



جامعة غرداية - الجزائر -



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم التجارية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

في ميدان: العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

تخصص تسويق الخدمات

بعنوان:

مساهمة التسويق الداخلي في رضا موظفي الإدارات العمومية

دراسة حالة مؤسسة الرقابة الميزانية لبلدية متليلي - وبلدية متليلي

تحت إشراف الأستاذ: د. محجوبي محمد الأخضر

إعداد الطالبة:

- كلثوم هواري

السنة الجامعية: 2025/2024

إهداء

أهدي ثمرة جهدي هذا إلى عائلتي الصغيرة والكبيرة

إلى كل طلبة السنة ثانية ماستر تخصص تسويق الخدمات دفعة 2024.

إلى كل من ذكره قلبي ولم يخطه قلبي.

كثوره

شكر وعرفان

الحمد والشكر لله عدد خلقه ورضا نفسه وزنة عرشه ومداد كلماته،

الحمد والشكر لله الذي أماننا على إتمام هذا العمل

نتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ المشرف "محبوبي محمد الأخضر" على تفرقه

وقبوله الإشراف على هذا العمل، كما نشكره على نصحته وإرشاداته ومجهوداته، فجزاه

الله كل خير

إلى كل الأستاذة الكرام بجامعة غرداية.

إلى زملاء الدراسة في قسم العلوم التجارية

إلى كل مسيري وعمال مؤسسة الرقابة الميزانية وعمال بلدية متليلي على تعاونهم

الذي مكّنني من إجراء الدراسة الميدانية.

وأشكر كل من ساهم في هذا العمل المتواضع من بعيد أو من قريب

كلهم

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة التسويق الداخلي في تحقيق رضا موظفي الإدارات العمومية ، من خلال دراسة تأثير عناصره الأربعة والمتمثلة في (الوظيفة، الالتزام، التوزيع، الترويج الداخلي) في تحقيق رضا موظفي الإدارات العمومية (مؤسسة الرقابة الميزانية لبلدية متليلي، وبلدية متليلي)، أتتبت الدراسة المنهج الوصفي وباستخدام أداة الاستبيان تم جمع البيانات من عينة الدراسة والمكونة من 60 مفردة، بعدها تم تحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الاحصائي IBM SPSS Statistics 26، أهم ما توصلت إليه هذه الدراسة هو أن هناك مساهمة قوية وإيجابية لأنشطة التسويق الداخلي في تحقيق رضا موظفي الإدارات العمومية ويعتبر تحسين هذه الأنشطة مدخلا أساسيا لتحقيق مستويات أعلى من هذا الرضا الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: تسويق داخلي، عناصر التسويق الداخلي، رضا وظيفي.

Abstract:

This study aimed to evaluate the extent to which internal marketing contributes to employee job satisfaction in public administrations by analyzing the impact of its four elements: job design, commitment, distribution, and internal promotion. The research focused on employees of two public entities: the Budget Control Authority of Metlili Municipality and the Metlili Municipality itself. A descriptive methodology was employed, and data were collected using a questionnaire distributed to a sample of 60 individuals. The data were subsequently analyzed using IBM SPSS Statistics 26 software.

The study's main findings indicated a strong and positive correlation between internal marketing activities and job satisfaction among public administration employees. Enhancing these activities is regarded as a pivotal strategy for achieving higher levels of employee satisfaction.

Keywords: Internal marketing, internal marketing elements,

قائمة المحتويات

فهرس المحتوى	
	إهداء
	شكر وعرهان
	ملخص
	قائمة المحتويات
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
	قائمة الملاحق
أ-ز	مقدمة
9	الفصل الأول: الإطار النظري للتسويق الداخلي والرضا الوظيفي
10	تمهيد
11	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للدراسة
11	المطلب الأول: ماهية التسويق الداخلي
25	المطلب الثاني: ماهية الرضا الوظيفي
35	المطلب الثالث: التسويق الداخلي في ظل تحقيق الرضا الوظيفي
36	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
36	المطلب الأول: دراسات تتعلق بالتسويق الداخلي ورضا العاملين (الرضا الوظيفي).
40	المطلب الثاني: دراسات تتعلق بالعلاقة بين التسويق الداخلي والرضا الوظيفي
42	المطلب الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة
45	خلاصة الفصل
46	الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة
47	تمهيد
48	المبحث الأول: تقديم المؤسسات محل الدراسة
48	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة الرقابة الميزانية لبلدية متليلي
49	المطلب الثاني: التعريف بمؤسسة بلدية متليلي
51	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة
51	المطلب الأول: تحديد مجتمع وعينة الدراسة.
52	المطلب الثاني: طريقة جمع البيانات
57	المبحث الثالث: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة
57	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة
66	المطلب الثاني: مناقشة النتائج واختبار الفرضيات
76	خلاصة الفصل
78	خاتمة
83	قائمة المراجع

قائمة الأشكال
والجداول والملاحق

قائمة الأشكال

و	الشكل رقم 1: يوضح النموذج النظري للبحث
21	الشكل رقم 2: يوضح نموذج بيرى في التسويق الداخلي
22	الشكل رقم 3: يوضح نموذج "كرونروس" في التسويق الداخلي
23	الشكل رقم 4: يوضح نموذج رفيق وأحمد في التسويق الداخلي
57	الشكل رقم 5: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس
58	الشكل رقم 6: يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن
59	الشكل رقم 7: يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي
59	الشكل رقم 8: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة
81	الشكل رقم 9: يوضح النموذج النهائي للدراسة

قائمة الجداول	
52	الجدول رقم 1: يوضح عدد الاستثمارات الموزعة على عينة الدراسة
52	الجدول رقم 2: يوضح درجات الموافقة حسب مقياس "ليكرت الثلاثي"
53	الجدول رقم 3: يوضح توزيع مجال المتوسطات وفق سلم ليكرت الثلاثي
54	الجدول رقم 4: يوضح الاتساق الداخلي لعبارة المحور الأول
55	الجدول رقم 5: يوضح الاتساق الداخلي لعبارة المحور الثاني
56	الجدول رقم 6: يوضح معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبيان
57	الجدول رقم 7: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس
58	الجدول رقم 8: يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن
59	الجدول رقم 9: يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي
59	الجدول رقم 10: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة
60	الجدول رقم 11: يوضح استجابة أفراد العينة حول عنصر الوظيفة
61	الجدول رقم 12: يوضح استجابة أفراد العينة حول عنصر الالتزام
62	الجدول رقم 13: يوضح استجابة أفراد العينة حول عنصر التوزيع
63	الجدول رقم 14: يوضح استجابة أفراد العينة حول عنصر الترويج الداخلي
64	الجدول رقم 15: يوضح استجابة أفراد العينة حول أبعاد الرضا الوظيفي
68	الجدول رقم 16: يوضح نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية
69	الجدول رقم 17: يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار مساهمة التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي
70	الجدول رقم 18: يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الوظيفة في تحقيق الرضا الوظيفي
71	الجدول رقم 19: يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر بعد الالتزام على الرضا الوظيفي
72	الجدول رقم 20: يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر عنصر التوزيع على الرضا الوظيفي
73	الجدول رقم 21: يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر عنصر الترويج الداخلي على الرضا الوظيفي
74	الجدول رقم 22: يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر التسويق الداخلي على رضا موظفي الإدارات العمومية تعزى للمتغيرات الشخصية.

قائمة الملاحق

88	الملحق رقم 1: استمارة الاستبيان
90	الملحق رقم 2: مخرجات برنامج SPSS لقياس الاتساق الداخلي لعبارات محاور الدراسة
92	الملحق رقم 3: مخرجات برنامج SPSS لقياس ثبات محاور الاستبيان
92	الملحق رقم 4: مخرجات برنامج SPSS لقياس التكرارات والنسب المئوية لمحور البيانات الشخصية
92	الملحق رقم 5: مخرجات برنامج SPSS للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور التسويق الداخلي
94	الملحق رقم 6: مخرجات برنامج SPSS للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الرضا الوظيفي
94	الملحق رقم 7: مخرجات برنامج SPSS للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية
95	الملحق رقم 8: مخرجات برنامج SPSS لنتائج تحليل الانحدار البسيط والمتعدد لاختبار فرضيات الدراسة

مقدمة

أ. توطئة:

في ظل بيئة الأعمال المعاصرة أين تشتد حدة المنافسة وتتعدد جوانبها، أصبح من الضروري على المنظمات تطوير قدراتها التنافسية والاستثمار في مختلف مواردها، خاصة الموارد البشرية التي تعتبر المحرك الأساسي لكافة العمليات والأنشطة داخل وخارج المنظمة لذلك، توجهت المنظمات نحو الاستثمار بقوة في تطوير وتلبية الاحتياجات المتنوعة للأفراد العاملين، باعتبارها مدخلاً رئيسياً لتحقيق التميز والتفوق في بيئة الأعمال التنافسية. في هذا السياق، برز مفهوم التسويق الداخلي كإحدى الاستراتيجيات البارزة التي تهدف إلى الكشف عن احتياجات العاملين والعمل على إشباعها، حيث ينظر التسويق الداخلي إلى العاملين على أنهم عملاء داخليين يجب توفير مجموعة من البرامج لهم، بهدف المساعدة في تلبية رغباتهم المهنية والشخصية، وتكمن أهمية هذه الممارسات في تأثيرها على مستويات المهارات والكفاءات والقدرات الخاصة بفريق العمل، مما ينعكس بدوره على الأداء الكلي للمنظمات والوصول إلى الأهداف المرسومة.

وعليه فإن دور التسويق تجاوز مجرد تقديم المنتجات والخدمات للبيع، ليشمل الاهتمام بشكل متزايد بالموظفين والعملاء على حد سواء، باعتبارهم زبائن داخليين في سوق داخلي، يقدم هذا السوق الداخلي مجموعة من الخدمات والمنافع التي تهدف إلى تعزيز قدرات ومهارات الموظفين، ورفع مستويات أدائهم الوظيفي.

في هذا السياق، أدركت العديد من المؤسسات الخدمية الفوائد الجوهرية المترتبة على تطبيق مفهوم التسويق الداخلي، فهذه المؤسسات تسعى جاهدة لتحقيق التميز في الخدمات التي تقدمها لعملائها وموظفيها على حد سواء، لذلك تنبع أهمية التسويق الداخلي من الدور المحوري الذي يلعبه العنصر البشري كمكون رئيسي في عملية تقديم الخدمات. فعالية عمليات الإنتاج الخدمية تتطلب من الموظفين في المنظمة توفير مدخلات هامة في عملية إنتاج الخدمة، سواء عند نقطة الخدمة المباشرة أو في أي نقطة أخرى من عمليات الإنتاج.

في هذا الصدد، يدرس الرضا الوظيفي ويحلل العناصر والطرق التي تعتمدها الإدارة في المؤسسات لتحسين ظروف العمل للموظفين، وزيادة أداء المؤسسة، وتلبية رغباتهم واحتياجاتهم، فكلما كانت بيئة العمل مقبولة ومرضية للموظفين، ارتفعت مستويات الرضا الوظيفي لديهم، مما ينعكس بدوره على تحقيق أداء وظيفي أفضل، وولاء أكبر للعملاء.

ب. إشكالية الدراسة

في هذا السياق، تأتي إشكالية هذه الدراسة لتسلط الضوء على مساهمة التسويق الداخلي بعناصره الأربع (الوظيفة، الالتزام، التوزيع، الترويج الداخلي) في رضا الموظفين في كل من الإدارتي العمومية: الرقابة الميزانية لبلدية متليلي، وبلدية متليلي.

ما مدى مساهمة التسويق الداخلي في تحقيق رضا موظفي الإدارات العمومية (مؤسسة الرقابة الميزانية لبلدية متليلي، وبلدية متليلي) ويندرج ضمن الإشكالية المطروحة الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مدى مساهمة عنصر الوظيفة على رضا موظفي الإدارات العمومية محل الدراسة؟
- ما مدى مساهمة عنصر الالتزام في تحقيق رضا موظفي الإدارات العمومية محل الدراسة؟
- ما مدى مساهمة عنصر التوزيع في تحقيق رضا موظفي الإدارات العمومية محل الدراسة؟
- ما مدى مساهمة عنصر الترويج الداخلي في تحقيق رضا موظفي الإدارات العمومية محل الدراسة؟
- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في أثر التسويق الداخلي على رضا موظفي الإدارات العمومية تُعزى للمتغيرات الشخصية؟

ت. فرضيات الدراسة

اعتمادا على التساؤلات السابقة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: هناك مساهمة لأنشطة التسويق الداخلي في تحقيق رضا موظفي الإدارات العمومية (مؤسسة الرقابة الميزانية لبلدية متليلي، وبلدية متليلي)

الفرضيات الفرعية:

- هناك مساهمة لعنصر الوظيفة على رضا موظفي الإدارات العمومية محل الدراسة.
- هناك مساهمة لعنصر الالتزام في تحقيق رضا موظفي الإدارات العمومية محل الدراسة.
- هناك مساهمة لعنصر التوزيع في تحقيق رضا موظفي الإدارات العمومية محل الدراسة.
- هناك مساهمة للترويج الداخلي في تحقيق رضا موظفي الإدارات العمومية محل الدراسة.
- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في أثر التسويق الداخلي على رضا موظفي الإدارات العمومية تعزى للمتغيرات الشخصية.

ث. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- معرفة مدى مساهمة التسويق الداخلي في تحقيق رضا موظفي الإدارات العمومية.
- تحديد مدى مساهمة عناصر التسويق الداخلي، على الرضا الوظيفي في الإدارات العمومية.
- التطلع للوصول إلى حلول لتسهيل ممارسات التسويق الداخلي في الإدارات العمومية وبالتالي الرفع من درجات الرضا الوظيفي بها.

ج. أهمية الدراسة

■ الأهمية العلمية

- تساهم الدراسة في إثراء المعرفة العلمية حول التسويق الداخلي وتأثيره على رضا موظفي الإدارات العمومية.
- توفر الدراسة إطاراً نظرياً يمكن استخدامه في بحوث مستقبلية حول هذا الموضوع.
- تساعد الدراسة على تطوير أدوات قياس رضا موظفي الإدارات العمومية وتأثير التسويق الداخلي.

■ الأهمية العملية

- تساعد الدراسة المنظمات على فهم أهمية التسويق الداخلي ودوره في تحسين رضا موظفي الإدارات العمومية.
- تقدم الدراسة توصيات عملية للمنظمات حول كيفية تطبيق استراتيجيات التسويق الداخلي لتعزيز رضا موظفي الإدارات العمومية.
- تساعد الدراسة على تحسين بيئة العمل وجعلها أكثر جاذبية للموظفين، مما يساهم في زيادة الإنتاجية والاحتفاظ بالكفاءات.

ح. أسباب اختيار الموضوع

لاختيار موضوع الدراسة هناك دوافع ذاتية وأخرى مادية ارتأينا تحصيلها كما يلي:

○ الدوافع الذاتية

- الرغبة الشخصية والميول الذاتي في دراسة مثل هذه المواضيع
- البحث في هذا الموضوع فرصة لتعميق فهم للتسويق الداخلي وتأثيره على رضا موظفي الإدارات العمومية، مما يعزز معرفتنا وخبرتنا في هذا المجال.
- الفضول العلمي لدراسة العلاقة بين مفاهيم التسويق الداخلي و رضا موظفي الإدارات العمومية واستكشاف كيفية تأثير الأول على الأخير.

○ الدوافع الموضوعية

- معرفة إيجابيات وسلبيات التسويق الداخلي في تعزيز رضا موظفي الإدارات العمومية.
 - التأكد من نجاح الدور الذي يقوم به التسويق الداخلي في تحسين بيئة العمل.
 - الشعور بأهمية الموضوع خاصة مع التغيرات المستجدة والتطورات الحديثة في بيئة العمل.
 - البحث عن السبل الكفيلة التي يمكنها دراسة كامل حيثيات الموضوع من مختلف الجوانب.
- خ. حدود الدراسة

- **المجال المكاني:** يتمثل في كل من الإداري العمومية: مؤسسة الرقابة الميزانية لبلدية متليلي، وبلدية متليلي.
 - **المجال الزمني:** استغرقت مدة إنجاز الدراسة ثلاثة أشهر من بداية شهر جوان إلى غاية نهاية شهر أوت 2024. (دورة استدرائية)
 - **المجال البشري:** يتمثل في موظفي مؤسسة الرقابة الميزانية لبلدية متليلي، وبلدية متليلي.
- د. منهجية الدراسة والأدوات

تندرج هذه الدراسة ضمن الدراسات الكمية، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي في تحديد خصائص الظاهرة ووصف العلاقة القائمة بين متغيراتها. وذلك من خلال إجراء مسح نظري في الأدبيات المتعلقة بالتسويق الداخلي والرضا الوظيفي، ومن أجل تحقيق نوع من الربط بين الجانب النظري والتطبيقي، تم الاعتماد على أسلوب التحليل لتحليل البيانات التي تم جمعها بواسطة أداة الاستبيان لاستطلاع آراء عينة الدراسة، وذلك باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (IBM SPSS Statistics) 26.

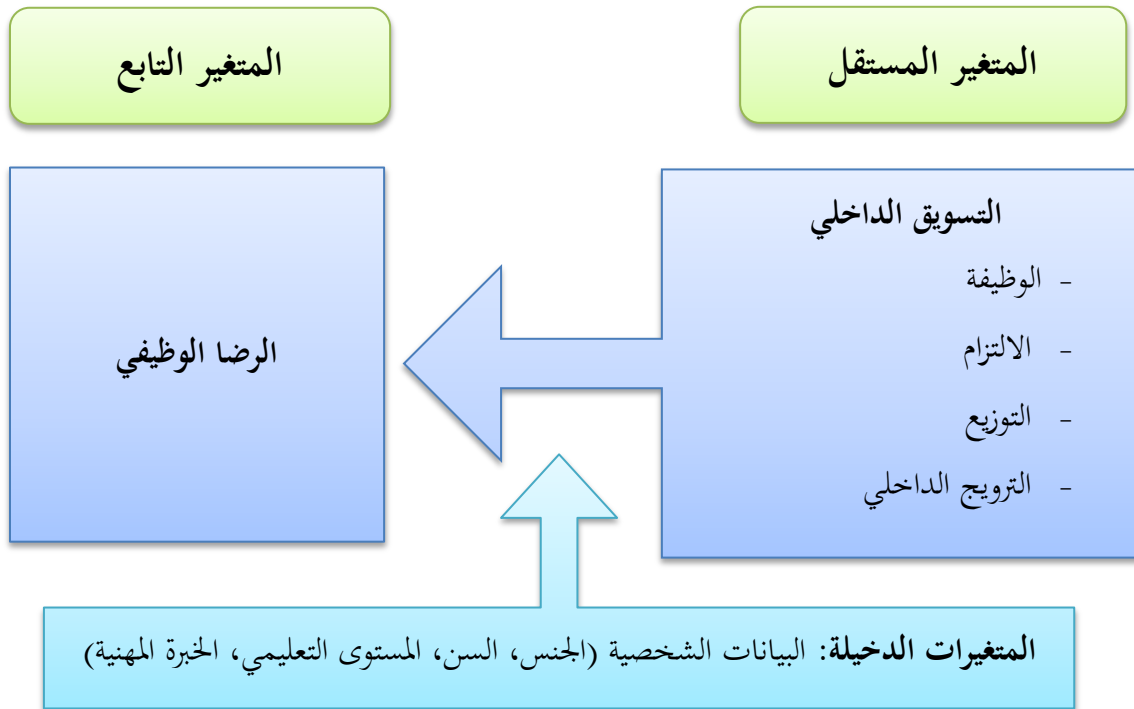
ذ. تقسيمات البحث

- في دراستنا لموضوع مساهمة التسويق الداخلي في رضا موظفي الإدارات العمومية، تم تضمين دراستنا بمقدمة عامة ثم تقسيم البحث إلى فصلين:
- **الفصل الأول:** الموسوم بـ: **الإطار النظري للتسويق الداخلي والرضا الوظيفي**، تم تقسيمه إلى مبحثين الأول بعنوان: **الأدبيات النظرية للدراسة** يتناول المفاهيم الأساسية للتسويق الداخلي وكذا الرضا الوظيفي، أما المبحث الثاني فهو تحت عنوان: **الدراسات السابقة**، وتم التطرق فيه للدراسات السابقة العربية منها والأجنبية والتي لها علاقة بموضوع بحثنا والتعقيب عليها.

- الفصل الثاني والمعنون ب: الجانب التطبيقي للدراسة، تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، المبحث الأول خصص للتقديم بالمؤسستين محل الدراسة، ثم عرض الاجراءات المنهجية للدراسة في المبحث الثاني، أما المبحث الثالث تم التطرق فيه إلى عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة. وفي الأخير نختتم موضوعنا بخاتمة تشمل خلاصة الموضوع واختبار للفرضيات ثم عرض للنتائج المتوصل إليها، وأخيرا تقدم اقتراحات بناء على النتائج المتوصل إليها، إضافة إلى أفاق البحث.
- ر. أنموذج الدراسة:

- المتغير المستقل: التسويق الداخلي بعناصره الأربع (الوظيفة، الالتزام، التوزيع، الترويج الداخلي)
- المتغير التابع: الرضا الوظيفي
- المتغيرات الدخيلة: البيانات الشخصية المتعلقة بعينة الدراسة (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية)

الشكل رقم 1: يوضح النموذج النظري للبحث



ز. صعوبات الدراسة

عند إجراء دراستنا حول مساهمة التسويق الداخلي في رضا موظفي الادارات العمومية (مؤسسة الرقابة الميزانية بلدية متليلي، وبلدية متليلي)، واجهتنا العديد من الصعوبات والتحديات التي يجب التصدي لها بطريقة علمية دقيقة لضمان نتائج موثوقة وذات مصداقية، ومن أبرز هذه الصعوبات ما يلي:

- صعوبة قياس مفهوم التسويق الداخلي بشكل شامل ودقيق، نظرًا لتعدد جوانبه وأبعاده المختلفة التي تتراوح بين الملموسة والمعنوية.
- صعوبة الفصل بين تأثير التسويق الداخلي وغيره من العوامل الأخرى على مستويات الرضا الوظيفي للعاملين.
- صعوبة الحصول على بيانات دقيقة وموثوقة من المؤسسة محل الدراسة.
- التحديات المرتبطة بجمع البيانات من مؤسستين مختلفتين، وتنوع الخصائص الديموغرافية والوظيفية للموظفين، ما قد يؤثر على دقة النتائج وقابلية تعميمها.

الفصل الأول

الإطار النظري للتسويق

الداخلي والرضا الوظيفي

تمهيد

في ظل التغيرات السريعة التي يشهدها العالم، أصبحت المؤسسات والإدارات العمومية مطالبة بتبني استراتيجيات متطورة ومبتكرة لتعزيز رضا موظفيها وتحفيزهم نحو تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة. وهنا يبرز التسويق الداخلي كأداة فعالة تهدف إلى تعزيز الروح المعنوية للموظفين وتطوير بيئة عمل إيجابية، حيث يركز هذا النوع من التسويق على اعتبار الموظفين كعملاء داخليين، يجب فهم احتياجاتهم ومتطلباتهم والعمل على تلبيتها بشكل يعزز من ولائهم وانتمائهم للمؤسسة، فإن رضا الموظفين في هذه الإدارات يعد محورًا أساسيًا لرفع كفاءة الأداء وتحسين جودة الخدمات المقدمة.

يركز هذا الفصل على استعراض الإطار النظري المتعلق بمفهوم التسويق الداخلي والرضا الوظيفي، باعتبارهما المحاور الأساسية لهذه الدراسة، حيث سيتم تقديم عرض شامل للأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة، بهدف تسليط الضوء على أهمية هذين المفهومين، وتحديد أبعادهما إضافة إلى استكشاف العلاقة المحتملة بينهما.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للدراسة

في إطار البحث في مجال التسويق وعلاقته بالرضا الوظيفي، يتعين علينا استعراض الأدبيات النظرية ذات الصلة من أجل إرساء الأسس المفاهيمية والفكرية للدراسة، ومن خلال دراسة هذه الأدبيات، نسعى إلى اشتقاق إطار نظري متين يمكن اختباره تجريبياً لتقديم رؤى جديدة حول هذا الموضوع الحيوي في مجال التسويق، ومن خلال هذا المبحث سنتطرق لماهية التسويق وكذا ماهية الرضا الوظيفي وذلك بتقسيمنا لهذا الأخير لمطالب يتجلى مضمونها فيما يلي:

المطلب الأول: ماهية التسويق الداخلي

في إطار دراسة التسويق الداخلي وأهميته في المؤسسات ارتأينا التطرق من خلال هذا المطلب إلى مفهومه وأبعاده وكذا خصائصه كما يلي:

أولاً: مفهوم التسويق الداخلي

من المعروف أنه لا يوجد تعريف موحد ومتفق عليه للتسويق الداخلي، إذ ظهرت العديد من المحاولات والأفكار لتقديم مفهوم واضح لهذا المصطلح. وفيما يلي سنستعرض بعضاً من هذه التعريفات:

- عرّف بيرى " Berry 1981 " التسويق الداخلي على أنه: " اعتبار الموظفين كزبائن داخليين والوظائف منتجات داخلية، حيث يتم تقديم هذه المنتجات بطريقة تلبي رغبات واحتياجات الزبائن الداخليين، مع مراعاة أهداف المنظمة".¹

- تعريف كوبر وكرونين " Coper and Cronin 2000 " : التسويق الداخلي يُعرّف على أنه محاولات المنظمة لتعليم وتحفيز وإدارة الموارد البشرية بشكل عام لتحسين جودة تقديم الخدمات.²

- كما عرفه كل من رفيق وأحمد " Rafiq & Ahmed 2002 " على أنه " تلك الجهود المخططة والقائمة على استخدام المدخل التسويقي للقضاء على المقاومة التنظيمية للتغيير تحقيق التعامل والتكامل الوظيفي بين

¹ Salomão Alencar de Farias, **Internal Marketing (IM): a literature review and research propositions for service excellence**, BBR - Brazilian Business Review, vol. 7, núm. 2, mayo-agosto, 2010, p100.

² Mekonnen, Geleta. **The Effect of Internal Marketing on Organizational Commitment of Employees: The Case of Commercial Bank of Ethiopia**, Addis Ababa University School of Commerce, Marketing Management Graduate Program, Ethiopia, 2017, p13.

الموظفين اتجاه التنفيذ الفعال لاستراتيجيات المنظمة الكلية والوظيفية، بشكل يمكن في النهاية من تحقيق رضا المستهلك من خلال موظفين محفزين وموجهين بالمستهلك".¹

- أما فيليب كوتلر "Kotler 2003" فقد عرفه على أنه "العمل الذي تقوم به المؤسسة لتدريب وتحفيز زبائنها الداخليين، وعلى الأخص أولئك الموظفين الذين يتكون مع الزبائن بشكل مباشر، ودعم الخدمة من أجل العمل كفريق لتحقيق رضا وإشباع الزبائن"²

بناءً على ما تم عرضه من تعريفات للتسويق الداخلي، يمكن استنتاج ما يلي:

يُعتبر التسويق الداخلي فلسفة إدارية تتبناها المؤسسات باعتبار موظفيها عملاء داخليين، تسعى من خلالها إلى الاستثمار في العنصر البشري بتلبية احتياجاتهم وإشباع رغباتهم وتدريبهم وتحفيزهم، بالإضافة إلى توفير بيئة عمل مناسبة، بما يضمن تقديمهم لخدمات ذات جودة عالية للزبائن الخارجيين، وبالتالي تحقيق رضاهم ووفائهم للمنظمة.

ثانياً: أهمية وأهداف التسويق الداخلي

في هذا الفرع، سنتناول أهمية التسويق الداخلي كاستراتيجية تسهم في تحسين بيئة العمل وتعزيز التزام الموظفين. كما سنستعرض الأهداف الرئيسية للتسويق الداخلي ودوره في تحقيق الأداء المؤسسي الفعال:

أ- أهمية التسويق الداخلي

إن أهمية التسويق الداخلي تنبع من أهمية المورد البشري ومدى كفاءته في خدمة العميل الخارجي وإيجازاً يمكن ذكر أهمية التسويق الداخلي فيما يلي:

- يشجع العاملين على أداء أعمالهم بأفضل طريقة.
- يمكن العاملين ويمنحهم المسؤولية فوفقاً لمفهوم التسويق الداخلي يعتبر كل قسم من أقسام المؤسسة مسؤولاً عن جودة مخرجاته.
- يؤهل العاملين إلى تقديم خدمة ممتازة للعملاء.

¹ Rafiq.M,Ahmed.P.Internal marketing , tools and concepts for customer –Focused management, Butterworth-Heinmann,P:6

² جميلة بن نيلي، أثر التسويق الداخلي على جودة الخدمة في المؤسسات الصحية، مجلة دراسات وأبحاث المجلة العربية لأبحاث والدراسات في العلوم الانسانية والاجتماعية، م11، ع4، الجزائر، أكتوبر 2010، ص454.

- يساعد على الاحتفاظ بالعاملين من خلال الاهتمام بكل فرد داخل المؤسسة وتلبية حاجاته ورغباته.
- يخلق التنسيق الجيد والتعاون بين إدارات المؤسسة.¹

وهناك العديد من الفوائد والمزايا التي يحصل عليها الموظفون من تنفيذ برامج التسويق الداخلي أهمها:²

- تحقيق الرضا لدى العاملين

يعد تحقيق الرضا والاستقرار لدى العاملين من أبرز المزايا التي يمكن الحصول عليها من تطبيق برامج التسويق الداخلي. يتم ذلك من خلال التعرف وتلبية متطلبات واحتياجات العاملين.

- تطوير وتحسين مستوى أداء العامل

ينتفع المنتسب بصورة واضحة من هذه البرامج، حيث توفر هذه البرامج الظروف المناسبة وبرامج التدريب والتطوير وفعاليات أخرى مساهمة في تعزيز أداء المنتسب وتقوية اعتزازه بالعمل الذي يقوم به.

- تحسين العلاقات بين العاملين:

حيث تعمل تلك البرامج على تحسين العلاقات بين المنتسبين من خلال تغيير نظرهم لبعض، مما يعزز الشعور بالانتماء للوحدة ويشعره بالارتياح.

في ضوء ما تم عرضه، يتبين أن للتسويق الداخلي أهمية بالغة في المؤسسات الحديثة، حيث يُعتبر المورد البشري من أهم رأس المال الذي تمتلكه المنظمات، فالتسويق الداخلي يعمل على تحفيز العاملين وتمكينهم من تقديم أفضل مستويات الأداء، كما يساهم في تعزيز الانتماء والولاء التنظيمي لديهم، علاوة على ذلك يساعد التسويق الداخلي على تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء من خلال ضمان رضا وإشباع احتياجات العاملين، الأمر الذي ينعكس بشكل إيجابي على سمعة المؤسسة وقدرتها التنافسية في السوق، لذا فإن تبني استراتيجية فعالة للتسويق الداخلي يُعد ضرورة ملحة لضمان نجاح المنظمات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية على المدى البعيد.

ب- أهداف التسويق الداخلي

بناءً على ما تقدم، يتضح أن فلسفة التسويق الداخلي تستند إلى جملة من الأنشطة والجهود الرامية إلى القضاء على المقاومة التنظيمية للتغيير من قبل الموظفين، وتقليل حدة الصراعات بين الوظائف والأقسام، فضلاً عن تحقيق

¹ هواري معراج وآخرون، مرجع سابق، ص 177.

² نعم خالد عبد الأمير، حسين رحيمي كلور، "تأثير إجراءات التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي"، مجلة دراسات متقدمة في المالية والمحاسبة، ع02، الجزائر، 2023، ص 46.

التنسيق والتكامل في تنفيذ الاستراتيجيات المؤسسية، ويُنظر إلى التسويق الداخلي على أنه آلية فعالة لتطوير بيئة تسويقية داعمة للتوجه نحو العملاء، إذ يعمل على إثارة دافعية الموظفين وتحقيق رضاهم، والحد من الانعزالية بين الأقسام والإدارات المختلفة من خلال تعزيز الاتصال والتفاعل الداخليين، وتبعاً لذلك فإن التسويق الداخلي يتم النظر إليه كميكانيزم يمكنه تحقيق ما يلي¹:

- تطوير بيئة تسويقية تدعم المواقف الخاصة وسلوك التوجه نحو العملاء.
- إثارة دافعية (تحفيز) الموظفين وتحقيق رضاهم.
- التعاون والتكامل الوظيفي (التنسيق الوظيفي).
- تخفيض درجة الانعزالية بين الأقسام والإدارات المختلفة الاتصال والتفاعل الداخليين).
- تطوير و تحسين مستوى أداء العامل : يعتبر العامل أول المستفيدين من برامج التسويق الداخلي لأنها تعمل على توفير كافة الظروف الملائمة، بالإضافة إلى برامج التدريب والتطوير و غيرها من الأنشطة التي تدخل ضمن برامج التسويق الداخلي و التي تساهم في تحسن أداء العامل و بالتالي زيادة اعترازه بالعمل الذي يقوم به.

في ضوء ما تقدم، يتضح أن التسويق الداخلي يهدف إلى تحقيق عدة غايات استراتيجية على مستوى المؤسسة، تتمثل في خلق بيئة تنظيمية داعمة للتوجه نحو العملاء، وتعزيز الدافعية والرضا الوظيفي لدى الموظفين، فضلاً عن تحقيق التعاون والتكامل بين مختلف الوظائف والأقسام، والحد من الانعزالية والصراعات بينها من خلال تعزيز الاتصال والتفاعل الداخليين، كما يسعى التسويق الداخلي إلى تطوير وتحسين مستوى أداء العاملين من خلال توفير الظروف الملائمة وبرامج التدريب والتطوير اللازمة لتنمية قدراتهم ومهاراتهم، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على مستوى اعترازهم بالعمل الذي يقومون به.

وبناءً على ذلك، يمكن اعتبار التسويق الداخلي آلية استراتيجية شاملة تستهدف تعبئة الموارد البشرية في المؤسسة وتحفيزها لتحقيق أهدافها التنظيمية والتسويقية على حد سواء، من خلال خلق بيئة عمل إيجابية وتكاملية، تدعم التوجه نحو العملاء وتضمن تقديم أفضل مستويات الخدمة لهم.

ثالثاً: خصائص وأبعاد التسويق الداخلي

¹ صالح عياد، رضوان عينوس، التسويق الداخلي كمفهوم لإدارة الموارد البشرية وأثره على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي (دراسة تطبيقية على العاملين في جامعة أدرار)، مجلة إيليزا للبحوث والدراسات، المركز الجامعي إيلوي، ع 1، الجزائر، 2016، ص 60.

يُعد التسويق الداخلي مفهوماً شاملاً وبعيد المدى، يتجاوز كونه مجرد أداة إدارية آنية أو حملة ترويجية عابرة، فهو يستند إلى فلسفة تنظيمية متكاملة، تركز على مجموعة من الخصائص والأبعاد الأساسية التي تحدد نطاقه وآليات تطبيقه داخل المؤسسات، ولفهم جوهر هذا المفهوم وكيفية الاستفادة من إمكاناته على نحو فعال، لا بد من استعراض هذه الخصائص والأبعاد بشكل مفصل والوقوف على دلالاتها العملية والتطبيقية في بيئة الأعمال المعاصرة كما يلي:

أ- خصائص التسويق الداخلي

يتميز التسويق الداخلي بمجموعة من الخصائص الجوهرية التي تنبع من تكامل تطبيقات إدارة الموارد البشرية والإدارة التسويقية، ويمكن إيجاز أبرز هذه الخصائص فيما يلي¹:

■ التسويق الداخلي ليس مجرد أنشطة منفصلة، بل هو عملية متكاملة تشمل برامج خدمة العملاء وضمان الجودة، ويُعتبر الهيكل الأساسي لأنشطة التسويق الخارجي.

■ التسويق الداخلي هو عملية اجتماعية بامتياز، حيث يتم تطبيقه داخل المنظمة لإدارة العلاقة بين المنظمة والعاملين فيها بشكل فعال.

■ التسويق الداخلي هو عملية إدارية شاملة، تعمل على تكامل الوظائف المختلفة في المنظمة من خلال التأكد من امتلاك جميع العاملين للمعرفة والخبرة اللازمة لشغل وظائفهم بكفاءة وفهم كيفية تلبية احتياجات ورغبات العملاء الخارجيين، فضلاً عن تحفيزهم لتحقيق أداء متميز في أعمالهم.

وبالتالي يتضح أن التسويق الداخلي هو مفهوم استراتيجي شامل، يجمع بين أبعاد اجتماعية وإدارية متكاملة، بهدف خلق بيئة عمل داعمة للتوجه نحو العملاء، وتعزيز كفاءة وفعالية الموارد البشرية في المنظمة من أجل تحقيق أهدافها التسويقية والتنافسية على حد سواء.

ب- أبعاد التسويق الداخلي

للتسويق الداخلي أبعاد تتمثل فيما يلي²:

¹ علاء عبد الكريم هادي البلداوي، منى عبد الحسين الزهيري، "التسويق الداخلي وأثره في الرضا الوظيفي" - بحث تطبيقي في شركات التأمين العراقية العامة -، المعهد العالي للدراسات المالية والمحاسبية، م02، ع01، العراق، 2019، ص31.

² رضوان عيونس، صالح عياد، التسويق الداخلي كمفهوم لإدارة الموارد البشرية وأثره على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي (دراسة تطبيقية على العاملين في جامعة أدرار)، "دفاتر ميكاس"، ع02، الجزائر، 2018، ص149.

■ الحوافز والمكافآت

حيث تسعى المنظمة الى التأثير على التنفيذ والالتزام أي التأثير على سلوك الزبون الداخلي، بغرض الحصول على الاداء المطلوب، وبالتالي لا بد من وجود حوافز تدفع الأفراد نحو الأداء الفعال، فإذا كان الأجر أو المرتب هو المقابل الذي يحصل عليه الفرد كقيمة للوظيفة التي يشغلها، فإن الحافز هو العائد الذي يحصل عليه كنتيجة للتميز في الأداء". وهنا لا بد من التمييز بين نوعين من الحوافز :

■ **الحوافز المادية:** هي التي تشبع حاجات الفرد المادية، وهي حوافز ملموسة تتخذ أشكالاً متنوعة مثل الرواتب الشهرية، الأجر اليومية، والزيادات السنوية، والمكافآت... الخ.

■ **الحوافز المعنوية:** هي تلك التي لا تعتمد على المال في إثارة وتحفيز العاملين على العمل، بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي هو كائن حي له أحاسيس وتطلعات اجتماعية، يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المنظمة فرص الترقية وتقدير جهود العاملين وإشراكهم في صنع القرار... الخ.¹

- التمكين

لا يوجد اتفاق عام على تعريف التمكين فالبعض نظر إليه على أنه وسيلة من وسائل الإدارة، وهناك من اعتبره ممارسة ثقافية تشجع على تحمل المسؤولية الشخصية في اتخاذ القرارات إلى المستويات الدنيا كلما أمكن ذلك. حيث عرف على أنه " امتلاك العاملين الحرية الكافية في أداء عملهم مع مسؤوليتهم الكاملة عن النتائج، و يعرف كل من (Kanango et Conger 1988) التمكين بأنه: " إجراء يؤدي إلى توطيد إيمان الشخص بقدراته الذاتية"K يعني أن التمكين شعور و التزام وظيفي لصيق ناتج عن إحساس الموظف بالقدرة على اتخاذ القرارات، و تحمل المسؤولية، و أنه ينظر إليه على أنه شخص مفكر و يسهم في الأداء و تطويره و ليس مجرد زوج من الأيدي تنفذ ما تؤمر به.²

■ التدريب

¹ رضوان عينوس، صالح عباد، مرجع سابق، ص 149.

² احسان بن علي، عبد الحفيظ بجاوي، دور التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي داخل المنظمات، مجلة الابداع، ع01، الجزائر، 2019، ص 304.

عرف التدريب على أنه: " نشاط منظم مستمر يركز على الفرد لتحقيق تغير في معارفه ومهاراته، وقدراته الفنية، لمقابلة احتياجات محددة في الوضع الراهن و المستقبلي، في ضوء متطلبات العمل الذي يقوم به، وتطلعاته المستقبلية في إطار المؤسسة التي يعمل بها . " فالتدريب عملية صقل وتنمية للمهارات في سياق معرفي ومنهجي علمي ، كما أن التدريب هو نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في عمله .

وتكمن أهمية التدريب في البحث عن البرامج التدريبية التي تمكن الأفراد من معرفة المنظمة وأهدافها، والتي تساهم بشكل كبير في رفع درجة كفاءة أفرادها وولاءهم من خلال:¹

- زيادة الإنتاجية و الأداء التنظيمي، إذ أن إكساب العاملين المهارات و المعارف اللازمة لأداء وظائفهم، يساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة وتقليل الوقت الضائع والموارد المادية المستخدمة في الإنتاج.
- يساهم التدريب في خلق الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين نحو العمل والمنظمة.
- يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة، وبذلك يرتفع أداء العاملين عن معرفتهم لما تريد المنظمة منهم من أهداف.
- يؤدي إلى ترشيد القرارات الإدارية وتطوير أساليب وأسس ومهارات القيادة الإدارية.
- يساعد على تجديد المعلومات وتحديثها، بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة.

- **الاتصال الداخلي:** تعتبر عملية التواصل وتبادل المعلومات بين كافة المستويات الإدارية والأقسام من بين العوامل الحاسمة في تحقيق النجاح التنظيمي والوصول إلى مستويات الأداء المطلوبة وهنا يبرز دور الاتصال الداخلي باعتباره الوسيلة التي تقوم بهذا الدور، من خلال العمل على نقل المعلومات الانشغالات والأوامر للجهات المعنية، ويعرف الاتصال الداخلي بأنه مجموعة العمليات الاتصالية بين الأفراد أو المجموعات على مختلف المستويات والمجالات التي تهدف إلى تصميم وتنفيذ المهام و تنسيق الأنشطة اليومية والاتصال الداخلي بنوعيه الرسمي والغير رسمي يعتبر من أبرز أدوات التسويق الداخلي التي تركز عليها المنظمات في رفع كفاءة وفعالية العاملين.²

¹ سهام شوشان، نوال بولعود، أثر التسويق الداخلي على أداء المنظمة دراسة حالة مؤسسة تيرصام للعربات الصناعية-باتنة - ، مجلة دراسات وأبحاث اقتصادية في الطاقات المتجددة، ع 1، الجزائر، 2019، ص 200.

² لخضر بوخاتم، صفية بوزار، التسويق الداخلي ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين- دراسة حالة مديرية الكهرباء والغاز بولاية تبسة-، مجلة الإقتصاد الجديد، ع 01، الجزائر، 2022، ص 320.

في ضوء ما تقدم يتضح أن التسويق الداخلي يستند إلى أربعة أبعاد رئيسية تشكل جوهر هذا المفهوم وآلياته التطبيقية داخل المنظمات وبالجمع بين هذه الأبعاد، يتضح أن التسويق الداخلي يسعى إلى خلق بيئة عمل محفزة وداعمة للموظفين، تمكنهم من تحقيق أقصى إمكاناتهم وتوجيه جهودهم نحو تلبية احتياجات العملاء بفعالية.

رابعاً: المزيج التسويقي الداخلي ونماذج التسويق الداخلي

أ- المزيج التسويقي الداخلي¹

بالنظر إلى منطق التوازن الذي يحكم التبادل بين المؤسسة والموظف، فإن على المؤسسة أن تسعى دائماً إلى تطوير جهود تعمل على استمرار هذا التبادل، بما يحقق أهداف الطرفين وذلك من خلال مزيج التسويق الداخلي. وبالعودة على أدبيات التسويق الداخلي، وفيما يتعلق بعناصر أو مكونات مزيج التسويق الداخلي، نجد أن العديد من الباحثين مثل (Gronroos, 1986; Flipo, 1986; Berry, 1981; Trumbly 1982; Arnold, 1989 &)، يقولون بإمكانية تطبيق عناصر المزيج التسويقي (4Ps) على السوق الداخلي.

1. المنتج الداخلي:

هو العمل الخاص بربط محتويات الوظيفة والمؤهلات المطلوبة لها، والحوافز المقررة في شكل يحقق حاجات ورغبات الموظفين والمؤسسة. وكذلك التعامل مع الوظائف على أنها منتجات تتجاوز المهام التي يتعين القيام بها وإيلاء الاعتبار العوامل أخرى غير الأجور المالية. وهذا يعني النظر في احتياجات التدريب، ومستويات المسؤولية، والمشاركة في صنع القرار، والفرص الوظيفية، ويمكن النظر إليه على المستوى الاستراتيجي والتكتيكي، فعلى المستوى الاستراتيجي يعبر عن القيم والمواقف التي يجب أن يتحلى بها الموظف من أجل تنفيذ الخطط أو الاستراتيجيات التي تعتمدها المؤسسة. وعلى المستوى التكتيكي يمكن أن يتضمن القيام بالإجراءات وطرق التعامل الجديدة مع العملاء.

2. السعر الداخلي

السعر في السياق الداخلي للمؤسسة يعادل القيم التي تتلقاها المؤسسة من قبل الموظفين التكلفة التي يدفعها الموظف للمؤسسة. وتتمثل في الالتزام بالعمل وبذل أقصى الجهود لتحقيق أهداف المؤسسة التي ينتمي أو سينتمي إليها. فالمستويات المنخفضة من التزام الموظفين لها عواقب وخيمة على أداء المؤسسة، بحيث تكثر الغيابات ودوران

¹ ناهد هباز، محمود جماد، إدارة مزيج التسويق الداخلي لبناء المزايا التنافسية في المؤسسات - دراسة عينة من المؤسسات الصحية الخاصة -، مجلة ميلان للبحوث والدراسات، م6، ع4، الجزائر 2020، ص 361.

العمل، وإهمال الوظائف والواجبات، فضلا عن الانعكاسات السلبية على حياة الموظفين أنفسهم. كما يمكن أن يشير السعر إلى التكلفة النفسية لقبول العمل في المؤسسة، (تكلفة الفرصة البديلة، وهناك من يرى انه يعني التكلفة النفسية لتبني الطرق الجديدة للعمل أي تكلفة التخلي عن الأساليب المعتادة أو تطبيق الاستراتيجيات الجديدة، أو الانتقال من قسم إلى آخر.

3. التوزيع الداخلي

يشير التوزيع إلى الجوانب الملموسة وغير الملموسة في بيئة العمل بصفة عامة إلى مكان العمل ويشمل :

- موقع القسم الذي يعمل به الموظف والوظيفة في الهيكل التنظيمي.
- البيئة المادية والوسائل التي تساعد على تنفيذ المهام والإجراءات المطلوبة.
- ثقافة المؤسسة والقيم وكل جانب رمزي ومجازي للمؤسسة.
- التنسيق الداخلي بين الموظفين وخاصة موظفي الخط الأمامي والخط الخلفي، والتكامل بين مختلف الأقسام والإدارات.

فمكان العمل في مؤسسة الخدمات قد يكون مشترك بين الموظف والعميل، وبالتالي فالتوزيع الداخلي له أثر مزدوج، ويمثل نقطة تقاطع بين مزيج التسويق الداخلي والخارجي للخدمة، ويلعب دور مهم في تحقيق التطابق بينهما.

4. الترويج الداخلي

الترويج الداخلي يتعلق بالاتصالات داخل المؤسسة ومشاركة المعلومات وتبادل الآراء. وتتم من خلاله تصميم أنظمة الاتصال للربط بين الإدارة والموظفين من جهة وبين الموظفين والعملاء من جهة أخرى " . ويشير الترويج الداخلي إلى كيفية إيصال استراتيجية المؤسسة إلى الموظفين، وجعلهم يفهمون كيف تتناسب وظائفهم مع عملية تنفيذ برامج التسويق بشكل عام وكذلك تعزيز المعرفة والمهارة والوعي لدى موظفين.¹

أ- نماذج التسويق الداخلي

تسير مؤلفات التسويق الداخلي الى وجود ثلاثة نماذج أساسية توضح كيفية تطبيق و تنفيذ التسويق الداخلي وهي:

¹ ناهد هباز، محمود جماد، مرجع سابق، ص 362.

- نموذج بيرري والذي يركز على اعتبار الموظفين مستهلكين.
- نموذج كرونروس والذي يركز على التسويق التفاعلي.
- نموذج أحمد و رفيق والذي يركز على الجمع بين النموذجين السابقين.

و فيما يلي أكثر تفصيل لهذه النماذج:¹

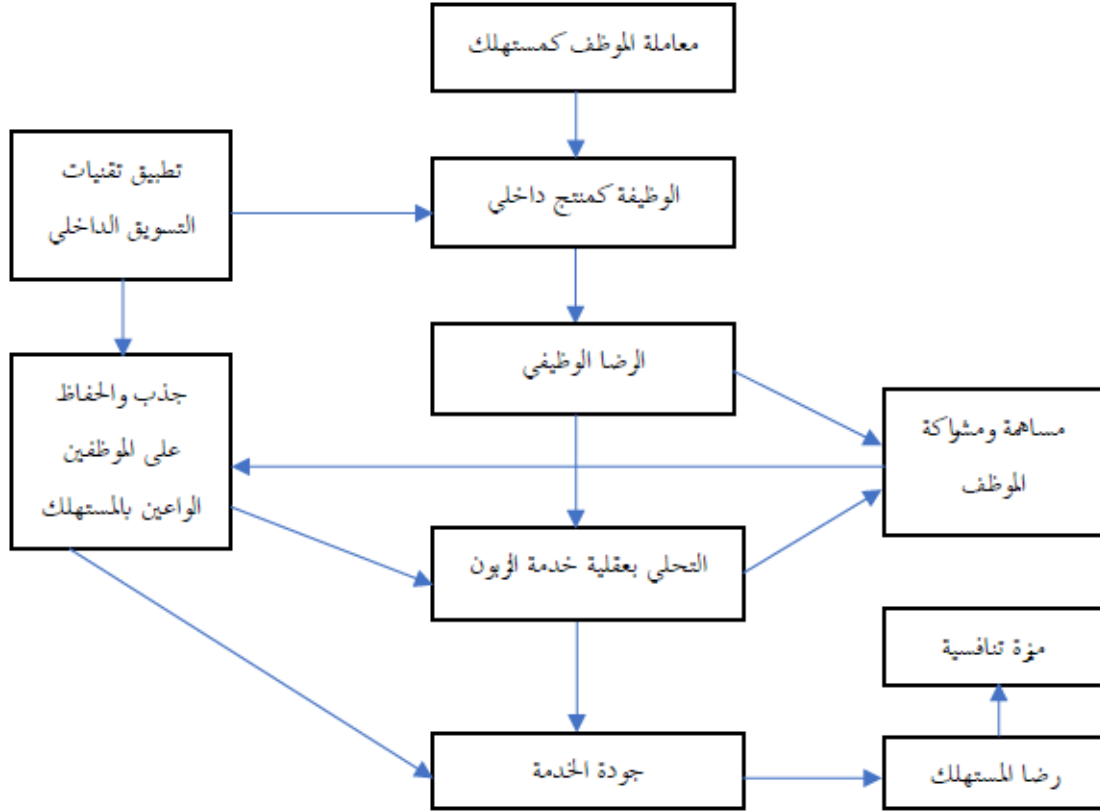
ب- نموذج بيرري

يقوم هذا النموذج على الفرضيات التالية:

- الفرضية الأساسية اعتبار الموظفين كمستهلكين و يتفرع عنها الفرضيتين التاليتين:
 - اعتبار الوظائف منتجات داخلية.
 - تبني التقنيات التسويقية داخليا.

¹ محمد الأخضر محجوبي، التسويق الداخلي في المؤسسات الخدمائية مدخل تحقيق الرضا الوظيفي، دط، النشر الجامعي الجديد، (تلمسان) الجزائر، 2021، ص71

الشكل رقم 2: يوضح نموذج بيرى في التسويق الداخلي



المصدر: محمد الأخضر محجوبي، مرجع سابق، ص 73.

ومن خلال يتضح أن اعتبار الموظفين كمستهلكين وتبني التقنيات التسويقية داخل المنظمة يعني أن على المنظمة

أن تعمل على تصميم و تشكيل الوظائف بطريقة تساهم في:

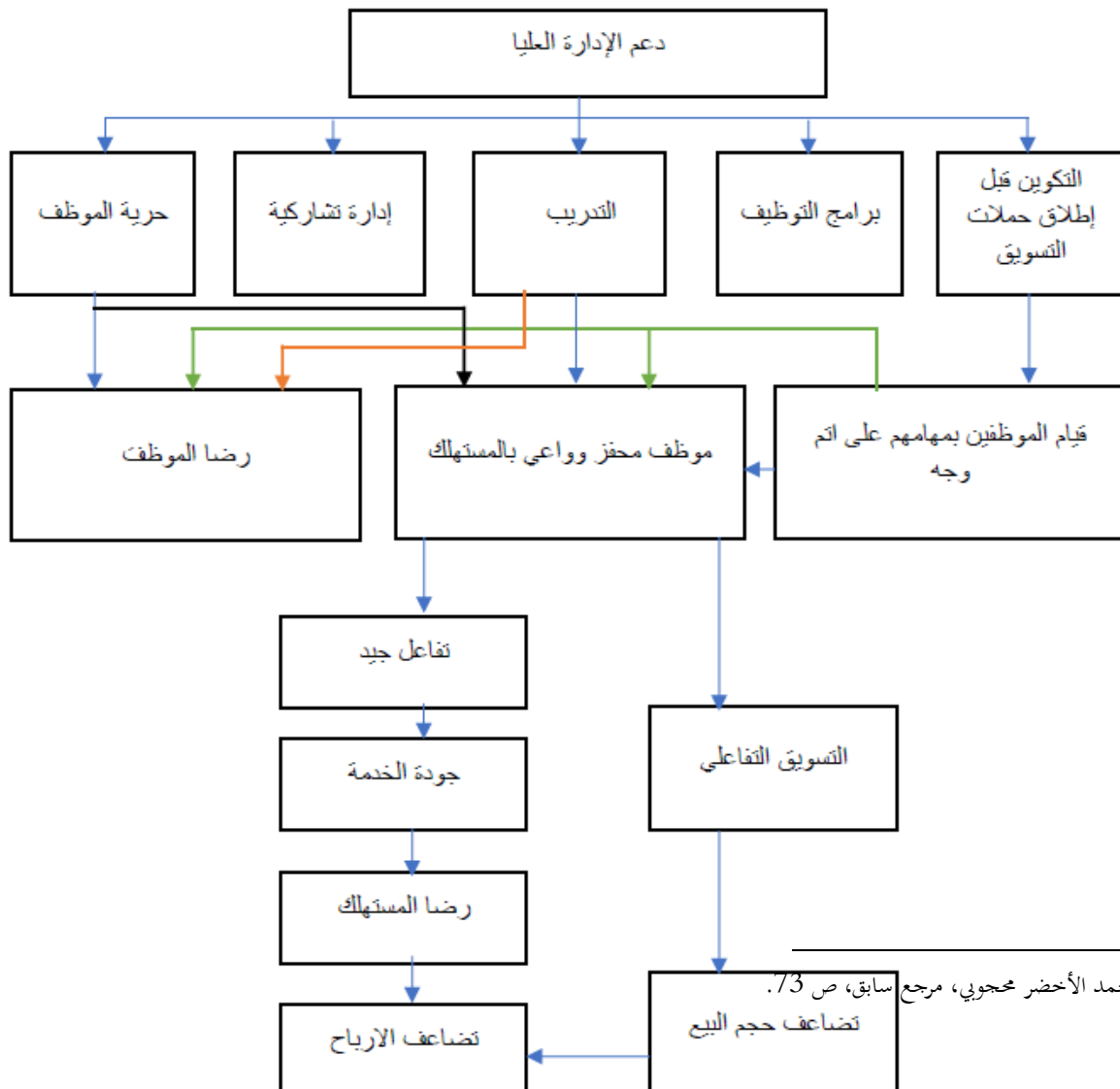
- إشباع حاجات و رغبات الموظفين.
- إعطاء فرص للموظفين في الاندماج و المشاركة في خطط و سياسات المنظمة.
- جذب و الاحتفاظ بأفضل الموظفين.

وهذا الأمر يؤدي الى تحقيق رضا الأفراد (الرضا الوظيفي)، ويساعد على جذب والاحتفاظ بالموظفين الأكثر توجها بالمستهلك، والمنظمة التي تمتلك موظفين راضين وموجهين بالمستهلك هي في الحقيقة تمتلك ميزة تنافسية كبيرة تمكنها من تقديم خدمات بجودة عالية ورفع حصصها في السوق.¹

ب- نموذج "كرونوس"

يستند هذا النموذج على أن التسويق التفاعلي يتيح للمنظمة، فرص تسويقية هامة، ولا يمكن لها الاستفادة من هذه الفرص التسويقية إلا بوجود موظفين لديهم توجه بالمستهلك و وعي أو إدراك بخدمة الزبون، و متحلين بالعقلية البيعية،

الشكل رقم 3: يوضح نموذج "كرونوس" في التسويق الداخلي"



¹ محمد الأخضر محجوي، مرجع سابق، ص 73.

المصدر: محمد الأخضر محجوبي، مرجع سابق، ص 75.

و يتضح من النموذج أنه لتنفيذ برامج التسويق الداخلي ينبغي تكون مدعومة من الإدارة العليا، ولذلك عليا أن تلتزم بدعم:

- برامج التدريب، وبالأخص التدريب على خدمة الزبائن لأنها مرحلة حرجة في تحقيق التوجه بالمستهلك واستيعاب الموظفين لأهمية الوعي بخدمة الزبون
- سياسات و برامج التوظيف، بمعنى مدى تطابق الوظائف المتوفرة مع الأفراد، أي ضرورة استقطاب الأفراد المناسبين، و تصميم الوظائف بما يلائم الأفراد الذين سيشغلونها.
- الإدارة التشاركية (Participative management) أي نجاح برامج التسويق الداخلي يتم على المنظمة أن تدعم مشاركة جميع الموظفين و العاملين في مختلف المستويات في عملية التخطيط و وضع الاستراتيجيات.
- دعم الموظفين في اتخاذ القرارات (Employees discretion) أي إعطاءهم الحرية في اتخاذ القرارات و التصرف، وخاصة من هم على اتصال مباشر مع الزبائن.
- إضافة الى ذلك يجب على الإدارة العليا أن تطلع الموظفين بكل التغيرات التي تحصل في الاستراتيجيات قبل الشروع في تنفيذها، من أجل أن يدرك الموظف الأدوار التي يجب أن يلعبها في تأدية أو سليم الخدمة، وبالتالي يستطيع أن يؤديه على أحسن وجه.
- التزام الإدارة بدعم هذه الجهود و الأنشطة، يعني وجود موظفين راضين و محفزين، و واعين بخدمة الزبون، و مدركين لأدوارهم، و بالتالي تفاعل جيد مع الزبائن، و تقديم خدمات بجودة عالية، و من ثمة تحقيق رضا الزبون و نمو في الأرباح و حصص المنظمة في السوق.¹

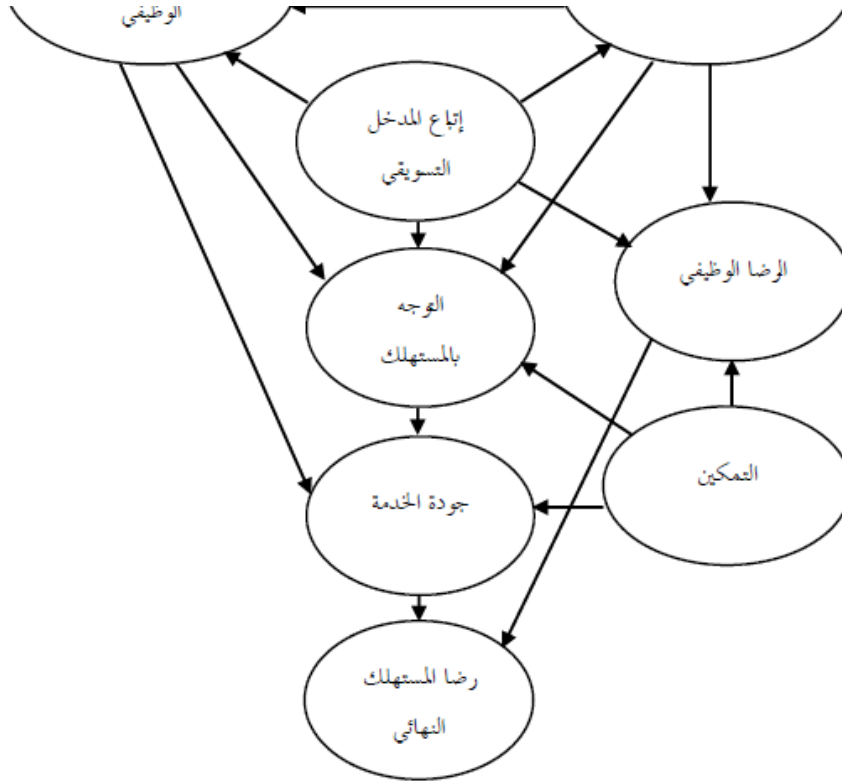
يكمن الفرق بين نموذج بييري ونموذج كرونوس في التركيز الأساسي لكل منهما؛ حيث يركز نموذج بييري على اعتبار الموظفين مستهلكين داخليين، مع تصميم الوظائف لتلبية احتياجاتهم وتعزيز رضاهم. أما نموذج كرونوس، فيركز على التسويق التفاعلي، بإعداد الموظفين للتفاعل الإيجابي مع العملاء من خلال التدريب، المشاركة، ودعم استقلالية اتخاذ القرارات.

ج- نموذج رفيق وأحمد

¹ محمد الأخضر محجوبي، مرجع سابق، ص 74

بالاستفادة من النموذجين السابقين، و اعتمادا على تعريفهما للتسويق الداخلي، قام كل من رفيق وأحمد بتطوير نموذج يوضح كيفية تطبيق أو عمل التسويق الداخلي، انطلاقا من العلاقات المتبادلة والمتداخلة بين عناصر التسويق الداخلي.

الشكل رقم 4: يوضح نموذج رفيق وأحمد في التسويق الداخلي



المصدر: محمد الأخضر محجوي، مرجع سابق، ص 77.

و يتضح من النموذج أن التنفيذ الفعال للتسويق الداخلي، يكون من خلال العلاقات المتبادلة بين الأنشطة التالية¹:

- تبني تقنيات تسويقية داخليا.
- التحفيز.
- التنسيق والتكامل بين لوظائف.
- التمكين.

¹ محمد الأخضر محجوي، مرجع سابق، ص 76

وهذا ما يؤدي إلى تحقيق رضا الموظفين واعتناقهم للتوجه بالمستهلك وبالتالي تسليم خدمات بجودة عالية تساهم في رضا المستهلكين وتحقيق مكانة تنافسية في السوق.

بناءً على ما سبق، يتضح أن نماذج التسويق الداخلي تركز على أهمية اعتبار الموظفين كعملاء داخليين للمنظمة، حيث يؤدي رضاهم ووفائهم إلى تحسين جودة الخدمة المقدمة للعملاء الخارجيين، وبالتالي تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة. تشدد هذه النماذج على ضرورة تبني استراتيجيات اتصال داخلية فعالة، وتوفير بيئة عمل محفزة، وإشراك الموظفين في عمليات صنع القرار، بالإضافة إلى برامج تدريب وتطوير مستمرة لضمان فهمهم لرسالة المنظمة وقيمها، وتمكينهم من تقديم خدمة متميزة للعملاء. كما تؤكد هذه النماذج على الربط المباشر بين رضا الموظفين ورضا العملاء وولائهم، مما ينعكس إيجاباً على أرباح المنظمة وأدائها التنافسي.

المطلب الثاني: ماهية الرضا الوظيفي

يعد الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة من أهم مقومات نجاح تلك المؤسسة في تقديم خدماتها إلى المتعاملين معها، ويقودنا التفكير المنطقي إلى القول أنه كلما زاد رضا الفرد عن عمله زاد الدافع لديه على البقاء في هذا العمل وبالتالي يزيد مستوى الأداء على مستوى المؤسسة مما يضمن استمرارية المؤسسة، لذلك يتوقف الرضا الوظيفي عن العمل على التوازن بين مدى الإشباع أو النقص في إشباع الحاجات، وعليه سنتطرق في هذا المطلب لماهية الرضا الوظيفي وذلك بتقسيمنا لهذا الأخير لعناصر يتجلى مضمونها فيما يلي

أولاً: مفهوم الرضا الوظيفي

لقد تعددت تعريفات الرضا الوظيفي آخذة اتجاهات مختلفة اختلاف المرجعيات النظرية للباحثين في هذا الموضوع ونذكر منها مايلي:

عرف فيكتور فروم **Victor Vroom** الرضا الوظيفي بأنه "التوجهات العاطفية من جانب الأفراد نحو أدوار العمل التي يشغلونها حالياً"¹

ويعرفه هربارت "**Herbert**" **1980** " بأنه "عبارة عن مشاعر العاملين تجاه وظائفهم، والنتيجة عن إدراكهم الحالي لما تقدمه الوظيفة لهم، وإدراكهم لما ينبغي أن يحصلوا عليه من الوظيفة".²

أمّا هوبوك **Hoppock** فقد عرف الرضا الوظيفي: " بأنه أي مزيج من العوامل النفسية والفسايولوجية والبيئية

¹ Belur Baxi, **Job Satisfaction: Understanding the Meaning, Importance, and Dimensions**, JOURNAL OF MANAGEMENT & ENTREPRENEURSHIP, Vol. 18, Issue No.2, India , April-June 2024, P35.

² إيهاب عيسى المصري ، طارق عبد الرؤوف عامر ، الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني - مفهومه - عوامله - نظرياته - ، ط1، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة ، القاهرة ، 2014 ، ص 16.

الظروف التي تجعل الشخص يقول بصدق أنني راضٍ عن وظيفتي".¹

يعرف الرضا الوظيفي أيضا بأنه " يمثل حصيلة لمجموعة العوامل ذات الصلة بالعمل الوظيفي والتي تقاس أساسا بقبول الفرد ذلك العمل بارتياح ورضا نفس وفاعلية بالإنتاج نتيجة للشعور الوجداني الذي يمكن للفرد من القيام بعمله دون ملل أو ضيق".²

و عرفه آخرون على أنه : " قدرة عمل الفرد على إشباع الحاجات الأساسية لديه والتي من شأنها أن تشعره بتحقيق ذاته ، كما يتضمن التقدير والانجاز والإبداع واحترام الذات وتحمل المسؤولية والمنفعة التي تعود عليه من جراء القيام بالعمل نفسه".³

أما العديلي فيصف الرضا الوظيفي بأنه " الشعور النفسي بالقناعة وبالارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه (محتوى الوظيفة) وبيئة العمل والمؤثرات الأخرى ذات العلاقة على حد سواء".⁴

وتوصل علماء الإدارة لتعريف حول مصطلح الرضا الوظيفي تتمثل فيما يلي :

الرضا الوظيفي: هو ذلك الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه ومحتوى بيئة العمل ومع الإحساس بالثقة والولاء والانتماء للعمل.
وأخيرا يمكن القول أن الرضا الوظيفي هو نتيجة تفاعل الفرد مع وظيفته وهو انعكاس المدى الإشباع الذي يستمد من هذا العمل، وانتمائه وتفاعله مع جماعة عمله ومع بيئة العمل الداخلية والخارجية وبالتالي فهو يشير إلى مجموع المشاعر الوظيفية أو الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد نحو عمله.

ثانيا: أهمية الرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي كموضوع حضي باهتمام كبير من قبل الباحثين في الدراسات السلوكية والتنظيمية لما له من أهمية كبيرة على المنظمة،⁵ حيث تتجلى أهميته فيما يلي :

¹ Brikend AZIRI , JOB SATISFACTION: A LITERATURE REVIEW MANAGEMENT RESEARCH AND PRACTICE, VOL. 3 ISSUE 4 , Makedonia, 2011, P 77.

² مصطفى محمد ، الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء، ط1، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2018، ص 11.

³ حيدرة وحيدة ، مرجع سابق، ص 45.

⁴ ضرار عبد الحميد التوم العتيبي ، دراسة وتحليل العوامل المؤثرة على مستوى الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد ، المجلة العلمية لكلية التجارة ، جامعة الأزهر ، ع9 ، جانفي 2012، ص 135.

⁵ أو شيخة نادر أحمد، الرضا الوظيفي لرجل الامن في أجهزة الأمن العربية، دط، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية 1997، ص5.

- أهمية الرضا الوظيفي للموظف: عندما يكون شعور الموظف مرتفعاً بالرضا الوظيفي، فإن ذلك يؤدي إلى قدرته على التكيف مع بيئة العمل، وكذلك رغبته في الابتكار والإبداع، فحين يشعر الموظف بأن حاجاته المادية وغير المادية مشبعة بشكل كافي فإن ذلك يزيد لديه الرغبة في اداء الأعمال المناطة له بطريقة جيدة ومميزة .

- أهمية الرضا الوظيفي للمنظمة: عند ارتفاع شعور الموظفين والعاملين بالرضا الوظيفي فإن ذلك ينعكس بالإيجاب على المنظمة التي يعملون بها، وذلك بارتفاع مستوى الإنتاجية والفعالية للمنظمة.

- أهمية الرضا الوظيفي للمجتمع: الرضا الوظيفي يعكس ارتفاع شعور الموظفين والعاملين بالإيجاب على المجتمع وذلك من خلال ارتفاع معدلات النمو والإنتاج، وتحقيق الفاعلية الاقتصادية التي تساهم في تطوير المجتمع.¹

ومن خلال تطرقنا لأهمية الرضا الوظيفي يمكن القول إن الرضا الوظيفي لا يعد مجرد هدفاً أو مطلباً منفرداً، بل هو معيار حاسم يحتاج إليه الفرد والمؤسسة على حدٍ سواء، من أجل تحقيق النجاح والتمتع بالرضا الوظيفي أحد المؤشرات الرئيسية التي تساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة، حيث يعتبر عاملاً حاسماً في تحقيق التميز والتفوق في المجال التنافسي الحالي، فالعامل الذي يشعر بالرضا تجاه عمله وبيئة العمل، يعمل بنشاط وحماسة أكبر، ويتمتع بمستوى أعلى من الولاء والانتماء للمؤسسة وبالتالي، يتمتع العاملون الذين يشعرون بالرضا الوظيفي بالمرونة والتكيف الجيد في التعامل مع التغييرات المستجدة في بيئة العمل والمتطلبات الجديدة التي تواجه المؤسسة. إلى جانب ذلك يعتبر الرضا الوظيفي أيضاً عاملاً مهماً في تقليل معدلات الاستقالة والانصراف عن العمل، والتي تترتب عليها تكاليف كبيرة في التدريب والتأهيل والتعويضات المالية والأثر السلبي على الأداء العام للمؤسسة.

ثالثاً: عوامل الرضا الوظيفي ومظاهره

للرضا الوظيفي عدة مظاهر متداخلة ومتفاعلة يمكن ملاحظتها على الفرد ، وعليه ارتأينا التطرق لكل من عوامل الرضا الوظيفي ومظاهره والتي يمكن أن يتم تحديدها على النحو التالي:

أ- عوامل الرضا الوظيفي

¹ محمد بن حمود بن ناصر الوهبي، محمد عدنان جبر الحموري، أثر الرضا الوظيفي على الأداء المؤسسي بوزارة الشؤون الرياضية في سلطنة عمان ، المجلة الالكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الابحاث العلمية والتربوية، ع27 ، عمان، 2020، ص 11-12.

للرضا الوظيفي عدة عوامل نحددها فيما يلي:¹

- **الرضا عن الأجر:** وجد عددا من الباحثين بأن هناك علاقة طردية بين مستوى دخل الفرد وبين الرضا الوظيفي للفرد، وتعتبر الأجر التي تدفع للموظفين من قبل المنظمة هي أحد العوامل الأساسية التي تمكن الموظف من تحقيق رغباته وحاجاته المعيشية واعتماد الموظف للأجر بشكل كبير في حياته.
 - **الرضا عن العمل:** توصل العديد من الباحثين بأن العمل يعتبر العامل الرئيسي لسعادة الفرد، وهنا يجب على المنظمات تنويع مهام العمل المتاحة للعامل خلال فترات قصيرة لكي ال يشعر العامل بالملل ويحسن شعوره بالرضا اتجاه عمله، كما يجب إعطائه الحرية في اختيار طريقة أداء عملة وتشجيعه على اتخاذ الطريقة التي يشعر العامل بأنها الأفضل والأسرع لإنهاء العمل المطلوب منه واعطائه الحرية لاستخدام وتطبيق مهاراته وخبراته في مجال عمله.
 - **الرضا عن التحفيز:** عندما يشعر الموظف بأن ما يقوم به من أعمال هي في محل اهتمام وشكر وتقدير، فإن ذلك يجعله راضيا عن عمله وبالتالي ينتج عن ذلك ارتفاع كفاءته في مجال العمل.
 - **الرضا عن الرؤساء:** كلما تواجد رؤساء في العمل قادرين على استيعاب مرؤوسيههم، كلما كان لدى هؤلاء المرؤوسين رضا كافيا عن أعمالهم التي يقومون بها دون أن يتوقعوا أي مفاجآت من رؤسائهم.
 - **الرضا عن الموظفين:** إذا وجد الموظف بيئة عمل يرتاح لها وبها موظفين يستطيع التفاهم معهم، فإنه سوف يكون راضيا عن عمله².
 - **الرضا عن العملاء الخارجيين:** يعد تعامل الموظفين مع العملاء الخارجيين عنصراً مهماً يؤثر على الرضا الوظيفي. فكلما كانت علاقات الموظفين مع العملاء قائمة على الاحترام المتبادل، وساهمت في تحقيق رضا العملاء، انعكس ذلك إيجابياً على شعور الموظفين بالإنجاز والفخر في عملهم، مما يعزز رضاهم الوظيفي.
- وعليه فإن الرضا الوظيفي يتأثر بمجموعة من العوامل التي ترتبط بالعمل نفسه وأهمها: العمل نفسه، والأجر، وفرص الترقية، وطبيعة الإشراف في العمل، والعلاقة مع الزملاء، والعوامل الشخصية المتمثلة في: (العمر، والدكاء، والخبرة، والشخصية، والقدرة المهنية)، و العوامل الإنسانية مثل: (الانتماء إلى المؤسسة، والتعامل والصدقات مع

¹ محمد بن حمود بن ناصر الوهبي، محمد عدنان جبر الحموري، مرجع سابق، ص 10.

² محمد بن حمود بن ناصر الوهبي، محمد عدنان جبر الحموري، مرجع سابق، ص 11.

الأخرين، والمشاركة في اتخاذ القرار، والاعتبار)، والعوامل البيئية مثل: (محتوى العمل والنمو المهني، وفرص الترقية والظروف المادية، ونمط الإدارة والإشراف)¹.

ب- مظاهر الرضا الوظيفي

هناك العديد من مظاهر الرضا الوظيفي المتداخلة والمتفاعلة والتي يمكن ملاحظتها على الفرد والتي تجعله شخصا قادرا على الأداء بصورة أفضل ومن بين هذه المظاهر مايلي²:

- زيادة معدل الأداء:

هناك اتجاهات متنوعة بعضها يربط بين حسن الأداء والرضا عن العمل ويرى البعض أن الرضا عن العمل نتيجة الحصول على المكافآت المنصفة أو العاملة ويرى اتجاه ثالث أن الرضا عن العمل يؤدي إلى زيادة الأداء.

- زيادة معدل الحضور :

توجد علاقة بين انتاجية الفرد ورضاه عن العمل الذي يمتعنه حيث أن الرضا المرتفع عن العمل يؤدي بالضرورة إلى ارتفاع معدل الأداء ، أي أنه كلما زادت درجة رضا العاملين عن العمل كلما قلت نسبة الغياب زاد معدل الحضور ، وكلما توافرت السلوكيات الإيجابية مثل حب العمل أو الرضا عنه كان ذلك مؤشرا لمظاهر الرضا الوظيفي .

- رضا العام عن الحياة :

يعد الرضا المهني أحد المؤشرات المحددة للرضا عن العام عن الحياة أي أن هناك انعكاسات عن العمل وعلى الرضا العام عن الحياة والأدلة التجريبية تشير إلى وجود علاقة طردية بين المتغيرين وأن متغير الرضا عن العمل يكن اعتباره أحد مكونات الرضا العام عن الحياة .

وعليه نستخلص أن للرضا الوظيفي عدة مظاهر منها زيادة معدل الأداء وزيادة معدل الحضور، والرضا العام عن الحياة، فإذا توافرت هذه المظاهر اتضح منها أن العامل يتسم برضا وظيفي عن مهنته كما تعتبر مظاهر الرضا الوظيفي مؤشراً دقيقاً لالتزام العاملين واستمراريتهم في العمل، ويمكن الكشف عن مظاهر الرضا الوظيفي من

¹ بلواضح عبد الوهاب، ضيف زين الدين، الضغوط المهنية و علاقتها بالرضا الوظيفي لدى العمال بنظام العقود محددة المدة، -دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية ببوسعادة مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الأغواط، ع29، مارس 2018، ص 206.

² إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، مرجع سابق، ص53.

خلال العديد من المؤشرات التي تشمل مستوى الرضا عن الراتب والمكافآت والخوافز، وكذلك مدى رضاهم عن المسؤوليات المنوطة بهم والتحديات التي يواجهونها في العمل.

رابعاً: أساليب تحقيق الرضا الوظيفي

يخضع الرضا الوظيفي لأساليب بغية تحقيقه على مستوى المنظمة، وعليه ارتأينا التطرق إليها على النحو الآتي:

أ- أساليب تحقيق الرضا الوظيفي

لتحقيق الرضا الوظيفي هناك عدة أساليب من بينها:¹

- برامج صيانة القوى العاملة : مثل برامج التدريب وتنمية المهارات الإبداعية، برامج إعادة النظر في سياسات الأحمال والخوافز ، وهي عبارة عن مجموعة من الإجراءات التي تستهدف عدم تأكل مهارات وخبرات العاملين، إضافة إلى قابليتهم للإبداع والابتكار .

- برامج تحسين بيئة وظروف العمل : وتشمل الإجراءات التالية :

○ تهيئة مكان عمل نظيف ومرتب من حيث الإضاءة، التهوية، الحرارة، الرطوبة، الأثاث...إلخ

○ معالجة حالات التعب والإرهاق

○ تقليل الضوضاء بعزل مصادرها،

○ التقليل من رتابة الأعمال والروتين، باللجوء إلى برامج الإثراء الوظيفي.

- برامج الرفاهية الاجتماعية : تعني زيادة الاهتمام بالخوافز المعنوية ذات الطابع الاجتماعي كالنوادي والأسواق ودور الحضانة، وتوفير وسائل مريحة كالمواصلات وأبنية سكنية مميزة للعاملين، فهذه الإجراءات سوف تدفع العاملين لأداء أفضل خاصة عندما تكون مطلوبة من العاملين أنفسهم ، كما يشترط في هذه الخوافز أن تكون مستمرة وشاملة لأكبر عدد من العاملين .

- برامج الأمن والسلامة المهنية : تكون هذه البرامج في المؤسسات الصناعية ذات الأعمال الخطيرة والمعرّضة للكثير من الحوادث، ويتم تصميم هذه البرامج وفقاً للخطوات التالية:

¹ محمد الصريفي ، إدارة الافراد والعلاقات الإنسانية ، دط، دار قنديل للنشر والتوزيع ،الأردن، 2003، ص 276.

○ تجزئة العمل / تحديد مصدر الخطر / تحديد نوع المخاطر المهنية والحد من حدوثها / تدريب العاملين لزيادة المهارة وتدريبهم على كيفية التصرف السليم عند تعرضهم أو تعرض زملائهم للخطر / المتابعة والتفتيش : والرقابة المستمرة من طرف إدارة الموارد البشرية.

✓ **برامج الرعاية الصحية:** في الكثير من الدول هناك تشريعات قانونية تفرض التزاماً صحياً على المؤسسة، لتقوم من خلاله بنقل خدمات طبية تهتم بالناحية النفسية والعقلية للعاملين، فالاعتبارات الإنسانية تقضي بضرورة وقوف المؤسسة إلى جانب العامل المريض، كما أن المؤسسات التي تقدم خدمات طبية يتميز أفرادها باستقرار وظيفي أفضل وإنتاجية أعلى.

✓ **برامج الجودة الشاملة:** لقد انتشرت في المؤسسات الحديثة مجموعة من الظواهر التي تعرقل سير العمل الإداري لها، مثل: زيادة الاجتماعات غير المنتجة، غياب الحلول الفعالة للمشكلات القائمة، تسرب العاملين الأكفاء، طول الفترة الزمنية لتنفيذ العمليات، وغيرها من الظواهر التي تسبب انخفاض الروح المعنوية للعمال ومن ثم انخفاض درجة الرضا ما ينعكس سلباً على الإنتاجية ، وهذا ما أدى إلى ضرورة اللجوء إلى برامج الجودة الشاملة والتي تعني القيام بالعمل بالشكل الصحيح من أول خطوة مع ضرورة الاعتماد على تقييم العمل في معرفة مدى تحسين الأداء.¹

المطلب الثالث: التسويق الداخلي في ظل تحقيق رضا العاملين

من خلال هذا المطلب سنركز على أربعة محاور رئيسية تعكس دور التسويق الداخلي في تعزيز الرضا الوظيفي، وهي: التدريب، والتحفيز، والاتصال الداخلي، والتمكين.

أولاً: التدريب

يلعب التدريب دوراً محورياً في رفع مستويات الرضا الوظيفي للعاملين. فالتدريب يزود الموظفين بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء مهامهم بكفاءة وفعالية، مما يعزز شعورهم بالإنجاز والتحكم في عملهم، كما أن التدريب يساهم في الحد من الصراعات وتقليل معدلات دوران العمل، اللذين غالباً ما ينتجان عن عدم القدرة على

¹ محمد الصريفي، مرجع سابق، ص ص 277-279.

استيعاب المهام بشكل ملائم وبالتالي، فإن التدريب المستمر للموظفين يعالج النقائص ويطور من مستويات رضاهم الوظيفي، مما ينعكس إيجاباً على الأداء الكلي للمنظمة¹.

ثانياً: التحفيز

يعتبر التحفيز من أبرز الأدوات الإدارية التي تستخدمها المنظمات لتحسين الأداء الفردي والجماعي، وتعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين، فالتحفيز المادي والمعنوي يلبي حاجات الموظفين المختلفة ويجعلهم يشعرون بأن جهودهم المتميزة مقدرّة ومكافأة على النحو الملائم، وهذا بدوره يعزز شعورهم بالقيمة والانتماء للمنظمة، ويدفعهم للعمل بجد أكبر والرغبة في الاستقرار وتجنب مغادرة المنظمة.

ثالثاً: الاتصال الداخلي

يؤدي الاتصال الداخلي الفعال دوراً رئيسياً في تحقيق الرضا الوظيفي، ويعتبر من العوامل المؤثرة بشكل كبير على إنتاجية العاملين. لذلك، تسعى المنظمات إلى تصميم نظام اتصال داخلي فعال ومنفتح على جميع المستويات، يزود الموظفين بالمعلومات اللازمة لتنفيذ مهامهم والمشاركة في اتخاذ القرارات، كما يجب أن يراعي نظام الاتصال الجوانب التفاعلية بين العاملين، ويعزز الروح التشاركية، مما يؤثر إيجاباً على شعورهم بالارتياح في بيئة العمل، وبالتالي على مستويات رضاهم الوظيفي.

رابعاً: التمكين

يرتبط الرضا الوظيفي ارتباطاً وثيقاً بتمكين العاملين، وإعطائهم الثقة والمسؤولية اللازمة لتنفيذ مهامهم. فالابتعاد عن المركزية الشديدة والرقابة المفرطة، واتباع نهج اللامركزية وإعطاء الموظفين هامشاً من الحرية في العمل، يساهم في رفع الروح المعنوية، وتطوير السلوكيات الإيجابية في بيئة العمل، وزيادة الدافعية نحو تحقيق الأهداف المرسومة، وجميع هذه العوامل الناتجة عن التمكين تساهم في الارتقاء بمستويات الرضا الوظيفي للعاملين².

ومما سبق توصلنا إلى أن التسويق الداخلي يسعى إلى تحديد وتلبية الاحتياجات المادية والمعنوية، المهنية والشخصية للعاملين، فعندما يتم إشباع هذه الاحتياجات، يتحقق ما يعرف بالرضا الوظيفي، الذي يجعل الموظفين يشعرون بالراحة في بيئة العمل، وهذا بدوره ينعكس إيجاباً على مستويات الإبداع والابتكار، ويطور من السلوكيات والمهارات المهنية المختلفة، التي تعتبر عنصراً مهماً في الأداء الفردي والجماعي للعاملين، وفي نهاية

¹ لخنصر بوخاتم، صفية بوزار، التسويق الداخلي ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين-دراسة حالة مديرية الكهرباء والغاز بولاية تيسة-، مجلة الاقتصاد الجديد، ع1، الجزائر، 2022، ص 323.

² لخنصر بوخاتم، صفية بوزار، مرجع سابق، ص 323.

المطاف ينعكس ذلك على تنافسية المنظمة في بيئة الأعمال من خلال تحسين جودة المخرجات التي تنافس بها واستغلال الفرص بشكل أفضل والحد من مستوى التهديدات البيئية المستمرة والسريعة.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

في سياق دراسة مساهمة التسويق الداخلي في رضا العاملين، يلعب استعراض الدراسات السابقة دورًا محوريًا في بناء الأسس النظرية والمنهجية للبحث، فمن خلال مراجعة شاملة للأدبيات العلمية ذات الصلة نتمكن من تحديد الفجوات المعرفية والمنهجية في المجال واستكشاف الاتجاهات البحثية السائدة والتعرف على النتائج والتوصيات الرئيسية التي توصلت إليها الدراسات المختلفة.

تُعد مراجعة الدراسات السابقة خطوة حاسمة لتحديد الإطار النظري المناسب للدراسة الحالية، واشتقاق الفرضيات البحثية، واختيار المناهج والأدوات التحليلية الملائمة، كما تسمح لنا بتقييم مدى إسهام الدراسة الحالية في إثراء المعرفة العلمية في هذا المجال، وتحديد كيفية اختلافها عن الدراسات السابقة من حيث النطاق والمنهجية والنتائج المتوقعة لذلك سيتم تناول الدراسات السابقة بعناية ودقة، مع التركيز على تلك ذات الصلة الوثيقة بموضوع البحث وتحليل منهجياتها ونتائجها بشكل نقدي وموضوعي، وذلك بتقسيمنا لهذا المبحث لمطالب يتجلى مضمونها فيما يلي:

المطلب الأول: دراسات تتعلق بالتسويق الداخلي ورضا العاملين (الرضا الوظيفي).

سيتم التطرق من خلال هذا المطلب للدراسات السابقة التي تناولت المتغير المستقل التسويق الداخلي والمتغير التابع رضا العاملين (الرضا الوظيفي)

أولاً: دراسات تتعلق بالتسويق الداخلي

سنعرض الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت المتغير المستقل لدراستنا (التسويق الداخلي) كما يلي:

1-الدراسات العربية

✓ دراسة (خوالد أبو بكر، 2018)، بعنوان: التسويق الداخلي ودوره في تحسين جودة الخدمات المصرفية: مقارنة نظرية، هدفت هذه الدراسة إلى إبراز الدور الذي يلعبه تبني إجراءات وممارسات التسويق الداخلي في تحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المصارف التجارية، كما اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي، وقد توصلت هذه الدراسة في الأخير إلى عدة نتائج أبرزها: ضرورة تبني كافة ممارسات التسويق الداخلي في المصارف التجارية بشكل فعال يساهم في تطوير مختلف منتجاتها وخدماتها، كما

خلصت الدراسة أيضا إلى أن إنجاح ممارسات التسويق الداخلي في المصارف هي مسؤولية جميع الموظفين وليست مقتصرة على قسم إدارة التسويق فحسب.

✓ دراسة (شوشان سهام، بولعواد نوال، 2019)، بعنوان: أثر التسويق الداخلي على أداء المنظمة دراسة حالة مؤسسة تيرصام للعربات الصناعية-باتنة-، هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أثر التسويق الداخلي على تحسين أداء المنظمة، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي ودراسة الحالة وذلك من خلال استقصاء آراء عينة في مؤسسة تيرصام للعربات الصناعية، تشمل المديرين والإطارات في المستويات الإدارية العليا للمؤسسة، حيث تم التحقق من وجود أثر ذو دلالة معنوية للتسويق الداخلي على تحسين أدائها، وتم التوصل للنتائج التالية: أن أفراد العينة يدركون أهمية التسويق الداخلي في مؤسسة تيرصام للعربات الصناعية، كما توصلت الدراسة إلى نتائج تحقق أغلب الفرضيات والتي تؤكد وجود أثر ذو دلالة معنوية للتسويق الداخلي بمختلف أبعاده على أداء المؤسسة.

2-الدراسات الأجنبية

✓ دراسة (zaman et al)، بعنوان : Impact of Internal Marketing on Market Orientation and Business Performance، وهدفت هذه الدراسة إلى: التعرف على أثر التسويق الداخلي على الالتزام التوجه للسوق، وأداء المصارف التجارية، تم جمع البيانات من 12 مصرفا تجاريا في باكستان واستخدم الباحثون المنهج الكمي لجمع البيانات من 500 فرد من موظفي المصارف حيث تم تحليل البيانات الفعالة باستخدام برنامج SPSS وتوصلت هذه الدراسة إلى نتائج أهمها أن برامج التسويق الداخلي لها تأثير كبير على التزام الموظفين، والتوجه للسوق والربحية العامة بالمصارف التجارية.

✓ دراسة (Nisreen Jasim Mohammed(2018) ، بعنوان:

The Role of Internal Marketing Strategies for Human Resource in Achieving the Credibility of Service Organization Exploratory Research in the Iraqi Airways General Company, International Journal of Science and Research (IJSR), Volume 7 Issue2, February 2018

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد استراتيجيات التسويق الداخلي المتمثلة في (الدعم الإداري ، الاحتفاظ بالموظفين التحفيز ، التدريب والتطوير) ودورها في مصداقية الخدمة لدى شركة الخطوط الجوية العراقية العامة ،

حيث تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات وقد تكونت عينة الدراسة من 45 موظف في الشركة وقد تم استخدام برنامج SPSS لتحليلها .

وقد خلصت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين متغيرات الدراسة وبكل متفاوت بين أبعاد التسويق الداخلي على مصداقية الخدمة في المنظمة حيث نجد أن بعد التكوين والتدريب له أثر كبير مقارنة بالحوافز الذي أقل بعد في التأثير .

ثانيا: دراسات تتعلق بالرضا الوظيفي

سنعرض الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت المتغير التابع لدراستنا (الرضا الوظيفي) كما يلي:

1-الدراسات العربية

✓ دراسة (بسام محمد أبو خضير 2017)، بعنوان: أثر ثقافة المنظمة على رضا العاملين في الشركة الأردنية للاستثمارات والتمويل (سيفوي)-دراسة ميدانية، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ثقافة المنظمة على رضا العاملين في الشركة الأردنية للاستثمارات والتمويل (السيفوي)، حيث شمل مجتمع الدراسة جميع موظفي شركة السيفوي الأردنية للاستثمارات والتمويل، واعتمدت الدراسة على أداة الاستبانة حيث تم توزيع (250) استبانة على مجتمع الدراسة بطريقة عشوائية، واسترداد (210) بنسبة (84%)، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، كما استخدمت الدراسة عدة أساليب إحصائية باستخدام برنامج التحليل الإحصائي spss ومن هذه الأساليب اختبار كرونباخ ألفا واختبار Anova، وقد أظهرت الدراسة نتائج عديدة أهمها ، إن للتطوير والتدريب أهمية كبيرة لدى العاملين، لأنه هو العامل الحيوي الفعال في تنمية الموارد البشرية للقيام بجميع المهام والأعمال المناطة بالعاملين في الشركة الأردنية للاستثمارات والتمويل (سيفوي).

✓ دراسة (طه مدني طويهر رشيد مناصرية زينب شطبية، 2017)، بعنوان: التغيير التنظيمي وأثره على رضا العاملين-دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط-،هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية ومدى فاعليته وأثره على موظفيها، خاصة وأنها من المؤسسات التي تشهد تطورات كبيرة على المستوى التقني والهيكلية و كذا بالنسبة للمسيرين على هرم هاته المؤسسة والتعرف على أثر التغييرات الهيكلية و التقنية التي قامت بها المؤسسة على الأفراد العاملين بالمؤسسة من خلال قياس درجة رضاهم حول هذه التغييرات ومدى تقبلهم لها و التعرف على مدى استجابة ورضا الأفراد العاملين عن مستوى التغييرات التي تمسهم باعتبارهم المحور الأساسي للمؤسسة سواء كان ذلك من ناحية

التوظيف أو التسريح، أو من ناحية تطوير مهاراتهم وسلوكياتهم في العمل واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي، كما اعتمدت على أداة الاستبيان الموزع على عينة من العاملين الذين ينتمون لمختلف المستويات التنظيمية داخل المؤسسة محل الدراسة، وتم اللجوء في تحليل البيانات المحصل عليها عن طريق البرنامج الإحصائي (SPSS19) وتوصلت نتائج الدراسة إلى: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير التنظيمي بمختلف مجالاته (الهيكلي، الانساني، التكنولوجي) على رضا العاملين، وجود فروقات ذات دلالة احصائية لدور التغيير التنظيمي في رضا العاملين تعزى للمستوى الوظيفي للعامل بالمؤسسة محل الدراسة.

✓ دراسة (عبد الغفور دادن، 2022)، بعنوان: محاولة بناء نموذج لقياس أثر العوامل التنظيمية على رضا العاملين في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة - مديرية التوزيع سونلغاز ورقلة-، هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر العوامل التنظيمية على رضا العاملين في المؤسسة الطاقوية - مديرية التوزيع سونلغاز ورقلة، حيث أجريت الدراسة على عينة عشوائية قدرت بـ 124 عامل، كما استخدمت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت على الاستبيان كأداة للدراسة، كما توصلت هذه الدراسة للنتائج التالية: مستوى كل من العوامل التنظيمية ورضا العاملين مرتفع، وجود علاقة ارتباطية وطردية بنسبة 62.8%، ووجود علاقة تأثير معنوي عند مستوى معنوية 0.05 بين رضا العاملين كمتغير تابع والعوامل التنظيمية من خلال الأبعاد المتمثلة في (الاتصال التنظيمي وبيئة العمل المادية) والتي تفسر 53.7% من التباين الحاصل في رضا العاملين مع عدم وجود فروقات في مستوى رضا العاملين في مؤسسة سونلغاز تبعا للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، الحالة العائلية، الأقدمية في العمل) حسب استجابات الباحثين.

2-الدراسات الأجنبية

✓ دراسة (Abdusalam Abudayeh، 2020)، بعنوان: **The impact of organizational climate on job satisfaction and organizational commitment in a Libyan oil company**، تهدف هذه الدراسة إلى فحص تأثير المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي في شركة نفطية ليبية. وأظهرت الدراسة أن المناخ التنظيمي له تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة.

✓ دراسة (Shazia Mubeen، 2021)، بعنوان: **"The relationship between organizational climate and job satisfaction: Evidence from a public sector organization in Pakistan"**، تهدف هذه الدراسة إلى فحص العلاقة بين المناخ التنظيمي

والرضا الوظيفي في إحدى المؤسسات الحكومية في باكستان، وأظهرت الدراسة أن المناخ التنظيمي له تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة.

المطلب الثاني: دراسات تتعلق بالعلاقة بين التسويق الداخلي والرضا الوظيفي

سنعرض الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت المتغير المستقل و التابع لدراستنا (التسويق الداخلي والرضا الوظيفي) كما يلي:

1-الدراسات العربية

✓ دراسة (محمد عبد الله عبد المقصود حسان، 2020)، بعنوان: تأثير التزام الإدارة بالتسويق الداخلي على الرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين دراسة تطبيقية على هيئة التمريض بمستشفى الأمير عبد العزيز بن مساعد بعمر، هدفت هذه الدراسة الى تحديد تأثير التزام الإدارة بالتسويق الداخلي على ممارسات التسويق الداخلي (التسويق الداخلي الرسمي، والتسويق الداخلي غير الرسمي، والاستجابة) وعلى الرضا الوظيفي، وتحديد تأثير ممارسات التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي، وكذلك توسيط ممارسات التسويق الداخلي في العلاقة بين التزام الإدارة بالتسويق الداخلي والرضا الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التمريض بمستشفى الأمير عبدالعزيز بن مساعد بمدينة عرعر وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على أداة الاستبانة مكونة من (42) عبارة لجمع البيانات، كما اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت النتائج إلى عدد من النتائج من أبرزها وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لالتزام الإدارة بالتسويق الداخلي على ممارسات التسويق الداخلي وعلى الرضا الوظيفي، ووجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية معنوية لالتزام الإدارة بالتسويق الداخلي على الرضا الوظيفي من خلال ممارسات التسويق الداخلي.

✓ دراسة (مخولف فاطمة، قارة ابتسام، 2022)، بعنوان: دور التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، دراسة تطبيقية علي مستوى الشركة الوطنية للتأمينات (saa) بالشلف الجزائر، هدفت هذه الدراسة إلى تبيان أبعاد التسويق الداخلي وأهميته في تحقيق الرضا الوظيفي، مع محاولة إيجاد علاقة بين التسويق الداخلي وتحقيق الرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين في الشركة الوطنية للتأمينات بالشلف، حيث تمثل مجتمع الدراسة بمجموع العاملين في الشركة الوطنية للتأمينات، حيث تم اعتماد على أداة الاستبانة أين تم استرجاع 40 ردا إلكترونيا صالحا للتحليل الإحصائي باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية SPSS لاختبار فرضيات الدراسة وتحقيق أهدافها.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي بالشركة الوطنية للتأمينات، كما لاحظنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين كل بعد من أبعاد التسويق الداخلي والرضا الوظيفي بها.

✓ دراسة (نغم خالد عبد الأمير، حسين رحيمي كلور، 2024)، بعنوان: تأثير إجراءات التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أوسع لمفهوم كل من التسويق الداخلي ورضا الموظفين ومدى تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسات الخدمية وفتح آفاق جديدة تركز على نتائج البحث وإبراز دور التسويق الداخلي كسياسة من شأنها أن تساهم في تنمية المورد البشري في المؤسسات الخدمية، اعتمدت الدراسة على أداة الاستبانة وطبقت الدراسة على إدارة مصرف الرافدين في بغداد وتوصلت الدراسة إلى: أن إجراءات التسويق الداخلي لها تأثير على الرضا الوظيفي وان قيمة الانحدار المعياري جاءت 0.125 والخطأ المعياري بقيمة 0.438 أي كلما تحسنت إجراءات التسويق الداخلي بمقدار وحدة واحدة سيتحسن الرضا الوظيفي بمقدار (0.438).

2- الدراسات الأجنبية

✓ دراسة ساركر وأشرفي (Sarker and Ashrafi (2018) استهدفت الدراسة تحليل العلاقة بين عوامل التسويق الداخلي والرضا الوظيفي للعاملين في قطاع التجزئة بينجلادش، وتكونت عينة الدراسة من "250" عاملاً من العاملين بمتاجر التجزئة بمدينة دكا بينجلادش، وتوصلت إلى وجود علاقة موجبة بين التسويق الداخلي بأبعاده والرضا الوظيفي للعاملين.

✓ دراسة ماركيز وآخرون (Marques, et al (2018) استهدفت الدراسة تحديد تأثير ممارسات التسويق الداخلي في الفنادق ذات الجودة العالية في مدينة في شمال شرق البرازيل على التزام العملاء الداخليين ورضاهم، وتكونت عينة الدراسة من "138" مدير موزعون على أربعة فنادق، وتوصلت إلى وجود تأثير إيجابي لممارسات التسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي، ولكن لا يؤثر الالتزام التنظيمي على الرضا الوظيفي.

المطلب الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة

سعت الدراسات السابقة العربية والأجنبية إلى تناول العلاقة بين التسويق الداخلي ورضا العاملين في مختلف القطاعات، وعليه أردنا إبراز أوجه التشابه والاختلاف مع دراستنا الحالية ومدى استفادتنا من هذه الدراسات كما يلي:

أولاً: أوجه التشابه

1. من حيث المنهج والأداة: تتشابه دراستنا مع معظم الدراسات السابقة العربية مثل دراسة (محمد عبد الله 2020)، (مخلوف فاطمة 2022)، (بسام محمد 2017) والدراسات الأجنبية مثل دراسة (Sarker and Ashrafi 2018) في اعتمادها على المنهج الوصفي واستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات.
2. من حيث العينة: تتشابه دراستنا مع دراسة (Nisreen Jasim 2018) في تناول قطاع الخدمات.
3. من حيث الأهداف: تتشابه دراستنا مع دراسات كل من (محمد عبد الله 2020)، (مخلوف فاطمة 2022) في دراسة تأثير التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي بشكل عام، وتتشابه مع دراسة (نغم خالد 2024) في دراسة تأثير إجراءات التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي.

ثانياً: أوجه الاختلاف

- من حيث العينة: تختلف دراستنا عن معظم الدراسات السابقة في تركيزها على قطاع المالية: الرقابة الميزانية البلدية، بينما تناولت دراسات أخرى قطاعات مختلفة مثل المصارف، الصناعة، والقطاع الصحي.
- من حيث الأهداف: تختلف دراستنا عن بعض الدراسات السابقة في تركيزها على تحديد مساهمة عناصر التسويق الداخلي (الوظيفة، الالتزام، التوزيع، الترويج الداخلي) في رضا العاملين عن جوانب محددة من العمل، بينما ركزت دراسات أخرى على دور أبعاد التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمات، أداء المنظمة، أو الولاء التنظيمي.

لقد قمنا بعرض أوجه التشابه وحدها ثم أوجه الاختلاف بين دراستنا والدراسات السابقة بشكل منفصل، مما يساعد على تحديد أوجه التميز والإضافة العلمية لدراستنا بشكل أوضح.

ثالثاً: مدى الاستفادة من الدراسات السابقة

من خلال الدراسات السابقة التي تم عرضها، هناك عدة دراسات وجدت علاقة إيجابية بين التسويق الداخلي والرضا الوظيفي أو رضا العاملين، وهي:

- دراسة (محمد عبد الله عبد المقصود حسان، 2020) توصلت إلى وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لالتزام الإدارة بالتسويق الداخلي على الرضا الوظيفي.
 - دراسة (مخلوف فاطمة، فارة ابتسام، 2022) خلصت إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي في الشركة الوطنية للتأمينات.
 - دراسة (نعم خالد عبد الأمير، حسين رحيمي كلور، 2024) توصلت إلى أن إجراءات التسويق الداخلي لها تأثير على الرضا الوظيفي.
 - دراسة (Sarker and Ashrafi, 2018) توصلت إلى وجود علاقة موجبة بين التسويق الداخلي بأبعاده والرضا الوظيفي للعاملين.
 - دراسة (Marques, et al., 2018) وجدت تأثيراً إيجابياً لممارسات التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي في الفنادق.
- من حيث الاستفادة من الدراسات السابقة، يمكن لدراستنا الاستفادة من الأطر النظرية والمفاهيمية التي قدمتها هذه الدراسات حول التسويق الداخلي ورضا العاملين، إضافة إلى الاستفادة من نتائجها في مقارنتها بنتائج دراستنا لاكتشاف أوجه التشابه والاختلاف.
- تتميز دراستنا بتناولها لموضوع مهم وحيوي حيث يساهم التسويق الداخلي في تعزيز رضا العاملين، وبالتالي تحسين أدائهم وولائهم للمنظمة، وهذا ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات المقدمة للعملاء الخارجيين.
- جميع هذه الدراسات توصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين التسويق الداخلي بمختلف أبعاده وممارساته (التدريب والتطوير، التمكين، الاتصال الداخلي، التحفيز، إلخ.) وبين مستويات الرضا الوظيفي أو رضا العاملين في المنظمات محل الدراسة، سواء في قطاعات الخدمات المصرفية، التأمين، الفنادق، الخطوط الجوية وغيرها، لكنها لم تتناول تدخل عناصر التسويق الداخلي (الوظيفة، الالتزام، التوزيع، الترويج الداخلي) في مجال الرقابة الميزانية التي الذي نعتبره جد مهم في مجال الخدمات المالية والمجال الحكومي بمؤسسة البلدية، لذا نسعى من خلال دراستنا إلى معرفة مدى مساهمة التسويق الداخلي في تحقيق رضا موظفي الإدارات العمومية، ومعرفة مستوى تطبيق إجراءات التسويق الداخلي والرضا الوظيفي لدى موظفي الرقابة الميزانية والبلدية.

خلاصة الفصل

في هذا الفصل تم تغطية الإطار النظري للتسويق الداخلي بشكل مفصل، حيث يقدم تعريفات متعددة لهذا المفهوم ويناقش أهميته المتزايدة بالنسبة للمنظمات في العصر الحديث، كما يسلط الضوء على الأهداف الرئيسية والخصائص المميزة للتسويق الداخلي، كما يستعرض أبعاده ونماذجه المختلفة. ثم التنقل إلى تناول مفهوم الرضا الوظيفي بشكل مستفيض، حيث يقدم تعريفات متعددة له ويبرز أهميته بالنسبة للعاملين والمنظمات على حد سواء، كما يناقش العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي، ومظاهره و الأساليب المختلفة لتحقيق الرضا الوظيفي، كما تم عرض بعض مقاييس الرضا الوظيفي المستخدمة في الأبحاث والدراسات. بعد تغطية كلا المفهومين بشكل منفصل، تم الربط بينهما وتوضيح كيف يمكن للتسويق الداخلي أن يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي من خلال تطبيق استراتيجياته وأدواته المختلفة.

بعد ذلك تم عرض الدراسات السابقة ذات الصلة، حيث قدمنا ملخصات للدراسات التي تناولت التسويق الداخلي أو الرضا الوظيفي بشكل منفرد، ثم الدراسات التي درست العلاقة بينهما ويختتم هذا الجزء بتعقيب علمي شامل على تلك الدراسات، من خلال عرض أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية والاضافة العلمية التي من شأن هذه الدراسة أن تقدمها للبحث العلمي.

الفصل الثاني

الإطار التطبيقي للدراسة

في المؤسسات : الرقابة الميزانية
بلدية متليلي، وبلدية متليلي

تمهيد

بعد أن استعرضنا في الفصل الأول الأطر النظرية المتعلقة بالتسويق الداخلي وعلاقته بالرضا الوظيفي، نتقل في هذا الفصل إلى الجانب التطبيقي لتوضيح مساهمة التسويق الداخلي في تحقيق رضا موظفي الإدارات العمومية بكل من المؤسسات: الرقابة الميزانية لبلدية متليلي، وبلدية متليلي. بحيث سنركز على دراسة كيفية تأثير عناصر التسويق الداخلي الأربعة والمتمثلة في (الوظيفة، الالتزام، التوزيع، والترويج الداخلي) في تحقيق رضا الموظفين في الإدارات العمومية.

ستتم هذه الدراسة التطبيقية من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة باستخدام أداة الاستبيان، والتي تُعدّ من أكثر الأساليب فعالية للحصول على معلومات دقيقة وشاملة. وقد قُسم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث: المبحث الأول خُصّص للتعريف بالمؤسسات محل الدراسة، فيما تناول المبحث الثاني الإجراءات المنهجية المستخدمة في الدراسة، بما في ذلك تحديد مجتمع وعينة الدراسة، وطرق جمع البيانات وتحليلها. بينما يركز المبحث الثالث على نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها واختبار صحة الفرضيات.

المبحث الأول: تقديم المؤسسات محل الدراسة

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة الرقابة الميزانية لبلدية متليلي

تعريف مصلحة المراقبة لدى بلدية متليلي

تعتبر مصلحة المراقبة الميزانية من الأجهزة الرقابية التي تلعب دورا حاسما في منع وقوع الأخطاء والمخالفات المالية التي يرتكبها الآمرون بالصرف وتوجيههم وإرشادهم في مجال الإنفاق العام، ونظرا لأهميتها فقد تم إنشاء مصالح للرقابة الميزانية على مستوى البلديات بموجب قرارا وزاري مشترك المؤرخ في 9/5/2010 يحدد رزنامة تنفيذ الرقابة السابقة للنفقات التي يلتزم بها و المطبقة على ميزانية البلديات بين وزارة الداخلية ووزارة المالية، حيث تم إنشاء مصلحة المراقبة الميزانية لدى بلدية متليلي سنة 2012 أين منح لها صلاحية الرقابة على بلديات مقر الدوائر، ثم أخضع لها باقي البلديات والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري تدريجيا، وحاليا تخضع 17 ميزانية للرقابة والتفتيش ما بين بلديات ومؤسسات عمومية ذات طابع إداري، وتعد الرقابة الميزانية لبلدية متليلي أكبر رقابة ميزانية بلدية على مستوى ولاية غرداية من حيث عدد البلديات والمؤسسات الخاضعة لرقابتها، حيث تشرف على مراقبة 05 بلديات منها 03 بلديات مقر الدائرة وهي: بلدية متليلي، بلدية زلفانة، بلدية المنصورة. والتي أخضعت الرقابة المراقب الميزاني ابتداء من أفريل من السنة المالية 2012 وذلك بموجب المرسوم 09-374 والذي حدد رزنامة تدريجية للنفقات التي يلتزم بها.¹

أما باقي البلديات وهي بلدية حاسي لفحل، بلدية سبب، فقد ألحقت برقابة المراقب الميزاني ابتداء أفريل من السنة المالية 2013.

أما بالنسبة للمؤسسات الصحية تخضع لرقابة المراقب الميزاني كل من:

- المؤسسة العمومية الاستشفائية بمتليلي.
- المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بمتليلي والتي تضم فروعها على مستوى كل من بلدية متليلي، زلفانة، المنصورة سبب حاسي لفحل، والتي أخضعت لرقابة المراقب المالي بناء على القرار المؤرخ في 08 جوان

¹ الجمهورية الجزائرية المرسوم التنفيذي رقم 09/374 الشوارع في 16 نوفمبر 2009 والمعدل للمرسوم التنفيذي 92/414 المؤرخ في 14 نوفمبر 1992 المتعلق بالرقابة الميزانية السابقة التي يلتزم بها المادة 22.

2010، والذي حدد رزنامة إخضاع ميزانية هذه المؤسسات بالتدرج بدأت من 2010 وانتهت بالتطبيق على آخر مؤسسة سنة 2012.¹

بالإضافة إلى ذلك تشرف المراقبة الميزانية لدى بلدية متليلي على الرقابة السابقة لـ (07) مراكز تكوين مهني، مركز الراحة للمجاهدين بزلفانة، مركز صغار الصم بمتليلي، بالإضافة إلى المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية هذه المؤسسات كانت تتبع للمراقب الميزانياتي لولاية غرداية، وقصد التخفيف من الضغط على المراقب الميزانياتي للولاية ألحقت بالرقابة الميزانية لدى بلدية متليلي.

تضم مصلحة المراقبة الميزانية لدى بلدية متليلي بالإضافة إلى المراقب الميزانياتي والمراقب الميزانياتي المساعد 22 موظفا من الإطارات والكفاءات.

المطلب الثاني: التعريف بمؤسسة بلدية متليلي

1. لمحة تاريخية عن بلدية متليلي الشعانية

بلدية متليلي الشعانية بلدية عريقة و معروفة تعتبر من البلديات العريقة المنشأ فقد نشأت بوسط المدينة كمقر لها في سنة 1951 خلال الاستعمار الفرنسي آنذاك وبقيت تابعة للحكم المركزي لولاية غرداية حتى سنة 1959 حيث صدر قرار نشأة البلدية و في 1962 أنتخب أول رئيس للمجلس البلدي وقد ألحقت بلدية متليلي الشعانية لدائرة المنيعه عاصمة الواحات آنذاك وفي 1964 حولت إلى دائرة غرداية، وفي التقسيم الإداري 1974 استحدثت دائرة متليلي و أخضعت لولاية الأغواط إلى غاية التقسيم الإداري لسنة 1984 حيث تم تحويلها إلى ولاية غرداية.

2. الموقع الجغرافي

تقع بلدية متليلي الشعانية على بعد 45 كلم من مقر الولاية غرداية التي تبعد عن مقر الجزائر العاصمة بـ 650 كلم يحدها:

- شمال : بلدية غرداية والعطف وبنورة.
- الشرق: بلدية زلفانة وولاية ورقلة .
- الغرب : ولاية البيض.
- الجنوب: بلدية سبب ومنصورة.

¹ الجمهورية الجزائرية ، القرار المؤرخ في 09 ماي 2010 الذي يحدد رزنامة تنفيذ الرقابة السابقة للنفقات التي يلتزم بها والمطبقة على ميزانيات البلدية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 37، الصادرة في 09 جوان 2010.

3. مهام البلدية

تلعب بلدية متليلي الشعابنة دور فعال في شتى المجالات لكونها تمثل الجماعات المحلية والإقليمية السياسية والإدارية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية لكونها هيئة تنفيذية، وتلعب دورا من خلال المهام الداخلية والخارجية ولها قرار في تسيير المصالح العمومية.

تسهر البلدية بمساهمة المصالح التقنية للدولة على احترام التشريع والتنظيم المعمول بهما المتعلقين بحفظ الصحة والنظافة العمومية ولاسيما في المجالات التالية:

- السهر على المحافظة على النظام وأمن الأشخاص والممتلكات.
- السهر على حماية التراث التاريخي والثقافي ورموز ثورة التحرير الوطني.
- السهر على احترام المقياس والتعليمات في المجال العقاري والسكن والتعمير وحماية التراث الثقافي المعماري.
- السهر على نظافة المساكن وضمان سهولة التسيير في الشوارع والمساحات والطرق العمومية.
- محاربة الحيوانات المؤذية والضارة.
- السهر على احترام تعليمات نظافة المحيط وحماية البيئة.
- توزيع المياه الصالحة للشرب.
- صرف المياه المستعملة ومعالجتها.
- إنجاز كافة المرافق الترفيهية والثقافية والعلمية.
- تتكفل البلدية في مجال تحسين المعيشي للمواطن، وفي حدود إمكانياتها وطبقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما، بتهيئة المساحات الخضراء، وتساهم في فضاءات الترفيه.
- تشجيع عمليات التمهين واستحداث مناصب الشغل.
- حصر الفئات المحرومة أو المهشة أو المعوزة وتنظيم التكفل بها في إطار السياسات العمومية الوطنية المقررة في مجال التضامن والحماية الاجتماعية.
- المساهمة في صيانة المساجد والمدارس القرآنية المتواجدة على ترابها وضمان المحافظة على ممتلكات العبادة.
- تشجيع ترقية الحركة الجمعوية في ميادين الشباب والثقافة والرياضة والتسليية وثقافة النظافة والصحة ومساعدة الفئات الاجتماعية المحرومة لا سيما ذوي الاحتياجات الخاصة.

4. مصالحتها: تضم بلدية متليلي الشعابنة المصالح التالية:

- مصلحة الأمانة العامة.
- مصلحة التنظيم والشؤون العامة.
- مصلحة المالية والمحاسبة.
- مصلحة الأشغال الجديدة والترميمات الكبرى.
- مصلحة النظافة والبيئة.
- مصلحة الشؤون الاجتماعية.
- مصلحة البناء والتعمير.
- مصلحة الوسائل العامة.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

المطلب الأول: تحديد مجتمع وعينة الدراسة.

لفهم وتحليل ظاهرة مساهمة التسويق الداخلي في تحقيق رضا موظفي الإدارات العمومية بشكل دقيق، من الضروري جمع بيانات شاملة ودقيقة، وسنستعرض في هذا الجزء الاجراءات المنهجية للدراسة التي تشمل تحديد مجتمع وعينة الدراسة، وطرق جمع البيانات، بالإضافة إلى الأدوات والبرامج الإحصائية التي تم استخدامها لتحليل النتائج.

الفرع الأول: مجتمع الدراسة

يمثل مجتمع الدراسة مجموعة الأفراد أو العناصر التي يشملها البحث، والتي يسعى الباحث لدراسة خصائصها أو جمع بيانات عنها، وفي دراستنا هذه يتمثل في موظفي كل من المؤسسات العموميتين: الرقابة الميزانية لبلدية متليلي، وبلدية متليلي.

الفرع الثاني: عينة الدراسة

تم الاعتماد في اختيارنا لعينة الدراسة على العينة القصدية التي تندرج ضمن العينات غير العشوائية، حيث تم اختيار جميع العاملين في (مؤسسة الرقابة الميزانية) والذي يبلغ عددهم 20 فرداً، نظراً لصغر حجم المؤسسة وسهولة الوصول إليهم بحكم زملائي في العمل. أما بالنسبة للمؤسسة الثانية (البلدية)، والتي تضم عددًا أكبر من العاملين، تم اختيار 40 مفردة كممثلين عن العاملين. حيث تم التنويع من رتب التوظيف لأنه يوفر تمثيلاً مناسباً لآراء وخصائص مجتمع الدراسة، وبالتالي يكون إجماعي مفردات عينة الدراسة 60 مفردة.

المطلب الثاني: طريقة جمع البيانات

اختيار الأداة الملائمة لطبيعة الموضوع يساهم بشكل كبير في تمكين الباحث من جمع البيانات التي تدعم أهداف الدراسة. وقد وقع اختيارنا على أداة الاستبيان لجمع البيانات حول مساهمة التسويق الداخلي في رضا موظفي الإدارات العمومية، وهي نموذج يتألف من مجموعة من الأسئلة الموجهة لعينة الدراسة، مصمم للحصول على معلومات حول موضوع أو قضية محددة.

تحتوي الاستمارة على 41 سؤال مقسمة على ثلاثة محاور: المحور الأول متعلق بالبيانات الشخصية ويحتوي على أربعة أسئلة (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية)، أما المحور الثاني معنون ب: التسويق الداخلي مكوّن من 21 سؤال مقسمة على عناصره الأربعة (الوظيفة، الالتزام، التوزيع، الترويج الداخلي). و المحور الثالث: الأداء الوظيفي به 16 سؤال مقسمة على أربعة أبعاد (الرضا عن المكافآت والأجور، طبيعة ومضمون العمل، الإشراف والعلاقة مع الزملاء، المحيط المادي للعمل).

تم توزيع استمارة الاستبيان بشكل غير عشوائي باستخدام العينة القصدية على جميع مفردات العينة المكونة من 60 مفردة والمتمثلة في الموظفين بالمؤسستين العموميتين: الرقابة الميزانية لبلدية متليلي، وبلدية متليلي، كما هو موضح في الجدول أدناه:

الجدول رقم 1: يوضح عدد الاستمارات الموزعة على عينة الدراسة

الاستمارات المقبولة	الاستمارات المسترجعة	الاستمارات الموزعة	العدد
60	60	60	
%100	%100	% 100	النسبة %

المصدر: من إعداد الطالبة

يتّضح من خلال الجدول بأنه تم توزيع 60 استمارة على أفراد العينة وتم استرجاعها كلها قابلة للدراسة، وهذا يبرر أن تجاوب عينة الدراسة مع الاستبيان جيّد وبنسبة تقدر 100 %، ممّا ساهم في جمع البيانات ومعرفة توجهاتهم وآراءهم حول موضوع الدراسة.

وقد تم استخدام سلم "ليكرت الثلاثي" لقياس استجابات الباحثين لفقرات الاستبيان وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 2: يوضح درجات الموافقة حسب مقياس "ليكرت الثلاثي"

الاستجابة	موافق	محايد	غير موافق
-----------	-------	-------	-----------

1	2	3	الدرجة
---	---	---	--------

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على المرجع: عز حسن عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام-IBM SPSS، ط1، دار خوارزم العلمية، السعودية، 2008، ص 538.

يتم تحديد طول خلايا مقياس "ليكرت الثلاثي" بغرض معرفة اتجاه استجابات الباحثين، بحساب المدى بين أكبر قيمة وأصغر قيمة لدرجات المقياس (3=1-2)، ثم تقسيمه على عدد درجات المقياس (2/3=0.66) للحصول على طول الفئة، بعد ذلك إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وذلك لتحديد الحد الأعلى للخلية الأولى أو فئة المتوسط الحسابي (1.66=0.66+1) بدرجة تبني منخفضة، (2.33=0.66+1.67) بدرجة تبني متوسطة (3=0.66+2.34) بدرجة تبني مرتفعة. وهكذا يصبح طول الخلايا أو الفئات كما يلي:

الجدول رقم 3: يوضح توزيع مجال المتوسطات وفق سلم ليكرت الثلاثي

درجة التبني	مجال المتوسط الحسابي	مقياس ليكرت
منخفضة	من 1 إلى 1.66	غير موافق
متوسطة	من 1.67 إلى 2.33	محايد
مرتفعة	من 2.34 إلى 3	موافق

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على المرجع: عز حسن عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام-IBM SPSS، ط1، دار خوارزم العلمية، السعودية، 2008، ص 538.

➤ صدق و ثبات الاستبيان

1) دراسة صدق أداة الاستبيان:

يُقصد بصدق أداة الاستبيان وضوح فقراتها بحيث تكون مفهومة للمستجيبين بالإضافة إلى شمولها على كل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل. وقد تم التأكد من صدقها من خلال قياس كل من الصدق الظاهري والصدق البنائي لهذه الاستمارة على النحو الآتي:

- **الصدق الظاهري:** ونقصد به التأكد من صدق الاستبيان ظاهريا بحيث تم عرضه على الأستاذ المشرف للحصول على توجيهاته، بالإضافة إلى أساتذة متخصصين في هذا المجال، وذلك للتأكد من أن الأسئلة واضحة ومفهومة وتعكس بدقة ما يُراد قياسه.

■ **الصدق البنائي:** بعد التحقق من الصدق الظاهري للأداة، تم حساب الاتساق الداخلي باستخدام معامل الارتباط بيرسون. هذا المعامل يساعد في قياس العلاقة بين كل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه لتحديد مدى اتساقها وترابطها مع بعضها البعض. وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم 4: يوضح الاتساق الداخلي لعبارة المحور الأول

العبارة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	تمثل الوظيفة تأشيرة و بطاقة للانتماء إلى الإدارة العمومية التي أعمل بها.	0.501	0.000
2	الوظيفة التي أشغلها تشجع رغباتي وحاجاتي المادية المعنوية.	0.865	0.000
3	المهام والواجبات التي أقوم بها تساهم في تنفيذ برامج الإدارة وتحقيق أهدافها.	0.551	0.000
4	تبذل الإدارة العمومية الجهود الكافية في جعل الوظيفة تليبي الرغبات والحاجات المادية والمعنوية لشاغلها.	0.788	0.000
أ	عنصر الوظيفة	0.827	0.000
5	أشعر بتوافق و انسجام بين الأهداف التي تسعى إليها الإدارة والأهداف التي أسعى إليها.	0.698	0.000
6	اعتقد أنه من العيب الحصول على منافع الوظيفة دون الالتزام بأداء المهام والواجبات المطلوبة على أفضل وجه	0.325	0.011
7	لا أفكر في ترك وظيفتي في الإدارة العمومية أو البحث عن فرصة عمل أخرى.	0.751	0.000
8	تبذل الإدارة العمومية الجهود الكافية من أجل أن أبقى موظفا لديها (عدم الاستقالة والمغادرة إلى جهة أخرى)	0.574	0.000
ب	عنصر الالتزام	0.699	0.000
9	أعرف مهام وظيفتي جيدا وأحرص على تقديم عمل جيد لزميلي الذي يعتمد علي في أداء عمله.	0.286	0.027
10	أشعر أن الوظيفة التي أشغلها توافق قدراتي و مستوى تأهيلي العلمي.	0.537	0.000
11	المحيط المادي للعمل (قاعات العمل تجهيزات و أدوات العمل، تصميم البناية والديكور الداخلي) يوفر لي الجو الملائم لأداء وظيفتي كما يجب.	0.640	0.000
12	أخضع الى دورات تدريبية خارج الإدارة أو بإشراف مؤطرين من خارج المؤسسة.	0.596	0.000
13	تبذل إدارة العمومية الجهود الكافية في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.	0.749	0.000
ج	عنصر التوزيع	0.800	0.000
14	أعرف جيدا أهداف و استراتيجيات الإدارة العمومية.	0.658	0.000
15	تستعمل الإدارة العمومية الأدوات التالية لوحة الإعلانات المقابلات وجها لوجه المراسلات الكتابية، بشكل فعال من أجل توصيل المعلومات الضرورية للموظفين حتى يتمكنوا من الأداء الجيد لمهامهم.	0.462	0.000
16	لا أجد صعوبة في تبادل المعلومات الضرورية مع الزملاء من أجل تقديم خدمة جيدة	0.403	0.001

		للمتعاملين.	
17	0.653	0.000	تحرص الإدارة العمومية على تحفيزنا من أجل تقديم الخدمة الجيدة للمتعاملين.
18	0.685	0.000	نظام المكافآت و الحوافز فعال و يشجعي على تقديم أفضل أداء استطيع القيام به.
19	0.664	0.000	لدي بعض الصلاحيات في التصرف و اتخاذ القرارات لحل المشاكل المتعلقة بخدمة المتعاملين.
20	0.425	0.000	يتيح المشرفون في الادارة التي عمل بها الفرصة للعاملين لأداء أعمالهم بدون رقابة مستمرة.
21	0.708	0.000	تبذل المؤسسة الجهود الكافية من أجل زيادة التزام الموظفين بالتنفيذ الجيد للمهام والبرامج.
د	0.891	0.000	عنصر الترويج الداخلي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS – أنظر الملحق رقم (02)

يلاحظ من الجدول أن أغلب القيم الاحتمالية تنحدر نحو مستوى الدلالة 0.01 في حين تنحدر نسبة قليلة إلى مستوى الدلالة 0.05، كما أن معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والبعد الذي تنتمي إليه وبين التسويق الداخلي كمحور أول للدراسة هي قيم إيجابية ذات نسب مقبولة تتراوح قيمها بين 0.6 و 0.8، وعلى العموم يمكن القول أن فقرات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم 5: يوضح الاتساق الداخلي لعبارة المحور الثاني

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
22	أشعر بالرضا عن الأجر الذي أتقاضاه.	0.513	0.000
23	نظام الأجور والمزايا الإضافية تبعاً للفئات الوظيفية عادل.	0.563	0.000
24	يتم تقديم مكافآت تشجيعية للمتميزين في الأداء.	0.530	0.000
25	المنافع المادية والمعنوية التي أتلقاها من الوظيفة تناسب الجهود التي أبذلها	0.648	0.000
أ	الرضا عن المكافآت والأجور	0.778	0.000
26	تتوافق متطلبات الوظيفة مع ميولك ومؤهلاتك العلمية.	0.477	0.000
27	أهداف المهام والواجبات التي تقوم بها واضحة بالنسبة لك.	0.477	0.000
28	تساعد طرق وأساليب العمل المستخدمة في إنجاز المهام بسهولة.	0.618	0.000
29	تشعر أنه لديك الحرية في تحديد وتيرة وتنظيم العمل.	0.581	0.000
ب	طبيعة ومضمون العمل	0.756	0.000
30	تتلقى المساعدة والتعاون المطلوب من الزملاء في أداء وتقديم الخدمات للزملاء.	0.434	0.001
31	توجد علاقات ودية وغير رسمية بين الزملاء في العمل	0.227	0.087
32	تتلقى المساعدة المطلوبة من رئيسك المباشر من أجل أداء المهام بشكل جيد	0.579	0.000
33	يعتمد رئيسي المباشر على المراقبة المستمرة في العمل.	0.542	0.000

ج	الاشراف والعلاقة مع الزملاء	0.661	0.000
34	تصميم وشكل البناية يشجعني على أداء المهام بشكل جيد	0.652	0.000
35	توفر الإدارة الأدوات ذات الجودة المناسبة لأداء العمل.	0.718	0.000
36	تصميم المكاتب وتوزيع الأجهزة تساعدك على أداء مهامك بسهولة.	0.707	0.000
37	ظروف العمل المادية مثل الإضاءة، نظافة مكان العمل، ظروف الأمن والسلامة تساعد على أداء المهام بشكل جيد.	0.592	0.000
د	المحيط المادي للعمل	0.799	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS – أنظر الملحق رقم (02)

يلاحظ من الجدول أعلاه أن أغلب القيم الاحتمالية تنحدر نحو مستوى الدلالة 0.01، ومعاملات الارتباط تتراوح قيمها بين 0.6 و 0.8 وهي قيم ايجابية بنسب مقبولة، مما يشير إلى وجود علاقة جيدة بين درجة كل فقرة والبعد الذي تنتمي إليه وبين الرضا الوظيفي كمحور ثاني للدراسة، ومنه يمكن القول بأن الأداة صادقة وتمتع باتساق داخلي جيد يمكن الاعتماد عليها لقياس ما وضعت لقياسه.

2) دراسة ثبات أداة الاستبيان:

قياس ثبات الاستبيان يعني الحصول على نفس النتائج عند إعادة توزيعه عدة مرات في نفس الظروف والشروط. وللتحقق من ثبات استمارتنا تم استخدام معامل ألفا كرونباخ، الذي تتراوح قيمه بين الصفر والواحد. إذا كانت قيمة المعامل أكبر من 0.6، فهذا يدل على قبول مستوى الثبات، حيث كلما اقتربت القيمة من 1 زاد استقرار النتائج، بينما يشير اقتربها من الصفر إلى انخفاض الاستقرار. الجدول التالي يوضح معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور الدراسة:

الجدول رقم 6: يوضح معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبيان

محاور الدراسة	عدد العبارات	ثبات المحور
المحور الأول (التسويق الداخلي)	21	0.848
المحور الثاني (الرضا الوظيفي)	16	0.852
معدل الثبات العام	37	0.915

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS – الملحق رقم (03)

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل الثبات الخاص بالمحور الأول بلغت قيمته 0.848 في حين بلغت قيمته في المحور الثاني 0.852، أما معدل الثبات العام للاستبيان يصل إلى 0.915 وهي قيم تزيد عن النسبة

المقبولة إحصائياً والمقدرة بـ 0,6، مما يشير إلى أن الاستبيان يتمتع بمستوى عالٍ من الاستقرار والثبات في جميع محاوره، ويجعله أداة قياس موثوقة في البحث.

المطلب الثالث: الأدوات والبرامج الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (IBM SPSS Statistics 26) لتحليل البيانات، حيث تم إدخال جميع الاستجابات وترميزها وتحليلها إحصائياً. وقد اعتمد التحليل على الأساليب الإحصائية التالية:

- اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور الاستبيان.
- معامل الارتباط بيرسون لقياس الاتساق الداخلي للاستبيان.
- الإحصاء الوصفي لتحليل المتغيرات الشخصية لعينة الدراسة.
- التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتحديد اتجاه استجابات أفراد العينة نحو أسئلة الدراسة.
- اختبار الانحدار الخطي البسيط واختبار تحليل التباين (ANOVA) لقياس اتجاه العلاقة وقوتها وحجم التأثير بين المتغير المستقل وأبعاده والمتغير التابع.
- اختبار الانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر المتغيرات الشخصية على المتغير التابع.

المبحث الثالث: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة

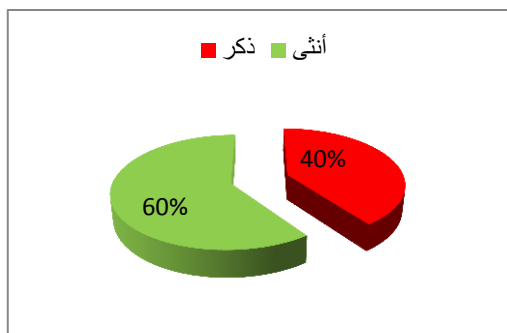
أولاً: تحليل الفقرات الخاصة بالبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة

1. توزيع مفردات العينة حسب الجنس

الشكل رقم 5: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجدول رقم 7: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
40	24	ذكر
60	36	أنثى



المجموع	60	100
---------	----	-----

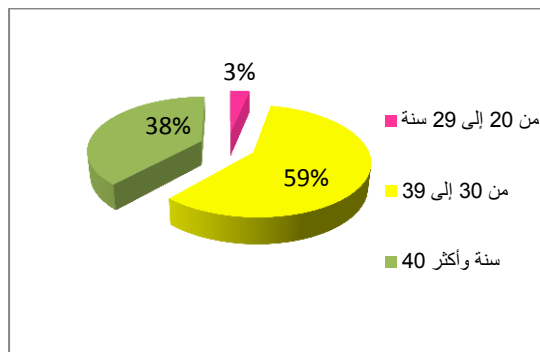
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS – الملحق رقم (04)

من خلال الجدول رقم (07) والشكل البياني أعلاه يتبين أن نسبة الإناث بلغت 60% من عينة الدراسة، أي ما يعادل 36 مفردة، في حين أن نسبة الذكور وصلت إلى 40%، أي 24 مفردة. وعلى الرغم من التقارب النسبي بين النسبتين، فإن نسبة الإناث تفوق نسبة الذكور. يمكن تفسير هذا التفوق بطبيعة التركيبة السكانية التي تسجل ارتفاع نسبة الإناث مقارنة بالذكور، أو قد يكون ناتجا عن طبيعة العمل في هذه الإدارات التي قد تجذب الإناث بشكل أكبر من الذكور.

2. توزيع مفردات العينة حسب السن

الشكل رقم 6: يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن

الجدول رقم 8: يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن



النسبة %	التكرار	السن
3	2	من 20-29 سنة
59	35	من 30-39 سنة
38	23	أكثر من 40 سنة
100	60	المجموع

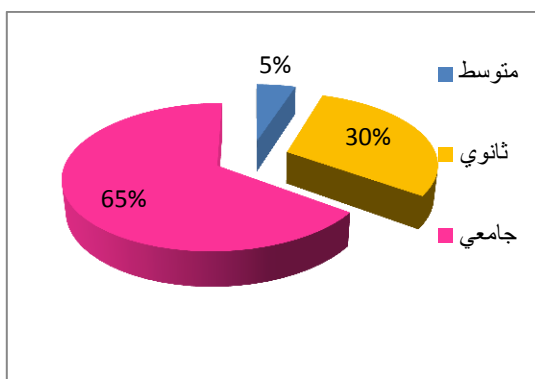
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS – الملحق رقم (04)

يتضح من الجدول رقم (08) والشكل البياني أعلاه أن الفئة العمرية (من 30 إلى 39 سنة) احتلت أعلى نسبة 59% من أصل 35 مفردة مما يشير إلى أن غالبية أفراد العينة هم في منتصف مساره الوظيفي، ثم تليها الفئة العمرية (أكثر من 40 سنة) بنسبة 38% بمعدل 23 مفردة وهي فئة ذات خبرة أطول، في حين تقل نسبة الفئة العمرية (من 20 إلى 29 سنة) وقدرت بـ 3% بتعداد مفردتين، وهذا يرجع إلى أن عدد الموظفين الجدد أو الشباب في الإدارات العمومية منخفض نسبيا.

3. توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي

الشكل رقم 7: يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

الجدول رقم 9: يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المستوى التعليمي	التكرار	النسبة %
متوسط	3	5
ثانوي	18	30
جامعي	39	65
المجموع	60	100

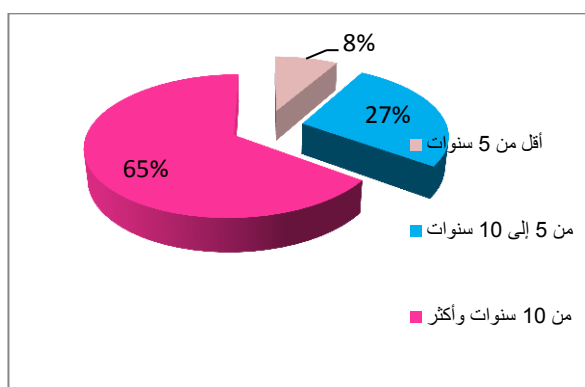
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS – الملحق رقم (04)

يظهر من خلال الجدول (09) والشكل البياني، أن معظم أفراد العينة متحصلين على شهادات التعليم العالي وذلك بنسبة 65% بتعداد 39 مفردة، ثم تليها نسبة 30% من المستوى التعليمي الثانوي بما يعادل 18 مفردة، بينما تقل نسبة التعليم المتوسط وقدرت بـ 5% بتعداد 3 أفراد، وهذا يشير إلى أن معظم الموظفين في الإدارات العمومية يتمتعون بمستوى تعليمي عالٍ، وهو ما يعزز فرصهم في فهم العمليات الإدارية والمشاركة الفعالة في تحسين بيئة العمل.

4. توزيع مفردات العينة حسب الخبرة المهنية

الشكل رقم 8: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

الجدول رقم 10: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة



الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	5	8
من 5-10 سنوات	16	27
أكثر من 10 سنة	39	65
المجموع	60	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS – الملحق رقم (04)

يُوضح الجدول (10) والشكل البياني أعلاه توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية، حيث تبلغ نسبة الأفراد الذين يمتلكون خبرة تزيد عن 10 سنوات 65% بتعداد 39 فرداً وهي أعلى نسبة، ما يشير إلى وجود استقرار وظيفي في هذه الإدارات، ثم تليهم الفئة التي تمتلك خبرة تتراوح بين 5 و10 سنوات بنسبة 27% من

أصل 16 فردا. أما الموظفون ذوي الخبرة التي تقل عن 5 سنوات، فيشكلون 8% فقط من العينة ما يقابل 5 أفراد ما يعكس انخفاض نسبة الموظفين الأصغر سناً وذوي الخبرة الأقل نظرا إلى انخفاض فرص التوظيف الجديد. ثانيا: تحليل الفقرات الخاصة بعناصر المحور الأول (التسويق الداخلي) وفقرات المحول الثاني (الرضا الوظيفي)

1- استجابة أفراد العينة حول فقرات عنصر الوظيفة

الجدول رقم 11: يوضح استجابة أفراد العينة حول عنصر الوظيفة

العبارة	الاختبار	التكرار والنسب المئوية	غير موافق	محايد	موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة تبني	الترتيب
تمثل الوظيفة تأشيرة و بطاقة للانتماء إلى الإدارة العمومية التي أعمل بها.	التكرار	4	6	50	2.77	0.563	مرتفعة	2	
	%	6.7	10	83.3					
الوظيفة التي أشغلها تشبع رغباتي وحاجاتي المادية المعنوية.	التكرار	22	8	30	2.13	0.929	متوسطة	3	
	%	36.7	13.3	50					
المهام والواجبات التي أقوم بها تساهم في تنفيذ برامج الادارة وتحقيق أهدافها.	التكرار	4	2	54	2.83	0.526	مرتفعة	1	
	%	6.7	3.3	90					
تبدل الادارة العمومية الجهود الكافية في جعل الوظيفة تلي الرغبات والحاجات المادية والمعنوية لشاغلها.	التكرار	23	12	25	2.03	0.901	متوسطة	4	
	%	38.3	20	41.7					
المتوسط الحسابي المرجح									
/ مرتفعة / 2.44									

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS – الملحق رقم (05)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه توجه استجابات أفراد العينة نحو عنصر الوظيفة كإحدى عناصر التسويق الداخلي، ويظهر أن الفقرة الثالثة احتلت المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي قدر بـ 2.83 وانحراف معياري 0,526 وهذا يظهر أن الموظفين يتفوقون على أن المهام والواجبات التي يؤديها ترتبط بشكل كبير بتحقيق الأهداف العامة للإدارة، تليها مباشرة في المرتبة الثانية الفقرة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 2,77 وانحراف معياري 0.563 أي بدرجة تبني مرتفعة، والفقرة الثانية في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 2,13 وانحراف معياري 0.929 بدرجة تبني متوسطة، واحتلت الفقرة الرابعة المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 2.03 وانحراف معياري 0.901 بدرجة تبني متوسطة مما قد يعكس عدم رضا بعض الموظفين عن سياسات الإدارة فيما يخص تلبية حاجاتهم، وعلى العموم يمكن القول أن هناك تقييم مرتفع من حيث الأهمية المعطاة لعنصر الوظيفة من قبل

أفراد العينة حيث قدر المتوسط الحسابي المرجح لها بـ 2.44 وهذا مؤشر جيد يُثني على أن الوظيفة ك تأشيرة للانتماء تحظى بأهمية كبيرة بين الموظفين، مما يعزز الشعور بالهوية المهنية والمساهمة القوية في تحقيق أهداف الإدارة، كما يجدر الإشارة إلى أنه على الإدارة العمل بجد لتحسين الظروف المتعلقة بإشباع حاجات الموظفين المادية والمعنوية.

2- استجابة أفراد العينة حول عنصر الالتزام

الجدول رقم 12: يوضح استجابة أفراد العينة حول عنصر الالتزام

العبارة	الاختبار	التكرار والنسب المئوية	غير موافق	محايد	موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التباين	الترتيب
أشعر بتوافق و انسجام بين الأهداف التي تسعى إليها الإدارة والأهداف التي أسعى إليها.	التكرار	24	11	25	2.02	0.911	متوسطة	3	
		40	18.3	41.7					
اعتقد أنه من العيب الحصول على منافع الوظيفة دون الالتزام بأداء المهام والواجبات المطلوبة على أفضل وجه	التكرار	3	10	47	2.73	0.548	مرتفعة	1	
		5	16.7	78.3					
لا أفكر في ترك وظيفتي في الإدارة العمومية أو البحث عن فرصة عمل أخرى.	التكرار	28	9	23	1.92	0.926	متوسطة	4	
		46.7	15	38.3					
تبدل الإدارة العمومية الجهود الكافية من أجل أن أبقى موظفا لديها (عدم الاستقالة والمغادرة إلى جهة أخرى)	التكرار	15	10	35	2.33	0.857	متوسطة	2	
		25	16.7	58.3					
المتوسط الحسابي المرجح						2.25	/	متوسطة	/

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS – الملحق رقم (05)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ تقييم أفراد العينة لعنصر الالتزام، حيث احتلت الفقرة الثانية المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2.73 وانحراف معياري 0.548 بدرجة تباين مرتفعة وهذا يدل على أن هناك إحساس قوي بالمسؤولية والالتزام بين الموظفين، حيث يرون أن الحصول على منافع الوظيفة يجب أن يترافق مع الالتزام بأداء الواجبات، في حين تتقارب تقييماتهم لباقي فقرات بدرجات تباين متوسطة حيث تحتل الفقرة الرابعة المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 2,33 وانحراف معياري 0.857 تليها الفقرة الأولى في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 2,02 وانحراف معياري 0.911 واحتلت الفقرة الثالثة المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 1.92 وانحراف معياري 0.926، وهنا يمكن القول بأن الإدارة العمومية تواجه تحديات في تحقيق التوافق بين أهداف الموظفين وأهدافها،

مما يؤدي إلى انخفاض الالتزام والولاء الوظيفي لدى بعض الموظفين، حيث يفكر البعض في مغادرة الوظيفة، على الرغم من الجهود المبذولة للاحتفاظ بهم، وعلى العموم يمكن القول أن المتوسط الحسابي المرجح قدر بـ 2.25، وهو يشير إلى أن درجة التزام الموظفين بالإدارة العمومية تُصنف على أنها متوسطة بشكل عام، مما يدل على أن الالتزام الأخلاقي والمهني بين الموظفين قوي، لكن هناك بعض التحديات تواجه الإدارة فيما يتعلق بالاحتفاظ بالموظفين وتوافق الأهداف، مما يستدعي اتخاذ خطوات لتحسين بيئة العمل وزيادة الولاء الوظيفي.

3- استجابة أفراد العينة حول عنصر التوزيع

الجدول رقم 13: يوضح استجابة أفراد العينة حول عنصر التوزيع

العبارة	الاختبار	التكرار والنسب المئوية	غير موافق	محايد	موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التبني	الترتيب
أعرف مهام وظيفتي جيدا وأحرص على تقديم عمل جيد لزميلي الذي يعتمد علي في أداء عمله.	التكرار	%	4	2	54	2.83	0.526	مرتفعة	1
									6.7
أشعر أن الوظيفة التي أشغلها توافق قدراتي و مستوى تأهيلي العلمي.	التكرار	%	9	8	43	2.57	0.745	مرتفعة	2
									15
المحيط المادي للعمل (فاعات العمل تجهيزات و أدوات العمل، تصميم البناية والديكور الداخلي) يوفر لي الجو الملائم لأداء وظيفتي كما يجب.	التكرار	%	39	6	15	1.60	0.867	منخفضة	5
									65
أخضع الى دورات تدريبية خارج الادارة أو يشراف مؤطرين من خارج المؤسسة.	التكرار	%	28	11	21	1.88	0.904	متوسطة	4
									46.7
تبذل إدارة العمومية الجهود الكافية في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.	التكرار	%	29	8	23	1.90	0.933	متوسطة	3
									48.3
المتوسط الحسابي المرجح						2.16	/	متوسطة	/

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS - الملحق رقم (05)

يبين الجدول أعلاه استجابة أفراد العينة حول عنصر التوزيع، حيث احتلت الفقرة الأولى المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي 2.83 وانحراف معياري 0.526 وهذا يعكس أن هناك وضوح في معرفة الموظفين لمهامهم، وحرصهم على التعاون مع زملائهم، تليها مباشرة الفقرة الثانية في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 2.57 وانحراف معياري 0.745 أي بدرجة تبني مرتفعة أيضا والتي ترى بأن غالبية الموظفين يشعرون أن الوظائف التي يشغلونها توافق مهاراتهم ومستوى تأهيلهم، في حين تتقارب تقييمات الباحثين حول الفقرة الخامسة

والرابعة بتقييم متوسط، حيث قدر المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة بـ 1.90 بانحراف معياري قدره 0.933 والفقرة الرابعة تحتل المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدر بـ 1.88 وانحراف المعياري 0.904، أما الفقرة الثالثة احتلت المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 1.60 وانحراف معياري 0.867 بدرجة تبني منخفضة، توحى بعدم رضا الموظفين عن البيئة المادية للعمل، وعلى العموم يمكن القول أن هناك تقييم متوسط لعنصر التوزيع من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد العينة بمتوسط حسابي قدر بـ 2.16 وهذا ما يدل على أن الموظفين بشكل عام يعرفون مهامهم ويشعرون بتوافق وظائفهم مع قدراتهم، ولكن هناك تحديات في تحسين البيئة المادية للعمل وتوفير التدريب المناسب، مما يستدعي تدخلات إدارية لتحسين هذه الجوانب.

4- استجابة أفراد العينة حول عنصر الترويج الداخلي

الجدول رقم 14: يوضح استجابة أفراد العينة حول عنصر الترويج الداخلي

العبارة	الاختبار	التكرار والنسب المئوية	غير موافق	محايد	موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التبني	الترتيب
أعرف جيدا أهداف و استراتيجيات الادارة العمومية	التكرار	13	8	39	2.43	0.831	مرتفعة	3	
	%	21.7	13.3	65					
تستعمل الادارة العمومية الأدوات التالية لوحة الإعلانات المقابلات وجها لوجه المراسلات الكتابية، بشكل فعال من أجل توصيل المعلومات الضرورية للموظفين حتى يتمكنوا من الأداء الجيد لمهامهم.	التكرار	11	12	37	2.43	0.789	مرتفعة	2	
	%	18.3	20	61.7					
لا أجد صعوبة في تبادل المعلومات الضرورية مع الزملاء من أجل تقديم خدمة جيدة للمتعاملين.	التكرار	6	8	46	2.67	0.655	مرتفعة	1	
	%	10	13.3	76.7					
تحرص الإدارة العمومية على تحفيزنا من أجل تقديم الخدمة الجيدة للمتعاملين	التكرار	19	21	20	2.02	0.813	متوسطة	6	
	%	31.7	35	33.3					
نظام المكافآت و الحوافز فعال و يشجعي على تقديم أفضل أداء استطيع القيام به.	التكرار	33	8	19	1.77	0.909	متوسطة	8	
	%	55	13.3	31.7					
لدي بعض الصلاحيات في التصرف و اتخاذ القرارات لحل المشاكل المتعلقة بخدمة المتعاملين	التكرار	17	12	31	2.23	0.871	متوسطة	5	
	%	28.3	20	51.7					
يتيح المشرفون في الادارة التي أعمل بها الفرصة للعاملين لأداء أعمالهم بدون رقابة مستمرة.	التكرار	25	10	25	2.00	0.921	متوسطة	7	
	%	41.7	16.7	41.7					
تبذل المؤسسة الجهود الكافية من أجل زيادة التزام	التكرار	14	9	37	2.38	0.846	مرتفعة	4	

				61.7	15	23.3	%	الموظفين بالتنفيذ الجيد للمهام والبرامج.
/	متوسطة	/	2.24	المتوسط الحسابي المرجح				

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS – الملحق رقم (05)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ تقارب في تقييم أفراد العينة لفقرات عنصر الترويج الداخلي بدرجات بين المرتفعة والمتوسطة، حيث احتلت الفقرة الثالثة المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي 2.67 وانحراف معياري 0.655 وهذا دلالة على قوة الاتصال بين زملاء العمل وتبادل الخبرات، وتأتي الفقرة الثانية في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 2.43 وانحراف معياري 0.789 أي بدرجة تبني مرتفعة، والفقرة الأولى في المرتبة الثالثة بدرجة تبني مرتفعة أيضا بلغ متوسط حسابها 2.43 وانحرافها المعياري 0.831 واحتلت الفقرة الثامنة المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 2.38 وانحراف معياري 0.846 بدرجة تبني مرتفعة، في حين تأخذ باقي الفقرات السادسة والرابعة والسابعة تقييمات متوسطة وحتى الفقرة الخامسة في المرتبة الأخيرة قُدر متوسطها الحسابي بـ 1.77 وانحرافها المعياري بـ 0.909 بدرجة تبني متوسطة والتي تظهر استياء واضح من نظام المكافآت والحوافز، وعلى العموم يمكن القول أن هناك تقييم متوسط لأفراد العينة نحو عنصر الترويج الداخلي كما أن الموظفين يشعرون برضا عن فاعلية الاتصال الداخلي في الإدارة، ولكن هناك حاجة لتحسين نظام المكافآت والحوافز وزيادة الثقة في الموظفين لمنحهم حرية أكبر في أداء مهامهم.

5- استجابة افراد العينة نحو أبعاد المحور الثاني (الرضا الوظيفي):

الجدول رقم 15: يوضح استجابة أفراد العينة حول أبعاد الرضا الوظيفي

الاختبار العبارة	التكرار والنسب المنوية	غير موافق	محايد	موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التبني	الترتيب
أشعر بالرضا عن الأجر الذي أتقاضاه.	التكرار	27	1	32	2.08	0.996	متوسطة	1
	%	45	1.7	53.3				
نظام الأجر والمزايا الإضافية تبعاً للفئات الوظيفية عادل.	التكرار	30	17	13	1.72	0.804	متوسطة	4
	%	50	28.3	21.7				
يتم تقديم مكافآت تشجيعية للمتميزين في الأداء.	التكرار	31	10	19	1.80	0.898	متوسطة	3
	%	51.7	16.7	31.7				
المنافع المادية والمعنوية التي أتلقاها من الوظيفة تناسب الجهود التي أبذلها	التكرار	25	11	24	1.98	0.911	متوسطة	2
	%	41.7	18.3	40				
الرضا عن المكافآت والأجر					1.90	/	متوسطة	ج

2	مرتفعة	0.812	2.47	40	8	12	التكرار	توافق متطلبات الوظيفة مع ميولك ومؤهلاتك العلمية.
				66.7	13.3	20	%	
1	مرتفعة	0.764	2.60	46	4	10	التكرار	أهداف المهام والواجبات التي تقوم بها واضحة بالنسبة لك.
				76.7	6.7	16.7	%	
4	متوسطة	0.910	1.95	23	11	26	التكرار	تساعد طرق وأساليب العمل المستخدمة في إنجاز المهام بسهولة.
				38.3	18.3	43.3	%	
3	متوسطة	0.910	2.05	26	11	23	التكرار	تشعر أنه لديك الحرية في تحديد وتيرة وتنظيم العمل.
				43.3	18.3	38.3	%	
ب	متوسطة	/	2.27	طبيعة ومضمون العمل				
2	مرتفعة	0.748	2.50	39	12	9	التكرار	تتلقى المساعدة والتعاون المطلوب من الزملاء في أداء وتقديم الخدمات للزملاء.
				65	20	15	%	
1	مرتفعة	0.633	2.65	44	11	5	التكرار	توجد علاقات ودية وغير رسمية بين الزملاء في العمل
				73.3	18.3	8.3	%	
3	مرتفعة	0.833	2.48	42	5	13	التكرار	تتلقى المساعدة المطلوبة من رئيسك المباشر من أجل أداء المهام بشكل جيد
				70	8.3	21.7	%	
4	متوسطة	0.837	2.33	34	12	14	التكرار	يعتمد رئيسي المباشر على المراقبة المستمرة في العمل.
				56.7	20	23.3	%	
أ	مرتفعة	/	2.49	الإشراف والعلاقة مع الزملاء				
4	متوسطة	0.800	1.73	13	18	29	التكرار	تصميم وشكل البناية يشجعني على أداء المهام بشكل جيد
				21.7	30	48.3	%	
2	متوسطة	0.804	1.78	14	19	27	التكرار	توفر الإدارة الأدوات ذات الجودة المناسبة لأداء العمل.
				23.3	31.7	45	%	
3	متوسطة	0.851	1.77	16	14	30	التكرار	تصميم المكاتب وتوزيع الأجهزة تساعدك على أداء مهامك بسهولة.
				26.7	23.3	50	%	
1	متوسطة	0.865	1.88	19	15	26	التكرار	ظروف العمل المادية مثل الإضاءة، نظافة مكان العمل، ظروف الأمن والسلامة تساعد على أداء المهام بشكل جيد.
				31.7	25	43.3	%	
د	متوسطة	/	1.79	المحيط المادي للعمل				
/	متوسطة	/	2.11	المتوسط الحسابي المرجح				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS – الملحق رقم (06)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ تقارب في تقييم أفراد العينة لأبعاد الرضا الوظيفي، حيث بلغ اجمالي المتوسط

الحسابي 2.11 بدرجة تبني متوسطة، وجاء ذلك من خلال دراسة أبعاده على النحو التالي:

احتل بُعد الاشراف والعلاقة مع الزملاء المرتبة الأولى بدرجة تبني مرتفعة بإجمالي متوسط حسابي بلغ 2.49، حيث يتوجه أفراد العينة إلى الموافقة على أغلب فقراته بمتوسطات حسابية جيدة تتراوح بين (2.33 و 2.65)، يشير ذلك إلى أن هناك رضا عام عن العلاقة مع الزملاء والمساعدة التي يتلقاها الموظفون من رؤسائهم المباشرين، مما يعزز جو التعاون في العمل.

أما في المرتبة الثانية نجد الرضا عن طبيعة ومضمون العمل بدرجة تبني متوسطة بلغ إجمالي متوسط حسابها 2.27، حيث يتراوح تقييم أفراد العينة لفقرات هذا البعد بين المرتفعة والمتوسطة بمتوسطات حسابية محصورة بين (1.95 و 2.60)، وعلى العموم يمكن القول بأن الموظفين راضون بشكل عام عن وضوح أهداف المهام التي يقومون بها، ولكن قد يواجهون بعض الصعوبات في طرق وأساليب العمل.

يأتي بعد الرضا عن المكافآت والأجور في المرتبة الثالثة بدرجة تبني متوسطة بإجمالي متوسط حسابي بلغ 1.90، حيث تتوجه تقييمات أفراد العينة لفقرات هذا البعد نحو درجة تبني متوسطة، بمتوسطات حسابية ما بين (1.72 و 2.08)، وهذا يدل على أن الموظفين غير راضين عن نظام الأجور والمكافآت، حيث يرون أنه قد لا يكون عادلا أو كافيا لتلبية احتياجاتهم.

في المرتبة الرابعة والأخيرة نجد بعد الرضا عن المحيط المادي للعمل بإجمالي متوسط حسابي بلغ 1.79 بدرجة تبني متوسطة، حيث تتوجه تقييمات أفراد العينة لفقرات كلّها نحو المتوسط، بمتوسطات حسابية تتراوح بين (1.73 و 1.88)، ومنه نرى بأن الموظفين بالمؤسسة غير راضين بشكل عام عن المحيط المادي للعمل، مثل تصميم البناية وتوفير الأدوات اللازمة، مما قد يؤثر سلبا على أدائهم.

وعليه يمكن القول بأن الرضا الوظيفي في هذه الإدارات متوسط في العديد من الجوانب المهمة مثل الأجور والتحفيز والمحيط المادي للعمل، على الرغم من وجود عناصر إيجابية مثل العلاقات الجيدة بين الموظفين ووضوح الأهداف، إلا أن التحديات المالية والمادية تحتاج إلى معالجة جادة لتحسين مستوى الرضا الوظيفي العام.

المطلب الثاني: مناقشة النتائج واختبار الفرضيات

الفرع الأول: مناقشة النتائج المتعلقة بمحاور الدراسة

استنادا إلى نتائج التحليل الإحصائي المستخلصة سنقوم بعرض وتفسير النتائج في ضوء ذلك، حيث أظهرت تقييمات أفراد العينة لعناصر التسويق الداخلي في المؤسسات محل الدراسة مجموعة من النقاط التي نوجزها فيما يلي:

- ✓ التقييم العام لعنصر الوظيفة كان إيجابيا بمتوسط حسابي مرتفع (2.44)، وهذا يعكس أن عنصر الوظيفة في التسويق الداخلي يحظى بأهمية كبيرة لدى الموظفين مما يعزز شعورهم بالهوية المهنية والانتماء المؤسساتي، وبالتالي وَجِبَ على الإدارات العمومية العمل بجد لتلبية احتياجات موظفيها المادية والمعنوية، لضمان رضا وظيفي شامل وزيادة التزامهم بأهداف المؤسسة.
- ✓ مستوى الالتزام الوظيفي لدى موظفي الإدارات العمومية مصنّف كمتوسط بشكل عام بمتوسط حسابي بلغ (2.25)، فعلى الرغم من وجود إحساس قوي بالمسؤولية والالتزام المهني بين بعض الموظفين، إلا أن هناك تحديات تواجه الإدارة في تحقيق التوافق التام بين تطلعات الموظفين وأهداف المؤسسة. مما قد يؤدي إلى تفكير بعض الموظفين في مغادرة وظائفهم، ما يعكس حاجة الإدارة إلى تحسين بيئة العمل وزيادة مستوى الدعم والتحفيز لضمان بقاء الموظفين وتعزيز ولائهم الوظيفي.
- ✓ إن تقييم عنصر التوزيع من قبل أفراد العينة كان متوسطا، بمتوسط حسابي بلغ 2.16. وهذا يشير إلى أن الموظفين مدركون لمهامهم ويشعرون بأن وظائفهم تناسب مع قدراتهم. إلا أنهم يواجهون بعض التحديات المتعلقة بتحسين البيئة المادية للعمل وتوفير التدريب الملائم، مما يتطلب من الإدارة اتخاذ استراتيجيات تسويقية داخلية فعّالة بهذا الشأن.
- ✓ تقييم أفراد العينة لعنصر الترويج الداخلي كان متوسطا، بمتوسط حسابي بلغ 2.24، حيث يشعر الموظفون بالرضا عن فاعلية الاتصال الداخلي وتبادل الخبرات بين الزملاء، في حين يظهرون استياءهم اتجاه نظام المكافآت والحوافز، مما يفرض على المؤسسة العمل على تعزيز الثقة في الموظفين لزيادة رضاهم وتحفيزهم بشكل أفضل.
- ✓ درجة تقييم أفراد العينة لأبعاد الرضا الوظيفي تُعتبر متوسطة بشكل عام. حيث تشير النتائج إلى وجود عناصر إيجابية مثل العلاقات الجيدة بين الزملاء ووضوح الأهداف. ومع ذلك، هناك تحديات تتعلق بالأجور والمكافآت، والمحيط المادي للعمل، يجب على الإدارة معالجة هذه القضايا لتحسين مستوى الرضا الوظيفي العام وتعزيز الأداء والالتزام لدى الموظفين.
- إنّ إبراز أثر التسويق الداخلي وعناصره على تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسات محل الدراسة سيكون من خلال مناقشتنا لفرضيات الدراسة وإثباتها بالقبول أو الرفض وهذا ما سنتناوله في الفرع الثاني.

سنتطرق في هذا الفرع إلى اختبار الفرضيات المتعلقة بموضوع الدراسة:

وقبل التطرق لاختبار الفرضية الرئيسية تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية من خلال ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم 16: يوضح نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R
الانحدار	2119.48	1	2119.48	103.241	0.000	0.640	0.800
الخطأ	1190.704	58	20.529				
المجموع الكلي	3310.183	60					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS – الملحق رقم (07)

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة $F = 103.241$ وهي قيمة تدل على مدى قوة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع. وكلما زادت قيمة F ، كلما كان تأثير المتغير المستقل أكبر، وهنا القيمة عالية جداً، مما يشير إلى أن النموذج ذو دلالة إحصائية قوية، إضافة إلى مستوى الدلالة $\text{sig} = 0.000$ وهو أقل من 0.05 مما يعني أن النموذج ذو دلالة إحصائية. بالإضافة إلى معامل التحديد قيمته 0.64 ويعني أن 64% من التباين في المتغير التابع (الرضا الوظيفي) مفسّر بالتغير في المتغير المستقل (التسويق الداخلي) وهو معامل قوي، ما يؤكد على قوة تأثير التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي، أما قيمة معامل الارتباط قدرت بـ 80% تدل على وجود علاقة قوية بين المتغيرين، وبناء على ذلك يمكن الاعتماد على النموذج لاختبار الفرضية.

بعد التأكد من ثبات صلاحية النموذج سنقوم باختبار الفرضية الرئيسية باستخدام أسلوب الانحدار البسيط لمعرفة مساهمة التسويق الداخلي في رضا موظفي الإدارات العمومية (مؤسسة الرقابة الميزانية لبلدية متليلي، وبلدية متليلي).

1. اختبار الفرضية الرئيسية

لمعرفة تأثير التسويق الداخلي في تحقيق رضا موظفي الإدارات العمومية في المؤسسات محل الدراسة، نقوم باختبار الفرضية الرئيسية من خلال قبول أو رفض إحدى الفرضيتين التاليتين:

H_0 : لا يوجد مساهمة لأنشطة التسويق الداخلي في تحقيق رضا موظفي الإدارات العمومية في

المؤسسات محل الدراسة

H_1 : هناك مساهمة لأنشطة التسويق الداخلي في تحقيق رضا موظفي الإدارات العمومية في المؤسسات

محل الدراسة

الجدول رقم 17: يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار مساهمة التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي

معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	مستوى الدلالة sig	قيمة T	المعامل المعياري Beta	معامل B	
0.800	0.640	0.957	0.055	/	0.184	الثابت
		0.000	10.161	0.800	0.708	معامل التسويق الداخلي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS – الملحق رقم (08)

يظهر الجدول أعلاه معامل التحديد R^2 هو 0.64، وهو يعني أن 64% من التغير في الرضا الوظيفي يمكن تفسيره بالتسويق الداخلي، و معامل الارتباط R هو 0.800، وهو يعني أن هناك علاقة قوية إيجابية بين التسويق الداخلي وتحقيق الرضا الوظيفي، أما المعامل B والذي يمثل قيمة مساهمة التسويق الداخلي في تحقيق رضا موظفي الإدارات العمومية بلغت قيمته 0.708، وهذا يعني أن كل زيادة في التسويق الداخلي بمقدار واحد تترتب عليه زيادة في تحقيق الرضا الوظيفي بمقدار 0.708، أما المعامل المعياري Beta والذي يقيس قوة العلاقة بين المتغيرين في هذه الحالة هو 0.800، وهو يشير إلى أن هناك علاقة إيجابية قوية بين التسويق الداخلي وتحقيق الرضا الوظيفي. وأخيرا قيمة $T = 10.161$ عالية للغاية، مما يعكس مدى قوة تأثير المتغير المستقل (التسويق الداخلي) على المتغير التابع (رضا الموظفين). هذه القيمة العالية تُظهر أن التسويق الداخلي له تأثير مهم وفعال على الرضا الوظيفي، وعند مستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتاد (0.05)، وهذا يعني أن هناك تأثير إحصائي معنوي قوي للتسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي.

وبالتالي ومن خلال ما سبق نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه هناك مساهمة لعناصر التسويق الداخلي في تحقيق رضا موظفي الإدارات العمومية في المؤسسات محل الدراسة، ومنه يتم إثبات الفرضية الرئيسية للدراسة.

2- اختبار الفرضيات الفرعية

أ الفرضية الفرعية الأولى: لمعرفة مساهمة عنصر الوظيفة في تحقيق رضا موظفي الإدارات العمومية في المؤسسات محل الدراسة، نقوم باختبار الفرضية الفرعية الأولى من خلال قبول أو رفض إحدى الفرضيتين التاليتين:

H_0 : لا يوجد مساهمة لعنصر الوظيفة على رضا موظفي الإدارات العمومية محل الدراسة

H_1 : هناك مساهمة لعنصر الوظيفة على رضا موظفي الإدارات العمومية محل الدراسة.

من أجل اختبار الفرضية الأولى، نقوم بتحليل نتائج الانحدار البسيط لمتغيري هذه الفرضية، من خلال النتائج المبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم 18: يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الوظيفة في تحقيق الرضا الوظيفي

معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	مستوى الدلالة sig	قيمة T	المعامل المعياري Beta	معامل B	
0.654	0.428	0.003	3.046	/	10.845	الثابت
		0.000	6.585	0.654	2.349	معامل الوظيفة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS – الملحق رقم (08)

يوضح الجدول أعلاه أن المعامل B بلغت قيمته 2.349، وهذا يعني أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في جودة الوظيفة أو ملاءمتها للموظف، يزداد الرضا الوظيفي بمقدار 2.349، أما المعامل المعياري Beta قيمته 0.654، ومعامل الارتباط $R=0.654$ يشير إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين طبيعة الوظيفة ورضا الموظفين. هذه القيمة تعني أنه كلما كانت الوظيفة تتوافق مع توقعات واحتياجات الموظفين، زاد رضاهم الوظيفي بشكل ملحوظ، ومعامل التحديد $R^2=0.43$ وهو يعني أن 43% من التغير في رضا الموظفين يمكن تفسيره من خلال طبيعة الوظيفة. هذه النسبة تعكس تأثيرا مهما لطبيعة الوظيفة على الرضا الوظيفي، وأخيرا قيمة $T=6.585$ عند مستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتاد (0.05)، مما يشير إلى أن التأثير إيجابي ودال إحصائيا.

وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه " هناك مساهمة لعنصر الوظيفة على رضا موظفي الإدارات العمومية محل الدراسة "، ومنه يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى للدراسة.

ب. الفرضية الفرعية الثانية: لمعرفة مساهمة عنصر الالتزام على الرضا الوظيفي في المؤسسات محل الدراسة،

نقوم باختبار الفرضية الفرعية الثانية:

H_0 : لا يوجد مساهمة لعنصر الالتزام في تحقيق رضا موظفي الإدارات العمومية محل الدراسة

H_1 : هناك مساهمة لعنصر الالتزام في تحقيق رضا موظفي الإدارات العمومية محل الدراسة

الجدول رقم 19: يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر بعد الالتزام على الرضا الوظيفي

معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	مستوى الدلالة sig	قيمة T	المعامل المعياري Beta	معامل B	
0.503	0.253	0.000	4.294	/	16.813	الثابت
		0.000	4.438	0.503	1.886	معامل الالتزام

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS – الملحق رقم (08)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المعامل $B=1.886$ ، وهذا يعني أن كل زيادة في عنصر الالتزام بمقدار واحد تترتب عليها زيادة في الرضا الوظيفي بمقدار 1.886، أما المعامل المعياري $Beta=0.503$ ، و معامل الارتباط $R=0.503$ وهو يشير إلى وجود علاقة إيجابية متوسطة بين عنصر الالتزام والرضا الوظيفي، أما معامل التحديد $R^2=0.253$ ، وهو يعني أن 25% من التغير في الرضا الوظيفي يمكن تفسيره بعنصر الالتزام، وقيمة $T=4.438$ عند مستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتاد (0.05)، وهذا يعني أن هناك تأثير إحصائي معنوي إيجابي لعنصر الالتزام في تحقيق الرضا والوظيفي.

من خلال ما سبق نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه: " هناك مساهمة لعنصر الالتزام في تحقيق رضا موظفي الإدارات العمومية محل الدراسة ". وبالتالي يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية للدراسة.

ج. الفرضية الفرعية الثالثة: لمعرفة مساهمة عنصر التوزيع في تحقيق رضا موظفي الإدارات العمومية في المؤسسات محل الدراسة، نقوم باختبار الفرضية الفرعية الثالثة من خلال قبول أو رفض إحدى الفرضيتين التاليتين:

H_0 : لا يوجد مساهمة لعنصر التوزيع في تحقيق رضا موظفي الإدارات العمومية محل الدراسة.

H_1 : هناك مساهمة لعنصر التوزيع في تحقيق رضا موظفي الإدارات العمومية محل الدراسة.

من أجل اختبار الفرضية، نقوم بتحليل نتائج الانحدار البسيط لمتغيري هذه الفرضية، من خلال النتائج المبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم 20: يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر عنصر التوزيع على الرضا الوظيفي

معامل	معامل	مستوى	قيمة T	المعامل المعياري	معامل B	
الارتباط R	التحديد R ²	الدلالة sig		Beta		
0.585	0.342	0.001	3.629	/	13.620	الثابت
		0.000	5.496	0.585	1.870	معامل التوزيع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS – الملحق رقم (08)

يوضح الجدول أعلاه أن المعامل $B = 1.870$ يشير إلى أنه مع كل زيادة بوحدة واحدة في تحسين عنصر التوزيع، يرتفع مستوى الرضا الوظيفي بمقدار 1.870 ، أما المعامل المعياري Beta قيمته 0.585، ومعامل الارتباط $R=0.585$ يشير إلى وجود علاقة متوسطة إلى قوية بين عنصر التوزيع والرضا الوظيفي. هذا يعني أن التحسينات في توزيع المهام أو توزيع الموارد الوظيفية تؤدي إلى زيادة ملحوظة في الرضا الوظيفي، أما معامل التحديد $R^2=0.342$ ، وهو يعني أن 34% من التغير في الرضا الوظيفي يمكن تفسيره بتحسين عنصر التوزيع، وأخيرا قيمة $T=5.496$ عند مستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتاد (0.05)، مما يشير إلى أن التأثير ذو دلالة إحصائية قوية.

وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه "هناك مساهمة لعنصر التوزيع في تحقيق رضا موظفي الإدارات العمومية محل الدراسة". ومنه يتم إثبات الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة.

د. الفرضية الفرعية الرابعة: لمعرفة مساهمة للترويج الداخلي في تحقيق رضا موظفي الإدارات العمومية في المؤسسات محل الدراسة، نقوم باختبار الفرضية الفرعية الرابعة من خلال قبول أو رفض إحدى الفرضيتين التاليتين:

H_0 : لا يوجد مساهمة للترويج الداخلي في تحقيق رضا موظفي الإدارات العمومية محل الدراسة.

H_1 : هناك مساهمة للترويج الداخلي في تحقيق رضا موظفي الإدارات العمومية محل الدراسة.

من أجل اختبار الفرضية، نقوم بتحليل نتائج الانحدار البسيط لمتغيري هذه الفرضية، من خلال النتائج المبينة في

الجدول التالي:

الجدول رقم 21: يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر عنصر الترويج الداخلي على الرضا الوظيفي

معامل R	معامل التحديد R ²	مستوى الدلالة sig	قيمة T	المعامل المعياري Beta	معامل B	
		0.020	2.387	/	6.933	الثابت
0.779	0.607	0.000	9.457	0.779	1.497	معامل الترويج الداخلي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS – الملحق رقم (08)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المعامل $B=1.497$ هذا يعني أن كل زيادة في عنصر الترويج الداخلي بمقدار واحد تترتب عليها زيادة في تحقيق رضا وظيفي بمقدار 1.497، أما المعامل المعياري $Beta=0.779$ ، و معامل الارتباط $R=0.779$ يشيران إلى وجود علاقة إيجابية قوية جدا بين الترويج الداخلي والرضا الوظيفي. هذا يعني أن تحسينات في الترويج الداخلي ترتبط بزيادة كبيرة في مستوى الرضا الوظيفي، أما معامل التحديد $R^2=0.607$ ، وهو يعني أن 61% من التغير في الرضا الوظيفي يمكن تفسيره بالتحكم في الترويج الداخلي، وقيمة $T=9.457$ عند مستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتاد (0.05)، وهذا يعني أن هناك تأثير إحصائي معنوي جيد لعنصر الترويج الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي.

من خلال ما سبق نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه: "هناك مساهمة للترويج الداخلي في تحقيق رضا موظفي الإدارات العمومية محل الدراسة". وبالتالي يتم إثبات الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة.

هـ. الفرضية الفرعية الخامسة: لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في أثر التسويق الداخلي على رضا موظفي الإدارات العمومية تعزى للمتغيرات الشخصية، نقوم باختبار الفرضية الفرعية الخامسة من خلال قبول أو رفض إحدى الفرضيتين التاليتين:

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر التسويق الداخلي على رضا موظفي الإدارات العمومية تعزى للمتغيرات الشخصية.

H_1 : هناك فروق ذات دلالة إحصائية في أثر التسويق الداخلي على رضا موظفي الإدارات العمومية تعزى للمتغيرات الشخصية..

من أجل اختبار الفرضية، نقوم بتحليل نتائج الانحدار المتعدد لمتغيري هذه الفرضية، من خلال النتائج المبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم 22: يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر التسويق الداخلي على رضا موظفي الإدارات العمومية تعزى للمتغيرات الشخصية.

معامل R الارتباط	معامل التحديد R ²	مستوى الدلالة sig	قيمة T	المعامل المعياري Beta	معامل B	
		0.000	3.901		31.625	الثابت
		0.665	0.436	0.066	1.00	معامل الجنس
		0.830	0.216	0.039	0.532	معامل السن
		0.493	0.691	0.095	1.210	معامل المستوى
		0.437	-0.784	-1.29	-1.495	معامل الخبرة
0.172	0.030					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS – الملحق رقم (08)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيم معامل الجنس كالتالي : $B = 1.00$ ، وقيمة $Beta = 0.066$ ، مع قيمة $T = 0.436$ ومستوى دلالة $Sig = 0.665$ وهو أكبر بكثير من مستوى الدلالة المعتاد (0.05)، مما يعني أن الجنس لا يؤثر على علاقة التسويق الداخلي بالرضا الوظيفي. بمعنى آخر، سواء كان الموظف ذكراً أو أنثى، فإن ذلك لا يؤثر بشكل ملحوظ على مستوى الرضا الوظيفي. أما معامل السن فقيمته كالتالي $B = 0.532$ ، وقيمة $Beta = 0.039$ ، مع قيمة $T = 0.216$ ومستوى دلالة $Sig = 0.830$ وهو أيضا أكبر بكثير من المستوى المعتاد (0.05)، إذا فالعمر ليس له تأثير ذو دلالة إحصائية على الرضا الوظيفي، ثالثا معامل المستوى التعليمي: $B = 1.210$ ، وقيمة $Beta = 0.095$ ، مع قيمة $T = 0.691$ ومستوى دلالة $Sig = 0.493$. وهو بدوره أكبر من المستوى المعتاد (0.05) وبالتالي ليس للمستوى التعليمي تأثير ذو دلالة إحصائية على الرضا الوظيفي. أخيرا معامل الخبرة قيمته : $B = -1.495$ ، وقيمة $Beta = -0.129$ ، مع قيمة $T = -0.784$ ومستوى دلالة $Sig = 0.437$ وهي كذلك ليست ذات دلالة إحصائية مما يعني أن عدد سنوات الخبرة لا يؤثر بشكل ملحوظ على الرضا الوظيفي، والجدير بالذكر أن المعامل سلبي يشير إلى أن زيادة سنوات الخبرة قد تكون مرتبطة بانخفاض طفيف في الرضا الوظيفي، ولكن هذا التأثير ليس كبيرا من الناحية الإحصائية.

أما معامل التحديد $R^2 = 0.030$ فيشير إلى أن 3% فقط من التغيرات في الرضا الوظيفي يمكن تفسيرها بواسطة المتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة)، وهي نسبة صغيرة جدا، كما أن معامل الارتباط $R = 0.172$: يعكس أن هناك ارتباط ضعيف بين المتغيرات الشخصية والرضا الوظيفي. وبالتالي نرفض الفرضية البديلة، ونقبل الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر التسويق الداخلي على رضا موظفي الإدارات العمومية تعزى للمتغيرات الشخصية." وبالتالي يتم رفض الفرضية الفرعية الخامسة للدراسة.

قمنا في هذا الفصل بدراسة مساهمة التسويق الداخلي في تحقيق رضا موظفي الإدارات العمومية في مؤسسة الرقابة الميزانية لبلدية متليلي، وبلدية متليلي، تركزت الدراسة على تقييم عناصر التسويق الداخلي الأربعة: الوظيفة، الالتزام، التوزيع، والترويج الداخلي، وكيفية تأثيرها على الرضا الوظيفي. أسفرت نتائج التحليل على أن هناك تطبيق لعناصر التسويق الداخلي بشكل إيجابي بالمؤسسات محل الدراسة وبالتالي تحقيق رضا وظيفي، وتحسّد ذلك من خلال فعالية الاتصال بين الزملاء في العمل، وضوح المهام، والشعور بالمسؤولية... ومع ذلك هناك مجالات تحتاج إلى تحسين، مثل نظام الأجور، المكافآت، والبيئة المادية للعمل. يجب على الإدارات المعنية اتخاذ خطوات ملموسة لمعالجة هذه القضايا لتعزيز رضا الموظفين وتحقيق أداء أفضل في المؤسسات.

الخاتمة

خاتمة

تعمل المنظمات اليوم على تعزيز قدراتها التنافسية من خلال استثمار وتنمية مواردها المختلفة، وعلى رأسها الموارد البشرية التي تشكل العنصر الحيوي والأساسي في تسيير العمليات والأنشطة سواء داخل المؤسسة أو خارجها. في هذا الصدد برز مفهوم التسويق الداخلي كواحد من أبرز البرامج والاستراتيجيات التي تهدف إلى التعرف على حاجات العاملين والعمل على تلبيةها. لهذا كان لا بد من تسليط الضوء على هذا الموضوع من خلال دراستنا لمساهمة التسويق الداخلي في رضا موظفي الإدارات العمومية (الرقابة الميزانية لبلدية متليلي، وبلدية متليلي).

فبعد معالجتنا وتحليلنا لمختلف جوانب الموضوع النظرية والعملية و اسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، وفي سبيل الإجابة على الإشكالية الرئيسية والتي تنص على : ما مدى مساهمة التسويق الداخلي في تحقيق رضا موظفي الإدارات العمومية (مؤسسة الرقابة الميزانية لبلدية متليلي، وبلدية متليلي). تم التوصل إلى مجموعة من النتائج.

أولاً: نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

1. اختبار الفرضية الرئيسية:

تنص الفرضية الرئيسية على أن " هناك مساهمة لأنشطة التسويق الداخلي في تحقيق رضا موظفي الإدارات العمومية (مؤسسة الرقابة الميزانية لبلدية متليلي، وبلدية متليلي)" تم إثبات صحة الفرضية فالعلاقة بين التسويق الداخلي والرضا الوظيفي قوية وإيجابية وذات دلالة إحصائية، حيث تفسر أنشطة التسويق الداخلي 64% من التباين في الرضا الوظيفي، مما يدل على أن تحسين هذه الأنشطة يمكن أن يساهم بشكل كبير في زيادة رضا الموظفين.

2. اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تتمثل في " هناك مساهمة لعنصر الوظيفة على رضا موظفي الإدارات العمومية محل الدراسة." تم قبول الفرضية مع وجود معامل ارتباط قوي ومعامل تحديد يشير إلى أن الوظيفة تفسر ما يقرب من 43% من التغير في الرضا الوظيفي، يمكن القول بأن تحسين طبيعة الوظيفة وزيادة ملاءمتها للموظف يؤدي إلى تحسين واضح في مستويات الرضا الوظيفي.

3. اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تتمثل في " هناك مساهمة لعنصر الالتزام في تحقيق رضا موظفي الإدارات العمومية محل الدراسة " تمّ إثبات صحة الفرضية هناك تأثير إحصائي معنوي إيجابي لعنصر الالتزام في تحقيق الرضا والوظيفي. وعلى الرغم من أن الالتزام يفسر حوالي ربع التغيير في الرضا الوظيفي فقط، إلا أن هذا التأثير مهم من الناحية الإحصائية. لتحسين الرضا الوظيفي بشكل أكبر.

4. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تتمثل في " هناك مساهمة لعنصر التوزيع في تحقيق رضا موظفي الإدارات العمومية محل الدراسة. " تمّ قبول الفرضية كون أن عنصر التوزيع له تأثير إيجابي واضح على الرضا الوظيفي. ومعامل التحديد يظهر أن التوزيع يفسر حوالي 34% وهي نسبة ضعيفة من التغيير في الرضا الوظيفي، مما يبرز أهمية توزيع الموارد والمهام بشكل مناسب لزيادة رضا الموظفين.

5. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

تتمثل في " هناك مساهمة للترويج الداخلي في تحقيق رضا موظفي الإدارات العمومية محل الدراسة " تمّ إثبات صحة الفرضية للترويج الداخلي تأثير قوي جدا وإيجابي على الرضا الوظيفي، حيث يفسر الترويج الداخلي حوالي 61% من التغيير في مستوى الرضا الوظيفي. هذه النتائج تؤكد أن تحسين التواصل الداخلي واستراتيجيات الترويج يعزز بشكل كبير رضا الموظفين في المؤسسات، مما يعزز بيئة العمل ويحفز الأداء.

6. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

تتمثل في " هناك فروق ذات دلالة إحصائية في أثر التسويق الداخلي على رضا موظفي الإدارات العمومية تعزى للمتغيرات الشخصية. " تمّ رفض الفرضية، فالمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة) ليس لها تأثير إحصائي ذو دلالة على رضا الموظفين في الإدارات العمومية. والمعاملات جميعها ليست ذات دلالة إحصائية كما أن معامل التحديد $R^2 = 0.030$ يعكس أن هذه المتغيرات تفسر نسبة صغيرة جدا من التباين في الرضا الوظيفي.

ثانيا: النتائج العامة للدراسة:

من خلال ما سبق توصلنا إلى النتائج التالية:

✓ هناك تطبيق مقبول لعناصر التسويق الداخلي في المؤسسة وعلى رأسهم عنصر الوظيفة والتي تعزز انتماء الموظفين للمؤسسة وتلبي احتياجاتهم، بالإضافة إلى عنصر الالتزام الذي يشعروهم بالمسؤولية، وكذا عنصر التوزيع الذي يضمن معرفة الموظفين بمهامهم وقدراتهم الوظيفية على الرغم من استيائهم من المحيط المادي

للعمل، أما فيما يخص الترويج الداخلي فيقتصر تطبيقه في عملية التواصل وتبادل المعلومات في حين يغفل على نظام الحوافز والمكافآت والتي من شأنها تعزيز رضا الموظفين وتحسين الأداء لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

✓ يعد الرضا الوظيفي مقبول لأبعد الحدود ويظهر في العلاقات الجيدة بين الزملاء ووضوح الأهداف. ومع ذلك، فهو يواجه بعض التحديات التي تتعلق بالأجور، المكافآت، والمحيط المادي للعمل والتي تحتاج إلى معالجة لتحسين مستوى الرضا الوظيفي العام.

✓ مساهمة أنشطة التسويق الداخلي في تحقيق رضا موظفي الإدارات العمومية قوية وإيجابية ويعتبر تحسين هذه الأنشطة مدخلا أساسيا لتحقيق مستويات أعلى من الرضا الوظيفي.

✓ المتغيرات الشخصية مثل: الجنس، السن، المستوى التعليمي، والخبرة لا تؤثر بشكل ملحوظ على الرضا الوظيفي، مما يشير إلى أن التركيز على تحسين أنشطة التسويق الداخلي سيكون له تأثير إيجابي على جميع الموظفين بغض النظر عن خلفياتهم الشخصية.

◀ الاقتراحات والتوصيات:

- الاستثمار في برامج التدريب بتقديم برامج تدريبية إلكترونية وورش عمل عبر الإنترنت لتمكين الموظفين من تطوير مهاراتهم. بالإضافة إلى استخدام المنصات الرقمية لجعل التدريب أكثر سهولة وفعالية.
- إنشاء نظام لمراقبة وقياس مستويات الرضا الوظيفي بشكل دوري من أجل تقييم فعالية السياسات المتبعة وإدخال التحسينات عند الحاجة.
- الاستفادة من تقنيات الذكاء الاصطناعي والأنظمة التوصيفية لتقديم تجارب مخصصة للموظفين بناءً على اهتماماتهم واحتياجاتهم، مما يعزز من شعورهم بالتقدير والانتماء.
- ينبغي على الإدارات العمومية اعتماد استراتيجيات تحفيزية فعالة تتضمن تقديم حوافز مالية ومعنوية تعكس تقدير الإدارة لأداء الموظفين وجهودهم.
- تعزيز ثقافة المشاركة في اتخاذ القرارات المهمة داخل المؤسسة والتي من شأنها الرفع من مستوى الشعور بالانتماء وتحقيق الرضا الوظيفي.
- العمل على تحسين بيئة العمل من خلال توفير ظروف عمل ملائمة ومرنة، وتوفير ميزانية خاصة للاهتمام بالمحيط المادي للعمل، مثل تصميم البناية وتوفير الأدوات اللازمة.. الخ.

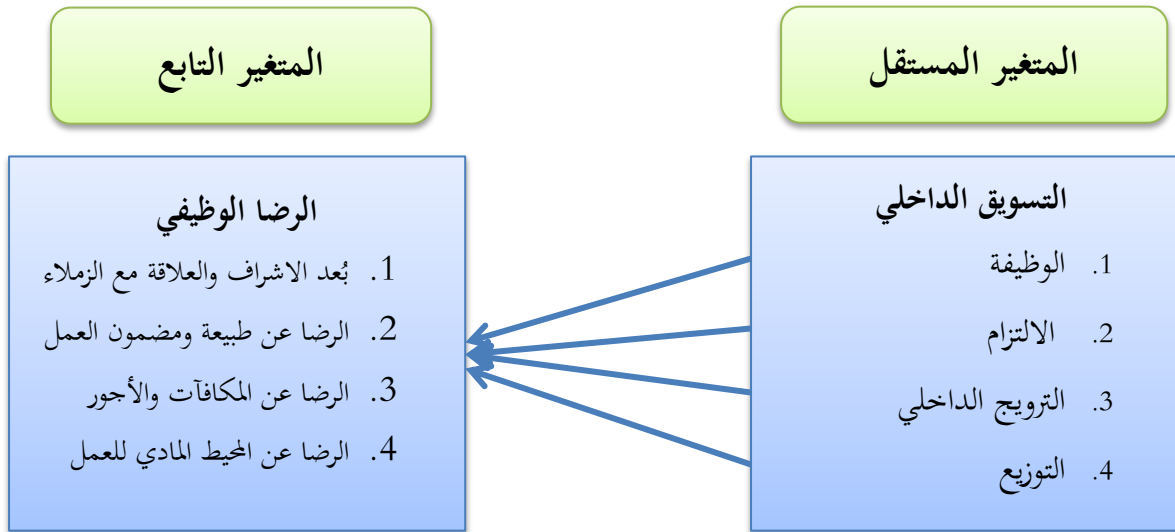
آفاق الدراسة:

من أجل مواصلة البحث حول متغيرات الدراسة نقترح بعض المواضيع كأفاق مستقبلية:

- دراسة أثر استخدام تقنيات التسويق الداخلي الرقمي على تحسين التواصل الداخلي وزيادة رضا الموظفين.
- أثر استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي في تطبيق استراتيجيات التسويق الداخلي في المؤسسات الخدمية.
- دور التسويق الداخلي في تعزيز المرونة التنظيمية في الإدارات العمومية.
- تقييم دور برامج التدريب في تحسين الرضا والكفاءة الوظيفية للموظفين.

وبناءً على نتائج الدراسة يكون نموذج الدراسة على النحو الآتي:

الشكل رقم 9: يوضح النموذج النهائي للدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية:

أ- الكتب:

1. ادريان بالمر، تر: بهاء شاهين وآخرون، مبادئ تسويق الخدمات، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2009.
2. أو شيخة نادر أحمد، الرضا الوظيفي لرجل الامن في أجهزة الأمن العربية، دط، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية 1997.
3. إيهاب عيسى المصري ، طارق عبد الرؤوف عامر ، الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني -مفهومه -عوامله -نظرياته -، ط1، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة ، القاهرة ، 2014.
4. بشير العلاق، العلاقات العامة الدولية، دط، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2020.
5. حميد عبد النبي الطائي، التسويق السياحي-مدخل استراتيجي-،(د،ط)، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
6. رائد محمد عبد ربه، التسويق الإلكتروني، دط، الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
7. سعدون حمود جثير الربيعاوي، سارة علي سعيد العامري، طيف التسوق، دط، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، 2019.
8. عبد الفتاح عز حسن، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام IBM-SPSS، ط1، دار خوارزم العلمية، السعودية، 2008.
9. فيليب كوتلر وآخرون، تر:مازن نفاع، التسويق-السلع والأسعار-، ج4، دط، دار علاء الدين للنشر والطباعة والتوزيع، دمشق، سوريا، 2017.
10. ليلى مطالي، الوجيز في التسويق الإلكتروني، ط1، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، بيروت، 2017.
11. محمد الأخضر محجوبي، التسويق الداخلي في المؤسسات الخدمائية مدخل تحقيق الرضا الوظيفي، دط، النشر الجامعي الجديد، (تلمسان) الجزائر، 2021.
12. محمد الصريفي، إدارة الافراد والعلاقات الإنسانية ، دط، دار قنديل للنشر والتوزيع ،الأردن، 2003.

13. مصطفى محمد ، الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء، ط1 ، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2018.

ب- البحوث الجامعية:

14. وحيدة حيدرة، محددات الرضا الوظيفي وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى مستشاري التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم النفس، تخصص: علم نفس العمل والصحة العقلية، كلية العلوم الاجتماعية ، جامعة عبد الحميد بن باديس، تلمسان، 2017-2018.

ت- المقالات العلمية:

15. احسان بن علي، عبد الحفيظ يجياوي، دور التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي داخل المنظمات، مجلة الابداع، ع01، الجزائر، 2019.

16. أمينة خطاب، عثمان لخلف، أثر تطبيق التسويق الداخلي في المنظمات السياحية على جودة الخدمات السياحية في الجزائر دراسة على عينة من موظفي وضيوف الفنادق الجزائرية"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسويق والعلوم التجارية، ع2، الجزائر، 2019.

17. بلواضح عبد الوهاب ، ضيف زين الدين، الضغوط المهنية و علاقتها بالرضا الوظيفي لدى العمال بنظام العقود محددة المدة ،-دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية ببوسعادة مجلة العلوم الاجتماعية ، جامعة الأغواط ، ع29، مارس 2018.

18. رضوان عينوس، صالح عياد، التسويق الداخلي كمفهوم لإدارة الموارد البشرية وأثره على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي (دراسة تطبيقية على العاملين في جامعة أدرار)، "دفاتر ميكاس"، ع02، الجزائر، 2018.

19. سهام شوشان، نوال بولعود، أثر التسويق الداخلي على أداء المنظمة دراسة حالة مؤسسة تيرصام للعربات الصناعية-باتنة - ، مجلة دراسات وأبحاث اقتصادية في الطاقات المتجددة، ع 1، الجزائر، 2019.

20. صالح عياد، رضوان عينوس، التسويق الداخلي كمفهوم لإدارة الموارد البشرية وأثره على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي (دراسة تطبيقية على العاملين في جامعة أدرار)، مجلة إيليزا للبحوث والدراسات، المركز الجامعي ايليوي، ع 1، الجزائر، 2016.

21. عبد الحميد ضرار التوم العتيبي ، دراسة وتحليل العوامل المؤثرة على مستوى الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد ، المجلة العلمية لكلية التجارة ،جامعة الازهر ، ع9 ، جانفي 2012.
22. علاء عبد الكريم هادي البلداوي، منى عبد الحسين الزهيري، "التسويق الداخلي وأثره في الرضا الوظيفي" -بحث تطبيقي في شركات التأمين العراقية العامة-، المعهد العالي للدراسات المالية والمحاسبية، م02، ع 01، العراق، 2019.
23. لخضر بوخاتم، صفية بوزار، التسويق الداخلي ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين- دراسة حالة مديرية الكهرباء والغاز بولاية تبسة-، مجلة الإقتصاد الجديد، ع 01، الجزائر، 2022.
24. لخضر بوخاتم، صفية بوزار، التسويق الداخلي ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين-دراسة حالة مديرية الكهرباء والغاز بولاية تبسة-، مجلة الاقتصاد الجديد، ع1، الجزائر، 2022.
25. محمد بن حمود بن ناصر الوهيبي، محمد عدنان جبر الحموري، أثر الرضا الوظيفي على الأداء المؤسسي بوزارة الشؤون الرياضية في سلطنة عمان ، المجلة الالكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الابحاث العلمية والتربوية، ع27 ، عمان، 2020.
26. نغم خالد عبد الأمير، حسين رحيمي كلور، "تأثير إجراءات التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي"، مجلة دراسات متقدمة في المالية والمحاسبة"، ع02، الجزائر، 2023.
27. هباز ناهد، جماد محمود، إدارة مزيج التسويق الداخلي لبناء المزايا التنافسية في المؤسسات - دراسة عينة من المؤسسات الصحية الخاصة - ، مجلة ميلان للبحوث والدراسات، م6، ع4، الجزائر 2020.

ث- الجرائد الرسمية

28. الجمهورية الجزائرية المرسوم التنفيذي رقم 09/374 الشوارع في 16 نوفمبر 2009 والمعدل للمرسوم التنفيذي 92/414 المؤرخ في 14 نوفمبر 1992 المتعلق بالرقابة الميزانية السابقة التي يلتزم بها المادة 22.
29. الجمهورية الجزائرية المرسوم التنفيذي، القرار المؤرخ في 09 ماي 2010 الذي يحدد رزمة تنفيذ الرقابة السابقة للنفقات التي يلتزم بها والمطبقة على ميزانيات البلدية.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

30. Belur Baxi, **Job Satisfaction: Understanding the Meaning, Importance, and Dimensions**, JOURNAL OF MANAGEMENT & ENTREPRENEURSHIP, Vol. 18, Issue No.2, India , April-June 2024.

31. Brikend AZIRI , **JOB SATISFACTION: A LITERATURE REVIEW** ,
MANAGEMENT RESEARCH AND PRACTICE, VOL. 3 ISSUE 4 ,
Makedonia, 2011, P 77.
32. Mekonnen, Geleta. **The Effect of Internal Marketing on
Organizational Commitment of Employees: The Case of Commercial
Bank of Ethiopia**, Addis Ababa University School of Commerce, Marketing
Management Graduate Program, Ethiopia, 2017.
33. Rafiq.M,Ahmed.P.**Internal marketing** , tools and concepts for customer
–Focused menagement, Butterworth-Heinmann
34. Salomão Alencar de Farias, **Internal Marketing (IM): a literature
review and research propositions for service excellence**, BBR - Brazilian
Business Review, vol. 7, núm. 2, mayo-agosto, 2010...

قائمة الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة غرداية



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: العلوم التجارية
تخصص: تسويق خدمات

تحية طيبة

يسرنا أن نقدم لكم هذا الاستبيان في إطار التحضير لمذكرة تخرج تخصص تسويق الخدمات بعنوان: مساهمة التسويق الداخلي في رضا موظفي الإدارات العمومية (الرقابة الميزانية لبلدية متليلي - بلدية متليلي).
نرجو منكم التعاون والإسهام في نجاح هذا العمل من خلال الإجابة على أسئلة الاستمارة بدقة، ونحيطكم علما أن إجاباتكم سيتم التعامل معها بالسرية التامة ويتم استخدامها لغرض البحث العلمي فقط وشكرا.
شاكرين لكم حسن تعاونكم وتقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

المحور الأول: البيانات الشخصية:

الجنس: ذكر

السن: من 20 إلى 29 سن من 30 إلى 39 سنة 40 وأكثر

المستوى العلمي: متوب جا

الخبرة المهنية: أقل من 05 سنو من 05 إلى 10 ت أكثر من سنوات

✓ الاستاذ المشرف:

د : محجوبي محمد الأخضر

الطالبة :

✓ هواري كلثوم

المحور الثاني: التسويق الداخلي

موافق	محايد	غير	العبارة	رقم	
			حسب درجة موافقتك على أي عبارة] (X) [يرجى وضع إشارة		
			تمثل الوظيفة تأشيرة و بطاقة للانتماء إلى الإدارة العمومية التي أعمل بها.	1	الوظيفة
			الوظيفة التي أشغلها تشبع رغباتي و حاجاتي المادية المعنوية.	2	
			المهام و الواجبات التي أقوم بها تساهم في تنفيذ برامج الادارة و تحقيق أهدافها.	3	
			تبذل الادارة العمومية الجهود الكافية في جعل الوظيفة تلبي الرغبات والحاجات المادية و المعنوية لشاغلها.	4	
			أشعر بتوافق و انسجام بين الأهداف التي يسعى إليها الادرة والأهداف التي أسعى إليها.	5	الالتزام
			أعتقد أنه من العيب الحصول على منافع الوظيفة دون الالتزام بأداء المهام و الواجبات المطلوبة على أفضل وجه.	6	
			لا أفكر في ترك وظيفتي في الادارة العمومية أو البحث عن فرصة عمل أخرى.	7	
			تبذل الادارة العمومية الجهود الكافية من أجل أن أبقى موظفا لديها(عدم الاستقالة، والمغادرة إلى جهة أخرى).	8	
			أعرف مهام وظيفتي جيدا و أحرص على تقديم عمل جيد لزميلي الذي يعتمد علي في أداء عمله.	9	التوزيع
			أشعر أن الوظيفة التي أشغلها توافق قدراتي و مستوى تأهيلي العلمي.	10	
			المحيط المادي للعمل[قاعات العمل، تجهيزات و أدوات العمل، تصميم البناية و الديكور الداخلي] يوفر لي الجو الملائم لأداء وظيفتي كما يجب.	11	
			أخضع الى دورات تدريبية خارج الادارة أو بإشراف مؤطرين من خارج المؤسسة.	12	
			تبذل إدارة العمومية الجهود الكافية في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب	13	التوزيع الداخلي
			أعرف جيدا أهداف و استراتيجيات الادارة العمومية .	14	
			تستعمل الادارة العمومية الأدوات التالية لوحة الإعلانات، المقابلات ووجهها لوجه، المراسلات الكتابية، بشكل فعال من أجل توصيل المعلومات الضرورية للموظفين حتى يتمكنوا من الأداء الجيد لمهامهم.	15	
			لا أجد صعوبة في تبادل المعلومات الضرورية مع الزملاء من أجل تقديم خدمة جيدة للمتعاملين.	16	
			تحرص الإدارة العمومية على تحفيزنا من أجل تقديم الخدمة الجيدة للمتعاملين.	17	
			نظام المكافآت و الحوافز فعال و يشجعي على تقديم أفضل أداء أستطيع القيام به.	18	
			لدي بعض الصلاحيات في التصرف و اتخاذ القرارات لحل المشاكل المتعلقة بخدمة المتعاملين .	19	
			يتيح المشرفون في الادارة التي أعمل بها الفرصة للعاملين لأداء أعمالهم بدون رقابة مستمرة.	20	
			تبذل المؤسسة الجهود الكافية من أجل زيادة التزام الموظفين بالتنفيذ الجيد للمهام والبرامج.	21	

المحور الثالث: أداء العاملين

موافق	محايد	غير	العبارة	رقم	
			حسب درجة موافقتك على أي عبارة] (X) [يرجى وضع إشارة		
			أشعر بالرضا عن الأجر الذي ألقاه.	1	المكافآت و الرضا عن الأجر
			نظام الأجور والمزايا الإضافية تبعا للفتات الوظيفية عادل.	2	
			يتم تقديم مكافآت تشجيعية للمتميزين في الأداء.	3	

			4	المنافع المادية والمعنوية التي أتلقاها من الوظيفة تتناسب الجهود التي أبذلها.	
			5	تتوافق متطلبات الوظيفة مع ميولك ومؤهلاتك العلمية.	طبيعة ومضمون العمل
			6	أهداف المهام والواجبات التي تقوم بها واضحة بالنسبة لك.	
			7	تساعد طرق وأساليب العمل المستخدمة في انجاز المهام بسهولة.	
			8	تشعر أنه لديك الحرية في تحديد وتيرة وتنظيم العمل.	الإشراف والزملاء
			9	تتلقى المساعدة والتعاون المطلوب من الزملاء في أداء وتقديم الخدمات للزملاء.	
			10	توجد علاقات ودية وغير رسمية بين الزملاء في العمل.	
			11	تتلقى المساعدة المطلوبة من رئيسك المباشر من أجل أداء المهام بشكل جيد.	العلاقة مع الزملاء
			12	يعتمد رئيسي المباشر على المراقبة المستمرة في العمل.	
			13	تصميم وشكل البنائة يشجعني على أداء المهام بشكل جيد.	
			14	توفر الإدارة الأدوات ذات الجودة المناسبة لأداء العمل.	المحيط المادي للعمل
			15	تصميم المكاتب وتوزيع الأجهزة تساعدك على أداء مهامك بسهولة.	
			16	ظروف العمل المادية مثل الإضاءة، نظافة مكان العمل، ظروف الأمن والسلامة تساعد على أداء المهام بشكل جيد.	

الملحق رقم 2 : مخرجات برنامج SPSS لقياس الاتساق الداخلي لعبارات محاور الدراسة

Corrélations						
الوظيفة	Corrélation de Pearson	1	و تأشيرة الوظيفة تمثل الإدارة إلى للانتماء بطاقة بها أعمل التي العمومية	تشبع أشغلها التي الوظيفة المادية حاجاتي و رغباتي المعنوية	أقوم التي الواجبات و المهام برامج تنفيذ في تساهم بها أهدافها تحقيق و الإدارة	الجهود العمومية الإدارة تبتذل تلبى الوظيفة جعل في الكافية و المادية والحاجات الرغبات لشاغلها المعنوية
	Sig. (bilatérale)		,501	,865	,551	,788
	N	60	60	60	60	60
** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).						
* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).						

Corrélations					
الالتزام	1	انسجام و بتوافق أشعر يسعى التي الأهداف بين والأهداف الادرة إليها إليها أسعى التي	الحصول العيب من أنه أعتقد الالتزام دون الوظيفة منافع على المطلوبة الواجبات و المهام بأداء ووجه أفضل على	وظيفتي ترك في أفكر لا أو العمومية الإدارة في عمل فرصة عن البحث أخرى	الجهود العمومية الإدارة تبتذل موظفا أبقي أن أجل من الكافية إلى والمغادرة الاستقالة، عدم) لديها (أخرى جهة
		,698	,325	,751	,574

الملاحق

		,000	,011	,000	,000
	60	60	60	60	60

Corrélations						
	جيدا وظيفتي مهام أعرف تقديم على أحرص و الذي لزميلي جيد عمل عمله أداء في علي يعتمد التوزيع	التي الوظيفة أن أشعر و قدراتي توافق أشغلها العلمي تأهيلي مستوى	قاعات[للعمل المادي المحيط أدوات و تجهيزات العمل، الديكور و البنائة تصميم العمل، الملائم الجو لي يوفر [الداخلي يجب كما وظيفتي لأداء	دورات الي أخضع الإدارة خارج تدريبية مؤطرين بإشراف أو المؤسسة خارج من	العمومية إدارة تبذل وضع في الكافية الجهود في المناسب الشخص المناسب المكان	
التوزيع	1	,286	,537	,640	,596	,749
		,027	,000	,000	,000	,000
	60	60	60	60	60	60

Corrélations						
	الإدارة تستعمل الأدوات العمومية لوحة التالية الإعلانات، وجها المقابلات والمراسلات لوجه، بشكل الكتابية، عملية في فعال التواصل	تبادل في صعوبة أجد لا مع الضرورية المعلومات خدمة تقديم أجل من الزملاء للمتعاملين جيدة	الإدارة تحرص تحفيزنا على العمومية الخدمة تقديم أجل من للمتعاملين الجيدة	و المكافآت نظام و فعال الحوافز على يشجعي أداء أفضل تقديم به القيام أستطيع	بئح المشرفون الإدارة في أعمل التي الفرصة بها للعاملين لأداء أعمالهم رقابة بدون مستمرة	تبذل المؤسسة الجهود من الكافية زيادة أجل التزام الموظفين الجيد بالتنفيذ للمهام والبرامج
الترويج	1	,658	,462	,403	,653	,685
		,000	,000	,001	,000	,000
	60	60	60	60	60	60

	الأجور نظام والمزايا تبعا الإضافية الوظيفية للفئات عادل	مكافآت تقديم يتم تشجيعية في للمتميزين الأداء	المادية المنافع التي والمعنوية من أتلها تناسب الوظيفة التي الجهود التي أبلها	متطلبات تتوافق ميولك مع الوظيفة العلمية ومؤهلتك	المهام أهداف والواجبات بها تقوم التي واضحة لك بالنسبة	طرق تساعد العمل وأساليب في المستخدمة المهام انجاز بسهولة	لديك أنه تشعر تحديد في الحرية وتنظيم ونيرة العمل
محور 2	1	,513	,563	,530	,648	,477	,477
		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	60	60	60	60	60	60	60

	المساعدة تتلقى من المطلوب ودية علاقات توجد بين رسمية وغير العمل في الزملاء للزبائن الخدمات	المساعدة تتلقى من المباشر رئيسك المهام أداء أجل جيد بشكل	المباشر رئيسي يعتمد المستمرة المراقبة على العمل في	وشكل تصميم يشجعي البنائة المهام أداء على جيد بشكل	الإدارة توفر ذات الأدوات المناسبة الجودة العمل لأداء	المكاتب تصميم الأجهزة وتوزيع أداء على تساعدك بسهولة مهامك	المادية العمل ظروف نظافة الإضاءة، مثل ظروف العمل، مكان تساعد السلامة الأمن بشكل المهام أداء على جيد
محور 2	,434	,227	,579	,542	,652	,718	,707
	,001	,081	,000	,000	,000	,000	,000
	60	60	60	60	60	60	60

الملحق رقم 3 : مخرجات برنامج SPSS لقياس ثبات محاور الاستبيان

Statistiques de fiabilité		Statistiques de fiabilité		Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments	Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments	Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,915	37	,852	16	,848	21

الملحق رقم 4 : مخرجات برنامج SPSS لقياس التكرارات والنسب المئوية لمحور البيانات الشخصية

الجنس					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	24	40,0	40,0	40,0
	أنثى	36	60,0	60,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

السن					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 29 إلى 20 من	2	3,3	3,3	3,3
	39 إلى 30 من	35	58,3	58,3	61,7
	وأكثر سنة 40 من	23	38,3	38,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

التعليمي المستوى					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	متوسط	3	5,0	5,0	5,0
	ثانوي	18	30,0	30,0	35,0
	جامعي	39	65,0	65,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

المهنية الخبرة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 5 من أقل	5	8,3	8,3	8,3
	سنوات 10 إلى 5 من	16	26,7	26,7	35,0
	وأكثر سنوات 10 من	39	65,0	65,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

الملحق رقم 5 : مخرجات برنامج SPSS المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور التسويق الداخلي

Statistiques

الوظيفة	تبدل الادارة العمومية			
	المهام و الواجبات التي أقوم بها تساهم في تنفيذ برامج الادارة و تحقيق أهدافها.	الوظيفة التي أشغلها تشبع رغباتي و حاجاتي المادية المعنوية.	تمثل الوظيفة تأشيرة و بطاقة للانتماء إلى الإدارة العمومية التي أعمل بها	الجهود الكافية في جعل الوظيفة تلبي الرغبات والحاجات المادية و المعنوية لشاغلها.
N	Valide	60	60	60
	Manquant	0	0	0
	Moyenne	2,77	2,13	2,03
	Ecart type	,563	,929	,901

الالتزام	Statistiques			
	أعتقد أنه من العيب الحصول على منافع الوظيفة دون الالتزام بأداء المهام و الواجبات المطلوبة على أفضل وجه.	لا أفكر في ترك وظيفتي في الإدارة العمومية أو البحث عن فرصة عمل أخرى.	أشعر بتوافق و انسجام بين الأهداف التي يسعى إليها الادارة و الأهداف التي أسعى إليها.	تبدل الادارة العمومية الجهود الكافية من أجل أن أبقى موظفا (لديها) عدم الاستقالة، والمغادرة إلى جهة أخرى.)
N	Valide	60	60	60
	Manquant	0	0	0
	Moyenne	2,02	2,73	2,33
	Ecart type	,911	,548	,857

التوزيع	Statistiques				
	أعرف مهام وظيفتي جيدا و أحرص على تقديم عمل جيد لزملي الذي يعتمد علي في أداء عمله.	أشعر أن الوظيفة التي أشغلها توافق قدراتي و مستوى تأهيلي العلمي.	المحيط المادي للعمل [قاعات العمل، تجهيزات و أدوات العمل، تصميم البناية و الديكور الداخلي إيفور لي الجو الملائم لأداء وظيفتي كما يجب.	أخضع الى دورات تدريبية خارج الإدارة أو بإشراف مؤطرين من خارج المؤسسة.	تبدل إدارة العمومية الجهود الكافية في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب
N	Valide	60	60	60	60
	Manquant	0	0	0	0
	Moyenne	2,83	2,57	1,60	1,88
	Ecart type	,526	,745	,867	,904

الترويج الداخلي	Statistiques							
	أعرف جيدا أهداف و استراتيجيات الادارة العمومية.	تستعمل الادارة العمومية الأدوات التالية لوحة الإعلانات، المقابلات ووجه المراسلات الكتابية، بشكل فعال في عملية التواصل	لا أجد صعوبة في تبادل المعلومات الضرورية مع الزملاء من أجل تقديم خدمة جيدة للمتعاملين.	تحرص الإدارة العمومية على تحفيزنا من أجل تقديم الخدمة الجيدة للمتعاملين.	نظام المكافآت و الحوافز فعال و يشجعني على تقديم أفضل أداء أستطيع القيام به.	لدي بعض الصلاحيات في التصرف و اتخاذ القرارات لحل المشاكل المتعلقة بخدمة المتعاملين.	يتيح المشرفون في الادارة التي أعمل بها الفرصة للعاملين لأداء أعمالهم بدون رقابة مستمرة.	تبدل المؤسسة الجهود الكافية من أجل زيادة التزام الموظفين بالتنفيذ الجيد للمهام و البرامج.
N	Valide	60	60	60	60	60	60	60
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0
	Moyenne	2,43	2,43	2,67	2,02	1,77	2,23	2,00
	Ecart type	,831	,789	,655	,813	,909	,871	,921

الملحق رقم 6 : مخرجات برنامج SPSS المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الرضا الوظيفي

Statistiques									
الرضا الوظيفي		الأجور نظام والمزايا	مكافآت تقديم يتم تشجيعية في للمتميزين الأداء.	المادية المنافع التي والمعنوية من ألقاها تناسب الوظيفة التي الجهود أبدلها	متطلبات تتوافق مع الوظيفة ومؤهلاتك ميولك العلمية	المهام أهداف التي والواجبات بها تقوم واضحة لك بالنسبة	طرق تساعد العمل وأساليب في المستخدمة المهام انجاز بسهولة	لديك أنه تشعر تحديد في الحرية العمل وتنظيم وثيرة	
N	Valide	60	60	60	60	60	60	60	60
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0
	Moyenne	2,08	1,72	1,80	1,98	2,47	2,60	1,95	2,05
	Ecart type	,996	,804	,898	,911	,812	,764	,910	,910

عمل ظروف									
المساعدة تتلقى والتعاون من المطلوب أداء في الزملاء الخدمات وتقديم للزبائن		علاقات توجد وغير ودية بين رسمية في الزملاء العمل	المساعدة تتلقى من المطلوبة المباشر رئيسك أداء أجل من جيد بشكل المهام	رئيسي يعتمد على المباشر المستمرة المراقبة العمل في	شكل تصميم يشجعي البنائية المهام أداء على جيد بشكل	الإدارة توفر ذات الأدوات المناسبة الجودة العمل لأداء	المكاتب تصميم وتوزيع الأجهزة على تساعدك مهامك أداء بسهولة	نظافة الإضاءة، العمل، مكان الأمن ظروف تساعد والسلامة المهام أداء على جيد بشكل	
N	Valide	60	60	60	60	60	60	60	60
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0
	Moyenne	2,50	2,65	2,48	2,33	1,73	1,78	1,77	1,88
	Ecart type	,748	,633	,833	,837	,800	,804	,851	,865

الملحق رقم 7 : مخرجات برنامج SPSS للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,800 ^a	,640	,634	4,53094

a. Prédicteurs : (Constante), محور1

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2119,480	1	2119,480	103,241	,000 ^b
	de Student	1190,704	58	20,529		
	Total	3310,183	59			

a. Variable dépendante : محور2
b. Prédicteurs : (Constante), محور1

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,184	3,358		,055	,957
	محور1	,708	,070	,800	10,161	,000

a. Variable dépendante : محور2

الملحق رقم 8 : مخرجات برنامج SPSS لتناج تحليل الانحدار البسيط والمتعدد لاختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,654 ^a	,428	,418	5,71454
a. Prédicteurs : (Constante), a1				

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés Bêta	t	Sig.
		B	Erreur standard			
1	(Constante)	10,845	3,561		3,046	,003
	a1	2,349	,357	,654	6,585	,000
a. Variable dépendante : محور 2						

الفرضية الثانية

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,503 ^a	,253	,241	6,52726
a. Prédicteurs : (Constante), a2				

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés Bêta	t	Sig.
		B	Erreur standard			
1	(Constante)	16,813	3,916		4,294	,000
	a2	1,886	,425	,503	4,438	,000
a. Variable dépendante : محور 2						

الفرضية الثالثة

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,585 ^a	,342	,331	6,12611
a. Prédicteurs : (Constante), a3				

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés Bêta	t	Sig.
		B	Erreur standard			
1	(Constante)	13,620	3,753		3,629	,001
	a3	1,870	,340	,585	5,496	,000
a. Variable dépendante : محور 2						

الفرضية الرابعة

Récapitulatif des modèles				
---------------------------	--	--	--	--

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,779 ^a	,607	,600	4,73828

a. Prédicteurs : (Constante), a4

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés Bêta	t	Sig.
		B	Erreur standard			
1	(Constante)	6,933	2,904		2,387	,020
	a4	1,497	,158	,779	9,457	,000

a. Variable dépendante : محور2

الفرضية الخامسة

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,172 ^a	,030	-,041	7,64242

a. Prédicteurs : (Constante), السن، الجنس، التعليمي المستوى، المهنية الخبرة

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés Bêta	t	Sig.
		B	Erreur standard			
1	(Constante)	31,625	8,106		3,901	,000
	الجنس	1,000	2,295	,066	,436	,665
	السن	,532	2,460	,039	,216	,830
	التعليمي المستوى	1,210	1,752	,095	,691	,493
	المهنية الخبرة	-1,495	1,907	-,129	-,784	,437

a. Variable dépendante : محور2