارة، والتحفيز والتعويضات.</p>	
<p>التسويق الداخلي ناتج عن إدارة التغيير، يستهدف كل الموظفين التسويق الداخلي عبارة عن فلسفة وسلوك، يسمح للمنظمة بالاستجابة السريعة للتغيرات في المحيط الكلي والجزئي التسويق الداخلي عبارة عن جهد مخطط لتحقيق رضا الموظفين، رضا الزبائن والتكامل بين الوظائف من خلال تمكين العاملين.</p>	<p>Varey &amp; Lewis, 1999</p>
<p>التسويق الداخلي ناتج عن تزايد الإنتاجية وتحسين الوظيفة يستهدف كل الموظفين، التسويق الداخلي عبارة عن إطار نظري ثقافي، ووسيلة لتحقيق التخطيط الاستراتيجي، بينما يبني مهارات تقديم خدمات للزبون عن طريق إدارة العلاقات الداخلية من خلال الاتصالات الداخلية</p>	<p>Ahmed &amp; Rafiq,2003</p>
<p>التسويق الداخلي ناتج عن زيادة الرضا الوظيفي، يستهدف جميع الموظفين الذين يرتبطون بسلسلة لعمل قيمة الخدمة، تطبيق التسويق الداخلي يتأثر بخصائص الأفراد والمنظمة.</p>	<p>Naude, Desai Murphy,2003&amp;</p>
<p>قدم فلسفة تنظيمية تسمى التوجه بالتسويق الداخلي الناتج عن زيادة مستوى الرضا الوظيفي يستهدف الخط الأمامي للموظفين، توجد ثلاثة عوامل ترتبط بالتوجه التسويقي الداخلي تعليمي بحوث التسويق الداخلية، الاتصالات، والاستجابة</p>	<p>Lings, 2004</p>

التسويق الداخلي يمكن استخدامه كبديل للتوجه التسويقي الداخلي لوصف جهود تحسين المناخ الداخلي، وهو ناتج عن تحسين مستوى الرضا الوظيفي، يستهدف الخط الأمامي من الموظفين.	Lings & Greenly, 2005
---	-----------------------

المصدر: أقطي جوهرة، أثر القيادة الاستراتيجية على التتشارك في المعرفة دراسة حالة: مجموعة الفنادق الجزائرية، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014 ص 81-82.

### المطلب الثاني: أهمية التسويق الداخلي

ان التسويق الداخلي له أهمية بالغة في إشباع حاجات ورغبات الأفراد العاملين وتحقيق أهداف المنظمة، حيث يعمل على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وتوفير بيئة داخلية تدعم الروح المعنوية وتتمى السلوكيات الإيجابية لدى الأفراد اتجاه المنظمة، وفيما يلي توضيح لأهمية التسويق الداخلي للمنظمة والأفراد العاملين:<sup>9</sup>

1. يساهم في توفير بيئة محفزة تؤدي إلى تحقيق رضا العاملين .
2. يمثل التسويق الداخلي التوجيه نحو العاملين لتحقيق مستوى مقبول من الرضا الوظيفي.
3. يساهم التسويق الداخلي في تحقيق التكامل والتنسيق في نشاطات المنظمة تتعلق بالعاملين وعلاقاتهم.
4. يساهم في تطبيق فلسفة التسويق داخلية كما هو التوجه نحو تطبيقها خارجية (أي على العملاء).

<sup>9</sup> محمد حسين عبد المحسن أبو سنينة، أثر التسويق الداخلي في الالتزام التنظيمي مع وجود الرضا الوظيفي متغيرا وسيطا، دراسة حالة: عينة من العاملين في المستشفيات الأردنية الخاصة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، تخصص إدارة أعمال كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ، 5013 ، ص 16-17.

5. يساهم التسويق الداخلي في تطبيق استراتيجية للمنظمة محددة وشاملة يمكن من خلالها تحقيق الأهداف بعيدة المدى المتعلقة بالعاملين.

و تأتي أهمية التسويق الداخلي في خلق الوسط الذي يعامل فيه العاملون على أنهم زبائن داخليين تقدم لهم المناقح والخدمات من جهة وكذلك في كون التسويق الداخلي متطلباً أساسياً للتسويق الخارجي الناجح من جهة أخرى فإن الزبائن ولا سيما في قطاع الخدمات مهتمين بتكوين علاقات مع الأفراد والمنظمات وليس مع السلع لذلك فعلى الرغم من تزايد استعمال التقنية في قطاع الخدمات إلا أن الزبائن ما زالوا معتمدين على العلاقات المتبادلة مع العاملين، و بالتالي فإن العاملين الراضين الذين سيتم خلق الدافعية لديهم على أساس مطالبهم واحتياجاتهم هم الذين يحددون ما يرضي العميل الخارجي.<sup>10</sup>

كذلك فإن تبني مفهوم التسويق الداخلي في المؤسسات يؤدي إلى التأكيد على أهميه التفاعل بين العاملين والعملاء وعلى الأخص في مؤسسات الخدمات، ويعود السبب في ذلك تلازم عملية تأدية الخدمة (خصائص الخدمة) بين البائع والمشتري للخدمة.

كما يركز التسويق الداخلي على أهمية مشاركة العاملين الإدارة العليا في وضع الأهداف والاستراتيجيات وذلك لتحقيق الأهداف بالكفاءة والجودة المناسبة وأخيراً تأتي أهميه التسويق الداخلي في كونه يشير إلى ضرورة التنسيق بين العاملين في الصفوف الأمامية والعاملين في الصفوف الأخرى بهدف تأدية خدمة كفته تتسم بالجودة ويرضى بها العملاء.

وحاليا اكتسب التسويق الداخلي أهمية تأثير حيث أن

- كسب التسويق الداخلي اهتماما كبيرا عند الأكاديميين والممارسين، كونه وسيلة لتحسين رضا الزبون ورضا الموظفين فيالوقت نفسه.

<sup>10</sup> محمد حسين عبد المحسن أبو سنيينة، ص 11 .

- إن التسويق الداخلي جزء مهم من التغيير والتطوير التنظيمي، وأن غياب فلسفة التسويق الداخلي في المؤسسة تؤدي إلى مواجهة المؤسسة مقاومة من طرف الموظفين تجاه أي عملية تغيير أو الجديد.
- إن العديد من المؤسسات العالمية أصبحت تنظر إلى التسويق الداخلي على أنه سلاح استراتيجي، يساعد على تحقيق جودة عالية في تقديم الخدمات وتحقيق رضا الزبون.
- يساعد التسويق الداخلي على فهم قدرات الموظفين مواقفهم معارفهم، و مهاراتهم.
- يعد التسويق الداخلي مصدرا تنافسيا لتطوير الميزة التنافسية من خلال استخدام منهج التسويق الداخلي، لتحفيز الموظفين على تطبيق الاستراتيجيات التنظيمية الخاصة بالتوجه نحو الزبون.
- إن التسويق الداخلي يساعد على إعادة تعريف دور المدراء والعلاقات بين أعضاء المؤسسة.
- تساهم فلسفة التسويق الداخلي في توفير محيط عمل يجذب يرضي، ويبقى أفضل الأفراد لتحسين التسويق الخارجي.

### المطلب الثالث: أهداف التسويق الداخلي

ان أهداف التسويق الداخلي متضمنة في أهداف التسويق الخارجي وأهداف المنظمة ككل، والتسويق الداخلي يعمل على إدارة العاملين وتدعيم دافعيتهم بغرض تحسين أدائهم وسلوكياتهم بطريقة تضمن نجاح البرامج الداخلية والخارجية التي يتم تنفيذها بواسطة المنظمة، وبصفة عامة يهدف التسويق الداخلي إلى تحقيق الاتي مساعدة العاملين على فهم واستيعاب رسالة المنظمة وأهدافها ونظام وأساليب العمل المطبقة داخل المنظمة.

والجدول التالي يوضح أهداف التسويق الداخلي.

الجدول (2): يوضح أهداف التسويق الداخلي.

مستويات الأهداف	التطبيقات
الهدف العام	جعل العاملين أكثر تفهما وتحفيزا واهتماما بالعملاء وتحفيز العاملين وإثارة دافعيتهم نحو إنجاز وظائفهم بكفاءة، وتغيير مواقفهم وسلوكياتهم اتجاه العملاء (وخاصة من هم على اتصال مباشر مع العملاء).
الهدف الاستراتيجي	خلق البيئة الداخلية التي تدعم العقلية البيعية بين الأفراد دعم الطرق الإدارية دعم سياسات الأفراد، دعم سياسات التدريب الداخلي دعم إجراءات التخطيط والرقابة، وكسب التزام الموظفين اتجاه خطط المنظمة واستراتيجياتها وثقافتها، والمساعدة في بناء ثقافة تنظيمية تركز على خدمة العميل وجودة الخدمة، وبذلك فهو يؤدي إلى الحفاظ على معايير الجودة في تسليم الخدمات.
الهدف التكتيكي	إدارة التغييرات للانتقال من الطريقة التي اعتدنا عمل الأشياء بها إلى العمل بالطريقة التي نرغب القيام بها حتى نحقق النجاح، وأن

<p>العاملين يجب أن يفهموا لماذا يتوقع منهم أن يتصرفوا بطريقة معينة، أو يجب عليهم دعم موقف معين.</p> <p>مثال : الخدمة المقدمة أو الخدمة الداعمة يجب عليهم قبول الخدمات والنشاطات الأخرى التي يتوقع منهم دعمها عند اتصالاتهم بالعملاء.</p> <p>يجب تطوير الخدمات كاملة وان تقبل داخليا قبل طرحها في السوق كما يجب تفعيل قنوات الاتصال الداخلية والبيع الشخصي.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- جذب الموظفين الجيدين و المناسبين</li> <li>- المحافظة على الموظفين الحاليين الجيدين و المناسبين.</li> <li>- تحفيز الموظفين و دفعهم إلى بذل أقصى جهودهم للنجاح في العلاقة التفاعلية مع الزبائن.</li> </ul>	<p>الهدف حسب الخطوات</p> <p><b>Cronroos</b></p>
<p>1.الهدف على المستوى الإستراتيجي</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- خلق بيئة يسودها الوعي.</li> <li>- إدراك العمال بأهمية خدمة الزبائن.</li> <li>- الجهود الموجهة اتجاه الزبائن.</li> </ul>	<p>الهدف حسب المستوى</p> <p><b>Cronroos</b></p>

<p>2. الهدف على المستوى التكتيكي</p> <p>- تنمية الاتجاه الايجابي في التعامل مع الزبون</p> <p>- تنمية الجهود التسويقية داخل المنظمة.</p> <p>إنجاح التسويق الخارجي من خلال العمل على إنجاح التسويق الداخلي.</p>	
---	--

المصدر: هاني حامد الضمور تسويق الخدمات الطبعة الرابعة، دار الأوائل للنشر ، الأردن، 2008 ، ص 343.

### المبحث الثاني: استراتيجية التسويق الداخلي

#### المطلب الأول: خصائص التسويق الداخلي

يتصف التسويق الداخلي بخاصيتين رئيسيتين:<sup>11</sup>

- **التسويق الداخلي عملية اجتماعية** : حيث أنه يطبق داخل المنظمة لإدارة عملية التفاعل والتبادل بين المنظمة والعاملين فيها ، فالعاملين لا تقتصر حاجاتهم على الحاجات المادية فقط بل تتعداها لتشمل الحاجات الاجتماعية مثل الأمان و الانتماء والصدقة ، و كل هذا تحققه أنشطة التسويق الداخلي .

- **التسويق الداخلي عملية إدارية**: تهدف إلى تكامل مختلف الوظائف داخل المنظمة و ذلك من خلال: التأكد من أن كل العاملين لديهم معرفة و خبرة كافية عن الأنشطة التي يؤدونها .

<sup>11</sup> شعبان، حامد ، "أثر التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية على مستوى جودة الخدمة الصحية بالمستشفيات التابعة للهيئة العامة للتأمين الصحي بالقاهرة الكبرى" مجلة المحاسبة و الإدارة و التأمين ،كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، العدد 60 ،سنة 2003 ، ص 8.

المطلب الثاني: استراتيجية التسويق الداخلي ومكوناته

### أولا استراتيجية التسويق الداخلي

هناك العديد من التعاريف للإستراتيجية التسويق الداخلي بحيث لا يوجد تعريف موحد وشامل متفق عليه من طرف الباحثين لذا نذكر البعض منها<sup>12</sup> :

عرفت على أنها : مجموعة من الإجراءات تقدم إلى كل أعضاء المنظمة تتمثل في تدريب ومكافئة وبتث المعلومات وتقييم العاملين مع فهم واضح لرسالة المنظمة وأهدافها لغرض تحسين أداء العاملين." عرفها كوتلر "بأنها العمل الذي تقوم به المؤسسة لتدريب وتحفيز عملائها الداخليين، وعلى الاخص أولئك الموظفين الذين يحتكون بشكل مباشر مع الزبائن، وكذلك دعم موظفي الخدمة للعمل كفريق لتحقيق رضا واشباع العملاء"

وقد عرف بييري Berry " بأنها " تطبيق فلسفة وسياسات التسويق على الأفراد العاملين في المنظمة وبالتالي فإنهم أفضل الأفراد الممكن توظيفهم والمحافظة عليهم، وبالتالي سيقومون بأداء أدوارهم بأقصى طاقاتهم الممكنة."

ويعرفه Michon 1988 على أنها " : عملية تسويقية داخل المؤسسة يسمح لهذه الأخيرة بتصميم وترقية أفكار ومشاريع، أو قيم أساسية للمؤسسة تحدد الاتصال عن طريق الحوار مع الموظفين، وذلك من أجل التعبير بطريقة حرة عن الآراء أو الأفكار وتنمية المبادرة فيهم وتعزيز إشراكهم داخل المؤسسة" وفي محاولة أخرى عرف كل من جورج وكرونروس 1991 على انها " فلسفة إدارة الموارد البشرية باعتماد منظور التسويق وليس المقصود بذلك تطبيق فلسفة وأساليب التسويق على وظيفة الموارد البشرية فحسب بل اعتماد منظور التسويق على أفراد

<sup>12</sup>د محمد عبد العظيم أبو النجا" التسويق المتقدم " الدار الجامعية ، الاسكندرية 2008 ص 130

المنظمة باعتبارهم أحد أهم موارد المنظمة ولذلك يجب أن توفر لهم بيئة داخلية ملائمة من خلال اختيار واستقطاب أحسن وأفضل الأفراد وتصميم الوظائف التي تستجيب لحاجياتهم ورغباتهم ، ومختلف الجهود التي تعزز من رضا الأفراد وتزيد من دافعيتهم نحو تحقيق أهداف المنظمة ككل.

ومن التعريفات السابقة يمكن الخروج بتعريف شامل لإستراتيجية التسويق الداخلي: هي عملية مبادلة داخلية بين المنظمة ومجموعة الموظفين العاملين بها، بحيث تعتبر نشاط يركز على القوى العاملة داخل المنظمة و الهدف منها هو إيصال رسالة المنظمة الخدمية وأهدافها للعاملين بغية تحقيقها

**ثانيا : مكونات استراتيجية التسويق الداخلي:**

قدم Davis مجموعة مكونات الإستراتيجية التسويق الداخلي و المتمثلة في:<sup>13</sup> الموظفين : إذ إن استراتيجية التسويق الداخلي تهتم بجانب الموظفين من حيث توظيفهم، تدريبهم، وتحفيزهم وإعطائهم المكافآت وهذا لإشباع حاجاتهم ورغباتهم ولهذا كانت تنتظر للموظفين على أنهم زبائن داخليين ويتطلب ذلك استخدام تقنيات تسويقية داخل المنظمة. فالتسويق الداخلي يسمح من بناء هوية والتي تسمح لها بالتركيز والاهتمام بالزبون من خلال تطوير علاقات وذلك عن طريق تغيير المواقف و الإجراءات و الهدف النهائي للمنظمة زيادة الحصة السوقية و تحسين الأداء في المدى الطويل.

**رضا الزبون الخارجي :** القدرة على تحسين الأداء يتطلب رضا الزبون الخارجي و هذه تعد مخرجات التسويق الداخلي حيث أن التطبيق الفعال لإستراتيجية التسويق الداخلي يؤدي إلى رضا الموظفين، والذي يتحول بدوره إلى رضا للزبائن، و ذلك أثناء التفاعل الذي يحدث بينهما عند تقديم الخدمات.

<sup>13</sup>عبد المجيد البراوري، إدارة التسويق في المنظمات غير الربحية، دار حامد للتوزيع والنشر، الأردن، 2008، ص89.

**الوحدات الوظيفية :** فالوحدات الوظيفية هي أكبر سبب في وجود استراتيجية التسويق الداخلي في المنظمة، وذلك لما لها من القدرة على إلغاء الحواجز بين الأقسام والسماح باتصال أفضل.

### المطلب الثالث: أبعاد التسويق الداخلي

تعد أبعاد التسويق الداخلي الركيزة الأساسية لنجاح المنظمات في تحقيق أهدافها وتحقيق رضا العاملين من جهة ورضا العملاء من جهة أخرى، والتسويق الداخلي هو الطريقة المتبعة من المنظمات والمبنية على أسس علمية و موضوعية في اختيار العاملين وتدريبهم وتحفيزهم، وما يتعلق ببناء العلاقات بين الإدارة في المنظمات والعاملين فيها .

ويشمل التسويق الداخلي على الأبعاد التالية:

### 1- الاتصال الداخلي

إن تبادل المعلومات بين العاملين بعضهم البعض، بين الرؤساء والمؤسسين يعتبر من الأنشطة الرئيسية للتسويق الداخلي، حيث يجب أن يكون العاملين على دراية بكل جديد أو تغيير يحدث في المؤسسة حتى يتأقلم العاملون مع ذلك التغيير وأن يستجيبوا لأي معلومات تصل إليهم ويستطيعوا التعامل معها وكيفية التعامل مع المستهلكين.

ووسائل الاتصال الداخلي عديدة، فمن الممكن أن تستخدم المنظمة النشرات الداخلية أو شبكات تلفزيون خاصة بالمنظمة أو الاجتماعات والمقابلات وجها لوجه.

كما يمكن تلخيص أدوار الاتصال الداخلي فيما يلي: توفير المعلومات للعاملين، أداة اقناعية، تنسيق الأعمال، الترويج، توجيه برامج وخطط التنمية، وتحفيز الأفراد.<sup>14</sup>

<sup>14</sup>ناصر نوال، دور التسويق الداخلي في تحسين جودة المنتج - دراسة حالة مؤسسة المطاحن-الزيبان القنطرة بسكرة - مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسويق فرع تسيير المنظمات تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة، 2012/2013، ص ص 16-17.

### 1 2 التدريب

يعد التدريب ركنا أساسيا في أية منظمة لأنه مطلب ضروري لتطوير وتنمية مهارات وقدرات واتجاهات العاملين، وتغيير مظاهر سلوكهم وزيادة الولاء بما يسهل من تحقيق أهداف المنظمة. حيث يمكن تعريف التدريب على أنه " مجموعة من الإجراءات أو العمليات بغرض اكتساب وتطوير المهارات والمعارف و الاتجاهات لدى مجموعة من الأفراد العاملين على حد سواء أي تحقيق المنفعة المتبادلة".<sup>15</sup>

### 1 3 التحفيز

تشكل الحوافز والامتيازات التي يحصل عليها العاملون أحد الأبعاد الرئيسية للاحتفاظ ، فأغلب المنظمات بهم، التي تهدف إلى زيادة الإنتاجية للعاملين لديها ، عليها أن تهتم بمسألة الحوافز سواء كانت حوافز فردية أو حوافز جماعية مادية أم معنوية خاصة في المنظمات التي تطبق سياسة فريق العمل، من هنا فان أنظمة تحفيز ومكافأة العاملين لها دور كبير في تحسين مستوى الأداء وزيادة الكفاءة والفاعلية، وتعد واحدة من أهم الاستراتيجيات التي تضمن ولاء العاملين للمنظمة والبقاء فيها . يمكن تعريف التحفيز على أنه : مجموعة القوى الخارجية التي تؤثر بشكل أو بآخر على السلوك الإنساني للعاملين داخل المؤسسة لتحقيق أهدافها ".<sup>16</sup>

### 1 4 التمكين

تمكين الموظفين يعني مشاركة العاملين في الإدارة والعمل، ويعني أنهم يساهمون بدرجة عالية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، والقرارات التنفيذية في الإدارة العليا، ورسم السياسات وحل المشاكل الخاصة بالعمل ومن أجل تطويره، وتقديم مقترحات من أجل تحسينه.<sup>17</sup>

<sup>15</sup> MacElory, New Technology Adoption and Barries to innovation in the marketing Research Industry, Golden Gate University, P 227.

<sup>16</sup> هوارى معراج ، وآخرون، العلامة التجارية ( الماهية والأهمية)، ط1، دار كنوز المعرفة العلمية، الاردن، 2012، ص 193.  
<sup>17</sup> فاطمة الزهراء ،فكيرين، أثر التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماستر، علوم التسيير، تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، بسكرة 2015/2016، ص 17.

### خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل والذي تطرقنا فيه إلى مفاهيم عامة حول التسويق الداخلي، وأهدافه، يبين لنا الجدول الكبير الذي يثيره موضوع التسويق الداخلي وهو ما يعكس أهميته حيث أصبح من الواضح أن كل مؤسسة بغض النظر عن طبيعة نشاطها أو نوعية الأهداف التي ترمي إلى تحقيقها تسعى لاستخدام التسويق الداخلي كأداة فعالة لتحقيق الترابط والتواصل مع موظفيها أولاً ثم أسواقها المستهدفة ثانياً ، و هذا التواصل والترابط هو مسؤوليتها اتجاه الموظفين فهي توفر لهم المناخ والظروف الملائمة للعمل وتسعى إلى تحقيق لهم قدر من الرضا الوظيفي وهذا ما سيتم التفصيل فيه في الفصل الموالي.

# الفصل الثاني:

## الرضا

### الفصل الثاني الرضا الوظيفي

#### تمهيد:

إن تشجيع الفرد على بذل أكبر مجهود عن طريق وسائل العمل، وتحديد المسؤوليات ورفع الرواتب غير كافية لتشجيعه على رفع كمية إنتاجه كمية المجهود التي يبذلها الفرد في عمله تتوقف على درجة استعداده الطبيعي والمكتسب على مدى حبه للعمل نصه ورضاه عنه وتقديره للمسؤولية الملقاة عليه فقد يعتبر الرضا أهم دافع للاستمرار في العمل وانتقائه ففي الواقع للفرد أهداف يسعى إلى تحقيقها عن طريق وظيفته، فإذا نجح الفرد في تحقيق الأهداف والأغراض التي يهدف إلى تحقيقها في عمله تكون النتيجة حينئذ رضاه عن عمله وكذلك يصبح مصدر فخر له ويزداد هذا الرضا لدى الفرد حينما يكون راضيا بدرجة عالية عن راتبه وتتاح أمامه الفرص الكبيرة للترقية وتتحفض درجة رضاه هذا إذا لم تتحقق معظم هذه الأهداف وقد ينعكس في صورة استياء وعدم رضا عن الوظيفة وسنتعرض في هذا الفصل إلى كل ما يتعلق بالرضا الوظيفي لدى الفرد والإلمام به ولو إلى حد ما.

#### المبحث الأول: مدخل إلى الرضا الوظيفي

##### المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي من أكثر مفاهيم علم النفس التنظيمي غموضا ذلك لأنه حالة انفعالية يصعب قياسها ودراستها بكل موضوعية ولعل غموض هذا المفهوم هو الذي أدى إلى ظهور المئات من البحوث والدراسات حول هذا الموضوع، فقد أشار "لوك"<sup>18</sup> إلى ظهور أكثر من 3350 دراسة في الولايات المتحدة فقط، ويرجع هذا إلى عدم اتفاق الباحثين على تعريف دقيق للرضا الوظيفي مما أدى إلى وجود تعاريف كثيرة خاصة الإجرائية إلى جانب تداخل هذا المفهوم مع مفاهيم سيكولوجية أخرى كالروح المعنوية والدافعية وسنحاول في هذا الفصل إعطاء

<sup>18</sup>د.لوكيا الهاشمي و د. بومنقار مراد المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي، دار الأيام للنشر والتوزيع سنة 2017. ص118

أهم التعاريف التي تناولت موضوع الرضا الوظيفي بالشعور الإيجابي والقناعة والارتياح والسعادة نحو العمل كالثقة في الزملاء والرؤساء أو بيئة العمل ومدى الولاء والانتماء المنظمة وقد اهتم العلماء علماء نفس العمل بتعريف الرضا الوظيفي ويبقى من أهم هذه التعاريف.

### 1- تعريف لوك "LOCKE" (1997) "LOCKE"

الرضا الوظيفي على أنه حالة عاطفية سارة ناتجة عن إدراك الفرد لوظيفته على أنها مشبعة أو محققة لقيم الوظيفة أو مهنة، على شرط أن تكون هذه القيم المتطابقة مع حاجات الفرد.<sup>19</sup> إن التعريف الذي أتانا به "لوك" يعطينا فكرة عن مفهوم "الأهمية" في تصور كل فرد اتجاه عناصر العمل فما هو مهم بالنسبة لي لا يحقق بالضرورة الرضا بالنسبة لفرد آخر بل بالعكس تماما فقد يزيد من استيائه.

كما أن التركيز على عامل يحقق تطابقه مع حاجات الفرد الرضا الوظيفي لهذا الفرد يهمل العوامل الأخرى والتي لا يخفى بأنها عوامل مهمة تحدد الرضا الوظيفي.

### 2- تعريف "BEHLING AND SHRIESHEIM"

"عبارة عن مشاعر ناتجة عن عمل الفرد أو الكفاءات التنظيمية كالأجر والمكافآت المادية وأيضا البيئة التنظيمية والطبيعية التي يتم فيها إنجاز العمل". في هذا تعريف يأخذ الرضا الوظيفي معناه الضيق من صدره كونه اعتمد على العناصر المادية التي تحيط به فقط والمتمثلة في المكافآت المادية والبيئية التنظيمية ولا بد أن نشير إلى أن هناك العديد من العوامل الأخرى التي قد تسبب الرضا الوظيفي منها ما يتعلق بمحتوى العمل والآخر ببيئة العمل.

<sup>19</sup>د.لوكيا الهاشمي و د. بومنقار مراد المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي، دار الأيام للنشر والتوزيع سنة 2017. ص119

### 3- تعريف أحمد فاضل عباس:

يتعلق الرضا الوظيفي للعامل بدرجة الإشباع التي تحقق له من أداء عمله وهو ملخص ما ذهب إليه "أحمد فاضل عباس" في تعريفه للرضا الوظيفي ونشير إلى أن الإشباع المقصود هنا يكون منسوبا إلى حاجات الإنسان المختلفة ويعلق "النشواني" على هذا التعريف بقوله: «... ومنها حاجته للأكل والمشرب والسكن وحاجته للانتماء وحاجته للاحترام وأخيرا حاجته لتحقيق ذاته أي أن درجة الرضا هي الدرجة من هي الإشباع التي يحصل عليها الإنسان في سعيه لإشباع حاجاته العديدة»<sup>20</sup>

### 4- تعريف فيكتور فروم " VICTOR VROM «:

يرتبط معنى الرضا الوظيفي عند فيكتور فروم بالاتجاهات المكونة لدى الأفراد نحو أدوارهم التنظيمية، هذه الاتجاهات تكون ناتجة عن عوامل يفصلها فروم في هذا التعريف فيقول: « الرضا الوظيفي هو تلك الاتجاهات المؤثرة على الأفراد اتجاه أدوارهم التي يؤدونها ويشغلونها حاليا ويقصد من خلال ذلك المرتب العالي وفرص الترقية، ونظام الإشراف وإتاحة الفرصة للأفراد للتفاعل فيما بينهم هي أمور تؤدي إلى شعور الفرد بالرضا إذا كانت إيجابية ليس فقط خارج عمله بل أيضا ضمنه»

### 5- تعريف دافيس " DAVIS " :

يرى دافيس بأن الرضا الوظيفي ظاهرة داخلية ضمن المعنى والأمر كنتيجة للتكيف مع العمل حيث أنه يعمل على التأثير في القرارات المتخذة من طرف العامل) ان DAVIS وهو من أصحاب نظرية التكيف مع العمل يضفي على معنى الرضا الوظيفي مرونة أكبر فهو لا يعتبره

<sup>20</sup>د.لوكيا الهاشمي و د. بومنقار مراد المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي، دار الأيام للنشر والتوزيع سنة 2017. ص119

كمجرد نتيجة حتمية لإجابة عوامل معينة وهو المفهوم الوارد في تعريف "روم وإنما كحالة نفسية تتعلق بخصائص الفرد الاجتماعية والنفسية وقدرته على التكيف.

### المطلب الثاني: أهمية الرضا الوظيفي

تعد الموارد البشرية الثروة الحقيقية والمحور الأساسي للإنتاج في منظمات الأعمال، إذ إن المعدات والأجهزة الحديثة مهما بلغ تطورها

ستبقى غير مفيدة إن لم تستغل بشكل صحيح، وإن لم يتوفر العقل البشري الذي يديرها ويحركها ويستخدمها لذلك أصبح من الضروري الحرص على توفير درجة عالية من الرضا الوظيفي للموظفين في المنظمة لأن ذلك سيسهم في التزام هؤلاء بمنظماتهم ووفائهم لتعهداتهم نحوها وارتباطهم بوظيفتهم

ويشير (فلمبان، 2008): بأن هناك عدداً من الأسباب التي تدعو إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي، وتتمثل بمايلي :

#### 1- دوران عمل أقل، فالموظفون يسعون إلى البقاء فترة زمنية طويلة

إن كانوا راضين عن مهام عملهم.

2- أقل غياباً عن العمل، إن الموظفون السعداء في العمل يتطلعون لتقديم المزيد من الجهود لخدمة الزبائن.

3 المزيد من الفخر في العمل المنجز، عادة ما يفخر الموظفون الذين يشعرون بالرضا في وظائفهم إن يكونوا أكثر دقة في العمل.

4- التعامل مع حالات الضغط وتقديم خدمات أفضل إلى الزبائن، فالموظفون الراضون عن عملهم يميلون العمل إلى التكيف مع مشاكل العمل وأكثر استعداداً لإجراء تغييرات والتفاعل مع

الناس بطريقة أكثر إيجابية مع الزبائن مما يجعلهم يرغبون في العودة والاستفادة من المزيد من الخدمات.

كما كثرت البحوث والدراسات في مجال علم النفس الإداري التي أكدت على أهمية الرضا الوظيفي وكشفت بعض نتائج البحوث النقاب عن إن الأفراد الراضين وظيفياً يعيشون حياة أطول من الأفراد غير الراضين وأنهم أقل عرضه للقلق النفسي وأكثر تقديراً للذات وأكبر قدرة على التكيف الاجتماعي ويشير البعض إلي إن هناك علاقة وثيقة بين الرضا عن الحياة والرضا الوظيفي أي إن الراضين وظيفياً راضين عن حياتهم والعكس صحيح.

وأشار لبكرت إلى إن الجمع بين زيادة الإنتاج وعدم الرضا في آن واحد لا بد إن يؤدي إلى تسرب العناصر الرفيعة المستوى في المنظمة إضافة إلى تدني مستوى إنتاجيتها ومن ثم فإن ثمة نوعاً من الاتفاق بأن من أوضح الدلالات على التدني ظروف العمل في المنظمة ما يتمثل في انخفاض مستوى الرضا لدى العاملين.

### المطلب الثالث: مظاهر الرضا الوظيفي

مظاهر الرضا الوظيفي وانعكاسه على الإنتاج :

هناك مظاهر عديدة للرضا الوظيفي هذه المظاهر مع اختلافها وتعددتها إلا أنها تؤثر بشكل إيجابي على العمل ومعدلاته، فالعامل عندما يرضى عن العمل فذلك يجعل منه شخصاً قادراً على الأداء، ونوضح هذه المظاهر فيما يلي:

#### 1- زيادة معدل الأداء :

لمعدل الأداء أنواع، فهناك المعدلات الكمية وبموجبها يتم تحديد كمية معينة من وحدات الخدمات التي يجب أن تنتج خلال فترة زمنية محددة، أي أنها تدل على العلاقة بين كمية العمل المنتج والزمن المرتبط بهذا الأداء، وهناك معدلات نوعية وتعنى وجوب وصول إنتاج الفرد إلى مستوى معين من الجودة والدقة والإتقان، وهناك معدلات كمية ونوعية وهذا المعدل

هو مزيج من النوعين السابقين إذ بموجبه يجب أن يصل إنتاج الفرد إلى عدد معين من الوحدات خلال فترة زمنية محددة وبمستوى معين من الجودة والإتقان.<sup>21</sup> وقد حدد الفكر الإداري أن هناك اتجاه يرى أن الرضا المرتفع عن العمل يؤدي إلى زيادة الأداء ، وهناك اتجاه آخر يرى أن الأداء يؤدي إلى الرضا واتجاه ثالث يرى أن الرضا هو نتيجة لحصول العامل على مكافآت عادلة التي هي بدورها نتيجة لربط الحصول على المكافآت بضرورة القيام بأداء معين.<sup>22</sup>

ومن هنا يمكن القول بأن الزيادة في معدل الأداء لدى العاملين هي مظهر هام من مظاهر الرضا عن العمل أو الرضا الوظيفي، فالعامل عندما يرضى عن عمله يؤثر ذلك بالإيجاب على معدل الأداء لديه.

### 2- زيادة معدل الحضور :

تشير بعض الدراسات إلى أن العلاقة بين الرضا عن العمل والإنتاجية ليست مؤكدة بدرجة عالية ، ولكن بعض الأبحاث والدراسات تشير إلى أن الرضا المرتفع عن العمل يؤدي إلى معدل مرتفع للحضور إلى العمل واشتراك أقل في أنشطة نقابات العمال ويصبح العمال أكثر رضا عن أشياء خارج العمل أيضاً.<sup>23</sup>

وبشكل آخر يمكن القول أنه كلما زادت درجة رضا العاملين عن العمل كلما قلت نسبة الغياب وزاد معدل الحضور وخاصة إذا كان لا يوجد عقاب عن الغياب أو أن الحضور ليس إجبارياً وربما كان السبب في ذلك أن الحضور عن العمل يمثل سلوكاً معيناً ، فإذا كانت توابع هذا السلوك إيجابية مثل حب العمل أو الرضا عنه سوف يكرر العامل ذلك السلوك أو يكون لديه رغبة في تكرار الحضور إلى العمل لأن حضوره يتبعه حصوله على شئ إيجابي وهو كونه

<sup>21</sup>مصطفى نجيب شوايش : إدارة الأفراد، بيروت، دار الشرق للنشر والتوزيع، 1990 ،ص111

<sup>22</sup>حامد احمد بدر : السلوك التنظيمي ، الكويت ، دار التعليم ، 1982 ، ص : 156

<sup>23</sup>مصطفى نجيب شوايش : إدارة أفراد ، مرجع سبق ذكره ، ص : 112

سعيداً في جو العمل ، أما إذا كان العامل غير سعيد أو غير راض عن العمل وبالتالي فحضوره إلى العمل تتبعه عواقب سلبية.

### 3- الرضا العام عن الحياة :

يعتبر الرضا عن العمل أحد المؤثرات المحددة للرضا العام عن الحياة،

أي أن هناك انعكاسات للرضا عن العمل على الرضا العام عن الحياة والأدلة التجريبية تشير إلى وجود علاقة طردية بين المتغيرين، وأن متغير الرضا عن العمل يمكن اعتباره أحد مكونات الرضا العام عن الحياة.

ولبيان طبيعة العلاقة بين الرضا عن العمل والرضا عن الحياة ، يمكن افتراض وجود علاقة تبادلية بين المتغيرين بمعنى أن الرضا عن العمل يؤثر في الرضا العام عن الحياة كما يتأثر بت أيضاً ، وينبغي التمييز بين الرضا العام عن الحياة وبين ذلك الرضا الذي يكون مصدره العمل، وذلك الذي يكون مصدره الخبرات الأخرى في الحياة، ورغم افتراض أن هناك علاقة تأثير متبادلة عن العمل والرضا العام عن الحياة ، إلا أن تأثير الرضا عن العمل في الرضا العام عن الحياة قد لا يتعادل بالضرورة مع تأثير الرضا العام عن الحياة في الرضا عن العمل.<sup>24</sup> ومما سبق يمكن القول حتى في حال التأكد من عدم وجود علاقة مباشرة بين الرضا عن العمل والإنتاجية، فالرضا عن العمل له تأثير على عناصر أخرى مثل معدل الغياب والتفاهم مع العاملين وقلة المشكلات الاجتماعية مما ينعكس بشكل أو بآخر على إنتاجية الفرد وكذلك يساعد على خلق مجتمع أفضل ذي نظرة محببة ومتفائلة للحياة .

<sup>24</sup>Keon & Mcdonald ; Job Satisfaction And life Satisfaction, An Empirical evaluation, N. Y, Prentice - Hall, 1982, p. 35

### المبحث الثاني: أهم العوامل المؤثرة وعلاقتها بالتسويق الداخلي

#### المطلب الأول: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي

على الرغم من أن الرضا الوظيفي يتكون من عدد غير محدود من الميول المفضلة لدى كل فرد إلا أن هناك نوعاً من الاتفاق على المجالات الواسعة التي يكون فيها إرضاء الأفراد ضرورياً، وهذه المجالات في حقيقتها عوامل الرضا الوظيفي.

وكون الرضا الوظيفي مفهوماً متعدد الأبعاد فقد اختلفت الدراسات في تسمية هذه الأبعاد، فقد ذكرها البعض على أساس أنها أبعاد الرضا الوظيفي، وذكرها البعض الآخر على أنها محددات الرضا الوظيفي، فيما ذكرها آخرون أنها عوامل مؤثرة في الرضا الوظيفي، ونظراً لاختلاف هذه المسميات مع أنها تتفق في المضمون فإنه سيتم معالجتها من خلال استعراض العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي<sup>25</sup>

2- **طبيعة العمل نفسه** : فأغلب الأفراد يشعرون بالرضا عن العمل إذا كان من النوع الذي يحبونه، ويكون هذا الرضا دافعاً لهم إلى إتقان عملهم وبذل ما لديهم

3- لقد حدد كيث ديفز (Davis) والمشار إليه في عوامل هامة للرضا الوظيفي تتصل بثلاثة منها بالعمل مباشرة، والثلاثة الأخرى تتصل بظروف أو جوانب أخرى ذات علاقة.

#### الجوانب التي لها صلة مباشرة بالعمل :

1- **كفاية الإشراف المباشر** : فالمشرف له أهمية كبرى في هذا المجال ؛ لأنه يشكل نقطة الاتصال بين التنظيم والأفراد ويكون له أكبر الأثر في ما يقومون به من أنشطة يومية من طاقة للقيام به .

3- **العلاقة مع الزملاء في العمل**: فالإنسان اجتماعي بطبعه ويكون العمل أكثر إرضاء للفرد إذا شعر بأنه يمنحه الفرصة لزمالة الآخرين والاتصال بهم.

<sup>25</sup>د.لوكيا الهاشمي و د. بومنقار مراد المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي، دار الأيام للنشر والتوزيع سنة 2017. ص121.

ب / الجوانب التي تتصل بظروف وجوانب العمل :

#### 1-تحديد الأهداف في التنظيم :

- 1-يرغب الأفراد بأن يكونوا أعضاء في تنظيم له هدف فعال
- 2- تحقيق العدالة والموضوعية في العمل وبخاصة توزيع الأدوار
- 3- الحالة الصحية والبدنية والذهنية : هناك ارتباط بين الصحة البدنية والصحة العقلية وأثرها على الفرد وأدائه ومعنوياته. إما (بدر) فقد صنف العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي إلى خمسة عوامل هي:

1-عوامل مرتبطة بمحيط الوظيفة أو إطارها : تشمل ما يحصل عليه الفرد من امتيازات نتيجة إشغاله لوظيفة مثل : الإجازات التأمين الصحي، السكن الراتب، والتثبيت في الخدمة وفرص الترقية والعلاقات مع الآخرين، (زملاء، رؤساء، ومرؤوسين)

2-عوامل مرتبطة بالوظيفة نفسها : تتعلق هذه العوامل بتصميم الوظيفة، ودرجة إثرائها، وتتمثل في تنوع أنشطة الوظيفة رأسياً وعمق الوظيفة ومدى إشباعها للحاجات العليا، وتشمل هذه العوامل مدى اكتساب معرفة جديدة من خلال الوظيفة، ومدى السيطرة على الوظيفة التخطيط والرقابة والتنفيذ والنظرة الاجتماعية لشاغلها، ومدى شعور الفرد بالإنجاز، واستغلال قدرته في وظيفته ومشاركته في اتخاذ القرارات المتعلقة بها، والمستوى الإداري للوظيفة.

3-عوامل تنظيمية تتعلق بسياسات المؤسسة فيما يتصل بساعات العمل وظروفه وإجراءاته ونظم الاتصال في المؤسسة.

4-عوامل متعلقة بالفرد نفسه: مثل شخصية الفرد، ودرجة استقراره في حياته، والسن، والمؤهل العلمي، وجنسه، وأهمية العمل بالنسبة له.<sup>26</sup>

<sup>26</sup>د.لوكيا الهاشمي و د. بومنقار مراد المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي، دار الأيام للنشر والتوزيع سنة 2017. ص122

5- عوامل بيئية : وهذه العوامل تتعلق ببيئة الفرد وثقافة المجتمع الذي يعيش فيه. وفي الاتجاه نفسه يرى عبد الخالق أن هناك محددات كثيرة تسهم إسهاماً مباشراً وغير مباشر في خلق الرضا الوظيفي وتحديد مداه، إلا أنه أعتبر أن هناك ثلاثة عوامل محددة لهذا الرضا هي :

#### 1-العوامل الذاتية :

وهذه العوامل قسمت إلى قسمين :

- الأول : عوامل تتعلق بمهارات وقدرات الأفراد أنفسهم، ويمكن قياسها أو معرفتها من خلال بيانات العمر، والمؤهل، والخبرة

- الثاني : قوة تأثير دوافع العمل على الأفراد العاملين.

#### 2-العوامل التنظيمية:

تتعلق هذه العوامل بالتنظيم ذاته وما يسوده من أجواء علاقات وظيفية تربط بالوظيفة والموظف،ومن هذه العوامل :

أ- الرضا عن نظم وأساليب وإجراءات العمل.

ب- الرضا عن الوظيفة وما تتيحه الوظيفة لشاغلها من إشباع حاجاته.

ت- العلاقة مع الآخرين في محيط العمل (رؤساء وزملاء، ومرؤوسين).

#### 3- العوامل البيئية :

وهي عوامل ترتبط بالبيئة وتأثيرها على الموظف بالصورة التي تؤثر في رضاه عن وظيفته وعمله، ومن هذه العوامل : الانتماء الاجتماعي، والانتماء البيئي لبعض العاملين إلى الريف أو إلى المدينة لها أثر واضح على درجة التكيف والاندماج في العمل، ونظرة المجتمع إلى الموظف ومدى تقديره لدوره، وما يسود هذا المجتمع من أوضاع بمؤسساته ونظمه وقيمه، كل ذلك يعكس تأثيره إيجاباً وسلباً على اندماج الموظف وتكامله مع وظيفته.

أما (العديلي) فيشير إلى تسعة عوامل للرضا الوظيفي هي <sup>27</sup>:

#### 1- الراتب والضمانات

المسؤولية والاعتراف والتقدير والعلاقة مع الزملاء والمرؤوسين. النمو النفسي والفرصة لاتخاذ قرارات خاصة بالعمل.

#### 2- أساليب الإشراف

3- ظروف العمل وبيئته المادية (إضاءة، وتكييف، وأثاث ... فرص الترقية والتقدم الوظيفي).

4- متطلبات العمل (ساعات العمل، وظروفه وغيرها) الحالة الاجتماعية السمعة المكانة الاجتماعية للوظيفة، وشاغلها).

و أنظمة الإدارة والإجراءات الإدارية والاعتراف الشخصي ويشير (مكي) <sup>28</sup> المشار إليه في سنة عناصر هي :

#### 1- الرضا عن الوظيفة

#### 2- الرضا عن الأجر.

#### 3- الرضا عن فرص النمو والارتقاء الوظيفي.

#### 4 الرضا عن أسلوب الإشراف والقيادة.

#### 5- الرضا عن مجموعة العمل.

#### 6- الرضا عن النواحي الاجتماعية.

وفي عام 1967م حدد ويس وزملاؤه et al. Weiss والمشار إليه فيعشرين جانباً من بيئة العمل <sup>29</sup> يسهم كل منها في تشكيل الرضا الوظيفي للفرد في أي تنظيم، ومن أبرز هذه

<sup>27</sup>ناصر عبد الخالق الرضا الوظيفي وأثره على إنتاجية العمل ، ص 26

<sup>28</sup>ناصر محمد الرضا الوظيفي : دراسة ميدانية لاتجاهات ومواقف موظفي الأبي الحكومية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية ، ص 116

العناصر: استغلال القدرات والإنجاز النشاط، والتقدم والسلطة، والزملاء، والإشراف وسياسة العمل، والاستقلالية، والراتب والتقدير والأمن والاستقرار.

أما فليبو (Flippo) المشار إليه<sup>30</sup> فيذكر قائمة من العوامل المؤثرة في رضا الأفراد تصلح لدراسة الرضا عن العمل لدى الأفراد بهدف الارتقاء بمستوى الرضا عن العمل لدى العاملين وهذه العوامل هي :

الأجر، والاستقرار في العمل وظروف العمل، وتقدير العمل المنجز، والقيادة العادلة، والكفاءة، والفرص المتاحة للترقية.

أما بالنسبة للمعلم فقد حدد (مصطفى) أربعة عوامل تؤثر في درجة رضاء عن مهنة التعليم حصرها في عوامل مرتبطة بالمهنة نفسها<sup>31</sup> :

وتتمثل في اكتساب معرفة جديدة من المهنة والمكانة الاجتماعية للمهنة، وشعور المعلم بالإنجاز في مهنته ومدى استثمار المعلم لقدراته، ومدى مشاركته في القرارات المتعلقة بمهنته وتنفيذها.

### 2- عوامل مرتبطة بظروف المهنة وامتيازاتها :

وتتمثل في الراتب والحوافز المادية الأخرى، والتدريب اثناء الخدمة والشعور بالأمن والاستقرار، وفرص الترقية المتاحة، والعلاقة مع الآخرين (الزملاء، الرؤساء والتلاميذ، وأولياء الأمور).

### 3- عوامل مرتبطة بسياسات المهنة :

وتشمل مسؤوليات العمل ومتطلباته، وظروف العمل من تجهيزات ومناهج وإشراف تربوي وإدارة مدرسية

<sup>29</sup>اسعد محمد علي ونبيل إسماعيل رسلان الرضا الوظيفي للقوى البشرية العاملة في الملك العربية السعودية مركز البحوث والتنمية، جامعة الملك عبد العزيز جدة 1984، ص 334

<sup>30</sup>خالد العمري مستوى الرضا الوظيفي لمديري المدارس في الأردن وعلاقة بمر خصائصهم الشخصية والوظيفية مرجع سابق، ص 16.

<sup>31</sup>صلاح الشنواني مفاهيم أساسية في إدارة الأفراد، دراسة تحليلية من خلال الأهداف جامعة بري العربية، بيروت، 1982، ص 36

#### 4- عوامل متعلقة بالمعلم نفسه :

وتشمل شخصية المعلم، ودرجة استقراره في حياته العائلية والاجتماعية والعمر والجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في التدريس، وأهمية العمل بالنسبة إليه. بينما أحمد فاضل عباس المشار إليه في (الشنواني) فقد حدد عوامل الرضا الوظيفي في العناصر التالية<sup>32</sup>:

#### الرضا عن الوظيفة وتحوي على :

- أ- اتفاق الوظيفة مع تأهيل الفرد وقدراته واستعداداته الشخصية.
- ب- إتاحة الوظيفة للموظف فرص استخدام مهاراته ومواهبه إتاحة الوظيفة للموظف فرصاً للمبادأة والابتكار.
- ت- المكانة الاجتماعية للوظيفة داخل المؤسسة وخارجها.

#### 2- الرضا عن الراتب ويتضمن ما يلي :

- أ- تتناسب الأجر مع العمل بالنسبة للوظائف.
- ب- تتناسب الأجر مع العمل بالنسبة لظروف العمل
- ت- تتناسب الراتب مع تكاليف المعيشة.

#### 3- الرضا عن فرصتي النمو والارتقاء الوظيفي ويحتوي على ما يلي :

- أ- تحديد سياسة واضحة لتخطيط المستقبل الوظيفي.
- ب- نمو الوظيفة التي يشغلها الموظف وارتباطه بها عند نموها.
- ت- تجاهل العاملين بالمؤسسة لشغل الوظائف العليا.

#### 4- الرضا عن أسلوب الإشراف والقيادة ويتضمن الأمور التالية :

<sup>32</sup>صلاح عبد الحميد مصطفى "الرضا الوظيفي لمعلمي المدرسة الإعدادية بالإمارات العربية المتحدة مرجع سابق، ص 315

- أ- إظهار روح الصداقة في العمل.
  - ب- مساندة المرؤوسين وتقديم المعونة عند الطلب
  - ت- عدالة الرؤساء في معاملة المرؤوسين
  - ث- التركيز على نقاط القوة عند المرؤوس بدلاً من التركيز على نقاط الضعف.
- 5- الرضا عن مجموعة العمل ويتضمن ما يلي : الانسجام الشخصي بين أعضاء
- أ- التقارب في المستوى الثقافي وفي الخلفية العملية والفكرية.
  - ب- تقارب القيم والعادات الخاصة بالمجموعة.
- 6- الرضا عن النواحي الاجتماعية ويتضمن ما يلي:
- أ- رعاية الموظف صحياً.
  - ب- توفير الخدمات للموظف.
  - ت- مساندة الموظف في مواجهة الحالات الطارئة والكوارث
  - ث- وجود أنشطة ترويجية

أما أحمد<sup>33</sup> فيرى أن العوامل التي تؤثر في الرضا عن العمل لدى المعلمين تتضمن ما يلي:

- 1- **عبء العمل** : حيث أشار إلى أن هذا العامل مؤثر قوي في رضا المعلمين عن المهنة، والذي يتمثل في ازدياد عدد الحصص الدراسية، وكبر حجم الصف الدراسي، وتكليف المعلم بأعباء إضافية تدريسية وغير تدريسية، وتكليفه بتدريس مواد دراسية في غير تخصصه الدراسي

<sup>33</sup>الشنواني مفاهيم أساسية في إدارة الأفراد، دراسة العليية من خلال الأصناف، ص 36

2- نمط الإدارة المدرسية: إنه كلما ساد النمط الديمقراطي للإدارة داخل المدرسة زاد رضا المعلمين عن أداء عملهم، وحينما يسود النمط الديكتاتوري في الإدارة المدرسية والتربوية يقل رضا المعلمين

3- المناخ المدرسي : بما يتضمنه من إدارة وإشراف، وأنشطة وعلاقات ونظم لها أثر على الرضا عن العمل لدى المعلمين.

4- العلاقة مع الغير : حيث إن العلاقة بين الرضا عن العمل لدى المعلم وعلاقته بالغير (رؤساء، زملاء، تلاميذ تتحدد تبعاً لنوع هذه العلاقات درجة رضا المعلم عمله، فكلما كانت هذه العلاقات طيبة وتتنم بالدفء كلما كان ذلك باعثاً على رضا المعلم عنا لعمل.

5- المكانة الاجتماعية : حيث توجد علاقة ارتباط موجبة بين المكانة الاجتماعية للمعلم والرضا عن العمل لديه، فكلما كان المعلم موضع احترام وتقدير من جانب الآخرين في المجتمع ويقدرهم ويقدرون أهمية دوره الذي يقوم به في تربية النشء كلما كان ذلك باعثاً على الرضا عن العمل لدى المعلمين.

ويشير (بطاح) إلى أن الرضا عن المهنة يعتمد على مدى قناعة الفرد بعمله وإيمانه وحببه لهذا العمل، ولكن هناك عوامل لا بد من الاهتمام بها لأهميتها في تحديد درجة رضا المعلم عن عمله منها<sup>34</sup> : مدى الملائمة والتناسب بين إمكانات وقدرات الفرد ومتطلبات العمل.

### المطلب الثاني: دور أبعاد التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي

تعتبر أبعاد التسويق الداخلي دور كبير في تحقيق الرضا الوظيفي، وقد اتضح لنا بأنه حتى تتجح المؤسسات في تقديم خدمة أو منتجات ذات جودة عالية لا بد أن تتبع أبعاد وأساليب

<sup>34</sup>احمد شكري سيد الرضا عن العمل لدى معلمي ومعلمات الرياضيات وعلاقته بكل من تأهيلهما العلمي وخبرتهم التدريسية حولية كلية التربية جامعة قطر، العدد ال 1991، من 289

التسويق الداخلي وذلك وفق إستراتيجية وأساليب تقوم على اختيار وانتقاء أفضل العاملين والعمل على تدريبهم بشكل دوري وذلك للرفع من قدراتهم وكذلك العمل على تحفيزهم وهذا ما يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، فقد أصبح نجاح المنظمة مرتبط بنجاح سياستها التسويقية التي تساهم في تعزيز الرضا الوظيفي، كما يمكن القول بأن درجة الرضا الوظيفي السائد بأي منظمة ناتج عن مستوى تبنيتها للتسويق الداخلي.<sup>35</sup>

### المطلب الثالث: علاقة التسويق الداخلي بالرضا الوظيفي

تقوم فكرة التسويق الداخلي على أنه في مجال إنتاج السلع وتقديم الخدمات وهناك نوعان من العملاء عملاء داخليين وهم العاملون داخل المنظمة، فكل فرد يعتبر عميل بالنسبة لمجموعة أخرى من الأفراد الذين يتم بينهم معاملات مختلفة، ومن ثم فكل فرد يعتبر مستخدم ومنتج للخدمة في نفس الوقت، وكل منهم يشارك في العلاقة بين العميل ومقدم الخدمة، وعملاء خارجيين. وأنه لكي نصل إلى العملاء الخارجيين فإنه يجب الاهتمام بالعملاء الداخليين الذين هم وسيلتنا للوصول إلى العملاء الخارجيين.<sup>36</sup>

كما عرفه كوتلر وArmstrong & Kotler (1991)، بأنه بناء التوجه نحو الزبائن والاهتمام بهم من خلال العاملين وذلك بالتدريب وتحفيز كل من موظفي الخطوط الامامية والخطوط الخلفية باعتبارهم كفريق عمل، كما أن التسويق الداخلي هو عبارة عن التنسيق والتبادل الداخلي بين المنظمة والعاملين فيها لتحقيق نجاح في التسويق الخارجي ما بين المنظمة وزبائنها، كما يمثل العاملين في المنظمة الزبائن الداخليين لها.

ويرى الباحثون أن التسويق الداخلي هو فلسفة إدارية لترتيب أوضاع المنظمة من الداخل قبل التوجه إلى الزبائن خارج المنظمة، وإذا نظرنا إلى العاملين في المنظمة كعملاء داخليين فيتحتم

<sup>35</sup>سنوسي رميسة، دور التسويق الداخلي في تعزيز الرضا الوظيفي، مذكرة مقدمة لنيل متطلبات شهادة ماستر أكاديمي س2018.  
<sup>36</sup>أحمد حوارة، تأثير التسويق الداخلي في ولاء العملاء من خلال الرضا الوظيفي، مذكرة استكمال متطلبات التخرج من قسم التسويق، مدينة نابلس، جنين، 2011 ص17

على الإدارة أن تقوم باتخاذ إجراءات صحيحة في استقطاب العاملين وتدريبهم بشكل جيد، وتوفر لهم حوافز موجهة باحتياجاتهم، وتقوم بمشاركتهم في اتخاذ القرارات الإدارية والتسويقية، وأن تعمل على توفير جو مريح لهم أثناء قيامهم بمتطلبات العمل وذلك لضمان رضاهم الذي يؤدي إلى انتجية أفضل وبالتالي إشباع حاجات العملاء وولائهم، لأن الموظف الراضي يحقق رضا وسعادة العملاء أثناء تعامله معهم وتقديمه لهم الخدمة المطلوبة، ويتحقق ما سبق من خلال قيام المنظمة بإجراءات حقيقية لتعزيز رضا العامل عن طريق التسويق الداخلي.

أما كينيث وباك (back&Kenneth,2004)، فينظران إلى التسويق الداخلي على انه عبارة عن جهود الاتصالات التسويقية الداخلية المتكاملة للمنظمة الموجهة للزبائن في الخارج؛

ويعتبر الرضا الوظيفي للعاملين على أنه محصلة الاتجاهات المختلفة التي يحملها العامل نحو عمله، واتجاه العوامل ذات العلاقة بهذا والحياة بشكل عام.<sup>37</sup>

ويرى هيربيرت وآخرون (Herbert, et al, 1980) أن الرضا الوظيفي يطلق على مشاعر العاملين تجاه اعمالهم، وقد أشار (رفاعي سنة 1981) الى ان الرضا الوظيفي يعبر عن مشاعر الفرد وأحاسيسه والتي يمكن اعتبارها انعكاسا لمدى الإشباع الذي يحصل عليه من هذا العمل والجماعات التي تشاركه فيه وسلوك مديره معه، وكذلك بيئة العمل الداخلية. وذكر (الشنواني، 1976)، أن الرضا الوظيفي يتأثر بعوامل يعود بعضها الى العمل ذاته، بينما يتعلق الآخر بجماعة العمل وبيئته، ومن الخطأ الاعتقاد انه إذا رضي الفرد عن جانب معين من الوظيفة أن ذلك يعني انه غير راضي بالضرورة عن جوانب وظيفية أخرى حيث قد نجد احدهم راضي عن العلاقة مع الزملاء وليس راضي عن الأجر أو ظروف العمل أو غيرها مثلا، وكما أن للرضا الوظيفي أهمية كبيرة حيث يعتبر في أغلب الحالات كمقياس لمدى فعالية أداء

<sup>37</sup> أحمد حوارة، مرجع سابق ص18

العاملين، وإذا كان رضا العاملين الكلي مرتفعاً فإن ذلك يؤدي إلى نتائج مرغوب فيها، تضاهي تلك التي تتوقعها المنظمة عندما تقوم برفع الأجر أو بتطبيق برنامج تشجيعي للكفاءات<sup>38</sup>.

ومن ناحية أخرى فإن عدم الرضا الوظيفي يسهم في التغيب عن العمل، وإلى كثرة حوادث العمل زيادة حالات التأخير، زيادة في معدل دوران العمل، ترك العاملين للمنظمات التي يعملون بها، وهذا يؤدي إلى تفاقم المشكلات العمالية وزيادة شكاوي العاملين من أوضاع العمل وتوجههم إلى إنشاء اتحادات عمالية للدفاع عن مصالحهم، كما أنه يتولد عن عدم الرضا الوظيفي مناخ تنظيمي غير صحي<sup>39</sup>.

وتذكر (ندى، 1998)، أن شعور الأفراد بالرضا الوظيفي يشجع على زيادة حماسهم وإقبالهم نحو العمل بكل فخر ورضا، وبالتالي يزيد عطاؤهم وإنتاجيتهم ويزيد من تمسكهم في عملهم، مما يساعد على بقاء الأفراد إلى أطول فترة ممكنة.

ويتضمن مفهوم الولاء مجموعة مختلفة من الأفكار والتي تقبل جميعها فكرة أن الولاء هو عملية الاحتفاظ بالزبائن لأطول فترة ممكنة.

كما عرف ولانس وآخرون (Wallance et al., 2004) الولاء على أنه عبارة عن إستراتيجية تهدف إلى زيادة رضا العملاء وزيادة إقبالهم على عملية الشراء وانتمائهم للتعامل مع نفس الشركة دون غيرها من الشركات المنافسة الأخرى. ومن جهة ثانية يرى موريس وآخرون 1999 (Morris et al.,) الولاء على أنه الأداء التام من قبل المسوقين والموردين، والإيفاء بالوعد من قبل المنظمات تجاه زبائنهم<sup>40</sup>.

<sup>38</sup> أحمد حوارة، مرجع سابق ص19

<sup>39</sup> أحمد حوارة، مرجع سابق ص19

<sup>40</sup> أحمد حوارة، مرجع سابق ص20

وهناك من وصف الولاء مثل بلاميتير و آخرون (Palmatier et al., 2007) على انه نية الزبائن في أداء السلوكيات التي تشير إلى دوافع في الحفاظ على العلاقات والتواصل مع الشركة.

كما أكد الباحثون على أن نية الزبون للتواصل مع الشركة ناتجة عن التفاعل القائم بينه وبين الموظفين ورجال المبيعات من جانب آخر عرف كلا من كاساول وآخرون ولين ووانغ(2006) (Casalo et al., 2010; Lin and Wang, 2006) ، الولاء على انه التزام راسخ عند الزبائن في إعادة شراء المنتج المفضل في المستقبل. وهذا يعني أن الزبون يعطي الأفضلية في تعاملته لعلامة تجارية أو شركة معينة دون التعامل مع شركة منافسة أخرى أو علامة تجارية أخرى .

وقد أكد كل من الباحثين ها وستويل (Ha and Stoel, 2008) في وصفهم للولاء بأنه أداة أساسية لتنمية جهود نشاط التسويق بالعلاقات مع الزبائن، كما يلعب دوراً حاسماً في الحفاظ على العملاء، وتطوير العلاقات بين العملاء والشركات كما أشار شانغ وشين (2007) (Chang and Chen, 2007) أن ولاء الزبائن يأتي بعد الرضا عن خدمات أو منتجات الشركة، حيث أن الزبون الراضي يكون أكثر موالياً للشركة بمجرد انه راضي عنها.

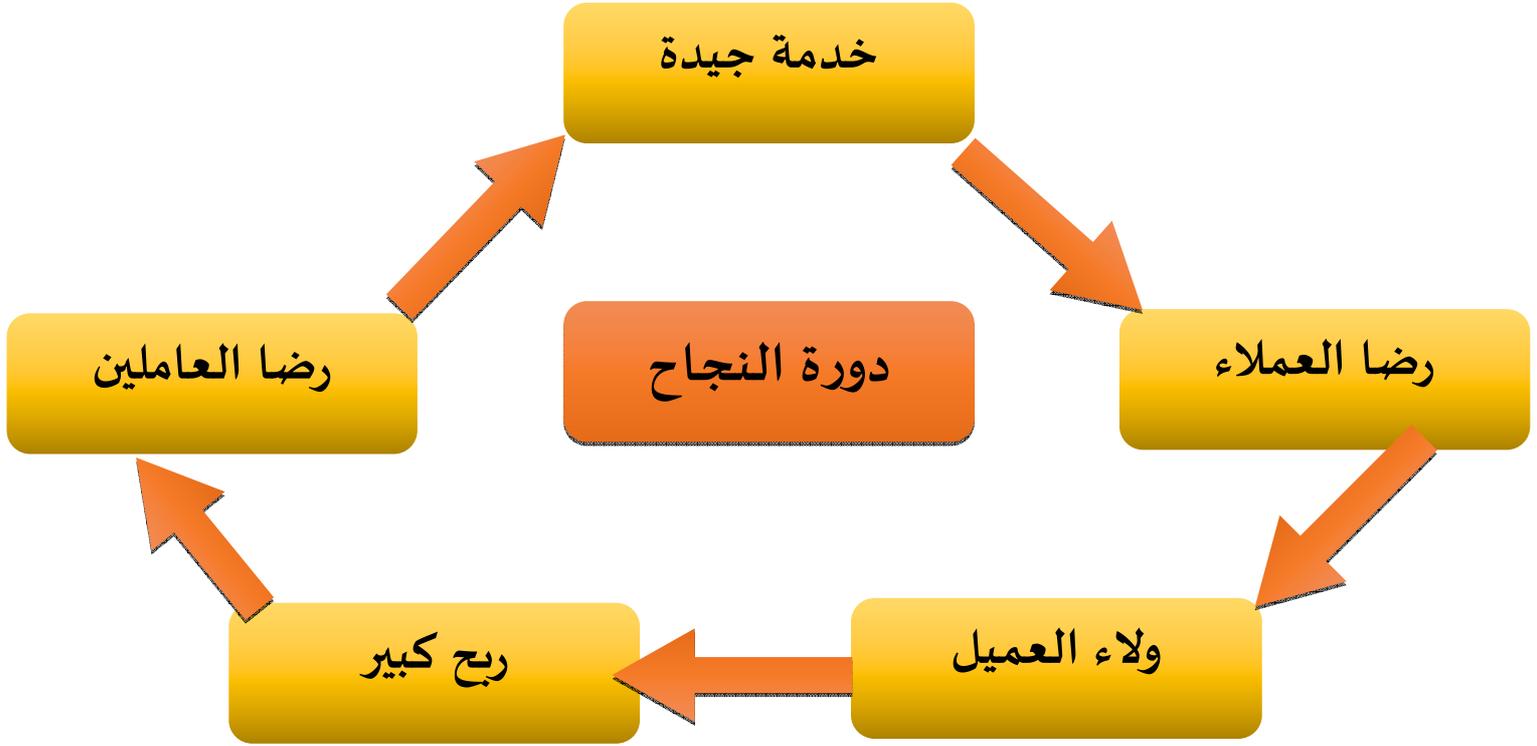
ويعتبر الهيكل التنظيمي المتجه نحو خدمة الزبائن يتجاوز المشكلة الرئيسية في الهيكل التنظيمي التقليدي والمتمثلة في إن كل شخص يكرس عمله وجهده لإرضاء الذي فوقه في التنظيم مع اهتمام قليل في الزبائن.<sup>41</sup>

يمثل الموظف ركيزة الخدمة الأساسية وأحد مفاتيح تحقيق الميزة التنافسية، وهو ما يستلزم الممارسة الواعية لسياسات إدارة الموارد البشرية من حيث الاختيار والتطوير والتحفيز للحفاظ على العملاء. حيث أن تحقيق مفهوم الخدمة الجيدة يستند بشكل أساسي في معرفة حاجات

<sup>41</sup> أحمد حواررة، مرجع سابق ص20

وتوقعات العملاء في البداية، الإختيار الصحيح لمن يجيدون خدمة العملاء, تحقيق رضاء العميل الخارجي من خلال الخدمة المتميزة، والربط بين المكافأة والأداء المتميز ومن ثم تحقيق رضاء العميل الداخلي. إن دورة الخدمة الجيدة تمكن المنظمة من الحفاظ على العاملين المميزين نتيجة لقدرتهم على تقديم خدمة مميزة ومن ثم الحفاظ على العملاء والشكل التالي يوضح ما سبق.

الشكل رقم (01) يوضح دورة النجاح للمؤسسة



المصدر: جمال الدين مرسي و مصطفى أبو بكر ، خدمة العملاء ومهارات التسويق سنة 2006.

### خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل تطرقنا إلى مفاهيم حول الرضا الوظيفي وقد اتضح لنا مفهوم الرضا الوظيفي يهتم بتشجيع الأفراد وتحفيزهم للقيام بالأعمال عن طريق وسائل العمل، وتحديد مسؤولياتهم ورفع الرواتب الكافية لتشجيعهم في رفع إنتاج المؤسسة، كما أن المؤسسة تهتم برضا العاملين ومن أهدافها أنها تهتم بالعملاء الجدد وتحفزهم من خلال القيام بتدريبهم وتعمل على رفع إنتاجها بفضل مجهود وبالتالي يعتبر الرضا أهم دافع للاستمرار في العمل.

الفصل الثالث: أثر التسويق الداخلي على  
الرضا الوظيفي دراسة حالة بالمؤسسة  
الوطنية لانتاج الملابس فرع سعيدة

**الفصل الثالث: أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي دراسة حالة المؤسسة  
الوطنية للإنتاج الملابس -سعيدة-  
المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة  
المطلب الأول: وحدة سعيدة**

تعتبر وحدة صيدا المتخصصة في الإنتاج الصناعي وتصنيع ملابس العمل ، أكبر وحدات C&H ، ولديها جميع الوسائل المادية لنشاطها ، وتوفر إمكانيات لتوسيع نطاق التصنيع ليشمل ملابس المدينة.

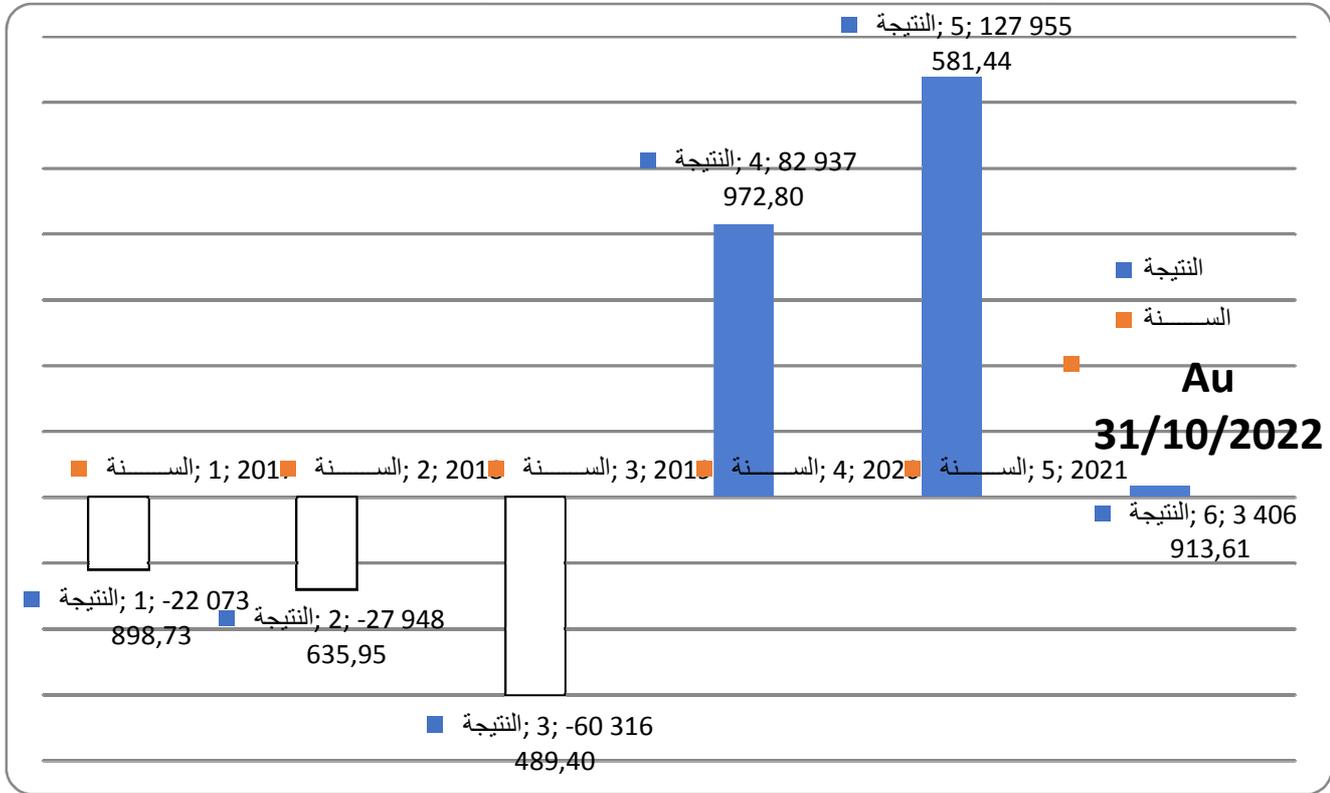
**الطاقة الإنتاجية :**

المواد الجاهزة: 50,000 مقالة أو 9,075 H OP.

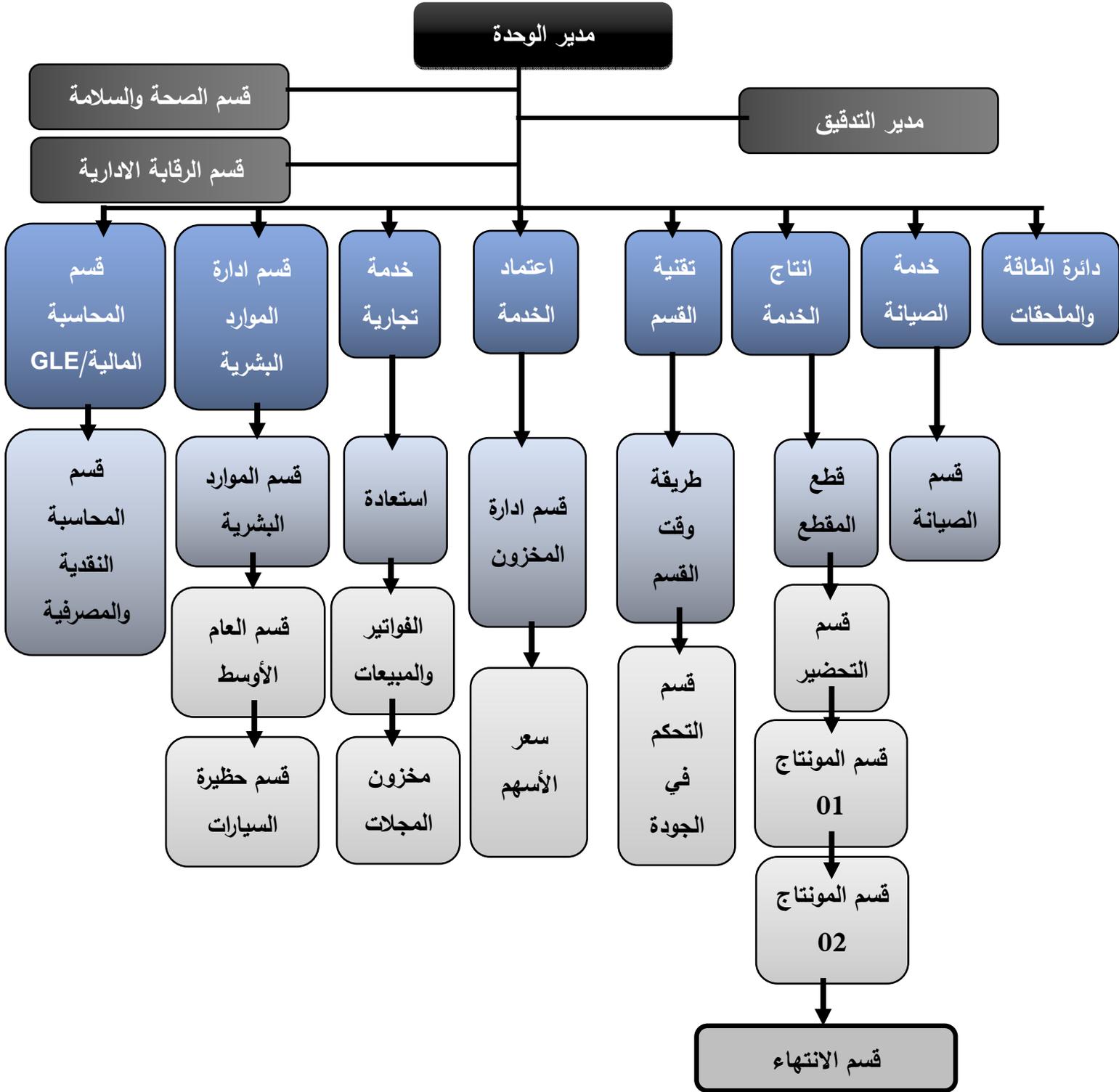
الجدول (3): يبين رقم أعمال مؤسسة إنتاج الملابس فرع سعيدة

Désignation	2017	2018	2019	2020	2021	2022
رقم الأعمال	195 038	230 220	142 787	428 304	432 930	86 299
صناعة			785	773	637	294
نتيجة	-22 074	-27 949	-60 316	82 937	127 955	3 208

المصدر جدول مقدم من طرف المؤسسة الوطنية لإنتاج ملابس فرع سعيدة



المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية لإنتاج الملابس فرع سعيدة



**المصدر: مقدم من طرف المؤسسة الوطنية لإنتاج الملابس فرع ولاية سعيدة**

**المبحث الثاني: الدراسة الوصفية البيانية والتحليلية لنتائج الدراسة**

**المطلب الأول: الدراسة الوصفية البيانية ،**

من أجل تسليط الضوء على دور التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي لدى المؤسسة الوطنية لإنتاج الملابس فرع سعيدة وبعد التعرف على المؤسسة محل الدراسة وجمع المعلومات النظرية عنها قمنا بالتطرق إلى هذا المبحث إلى إعداد الدراسة الميدانية انطلاقا من مجتمع الدراسة وتحديد حجم العينة وذلك بالاعتماد على كرق محددة لجمع المعطيات اللازمة ومن ثم تنظيمها وهذا ما سيتم التعرف عليه من خلال هذا المبحث.

**الفرع الأول: مجتمع الدراسة**

يشتمل مجتمع الدراسة على جميع موظفي المؤسسة الوطنية لإنتاج الملابس فرع سعيدة.

**الفرع الثاني: عينة الدراسة**

أجريت هذه الدراسة على عينة عددها 40 عامل من المؤسسة الوطنية لإنتاج الملابس فرع سعيدة.

**الفرع الثالث: أداة الدراسة**

اقتصرت الدراسة على الاستبيان الذي كان يعتبر كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة ومعرفة ما مدى دور التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي ، قمنا بإجراء دراسة تطبيقية على مستوى المؤسسة الوطنية لإنتاج الملابس فرع سعيدة ، وقد استهدفت هذه الدراسة عمال من المؤسسة الوطنية لإنتاج الملابس فرع سعيدة ، حيث قمنا بصياغة الاستبيان وذلك بالتركيز على الجزأين الأول التسويق الداخلي والثاني الرضا الوظيفي يتكون:

الجزء الأول من التسويق الداخلي بحيث يتضمن أربع محاور وهي:

- المحور الأول: التمكين
- المحور الثاني: التدريب
- المحور الثالث: التحفيز
- المحور الرابع: الاتصال الداخلي

والجزء الثاني يتكون من عبارات متعلقة حول الرضا الوظيفي داخل المؤسسة

\*وقد تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي لقياس درجة المستجوبين على عبارات الاستبيان، وهذا المقياس مكون من خمس خيارات متدرجة يشير المبحوث الى اختيار واحد منها وهي خيارات موضحة كما يلي:

الجدول (4) درجات مقياس ليكارت الخماسي

الاستجابة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الدرجة	1	2	3	4	5
درجة الموافقة	1.80_1.00	2.60_1.80	3.40_2.60	4.20_3.40	5.00_4.20

المصدر: من اعداد الطالبتين باعتماد على درجات لديكارت الخماسي

المطلب الثاني: وصف وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية:

أولاً: وصف وتحليل الاستبيان

بعد قيامنا بجمع المعلومات من الاستبيانات الموزعة قمنا بتفريغها ومعالجتها من خلال

البرنامج الإحصائي المعروف باسم الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS طبعة 26،

وقد تم استخدام المعالجات الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية: لوصف بيانات العينة من حيث خصائصها.
- المتوسطات الحسابية: لمعرفة درجة موافقة الموظفين في مؤسسة إنتاج الألبسة فرع سعيدة على كل جزء من الاستثمار
- الانحراف المعياري: لقياس تشتت الإجابات ومدى انحرافها عن متوسطها الحسابي.
- نموذج الانحدار الخطي البسيط: لتحديد نوع العلاقة وقوتها بين الجزء الأول والثاني وبين محاور الجزء الأول (المحور الأول: التمكين، المحور الثاني: التدريب المحور الثالث: التحفيز، المحور الرابع: الاتصال الداخلي)

الفرع الأول: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية:

أولاً: توزيع البيانات الشخصية

#### 1- توزيع بيانات جنس العاملين

الجدول (2): عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية	التواترات	الجنس
62.5	25	ذكر
37.5	15	أنثى

المصدر: من اعداد الطالبتين باعتماد على درجات ليكارت الخماسي

الشكل (02): عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الشكل والجدول أعلاه الذي يوضح النسبة المئوية لجنس الموظفين نلاحظ من خلاله أن المؤسسة الوطنية لإنتاج الألبسة فرع سعيدة تعتمد في نشاطها على الموظفين منهم الذكور والإناث وذلك حسب نشاطها التي تقوم به ، كما نلاحظ أن النسبة المئوية للذكور بلغت 62% و نسبة الإناث 38% وهذا حسب معطياتنا والاستمارات المقدمة من طرفنا إلى العينة المراد دراستها.

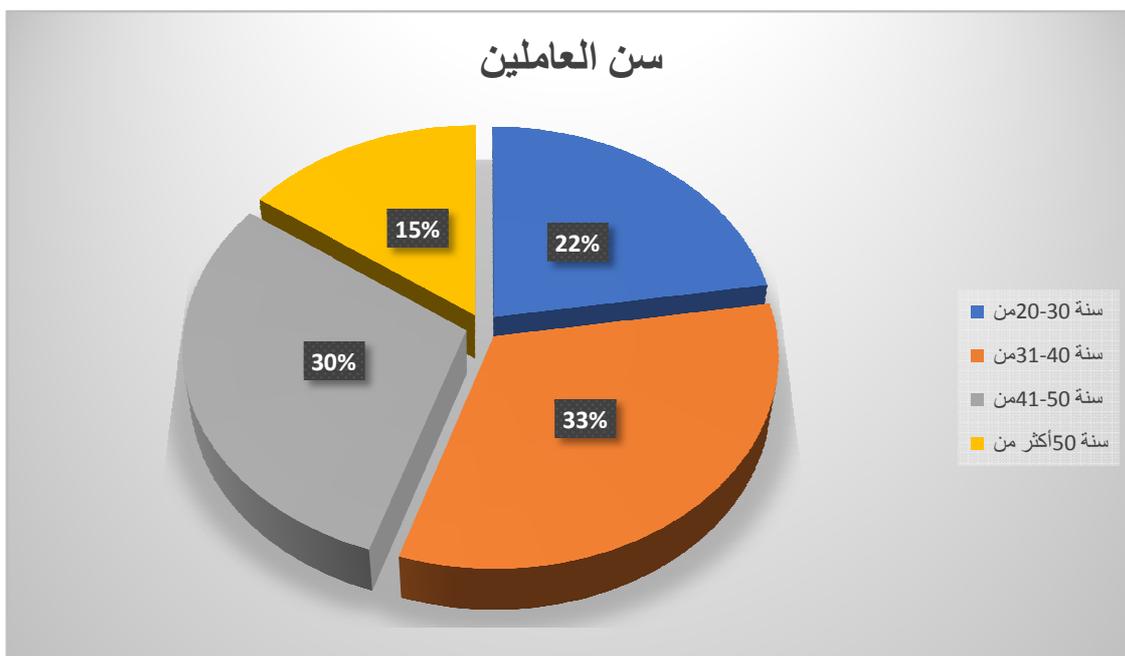
## 2- توزيع بيانات سن العاملين

الجدول (3) يبين سن العاملين في المؤسسة الانتاجية للألبسة

النسبة المئوية	التواترات	سن العاملين
22.5	9	من 30-20 سنة
32.5	13	من 40-31 سنة
30.0	12	من 50-41 سنة
15.0	6	أكثر من 50 سنة

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الشكل (03) يبين سن العاملين في المؤسسة الإنتاجية للألبسة فرع سعيدة



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الشكل والجدول أعلاه نسبة تقريبية للعينة المراد دراستها حول سن العاملين في المؤسسة وحسب الشكل نلاحظ أن المؤسسة تعتمد على جميع فئات العمل بشكل تقريبي ولكن تعتمد

كثيرا على الفئتين من سنة 31 إلى 40 سنة بنسبة 33% وب13 موظف ثم تليها فئة من 41 سنة إلى 50 سنة بنسبة 30% وب12 موظف بنسبة ، أي ما يعادل نسبة 66% و25 موظف، وبالتالي نستنتج أن المؤسسة تعتمد على الموظفين البالغين من السن 31 سنة إلى 50 سنة بشكل معتمد في الحين أن هناك موظفين نسبتهم ظئيلة جدا مقارنة بهتين الفئتين وهما الفئة من 20 إلى 30 سنة وقد بلغت نسبتها 22% و9 موظفين وفئة الأكثر من 50 سنة بنسبة 15% وب6 موظفين، وبالتالي نستنتج أن المؤسسة لا تعتمد بشكل لائق على الموظفين الأكثر من 50 سنة بالرغم من أننا وجدنا بعض الموظفين في عينتنا وخاصة في الإدارة.

- ومن خلال ملاحظتنا نستنتج أن المؤسسة تعتمد على الفئات الأكثر نشاطا في المؤسسة والتي تقوم بالعمل في الورشات وتعتمد على الآلات، ومع ذلك لا تستغني عن الموظفين الجدد وتعتمد على توجيهات الفئة الأقدم سنا للقيام بنشاط ذو جودة عالية.

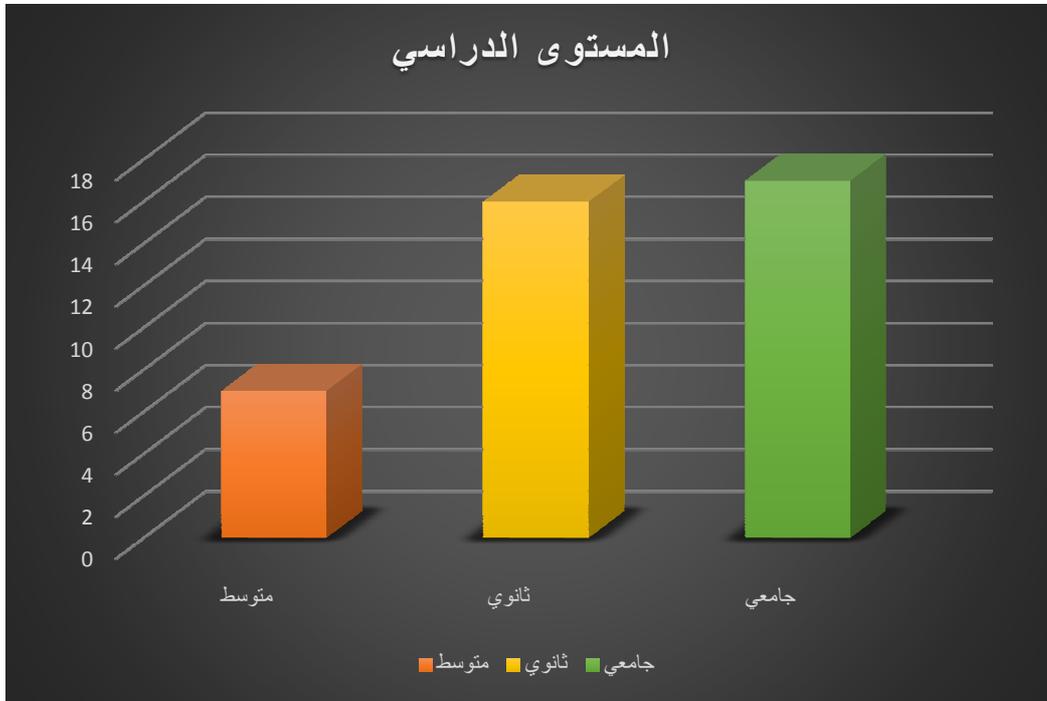
### 3- توزيع البيانات حسب المستوى الدراسي

الجدول (4) يبين المستوى الدراسي للموظفين داخل المؤسسة

النسبة المئوية	التراتر	المستوى الدراسي
17.5	7	متوسط
40.0	16	ثانوي
42.5	17	جامعي

المصدر من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

الشكل (4) يبين المستوى الدراسي للموظفين داخل المؤسسة



#### المصدر من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه حول المستوى الدراسي في المؤسسة الإنتاجية للألبسة فرع ولاية سعيدة أن المستوى الأكثر اعتمادا في المؤسسة الإنتاجية هي المستويين الثانوي والجامعي بشكل كبير وقد بلغت نسبتتهما معا ب 82.5% وب 33 موظف من العينة المراد دراستها كما تواجدت نسبة أخرى ب 17.5% وب 7 موظفين حاملين للمستوى المتوسط.

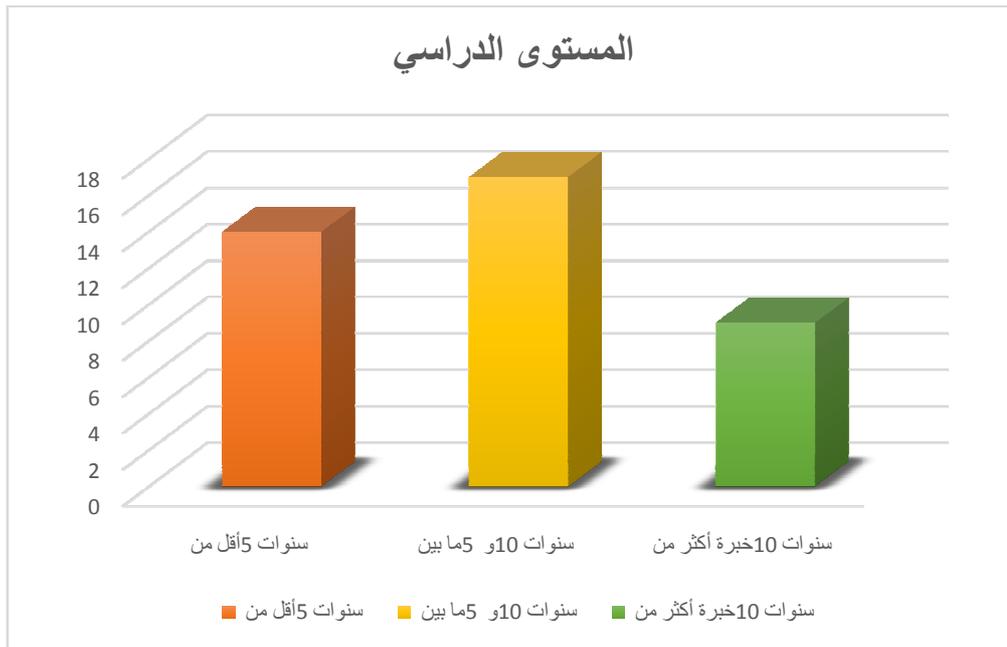
#### 4- توزيع البيانات حسب الأقدمية

الجدول (5) يبين أقدمية الموظفين داخل المؤسسة

الأقدمية	التواترات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	14	35.0%
ما بين 5 و 10 سنوات	17	42.0%
خبرة أكثر من 10 سنوات	9	22.5%

المصدر من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

الشكل (5) يبين أقدمية الموظفين داخل المؤسسة



المصدر من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول والشكل أعلاه يبين لنا أن الفئة ما بين 5 و 10 سنوات هي الفئة الأكثر اعتماد في المؤسسة بنسبة 42.0% و 17 موظف في المؤسسة الانتاجية للألبسة ثم تليها

الفئة الأقل من 5 سنوات بنسبة 35.0% و 14 موظف والفئة الأقل اعتمادا في المؤسسة هي الفئة الأكثر من 10 سنوات وقد بلغت نسبتها 22.5% و 9 موظفين داخل المؤسسة.

### تحليل وتفسير محاور الدراسة

#### حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ :

معامل الثبات ألفا نسبة للعالم كرونباخ أحد أهم وسائل قياس الثبات الداخلي ويأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، فكلما اقتربت قيمة معامل الثبات من الواحد كان الثبات مرتفعا وكلما اقتربت من الصفر كان الثبات منخفضا.

1- قياس ثبات الاستبيان: لقد تم استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ Alpha Cronbach لقياس الثبات الكلي للاستبيان والاتساق الداخلي لعباراته، فكانت قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبيان لكل محور كما في الجدول الموالي:

الجدول (6) يبين نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان

الرقم	المحاور	معامل ألفا كرونباخ
<b>جزء الأول التسويق الداخلي</b>		
01	محور الأول: التمكين (3 عبارات)	0.697
02	محور الثاني: التدريب (3 عبارات)	0.803
03	محور الثالث: التحفيز (3 عبارات)	0.939
04	المحور الرابع: الاتصال الداخلي (3 عبارات)	0.914
	مجموع عبارات الجزء الأول (12 عبارة)	0.946
<b>الجزء الثاني: الرضا الوظيفي</b>		
	مجموع عبارات الجزء الثاني (5 عبارات)	0.771
	مجموع العبارات (17 عبارة)	0.938

المصدر من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

التعليق : بالنظر الى النتائج المسجلة في الجدول يتبين لنا:

- بلغت قيمة ألفا كرونباخ لمحاور الجزء الأول 0.946 وبالتالي هي نسبة ثبات عالية مما يدل أيضا على قيمة ألفا كرونباخ في محاور الجزء الأول تتسم بالتناسق والانسجام ، وقد بلغت قيمتها في المحور الأول ب0.679 والمحور الثاني 0.803 والمحور الثالث 0.939 والمحور الرابع 0.914، وهذا يدل على أن العبارات متناسقة في الجزء الأول.
- بلغت قيمة ألفا كرونباخ لعبارات الجزء الثاني 0.771 وهي نسبة ثبات مرتفعة وبديل ارتفاعها على أن عبارات الجزء الثاني متناسقة.

من هذا نستنتج:

- بما أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة في الجزء الثاني بقيمة 0.771 وعالية في الجزء الأول بقيمة 0.946، من هذه القيم استنتجنا أن قيمة الثبات مرتفعة، وبعد تحققنا من القيمة الاجمالية لمعامل ألفا كرونباخ وجدناها بقيمة 0.938 أي أنها مرتفعة جدا وقريبة من الواحد الصحيح وبالتالي: يمكننا الاعتماد في دراستنا على هذه العبارات.

## 2/ اتجاهات اجابات أفراد العينة

الاتجاهات هي أحد المحددات والمقاييس النفسية التي تفسر وتتحكم في بناء وتشكل السلوك التنظيمي للعمال داخل حيز المنظمات، وتعرف على أنها تعبير عن درجة الاتساق في الاستجابة لموقف أو موضوع ما.

سنقوم بتحليلنا لاتجاهات وسلوكات أفراد العينة حسب الاستبانة المقدمة من طرفنا لأفراد العينة.

أولاً: اتجاهات اجابات المحور الأول:التمكين

الجدول (7): يبين اتجاهات اجابات المحور الأول: التمكين.

الرقم	العبارات	التكرارات					
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	متوسط الحسابي
		1	2	3	4	5	الانحراف المعياري
01	يتيح المسؤولين لي الفرصة لأداء عملي دون مراقبة مستمرة	9	7	3	20	1	2.9250
	النسب المئوية	22.5	17.5	7.5	50.0	2.5	1.30850
02	إدارة المؤسسة الوطنية للإنتاج تدعم الأفكار التي تقدمها وتأخذ القرارات التي تقترحها	4	4	5	25	2	3.4250
	النسب المئوية	10	10	12.5	62.5	5.0	1.08338
03	تعطي لي المؤسسة الوطنية للإنتاج هامش من الحرية في أداء أنشطتي بشكل مناسب لي	5	5	4	24	2	3.3250
	النسب المئوية	12.5	12.5	10.0	60.0	5.0	1.16327
المجموع							3.1583
							0.94579

من الجدول رقم 7 الذي يبين اتجاهات اجابات المحور الأول التمكين ،

- نرى أن في العبارة رقم 01 تمثلت معظم اجاباتها بالموافقة من خلال التكرارات التي قدموها أفراد العينة كما بلغت قيمتها ب20 تكرار وبنسبة 50% ، في الحين تليها تكرارات غير موافق بشدة بقيمة 9 تكرارات ونسبة 22.5% ، ثم تليها تكرارات غير موافق بقيمة 7 تكرارات ونسبة 17.5% وقد بلغ متوسطها الحسابي 2.9250 والانحراف المعياري ب1.30850 .
- نرى أن في العبارة رقم 02 تمثلت جل اجاباتها بالموافقة من خلال التكرارات التي قدموها أفراد العينة كما بلغت نسبتها ب62.5% وب25تكرارا، في الحين تليها تكرارات المحايد بنسبة 12.5% وب5 تكرارات، ثم تليها اجابات غير موافق وغير موافق بشدة بنسبة كل منهما ب10% وب10 تكرارات ، وقد بلغ متوسطه الحسابي 3.4250 وانحراف معياري 1.08338 .
- نرى أن في العبارة رقم 03 تمثلت جل اجاباتها بالموافقة من خلال التكرارات التي قدموها أفراد العينة كما بلغت قيمتها ب60% وب24 تكرارا، فالحين تليها تكرارات كل من غير الموافقين بشدة وغير الموافقين وبلغت نسبها كل منهما ب12.5% و ب5تكرارات ، فالحين بلغ متوسطها الحسابي ب 3.3250 وبانحراف معياري ب1.16327، أما بالنسبة للمحور الكلي بلغت متوسطه الحسابي 3.1583 .

ثانيا : اتجاهات اجابات المحور الثاني :التدريب

الجدول (8): يبين اتجاهات اجابات المحور الثاني: التدريب.

الرقم	العبارات	التكرارات					
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	متوسط الحسابي
		1	2	3	4	5	
01	تحرص الإدارة على التعريف وتحديد الاحتياجات التدريبية لتحسين مستوى أدائي	5	3	5	25	2	3.4000
	النسب المئوية	12.5	7.5	12.5	62.5	5.0	1.12774
02	تعقد الإدارة دورات التكوين والتدريب متنوعة وبصورة مستمرة	3	2	8	26	1	3.5000
	النسب المئوية	7.5	5.0	20.0	65.0	2.5	0.93370
03	يتم تقييم أدائي بعد إنتهاء البرامج التدريبية لتحديد مدى استفادتي منها	3	3	6	25	3	3.5500
	النسب المئوية	7.5	7.5	15.0	62.5	7.5	1.01147
المجموع							3.4000
							.87119

من الجدول رقم 8 الذي يبين اتجاهات اجابات المحور الثاني التدريب،

- نرى أن في العبارة رقم 01 تمثلت معظم اجاباتها بالموافقة من خلال التكرارات التي قدموها أفراد العينة كما بلغت قيمتها ب25 تكرار ونسبة 62.5% ، في الحين تليها تكرارات غير موافق بشدة وتكرارات محايد بلغت قيمة كل منهما 5 تكرارات ونسبة 12.5% ، ثم تليها تكرارات غير موافق بقيمة 3 تكرارات ونسبة 7.5% وقد بلغ متوسطها الحسابي 3.4000 والانحراف المعياري ب1.12774.

- نرى أن في العبارة رقم 02 تمثلت جل اجاباتها بالموافقة من خلال التكرارات التي قدموها أفراد العينة كما بلغت نسبتها ب65.0% وب26 تكرارا، في الحين تليها تكرارات المحايد بنسبة 20.0% وب8 تكرارات، ثم تليها اجابات غير موافق بنسبة 7.5% وب3 تكرارات ، وقد بلغ متوسطها الحسابي 3.5000 وانحراف معياري 0.93370.
- نرى أن في العبارة رقم 03 تمثلت جل اجاباتها بالموافقة من خلال التكرارات التي قدموها أفراد العينة كما بلغت قيمتها ب62.5% وب25 تكرارا، فالحين تليها تكرارات غير الموافقين وغير الموافقين بشدة وبلغت نسب كل منهما ب7.5% و ب3 تكرارات ، وقد بلغ متوسطها الحسابي ب 3.5500 وانحراف معياري ب1.01147، أما بالنسبة للمحور الكلي فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.4000.

### ثالثا : اتجاهات اجابات المحور الثالث: التحفيز

الجدول (9): يبين اتجاهات اجابات المحور الثالث: التحفيز.

الرقم	العبارات	التكرارات					متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة موافقة
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
01	تسعى الادارة العليا الى تقديم الحوافز لي	7	5	5	17	6	3.2500	1.35401	موافقة متوسطة
	النسب المئوية	17.5	12.5	12.5	42.5	15.0			
02	تتم عملية ترقية استنادا الى معيار التميز في العمل والكفاءة في الأداء	5	6	8	14	7	3.3000	1.28502	موافقة متوسطة
	النسب المئوية	12.5	15.0	20.0	35.0	17.5			
03	يغلب اتجاه الإدارة نحو المكافأة والتشجيع بدل اتجاه نحو الانتقاد والتهديد	4	3	6	22	5	3.5250	1.13199	موافقة مرتفعة
	النسب المئوية	10.0	7.5	15.0	55.0	12.5			

	1.20040	3.1917		المجموع
--	---------	--------	--	---------

من الجدول رقم 9 الذي يبين اتجاهات اجابات المحور الثالث التحفيز .

- نرى أن في العبارة رقم 01 تمثلت معظم اجاباتها بالموافقة من خلال التكرارات التي قدموها أفراد العينة كما بلغت قيمتها ب17 تكرار ونسبة 42.5% ، في الحين تليها تكرارات غير موافق وبلغت قيمتها 7 تكرارات ونسبة 17.5% ، ثم تليها تكرارات غير موافق ومحاييد بقيمة 5 تكرارات ونسبة 12.5% وقد بلغ متوسطها الحسابي 3.2500 والانحراف المعياري ب1.35401.

- نرى أن في العبارة رقم 02 تمثلت أغلبية اجاباتها بالموافقة من خلال التكرارات التي قدموها أفراد العينة كما بلغت نسبتها ب35.0% وب14 تكراراً، في الحين تليها تكرارات المحايد بنسبة 20% وب8 تكرارات، ثم تليها اجابات غير موافق بنسبة 15.0% وب6 تكرارات ، كما بلغ متوسطها الحسابي 3.3000 وانحراف معياري 1.28502.

- نرى أن في العبارة رقم 03 تمثلت معظم اجاباتها بالموافقة من خلال التكرارات التي قدموها أفراد العينة كما بلغت قيمتها ب55.0% وب22 تكراراً، فالحين تليها تكرارات المحايد بنسبة 15.0% و ب6 تكرارات ، وقد بلغ متوسطها الحسابي ب3.5250 وبانحراف معياري ب1.13199، بالنسبة للمحور الكلي بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.1917.

رابعاً : اتجاهات اجابات المحور الرابع :الاتصال الداخلي

الجدول (10): يبين اتجاهات اجابات المحور الرابع : الاتصال الداخلي.

الرقم	العبارات	التكرارات					
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	متوسط الحسابي
01	أتصل بسهولة برئيسي المباشر	5	1	6	22	6	3.5750
	النسب المئوية	12.5	2.5	15.0	55.0	15.0	
02	أنا في اتصال دائم مع زملائي في العمل	5	1	4	26	4	3.5750
	النسب المئوية	12.5	2.5	10.0	65.0	10.0	

موافقة مرتفعة	1.15359	3.4500	3	25	4	3	5	يتم أخذ قراراتي بعين الاعتبار بشأن سير العمل	03
			7.5	62.5	10.0	7.5	12.5		
	1.09597	3.3667						المجموع	

من الجدول رقم 10 الذي يبين اتجاهات اجابات المحور الرابع الاتصال الداخلي.

- نرى أن في العبارة رقم 01 تمثلت أغلبية اجاباتها بالموافقة من خلال التكرارات التي قدموها أفراد العينة كما بلغت قيمتها ب22 تكرار وبنسبة 55.0% ، في الحين تليها تكرارات المحايد و الموافقين بشدة وبلغت قيمت كل منهما 6 تكرارات ونسبة 15.0% ، ثم تليها تكرارات غير موافق ب5 تكرارات ونسبة 12.5% وقد بلغ متوسطها الحسابي 3.5750 والانحراف المعياري ب1.17424.

- نرى أن في العبارة رقم 02 تمثلت أغلبية اجاباتها بالموافقة من خلال التكرارات التي قدموها أفراد العينة كما بلغت نسبتها 65.0% وب26 تكرارا، في الحين تليها تكرارات غير الموافقين بشدة بنسبة 12.5% وب5 تكرارات، ثم تليها اجابات المحايدين والموافقين بشدة وبلغت نسبتها ب10.0% وب4 تكرارات ، كما بلغ متوسطها الحسابي 3.5750 وانحراف معياري ب1.12973

- نرى أن في العبارة رقم 03 تمثلت معظم اجاباتها بالموافقة من خلال التكرارات التي قدموها أفراد العينة كما بلغت قيمتها ب62.5% وب25 تكرارا، فالحين تليها تكرارات غير الموافقين بشدة بنسبة 12.5% و ب5 تكرارات ، وقد بلغ متوسطها الحسابي ب3.4500 وبانحراف معياري ب1.15359، بالنسبة للمحور الكلي بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.3667.

#### خامسا: اتجاهات اجابات الجزء الثاني: الرضا الوظيفي

الجدول (11): يبين اتجاهات اجابات الجزء الثاني: الرضا الوظيفي.

الرقم	العبارات	التكرارات							
		متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة موافقة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
					5	4	3	2	1
01	تتوفر لدي المعلومات الكافية	2.9250	1.30850	موافقة	1	20	3	7	9

متوسطة								تمكنني من أداء عملي	
			2.5	50.0	7.5	17.5	22.5	النسب المئوية	
موافقة مرتفعة	1.08338	3.4250	2	25	5	4	4	أعتقد أن ساعات العمل الموكلة لي معقولة نسبيا	02
			5.0	62.5	12.5	10	10	النسب المئوية	
موافقة متوسطة	1.16327	3.3250	2	24	4	5	5	ينتناسب دخلي من الشركة مع مسؤوليتي حاليا	03
			5.0	60.0	10.0	12.5	12.5	النسب المئوية	
موافقة متوسطة	1.30950	2.9155	1	20	3	7	9	تشعر بالرضا في علاقة بزملائك	04
			2.5	50.0	7.5	17.5	22.5	النسب المئوية	
موافقة متوسطة	1.08350	3.4250	2	25	5	4	4	أشعر بالرضا في علاقة بزملائك	05
			5.0	62.5	12.5	10	10	النسب المئوية	
	0.76015	3.3250						المجموع	

المصدر من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يعبر الجدول (11) أجوبة المستجوبين للجزء الثاني أداء العاملين ويوضح درجة الموافقة لكل عبارة في هذا المحور ، ففي العبارة رقم 01 تميزت الأغلبية بالموافقة وذلك ب20 عامل وأن عينة الدراسة تتفق مع المؤسسة الوطنية لإنتاج الملابس سعيدة في أن تتوفر لدي المعلومات الكافية تمكنني من أداء عملي ، وبالنسبة للعبارة رقم 02 وافقت العينة على أن المؤسسة

الوطنية لإنتاج الملابس سعيدة أعتقد أن ساعات العمل الموكلة لي معقولة نسبيا وقد بلغت النسبة المئوية للعيينة الموافقة ب62.5%.

أما من ناحية المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية فقد بلغت العبارة (02) أعلى قيمة من ناحية المتوسط الحسابي بلغت 3.4250 ومن ناحية الانحراف المعياري 1.08338 وبطبيعة الحال هذه العبارة تميزت بأكبر عدد من العاملين الموافقين وقد بلغت 25 عمال موافقين على أن أعتقد أن ساعات العمل الموكلة لي معقولة نسبيا، أما بالنسبة للمحور الكلي بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.3250.

#### المطلب الثالث: تحليل فرضيات الدراسة

1- الفرضية الأولى الرئيسية: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور التسويق الداخلي على أداء العاملين داخل المؤسسة الوطنية لإنتاج الملابس فرع سعيدة.

الفرضية الرئيسية  $h_0$ : لا نعم يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور التسويق الداخلي على أداء العاملين داخل المؤسسة الوطنية لإنتاج الملابس فرع سعيدة.

الفرضية الرئيسية  $h_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور التسويق الداخلي على أداء العاملين داخل المؤسسة الوطنية لإنتاج الملابس فرع سعيدة.

الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور التسويق الداخلي يعلى رضا الوظيفي داخل المؤسسة الوطنية لإنتاج الملابس فرع سعيدة

المتغير المستقل: التسويق الداخلي					المتغير التابع: رضا الوظيفي
مستوى الدلالة Sig	قيمة F المحسوبة	معامل الانحدار B	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R	
0.00	38.516	0.578	0.503	0.709	

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS.V.20)

## التعليق على الجدول:

لاختبار فرضية البحث الأساسية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط حيث يوضح الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط كانت  $R = 0.709$  وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط مقبولة بين التسويق الداخلي ورضا الوظيفي ، كما بلغ معامل التحديد  $R^2=0.503$  مما يعني أن 50.3 % من تغير في رضا الوظيفي يعود إلى تغير في التسويق الداخلي ، كما إن قيمة  $f$  المحسوبة تساوي 38.516 وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وبما أن مستوى الدلالة  $sig = 0.00$  وهو أقل من 0.05 مستوى الدلالة الإحصائية المعتمدة، و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة القائلة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الداخلي على رضا الوظيفي بالمؤسسة الوطنية لإنتاج الملابس فرع سعيدة.

**خاتمة الفصل:**

من خلال التطرق للفصل الثالث والذي اختص بدراسة الواقع الميداني للتسويق الداخلي وأثره على الرضا الوظيفي في المؤسسة الوطنية لانتاج الملابس بسعيدة محل الدراسة اتضح مدى تطبيق المؤسسة لعناصر التسويق الداخلي وكذلك وجود ارتباط بين التسويق الداخلي والرضا الوظيفي.

خاتمة عامة

## خاتمة عامة

من خلال هذا البحث تم إبراز الأثر الكبير والفعال للتسويق الداخلي على أداء العاملين في المؤسسة بما يوفره لها من معلومات مفيدة عن بيئتها الداخلية ، فهو يعتبر من الآليات التي تدعم وتساهم في خلق وتطوير العمليات و الاتصالات داخل المؤسسة، حيث سارعت من هذا المنطلق العديد من المؤسسات إلى إنشاء مصالح خاصة بأبعاد التسويق الداخلي و أوكلت لها مهمة رصد المحيط ومتابعة أحداثه ، وذلك نظرا لأهميتها في تعزيز القدرة الإستباقية للمؤسسات، وتأثير هذا النشاط على عملية تحسين الأداء من خلال ، أساليب عمل متطورة، أفكار وحلول للمشاكل ... الخ ، الأمر الذي يساهم في تعزيز مركزها السوقي وتميزها بين المنافسين وتحقيق النمو والتطور .

وبناء على ما سبق حاولنا دراسة ومعرفة أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي في المؤسسة الوطنية لإنتاج الملابس فرع سعيدة ، وانطلاقا من القسم النظري من البحث الذي حاولنا فيه طرح الأسس الفكرية والنظرية في هذا المجال، فقد تناولت الدراسة مختلف جوانب متغيري الدراسة، كما ركزت على أبعاد التسويق الداخلي وتحليل نتائجها وآثاره واستراتيجيات تطبيقه، أما فيما يخص الدراسة الميدانية فقد هدفت إلى إسقاط الإطار النظري على أرض الواقع، وذلك كان على مستوى إحدى المؤسسات الجزائرية المؤسسة الوطنية لإنتاج الملابس فرع سعيدة ، من خلال الاعتماد على استمارة أسئلة تم توزيعها على عينة من العمال سحبت من مجتمع الدراسة، وقد سمحت أداة الدراسة من خلال الجزء الأول بحصر المعلومات الشخصية الخاصة بالعاملين، بينما تضمن الجزء الثاني محاور الدراسة، التي تناولت في المحور الأول أبعاد التسويق الداخلي ، فيما تطرف المحور الثاني إلى الرضا الوظيفي، وبناء على تحليل وتفسير البيانات ،

فقد تم اختبار فرضيات الدراسة والإجابة على الإشكالية المطروحة والخروج بعدة نتائج المتمثلة في النقاط الآتية:

■ 1- فيما يتعلق بأبعاد التسويق الداخلي بتواجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين محاور التسويق (التمكين، التحفيز، التدريب، الاتصال الداخلي) بأبعاد التسويق الداخلي فقد اتضح أن هناك ترابط بين محاور التسويق الداخلي داخل المؤسسة وأفراد عينة الدراسة يرون بأن التسويق الداخلي أبعاد مترابطة داخل المؤسسة الوطنية لإنتاج الملابس فرع ولاية سعيدة.

- ومن حيث الفرضية الرئيسية تبين أن هناك تأثير بين أبعاد التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي داخل المؤسسة محل الدراسة أي أن هناك تأثير بين المحور الأول على الرضا الوظيفي، وبالتالي الفرضية الرئيسية محققة.

كما قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات والاقتراحات التي تساعد المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ومن بينها المؤسسة الوطنية لإنتاج الملابس فرع سعيدة من أجل تبني التسويق الداخلي بالطرق الناجعة وتحسين أداء العاملين داخل المؤسسة.

#### أفاق البحث:

- 1- أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي في ظل تكنولوجيا المعلومات .
- 2- دراسة مساهمة إبداع الموظفين في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية.
- 3- دراسة مساهمة إبداع الموظفين في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية.
- 4- دراسة دور التنسيق والتكامل بين الوظائف في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية.

# قائمة المصادر والمراجع

الكتب:

1. احمد شكري سيد الرضا عن العمل لدى معلمي ومعلمات الرياضيات وعلاقته بكل من تأهيلهم العلمي وخبرتهم التدريسية حولية كلية التربية جامعة قطر، العدد 1991.
2. أبو النجا محمد عبد العظيم. التسويق المتقدم. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2008 .
3. اسعد محمد علي ونبيل إسماعيل رسلان الرضا الوظيفي للقوى البشرية العاملة في الملك العربية السعودية مركز البحوث والتنمية، جامعة الملك عبد العزيز جدة 1984.
4. حامد احمد بدر : السلوك التنظيمي ، الكويت ، دار التعليم ، 1982.
5. سعدون أحمد جثير الربيعاوي ، حسين وليد عباس،التسويق مدخل معاصر،دار غيداء للنشر والتوزيع ،عمان ،2014.
6. صلاح الشنواني مفاهيم أساسية في إدارة الأفراد، دراسة الحليلية من خلال الأصناف،الأهداف جامعة بري العربية ،بيروت1982.
7. عبد المجيد البراوري، إدارة التسويق في المنظمات غير الربحية، دار حامد للتوزيع والنشر، الأردن، 2008.
8. لوكيا الهاشمي و د. بومنقار مراد المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي، دار النشر والتوزيع سنة 2017.
9. محمد عبد العظيم أبو النجا" التسويق المتقدم " الدار الجامعية ، الاسكندرية 2008.
10. مصطفى نجيب شاويش : إدارة الأفراد، بيروت، دار الشرق للنشر والتوزيع، 1990 .
- 11.ناصر محمد الرضا الوظيفي : دراسة ميدانية لاتجاهات ومواقف موظفي الأبيال الحكومية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

12. هوارى معراج ، وآخرون، العلامة التجارية ( الماهية والأهمية)، ط1، دار كنوز المعرفة العلمية، الاردن، 2012، .

#### المذكرات:

1. أحمد حوارة، تأثير التسويق الداخلي في ولاء العملاء من خلال الرضا الوظيفي، مذكرة استكمال متطلبات التخرج من قسم التسويق، مدينة نابلس، جنين، 2011.
2. حلومي حليلة الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي دراسة تطبيقية في الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز SONELGAZ بسعيدة.
3. سنوسي رميسة، دور التسويق الداخلي في تعزيز الرضا الوظيفي ،مذكرة مقدمة لنيل متطلبات شهادة ماستر أكاديمي 2018.
4. صبيعات فطيمة الزهراء أثر التمكين على الرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة ملبنة سعيدة "المنبع" .
5. فاطمة الزهراء ،فكيرين، أثر التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماستر، علوم التسيير، تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، بسكرة 2015/2016،
6. محمد حسين عبد المحسن أبو سنيّة، أثر التسويق الداخلي في الالتزام التنظيمي مع وجود الرضا الوظيفي متغيرا وسيطا، دراسة حالة: عينة من العاملين في المستشفيات الأردنية الخاصة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، تخصص إدارة أعمال كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ، 2013،
7. ناصر نوال، دور التسويق الداخلي في تحسين جودة المنتج - دراسة حالة مؤسسة المطاحن -الزيبان القنطرة بسكرة - مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

فرع تسيير المنظمات تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية  
وعلوم التسيير، بسكرة، 2012/2013.

**المجلات:**

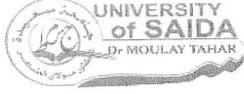
1. الأمير عبد العزيز بن مساعد بععرع. ، "أثر التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية على مستوى جودة الخدمة الصحية بالمستشفيات التابعة للهيئة العامة للتأمين الصحي بالقاهرة الكبرى" مجلة المحاسبة و الإدارة و التأمين, مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال, كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، العدد 60.
2. بشرى عبد العزيز, دور بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي, مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية, العدد 36, جامعة بغداد, 2013.
3. مخلوف فاطمة, قارة ابتسام, دور التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين, دراسة تطبيقية على مستوى الشركة الوطنية للتأمينات بشلف مجلة الاقتصاد والتنمية الاقتصادية جامعة أحمد زبانة غليزان , المعداد 01, 2022,
4. محمد عبد الله عبد المقصود حسان, تأثير التزام الادارة بالتسويق الداخلي على الرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين, مجلة الاقتصاد وإدارة الاعمال ,كلية التكنولوجيا والتنمية , جامعة الزقازيق ,مصر, العدد 01.
5. - المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية مساهمة التسويق الداخلي في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين - دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز وحدة غرداية.

مراجع باللاتينية:

Kotler Philip, Keller Kevin Lane, Dubois Bernard, Manceau Delphin.  
Marketing Management. 12 ième édition, Paris: Pearson Education,  
2006,

Dunmore Michael. Inside–Out Marketing How to Create an Internal  
Marketing Strategy. London: Kogan Page, 2002.

الملاحق



جامعة الدكتور مولاي الطاهر



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

تخصص: السنة الثانية ماستر تسويق الخدمات

الموضوع: استبيان بحث

أخي الفاضل أختي الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته في إطار القيام بالدراسة الاستكمالية لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم التجارية تخصص تسويق خدمات والتي يتمحور موضوعها حول أثر السوق الداخلي على رضا العاملين في المنظمة دراسة حالة المؤسسة الوطنية للإنتاج ب سعيدة.

وفي الأخير تقبلو مني فائق التقدير والاحترام وجزيل الشكر والعرفان على مساهمتكم الفعالة في إعداد هذه الدراسة.

تحت إشراف الدكتور:

حميدي الزقاي

من إعداد الطالبة:

صديق صارة

بودخيل مليكة

الجزء الأول: التسويق الداخلي

الرقم	العبرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	مرافق بشدة
01	التمكين يُتيح المسؤولين لي الفرصة لأداء عملي دون مراقبة مستمرة				X	
02	ادار المؤسسة الوطنية للإنتاج تدعم الأفكار التي تقدمها وتأخذ القرارات التي تقترحها				X	
03	تعطي لي إدارة المؤسسة الوطنية للإنتاج هامش من الحرية في أداء أنشطتي بشكل مناسب لي				X	
04	التدريب تحرص الإدارة على التعرف وتحديد الاحتياجات التدريبية لتحسين مستوى أدائي				X	
05	تعقد الإدارة دورات التكوين والتدريب متنوعة وبصورة مستمرة				X	
06	يتم تقييم أدائي بعد انتهاء البرامج التدريبية لتحديد مدى استفادتي منها.				X	
07	التحفيز تسعى الإدارة العليا إلى تقديم الحوافز لي		X			
08	تتم عملية ترقيتي استناداً إلى معيار التميز في العمل والكفاءة في الأداء				X	
09	يغلب اتجاه الإدارة نحو المكافأة والتشجيع بدل اتجاه نحو الانتقاد والتهديد				X	
10	الاتصال أتصل بسهولة برئيسي المباشر				X	
11	أنا في اتصال دائم مع زملائي في العمل				X	
12	يتم أخذ قراراتي بعين الاعتبار بشأن سير العمل		X			

الجزء الثاني: الرضا الوظيفي

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
13	تتوفر لدي المعلومات الكافية تمكيني من أداء عملي					
14	أعتقد أن ساعات العمل الموكلة لي معقولة نسبيا					
15	يتناسب دخلي من الشركة مع مسؤوليتي حاليا					
16	تشعر بالرضا في علاقة بزملائك					
17	أشعر بالرضا في العمل في المنظمة					











# Certificat

Référentiel **ISO 9001:2015**

Enregistré sous le n° **01 100 1918335**

Titulaire du certificat:



UNITE NEC SAIDA

**EPE C&H unité NEC Saïda**  
10 BD DR DAMARDJI SAID.20/DZ  
WILAYA SAIDA  
Algérie

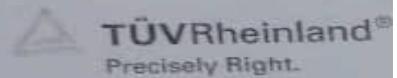
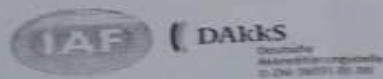
Domaine de validité: **Production industrielle et commercialisation de vêtements et de tenus professionnels**

Par l'audit, la conformité aux exigences de la norme  
ISO 9001:2015 a été démontrée.

Validité: **Ce certificat est valable du 28.10.2019 jusqu'au 27.10.2022**  
Certification initiale 2019

22.12.2019

  
TÜV Rheinland Cert GmbH  
Am Grauen Stein - 51105 Köln



UNIVERSITY OF SAIDA  
Dr. MOULAY TAHAR

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة مولاي الطاهر سعيدة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

الرقم: 141/ ق ع تج / ك.ع. ا.ق.ع. تج. ع. تس. ا.ج. س / 2022  
الموسم الجامعي: 2023/2022

إلى السيد: مدير المؤسسة الوطنية للاستشارات  
بمدينة

الموضوع: طلب استقبال

يشرفنا أن نقدم إلى سيادتكم المحترمة، بطلب استقبال و مساعدة الطالب (ة):

- الطالب (ة): بوجيل هليجة... ، مسجل (ة) في السنة: الثانية هاسنر ، تخصص: تسيير الميزان

- الطالب (ة): هبيني همارف... ، مسجل (ة) في السنة: الثانية هاسنر ، تخصص: تسيير الميزان

بتسهيل عملية دخولهم إلى مؤسستكم التي نشرفون عليها، و تمكينهم من الإطلاع على كل ما يساعدهم لإنجاز بحثهم ، و ذلك حسب القانون الداخلي المتبع لديكم ، وهذا حتى يتسنى لهم التحضير الجيد لإعداد البحث .

و أخيرا تقبلوا منا فائق التقدير و الاحترام و التقدير.

حرر سعيدة في: 05 ديسمبر 2022

رئيس القسم

رئيس قسم العلوم التجارية

وحدة مصلحة التسيير  
EPE / SPA / CHIF / PCHIF / Unité