

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

العنوان

أثر التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي بالمؤسسات
الخدمية

- دراسة حالة عينة من البنوك العمومية بولاية جيجل -

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص : إدارة الموارد البشرية

إشراف الأستاذ

د/ سمير سالمى

إعداد الطلبة :

أحلام عيشونة

نور الهدى باخة

لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة جيجل	أستاذ محاضر ب-	عليوط سهام
مشرفا ومقررا	جامعة جيجل	أستاذ مساعد أ-	سالمى سمير
مناقشا	جامعة جيجل	أستاذ مساعد أ-	بوفروم حنان

السنة الجامعية: 2021/2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

الحمد لله حمدا يليق بجلال وجهه ومعظيم سلطانه، والشكر له على توفيقه شكرا يكافئ المزيد من إحسانه، والصلاة والسلام على رسول المهدي محمد بن عبد الله خير خلقه وصفوة رسله ومن وآله واتبع هداه إلى يوم الدين وبعد:

يطيب لنا أن نتقدم بجزيل الشكر ومعظيم الامتنان للأستاذ الفاضل "سمير سالمى" لتفضله الكريم بالإشراف على هذه المذكرة، له جزيل الشكر على جميل صبره معنا وما أبداه من رعاية واهتمام ومتابعة دقيقة بكل صدق وأمانة، نشكر له توجيهاته الصائبة التي كان لها الأثر في إنجاز هذا العمل، نسأل الله أن يبقيه ذخرا لطلاب العلم وقبس نور يستضاء به، وأن يديم عليه الصحة وتتمام العافية. كما نوجه شكرنا وتقديرنا للأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة التقييم على تفضلهم بقبول تقييم هذا العمل. نتوجه بخالص الشكر للأساتذة المحكمين لاستمارة هذه الدراسة. كما نتقدم بالشكر للأساتذة أعضاء هيئة التدريس بقسم علوم التسيير.

نشكر كل من ساهم من بعيد أو قريب في ولادة هذا العمل وإخراجه إلى النور

فكرا ... ومشورة... ودعما

لكم جميعا نقدم خالص الشكر ومعظيم الامتنان

إهداء

أهدي ثمرة هذا العمل

إلى من أحمل اسمه، إلى مفخرتي وقدوتي من كلاله الله بالصيبة والوقار، إلى من

أعطاني ولم يزل يعطيني بلا حدود.

إلى من رفعت رأسي عالياً افتخاراً به.

إليك أبي الغالي

إلى ربيع عمري وزهرة حياتي إلى نور عيني، إلى الصدر الحنون والقلب الرفيق،

إلى ملء قلبي حبها.

إليك أمي الغالية

إلى سندي في الحياة إختوتي وأختوتي وأخص بالذكر أخي محمد.

إلى الكتاكيت: صهيب، شيراز، ضار.

إلى الدين أحنوني وأحبتهم.

إلى كل من له حق علي...

نور الهدى

إهداء

إلى ضياء قلبي ونور بصري " محمد صلى الله عليه وسلم "

إلى الذي علمني أن الحياة حدر وأمل، إلى من علمني أن أطم وسعي دوما لأجل أن أضيء.

إلى ذاك الرجل الذي كل مرة نظرت إليه فيها افتخرت أنني منه، إلى الذي علمني

أن الذين يعلمون والذين لا يعلمون لا يستهونون.

إليك والدي الحبيب.

إلى صانعة الأنس مدرستي الأولى في الحياة التي ربنتني على العج، إلى من أحيش بسر

دعائها، إلى التي أطأى قلبي حشمة في وصفها

فلا كلام في حقها يقال فهي فوق كل الكلمات.

إلى أمي. ثم أمي. ثم أمي...

إلى من شاركت معهم الألام سندي في الحياة

إلى أمحدة البيت إخوتي: بلال، لمين، حسام

إلى من أمضيت معهم أجمل اللحظات والذكريات أخواتي: سعيدة، بريزة، لمياء، ياسمين.

إلى رفيقة العمر أختي من صلب الحياة: أمينة.

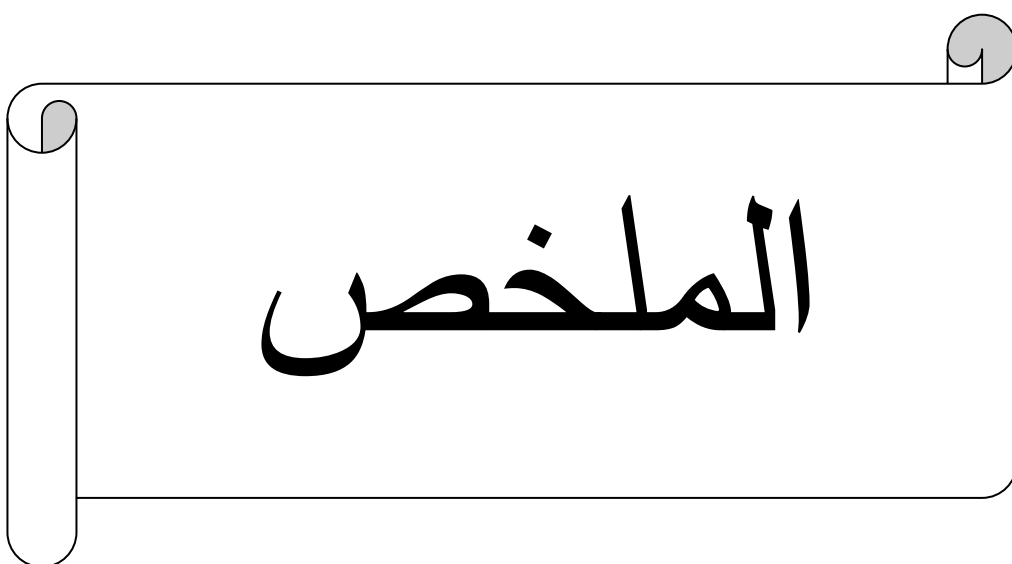
إلى الأقربون قلبا ورفقاء الدروب كل باسمه.

إلى شموع البيت: ماجدة، لينة، جنان، جوري أميرة.

إلى الذي علمني أن القمة تتسع لمن يسعى...

إلى هؤلاء أهدي ثمرة جهدي.

ألام



الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح ممارسات التسويق الداخلي وأثرها في الرضا الوظيفي للموظفين بالمؤسسات الخدمية، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيع 85 استمارة استبيان على عينة من موظفي سبعة بنوك عمومية بولاية جيجل. توصلت الدراسة إلى وجود إدراك متوسط لدى أفراد العينة لممارسات التسويق الداخلي، كما أشارت النتائج إلى وجود مستوى متوسط من الرضا الوظيفي بين أفراد عينة الدراسة، وأظهرت النتائج أيضا وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لممارسات التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي للعاملين بالبنوك العمومية بولاية جيجل.

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

Abstract

This study aimed to clarify the internal marketing practices and their impact on the job satisfaction of employees in service organizations. The study relied on the descriptive approach, a questionnaire was relied upon as a tool for data collection, as 85 questionnaires were distributed to a sample of employees of seven public banks in the state of Jijel.

The study concluded that there is an average perception among the sample members of internal marketing practices, the results indicated too that there is a medium level of job satisfaction among the members of the study sample, the results also showed that there is a positive statistically significant effect of internal marketing practices on job satisfaction for employees of public banks in the state of Jijel.

Key Words: Internal Marketing, Job Satisfaction, Training, Motivation, Empowerment, Internal communication.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	الشكر
	الإهداء
	الملخص
	قائمة المحتويات
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
	قائمة الملاحق
أ- و	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة	
08	تمهيد
09	المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة
20	المطلب الأول: المرتكزات الفكرية للتسويق الداخلي
29	المطلب الثاني: مفاهيم أساسية حول الرضا الوظيفي
30	المطلب الثالث: العلاقة النظرية بين التسويق الداخلي والرضا الوظيفي
31	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة
33	المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بالتسويق الداخلي
35	المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي
41	المطلب الثالث: الدراسات التي تناولت بين التسويق الداخلي والرضا الوظيفي
42	خلاصة
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية	
44	تمهيد
45	المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
49	المطلب الأول: تصميم الدراسة
54	المطلب الثاني: اختبار أداة الدراسة
54	المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية
55	المبحث الثاني: تحليل متغيرات الدراسة
59	المطلب الأول: تحليل خصائص عينة الدراسة
65	المطلب الثاني: تحليل إجابات أفراد العينة حول ممارسة التسويق الداخلي

66	المطلب الثالث: تحليل إجابات أفراد العينة حول متغير الرضا الوظيفي
74	المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة
78	المطلب الخامس: مناقشة النتائج
79	خلاصة
83	الخاتمة
92	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة الجداول

والأشكال

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
47	عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة	01
48	مقياس ليكرت الخماسي	02
49	فئة مقياس ليكرت الخماسي ودلالاتها	03
50	صدق الاتساق الداخلي لعبارة بعد التدريب	04
51	صدق الاتساق الداخلي لعبارة بعد التحفيز	05
51	صدق الاتساق الداخلي لعبارة بعد التمكين	06
52	صدق الاتساق الداخلي لعبارة بعد الاتصال الداخلي	07
52	صدق الاتساق الداخلي لمحور التسويق الداخلي	08
53	صدق الاتساق الداخلي لعبارة محور الرضا الوظيفي	09
53	صدق الاتساق الداخلي لمحور التسويق الداخلي والرضا الوظيفي	10
54	معامل ثبات ألفا كرونباخ لأداة الدراسة	11
56	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	12
57	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	13
58	توزيع أفراد العينة حسب متغير الشهادة العلمية	14
58	توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخدمة	15
58	توزيع أفراد العينة حسب متغير الراتب الشهري	16
59	نتائج تحليل فقرات بعد التدريب	17
61	نتائج تحليل فقرات بعد التحفيز	18
62	نتائج تحليل فقرات بعد التمكين	19
64	نتائج تحليل فقرات محور الاتصال الداخلي	20
65	نتائج تحليل فقرات محور الرضا الوظيفي	21
67	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى	22
68	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية	23
69	نتائج اختبار العلاقات الخطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع	24
69	نتائج اختبار عدم وجود ارتباط ذاتي بين المتغيرات المستقلة	25
70	معامل تضخم التباين والتباين الممسوح	26
71	اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	27
71	اختبار معنوية نموذج الانحدار	28
72	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضية وفرضيتها الفرعية	29

الصفحة	العنوان	الرقم
ت	المخطط الفرضي للدراسة	01
9	مثلث تسويق الخدمة	02

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق
01	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبانة
02	الاستبانة في شكلها النهائي
03	نتائج اختبار الصدق الداخلي للاستبانة
04	نتائج المتوسطات الحسابية لعبارات الاستبانة
05	نتائج معامل الثبات ألفا كرونباخ
06	نتائج توزيع الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة
07	نتائج اختبار الفرضيات



مقدمة

تواجه المنظمات اليوم بمختلف أنواعها تغيرات بيئية وتنظيمية تحدث بطريقة فجائية وسريعة تفرضها المتغيرات السياسية، الاقتصادية، الثقافية والاجتماعية، وقد تتجاوز هذه المتغيرات قدرات المنظمات على التكيف مع الواقع، ولأجل التكيف مع هذه التغيرات تسعى المنظمات لتحليل وضعيتها وإمكانياتها الداخلية والعمل على تبنى مختلف المقاربات في تطويرها وتعتبر مقارنة التسويق الداخلي إحدى أهم وأحدث المقاربات التي تنتظر للمورد البشري على أنه عميل داخلي في سوق داخلي قادر على تقديم خدمات ذات مستوى عالي من الجودة وخلق قيمة مضافة لها، ويعتبر التسويق الداخلي أحد الأساليب التي تمارسها المنظمات بطريقة ذكية بهدف تحقيق الرعاية للعاملين فيها وصولاً إلى كسب رضاهم الذي يوازي في الأهمية رضا العملاء الخارجين عن طريق البحث في حاجاتهم ورغباتهم وتلبيتها، ويكون هذا بتوفير بيئة محفزة على العمل والإبداع.

1 - إشكالية الدراسة

لعل ما يواجه المنظمات الخدمية خاصة في قطاع البنوك من صعوبات في نشاطها يؤثر على مدى فعاليتها وجودة خدماتها، حيث أصبح التركيز على الموارد البشرية العاملة داخل المنظمة ورعايتها والاهتمام بانشغالاتها ضرورة حتمية في إطار التسويق الداخلي، وانطلاقاً من هذا المفهوم الحديث نسبياً فإنه توجد ضرورة ملحة لدراسة واقع تطبيقه وتجسيده في المنظمات الخدمية بقطاع البنوك، تتمحور إشكالية دراستنا حول إبراز مدى أثر التسويق الداخلي بالبنوك العمومية في تحقيق الرضا الوظيفي، وبناء على ما تقدم تم صياغة الإشكالية الرئيسية التالية:

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين العاملين في البنوك العمومية بولاية جيجل؟

وحتى يتسنى لنا الإجابة عن هذه الإشكالية تمت صياغة جملة من الأسئلة الفرعية:

- ما هو مستوى إدراك أفراد عينة الدراسة لممارسات التسويق الداخلي بالبنوك العمومية بولاية جيجل؟

- ما هو مستوى الرضا الوظيفي المدرك من طرف أفراد عينة الدراسة بالبنوك العمومية بولاية جيجل؟

- هل تساهم أبعاد التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين في البنوك العمومية بولاية جيجل؟

2- فرضيات الدراسة

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

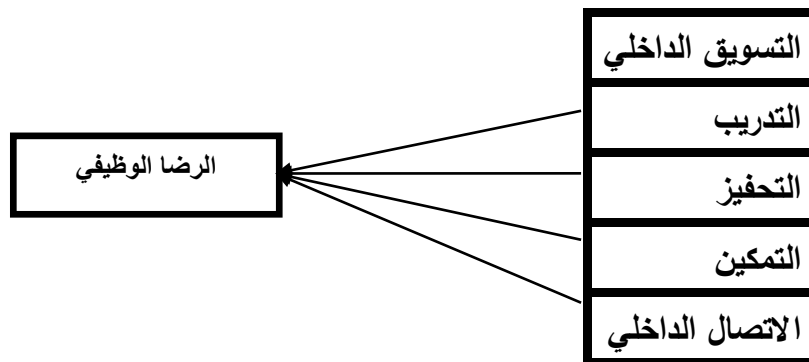
الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد إدراك لدى أفراد عينة الدراسة حول ممارسات التسويق الداخلي في البنوك العمومية بولاية جيجل.

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد إدراك لدى أفراد عينة الدراسة لمستوى الرضا الوظيفي في البنوك العمومية بولاية جيجل.

الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات التسويق الداخلي في مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين العاملين في البنوك العمومية بولاية جيجل.

تتفرع هذه الفرضية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد التدريب في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين العاملين في البنوك العمومية بولاية جيجل.
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين العاملين في البنوك العمومية بولاية جيجل.
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد التمكين في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين العاملين في البنوك العمومية بولاية جيجل.
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين العاملين في البنوك العمومية بولاية جيجل.
- الشكل الموالي يوضح نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على ماورد في الأدبيات ذات العلاقة بالدراسة

3- أهداف الدراسة

نحاول من خلال هذه الدراسة تحقيق جملة من الأهداف، حيث تمثل الهدف العام للدراسة في معرفة أثر التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي بالبنوك العمومية، نسعى من خلال هذا الهدف إلى إبراز مساهمة التسويق الداخلي بالبنوك في تحقيق الرضا الوظيفي. لتحقيق الهدف العام تم وضع وتوضيح الأهداف الرئيسية المرجوة تحقيقها بناء على هذه الدراسة في النقاط التالية:

- التعرف على واقع ممارسات التسويق الداخلي في البنوك العمومية بولاية جيجل، من خلال أخذ عينة من البنوك العمومية محل الدراسة؛
- التعرف على مستوى الرضا الوظيفي بالبنوك العمومية بولاية جيجل؛
- التعرف على طبيعة أثر أبعاد التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي بالبنوك العمومية بولاية جيجل؛
- مناقشة وتفسير نتائج الدراسة وتقديم الاقتراحات لإدارة البنوك العمومية محل الدراسة في إطار النتائج المتوصل إليها.

4- أهمية الدراسة

تكتسي الدراسة أهمية بالغة كونها تتناول متغيرين أساسيين هما التسويق الداخلي والرضا الوظيفي، باعتبار التسويق الداخلي من المواضيع الحديثة نسبيا، فالبحث ينظر من خلال دراسة التسويق الداخلي إلى الموظف لكونه موردا أساسيا يساهم بشكل فاعل في تحديد مستوى الخدمات المقدمة، فأصبح من الضروري تسليط الضوء عليه والبحث في كيفية تحقيق رضاه.

كذلك تظهر أهمية الدراسة في توفير معلومات مفيدة في زيادة المعرفة العلمية في حقل معرفي متشعب ومعقد وهو مجال التسويق الداخلي الذي يجمع بين التسويق الخارجي وإدارة الموارد البشرية فضلا عن الاهتمام بموضوع الرضا الوظيفي، وبالتالي قد تكون هذه الدراسة كمحاولة نحو التعرف على هذا الموضوع بالتركيز على بعض أبعاد التسويق الداخلي وأثرها في الرضا الوظيفي، وبذلك يمكن أن تكون كأرضية لدراسات مستقبلية تتناول الموضوع بطريقة أكثر عمقا واتساعا.

6- أسباب اختيار الموضوع

تتوعد أسباب اختيار موضوع الدراسة بين الأسباب الذاتية والموضوعية ومن أبرز هذه الأسباب مايلي:

- ارتباط الموضوع بمجال التخصص؛
- الحصول على معارف جديدة في مجال التخصص؛
- محاولة مساعدة البنوك في إيجاد السبل الكفيلة بخلق بيئة عمل تجعل من مواردها البشرية على استعداد دائم لتقديم الأفضل؛
- الوعي بأهمية الموضوع خاصة في ظل التحولات المشاركة في قطاع البنوك؛
- الاهتمام الكبير الذي يحظى به التسويق الداخلي سواء في الدراسات والأبحاث الإدارية، أو من خلال الممارسة العلمية في مختلف المنظمات خاصة الخدمية.

7- حدود الدراسة

ركزت هذه الدراسة في البحث على أثر التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي لدى الموظفين بالبنوك العمومية _جيجل_ وبالتالي فإن حدودها تتمثل في الجوانب التالية:

الحدود الموضوعية: يتطرق الموضوع إلى متغير مستقل وآخر تابع، يتفرع المتغير المستقل إلى مجموعة من الأبعاد كما يلي:

المتغير المستقل: التسويق الداخلي ويتكون من أربعة أبعاد (التدريب، التحفيز، التمكين والاتصال الداخلي).

المتغير التابع: الرضا الوظيفي.

الحدود المكانية: شملت هذه الدراسة سبعة بنوك تنتمي إلى القطاع العمومي وبالتالي فإن قائمة البنوك العمومية تشمل البنك الخارجي الجزائري وكالة رقم 043، بنك الفلاحة والتنمية الريفية بنك التنمية المحلية، البنك الوطني الجزائري، البنك الخارجي الجزائري وكالة رقم 048 الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط وكالة رقم 260، الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط وكالة رقم 265.

الحدود الزمنية: أجريت الدراسة خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2020/2021.

الحدود البشرية: اعتمدت هذه الدراسة على عينة قصدية من الموظفين بالبنوك العمومية بولاية جيجل تمثلت في المسؤولين وأعاون التحكم والتنفيذ.

8- منهج الدراسة

تماشيا مع طبيعة الدراسة ويهدف الإجابة على الإشكالية المطروحة فقد اعتمدنا المنهج الوصفي الذي يهتم بوصف وتحليل الظاهرة المدروسة كفيها وكميا، وتم الاعتماد على مدخلين أساسيين من مداخل المنهج الوصفي، وهما المدخل الوثائقي (المسح المكتبي)، وهذا بالرجوع إلى مجموعة من الدراسات النظرية والمتمثلة في (الكتب، المقالات العلمية والرسائل)، بالإضافة إلى مدخل المسح بالعينة.

9- هيكل الدراسة

تم تقسيم الدراسة إلى فصلين، فصل نظري وآخر تطبيقي اعتمادا على طريقة "IMRAD" وعليه فقد تضمن الفصل الأول الخلفية النظرية والتطبيقية للموضوع، حيث قمنا بتقسيمه لمبحثين المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة تضمن بعض المفاهيم الأساسية لكل من التسويق الداخلي والرضا الوظيفي، وكذا الدراسات التي تناولت العلاقة بينهما، فيما تضمن المبحث الثاني: الدراسات التطبيقية ذات العلاقة بالتسويق الداخلي والرضا الوظيفي، بينما تم توضيح الدراسة الميدانية في الفصل الثاني، استعرضنا في المبحث الأول الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية أما في المبحث الثاني فقد استعرضنا نتائج الدراسة ومناقشتها.

10- صعوبات الدراسة

- تحفظ بعض المسؤولين والموظفين في البنوك محل الدراسة حول بعض المعلومات؛
- صعوبة ترجمة بعض المصطلحات من اللغات الأجنبية إلى اللغة العربية؛
- صعوبة الحصول على الموافقة من أجل إجراء الدراسة الميدانية في العديد من الوكالات الفرعية للبنوك العمومية محل الدراسة.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

تمهيد

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للدراسة

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة

المبحث الثالث: العلاقة النظرية بين التسويق الداخلي والرضا

الوظيفي

خلاصة الفصل

تمهيد

تواجه منظمة الخدمات العديد من التحديات في العصر الحديث، لعل أهم هذه التحديات هو كيفية رفع أداء العاملين وتوجيه سلوكياتهم في عمليات إنتاج الخدمات بما يحقق أهدافها الاقتصادية، وحتى يتحقق هذا وجب على المنظمة الاعتراف بأهمية جهود الموظفين في تسويق الخدمة، وذلك باعتبار أن أدائهم جزء لا يتجزأ من الخدمات، هذا ما استلزم ظهور فلسفة إدارية جديدة عرفنا التسويق الداخلي مهمتها تنسيق التبادلات الداخلية بين كل من المنظمة وموظفيها، وبين الموظفين فيما بينهم كما تصب اهتماماتها على الأفراد وتعتبرهم زبائن داخليين، تسعى لتحسين مستوى الخدمات المقدم لهم وتوفير الظروف المناسبة التي تساعد على بدل مجهودات أكبر، جاء هذا من خلال تزايد تدمير العاملين داخل المنظمات، من جراء المعاملات الصادرة عن الإدارة العليا التي تعتمد على بعيداً عن الاهتمام بهم لتحقيق رضاهم الوظيفي، حيث يساهم رضا الموظفين في تقديم خدمات ذات جودة عالية، وعليه وجب الاهتمام من خلال التسويق الداخلي بحاجات الموظفين أولاً وإشباعها من خلال تصميم الوظائف وتطويرها بما يتفق مع حاجاتهم ورغباتهم، لذلك اتجه فكرنا إلى محاولة الجمع بين الأفكار والمفاهيم التيليا يمكن الاستغناء عنها لتقديم الموضوع، وذلك من خلال التعرض للمباحث التالية:

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للدراسة.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة.

المبحث الثالث: العلاقة النظرية بين التسويق الداخلي والرضا الوظيفي.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للدراسة

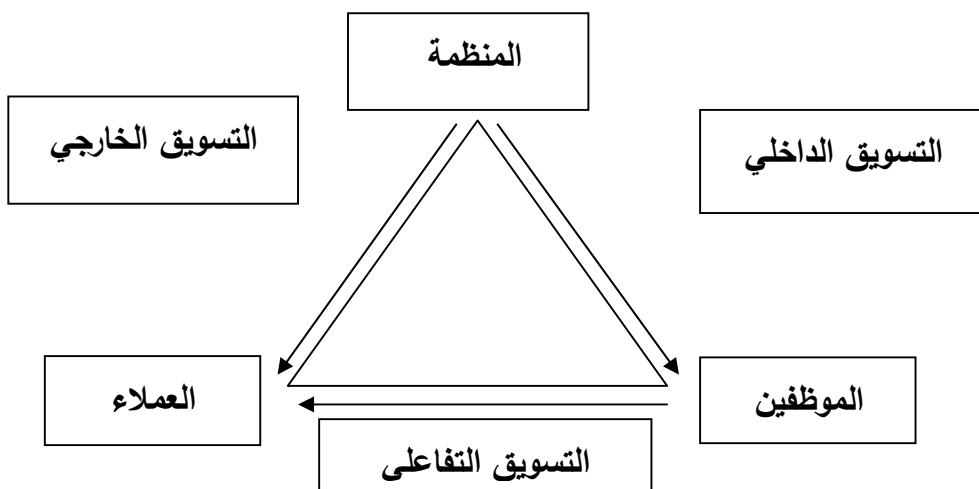
من بين أهم المفاهيم الحديثة التي ظهرت في مجال إدارة الأعمال، وربطت بين حقلي التسويق وإدارة الموارد البشرية مفهوم التسويق الداخلي؛ حيث تنامي الاهتمام به نظراً لما له من أهمية في تحسين البيئة الداخلية للمنظمة، فهو يركز على القوى العاملة في المنظمة كونهم من أهم الوسائل للوصول إلى العملاء الخارجيين، مقارنةً بالتسويق الداخلي تقوم على إشعار العميل الداخلي بأهميته داخل المنظمة وتنمية قدراته لكي يكون قادراً على تقديم أفضل الخدمات وخلق علاقات مع العميل الخارجي.

نستعرض من خلال العناصر التالية بعض الأدبيات النظرية لكل من التسويق الداخلي، والرضا الوظيفي.

المطلب الأول: المرتكزات الفكرية للتسويق الداخلي

نظراً للدور الكبير الذي يلعبه المورد البشري في نجاح العلاقة التفاعلية بين مقدم الخدمة ومنتقياها ومدى رضا العميل عن الخدمة المقدمة، وجهت الأنظار إلى شكل آخر من أشكال التبادل الذي يتم بين المنظمة والعاملين ومن هنا ظهر مفهوم تسويقي جديد يركز على الموارد البشرية كمدخل أساسي لأنشطته ويوضح مثلث تسويق الخدمة الذي طوره "كوتلر وارمسترونغ" وجود ثلاث علاقات تسويقية، يعد كل واحد منها عاملاً مهماً في نجاح المنظمة.

الشكل رقم (01): مثلث تسويق الخدمة



Source: (Javadeib,et al. ,2011,P.365)

من الشكل السابق نلاحظ وجود ثلاث أنواع من العلاقات التفاعلية المتعلقة بالمنظمة، تتمثل العلاقة الأولى في التسويق الخارجي وهي العلاقة بين المنظمة والعملاء الخارجيين، في حين تمثل العلاقة الثانية في التسويق التفاعلي التتبعي العلاقة بين مقدم الخدمة والعملاء، في حين تمثل العلاقة الثالثة التسويق الداخلي ويقصد بها العلاقة بين المنظمة والعاملين بها، ولا يقل التسويق الداخلي أهمية عن التسويق الخارجي، حيث يعتبر حجر الأساس في تحقيق أهداف التسويق الخارجي باعتباره أداة مساعدة في تحسين الأداء وتحقيق الرضا.

أولاً: مفهوم التسويق الداخلي

يعتبر المورد البشري العنصر الأساسي داخل المنظمة، وقصد الاهتمام به زاد التوجه نحو توظيف المقاربة التسويقية عند ممارسة مهام وظيفة الموارد البشرية، خاصة بعدما توسع مفهوم التسويق بالعلاقات التبادلية التي تقدم المنفعة للمنظمة بما فيها العامل، وباعتبار هذا الأخير زبون داخلي للمنظمة، لا يوجد هناك تعريف موحد ومتفق عليه للتسويق الداخلي، غير أن هذا لا يلغي تلك المحاولات والاجتهادات المبذولة لتعريف مصطلح التسويق الداخلي، حيث يرى بعض الباحثين أن أول ظهور لهذا المفهوم كان في بداية الخمسينيات، بواسطة مديري الجودة اليابانية، وهو ينظر للأنشطة التي يؤديها العاملون على أنها منتجات داخلية وبالتالي يجب على المنظمة أن تركز اهتمامها على احتياجات العاملين، وتحاول إشباعها من خلال الأنشطة التي يؤديها الأفراد من أجل ضمان قوى عاملة ذات كفاءة عالية تساهم في إرضاء الزبائن (شعبان، 2003، ص2).

أ- تعريف التسويق الداخلي

لكن الملاحظ أن أدبيات التسويق الداخلي تؤكد أن تبلور هذا المفهوم كان مع نهاية السبعينيات وبداية الثمانينيات، ومنذ ذلك الحين قدم العديد من الباحثين إسهامات مختلفة أبرزها:

يعرف بيرى (Berry) التسويق الداخلي بأنه: "تطبيق فلسفة وسياسة التسويق على الأشخاص (العاملين في المنظمة) الذين يخدمون العملاء، وبالتالي إنهم أفضل الناس الممكن توظيفهم والمحافظة عليهم والذين هم سيعملون بأقصى ما لديهم" (الضمور، 2002، ص284)، ويرى كرونروس (Gronroos) أن التسويق الداخلي هو: "اعتبار المنظمة لموظفيها كسوق داخلي، ينبغي عليها أن تؤثر فيهم بفعالية بحيث تحفزهم على وعي وإدراك أهمية خدمة الزبون، والتوجه بالسوق والتخلي بالعقلية البيعية بمحاكاة أنشطة التسويق الخارجي

وتطبيق أدواته على السوق الداخلي" (Ahmad) (Rafiq, 2002, p.6)، وغير بعيد عن ذلك يعرفه كوتلر (Kotler) على أنه: "العمل الذي تقوم به المنظمة لتدريب وتحفيز زبائنها الداخليين، وعلى الأخص أولئك الموظفين الذين يحتكون مع الزبائن بشكل مباشر، وكذلك دعم موظفي الخدمة للعمل كفريق لتحقيق رضا وإشباع الزبائن" (سويدان، والبرواري، 2009، ص56).

وهناك من الباحثين من اعتبر التسويق الداخلي بأنه: "شكلا من أشكال التسويق في المؤسسة الذي يركز على اهتمامات العاملين فيها ويتعلق بالنشاطات الداخلية والتي هي بحاجة إلى التغيير وذلك لتعزيز الأداء في الأسواق الخارجية" (Saleman, 2018, p.813)، بينما يرى البعض أن فلسفة التسويق الداخلي مبنية على: "استخدام المنظور التسويقي لإدارة العاملين في المنظمة وتنمية مهاراتهم لكي يكونوا قادرين على تقديم أفضل الخدمات وخلق علاقات طيبة مع الزبائن وبالتالي تحقيق الهدف الذي تسعى المنظمة لتحقيقه ألا وهو رضا الزبائن الذي بدوره يحقق الربحية" (الطائي، والعلاق، 2009، ص246)، وبالرغم من أهمية التعاريف السابقة إلا أن ما يعاب عليها أنها لم توضح الأنشطة والإجراءات اللازمة للتسويق الداخلي من منظور الأنشطة والإجراءات اللازمة للتسويق الداخلي هناك من بنظر إليه على أنه: "مجموعة الجهود المخططة والمبنية على استخدام المدخل التسويقي للقضاء على المقاومة التنظيمية للتغيير، ولتحقيق التعاون والتكامل الوظيفي بين الموظفين اتجاه التنفيذ الفعال لإستراتيجية الشركة واستراتيجياتها الوظيفية. وبشكل يمكن في النهاية من تحقيق رضا المستهلك من خلال موظفين محفرين لديهم الدافعية وموجهين للمستهلك" (أبو النجا، 2008، ص161)، كما يمكن اعتبار التسويق الداخلي أنه: "أي شكل من أشكال التسويق في المنظمة الذي يركز على اهتمامات العاملين فيما يتعلق بالنشاطات الداخلية والتي هي بحاجة إلى التغيير وذلك لتعزيز الأداء في الأسواق الخارجية" (kotler, 2010, p.35).

من خلال التطرق إلى مختلف التعريفات المتعلقة بالتسويق الداخلي، يمكن تصنيفها إلى مجموعات على أساس المجال والمقاربة على النحو الآتي (محجوبي، 2010، ص14):

- التسويق الداخلي كمرادف لإدارة الموارد البشرية: فلسفة الإدارة التي تقوم الفهم والتقدير لأدوار

الموظفين في المنظمة والعمل على استقطاب وتدريب وتحفيز الموظفين من أجل خدمة الزبائن على أكمل وجه، والتدريب المستمر لموظفي الخط الأمامي من أجل زيادة معارفهم ومهاراتهم التسويقية في استغلال الفرص السوقية؛

- **التسويق الداخلي كاستعمال للتقنيات التسويقية داخليا:** هو تطوير برامج تسويقية موجه نحو الداخل باستعمال تقنيات التسويق الداخلي، والعمل على نشر مسؤولية النشاط التسويقي إلى كل وظائف المنظمة في إطار بيئة تنظيمية مساعدة؛
 - **التسويق الداخلي كأداة لإرضاء الزبائن الخارجين:** هو مقارنة إستراتيجية من أجل توجيه مواقف وسلوكيات الموظفين نحو تبني التوجه بالمستهلك، والعمل على تحفيز وتمكين كل أعضاء المنظمة من أجل الوعي بالزبون وتبني التوجه بالخدمة من أجل تلبية رغبات وحاجات الزبائن الخارجين والالتزام بأهداف المنظمة؛
 - **التسويق الداخلي كمصدر للميزة التنافسية:** وهو بهذا المفهوم يعنى أحد أشكال التسويق داخل المنظمة والذي يركز على جذب انتباه الموظفين إلى الأنشطة الداخلية التي بحاجة إلى تغيير من أجل تحسين أداء ومكانة المنظمة في السوق الخارجي.
- مما سبق يتضح أن التعريفات والمفاهيم السابقة وإن اختلفت فيما بينها فما ذلك إلا أن كل باحث ركز على جانب معين دون آخر من جوانب التسويق الداخلي، أو أن بعضها جاءت عامة وموجزة بينما البعض الآخر كان أكثر تفصيلاً إلا أنها مع ذلك تكاد تجمع على بيان العناصر الرئيسية للتسويق الداخلي ويمكن لنا من خلال اطلاعنا على مفاهيم التسويق الداخلي وما أبديناه من ملاحظات أن نخلص إلى التالي:
- التسويق الداخلي هو كل فلسفة ونشاط موجه للعاملين؛
 - التسويق الداخلي لا يخرج في مفهومه ومعناه عن التسويق عموماً بل هو جزء من كل؛
 - التسويق الداخلي يجمع بين التسويق وإدارة الموارد البشرية فهو من ناحية يركز على العاملين داخل المنظمة، ومن ناحية أخرى يركز على العاملين من منظور تسويقي بمعنى يعتبرهم زبائن داخليين؛
 - بعض التعريفات جاءت عامة بينما البعض الآخر كان مفصلاً ومشتماً على معظم العناصر التي يقوم عليها التسويق؛
 - التسويق الداخلي تم تعريفه وفقاً لمداخل متعددة غير أن مايفسر تقارب بعض التعريفات هو اعتمادها نفس المدخل أو المنظور، أهم هذه المداخل المدخل التسويقي ومدخل الموارد البشرية؛
- من خلال ما سبق يمكن القول: إن التسويق الداخلي هو فلسفة إدارية تستخدم المنظور التسويقي وذلك بتصميم السياسات والبرامج الموجهة إلى العاملين كزبائن داخليين بهدف استقطابهم والمحافظة على أفضلهم وتحفيزهم وتنمية مهاراتهم بالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

ب - خصائص التسويق الداخلي

يحمل التسويق الداخلي ميزات وخصائص مستمدة من تكامل تطبيقات إدارة الموارد البشرية والإدارة التسويقية ويمكن تلخيص أهم خصائص التسويق الداخلي فيما يلي: (ديب، وبركات، 2015، ص 286).

- التسويق الداخلي على العموم ليس أنشطة منفصلة: لكنها متعلقة بالجودة الأولية لبرامج خدمة الزبون والكيفيات والاستراتيجيات. حيث يعتبر التسويق الداخلي الوسيلة أو الهيكل التمهيدي لنشاط التسويق الخارجي؛

- التسويق الداخلي عملية إدارية: تعمل على خلق التكامل والترابط بين الوظائف المختلفة في المنظمة وذلك من خلال التأكد من أن كل العاملين قد تم تحفيزهم للقيام بعملهم بكفاءة، إضافة إلى التأكد من أن كل العاملين لديهم معرفة تامة حول الوظائف التي يقومون بها، وأنها تؤدي إلى إشباع حاجات العملاء الخارجيين.

- التسويق الداخلي عملية اجتماعية: يطبق داخل المنظمة من أجل إيجاد التفاعل والترابط بين المنظمة والعاملين فيها.

بالإضافة إلى هذه الخصائص أشار بعض الباحثين إلى خصائص أخرى للتسويق الداخلي تتمثل في (عمورات، 2018، ص ص 18-19):

- عملية الاتصال هي النقطة الحاسمة لنجاح التسويق الداخلي، لما له من دور حاسم في اكتساب الميزة التنافسية، وفي تقليص الصراع داخل نطاق الإطار الوظيفي للمنظمة؛

- يعد التسويق الداخلي عملية، تقود العاملين للحصول على النتائج الجيدة ويستخدم في تسيير روح الإبداع؛

- يكون التسويق الداخلي أكثر نجاحاً عندما يكون الالتزام عال عند المستويات العليا في الإدارة، وكذلك عندما يلتزم به كافة العاملين، ويكون أسلوب الإدارة المفتوحة هو الأسلوب السائد.

في الختام يمكن القول بإيجاز إن التسويق الداخلي يقوم على أنشطة منفصلة وإنما هي مضمنة بالجودة الأولية المرتبطة بالبرامج الهادفة إلى خدمة الزبون كما أن الاتصالات هي المرتكزات الأساسية لنجاحه، وبأنه عملية تقود العاملين للحصول على أفضل النتائج، كما أنه عملية اجتماعية لا تقتصر على

إشباع الحاجات المادية فقط بل تمتد لتشمل توفير الاستقرار والأمن الوظيفي والرضا الوظيفي. يضاف إلى ذلك كونه عملية إدارية يسعى لتحقيق التكامل والتنسيق بين الوظائف المختلفة.

ج- أهمية التسويق الداخلي

لم تعد النظرة التقليدية للتسويق على أنه نشاط موجه للعميل الخارجي فقط كافية في المنظمات الخدمية، فالدور الذي يلعبه الموظفين في تحديد مستوى رضا الزبائن عن الخدمات المقدمة ركزت على نوع جديد من أنواع التبادل وهو الذي يعكس العلاقة بين المنظمة والعميل الداخلي، فكون الموظفين هم الحلقة التي تربط المنظمة بعملائها الخارجيين أصبح لازماً عليها تبني مصطلح التسويق الداخلي (بيرم، 2012، ص18)، ويحظى التسويق الداخلي بأهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة والموظفين على حد سواء.

- أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للمنظمة

لكون بيئة المنظمة تتميز بالتغير المستمر وجب أن تتبنى المنظمة أسلوب التسويق الداخلي ينعكس هذا إيجاباً على أدائها وربحياتها ويسمح لها بتحقيق أهدافها المسطرة، ويكتسي هذا الأخير أهمية بالغة بالنسبة للمنظمة وذلك انطلاقاً من ثلاثة محاور (حليو، وعريف، 2018، ص92):

- **إدارة التغير:** قد تعتمد المنظمة إحداث تغييرات كبيرة مثل أن تقرر رفع مستوى الأرباح بنسبة كبيرة جداً على سبيل المثال، أو إدخال أنظمة جديدة داخل المنظمة مثل تكنولوجيا المعلومات أو غيرها من التغييرات الكبرى والتي عادة ما تكون غير مخططة بمعنى فيها نوع من المفاجأة والاندفاع، أو تفرضها ظروف معينة، وهنا يلعب التسويق دور مهم في قبول وإنجاح هذه التغييرات؛

- **بناء الصورة العامة:** تعد صورة المنظمة أحد العناصر الأساسية في نظام إدارة منظمة الخدمة الصورة هي بمثابة أداء إعلامية تستعملها المنظمة للتأثير على الموظفين، سوق التوظيف الزبائن المتدخلين الآخرين في النشاط مثل حملة الأسهم أو مالكون آخرون للموارد بهدف التمويع الاستراتيجي ودخول السوق بفعالية، تسهيل الوصول إلى موارد متنوعة أو على الأقل بأقل التكاليف وتوجيه سلوك الأفراد لزيادة الدافعية والإنتاجية، هنا يلعب التسويق الداخلي دوراً مهماً من خلال الاتصال الداخلي والتعريف بنقاط تميز المنظمة لدى أفراد المنظمة ثم من خلال الأفراد العاملين تحاول التمويع في أذهان السوق أو القطاع المستهدف ولذلك يقال أن جميع العاملين هم سفراء محتملين للمنظمة؛

- استراتيجية المنظمة: لتنفيذ أي استراتيجية يحتاج التعاون والتنسيق بين مختلف الأفراد والوظائف وجهود التسويق الداخلي تعمل على تقليل حدة التداخل والصراع الوظيفي، وبناء الالتزام المطلوب لتنفيذ تلك الاستراتيجيات على أكمل وجه.

- أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للموظفين

هناك العديد من المنافع والمزايا يستفيد منها الموظفون تنتج عن تطبيق برامج التسويق الداخلي نذكر منها (نورمان، 2000، ص 256):

- تحقيق الرضا لدى العامل: من خلال البحث عن حاجات ومتطلبات العاملين والعمل على تلبيتها؛
- تطوير وتحسين مستوى أداء العامل: كون برامج التسويق الداخلي تعمل على توفير الظروف الملائمة بالإضافة إلى برامج التدريب والتطوير التي تساهم في تحسين أداء العامل؛
- تحسين العلاقات بين العاملين: تسهم برامج التسويق الداخلي في تغيير نظرة العامل لزميله سواء كان في نفس المستوى أو أعلى أو أقل بشكل جذري، بالتالي يصبح الشعور بالانتماء للمنظمة أمر إيجابي بالنسبة للعامل؛
- شعور الموظف بمعنى الوظيفة: من خلال التسويق الداخلي يتولد شعور لدى الموظف بأهمية المهام والواجبات التي يقوم بها في المساهمة في تحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة والعاملين، فتتغير نظرتهم لمعنى العمل كل هذا يجعله يسعى لتحقيق ذاته والتميز في العمل وإشباع الحاجات العليا بدل الاكتفاء بالحاجات المادية.

يشير بعض الباحثين إلى أن للتسويق الداخلي أهمية كبيرة بالنسبة للموظفين من حيث أنه (Ahmed & Rafiq, 2000, p.453):

- يساهم في توفير بيئة محفزة تؤدي إلى رضا العاملين؛
- يمثل التسويق الداخلي التوجه نحو العاملين لتحقيق مستوى مقبول من الرضا الوظيفي؛
- ينظر للتسويق الداخلي على أنه مصدر تدريب؛
- تساهم فلسفة التسويق الداخلي في توفير محيط عمل يجذب، يرضي، يبقي أفضل الأفراد لتحسين التسويق الخارجي؛

- يساعد التسويق الداخلي على فهم قدرات الموظفين، مواقفهم، معارضتهم، مهاراتهم.
من خلال ما سبق نخلص إلى أن أهمية التسويق الداخلي تعود للدور الجوهري الذي يقوم به العنصر البشري في المنظمات، حيث يعد التسويق الداخلي أداة إستراتيجية تعمل على رفع أداء العامل وهو ما سينعكس بشكل إيجابي على أداء المنظمة ورضا كل من العاملين والعملاء الخارجيين.

ثالثاً: أهداف التسويق الداخلي

أهداف التسويق الداخلي متشعبة وكثيرة حيث أنها في مجملها تصب في تحسين أداء العمال وزيادة في دافعيتهم لغرض الوصول إلى أهداف الإدارة العليا للمنظمة وبصفة عامة يهدف التسويق الداخلي إلى تحقيق الآتي (الصحف، 2002، ص408):

- مساعدة العاملين على فهم واستيعاب رسالة المنظمة وأهدافها ونظام وأساليب العمل المطبقة داخل المنظمة؛
 - تحفيز العاملين وإثارة دافعيتهم نحو إنجاز وظائفهم بكفاءة وتغيير مواقفهم وسلوكياتهم اتجاه الزبائن؛
 - اكتساب التزام الموظفين اتجاه خطط واستراتيجيات وثقافة المنظمة؛
 - إدارة التغيرات للانتقال من الطريقة المعتادة في العمل إلى العمل بالطريقة التي يتحقق بها النجاح؛
 - يعمل على المساعدة في بناء ثقافة تنظيمية تركز على خدمة الزبون وجودة الخدمة وبذلك فهو يؤدي إلى الحفاظ على معايير الجودة في تسليم الخدمات.
- وبضيف الضمور أهداف أخرى للتسويق الداخلي تتمثل في (الحاج، والضمور، 2010، ص42):
- جذب الموظفين المناسبين للعمل بالوظائف الإدارية، والاتصال مع الزبائن؛
 - التأثير على الموظفين وتحفيزهم من أجل أن يعملوا باتجاه خدمة الزبائن؛
 - زيادة الوعي بالزبائن وتلبية احتياجاتهم؛
 - تحسين جميع العمليات في المنظمة لضمان تشغيل مواردها من قبل العاملين في سبيل مصلحة الزبائن؛
 - يستخدم التسويق الداخلي بشكل واسع في وصف التزام الموظفين لتحسين فعالية تقديم الخدمات.

رابعاً: أبعاد التسويق الداخلي

من خلال ما تضمنته الدراسات السابقة لاحظنا وجود تعدد واختلاف حول ممارسات تطبيق أبعاد التسويق الداخلي، حيث لا يوجد اتفاق تام على نوعها وعددها، وعليه فإن دراستنا سوف تقتصر على ذكر أهم الأبعاد وبما يخدم أهداف الدراسة، وعليه يتعين الإشارة إلى الأبعاد التالية للتسويق الداخلي:

أ- التدريب

يوجد العديد من التعريفات التي تطرقت إلى مفهوم التدريب فهناك من يعرفه بأنه: "إجراء منظم يتزود الأفراد من خلاله بالمعرفة والمهارة المتعلقة بأداء مهمة أو مهام محددة" (عامر، 2011، ص152) يعرف التدريب كذلك على أنه: "منهج علمي وعملي يسعى لتحقيق الأهداف التنظيمية" (حمود، والخرشة، 2009، ص185)، كما يشار إليه بأنه: "عملية مستمرة محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى إحداث تغييرات سلوكية، ذهنية محددة لمقابلة احتياجات حالية أو مستقبلية، الفرد والعمل الذي يؤديه والمؤسسة التي يعمل فيها" (الطعاني، 2007، ص15) يتضح من التعاريف المقدمة أن التدريب يركز على (الشليبي، والنسور، 2009، ص185):

- المعلومات والمعارف؛

- المهارات اللازمة؛

- الاتجاهات والسلوكيات الإيجابية؛

- الاعتماد على معايير واضحة ودقيقة.

ويحظى التدريب بأهمية كبيرة تشمل جوانب متعددة منها (عباس، وعلي، 2007، ص109):

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي من خلال الوضوح في الأهداف، والتعريف بما هو مطلوب

منهم وتطوير مهاراتهم لتحقيق الأهداف التنظيمية؛

- يساهم في ربط أهداف العاملين بأهداف المنظمة؛

- يساهم في خلق اتجاهات ايجابية داخلية وخارجية نحو المؤسسة؛

- يساعد في تجديد وإثراء المعلومات التي تحتاجها المؤسسة لصياغة أهدافها وتنفيذ سياساتها؛

- زيادة ثقة العاملين بأنفسهم نتيجة اكتساب معلومات وخبرات وقدرات جديدة؛

- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين؛

- تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغييرات الحاصلة في المؤسسة.

ب- الحوافز

يعرف السامرائي الحافز على أنه: "مجموع العوامل الخارجية التي تهيؤها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية بما يزيد من كفاءة أدائها وأعمالهم على نحو أكبر وأفضل، وذلك بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم وأهدافهم وغاياتهم، وبما يحقق أهداف المؤسسة" (السامرائي، 2007، ص280)، ويعرف أيضاً أنه: "عبارة عن عوامل خارجية تشير إلى المكافأة التي يتوقعها الفرد من قيامه بعمل معين، أي أنها تمثل العوائد التي من خلالها تتم استثارة الدوافع وتحريكها" (الظاهر، 2009، ص216)، وتجدر الإشارة إلى وجود فرق واضح بين كل من الدافع والحافز، حيث أن الدافع عبارة عن قوة داخلية لدى الإنسان تدفعه للتصرف وهي غير مرئية، لكن يحس بها الفرد وتشكل لديه قوة دفع تحثه على التصرف والعمل من أجل إشباع حاجة أو رغبة معينة لديه، حيث عدم إشباعها يحدث بداخله قلقاً وتوتر، لذا يمكن القول أن وراء كل دافع حاجة غير مشبعة تعمل على تشكيل دافعية الفرد للعمل والسلوك (رضا، 2010، ص139).

ويبرز محمود أن أهمية التحفيز فيما يلي (محمود، 2011، ص292):

- تعتبر الحوافز أحد المتغيرات المستقلة الهامة المؤثرة على أداء العاملين؛
- تفيد دراسة الحوافز في معرفة وتحليل مسببات السلوك الإنساني في المنظمات؛
- تساعد دراسة الحوافز في التوقع بالسلوك الإنساني في المستقبل وبالتالي الاستعداد لمواجهة والتعامل معه وتوجيهه إلى صالح المنظمة؛
- تساعد الحوافز في تفسير السلوك وتحديد قوته واتجاهه وتدعيمه؛
- فهم الإدارة لحوافز العاملين، يمكنها من الإدارة الفعالة لهم ورفع إنتاجيتهم ومعنوياتهم.

ويصنف الظاهر الحوافز إلى فئتين أساسيتين هما (الظاهر، 2009، ص224):

1- الحوافز المادية: تعتبر من أكثر أنظمة الحوافز شيوعاً وذلك بقدرتها على إشباع عدد من الحاجات الأولية أو الدوافع الأساسية لدى الفرد، ومن أمثلة هذه الحوافز: المكافأة والزيادات الدورية، المشاركة في الأرباح، أقلمة الحوافز المادية مع بيئة العمل كربط الأجر بالإنتاج؛

2- الحوافز المعنوية: تعتبر الحوافز المعنوية مكملية ومرافقة للحوافز المادية فيكون استخدامها استكمالاً للحوافز المادية لتحقيق مستوى أفضل من الأداء، ومن أمثلة هذه الحوافز: الحوافز الاجتماعية المعنوية، المركز والمكانة، المشاركة في اتخاذ القرار.

ج- التمكين

يعرف العاني تمكين العاملين على أنه: "مشاركتهم في الصلاحيات ومنحهم السلطة التي تمكنهم من القيام بأعمالهم على نحو أفضل في كل أجواء المنظمة أو تفويض السلطة للمرؤوسين في المنظمة" (العاني، 2007، ص98)، كما يعرف بأنه: "أسلوب إدارة يشترك من خلاله المدراء وأعضاء التنظيم الآخرون للتأثير في عملية اتخاذ القرار التي لا تحدد بمواقع القوة الرسمية بقدر ما تحدد بنظم منظمة التدريب والمكافأة والمشاركة في السلطة وأساليب القيادة والثقافة التنظيمية". (Bruce,2003,p.28)

ويحظى للتمكين بأهمية كبيرة يمكن الإشارة إليها فيما يلي (دريالي، 2009، ص33):

- سرعة استجابة العامل لاحتياجات العملاء، وكذلك العمل على حل مشكلات العملاء باعتبار الموظفين لديهم المعرفة والصلاحيات للتصرف في الوقت المناسب؛
- زيادة تفاعل الموظفين مع العملاء الخارجين؛
- اتساع أفق الموظف وذلك فيما يخص عمليات الخدمة وبهذا يكون مصدراً للأفكار الجيدة لتطوير الخدمة؛
- يساعد على تفهم العاملين لظروف وأهداف واستراتيجيات المنظمة ومن تم الالتزام بتحقيقها؛
- يساعد على اشباع العديد من الرغبات والدوافع النفسية لدى العاملين مما يؤدي إلى ارتفاع معدل الرضا الوظيفي.

د- الاتصال الداخلي

يعرف الاتصال الداخلي بأنه: "شبكة العمل التي يمكن من خلالها جمع وانتقال المعلومات وهي عملية ضرورية لصنع القرار الفعال، بالإضافة إسهامه في خدمة العملاء بجودة عالية، فيوفر جمع المعلومات الضرورية للموظفين" (منصور، 2008، ص66)، كما يعرف الاتصال الداخلي بأنه: "مجموع المبادئ والتطبيقات التي تهدف إلى تسهيل تمرير ونشر المعلومات، تسهيل العمل الجماعي المشترك وترقية قيم المنظمة من أجل تحسين الفعالية الفردية والجماعية فيها" (برياوي، 2013، ص81).

وتتمثل أهمية الاتصال الداخلي في ما يلي (بوحنية، 2010، ص31):

- يمول الإدارة بالمعلومات في الوقت المناسب مما يساعد على اتخاذ القرارات؛
- تجميع المعلومات؛

- وسيلة للتأثير على الآخرين أي عمليات التوجيه والتحفيز؛
- الحفاظ على العلاقات الاجتماعية بين الموظفين داخل المنظمة؛
- يعد عامل رئيسي في أحداث التغيرات بالمنظمة؛
- عملية ضمان وصول المعلومات بشكلها الصحيح والدقيق في الوقت والمكان المناسب؛
- اختبار الموظفين وإقناعهم بالخطط التي تطمح المنظمة الوصول من خلالها إلى تحقيق التنسيق بين الإجراءات والسلوكيات.

من خلال ما سبق يمكن القول أن تطبيق مقارنة التسويق الداخلي داخل المنظمة يتطلب امتلاك عاملين على درجة عالية الخبرة والمهارة ويكون ذلك من خلال استقطاب أفضل الأفراد المتاحين في سوق العمل، وتدريبهم لأجل تحسين وتطوير معارفهم حتى يتسنى لهم أداء أدوارهم بشكل أفضل، وتحفيزهم وإثارة دافعيتهم، فمن خلال الحوافز تعبر المنظمة للعامل على مدى تقديرها لأدائه المتميز، كما يسمح التمكين الذي يركز ويهتم بمشاركة العامل في وظائف التطوير في خلق الرضا الوظيفي، كما أن توفير اتصالات داخلية جيدة تسهم في تفعيل التنسيق اللازم بين الوظائف والعمل على توصيل ونشر المعلومات بين طرفي الاتصال.

المطلب الثاني: مفاهيم أساسية حول الرضا الوظيفي

يعد الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات المختلفة من أبرز القضايا التي كانت ولا زالت محل اهتمام الباحثين، ويعود ذلك إلى كون المورد البشري يتصدر العناصر المؤثرة في عملية الإنتاج، التي تؤدي لنجاح المنظمات، والذي بدوره يتوقف على فعالية الموارد في أدائهم لأعمالهم، هذا الأخير يتوقف على درجة رضاهم ومستوى حماسهم للعمل، الأمر الذي يؤكد أهمية المورد البشري في حياة واستمرار المنظمات.

أولاً: مفهوم الرضا الوظيفي

أ- تعريف الرضا الوظيفي

أورد الباحثون تعريفات متعددة حول الرضا الوظيفي حيث يعرفه فروم (Vroom) بأنه: "المدى الذي توفر معه الوظيفة لشاغلها نتائج ذات قيمة إيجابية أي أن عبارة الرضا ترادف التكافؤ" (عمارة، 2010، ص4) ويعرفه لوك (Locke): الرضا الوظيفي بأنه: "حالة انفعالية إيجابية أو سارة ناتجة عن نظرة الفرد لعمله أو لوظيفته ويرتبط الرضا عن العمل بعوامل عديدة هي مثل الراتب وساعات العمل وفرص الترقية والعلاقة بين الزملاء

والرؤساء إلى غير ذلك" (اسويب، ونويرة، 2020، ص51)، أما هوبك (Hoppock) يرى أن: "الرضا الوظيفي هو مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تحمل من المرء على القول بصدق أنني راضي في وظيفتي" (الصيرفي، 2007، ص131).

يعرف (Neveed): الرضا الوظيفي على أنه: "شعور الموظف تجاه الدور الذي يقوم به في المؤسسة أو المنظمة التي يعمل بها، والذي ينعكس على أدواره الأخرى خارج بيئة العمل بوصفه عضواً في المجتمع الذي يتفاعل به مع الآخرين" (Neeveed.A et al, 2011, p.301). ويرى العدليان: "الرضا الوظيفي هو الشعور النفسي بالقناعة والارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات في العمل نفسه وبيئة العمل مع الثقة والولاء، مع العوامل والمؤشرات البيئية الداخلية والخارجية ذات العلاقة" (بيوزن، 2007، ص28). كما أشار عبد الباقي إلى الرضا الوظيفي أنه: "شعور داخلي يشير إلى درجة إشباع حاجات الفرد، ويتحقق هذا الإشباع من خلال بيئة العمل وطبيعته، وهذه العوامل من شأنها أن تجعل الفرد راضياً عن عمله ومحققاً لطموحاته ورغباته وميوله، ولتحقق التناسب بين ما يريده الفرد من عمله وبين ما يحصل عليه فعلاً" (مشتي، وخطار، 2020، ص138). بينما يعرف عاشور الرضا الوظيفي على أنه: "محصلة عناصر الرضا التي يتصور الفرد أنه يحصل عليها من عمله في صورة أكثر تحديداً. مسترشدين بالعوامل الفرعية للرضا وهي: الرضا عن الأجر والرضا عن محتوى العمل والرضا عن فرص الترقى والرضا عن الإشراف والرضا عن جماعة العمل والرضا عن ساعات العمل والرضا عن ظروف العمل" (عاشور، 1983، ص142).

من خلال التعريفات السابقة يمكن لنا القول أن الرضا الوظيفي هو: حالة نفسية إيجابية سارة تعبر عن ارتياح الفرد وسعادته التي يجدها في المنظمة وذلك نتيجة إشباع حاجاته المختلفة.

ب- خصائص الرضا الوظيفي

يتميز الرضا الوظيفي بمجموعة من الخصائص يمكن ذكر أهمها فيما يلي (العنزي، 2017، ص30-31):

- الرضا الوظيفي مسألة ذاتية معيارية، ترتبط بالمشاعر التي قد تترجم في شكل سلوك موضوعي يعكس حالة الفرد العامل، في هذه الحالة نقول أن الرضا الوظيفي صريح، وبالمقابل قد نجده ضمناً؛
- للرضا الوظيفي أبعاد وأوجه مختلفة، فقد يكون الرضا في بعض جوانب وظيفة العامل ويعتبر رضا نوعي (جزئي) كما قد يكون عن كل جوانب وظيفة العامل، نكون هنا أمام رضا وظيفي عام؛

- مسألة الرضا الوظيفي نسبية إلى حد كبير، يرجع هذا إلى عدة عوامل منها الظروف التي يعمل فيها الفرد ومختلف المتغيرات التي تؤثر فيها، مدى تكيف الفرد مع العمل والبيئة المتواجد فيها، لذا وجب على المديرين الاهتمام بهذه النقطة، لأن التعامل يتم مع عنصر بشري ذو خصائص متباينة من جهة، ومن جهة أخرى لأن بيئة المنظمة تتميز بالتغير المستمر وهو ما يؤدي إلى تطور الحاجات وتعددتها؛

- الرضا الوظيفي ذو طبيعة ديناميكية لأن رضا الفرد العامل على العائد الذي يتحصل عليه من عمله اليوم قد لا يرضى به مستقبلاً؛

ج- أهمية الرضا الوظيفي.

يكتسي عامل الرضا الوظيفي أهمية كبيرة لكل من المورد البشري، المنظمات والمجتمع، ويمكن ذكر هذه الأهمية فيما يلي (عزيزو، 2015، ص ص 56-57):

- أهمية الرضا الوظيفي للمورد البشري

ارتفاع شعور المورد البشري بالرضا الوظيفي يؤدي إلى:

- القدرة على التكيف مع بيئة العمل: حيث أن الوضعية النفسية المريحة التي تتمتع بها الموارد البشرية تعطيها إمكانية أكبر للتحكم في عملها وما يحيط بها؛
 - الرغبة في الإبداع والابتكار: عندما تشعر الموارد البشرية بأن جميع حاجاتها المادية وغير المادية مشبعة بشكل كافي، تزيد لديها الرغبة في تأدية الأعمال بطريقة متميزة؛
 - زيادة مستوى الطموح والتقدم: الموارد البشرية التي تتمتع بالرضا الوظيفي تكون أكثر رغبة في تطوير مستقبلها الوظيفي؛
 - الرضا عن الحياة: حيث أن المزايا المادية وغير المادية التي توفرها الوظيفة للموارد البشرية تساعد على مقابلة متطلبات الحياة.
 - أهمية الرضا الوظيفي للمؤسسة
- ينعكس ارتفاع شعور المورد البشري بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المؤسسة في صورة:
- ارتفاع في مستوى الفعالية والفاعلية: الرضا الوظيفي يجعل الموارد البشرية أكثر تركيزاً على عملها؛
 - ارتفاع الإنتاجية: الرضا الوظيفي يخلق الرغبة للمورد البشري في الإنجاز وتحسين الأداء؛

- تخفيض تكاليف الإنتاج: الرضا الوظيفي يساهم بشكل كبير في تخفيض معدلات التغيب عن العمل والإضرابات والشكاوى... إلخ؛
- ارتفاع مستوى الولاء للمؤسسة: لما يشعر المورد البشري بأن وظائفها أشبعت حاجاته المادية وغير المادية يزيد تعلقه بالمؤسسة.
- أهمية الرضا الوظيفي للمجتمع.
- ينعكس ارتفاع شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المجتمع في صورة:
 - ارتفاع معدلات الإنتاج وتحقيق الفعالية الاقتصادية؛
 - ارتفاع معدلات النمو والتطور للمجتمع.

ثانيا: نظريات الرضا الوظيفي

تعددت واختلفت النظريات التي تناولت الرضا الوظيفي، حيث قسمت هذه النظريات إلى:

- أ- نظرية التدرج الهرمي للحاجات: لقد صنف ماسلو الحاجات ورتبها على شكل هرمي مرتبة من القاعدة إلى القمة على النحو التالي(حريم،2004، ص111-113):
 - 1- الحاجات الفسيولوجية: وهي الحاجات التي لا يمكن للإنسان الاستغناء عنها والتي تعمل على استمرارها في الحياة، وتشمل الهواء، الماء، الغذاء والمأوى.
 - 2- حاجات الأمان والسلامة والاستقرار: تتمثل في حماية الفرد من الأخطار وتوفير بيئة وظروف عمل آمنة تعمل على بقاء وكيونة الفرد، وإذا ما استطاع الإنسان اشباع الحاجات الفسيولوجية وحاجات أخرى غير ملموسة، حاجات اجتماعية.
 - 3- الحاجات الاجتماعية: الإنسان بطبيعته اجتماعي، فهو يتعامل ويتفاعل مع الجماعة التي يعيش ضمنها، فهو يحاول ربط وتكوين علاقات يسودها الحب والتعاطف والرغبة في التقارب والمشاركة والوجدانية.
 - 4- حاجات الاحترام والتقدير: هي حاجات الإنسان ورغبته في الشعور بالإهانة والاحترام من طرف الآخرين، وتكوين صورة ايجابية عن نفسه، مما يولد لدى الفرد الشعور بالثقة بالنفس.

5- حاجات تحقيق الذات: تمثل أعلى مراحل الإشباع عند ماسلو، فهي تعبر عن رغبة الإنسان

في الوصول إلى تحقيق أقصى ما يود أن يحققه، يأتي هذا بعد إشباع حاجاته الأربع السابقة.

ب-نظرية ذات العاملين: صنفت العوامل إلى نوعان من حيث تأثيرها، بعضها ضروري لإزالة أسباب الشكوى والتذمر وبعضها ضروري لخلق الدافعية لأداء عال، فهذه النظرية تصنف العوامل إلى مجموعتين سيتم التطرق لكلاهما (برنوطي، 2007، ص 365-366):

1- العوامل الدافعة: تتمثل في شعور الفرد بالإنجاز، ومميزات العمل نفسه إضافة إلى الاعتراف

بالجهود وفرص التقدم والنمو الشخصي

2-العوامل الصحية: تتمثل في الحصول على الراتب من حيث العدالة، ووضوح الأساليب الإدارية

وطبيعة العلاقات وظروف العمل.

ج-نظرية العدالة: يرى صاحب هذه النظرية (Adams) أن المساواة في العمل والأوضاع المهنية من أهم

محددات الرضا الوظيفي، حيث يشير إلى أن المساواة مقارنة بين إدراك الفرد لمعدل أدائه، وما يترتب على عدم المساواة بين محصلة الأداء ونتائج الفرد مع محصلة الأداء والنتائج لفرد آخر سواء كان عدم التساوي في الدخل والامتيازات وفرص الترقية عدم رضا وظيفي (بكاوي، 2018، ص 11).

د- نظرية التوقع: تفترض نظرية التوقع التي وضع أسسها (Vroom) أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي

محصلة العوائد التي سيحصل عليها الفرد، وشعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد فالفرد يميل إلى اختيار السلوك الذي يعظم به العوائد، وأن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة لثلاث عناصر:

- توقع الفرد أن مجهوده سيؤدي إلى أداء معين؛
- شعوره بأن الأداء هو الوسيلة للحصول على العوائد؛
- شعور الفرد أن العائد الذي سيحصل عليه ذو منفعة.

هذه العناصر تمثل عملية تقدير شخصي، فما يشعر به الفرد يختلف عما يشعر به فرد آخر، كما

أن هذه النظرية ترى أن الفرد لديه الوعي والقدرة على البحث في ذاته عن العناصر الثلاثة السابقة وإعطائها تقديرات وقيم (ماهر، 2003، ص 149).

هـ- نظرية بورتر ولولر: طورت هذه النظرية في الستينات من القرن الماضي، حيث بينت أن الرضا الوظيفي نتيجة وليس سبباً للإنجاز والأداء، وأن مستويات الأداء لها مكافأة مختلفة تدفع لتحقيق تباين في مستوى الرضا، فإدراك الفرض لقضية العدالة وتوزيع المكافآت له أثر في رضا الأفراد ودوافعهم للعمل.

إن هذا النموذج أو النظرية انفردت عن غيرها حتى ترى أن الرضا عن العمل يمكن تحديده بالمكافآت الفعلية التي تم الحصول عليها، ويعتمد هذا على شعور الفرد بما ينبغي على المنظمة أن تعطيه من مكافآت مقابل مستوى الأداء المنجز (حداد، والروسان، 2003، ص42).

بين بورتر ولولر أن هناك نوعين من العوائد:

1- عوائد ذاتية يشعر بها الفرد عندما يحقق الإنجاز المرتفع، وهذه تشبع الحاجات العليا عند الفرد؛

2- عوائد خارجية يحصل عليها الفرد من المنظمة لإشباع حاجاته الدنيا كالترقية والأجور والأمن الوظيفي (العميان، 2004، ص294).

ثالثاً: طرق قياس الرضا الوظيفي

تشير الأبحاث العلمية إلى وجود طريقتين أساسيتين لقياس الرضا الوظيفي هما الطريقة الذاتية والطريقة الموضوعية في قياس الرضا الوظيفي.

أ- الطرق الذاتية في قياس الرضا الوظيفي

تقوم هذه الطريقة على تحديد الأسئلة وفق تقسيم الحوافز التي يتيحها العمل أو التي تعتبر الجوانب المؤثرة في الرضا الوظيفي من أجر، محتوى العمل، فرص الترقى، الإشراف، جماعات العمل... إلخ ويمكن التمييز بين الطرق التالية (العيسوي، 2007، ص185):

1- طريقة التدرج التجميعي (مقياس ليكرت)

قدم هذه الطريقة الباحث الأمريكي "Likert" عام 1954، وفقاً لهذه الطريقة يتم قياس مستوى الرضا الوظيفي من خلال طرح مجموعة من العبارات على المورد البشري، بحيث تشير هذه العبارات إلى خصائص معينة للوظيفة، ويكون مطلوباً من المورد البشري أن يقرر درجة موافقته بالنسبة لكل عبارة من العبارات المطروحة مثال ذلك:

إنني أستمتع بعملتي أكثر من استمتاعي بوقت الفراغ.

01	02	03	04	05
لا أوافق أبداً	لا أوافق	غير متأكد	أوافق	أوافق بشدة

وتعطى للإجابات التي يقدمها المورد البشري درجات تتراوح بين 1 و5 كما هو موضح المثال السابق ويتجمع الدرجات التي حصل عليها المورد البشري في العبارات المختلفة يمكن حساب القيمة الكلية لدرجة رضاه الوظيفي (عاشر، 1983، ص410)

2- طريقة الفروق الفردية ذات الدلالة

يتم قياس مستوى الرضا الوظيفي وفقاً لهذه الطريقة من خلال تقديم مجموعة من المقاييس الجزئية لكل جانب من الجوانب التي تحتويها الوظيفة، بحيث يحتوي كل مقياس على قطبين متعارضين بينهما عدد من الدرجات، ويطلب من المورد البشري قياس رضاه الوظيفي وهذا باختياره للدرجة التي تمثل مشاعره، مثال ذلك:

ما رأيك في العمل اليومي الذي تؤديه؟

ممل	1	2	3	4	5	6	7	مثير
-----	---	---	---	---	---	---	---	------

بجمع الدرجات التي أعطاها المورد البشري لكل مجموعة من المقاييس الجزئية يكون هذا المجموع ممثلاً لدرجة رضاه الوظيفي العام أو عن جانب من جوانبه (شاطر، 2010، ص12).

3- طريقة الوقائع الحرجة لهيرزبرغ

تقوم طريقة الوقائع الحرجة على توجيه سؤاليين رئيسيين للموارد البشرية المراد قياس مستوى رضاها الوظيفي وهما:

- حاول أن تتذكر الأوقات التي شعرت فيها بالسعادة الشديدة اتجاه وظيفتك خلال الفترة الماضية (شهر، سنة، 03 سنوات... إلخ)، مع تحديد الأسباب التي أدت لهذا الشعور.
- حاول أن تتذكر الأوقات التي شعرت فيها بالاستياء الشديد اتجاه وظيفتك خلال الفترة الماضية، مع تحديد الأسباب التي أدت لهذا الشعور (عزيزو، 2015، ص86).

4- مؤشر وصف الخدمة (JDI) The Job Descriptive Index

تم تطويره في أواخر الستينات من طرف "سميت"، "كاندال"، "هيلين" لاقى هذا المقياس رواجاً كبيراً، وقد سمي بهذا الاسم لكونه يطلب من المستجوبين وصف أعمالهم، فمستخدمي هذا المقياس يتحصلون على علامات أوجه متعددة من الوظيفة و محيط العمل، حيث يقاس الرضا استناداً إلى خمسة أوجه هي الأجر، الترقيات، زملاء العمل، الإشراف والعمل في حد ذاته، من محاسن هذا المقياس إذا أراد باحث أو استشاري استخدام هذا المؤشر لقياس الرضا الوظيفي لعينة من العمال. سيكون بمقدوره أن يقارن نتائجه لعينة معيارية لنفس المهنة، وعليه فإنه لا توجد مساوئ كثيرة مرتبطة بهذا المقياس إلى درجة أن "Spector" قال: "أن هذا المؤشر قد يكون من أكثر مؤشرات قياسات الرضا الوظيفي تطوراً وصحة" (عزيزو، 2015، ص86)

5- استبيان مينسوتا Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)

لاقى هذا المقياس قبولاً و استخداماً واسعين في مجال علم النفس التنظيمي، وهو عبارة عن استبيان يتكون من 100 عبارة مصممة لقياس الوجوه العشرين للعمل، و هناك أيضاً الصيغة المصغرة لاستبيان مينسوتا تتكون من 20 عبارة مع ذلك الشكل المصغر ليس مصمماً لإعطاء نتائج عن وجوه الرضا الوظيفي، تتكون عبارات استبيان مينسوتا من عبارات حول أوجه متعددة من العمل و يطلب من المستجوب الإشارة إلى مستوى رضاه بخصوص كل منها، هذا الاستبيان مبني بصفة كبيرة على العاطفة، لذلك فالإجابات تشير إلى حب ذلك الشيء أو كرهه أكثر منها عملية وصف له العيب الوحيد لاستبيان مينسوتا هو الطول بالنسبة للصيغة الكاملة المتكونة من 100 عبارة، فمن الصعب إدراجها خاصة إذا كان الباحث يريد قياس متغيرات أخرى، كما أن الصيغة المصغرة ب20 عبارة تبقى أطول من العديد من قياسات الرضا المتوفرة (بوخمخ، وعمار، 2011، ص112).

ب- الطرق الموضوعية في قياس الرضا الوظيفي

تعتمد هذه الطريقة في قياسها لمستوى الرضا الوظيفي على مختلف البيانات المتاحة بالمؤسسة نذكر منها: معدل دوران العمل، معدل التغيب عن العمل، معدل الإنتاج المفروض، وفيما يلي شرح لهذه المعدلات (بوون، 2007، ص ص37-39):

1- معدل التغيب

عرف التغيب بأنه الوقت الضائع في المؤسسة بسبب تغيب العاملين، هذا التغيب الذي يمكن اجتنابه أو بسبب تغيبهم الذي لا يمكن اجتنابه، أو بسبب تغيبهم الذي لا يمكن تفاديه، ولا يدخل

التغيب بسبب إضراب العمال أو بسبب إغلاق المؤسسة أو بسبب التأخير لمدة تصل إلى ساعة واحدة أو ساعتين ويمكن حسابه بالصيغة التالية:

$$\text{معدل التغيب} = 100 \times \frac{\text{عدد ساعات أو أيام العمل}}{\text{عدد الساعات أو الأيام الكلية}}$$

حيث الأيام الكلية تتضمن أيام العطل المدفوعة الأجر وأيام الأعياد الرسمية ويمكن حساب هذا المعدل في فترات متباينة تحددها المؤسسة (كل شهر، كل سنة... إلخ). ووفق منظور الطريقة الموضوعية فإنه في الحالة التي تكون فيها معدلات التغيب مرتفعة (أكثر من 5%) فإن ذلك يعتبر كمؤشر عن عدم الرضا، والعكس صحيح في حالة انخفاض هذا المعدل.

2- معدل دوران العمل

يقدر معدل دوران العمل في مؤسسة ما بعدد تاركي العمل باختيارهم مقسوماً على متوسط عدد الموارد البشرية في تلك المؤسسة خلال فترة ما.

$$\text{معدل دوران العمل} = 100 \times \frac{\text{عدد تاركي العمل اختياريًا}}{\text{متوسط عدد الموارد البشرية}}$$

كما أن الحالة التي يكون فيها معدل دوران العمل مرتفع (أكثر من 5%) فإن ذلك يعتبر كمؤشر عن عدم الرضا وفي حالة انخفاضه يكون مؤشر على الرضا.

2- معدل الإنتاج المرفوض

يقدر معدل الإنتاج المرفوض في مؤسسة ما من خلال المعادلة التالية:

$$\text{معدل الإنتاج المفروض} = \frac{\text{عدد الوحدات المرفوضة لسوء جودتها}}{\text{عدد الوحدات المنتجة}}$$

إن الحالة التي يكون فيها هذا معدل الإنتاج المرفوض مرتفع (أكثر من 5%) فإن ذلك كمؤشر عن عدم الرضا وفي حالة انخفاضه يكون مؤشر على الرضا.

المطلب الثالث: العلاقة النظرية بين التسويق الداخلي والرضا الوظيفي

يحظى الرضا الوظيفي باهتمام واسع من قبل العديد من الباحثين والمسيرين في مختلف المنظمات نظرا لعلاقة هذا الأخير بالعديد من المتغيرات الأخرى من بينها الرضا الوظيفي ، حيث يعتبر الرضا الوظيفي مطلب قديم في فكر إدارة الموارد البشرية، ولكن التسويق الداخلي كأسلوب إداري حديث ظهر نتيجة تطور الفكر الإداري للموارد البشرية ، وأثبت فاعليته في دعم تحقيق هذا المطلب من منطلق فلسفته في التعامل مع الأفراد العاملين وهذا ما يؤكد أنه أغلب الباحثين والمختصين في التسويق الداخلي في كونه يعمل على تلبية احتياجات ورغبات الأفراد العاملين وتحقيق رضاهم

يمكن للتسويق الداخلي أن يؤثر على الرضا الوظيفي من خلال التدريب الذي يعتبر من أهم الخطوات المؤثرة في الرضا الوظيفي لكونه يكسب الأفراد العاملين الثقة بالنفس ويعمل على رفع الروح المعنوية، وتحسين جودة الخدمة من خلال مواكبة التحديات والمتغيرات المختلفة، إضافة إلى علاج بعض الظواهر السلوكية كالغياب، ثم إن المشاركة في البرامج التدريبية تساهم في تنمية مهارات المتدربين وتحسين أداء العاملين، كما تتيح الفرص لتبادل المعارف والخبرات وهذا يدل على تعزيز روح التعاون مما يدعم شعور العاملين بالرضا الوظيفي، ولا يقل تمكين العاملين أهمية عن التدريب في تحقيق الرضا الوظيفي، فأشراك العاملين في السلطة ومنحهم الصلاحيات الكافية لتأدية مهامهم بحرية وحل المشكلات التي تعترضهم وتعيق عملهم، يخلق ويعزز الثقة لديهم وهذا يعتبر مؤشرا إيجابيا للفعالية التنظيمية، مما يساهم في إزالة حالة عدم الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين. كما أن للحوافز الأثر الكبير في الرضا الوظيفي فالمنظمات التي تعمل على تقديم المكافآت للأفراد العاملين مثل الأجر والترقية وكذا العلاقات الطيبة، وتشجيعهم مرهون بمستوى أدائهم نحو تفعيل قدراتهم وإمكاناتهم فالحوافز سواء كانت مادية أو معنوية تعتبر الوسيلة التي تقدم الإشباع المرغوب بدرجات متفاوتة للحاجات، ما يزيد من الرضا لدى العاملين. وجود اتصال فعال بالمنظمة يعمل

على تبادل ومشاركة التوجيهات وانسياب المعلومات، فالإتصال الصحيح داخل المنظمة وفي جميع الاتجاهات يشعر الفرد أنه جزء لا يتجزأ منها ما يشعره بالراحة النفسية والطمأنينة في عمله، ويزيد من رضاه الوظيفي.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة

تشكل الدراسات السابقة إسهامات معرفية في مجال البحث العلمي، لأنها تمثل خلاصة جهود ونتائج مهمة، وقد سعينا للحصول على دراسات سابقة تبنى عليها دراستنا الحالية، حيث تم التطرق في المطلب الأول للمتغير المستقل ألا وهو التسويق الداخلي، وتناول المطلب الثاني المتغير التابع وهو الرضا الوظيفي أما المطلب الثالث من المبحث فخصصناه للدراسات التي تربط المتغيرين، ويكون ذلك باللغتين العربية والأجنبية.

المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بالتسويق الداخلي

سنتطرق في هذا المطلب إلى الدراسات التي تناولت متغير التسويق الداخلي سواء كان ذلك باللغة العربية أو الأجنبية.

أولاً: الدراسات باللغة العربية

1. دراسة (عمر، 2016)

تناولت هذه الدراسة التسويق الداخلي باعتباره مدخلا لإدارة التغيير، تهدف هذه الأطروحة إلى دراسة طبيعة التسويق الداخلي في المؤسسات الخدمية بصفة عامة والبنوك محل الدراسة بصفة خاصة، تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، الذي وزع على عينة مكونة من 264 مفردة، وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين التسويق الداخلي غير أن نتائج الانحدار المتعدد أظهرت أن هناك تباين في تأثير أبعاد التسويق الداخلي على إدارة التغيير فكان كل من التدريب، التحفيز، والتمكين الأبعاد الأكثر تأثيراً في البنك الخارجي الجزائري والتمكين البعد المؤثر في بنك الفلاحة والتنمية الريفية، بينما التوظيف والتمكين الأبعاد المؤثرة في بنك الخليج الجزائري.

2. دراسة (خوالد، 2018)

قامت هذه الدراسة على تحديد دور التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمات المصرفية، من خلال إبراز الدور الذي يلعبه تبني إجراءات وممارسات التسويق الداخلي في تحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المصارف التجارية، ولتحقيق الهدف السابق الذكر اعتمد الباحث على المنهج الوصفي عبر مناقشة

المفاهيم المتعلقة بالتسويق الداخلي في المصارف التجارية، وتوضيح أهمية وأهداف التسويق الداخلي وأهم أبعاده، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها تبني كافة ممارسات التسويق الداخلي في المصارف التجارية بشكل فعال يساهم في تطوير مختلف منتجاتها وخدماتها، كما خلصت الدراسة أيضا إلى أن نجاح ممارسات التسويق الداخلي في المصارف مسؤولية جميع الموظفين، وليست مقتصرة على قسم إدارة التسويق فقط.

3. دراسة (خطابت، وخلف، 2019)

أجريت هذه الدراسة في مجموعة من الفنادق الجزائرية، هدفت إلى تحديد أثر تطبيق التسويق الداخلي في المنظمات السياحية على جودة الخدمات السياحية في الجزائر، واكتشاف درجة تطبيق التسويق الداخلي في المنظمات السياحية التي تقدمها للزبائن ومحاولة اقتراح توصيات بناءً على النتائج المتوصل إليها أجريت الدراسة من خلال استبيانين، كان الأول موجه إلى موظفي الفنادق الجزائرية وزع على عينة بلغت 44 مفردة، والثاني موجه لزبائن الفنادق الجزائرية وزعت على عينة بلغت 70 مفردة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة، خلصت الدراسة إلى أن التسويق الداخلي يطبق في الفنادق الجزائرية بمستوى متوسط، وأن جودة الخدمات السياحية فيها تعتبر متوسطة وأن كل بعد من أبعاد التسويق الداخلي (التوظيف، التكوين، التحفيز، الاتصال الداخلي، التمكين) يطبق بمستوى متوسط في الفنادق المبحوثة، كما توصلت إلى أن كل بعد من أبعاد التسويق الداخلي يؤثر في جودة الخدمات السياحية، وأنه يوجد أثر لتطبيق إجراءات التسويق الداخلي في المنظمات السياحية على جودة الخدمات السياحية في الجزائر.

ثانيا: الدراسات باللغة الأجنبية

1. دراسة (Alshura, Nusair, Aldaihani, 2016)

تطرقت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات التسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي للعاملين في شركات التأمين في الأردن، وانطلق الباحثون من تحليل ومناقشة الأبعاد الرئيسية لممارسات التسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي، تم التعامل مع خمس ممارسات للتسويق الداخلي من خلال الدراسة وهي (المكافآت والحوافز، الدعم الإداري، الاتصال الداخلي، برامج تدريبية، التمكين) يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في شركات التأمين في الأردن، وأخذت عينة مكونة من 374 مفردة، حيث تم استخدام استبيان مبنى على أساس الدراسات السابقة لتحقيق هدف الدراسة، توصلت الدراسة إلى أن جميع ممارسات التسويق الداخلي لها تأثير في تحسين الالتزام التنظيمي للموظفين في شركات التأمين في الأردن.

2. دراسة (Yusuf, Sukati, Andenyang, 2016) .

هدفت الدراسة إلى معرفة وتشخيص أثر عمليات التسويق الداخلي على توجه العملاء لموظفي البنوك النيجيرية، حيث أجريت استقصائية على مجموعة من المصارف في نيجيريا بلغت 21 مصرفاً، وتم اختيار 4 فروع لكل مصرف، مع اعتماد طريقة السحب العشوائي البسيط لاختيار عينة مكونة من 253 موظف إدارة إضافة إلى 341 موظف من موظفي الخطوط الأمامية خلصت الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين ممارسات التسويق الداخلي وتوجه العملاء. إضافة إلى وجود علاقة قوية بين ممارسات التسويق الداخلي بواسطة الموظفين الإداريين وتوجه العملاء في قطاع المصارف النيجيرية.

-التعقيب على الدراسات السابقة المتعلقة بالتسويق الداخلي.

بعد عرض وتبيان الدراسات السابقة حول المتغير المستقل للدراسة سواء باللغة العربية أو الأجنبية يتضح أن هذه الدراسة تتقاطع مع الدراسات المذكورة سابقاً في عدة جوانب، حيث تشابهت دراستنا مع دراسة كل من (عمرون، عمرون ، خطابت وخلف،Yusuf, Sukati, Andenyang,Alshura, Nusair, Aldaihani) في أنها تناولت التسويق الداخلي كمتغير مستقل واعتمدها على المنهج التحليلي، وعلى نفس الأداة في جمع البيانات (الاستبيان) كما تشابهت مع دراسة(عمرون،عمرون) في مكان إجراء الدراسة، في حين تختلف عن دراسة (عمرون، خوالد، خطابت وخلف،Yusuf, Sukati, Andenyang,Alshura, Nusair, Aldaihani) بتناولها متغيرات تابعة أخرى غير الرضا الوظيفي، تختلف عن دراسة(خطابت وخلف،Yusuf, Sukati, Andenyang,Alshura, Nusair, Aldaihani) في مكان إجراء الدراسة التي أجريت في اقطاع البنوك العمومية بولاية جيجل، وفي الابعاد المستخدمة لقياس المتغير المستقل حيث تناولت الدراسة الحالية أربعة أبعاد للتسويق الداخلي بينما دراسة (عمرون،خطابت وخلف،Alshura, Nusair, Aldaihani) فاعتمدت على عدة أبعاد من بينها (التوظيف، التمكين، التحفيز، التدريب، الاتصال الداخلي، الدعم الإداري).

المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي

سنترك في هذا المطلب إلى الدراسات التي تناولت متغير الرضا الوظيفي باللغتين العربية والأجنبية.

أولاً: الدراسات باللغة العربية

1. دراسة (معروف، 2017)

سعت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة علاقة الرضا الوظيفي العام بهجرة الأطباء الأخصائيين بالمستشفيات الجزائرية، وكذا التعرف على أثر أبعاد الرضا الوظيفي العام على هجرة أطباء المنظمة باختلاف المتغيرات الشخصية، ومدى مساهمة الرضا العام في التنبؤ بهجرة الأطباء، حيث استخدم الباحث الاستبيان كأداة للدراسة، وقد تم توزيعه على عينة بلغت 172 طبيب أخصائي على مستوى مختلف مصالح المركز الاستشفائي الجامعي بوهران، استخدم الباحث في الدراسة المنهج الوصفي، توصلت الدراسة إلى درجة منخفضة للرضا الوظيفي العام لدى أفراد العينة، وجود أثر للتفاعل بين متغير الرضا العام على أبعاد هجرة المنظمة لدى الأطباء باختلاف المتغيرات الشخصية، كما توصلت الدراسة إلى أن الرضا الوظيفي العام يساهم في التنبؤ بهجرة الأطباء.

1. دراسة (طه، 2017)

سعت هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في رئاسة وزارة التنمية الاجتماعية في الخرطوم ومدى ارتباط ذلك ببعض المتغيرات وهي (العمر، النوع، المستوى التعليمي سنوات الخبرة).

استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث اعتمد على الاستبيان كأداة للدراسة وبلغ حجم العينة 100 من العاملين في رئاسة وزارة التنمية الاجتماعية في ولاية الخرطوم، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة خلصت الدراسة إلى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين خاصة في البعد المالي (الراتب والحوافز)، كذلك لم تجد الدراسة فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي لدى العاملين تعزى لمتغيرات (النوع، العمر، المستوى التعليمي).

2. دراسة (أسويب، ونويرة، 2020)

هدفت الدراسة لمعرفة العلاقة بين الضغوط المهنية والرضا الوظيفي ومستوى الضغوط المهنية من جهة ومستوى الرضا الوظيفي لدى الأساتذة بكلية التربية جامعة بنغازي من جهة أخرى، اعتمد الاستبيان كأداة للدراسة حيث شملت عينة الدراسة جميع الأساتذة بالجامعة محل الدراسة، والذي بلغ عددهم 53 عضواً تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وأسفرت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين الضغوط المهنية والرضا الوظيفي يفوق المتوسط، وأن الرضا الوظيفي يفوق المتوسط لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية

التربية بينغازي، كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة سالبة دالة بين كل من الدرجة الكلية لمقياس الضغوط المهنية والرضا الوظيفي.

3. دراسة (مشتي، وخطار، 2020)

تركزت هذه الدراسة حول معرفة مدى وجود علاقة ارتباطيه بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لدى أساتذة الجامعة الجزائرية، تم اعتماد الاستبيان كأداة للدراسة تكونت الدراسة من 139 مفردة من جامعات الوسط الجزائري، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباط إيجابية بين درجة الرضا الوظيفي ومستوى الالتزام التنظيمي، وبينت أن هناك درجة متوسطة في الالتزام التنظيمي وفي مستوى الرضا الوظيفي لدى أساتذة الجامعة، كما بينت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الالتزام التنظيمي.

ثانيا: الدراسات باللغة الأجنبية

1. دراسة (Siranjeevi, Benita, Vijayalakshmi, 2017) .

سعت الدراسة لإيجاد أثر المناخ التنظيمي في الرضا الوظيفي، وقد أجريت في شركة توظيف للعثور على العوامل المناخية التي تؤثر على الرضا الوظيفي، اعتمد الاستبيان كأداة للدراسة، وشملت العينة 80 مفردة، تم تحليل البيانات باستخدام المنهج الوصفي، خلصت الدراسة إلى وجود مستوى معتدل من الرضا الوظيفي بناء على المناخ التنظيمي، كما أوصت الدراسة بأهمية القيادة والأداء لتحقيق أبعاد الرضا الوظيفي.

- التعقيب على الدراسات السابقة المتعلقة بالرضا الوظيفي

بعد عرض وتبيان الدراسات السابقة حول المتغير المستقل للدراسة سواء باللغة العربية أو الأجنبية يتضح أن هذه الدراسة تتقاطع مع الدراسات المذكورة سابقا في عدة جوانب، حيث تشابهت دراستنا مع دراسة (أسويب، ونويرة، بعد عرض وتبيان الدراسات السابقة حول المتغير المستقل للدراسة سواء باللغة العربية أو الأجنبية يتضح أن هذه الدراسة تتقاطع مع الدراسات المذكورة سابقا في عدة جوانب، حيث تشابهت دراستنا مع دراسة كل من (Siranjeevi, Benita, Vijayalakshmi) في أنها تناولت الرضا الوظيفي كمتغير تابع لعدة متغيرات مستقلة أخرى، واعتمادها على نفس المنهج وهو المنهج الوصفي التحليلي، وعلى نفس الأداة في جمع البيانات (الاستبيان) كما أن دراسة كل من (مشتي، وخطار، معروف) تشتركان مع دراستنا في مجتمع الدراسة وهو المجتمع الجزائري في حين تختلف دراستنا عن دراسة (أسويب ونويرة، مشتي، وخطار، Siranjeevi, Benita, Vijayalakshmi، معروف، طه) في مكان إجراء الدراسة والتي أجريت في قطاع البنوك العمومية.

المطلب الثالث: الدراسات التي تناولت العلاقة بين التسويق الداخلي والرضا الوظيفي

سننتظر في هذا المطلب إلى الدراسات التي تناولت العلاقة بين التسويق الداخلي والرضا الوظيفي باللغتين العربية والأجنبية.

أولاً: الدراسات باللغة العربية

1. دراسة (دريلي، 2009)

تطرق هذه الدراسة لمعرفة أثر التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي بالقطاع الصحي في الأردن وذلك من خلال توزيع استبانة على عينة الدراسة والتي بلغ عددها 194 مفردة من مجموع الأطباء والممرضات العاملين في مستشفى عبد الله الجامعي بالأردن، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة تجسيد ممارسات التسويق الداخلي في المؤسسة كانت نتائجها إيجابية، هناك علاقة إيجابية بين أبعاد التسويق الداخلي والرضا الوظيفي.

2. دراسة (أبو بكر، 2015)

هدفت الدراسة لاختبار أثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا العاملين في بنك أبو ظبي الإسلامي في مدينة العين الإماراتية، أجريت الدراسة على عينة عشوائية مقدارها 100 مفردة، تم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام نموذج الانحدار المتعدد، والذي أفضى إلى صحة فرضية الدراسة القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الداخلي بأبعاده الأربعة (التمكين، البرامج التدريبية، الحوافز، والمكافآت والاتصال الداخلي) على الرضا الوظيفي، أوصت الدراسة بضرورة تطبيق مبدأ المكافأة المشروطة التي تعني منح المكافآت للعامل الذي أنجز المهام المتفق عليها وكذلك ضرورة قيام إدارة البنك بتوضيح الخطة الإستراتيجية للموظفين.

3. دراسة (العالول، 2016)

هدفت هذه الدراسة لمعرفة أثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي لدى موظفي شركة جوال في قطاع غزة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لاختبار فرضيات الدراسة، خلصت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للتسويق الداخلي بأبعاده المختلفة على كل من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لموظفي شركة جوال، أوصت الدراسة بالمحافظة على استمرارية تقديم رؤية الشركة بصورة حسنة إلى العاملين، وبضرورة استدامة الشركة للاتصال بالعاملين لديها واستغلال جمع البيانات التي تقوم بجمعها منهم لتحسين أعمالهم وتطوير إستراتيجياتها، كما أوصت بتحسين نظام المكافآت وقياس الأداء وربطه بأهداف الشركة ليعمل على تشجيع العاملين لدى الشركة على العمل بروح الفريق.

4. دراسة (عمورات، 2017).

تطرقت الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق سياسة التسويق الداخلي (التوظيف، التدريب، التحفيز والاتصال الداخلي) في بنك القرض الشعبي الجزائري وأثرها على رضا العاملين لديها، تم اعتماد عينة تضم 54 مفردة، توصلت الدراسة إلى أن البنك محل الدراسة يطبق سياسات التسويق الداخلي ما عدا نظام الحوافز حيث يعتبره العاملون نظام غير فعال وغير عادل، وخلصت أيضا إلى وجود علاقة بين هذه السياسات ومستوى الرضا الوظيفي.

5. دراسة (بن حمية، وبودي، 2018)

وقفت هذه الدراسة على أثر التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي بالصندوق الوطني للتقاعد بولاية بشار كما تهدف إلى تحديد وقياس أثر مكونات التسويق الداخلي (اختيار العاملين، التطوير، التحفيز والاتصالات الداخلية والتمكين) في العلاقة بين التسويق الداخلي والرضا الوظيفي وذلك من خلال تصميم استبيان وتوزيعه على 35 موظف، توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للتسويق الداخلي على الرضا الوظيفي.

6. دراسة (بابكر، 2018)

هدفت هذه الدراسة إلى تبيان أثر ممارسات التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي وأداء العاملين في البنك السوداني الفرنسي، تم الحصول على البيانات الأولية في هذه الدراسة من واقع عينة ملائمة قوامها (91) مفردة، وقد تم تحليلها باستخدام مقاييس الإحصاء الوصفي وتحليل الانحدار، توصلت الدراسة إلى نتيجة رئيسية تفيد بأن ممارسات التسويق الداخلي من خلال أبعاده المختلفة تؤثر في تحقيق مستويات عالية من الأداء.

7. دراسة (البلداوي، والزهيبي، 2019).

تسعى الدراسة إلى تحليل العلاقة والأثر بين إجراءات التسويق الداخلي والرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين للكشف على مدى تبني الشركات المبحوثة للتسويق الداخلي بشكل كلي أو جزئي، وقد تم اختبار قطاع التأمين الحكومي كمجال للبحث، واختيرت شركتان (شركة التأمين الوطنية العامة، وشركة التأمين العراقية العامة) مجتمعا للدراسة واختير (255) موظف يعملون في مختلف فروع وأقسام التأمين، ثم توزيع 154 استبانة، وقد أكدت نتائج البحث وجود علاقة ارتباط وتأثير إجراءات التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي كما أوصت الدراسة بضرورة قيام إدارة الشركات المبحوثة بالعمل على نشر المعلومات التسويقية بين

العاملين فضلا عن الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات لتحقيق تبادل أمثل للمعلومات بين أقسام وفروع الشركات والاهتمام بتدريب الموظفين والعمل على إعداد البرامج التدريبية وتطويرها.

8. دراسة (مولوج، مقراش، إمولوج، 2019)

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف أثر ممارسات التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي لأطباء المستشفيات العمومية، ثم استخدام الاستبيان كطريقة لجمع البيانات الأولية، تم توزيع 63 استبيان باستخدام عينة ميسرة، أشارت نتائج البحث إلى أن أبعاد التسويق الداخلي (الاتصالات التحفيز، التدريب) لها تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي للأطباء في المستشفيات العمومية، كما تبين عدم وجود أثر دال معنويا للتمكين على الرضا الوظيفي، لذلك إذا كانت المستشفيات الجزائرية العامة ترغب في زيادة مستوى رضا الأطباء فمن الموصى به إيلاء الاهتمام الكافي للتسويق الداخلي.

9. دراسة (حسان، 2020)

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد تأثير التزام الإدارة بالتسويق الداخلي على الرضا الوظيفي، وتحديد تأثير ممارسات التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي، من وجهة نظر أعضاء هيئة التمريض بمستشفى الأمير عبد العزيز بن مساعد بمدينة بعرعر، وقد تم تطوير استبانة لجمع المعلومات، بلغت عينة الدراسة 202 مفردة وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها 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 التسويق الداخلي.

10. دراسة (عياد، قالون، فودوا، 2021).

هدفت الدراسة إلى اختبار معنوية تأثير التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي لدى موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية بوكالة أدرار 252، تم تحليل البيانات المجمع باستخدام أدوات التحليل الإحصائي الوصفي تم الاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة، حيث بلغت عينة الدراسة 35 مفردة، توصلت الدراسة إلى وجود تطبيق التسويق الداخلي في البنك، يوجد شعور بالرضا الوظيفي لدى موظفي البنك، إضافة إلى وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للتسويق الداخلي الرضا الوظيفي.

ثانياً: الدراسات باللغة الأجنبية

1. دراسة (Fattouch, Saada, 2018)

هدفت الدراسة لمعرفة أثر تطبيق سياسات التسويق الداخلي (التدريب، التحفيز، الاتصال الداخلي فرق العمل والدعم الإداري) بكلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة بجامعة بسكرة في الرضا الوظيفي للعاملين، تم توزيع 40 استبانة على العاملين بإدارة الكلية، وبعد جمع البيانات وتحليلها، أظهرت نتائج اختبار فرضيات الدراسة قبول الفرضية الرئيسية بوجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين التسويق الداخلي كمتغير مستقل على المتغير التابع (الرضا الوظيفي)، حيث أظهرت النتائج أن مستوى ممارسات التسويق الداخلي في هذه الكلية ضعيف وهذا ما أدى بالعاملين إلى عدم الشعور بالرضا الوظيفي.

2. دراسة (Khasawne, 2016)

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر تطبيق التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي للعاملين في البنوك الإسلامية بالأردن، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث على أسلوب المعاينة لغرض جمع البيانات تضمنت 46 استبانة، توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لأبعاد التسويق الداخلي (تمكين العاملين التدريب، الحوافز والمكافآت، الاتصال الداخلي) في الرضا الوظيفي، وجود أثر ذو دلالة إحصائية لثلاثة أبعاد للتسويق الداخلي (برامج التدريب، الحوافز والمكافآت، الاتصال الداخلي) على الرضا الوظيفي للعاملين في البنوك الإسلامية.

3. دراسة (Shabhir, Salaria, 2014)

تناولت هذه الدراسة أثر التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي للموظفين بمؤسسات التعليم العالي، تم جمع البيانات من 116 مهنيًا من جامعات الأعمال في باكستان من خلال استقصاءات مبنية على الاستبيان للتحقيق في تأثير التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي للأفراد، توصلت الدراسة إلى أن ممارسات التسويق الداخلي لها تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي.

4. دراسة (Mainardes, Rodrigues, Texeira, 2019)

الهدف من هذه الدراسة هو التحقق من علاقة الرضا الوظيفي في القطاع المصرفي بينه (المكافآت المالية والمكافآت النفسية)، تم جمع البيانات من خلال الاستبيان والذي يشمل 355 موظفا في البنك وقد أظهرت النتائج أن التسويق الداخلي يميل إلى التوسط في العلاقة بين المكافأة المالية والرضا الوظيفي وأن العلاقة بين المكافأة النفسية والرضا الوظيفي للتسويق الداخلي لها تأثير معتدل على العلاقة بين الرضا الوظيفي والتأقلم مع مغادرة البنك.

5. دراسة (Ismail, Sherif, 2016)

الغرض الأساسي من الدراسة هو دراسة تأثير التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي لدى موظفي البنوك في اليمن، حيث تمثل المتغير المستقل في التسويق الداخلي المتمثل ممثلي أبعاد هي التنمية والرؤية والاتصال الداخلي المكافآت والتمكين والمتغير التابع هو عامل الرضا الوظيفي، اعتمدت الدراسة على استبيان وزع على 407 من موظفي البنك اليمن، أكدت النتائج أن التسويق الداخلي له علاقة كبيرة بالرضا الوظيفي. **التعقيب على الدراسات السابقة التي تربط التسويق الداخلي بالرضا الوظيفي.**

تعتبر دراستنا الحالية امتدادا للدراسات السابقة في سياق التسويق الداخلي والرضا الوظيفي، حيث ربطت بين أبعاد التسويق الداخلي (التدريب، التمكين، الحوافز، الاتصال الداخلي) والرضا الوظيفي حيث تلتقي دراستنا بشكل خاص مع دراسة (عمورات، بابكر، أبو بكر، عياد، قالون، فودوا، Ismail, Sherif Mainardes, Rodrigues, Texeira Khasawne) في تناولها لكلا المتغيرات التسويق الداخلي كمتغير مستقل والرضا الوظيفي كمتغير تابع، كما تتشابه في مكان إجراء الدراسة الميدانية المتمثل في قطاع البنوك العمومية، وقد غلب المنهج الوصفي التحليلي على هذه الدراسات فضلا عن اتفاقها على استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، كما تتشابه الدراسة الحالية مع دراسات كل من (مولوج، مقراش، إمولوج عمورات، أبو بكر، Khasawne) في تناولها لأبعاد التسويق الداخلي من تدريب وتمكين العاملين وتحفيز واتصال داخلي.

وقد تفاوتت دراستنا الحالية مع الدراسات السابقة في حجم عينتها وطبيعة أساليبها الإحصائية وتختلف دراستنا مع دراسة كل من (حسان، دريالي، العالول، بن حمية، وبودي، البلداوي، والزهيرى Mainardes, Rodrigues, Texeira Fattouch, Saada,) في كيفية قياس التسويق الداخلي، فقد اختلفت في تحديد عدد أبعاد التسويق الداخلي وفي مكان إجراء الدراسة، حيث أجريت أغلب الدراسات في قطاع التعليم العالي،

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

بالنظر لما سبق ذكره من دراسات سابقة حسب تسلسل زمني من الأقدم إلى الأحدث يظهر لنا أن بعض الدراسات لم تتطابق الدراسة الحالية في تسمية مضمون أبعاد المتغيرات المدروسة فهي تميزت بتناولها لأبعاد التسويق الداخلي (التدريب، التحفيز، التمكين، الاتصال الداخلي) وأثرها في الرضا الوظيفي وأهم ما يميز هذه الدراسة عن أغلب الدراسات هو بيئتها التي ركزت على قطاع البنوك العمومية، والذي يعتبر من القطاعات التي تحتاج إلى تطوير الأفكار باستمرار نظرا لطبيعة نشاطها.

وقد تم الاستفادة من الدراسات السابقة في:

- المناهج المختلفة للدراسات السابقة مما أسهم في اختيار الدراسة وتكوين إطار خطة الدراسة.
- الاستفادة في الجانب النظري بإثراء الدراسة الحالية بمجموعة من المفاهيم متعلقة بمفهوم الدراسة.
- الاستفادة من الدراسات السابقة في إعداد وتصميم الاستبانة.
- الاستفادة من الدراسات السابقة في اختيار أبعاد التسويق الداخلي (التدريب، التمكين، التحفيز والاتصال الداخلي).

خلاصة الفصل

تطرقنا في هذا الفصل إلى الأساسيات الجوهرية للتسويق الداخلي باعتباره متغير مؤثر في نموذج الدراسة الحالية، اتضح لنا من خلال التوصيف النظري لهذا المفهوم أنه فلسفة إدارية تقوم على الجمع بين أساليب إدارة الموارد البشرية وتقنيات التسويق منها تدريب العاملين وتحفيزهم ومنحهم ما يكفي من الصلاحيات والمسؤوليات للقيام بأعمالهم والحرص على توفير نظام فعال للاتصال بينهم، حيث يعتبر التسويق الداخلي أحد أوجه التسويق الحديث الذي يأخذ بعين الاعتبار الاهتمام بالموارد البشرية وفقا لرؤية جديدة مبنية على اعتباره زبونا داخليا من الضروري الحرص على أهمية تلبية حاجاته وخلق الرضا الوظيفي لديه، عن طريق البحث في حاجاته ورغباته وتلبيتها ويكون ذلك بتوفير بيئة وشروط عمل محفزة على العمل والإبداع.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

تمهيد

المبحث الأول: الإجراءات الميدانية للدراسة الميدانية

المبحث الثاني: تحليل متغيرات الدراسة

خلاصة الفصل

تمهيد

نتعرض في هذا الفصل للإجراءات المنهجية المتبعة في الجانب الميداني، لكون هذا الأخير يعتبر من أهم الخطوات في البحث إذ يشتمل الخطوات المساعدة للوصول إلى إجابة من الميدان على التساؤل المطروح، وذلك لما يتضمنه هذا الفصل من شرح وتفصيل للإجراءات والوسائل التي استخدمت في هذه الدراسة لجمع البيانات الميدانية، التي قمنا بتعريفها وتبرير سبب اختيارها وكيفية بناءها وتوظيفها، حيث ستشكل قاعدة للحصول على النتائج وبالتالي تحقيق الهدف منها.

ومن خلال هذا الفصل سيتم دراسة أثر تطبيق ممارسات التسويق الداخلي في البنوك العمومية بولاية جيجل، ومدى اعتمادها لتحقيق الرضا الوظيفي، ويهدف هذا الفصل إلى عرض نتائج الدراسة وتفسيرها وذلك من خلال تحليل نتائج الاستمارة، حيث يقدم الفصل إجابة على فرضيات الدراسة للخروج بمجموعة من الاقتراحات والتوصيات للبنوك بولاية جيجل، وينقسم الفصل إلى مبحثين كالتالي:

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية**المبحث الثاني: تحليل متغيرات الدراسة**

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

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

المطلب الأول: تصميم الدراسة.

نتطرق في هذا المطلب إلى الجوانب الإجرائية الخاصة بتصميم الدراسة من خلال:

أولاً: مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع دراسة أي ظاهرة ما في كل المفردات التي تعميم عليها نتائج الدراسة ويعرف على أنه: «مجموع المفردات التي لها صفة أو صفات مشتركة وجميع هذه المفردات خاضعة للدراسة أو البحث من قبل الباحث» (القاضي، والبياني، 2008، ص148) وعليه توجب ضرورة تحديد مجتمع الدراسة لمعرفة أثر التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي، ويتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين (رؤساء ومرؤوسين) الذين يعملون في البنوك العمومية بولاية جيجل، وتتمثل هذه البنوك في:

- البنك الخارجي الجزائري وكالة رقم (043)؛
- بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة رقم (676)؛
- بنك التنمية المحلية وكالة رقم (363)؛
- البنك الوطني الجزائري وكالة رقم (067)؛
- البنك الخارجي الجزائري وكالة رقم (048)؛
- الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط - بنك - وكالة رقم (260)؛
- الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط - بنك - وكالة رقم (265).

وبالنظر إلى عدد الوكالات التابعة لكل بنك من البنوك السابقة الذكر فإنه يمكن اعتبار مجتمع الدراسة مجتمع واسع نسبياً، وبالنظر إلى ضيق الوقت المخصص لهذه الدراسة وضعف إمكانياتنا لتغطية أكبر نسبة ممكنة من مجتمع الدراسة، تم اللجوء إلى طريقة المعاينة في اختيار جزء من أفراد المجتمع، وبالتالي فإن

الوحدة الإحصائية تتمثل في موظف أو موظفة يعمل أو تعمل في إحدى البنوك العمومية السبعة السابقة الذكر.

ثانيا: عينة الدراسة

لعل من أهم المشكلات التي تواجه الباحث هي مشكلة اختيار العينة التي تجرى عليها الدراسة، أسلوب اختيارها وحجمها وكما هو متعارف عليه، تعتبر المعاينة - سحب عينة من مجتمع الدراسة - الأسلوب المستخدم في معظم الدراسات التي تتطلب النزول إلى الميدان وتقصي الظاهرة، لذا فإن اختيار عينة الدراسة يجب أن يخضع لشروط ويتم وفق معايير معينة، والعينة "تمثل مجموعة جزئية من المجتمع الأصلي للبحث يتم اختيارها بطريقة علمية منظمة من جميع عناصر مفردات المجتمع، وبنسبة معينة بحسب طبيعة البحث وحجم المجتمع الأصلي بحيث تحمل نفس الصفات أو الخصائص المشتركة وتعمل على تحقيق أهداف البحث" (الجبوري، 2014، ص126) كما تعرف بأنها: جزء من مجتمع الظاهرة قيد الدراسة تؤخذ بطريقة معينة بحيث ممثلة تمثيلا صحيحا للمجتمع بقصد التعرف على خصائص هذا المجتمع" (صبري، 2006، ص17). وفيما يتعلق بحجم عينة الدراسة التي تمثل مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة فقد ارتأينا التركيز على التعامل مع إطارات البنوك والموظفين الدائمين والمعنيين بموضوع هذه الدراسة لعدم إمكانية إجراء الدراسة الميدانية لجميع أفراد المجتمع الأصلي، ولأن استراتيجيات التسويق الداخلي وعملية تحقيق الرضا الوظيفي لا يمكن نجاحها إلا من خلال المسؤولين، وبشكل أقل أعوان التحكم والتنفيذ، وبذلك فقد تم اعتماد أسلوب العينة القصدية في تحديد عينة الدراسة التي تكونت من موظفين ينتمون إلى مختلف المستويات الإدارية وهذا بهدف الوقوف على مختلف وجهات النظر حول موضوع التسويق الداخلي والرضا الوظيفي من أجل اقتراح أساليب للاستفادة من مختلف أبعاد التسويق الداخلي لتحقيق الرضا الوظيفي، وتبعا لهذا الأسلوب في المعاينة تم توزيع 106 استمارة على إطارات وموظفي البنوك محل الدراسة (البنك الخارجي الجزائري وكالة رقم 043 بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة رقم 676، بنك التنمية المحلية وكالة رقم 363، البنك الوطني الجزائري وكالة رقم 067، الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط-بنك- وكالة رقم 260، الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط-بنك- وكالة رقم 265، البنك الخارجي الجزائري وكالة رقم 048)، في حين تم استرجاع 85 استمارة من إجمالي الاستمارات الموزعة، ويوضح الجدول التالي ما أسفرت عليه العملية النهائية لفرز وتصفية الاستمارات المسترجعة من إجمالي الاستمارات الموزعة على موظفي البنوك السبعة السابقة الذكر، وعدد الاستمارات القابلة للاستغلال والتحليل.

جدول رقم (1): عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة

الاستثمارات المسترجعة		الاستثمارات الموزعة		نوع الاستثمارات البنك
النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	
80	16	100	20	BADR676
76.47	13	100	174	CNEP260
92.85	13	100	14	BEA048
62.5	10	100	16	BNA067
100	13	100	13	BDL363
100	6	100	6	CNEP265
70	14	100	20	BEA043
83.11	85	100	106	إجمالي عينة الدراسة

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على فرز وتصنيف الاستثمارات.

وعليه تمثل 83.11% نسبة إجمالي الاستثمارات المسترجعة من إجمالي الاستثمارات الموزعة على موظفي (بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة وقم 676، الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط، البنك الخارجي الجزائري وكالة رقم 048، البنك الوطني الجزائري وكالة رقم 067، بنك التنمية المحلية وكالة رقم 363 الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط، والبنك الخارجي الجزائري وكالة رقم 043) أما نسبة إجمالي الاستثمارات المسترجعة بالنسبة لكل بنك فهي على التوالي: 80%، 76.47%، 92.85%، 62.5%، 100%، 100%، 70%، في حين بلغت نسبة الاستثمارات المفقودة 19.81% ونسبة 80.19% من إجمالي الاستثمارات المسترجعة وتعتبر نسبة مقبولة إحصائيا في مجال الدراسات والأبحاث العلمية، موزعة على البنوك السابقة.

ثالثا: تصميم محاور أداة الدراسة

اعتمدنا في هذه الدراسة على الاستبيان كأداة لجمع البيانات (انظر الملحق رقم 01) باعتباره من أكثر الوسائل استخداما لجمع البيانات إذ يعرف الاستبيان على أنه: "أداة تتضمن مجموعة من الأسئلة أو الجمل الخيرية تتطلب الإجابة عنها بطريقة يحددها الباحث بحسب أغراض البحث" (الجيوري، 2014، ص 147)، حيث قمنا بتطوير استبانة تحتوي على 38 سؤال متضمنة لمحاور الدراسة، وتكونت من جزئين حيث، تضمن الجزء الأول للاستبانة البيانات الشخصية والديمغرافية لأفراد العينة المتمثلة في (الجنس، العمر، المستوى

التعليمي عدد سنوات الخدمة، والراتب الشهري)، أما الجزء الثاني للاستبانة يقوم على تحديد ادراكات أفراد عينة الدراسة لكل +30 من المتغير المستقل (التسويق الداخلي) والمتغير التابع (الرضا الوظيفي) ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

المحور الأول الخاص بالتسويق الداخلي: يشمل هذا المحور (28) عبارة موزعة على أبعاد التسويق الداخلي وفق التقسيم التالي

- **التدريب:** يتضمن هذا البعد (07) عبارات؛
- **التحفيز:** يتضمن هذا البعد (07) عبارات؛
- **التمكين:** يتضمن هذا البعد (07) عبارات؛
- **الاتصال الداخلي:** يتضمن هذا البعد (07) عبارات.

المحور الثاني الخاص بالرضا الوظيفي: يضم هذا المحور (10) عبارات والتي تتعلق بالمتغير التابع المتمثل في الرضا الوظيفي. كما تجدر الإشارة إلى أنه تم الاعتماد في الاستبانة على الشكل المغلق في الإجابة والذي يحدد الخيارات المحتملة لكل عبارة من أجل التحكم في عملية تفرغ الإجابات، وذلك وفق مقياس ليكرت (Likert) الخماسي والذي تتراوح درجاته بين (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة) والتي تأخذ القيم والأوزان التالية (1- 2- 3- 4- 5) على التوالي حسب المستويات المتدرجة في الإجابة وذلك كما هو موضح في الجدول التالي رقم (02):

الجدول رقم (02): مقياس ليكرت (Likert) الخماسي

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

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي.

لأجل الحكم على المؤشرات الإحصائية وخاصة الوسط الحسابي لابد من وضع حدود دنيا وعليا لمقياس ليكرت الخماسي وهذا بحساب المدى بين أكبر قيمة وأصغر قيمة في المقياس (1-5=4)، ثم تقسيمه على عدد الدرجات للحصول على طول الفئة أي (5/4=0.80) ثم إضافة هذه القيمة إلى اقل قيمة في المقياس وهي (01)، وهذا من أجل تحديد الحد الأعلى للفئة الأولى (1.8=1+0.8)، وعلى هذا الأساس تكون فئات المقياس الموضحة في الجدول الموالي رقم (03)

الجدول رقم (03): فئات مقياس ليكرت Likert الخماسي ودلالاتها

رقم الفئة	مجال الفئة	الدرجات	الأوزان	دلالة الفئة
1	من 1 إلى 1.80	غير موافق بشدة	1	درجة منخفضة جدا من الموافقة
2	من 1.81 إلى 2.60	غير موافق	2	درجة منخفضة من الموافقة
3	من 2.61 إلى 3.40	محايد	3	درجة متوسطة من الموافقة
4	من 3.41 إلى 4.20	موافق	4	درجة مرتفعة من الموافقة
5	من 4.21 إلى 5	موافق بشدة	5	درجة منخفضة من الموافقة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي.

المطلب الثاني: اختبار أداة الدراسة

من أجل التحقق من جودة بيانات الدراسة، سيتم التعرف على صدق الاستبيان وثباته.

أولاً: صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق أداة الدراسة التأكد من أن أسئلة الاستبيان تقيس ما وصفت لقياسه، تم الاعتماد على نوعين من الصدق في دراستنا هما:

أ- الصدق الظاهري للاستبيان

لمعرفة صدق الدراسة ظاهرياً، تم عرضها على الأستاذ المشرف وبعض الأساتذة المتخصصين في مجال إدارة الموارد البشرية وإدارة الأعمال من ذوي الخبرة والمعرفة في موضوع دراستنا، والملحق رقم (01) يوضح الأساتذة المحكمين لاستبانة هذه الدراسة، وقد طلب من المحكمين إبداء ملاحظاتهم ومقترحاتهم حول مدى وضوح العبارات ومدى انتمائها لمحورها ومدى قياسها لما وضعت لأجله من أجل مناقشتها، وعليه فقد تم التقيد بالملاحظات التي قدمها الأساتذة المحكمون وفق ما اعتبروه مناسباً لتحسين جودة العبارات وجعلها أكثر وضوحاً ودلالة للمبجوثين، ليتم في الأخير إعداد استبانة الدراسة في صورتها النهائية كما هي موضحة في الملحق رقم (02)

ب- الصدق الداخلي (البنائي) للاستبيان

نظراً لكون آراء وملاحظات الأساتذة المحكمين غير كافية للتأكد من صدق الاستبيان، فقد تم التحقق من الصدق البنائي الذي يقصد به مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبيان مع البعد الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد تم حساب الاتساق الداخلي للاستبيان باستخدام معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات أبعاد الاستبيان والدرجة الكلية للمحور نفسه، وقد تم حساب صدق الاتساق الداخلي لعينة الدراسة المكونة من (85) موظف وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل والدرجة الكلية للمحور التابعة له.

1- صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول من المحور الأول

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد التدريب من محور التسويق

الداخلي

الجدول رقم (04): صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد "التدريب"

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
01	يقدم البنك برامج تدريبية لجميع الموظفين به.	0.757**	0.000
02	تعتبر البرامج التدريبية المتاحة كافية لأداء مهامك.	0.780**	0.000
03	يوفر البنك كافة مستلزمات التدريب.	0.853**	0.000
04	تتناسب الدورات التدريبية التي يقدمها البنك مع طريقة عملك.	0.736**	0.000
05	يستخدم البنك معايير واضحة لقياس درجة استفادة المتدربين من التدريب.	0.678**	0.000
06	تعتبر إدارة البنك أن مصاريف تدريبك استثمار وليس تكلفة	0.600**	0.000
07	سبق لك الاستفادة من برنامج تدريبي	0.379**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

يتضح من نتائج الجدول رقم (04) أن قيم معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد التدريب والدرجة الكلية لهذا البعد تتراوح بين (0.379 و 0.853) وهي جميعها موجبة، كما أن مستوى المعنوية لكل منها أقل من المستوى المحدد مسبقاً في هذه الدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يعني أن عبارات بعد التدريب صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه

2- صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثاني من المحور الأول

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد التحفيز من محور التسويق

الداخلي:

الجدول رقم (05): صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد "التحفيز"

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
08	الأجر الذي تحصل عليه يتناسب مع حجم الجهد المبذول.	0.560**	0.000
09	تتناسب المكافآت والحوافز التي تحصل عليها مع متطلبات المعيشة	0.652**	0.000
10	تقوم إدارة البنك بدفع الأجر والمكافآت في الوقت المحدد	0.305**	0.000
11	يتسم نظام الحوافز في البنك بالعدل والمساواة	0.662**	0.000
12	تشجع أنظمة قياس الأداء والمكافآت بالبنك على العمل فيه	0.614**	0.000
13	يتم تشجيع الموظفين من أجل الاستمرار بالعمل في البنك	0.611**	0.000
14	تتم مكافئة الموظفين الذين يقدمون خدمة متميزة	0.575**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

يتضح من نتائج الجدول رقم (05) أن قيم معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد التحفيز والدرجة الكلية لهذا البعد تتراوح بين (0.305 و 0.662) وهي جميعها موجبة، كما أن مستوى المعنوية لكل منها أقل من المستوى المحدد مسبقاً في هذه الدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يعني أن عبارات بعد التحفيز صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

3- صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثالث من المحور الأول

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد التمكين من محور التسويق الداخلي

الجدول رقم (06): صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد "التمكين"

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
15	يمنحك البنك الفرصة لاتخاذ القرارات	0.653**	0.000
16	تسمح لك إدارة البنك بإبداء رأيك في حل المشكلات	0.680**	0.000
17	تقوم بتأدية مهامك دون ضغوط رقابية من طرف إدارة البنك	0.457**	0.000
18	تسمح لك إدارة البنك بالمشاركة في إيجاد حلول للمشاكل التي قد تواجهها في العمل	0.755**	0.000
19	تتمتع بسلطة اتخاذ قرارات في وظيفتك	0.720**	0.000
20	تشجع إدارة البنك وتدعم مبادرات الموظفين	0.597**	0.000
21	يتحدث الموظفون بكل حرية أثناء الاجتماعات من المسؤولين فيالبنك	0.565**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

يتضح من نتائج الجدول رقم (06) أن قيم معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد التمكين والدرجة الكلية لهذا البعد تتراوح بين (0.457 و 0.755) وهي جميعها موجبة، كما أن مستوى المعنوية لكل منها أقل من المستوى المحدد مسبقاً في هذه الدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يعني أن عبارات بعد التمكين صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

4- صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الرابع من المحور الأول

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد الاتصال الداخلي من محور

التسويق الداخلي

الجدول رقم (07): صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد "الاتصال الداخلي"

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
22	تولى إدارة البنك أهمية كبيرة للتواصل الإيجابي مع الموظفين	0.521**	0.000
23	تجد سهولة في إيصال الانشغالات التي تواجهها في العمل لإدارة البنك	0.587**	0.000
24	الاتصالات بين المسؤولين والموظفين في البنك هي اتصالات ثنائية الاتجاه	0.630**	0.000
25	يتلقى الموظفون تشجيعات من طرف المشرفين بغرض التعبير عن تنوع الآراء	0.569**	0.000
26	تجد سهولة في الحصول على المعلومات داخل البنك	0.660**	0.000
27	توفر لك إدارة البنك معلومات كافية عن الخدمة الجديدة	0.690**	0.000
28	تشجع إدارة البنك المشرفين لدينا على الاجتماع ومناقشة القضايا المتعلقة بالموظفين فيما بينهم	0.708**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

يتضح من نتائج الجدول رقم (07) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات بعد الاتصال الداخلي والدرجة الكلية لهذا البعد تتراوح بين (0.521 و0.708) وهي جميعها موجبة، كما أن مستوى المعنوية لكل منها أقل من المستوى المحدد مسبقاً في هذه الدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يعني أن عبارات بعد التحفيز صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

5- صدق الاتساق البنائي لأبعاد المحور الأول

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الأول

الجدول رقم (08): صدق الاتساق البنائي لمحور "التسويق الداخلي"

رقم البعد	البعد	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
01	التدريب	0.806**	0.000
02	التحفيز	0.772**	0.000
03	التمكين	0.785**	0.000
04	الاتصال الداخلي	0.790**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

يتضح من نتائج الجدول رقم (08) أن قيم معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد التسويق الداخلي والدرجة الكلية لهذا المحور تتراوح بين (0.772 و0.806) وهي جميعها موجبة وعالية، كما أن مستوى المعنوية لكل منها أقل من المستوى المحدد مسبقاً في هذه الدراسة ($\alpha = 0.05$)، وهذا يعني أن المحور الأول صادق لما وضع لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

6-صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني

الجدول رقم (09): صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور "الرضا الوظيفي"

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
29	تشعر بالرضا عن وظيفتك	0.664**	0.000
30	تفتخر بعملك في هذا البنك	0.640**	0.000
31	تفضل العمل في هذا البنك عن غيره من البنوك الأخرى	0.612**	0.000
32	تشعر بالرضا عن العمل الذي تقوم به	0.554**	0.000
33	تشعر بالرضا عن الظروف المادية (الأجر، المكافآت المادية..) للعمل التي توفرها لك إدارة البنك	0.577**	0.000
34	تشعر بالرضا عن سياسة الترقية على مستوى البنك	0.693**	0.000
35	تشعر بالرضا بشأن هامش الحرية المتاحة لك في أداء عملك	0.519**	0.000
36	تشعر بالرضا عن ظروف العمل الفيزيائية (الضوضاء، التهوية والإضاءة)	0.484**	0.000
37	توجد عدالة في التعامل مع جميع الموظفين	0.652**	0.000
38	يتم منح الأولوية في الترقية للعمال ذو الأداء المتميز	0.634**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

يتضح من نتائج الجدول رقم (10) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات بعد الرضا الوظيفي والدرجة الكلية لهذا البعد تتراوح بين (0.693 و 0.484) وهي جميعها موجبة، كما أن مستوى المعنوية لكل منها أقل من المستوى المحدد مسبقا في هذه الدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يعني أن عبارات بعد التحفيز صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

7-صدق الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة:

الجدول رقم (10): صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

رقم المحور	المحاور	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
01	التسويق الداخلي	0.912**	0.000
02	الرضا الوظيفي	0.912**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

يتضح من نتائج الجدول رقم (10) أن قيم معاملات الارتباط بين كل محور من محاور الدراسة والدرجة الكلية لعبارات هذا الاستبيان بلغت 0.912 بالنسبة لكلا المحورين وهي جميعها موجبة وعالية جدا، كما أن مستوى المعنوية لكل منها أقل من المستوى المحدد مسبقا في هذه الدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يعني أن عبارات الاستبيان صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه.

ثانيا: ثبات الاستبيان

ثبات الاستبيان يقصد به أن يعطي نفس النتيجة لو تم إعادة تطبيق الاستبيان على أفراد العينة أكثر من مرة تحت نفس الشروط والظروف وللتأكد من ثبات الاستبانة قمنا بحساب معاملات الثبات ألفا كرونباخ للأبعاد ومحاور الاستبانة بالإضافة إلى حساب معامل الثبات الكلي للاستبانة، وقد تم الاعتماد على المقياس التالي في الحكم على مستويات معاملات الثبات (Sekaran,2003,p113)

- من 0.6 إلى 0.7 تكون درجة الثبات مقبولة؛
- من 0.71 إلى 0.8 تكون درجة الثبات عالية؛
- أكثر من 0.8 تكون درجة الثبات عالية جدا.

وقد جاءت النتائج كالتالي:

أ-معامل الثبات ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

الجدول رقم (11): معامل ثبات ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

متغيرات الدراسة	رقم العبارة	معامل ثبات ألفا كرونباخ	درجة الثبات
بعد التدريب	07-01	0.863	درجة الثبات عالية جدا
بعد التحفيز	14 -08	0.742	درجة الثبات عالية
بعد التمكين	21 -15	0.813	درجة الثبات عالية جدا
بعد الاتصال الداخلي	28 -22	0.804	درجة الثبات عالية جدا
التسويق الداخلي	28-01	0.886	درجة الثبات عالية جدا
الرضا الوظيفي	38 -29	0.804	درجة الثبات عالية جدا
معامل الثبات الكلي	38-01	0.915	درجة الثبات عالية جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات Spss

يوضح الجدول السابق أن نسبة الثبات بالنسبة لأبعاد ومحاور الاستبيان تراوحت 0.742 و 0.886 وهو ما يعني أن درجة الثبات كانت من عالية إلى عالية جدا، بينما بلغ مستوى الثبات الكلي لأداة الدراسة 0.915 وهو ما يعني أنها تتمتع بدرجة عالية جدا من الثبات مما يسمح باستخدامها لتحقيق أغراض هذه الدراسة وبذلك يكون الاستبيان في صورته النهائية كما هو في الملحق رقم (02).

المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية

لقد تم الاعتماد على العديد من الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات المتحصل عليها من خلال الاستبانة وذلك بعد فحص الاستبانات المسترجعة وتبويبها من أجل تسهيل عملية تفرغ البيانات، حيث تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية "Statiscal Package For Social Sciences" النسخة 25 والذي يرمز له اختصارا spss، حيث يحتوي هذا البرنامج على مجموعة من الأساليب والاختبارات الإحصائية التي تتدرج ضمن الإحصاء الوصفي والاستدلالي، كما تم الاعتماد على الأدوات الإحصائية التالية:

أولاً: المدى (R): هو الفرق بين أكبر مشاهدة وأصغر مشاهدة، أي المسافة بين أعلى وأدنى درجة في التوزيع" (الفتي، 2014، ص122).

ثانياً: النسب المئوية والتكرارات: تفيد في وصف الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.

ثالثاً: المتوسط الحسابي: هو "مجموع القيم مقسم على عددها، وهو أكثر مقاييس النزعة المركزية استخداماً وأهمية" (الفتي، 2014، ص112)، وتم استخدامه لقياس درجة مستوى التسويق الداخلي بأبعاده بالإضافة إلى الرضا الوظيفي

رابعاً: الانحراف المعياري: هو "الجذري التربيعي لمتوسط مربع انحرافات القيم من متوسطها الحسابي" (الجبوري، 2014، ص274)، وتم استخدامه لقياس درجة التشتت في إجابات أفراد العينة.

خامساً: معامل الارتباط: هو "مقياس وصفي لا يتأثر بوحدات القياس يخلص العلاقة الارتباطية من حيث القوة أو الاتجاه بين ظاهرتين أو متغيرتين في رقم واحد يطلق عليه معامل الارتباط حيث يأخذ هذا المعامل أي قيمة بين $(-1, +1)$ حيث القيمة تدل على قوة الارتباط، كما تدل الإشارة على اتجاه العلاقة الارتباطية" (عبد ربه، محمود، 2006، ص189)

سادساً: معامل الثبات ألفا كرونباخ: من أفضل الطرق استخدمها لقياس ثبات عبارات الاستبانة التي تقيس نفس الخاصية ضمن أبعاد أو متغيرات الدراسة.

سابعاً: اختبار T_test: يعد من بين الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل يتطلب استخداماته بعض الشروط، بينها أن يكون توزيع البيانات طبيعياً. استخدام هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة نحو محاور الاستبيان، أما القيمة الاختيارية التي يتم على أساسها تحليل هذا الاختبار فهي تساوي 3، وهي تتوسط درجات مقياس ليكرت الخماسي.

المبحث الثاني: تحليل متغيرات الدراسة

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى التعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، إضافة إلى عرض وتحليل البيانات التي تضمنها الاستبيان حيث تم وضع جدول توزيع تكراري لمتغيرات الدراسة المستخدمة لأغراض التحليل الإحصائي الوصفي للحصول على الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار t عن جميع العبارات من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

المطلب الأول: تحليل خصائص عينة الدراسة

من خلال هذا المطلب سنسعى لتحليل بعض الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخدمة، والراتب الشهري).

أولاً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجدول رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

المتغير	الفئات	التكرار	النسب المئوية%
الجنس	ذكر	41	48.2
	أنثى	44	51.8

المصدر من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (12) يتضح أن نسبة الإناث العاملين بين أفراد عينة الدراسة تفوق نسبة الذكور، حيث بلغ عدد الذكور 41 فرداً أي ما نسبته 48.2% في حين بلغ عدد الإناث 44 فرداً أي ما نسبته 51.8% من الحجم الإجمالي لعينة الدراسة، وبالتالي يمكن القول أن النسبتين متقاربتين، وهذا قد يعود إلى عدة اعتبارات أهمها طبيعة النشاط الذي تزاوله البنوك محل الدراسة، أين تكثر فيها المهام الإدارية التي لا تتطلب مجهود بدني كبير، وبالتالي إمكانية أدائها من قبل الجنسين.

ثانياً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

الجدول رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

المتغير	الفئات	التكرار	النسب المئوية%
العمر	أقل من 30 سنة	17	20
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	39	47.1
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	17	20
	أكثر من 50 سنة	11	12.9
المجموع		85	100

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (13) يتضح أن أغلبية أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين (30 سنة إلى أقل من 40 سنة) بنسبة قدرها 47.1% للعينة، تليها فئة (أقل من 30 سنة) وفئة (من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة) بنسب متساوية بلغت 20% من حجم العينة وتليها مباشرة فئة الموظفين الذين أعمارهم (أكثر من 50 سنة) بنسبة بلغت 12.9% من العينة وهذا يعني أن أغلب أفراد العينة هم شباب ويفسر ذلك بأن هذه الفئة هي الأكثر نشاطا ومساهمة في مجال التعاملات البنكية، بينما تتمثل أهمية الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) في اهتمام البنوك بالموارد البشرية من فئة الشباب وهذا دليل على أنه هناك تشجيع لتوظيف الشباب، أما الفئة العمرية (من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة) تتمثل أهميتها في كونها مرجعا للموظفين الجدد وهذا بحكم أقدمية وخبرة موظفي هذه الفئة في البنوك.

رابعا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الشهادة العلمية

الجدول رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب متغير الشهادة العلمية

المتغير	الفئات	التكرار	النسب المئوية%
الشهادة العلمية	تقني	8	9.4
	تقني سامي	11	12.9
	ليسانس	37	43.5
	ماستر	20	23.5
	ماجستير	1	1.2
	دكتوراه	0	0
	الدراسات الجامعية التطبيقية	8	9.4
	مهندس	0	0
المجموع		85	100

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (14) أن أعلى نسبة كانت لحاملي شهادة ليسانس وتمثل نسبة 43.5% بينما بلغت نسبة الموظفين حاملي شهادة ماستر 23.5% ونسبة حاملي شهادة تقني وشهادة الدكتوراه بلغت 9.4% بينما بلغت نسبة الموظفين الحاملين لشهادة الماجستير 1.2% وهذا ما يدل على اهتمام البنك باستقطاب الموظفين حاملي الشهادات ويعكس مستوى أفراد العينة، أما بالنسبة للموظفين ذوي مستوى ثانوي الحاصلين على شهادة تقني فهم يتميزون بالخبرة.

خامسا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة

الجدول رقم (15): توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخدمة

المتغير	الفئات	التكرار	النسب المئوية%
عدد سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	24	28.2
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	20	23.5
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	17	20
	أكثر من 15 سنة	24	28.2
المجموع		85	100

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول (15) يتضح أن نسبة أفراد العينة الذين لديهم أقل من 5 سنوات خدمة في العمل يمثلون 28.2% بنسبة متساوية مع الموظفين الذين لديهم أكثر من 15 سنة خدمة، وهي أعلى نسبة، أما نسبة الموظفين الذين لديهم سنوات خدمة تتراوح بين 5 سنوات و 10 سنوات بلغت 23.5% في حين تأتي نسبة الموظفين الذين لديهم خدمة تتراوح بين 10 و 15 سنة 20% وهي في المرتبة الأخيرة وهذا يدل على التوازن بين الموظفين القدامى للبنوك والذين يمتلكون المعرفة والخبرة والقدرات الشابة ذوى التحصيل العلمي والأفكار الشابة، أما بالنسبة للموظفين ذوى الخبرة فتعتمد عليهم البنوك كمرجع، ويفسر هذا بعمليات الاستقطاب والتعيين المستمر.

سادسا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الراتب الشهري

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب متغير الراتب الشهري:

الجدول رقم (16): توزيع أفراد العينة حسب متغير الراتب الشهري

المتغير	الفئات	التكرار	النسب المئوية%
الراتب الشهري	من 20.000 إلى أقل من 30.000	0	0
	من 30.000 إلى أقل من 40.000	0	0
	من 40.000 إلى أقل من 50.000	24	28.2
	من 50.000 إلى أقل من 60.000	17	20
	من 60.000 إلى أقل من 70.000	22	25.9
	من 70.000 فأكثر	22	25.9
المجموع		85	100

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (16) أن نسبة الراتب الشهري لفئة (من 60.000 إلى أقل من 70.000) تمثل 25.9% وهي تتساوى مع نسبة الفئة (70.000 فأكثر) تليها فئة (من 40.000 إلى أقل من 50.000) بنسبة 28.2% وفي الأخير فئة (من 60.00 إلى أقل من 70.00) وفئة (70.000 فأكثر) هم الذين يمثلون أكبر نسبة، وهذا يدل على أن الراتب الذي يتحصل عليه أفراد العينة محل الدراسة جيد وهو يتماشى مع الرتبة الوظيفية الخاصة بهم، ومنه يمكن القول أن البنوك محل الدراسة تعطي أهمية كبيرة لعدد سنوات الخدمة في تحديد الأجور.

المطلب الثاني: تحليل إجابات أفراد العينة حول ممارسات التسويق الداخلي

من أجل التعرف على مستوى ممارسة تطبيق التسويق الداخلي في البنوك العمومية محل الدراسة ينبغي أولاً معرفة مستويات إدراك الأبعاد المكونة له (التدريب، التحفيز، التمكين، الاتصال الداخلي) من طرف أفراد عينة الدراسة.

أولاً: النتائج الخاصة بعد التدريب

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

الجدول رقم (17): نتائج تحليل فقرات بُعد "التدريب"

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الرتبة
01	يقدم البنك برامج تدريبية لجميع الموظفين	3.48	1.130	مرتفعة	3
02	تعتبر البرامج التدريبية المتاحة كافة لأداء مهامك	3.29	1.078	متوسطة	6
03	يوفر البنك كافة مستلزمات التدريب	3.45	1.041	مرتفعة	4
04	تتناسب الدورات التدريبية التي يقدمها البنك مع طريقة عملك	3.44	1.063	مرتفعة	5
05	يستخدم البنك معايير واضحة لقياس درجة استفادة المتدربين من التدريب	2.80	1.021	متوسطة	7
06	تعتبر إدارة البنك أن مصاريف تدريبك استثمار وليس تكلفة	3.59	0.997	مرتفعة	2
07	سبق لك الاستفادة من برنامج تدريبي	3.84	0.884	مرتفعة	1
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	3.4118	0.71170	مرتفعة	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات (Spss)

يتضح من نتائج الجدول رقم (17) أن عبارات البعد الأول جاءت موافقة من (متوسطة إلى مرتفعة) حيث تبين لنا أن إجابات أفراد العينة على العبارات رقم (07، 06، 01، 03، 04)، جاءت متوسطاتها الحسابية محصورة بين [3.44_3.84] وهي تنتمي إلى الفئة [4.20_3.41] التي تشير إلى الخيار موافق المقابل للمستوى المرتفع، مما يعني أن أغلب أفراد عينة الدراسة موافقون على أن البنوك تقدم برامج تدريبية تتناسب مع طريقة عمل الموظفين مع توفير كافة مستلزمات التدريب، في حين جاءت العبارتين (02، 05) بمتوسطات حسابية على التوالي (3.29، 2.80) وهما تنتميان إلى الفئة [3.40_2.61] التي تشير إلى الخيار محايد المقابل للمستوى المتوسط، حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي للعبارة رقم (02) أكبر من قيمة المتوسط الحسابي الفرضي للدراسة المقدر بـ 03 مما يعني أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على أن البرامج التدريبية التي توفرها البنوك كافية لأداء المهام الموكلة لهم، بينما كان المتوسط الحسابي للعبارة رقم (05) أقل من المتوسط الفرضي للدراسة وهو ما يعني أن أفراد عينة الدراسة غير موافقون بدرجة متوسطة فيما يخص وضوح المعايير المتبعة في قياس درجة استفادة المتدربين من التدريب، كما يظهر من نتائج الجدول أن العبارة رقم (07) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.84) مما يعني أن أغلب أفراد عينة الدراسة موافقون على أنه سبق لهم الخضوع لبرنامج تدريبي.

يتضح من خلال الجدول أن مستوى التدريب لدى أفراد عينة الدراسة جاء بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لبعد التدريب (3.418) وهو ينتمي إلى الفئة [4.20_3.41] التي تشير إلى الخيار موافق المقابل للمستوى المرتفع، أي أن أغلب أفراد عينة الدراسة يدركون اهتمام البنوك ببعد التدريب. ومنه يمكن القول أن البنوك العمومية محل الدراسة تتبنى برامج تدريبية تتلاءم مع واقعها واحتياجاتها الفعلية والاحتياجات الفردية للموظفين، وأن البنوك توفر الدعم المالي باعتبارها تنتظر لمصاريف التدريب استثمار له عائد وليس تكلفة.

ثانياً: النتائج الخاصة ببعد "التحفيز"

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

الجدول رقم (18): نتائج تحليل فقرات بُعد "التحفيز"

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
08	الأجر الذي تحصل عليه يتناسب مع حجم الجهد المبذول	2.73	1.189	متوسطة	4
09	تتناسب المكافآت والحوافز التي تحصل عليها مع متطلبات المعيشة	2.60	1.104	منخفضة	6
10	تقوم إدارة البنك بدفع الأجر والمكافآت في الوقت المحدد	3.95	0.950	مرتفعة	1
11	يتسم نظام الحوافز في البنك بالعدل والمساواة	2.67	1,095	متوسطة	5
12	تشجعك أنظمة قياس الأداء والمكافآت بالبنك على العمل فيه	2.80	0.961	متوسطة	2
13	يتم تشجيع الموظفين من أجل الاستمرار بالعمل في البنك	2.79	1.081	متوسطة	3
14	تتم مكافأة الموظفين الذين يقدمون خدمة متميزة	2.48	1.098	منخفضة	7
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي		2.8605	0.61167	متوسطة	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات (Spss)

يتضح من نتائج الجدول رقم (18) أن عبارات البعد الثاني جاءت موافقة من (منخفضة إلى مرتفعة) حيث تبين لنا أن إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (10)، جاءت بمتوسط حسابي بلغ (3.95) وهو ينتمي إلى الفئة [3.41_4.20] التي تشير إلى الخيار موافق المقابل للمستوى المرتفع، في حين جاءت العبارات رقم (12، 13، 08، 11) بمتوسطات حسابية محصورة بين [2.67_2.80] التي تنتمي إلى الفئة [2.61_3.40] التي تشير إلى الخيار محايد المقابل للمستوى المتوسط، حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي للعبارات أقل من المتوسط الحسابي الفرضي للدراسة المقدر بـ 03 وهو ما يعني أن أفراد العينة غير موافقون بدرجة متوسطة على فعالية أنظمة قياس الأداء والمكافآت المعتمدة من طرف إدارات البنوك وعدالة نظام الحوافز فيها وتناسب الأجر المتحصل عليه مع الجهد المبذول بينما جاءت العبارتين رقم (09، 14) بمتوسطات حسابية على التوالي (2.60، 2.48) وهما تنتميان إلى الفئة [1.81_2.6] التي تشير إلى الخيار غير موافق المقابل للمستوى المنخفض، ما يعني أن أغلب أفراد عينة الدراسة غير موافقون على تناسب المكافآت والحوافز التي تقدمها البنوك مع متطلبات المعيشة.

يظهر من نتائج الجدول أن العبارة رقم (10) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.95) مما يعني أن أغلب أفراد عينة الدراسة موافقون على أن إدارة البنوك تقوم بدفع الأجر والمكافآت في الوقت المحدد.

يتضح من خلال الجدول أن مستوى التحفيز لدى أفراد عينة الدراسة جاء بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لبعد التحفيز (2.8605) وهو ينتمي إلى الفئة [2.61_3.40] التي تشير إلى الخيار محايد المقابل للمستوى المتوسط، حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي لبعد التحفيز أقل من المتوسط الفرضي للدراسة وهو ما يعنى أن أفراد عينة الدراسة غير موافقون بدرجة متوسطة على مستوى بعد التحفيز في البنوك العمومية محل الدراسة.

من النتائج السابقة يمكن القول أن مكافئة الموظفين المتميزين بالبنوك العمومية محل الدراسة لم ترقى بعد إلى مستوى تطلعات الموظفين بالإضافة إلى عدم فعالية أنظمة الحوافز وأنظمة قياس الأداء فيها التي من شأنها أن تساهم في تحسين أداء الموظفين عند تقديم الخدمات البنكية.

ثالثاً: النتائج الخاصة ببعد التمكين

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

الجدول رقم (19): نتائج تحليل فقرات بعد "التمكين"

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
5	متوسطة	1.085	3.12	يمنحك البنك الفرصة لاتخاذ القرارات في حدود صلاحياتك	15
4	متوسطة	1.025	3.14	تسمح لك إدارة البنك بإبداء رأيك في حل المشكلات	16
2	متوسطة	1.054	3.24	تقوم بتأدية مهامك دون ضغوط رقابية من طرف إدارة البنك	17
3	متوسطة	1.029	3.19	تسمح لك إدارة البنك بالمشاركة في إيجاد حلول للمشاكل التي قد تواجهها في العمل	18
7	متوسطة	1.064	2.85	تتمتع بسلطة اتخاذ قرارات مستقلة في وظيفتك	19
6	متوسطة	0.923	2.87	تشجع إدارة البنك وتدعم مبادرات الموظفين	20
1	مرتفعة	0.801	3.62	يتحدث الموظفون بكل حرية أثناء الاجتماعات مع المسؤولين في البنك	21
	متوسطة	0.63352	3.1462	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات (Spss)

يتضح من نتائج الجدول رقم (19) أن عبارات البعد الثالث جاءت موافقة من (متوسطة إلى مرتفعة)، حيث تبين لنا أن إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (21)، جاءت بمتوسط حسابي بلغ (3.62) وهو ينتمي إلى الفئة [3.41_4.20] التي تشير إلى الخيار موافق المقابل للمستوى المرتفع، في حين جاءت

العبارات رقم (17، 18، 16، 15، 20، 19) بمتوسطات حسابية محصورة بين [2.85_3.24] التي تنتمي إلى الفئة [2.61_3.40] التي تشير إلى الخيار محايد المقابل للمستوى المتوسط، حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي للعبارات رقم (17، 18، 16، 15) أكبر من قيمة المتوسط الحسابي الفرضي للدراسة المقدر بـ 03 مما يعني أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على أن البنوك تسمح لهم بالمشاركة في حل المشكلات التي قد تواجههم أثناء عملهم وإبداء رأيهم فيها، بينما كان المتوسط الحسابي للعبارتين رقم (20، 19) أقل من المتوسط الحسابي الفرضي للدراسة وهو ما يعني أن أفراد عينة الدراسة غير موافقون بدرجة متوسطة على تمتعهم بسلطة اتخاذ قرارات مستقلة في الوظائف التي يشغلونها كما يظهر من نتائج الجدول أن العبارة رقم (21) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.62) مما يعني أن أغلب أفراد عينة الدراسة موافقون على أنهم يتحدث الموظفون مع المسؤولين بكل حرية أثناء الاجتماعات.

يتضح من خلال الجدول أن مستوى التمكين لدى أفراد عينة الدراسة جاء بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لبعد التمكين (3.1462) وهو ينتمي إلى الفئة [2.61_3.40] التي تشير إلى الخيار محايد المقابل للمستوى المتوسط، حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي لبعد التمكين أكبر من قيمة المتوسط الحسابي الفرضي للدراسة، مما يعني أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على مستوى بعد التمكين في البنوك العمومية محل الدراسة.

من خلال النتائج السابقة يمكن القول وجود نوع من التمكين للموظفين في البنوك العمومية محل الدراسة ينعكس في منح الصلاحيات الكافية للموظفين في حدود الوظيفة من شأنها الاستجابة السريعة لحاجات طالبي الخدمة، في ظل غياب الضغوط الرقابية من طرف البنوك.

رابعا: النتائج الخاصة ببعد الاتصال الداخلي

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

الجدول رقم (20): نتائج تحليل فقرات بُعد "الاتصال الداخلي"

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
22	تولى إدارة البنك أهمية كبيرة للتواصل الإيجابي	3.24	0.868	متوسطة	5
23	تجد سهولة في إيصال الانشغالات التي تواجهها في العمل لإدارة البنك	3.29	0.949	متوسطة	3
24	الاتصالات بين المسؤولين والموظفين في البنك هي اتصالات ثنائية الاتجاه	3.26	0.915	متوسطة	4
25	يتلقى الموظفون تشجيعات من طرف المشرفين بغرض التعبير عن تنوع الآراء	2.87	0.884	متوسطة	7
26	تجد سهولة في الحصول على المعلومات داخل البنك	3.59	0.955	مرتفعة	1
27	توفر لك إدارة البنك معلومات كافية عن الخدمة الجديدة	3.55	0.919	مرتفعة	2
28	تشجع إدارة البنك المشرفين لدينا على الاجتماع ومناقشة القضايا المتعلقة بالموظفين فيما بينهم	3.07	0.975	متوسطة	6
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي		3.2639	0.57966	متوسطة	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات (Spss)

يتضح من نتائج الجدول رقم (20) أن عبارات البعد الرابع جاءت موافقة من (متوسطة إلى مرتفعة)، حيث تبين لنا أن إجابات أفراد العينة على العبارات رقم (26، 27) بمتوسطات حسابية على التوالي (3.55، 3.59) التي تنتمي إلى الفئة [4.20_3.41] التي تشير إلى الخيار موافق المقابل للمستوى المرتفع، أي أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة مرتفعة أن البنوك توفر المعلومات الكافية عن الخدمات الجديدة وسهولة الحصول عليها، في حين جاءت العبارات رقم (23، 24، 22، 28، 25)، جاءت بمتوسطات حسابية محصورة [3.29_2.87] وهي تنتمي إلى الفئة [3.41_2.61] التي تشير إلى الخيار محايد المقابل للمستوى المتوسط، حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي للعبارات رقم (23، 24، 22، 28) أكبر من قيمة المتوسط الحسابي الفرضي للدراسة المقدر بـ 03 مما يعني أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على أنهم يجدون سهولة في إيصال الانشغالات التي تواجههم للمسؤولين وأن الاتصالات داخل البنوك ثنائية الاتجاه، كما تولى إدارة البنك أهمية كبيرة للتواصل الإيجابي وتشجيع المشرفين الموظفين على مناقشة القضايا المتعلقة بهم فيما بينهم، بينما كان المتوسط الحسابي للعبارة رقم (25) أقل من المتوسط الحسابي الفرضي للدراسة وهو ما يعني أن أفراد عينة الدراسة غير موافقون بدرجة متوسطة على تلقي التشجيعات لتنوع واختلاف الآراء من طرف المشرفين، كما يظهر من نتائج الجدول أن العبارة رقم (26)

جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.59) مما يعني أن أغلب أفراد عينة الدراسة موافقون على يجدون سهولة في الحصول على المعلومات داخل البنك.

يتضح من خلال الجدول أن مستوى الاتصال الداخلي لدى أفراد عينة الدراسة جاء بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لبعده الاتصال الداخلي (3.2639) وهو ينتمي إلى الفئة [3.40_2.61] التي تشير إلى الخيار محايد المقابل للمستوى المتوسط، حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي لبعده الاتصال الداخلي أكبر من قيمة المتوسط الحسابي الفرضي للدراسة، مما يعني أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على مستوى بعد الاتصال الداخلي في البنوك العمومية محل الدراسة. من خلال النتائج السابقة يمكن القول أن البنوك محل الدراسة تولى اهتمام بسياسة الاتصال الداخلي وتسعى إلى تفعيله، ينعكس هذا في وجود نظام للاتصالات الداخلية يسمح بتوفير كافة المعلومات التي يحتاجها الموظفين لتأدية مهامهم، واهتمام البنوك بالتواصل مع موظفيها باستمرار.

المطلب الثالث: تحليل إجابات أفراد العينة حول متغير الرضا الوظيفي

من أجل التعرف على اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى الرضا الوظيفي السائد في البنوك العمومية محل الدراسة نقوم بتحليل الفقرات الخاصة بهذا المتغير، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (21): نتائج تحليل فقرات محور الرضا الوظيفي

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
3	مرتفعة	0.915	3.60	تشعر بالرضا عن وظيفتك	29
1	مرتفعة	0.944	3.73	تفتخر بعملك في هذا البنك	30
4	مرتفعة	1.053	3.54	تفضل العمل في العمل في هذا البنك عن غيره من البنوك	31
2	مرتفعة	1.007	3.72	تشعر بالرضا عن العمل الذي تقوم به	32
6	متوسطة	0.980	3.06	تشعر بالرضا عن الظروف المادية التي توفرها لك إدارة البنك	33
8	متوسطة	1.035	2.69	تشعر بالرضا عن سياسة الترقية على مستوى البنك	34
5	متوسطة	1.033	3.07	تشعر بالرضا بشأن هامش الحرية المتاح لك في أداء عملك	35
7	متوسطة	1.022	2.95	تشعر بالرضا عن ظروف العمل الفيزيائية (الضوضاء، التهوية)	36
9	منخفضة	1.029	2.55	توجد عدالة في التعامل مع جميع الموظفين	37
10	منخفضة	1.140	2.51	يتم منح الأولوية في الترقية للموظفين ذو الأداء المتميز	38
	متوسط	0.612	3.14	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات (Spss)

يتضح من نتائج الجدول رقم(21) أن عبارات المحور الثاني جاءت موافقة من (منخفضة إلى مرتفعة)، حيث تبين لنا أن إجابات أفراد العينة على العبارات رقم (32، 30، 29، 31)، جاءت بمتوسطات حسابية محصورة بين [3.54_3.73] وهي تنتمي إلى الفئة [3.41_4.20] التي تشير إلى الخيار موافق المقابل للمستوى المرتفع مما يعني أن أفراد عينة الدراسة يشعرون بالرضا بالعمل الذي يقومون به في إطار الوظائف الموكلة لهم وتفضيلهم واعتزازهم بالبنوك التي يعملون بها، في حين جاءت العبارات رقم (35، 33، 34) بمتوسطات حسابية محصورة بين [2.69_3.07] التي تنتمي إلى الفئة [2.61_3.40] التي تشير إلى الخيار محايد المقابل للمستوى المتوسط، حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي للعبارة رقم (35) أكبر من قيمة المتوسط الحسابي الفرضي للدراسة مما يعني أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على هامش الحرية المتاح لهم في أداء عملهم، بينما كان المتوسط الحسابي للعبارة رقم (33، 36، 34) أقل من المتوسط الفرضي للدراسة وهو ما يعني أن أفراد عينة الدراسة غير موافقون بدرجة متوسطة على الظروف والعوامل الفيزيائية والمادية السائدة في البنوك، وسياسة الترقية على مستواها. جاءت العبارتين رقم (37، 38) بمتوسطات حسابية على التوالي (2.55، 2.51) وهما تنتميان إلى الفئة [1.81_2.60] التي تشير إلى الخيار غير موافق المقابل للمستوى المنخفض، ما يعني أن أفراد عينة الدراسة غير موافقون على عدالة البنوك في التعامل معهم وكذا نظام الترقية المتبع من البنوك العمومية محل الدراسة.

ومن حيث ترتيب العبارات حسب درجة الموافقة فقد جاءت العبارات 30، 32، 29، 31 في المراتب الأربعة الأولى على التوالي بدرجة موافقة عالية، وجاءت العبارات 35، 33، 36، 34 من الرتبة الخامسة إلى الرتبة الثامنة على التوالي بدرجة موافقة متوسطة، بينما احتلت العبارتين 37 و38 الرتبتين الأخيرتين على الترتيب بدرجة موافقة منخفضة.

المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة

من خلال هذا المطلب سيتم اختبار الفرضيتين الأولى والثانية المتعلقة بكل من المتغير المستقل والتابع كما سيتم اختبار فرضية الأثر وفق نموذج الانحدار المتعدد، وقبل اختبار الفرضية الثالثة سيتم التأكد من صلاحية نموذج الانحدار المتعدد في تفسير العلاقة بين متغيري الدراسة.

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

يمكن صياغة الفرضية الرئيسية الأولى إحصائياً كما يلي:

H_0 : لا يوجد إدراك لدى أفراد عينة الدراسة لممارسات التسويق الداخلي بالبنوك العمومية بولاية جيجل.

H_1 : يوجد إدراك لدى أفراد عينة الدراسة لممارسات التسويق الداخلي بالبنوك العمومية بولاية جيجل.

نتائج اختبار هذه الفرضية موضحة في الجدول التالي

الجدول رقم (22): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة	مستوى الإدراك
التدريب	3.41	0.711	5.437	0.000	عالي
التحفيز	2.86	0.611	-2.103	0.038	متوسط
التمكين	3.14	0.633	2.128	0.036	متوسط
الاتصال الداخلي	3.26	0.579	4.197	0.000	متوسط
التسويق الداخلي	3.17	0.500	3.137	0.002	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات (Spss)

يوضح الجدول رقم (22) أن مستويات إدراك أفراد العينة لمحور ممارسات أبعاد التسويق الداخلي والأبعاد المعبرة عنه، حيث بلغ المتوسط الحسابي لبُعد التدريب 3.41 وهو ينتمي إلى المجال [3.41 - 4.20] التي تقابل فئة الموافقة المرتفعة في سلم ليكرت الخماسي، مما يدل على الإدراك المرتفع لأفراد عينة الدراسة لممارسات التدريب المتعلقة بتطبيق مقارنة التسويق الداخلي في البنوك محل الدراسة، بينما كان مستوى إدراك أفراد العينة نحو الممارسات المتعلقة بالتحفيز والتمكين والاتصال الداخلي بشكل متوسط. وبلغت قيمة t المحسوبة بالنسبة لمحور ممارسات التسويق الداخلي 3.137 وهي أكبر من قيمتها الجدولية أما قيمة المتوسط الحسابي لهذا المتغير فقد بلغت 3.17 وهي تنتمي إلى المجال [2.61 - 3.40] في سلم ليكرت الخماسي، وبلغ مستوى الدلالة 0.002 وهو أقل من 0.05 مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي أن أفراد عينة الدراسة يُدركون بدرجة متوسطة الممارسات المتعلقة بالتسويق الداخلي، وتدل قيمة الانحراف المعياري 0.500 التي لم تتجاوز القيمة 1 على وجود تشتت منخفض في إجابات أفراد عينة الدراسة.

بناء على ما جاء في هذا التحليل نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة حيث أشارت النتائج السابقة إلى وجود إدراك متوسط لدى أفراد عينة الدراسة حول ممارسات التسويق الداخلي بالبنوك العمومية بولاية جيجل.

ثانيا- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

يمكن صياغة الفرضية الثانية إحصائيا كما يلي:

H_0 : لا يوجد إدراك لدى أفراد عينة الدراسة لمستوى الرضا الوظيفي بالبنوك العمومية بولاية جيجل.

H_1 : يوجد إدراك لدى أفراد عينة الدراسة لمستوى الرضا الوظيفي بالبنوك العمومية بولاية جيجل.

الجدول رقم (23): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة	مستوى الإدراك
الرضا الوظيفي	3.14	0.612	2.144	0.035	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات (Spss)

بلغت قيمة t المحسوبة 2.144 وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وبلغت قيمة المتوسط الحسابي للمتغير التابع (الرضا الوظيفي) 3.14 وهي تنتمي إلى المجال [2.61 - 3.40] في سلم ليكرت، وبلغ مستوى المعنوية 0.035 وهو أقل من 0.05 مما يشير إلى الدلالة الإحصائية للنتائج السابقة، وتدل قيمة الانحراف المعياري 0.612 التي لم تتجاوز القيمة 1 على وجود تشتت منخفض في إجابات أفراد عينة الدراسة.

بناء على ما جاء في هذا التحليل نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أنه يوجد

إدراك متوسط لدى أفراد عينة الدراسة حول مستوى الرضا الوظيفي السائد بالبنوك العمومية بولاية جيجل.

ثالثا- اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

يمكن صياغة الفرضية الرئيسية الثالثة إحصائيا كما يلي:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لممارسات التسويق الداخلي في

مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين في البنوك العمومية لولاية جيجل.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لممارسات التسويق الداخلي في

مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين في البنوك العمومية لولاية جيجل.

1- اختبار شروط صلاحية النموذج:

قبل الشروع في اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة يتم التأكد أولا من شروط صلاحية استخدام نموذج

الانحدار المتعدد للكشف عن أثر المتغيرات المستقلة في المتغير التابع.

1-1- اختبار العلاقات الخطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع:

الجدول رقم (24): نتائج اختبار العلاقات الخطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

بعد التدريب	بعد التحفيز	بعد التمكين	بعد الاتصال الداخلي
0.556	0.605	0.532	0.708
0.000	0.000	0.000	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات (Spss)

يوضح الجدول رقم (24) اختبار العلاقات الخطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، حيث توضح معاملات الارتباط بين كل من الأبعاد المكونة لمتغير التسويق الداخلي والمتغير التابع المتمثل في الرضا الوظيفي، وتراوحت قيم معاملات الارتباط بين 0.532 و 0.703 وهي جميعها تتجاوز الحد الأدنى 0.3 لمعامل الارتباط الذي لا يجب أن تقل عنه، كما أنها جميعا دالة إحصائيا، وهو ما يعني وجود علاقات خطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

1-2- اختبار عدم وجود الارتباط الذاتي بين المتغيرات المستقلة:

الجدول رقم (25): نتائج اختبار عدم وجود ارتباط ذاتي بين المتغيرات المستقلة

التدريب	التحفيز	التمكين	الاتصال الداخلي
1	0.552	0.440	0.484
0.000	0.000	0.000	0.000
0.552	1	0.441	0.449
0.000	0.000	0.000	0.000
0.440	0.441	1	0.607
0.000	0.000	0.000	0.000
0.484	0.449	0.607	1
0.000	0.000	0.000	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات (Spss)

يوضح الجدول رقم (25) معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة حيث تراوحت قيمها بين 0.440 و 0.607 وهي جميعا دالة إحصائيا، ولم تتجاوز قيم هذه المعاملات الحد الأقصى المسموح في اختبار الارتباط الذاتي بين المتغيرات المستقلة والمقدر بـ 0.7، وعليه يمكن القول أنه لا يوجد ارتباط ذاتي بين متغيرات الدراسة المستقلة من شأنه الإخلال بجودة نموذج الانحدار المتعدد.

1-3- اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح:

عادة ما يكون هناك تداخل خطي بين المتغيرات المستقلة في نموذج الانحدار المتعدد، وقبل اختبار الفرضية الرئيسية الأولى، ينبغي التأكد أولاً من عدم وجود تداخل خطي متعدد بين أبعاد المتغير المستقل والهدف من هذا الاختبار هو قياس قوة هذا التداخل عبر معامل تضخم التباين الذي يجب ألا تتجاوز قيمته 3 فكلما كانت قيمة معامل تضخم التباين كبيرة. زاد تباين التقديرات وبالتالي أخطائها المعيارية(صافي، 2015، 54)

الجدول رقم (26): معامل تضخم التباين والتباين المسموح

الأبعاد	معامل تضخم التباين VIF	التباين المسموح Tolerance
التدريب	1.625	0.615
التحفيز	1.577	0.634
التمكين	1.703	0.587
الاتصال الداخلي	1.779	0.562

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات Spss

يوضح الجدول رقم (26) أن جميع قيم معاملات تضخم التباين لم تتجاوز الحد الأدنى المسموح المقدر بـ 3 وهو ما يعني عدم وجود متغيرات عالية الترابط في هذا النموذج، وتعتبر قيم معاملات التسامح عن مقدار تباين المتغير المستقل المحدد الذي لا تفسره المتغيرات المستقلة الأخرى في النموذج، ويجب أن لا تقل قيم معاملات عن الحد الأدنى المسموح وهو 0.1، ويشير الجدول السابق بوضوح إلى تحقق هذا الشرط، أي أنه لا يوجد هناك متغيرات عالية الترابط كما أنه لا يوجد ارتباط متعدد مع المتغيرات المستقلة الأخرى. بعد التأكد من عدم وجود تداخل خطي متعدد بين أبعاد المتغير المستقل، ننتقل لاختبار الفرضية الرئيسية.

1-4- اختبار التوزيع الطبيعي

للتأكد أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي قمنا بحساب معاملات الالتواء والتفطح لمتغيرات الدراسة ونقضى قاعدة القرار بقبول أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت القيمة المطلقة لمعامل الالتواء والتفطح أقل أو يساوي 3 (kline, 2016, p.77).

الجدول رقم (27): اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	قيم الالتواء Skewness	الانحراف المعياري	قيم الالتواء/ الانحراف المعياري	قيم التفطح Kurtosis	الانحراف المعياري	قيم التفطح/ الانحراف المعياري
بعد التدريب	-0.137	0.261	-0.525	0.072	0.517	0.139

0.323	0.517	0.167	0.713	0.261	0.186	بعد التحفيز
0.066	0.517	0.034	0.502	0.261	0.131	بعد التمكين
-0.926	0.517	0.479-	-1.096	0.261	0.286-	بعد الاتصال الداخلي
0.441	0.517	0.228	0.303	0.261	0.079	محور الرضا الوظيفي

المصدر من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات Spss

يوضح الجدول رقم (27) قيم الالتواء والتقلطح في بيانات متغيرات الدراسة، وبينت نتائج قسمة قيم الالتواء وقيم التقلطح على قيم انحرافاتها المعيارية أنها لم تتجاوز القيمة 1.96 ولم تقل عن القيمة -1.96 وهو ما يعني عدم وجود قيم متطرفة وأن توزيع بيانات الدراسة لا يتضمن وجود التواء موجب أو سالب أي أن توزيع هذه البيانات هو توزيع اعتدالي، كما أن توزيعها لا يتضمن وجود تقلطح موجب أو سلب، وعليه يمكن القول بنسبة 95% أن بيانات الدراسة تتوزع توزيعا طبيعيا وبالتالي رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة أن البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي، مما يمكننا من استخدام الاختبارات المعملية التي تعتمد على إتباع التوزيع الطبيعي.

1-5- اختبار معنوية نموذج الانحدار:

يوضح الجدول التالي نتائج اختبار معنوية نموذج الانحدار:

الجدول رقم (28): اختبار معنوية نموذج الانحدار

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى المعنوية
الانحدار	20.875	4	5.219	32.604	0.000
البواقي	12.805	80			
الكلي	33.680	85			

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات (Spss)

تشير نتائج اختبار صلاحية النموذج أن قيمة (F) المحسوبة بالنسبة للعلاقة بين المتغيرات المستقلة (32.604) والمتغير التابع (الرضا الوظيفي) تفوق قيمتها الجدولية، كما أن مستوى المعنوية كان أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية المقدر بـ 0.05 وهو ما يعني دلالتها الإحصائية وأن النموذج صالح للتنبؤ بالمتغير التابع، وعليه فإن خط الانحدار يلاءم بيانات الدراسة وبالتالي فإن نموذج الانحدار معنوي.

بعد التأكد من عدم وجود تداخل خطي متعدد بين أبعاد المتغير المستقل، ننتقل لاختبار الفرضية الرئيسية

2- اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

سيتم اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة باستخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة أثر التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي، ويمكن صياغة هذه الفرضية إحصائياً كما يلي:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد التسويق الداخلي في

مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي البنوك العمومية بولاية جيجل

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد التسويق الداخلي في

مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي البنوك العمومية بولاية جيجل

وقد جاءت نتائج اختبار هذه الفرضية كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (29): اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة وفق نموذج الانحدار المتعدد

معامل الارتباط: $R = 0.75$					معامل التحديد: $R^2 = 0.59$
قيمة (F): 25.225 مستوى المعنوية: 0.000					عند $\alpha \leq 0.05$
المتغير	معاملات غير موحدة		معاملات موحدة		معنوية t
	B	الخطأ المعياري	قيمة t	معاملات موحدة	
الثابت constant	0.259	0.296	0.875	0.384	
بعد التدريب	0.118	0.081	1.443	0.153	0.137
بعد التحفيز	0.245	0.093	2.625	0.010	0.245
بعد التمكين	0.030	0.094	0.318	0.751	0.031
بعد الاتصال الداخلي	0.517	0.105	4.933	0.000	0.489

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات (Spss)

يظهر الجدول رقم (29) أن معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة في نموذج الانحدار المتعدد قد بلغ 0.75 وهو ما يشير إلى وجود ارتباط موجب قوي بين كل من المتغيرات المستقلة مجتمعة (التدريب، التحفيز التمكين، الاتصال الداخلي) والمتغير التابع (الرضا الوظيفي) بالبنوك محل الدراسة، وتُشير قيمة F التي ظهرت معنوية عند مستوى ثقة 95% إلى ملائمة خط الانحدار بالنسبة لمتغيرات الدراسة، وقد بلغت القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار ممثلة في معامل التحديد R^2 قيمة 0.59 وهو ما يشير إلى مساهمة المتغيرات المستقلة مجتمعة في سلوك المتغير التابع (الرضا الوظيفي) بنسبة 59 بالمائة، وأن باقي النسبة من التأثير

والمقدرة بـ41 بالمائة ترجع إلى عوامل أخرى غير أبعاد بالتسويق الداخلي، وبلغت قيمة معلمة التقاطع 0.259 بمستوى دلالة بلغ 0.384 وهو يتجاوز مستوى المعنوية 0.05 مما يشير إلى عدم معنويتها وبالتالي عدم إدراجها في النموذج نظرا لعدم تأثيرها.

من خلال هذا التحليل للعلاقة بين أبعاد التسويق الداخلي ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين في البنوك العمومية بولاية جيجل نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة حيث أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لممارسات التسويق الداخلي في مستوى الرضا الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة.

3- اختبار الفرضيات الفرعية:

يوضح الجدول السابق أيضا مقدار ومدى معنوية كل متغير من المتغيرات المستقلة في المتغير التابع وهو ما يسمح أيضا باختبار الفرضيات الفرعية.

3-1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

جاءت صيغة الفرضية الفرعية الأولى كالتالي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد التدريب في مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي البنوك العمومية بولاية جيجل"

نلاحظ من نتائج الجدول رقم (27) أن قيمة الدلالة الإحصائية لـ (T) الخاصة ببعد التدريب تقدر بـ(1.153) وهي أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)، مما يعني عدم وجود تباين في المتغير المستقل يُفسره بُعد التدريب على حدة دون أخذ بعين الاعتبار للمتغيرات الأخرى، وبالتالي عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب في الرضا الوظيفي لدى موظفي البنوك العمومية بولاية جيجل، وعليه فإن الفرضية الفرعية الأولى مرفوضة.

3-2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

جاءت صيغة الفرضية الفرعية الثانية كالتالي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد التحفيز في مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي البنوك العمومية بولاية جيجل"

نلاحظ من نتائج الجدول رقم (27) أن قيمة الدلالة الإحصائية لـ (T) الخاصة ببعد التحفيز تقدر بـ(0.010) وهي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)، مما يعني معنوية ميل الانحدار الخاص بهذا المتغير وبالتالي وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحفيز في الرضا الوظيفي لدى موظفي البنوك العمومية بولاية جيجل، وعليه فإن الفرضية الفرعية الثانية مقبولة.

3-3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

جاءت صيغة الفرضية الفرعية الثالثة كالتالي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعء التمكين في الرضا الوظيفي لدى موظفي البنوك العمومية بولاية جيجل"

نلاحظ من نتائج الجدول السابق أن قيمة الدلالة الإحصائية لـ (T) الخاصة ببعء التمكين تقدر بـ (0.751) وهي أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)، مما يعني عدم وجود تباين في المتغير المستقل يُفسره بُعد التمكين على حدة دون أخذ بعين الاعتبار للمتغيرات الأخرى، وبالتالي عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين في الرضا الوظيفي لدى موظفي البنوك العمومية بولاية جيجل، وعليه فإن الفرضية الفرعية الثالثة مرفوضة.

3-4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

جاءت صيغة الفرضية الفرعية الرابعة كالتالي "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعء الاتصال الداخلي في الرضا الوظيفي لدى موظفي البنوك العمومية بولاية جيجل"

نلاحظ من نتائج الجدول رقم (27) أن قيمة الدلالة الإحصائية لـ (T) الخاصة ببعء الاتصال الداخلي تقدر بـ (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)، مما يعني معنوية ميل الانحدار الخاص بهذا المتغير وبالتالي وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاتصال الداخلي في الرضا الوظيفي لدى موظفي البنوك العمومية بولاية جيجل، وعليه فإن الفرضية الفرعية الرابعة مقبولة.

المطلب الخامس: مناقشة النتائج

من خلال هذا المطلب سيتم مناقشة النتائج المتعلقة بمستوى التسويق الداخلي والرضا الوظيفي السائد في البنوك العمومية محل الدراسة بولاية جيجل، بالإضافة إلى مناقشة النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات.

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى: مستوى إدراك أفراد عينة الدراسة لممارسات التسويق الداخلي السائد في البنوك العمومية بولاية جيجل.

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى إدراك أفراد العينة لممارسات التسويق الداخلي الكلي السائد في البنوك العمومية محل الدراسة جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.1706) وهذا يعني أن

تطبيق مقارنة التسويق الداخلي بأبعاده كافة تشير إلى وعي البنوك محل الدراسة بأهميته، إلا أنه يحتاج إلى المزيد من الاهتمام والتحسين المستمر من خلال تطوير التسويق الداخلي بأبعاده كافة.

وهذا يعني أن البنوك محل الدراسة لا تطبق التسويق الداخلي بشكل جيد ويمكن تفسير ذلك لضعف الجانب المادي المخصص لتطبيقه باعتباره ممارسة وليس شعار فقط، إذ يجب الأخذ بعين الاعتبار التكاليف المتعلقة بتطبيقه والتي تعتبر في الحقيقة استثمار وليس تكلفة، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (عمرون، 2016)، دراسة (خطابت، ولخلف، 2019)، دراسة (Alshura Nusair, Aldaihani, 2016) في حين تختلف نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (Yusuf, Sukati, Andenyand, 2016) التي توصلت إلى أن ممارسة التسويق الداخلي جاءت بدرجة مرتفعة، حيث يعتبر بعد التدريب أكثر الأبعاد تطبيقاً في البنوك العمومية محل الدراسة، إذ أنه جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.4118)، يليه بعد الاتصال بمتوسط حسابي بلغ (3.2639) في حين احتل التمكين المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3.1462) وجاء التحفيز في المرتبة الأخيرة بأقل الأبعاد تطبيقاً في البنوك العمومية محل الدراسة بمتوسط حسابي بلغ (2.8605)، وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة (أبو بكر 2015)، ودراسة (عياد، وقالون، وفودوا، 2021) في حين اختلفت نتائج هذه الدراسة مع كل من دراسة (البلداوي، والزهيرى، 2019) التي رتبت فيها الأبعاد كالتالي: (التحفيز، الاتصال، التمكين، والتدريب)، ودراسة (بابكر 2018) التي رتبت فيها الأبعاد كالتالي (الاتصال الداخلي، التحفيز، التدريب، التمكين)

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بمستوى الرضا الوظيفي السائد في البنوك العمومية بولاية جيجل

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الرضا الوظيفي الكلي السائد في البنوك العمومية بولاية جيجل جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.14) وهو ما يعني أن الموظفين لدى البنوك العمومية محل الدراسة راضين بدرجة متوسطة عن الظروف والعوامل السائدة في البنوك محل الدراسة، حيث يوجد تباين في آراء الموظفين بالبنوك محل الدراسة في رضاهم عن العمل، حيث أظهر البعض منهم رضاهم عن الوظيفة التي يشغلونها في هذه البنوك كما أنهم يفضلون العمل فيها على حساب الوظائف الأخرى، في حين أن بعضهم يظهرون الكثير من مظاهر الاستياء التي تنعكس على أدائهم وبالتالي على جودة الخدمات المقدمة، ويمكن تفسير ذلك لكثرة متطلبات الحياة مع ثبات في سلم الأجور وعدم الزيادة فيها بما يتلاءم مع زيادة الأسعار والمتطلبات، لذا فمن الواضح أن العائد المادي مؤثر بدرجة كبيرة على رضا الموظفين فلأجر والمكافآت المتدنية دور كبير في انخفاض مستوى الرضا الوظيفي، كما أن غياب العدالة في التعامل مع الموظفين لها تأثير سلبي على إيجاد الشعور النفسي بالارتياح لإشباع الحاجات كما أن غياب الظروف

الفيزيائية الملائمة يؤثر سلبا على الأعمال الموكلة للموظفين من خلال شعورهم بعدم الرضا اتجاه البنوك التي يعملون بها وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (نويرة، وأسويب، 2020)، دراسة (مشتي، وخطا، 2020) دراسة (Siranjeevi, Benita, Vijyalashmi, 2017)

في حين تختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة (طه، 2017) التي توصلت إلى أن مستوى الرضا الوظيفي السائد جاء بدرجة منخفضة.

مناقشة النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

توصلت نتائج الدراسة الحالية إلى وجود أثر معنوي لأبعاد التسويق الداخلي (التدريب، التحفيز التمكين، الاتصال الداخلي) مجتمعة في الرضا الوظيفي لدى الموظفين في البنوك العمومية بولاية جيجل. تعزى هذه النتيجة إلى أن التسويق الداخلي من العوامل الرئيسية المؤثرة في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين في البنوك محل الدراسة، ففي ظل تطبيق التسويق الداخلي تسعى البنوك إلى رفع مستوى مهارات وقدرات الموظفين وتحفيزهم إلى العمل، وزيادة إدراكهم للدور الذي يلعبونه في تحقيق أهداف البنوك والرفع من درجة رضاهم، من شأنه أن يوجه سلوكيات الموظفين نحو الاتجاه الذي يخدم البنوك محل الدراسة، وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة (أبو بكر، 2015) دراسة (بابكر، 2018) دراسة (البلداوي والزهيرى، 2019) دراسة (Khasawne; 2016)، في حين تختلف نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (مولوج، مقراش، مولوج، 2019) والتي توصلت إلى أن أبعاد التسويق الداخلي تؤثر على تحقيق الرضا الوظيفي ما عدا بعد "التدريب".

أما من حيث تأثير كل بعد من أبعاد التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي فقد أظهرت نتائج الدراسة أن بعد التدريب لا يؤثر بشكل معنوي في الرضا الوظيفي لدى الموظفين في البنوك العمومية بولاية جيجل حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية المقابلة له (1.109) وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد مسبقا في هذه الدراسة ($\alpha \leq 0.05$) ويمكن تفسير ذلك بأن البرامج التدريبية في البنوك العمومية ليست المؤثر في الرضا الوظيفي، فبالرغم من توفر هذه البرامج وتلاءم واقعها مع احتياجاتها الفعلية والاحتياجات الفردية للموظفين وتوفير الدعم المالي والمعنوي من قبل الإدارة العليا إلا أن نتائج الدراسة أظهرت عدم وجود علاقة (أثر بين التدريب والرضا الوظيفي، وهذا ما يؤكد أن التحليل الذي تطرقنا له سابقا في مناقشة الفرضية الثانية، حيث يتأثر الرضا الوظيفي بدرجة كبيرة بالتحفيز المادية (الأجر والمزايا المادية الأخرى) وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة (عمورات 2017). وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة (مولوج، مقراش، مولوج، 2019)، دراسة (أبو بكر، 2015) دراسة (البلداوي، والزهيرى، 2019) دراسة (بابكر، 2018)

دراسة (Khasawne; 2016)، والتي توصلت إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعث التدريب في الرضا الوظيفي. أظهرت نتائج الدراسة أن بعث التحفيز يؤثر بشكل معنوي في الرضا الوظيفي لدى الموظفين في البنوك العمومية _ جيجل_ حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية المقابلة له (0.001) وهي أصغر من قيمة مستوى الدلالة المحدد مسبقا في هذه الدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، ويمكن تفسير ذلك أن الموظفين راضين عن نظام الحوافز الذي تطبقه إدارة البنوك محل الدراسة سواء كان ذلك بسبب كفايتها أو توزيعها العادل أو ملاءمتها للجهد المبذول وكما هو معلوم أن النشاط الإنساني يتأثر كثيرا بالحوافز وهذه المؤشرات تعتبر جد مهمة لتحسين جودة الخدمات المقدمة، وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة (مولوج، مقراش، مولوج إ، 2019) دراسة (أبو بكر، 2015) دراسة (البدواوي، والزهيرى، 2019) دراسة (بابكر، 2018) دراسة (Khasawne; 2016)

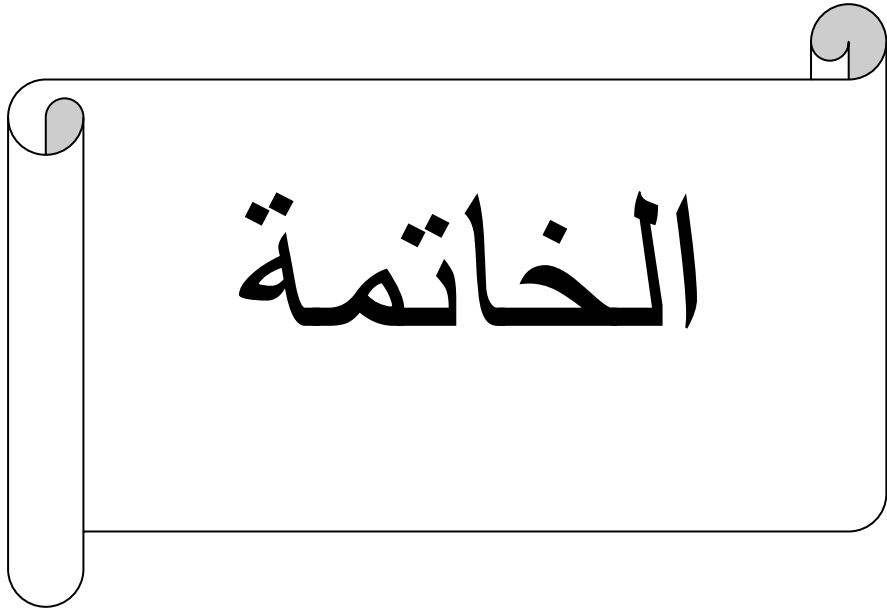
أظهرت نتائج الدراسة أن بعث التمكين لا يؤثر بشكل معنوي في الرضا الوظيفي لدى الموظفين في البنوك العمومية بولاية جيجل حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية له (0,567) وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد مسبقا في هذه الدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، ويمكن تفسير ذلك بأن البنوك العمومية محل الدراسة تعتمد على المركزية في اتخاذ القرارات وإشراك الموظفين ويرجع هذا إلى خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة عند تمكينها للموظفين في المستويات الإدارية الأدنى (فتح المجال) لفقدان سيطرتهم، بالإضافة إلى عدم استعداد وتخوف بعض الموظفين لتحمل المسؤولية وعدم تقبلهم فكرة الانفصال عن الإدارة واتخاذ القرارات المتعلقة بالأعمال الخاصة بهم تتفق هذه الدراسة مع نتائج دراسة (مولوج، مقراش، مولوج إ، 2019) وتختلف مع نتائج دراسة (أبو بكر 2015) دراسة (البدواوي، الزهيرى، 2019) والتي توصلت إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعث التمكين في الرضا الوظيفي.

أظهرت نتائج الدراسة أن بعث الاتصال الداخلي يؤثر بشكل معنوي في الرضا الوظيفي لدى الموظفين في البنوك العمومية بولاية جيجل حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية المقابلة له (0.000) وهي أقل من قيمة مستوى الدلالة المحدد مسبقا في هذه الدراسة ($\alpha \leq 0.05$) ويمكن تفسير ذلك أن البنوك العمومية محل الدراسة تولي أهمية كبيرة للاتصال الداخلي الذي يسمح بالتواصل بشكل جيد مع الموظفين في البنوك محل الدراسة، ويمكن تفسير ذلك أن المعلومات والاتصالات تعتبر من العوامل التي تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين في البنوك ما يعزز هذا التفسير امتلاك الموظفين في الإدارة المعلومات وهو ما يعكس الأهمية البالغة للدور الذي تقوم به الإدارة العليا، حيث تقوم بتوفير المعلومات اللازمة لصناعة القرار وكذا المعلومات الخاصة بالخدمات الجديدة التي تهدف إلى التعريف بها، كما توجد سهولة وتشارك ودقة المعلومات في البنوك العمومية محل الدراسة ويعزى ذلك إلى فعالية نظام الاتصال الداخلي، ويمكن تفسير

ذلك أيضا بالطابع الخدمي للبنوك محل الدراسة والذي يعتبر العلاقات الإنسانية داخل بيئة العمل أحد أهم الجوانب التي تؤثر على الرضا الوظيفي للمورد البشري، كون عمليات الاتصال تكون بشكل أكثر كثافة داخلها مقارنة مع المنظمات ذات الطبيعة الإنتاجية. وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة (مولوج، مقراشمولوج، 2019، دراسة (أبو بكر، 2015) دراسة (البلداوي، والزهيرى، 2019) دراسة (بابكر، 2018) دراسة (Khasawne ;2016)،

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى الدراسة الميدانية التي أجريت في قطاع البنوك العمومية بولاية جيجل، بهدف التعرف على واقع التسويق الداخلي وأثره في مستوى الرضا الوظيفي، وذلك بالاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية المتمثلة في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والانحدار الخطي المتعدد، وأهم ما يمكن الخروج به من خلال هذا الفصل وجود مستوى متوسط لكل من التسويق الداخلي والرضا الوظيفي، وأن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي، مع وجود تباين في تأثير أبعاد التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي.



في ختام هذه الدراسة التي حاولنا فيها تسليط الضوء على موضوع التسويق الداخلي ودوره في المنظمات الخدمية، والوقوف على واقع إدراك البنوك العمومية لأهمية التسويق الداخلي في تحقيق رضا المورد البشري، تم معالجة إشكالية تأثير التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي بالبنوك العمومية، حيث جمعت الدراسة بين العديد من المحاور ذات الارتباط بالموضوع ضمن إطار نظري وميداني، ومن خلال الدراسة الميدانية التي أجريناها على مستوى البنوك العمومية بولاية جيجل، أفضت دراستنا إلى جملة من النتائج والتوصيات والاقتراحات.

أولاً: النتائج

من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت على مستوى البنوك العمومية لولاية جيجل تم الخروج بمجموعة من النتائج نستعرضها كما يلي:

- 1- واقع التسويق الداخلي بأبعاده كافة يشير إلى وعي البنوك العمومية بأهميته إلا أنه يحتاج إلى المزيد من الاهتمام والتحسين المستمر من خلال تطوير التسويق الداخلي بأبعاده كافة؛
- 2- هناك اهتمام من قبل إدارة البنك بالبرامج التدريبية، التي يخضع لها الموظفين؛
- 3- غياب معايير واضحة لقياس درجة استفادة المتدربين من البرامج التدريبية؛
- 4- هناك التزام من طرف البنوك بدفع الأجر والمكافآت في الوقت المناسب؛
- 5- لا يوجد مكافآت للموظفين الذين يقدمون جهداً متميزاً لتقديم خدمات ذات جودة جيدة؛
- 6- تعتبر البنوك العمومية تمكين الموظفين عنصراً أساسياً من عناصر التسويق الداخلي، حيث تمنح البنوك الموظفين الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات في حدود الوظيفة وإبداء الرأي في حل المشكلات، وتشجيع الموظفين على طرح الأفكار الجديدة؛
- 7- تعمل إدارة البنك على تسهيل الاتصال بين الموظفين وبرئيسهم المباشر، وتوفير المعلومات الصحيحة والدقيقة إلا أن الموظفين يشكون من غياب تشجيع المسؤولين على تنوع الآراء؛
- 8- أغلب الموظفين يحبون عملهم، ويشعرون بالارتياح في الغالب من محيط العمل، إلا أنهم غير راضين عن ظروف العمل الفيزيائية والمادية السائدة في البنك وفرص الترقية والخدمات الاجتماعية التي يوفرها البنك لهم.
- 9- هناك ممارسة للتسويق الداخلي بدرجة متوسط وتختلف درجة تطبيق أبعاده حيث جاء الاتصال الداخلي في المرتبة الأولى بأكثر الأبعاد تطبيقاً؛

- 10- بشكل عام بينت النتائج أن مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين العاملين بالبنوك العمومية بولاية جيجل جاء بدرجة متوسطة؛
- 11- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي لدى الموظفين بالبنوك العمومية بولاية جيجل؛
- 13 - عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد التدريب في الرضا الوظيفي لدى الموظفين بالبنوك العمومية بولاية جيجل؛
- 14 - وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد التحفيز في الرضا الوظيفي لدى الموظفين بالبنوك العمومية بولاية جيجل؛
- 15- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد التمكين في الرضا الوظيفي لدى الموظفين بالبنوك العمومية بولاية جيجل؛
- 16- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد الاتصال الداخلي في الرضا الوظيفي لدى الموظفين بالبنوك العمومية بولاية جيجل؛

ثانيا: التوصيات

على ضوء ما تم التطرق إليه في هذا المبحث يمكن الخروج بالتوصيات التالية:

- 1- توصي هذه الدراسة إدارات البنوك مراجعة سياسة التسويق الداخلي على مستواها خاصة مجالي التحفيز والتمكين؛
- 2- العمل على تبني مفهوم الزبون الداخلي عند التعامل مع الموظفين؛
- 3- العمل على تحسين مستوى رضا الموظفين خاصة في مجالي نظام الحوافز والمكافآت ودعم المبادرات الفردية؛
- 4- الاعتماد على الأساليب العلمية للوقوف على مستويات الرضا الوظيفي، ومحاولة تحديد العوامل التي تؤدي إلى عدم الرضا لتلافيها، وتحديد العوامل التي تحقق الرضا لزيادة الاستثمار فيها؛
- 5- مراجعة نظام قياس درجة الاستعادة من البرامج التدريبية بطريقة تستجيب لتطلعات الموظفين وتولد رضاهم وتشجعهم على بذل المزيد من الجهود؛
- 6- تعزيز تنظيم دورات تدريبية وتكوينية للموظفين لتطوير مهاراتهم بشكل منتظم ومستمر؛

- 7- توجيه برامج التدريب والتطوير في البنوك لكافة المستويات الإدارية حتى تتوافق مع متغيرات البيئة الخارجية، مع ضرورة توفير الموارد الكافية من أجل تحسين جودة تدريب الموظفين؛
- 8- ضرورة تحسين نظام المكافآت وربطه بأهداف البنوك ليعمل على تشجيع الموظفين لدى البنوك العمومية على العمل؛
- 9- الاهتمام بوضع أنظمة تحفيز فردية للوصول إلى مستويات عالية من الأداء؛
- 10- التركيز على الجوانب المادية التي من شأنها خلق انطباع إيجابي حول جودة الخدمة؛
- 11- دعم وتفعيل نظام الحوافز بالشكل الذي يساهم في تحسين أداء الموظفين عند تقديم الخدمات البنكية؛
- 12- تطبيق مبدأ المكافأة المشروطة وذلك من خلال منح المكافآت للموظف على إنجاز المهام المتفق عليها؛
- 13- الاستماع لأراء واقتراحات وشكاوى وانشغالات الموظفين؛
- 14- منح الموظفين مزيدا من الصلاحيات والسلطات لتمكينه من التعامل بشكل أفضل مع العملاء الخارجيين؛
- 15- منح الموظفين حرية أكثر في تصرفاتهم وأفعالهم، مما يمكنهم من اتخاذ القرارات المناسبة لحل المشاكل التي تواجههم في الوقت المناسب؛
- 16- توسيع نطاق الاتصال ونشر المعلومات بين الموظفين فضلا عن الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات لتحقيق تبادل أمثل للمعلومات؛
- 17- الاهتمام بوسائل الاتصال الرسمية وغير الرسمية لإعلام الموظفين بأهم الأحداث الجديدة.

ثالثا: أفاق الدراسة

لمزيد من الإثراء والتجديد نقترح مواضيع يمكن أن تكون كدراسات مستقبلية تكمل الموضوع الذي تناولناه:

- 1- واقع التسويق الداخلي بالبنوك الخاصة؛
- 2- أثر التسويق الداخلي في سلوك الزبون الداخلي؛
- 3- علاقة التسويق الداخلي بتحسين الالتزام التنظيمي؛
- 4- أثر التسويق الداخلي في الأداء الوظيفي.



قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

أ-الكتب

1. أبو النجا عبد الحميد، محمد. (2008). *التسويق المتقدم*. الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
2. برنوطي، نايف سعاد. (2007). *إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد*. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
3. بوحنية، قوي. (2010). *الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة*. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
4. البياتي محمود، مهدي. القاضي، دلال. (2006). *الرياضيات وتطبيقاتها في العلوم الإدارية والاقتصادية*. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
5. حريم، حسين. (2004). *السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعي في منظمات الأعمال*. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
6. خضير كاظم، حمود. الخرشة ناسب، ياسين. (2009). *إدارة الموارد البشرية*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
7. رضا هاشم، حمدي. (2010). *تنمية وبناء نظم الموارد البشرية*. عمان: دار الحرية للنشر والتوزيع.
8. السامرائي، مهدي. (2007). *إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي*. عمان: دار جرير للنشر والتوزيع.
9. سويدان نظام، موسى. البرواري، عبد المجيد. (2009). *إدارة التسويق في المنظمات غير الربحية*. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
10. الشلبي حمود، هيثم. النسورة محمد، مروان. (2009). *إدارة المنشأة المعاصرة*. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
11. صافي خالد، سمير. (2015). *مقدمة في تحليل نماذج الانحدار باستخدام Eviews*. غزة: الجامعة الإسلامية للنشر والتوزيع.
12. صبري، عزام. (2006). *أساسيات في النظام الإحصائي الشامل Spss*. عمان: جدارا للكتاب العالمي.

13. الصحن فريد، محمد. (2002). *قراءات في إدارة التسويق*. الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
14. صقر عاشور، أحمد. (2005). *السلوك الإنساني في المنظمات*. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
15. الصيرفي، محمد. (2007). *السلوك الإداري: العلاقات الإنسانية*. الإسكندرية: دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر.
16. الضمور حامد، هاني. (2002). *تسويق الخدمات*. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
17. الطائي، حميد. العلاق، بشير. (2009). *تسويق الخدمات: مدخل إستراتيجي وظيفي تطبيقي*. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
18. الطعاني، حسن أحمد. (2007). *التدريب الإداري المعاصر*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
19. الظاهر نعيم، إبراهيم. (2009). *تنمية الموارد البشرية: عالم الكتاب الحديث*. أريد: عالم الكتاب الحديث.
20. عامر عبد المطلب، سامح. (2011). *استراتيجيات إدارة الموارد البشرية*. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
21. العاني، هيثم. (2008). *الإدارة بالحوافز: التحفيزات والمكافآت*. عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
22. عباس، سهيلة. حسن علي، محمد. (2007). *إدارة الموارد البشرية*. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
23. عبد ربه علي إبراهيم، إبراهيم. شحاته محمود عبد السلام، ناشد. (2006). *مبادئ الأساليب الإحصائية: بين النظرية والتطبيق*. الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
24. العميان، سلمان محمود. (2004). *السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال*. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
25. العيسوي محمد، عبد الرحمان. (2007). *الإدارة في عصر العولمة*. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي للنشر والتوزيع.
26. الفقي إبراهيم، عبد الإله. (2014). *الإحصاء التطبيقي باستخدام برنامج Spss*. الإسكندرية: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

27. ماهر، أحمد. (2003). *السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات*. الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
28. محمود علاء الدين، عبد الغني. (2011). *إدارة المنظمات*. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
29. منصور إياد، شوكت. (2008). *إدارة خدمة العملاء*. عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
30. نورمان، ريتشارد. (2000) (ترجمة عمرو، الملاح). *إدارة الخدمات*. عمان: مكتبة العبكان.

ب- المقالات

1. أبو بكر عبد الله، أيمن. (2015). مدى تأثير ممارسات التسويق الداخلي على رضا العاملين بالبنوك الإسلامية أبو ظبي. *مجلة البحوث السياسية والإدارية*، 4(1)، 11-30.
2. أسويب حسن، ماجدة. نويرة محمد بن عبد الله، إسماعيل. (2020). الضغوط المهنية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس جامعة بنغازي دراسة مسحية على كلية التربية بنغازي. *مجلة الإبراهيمي للعلوم الاجتماعية والإنسانية*، 7، 45-66.
3. بابكر علي، عمر. (2018). أثر ممارسات التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي وأداء العاملين بالبنك السوداني الفرنسي. *المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث*، 2(15)، 81-120.
4. برباوي، كمال. (2013). دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي. *مجلة رؤى اقتصادية*، 3(5)، 85-95.
5. البلداوي هادي، علاء. الزهيري الحسين، منى. (2019). التسويق الداخلي وأثره في الرضا الوظيفي. *بحث تطبيقي في شركات التأمين العراقية العامة*، 2(1)، 26-39.
6. بن جيمة، نصيرة. بودي، عبد القادر. (2018). أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية على مستوى الصندوق الوطني للتقاعد وكالة بشار. *مجلة الابتكار والتسويق*، 5(1)، 191-212.

7. حامد، شعبان. (2003). أثر التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية على مستوى جودة الخدمة الصحية بالمستشفيات التابعة للهيئة العامة للتأمين الصحي بالقاهرة الكبرى. *مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين*، 60.
8. حداد فريخ، مناور. الروسان علي، محمد. (2003). الرضا الوظيفي لدى جامعة أربد الأردنية. *مجلة العلوم الاقتصادية*، 3(7)، 39-58.
9. حليلو، نبيل. عريف، عبد الرزاق. (2018). التسويق الداخلي للمورد البشري: المفهوم والأهمية. *مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية*، 33، 87-94.
10. خطابت، أمينة. لخلف، عثمان. (2019). أثر تطبيق التسويق الداخلي في المنظمات السياحية على جودة الخدمات السياحية في الجزائر دراسة عينة من موظفي وضيوف الفنادق الجزائرية. *مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية*، 12(2)، 231-248.
11. خوالد، أبو بكر. (2018). التسويق الداخلي ودوره في تحسين جودة الخدمات المصرفية. *مجلة إضافات اقتصادية*، 2(3)، 134-150.
12. ديب، كندة. حيان، محمد. (2015). التسويق الداخلي ودوره في تحسين جودة الخدمات المصرفية. *مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية*، 37(3)، 279-304.
13. عياد، صالح. قالون، جيلالي. فوودوا، محمد. (2020). أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي لدى موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة أدرار 252-. *مجلة العلوم الاقتصادية والمالية*، 4(1)، 218-234.
14. مشتي، لروية. خطار، زهية. (2020). الالتزام التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الجامعي دراسة ميدانية ببعض جامعات الوسط الجزائري. *مجلة العلوم النفسية والتربوية*، 6(2)، 134-150.
15. المقصود عبد الله، حسان. (2020). تأثير التزام الإدارة بالتسويق الداخلي على الرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين -دراسة تطبيقية على هيئة التمريض بمستشفى الأمير عبد العزيز بن مساعد بعمر. *مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال*، 4(1)، 174-205.

16. مولوح، كمال. مقراش، فوزية. مولوح، إسماعيل. (2018). أثر ممارسات التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي للأطباء في المستشفيات العمومية. مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، 5(2)، 128-140.

ج- الأطروحات والرسائل الجامعية

1. بكاي، سعيد. (2018). الرضا الوظيفي وعلاقته بالقدرات الإبداعية لدى موظفي مدربات الشباب والرياضة: دراسة حالة مديريات الشباب والرياضة لكل من الجلفة - المسيلة - برج بوعرييج. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة محمد بوضياف، المسيلة.
2. بووذن، نبيلة. (2007). محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في إطار نظرية دافيد ماكلياند للدافعية: دراسة حالة سونا ريك وحدة فرجيو. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة محمد منتوري، قسنطينة.
3. بيرم، نسيم. (2016). أثر أبعاد التسويق الداخلي في أداء المنظمة: دراسة حالة القطاع المصرفي في سوريا. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة حلب، سوريا.
4. دربالي، سهام. (2009). واقع ممارسات التسويق الداخلي وأثرها على الرضا الوظيفي: دراسة حالة الكادر الطبي والتمريضي في مستشفى المالك المؤسس عبد الله الجامعي. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة اليرموك، إربد.
5. شاطر، شفيق. (2010). أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية: دراسة حالة بمؤسسة إنتاج الكهرباء سونلغاز-جيجل- . رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس.
6. طه هارون، أبو بكر. (2017). الرضا الوظيفي لدى العاملين: دراسة حالة وزارة التنمية الاجتماعية ولاية الخرطوم. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الرباط الوطني، الرباط.
7. العالول فتحي، العالول. (2016). أثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي: دراسة حالة موظفي شركة جوال في قطاع غزة. أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم.

8. عزيزو، عبد الرحمان. (2015). الرضا الوظيفي لدى العمال الجزائريين بين القطاع العام والخاص: دراسة حالة بمركب حليب الجزائر ببئر خادم - مركب حليب الحضنة بالمسيلة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة محمد خيضر، بسكرة.
9. عمارة، شريف. (2010). قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى الممرضين في المؤسسة العمومية الاستشفائية: دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية بشير المنتوري بالميلية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل.
10. عمرون، سارة. (2016). التسويق الداخلي كمدخل لإدارة التغيير في المؤسسات الخدمية: دراسة حالة على عينة من المؤسسات الخدمية. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة فرحات عباس، سطيف.
11. عمورات، أعراب. (2019). دور التسويق الداخلي في تعزيز المكانة الذهنية للخدمات البنكية: دراسة مقارنة بين بعض البنوك الجزائرية والأجنبية في السوق الجزائرية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة فرحات عباس، سطيف.
12. العنزي شامان، محمد. (2017). أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة: دراسة حالة المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في دولة الكويت. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة آل البيت، الكويت.
13. محمد، محجوبي الأخضر. (2010). أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والمصداقية في المؤسسة الخدمية: دراسة حالة القطاع البنكي الجزائري. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان.
14. معروف، هواري. (2017). الرضا الوظيفي وعلاقة بهجرة الأطباء من المستشفيات الجزائرية: دراسة حالة المركز الاستشفائي الجامعي - وهران. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة محمد بن أحمد، وهران.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

A- Books

- 1- Ahmed, P, K., & Rafiq, M. (2002). Internal Marketing – Tool and Concept for Customer – Focused Management, Butterworth- Heinemann Publication , Oxford, p: Xvii- Xvi.

- 2- kline, R, B. (2016). *Principal and Practice of Structural equation modeling* (4th ed). New York The Guilford press.
- 3- Kotler, P., & kaller, K, L. (2006). *Marketing Management* (12th ed), New Jersey: Parentice Hall.
- 4- Sekaran, U. (2003). *Research Methods for Business: Skill Building Approach* (4th ed). New York: Johan Wiley & Sons, Inc.

B- Articles

- 1- Al-khasawaneh, Y. (2016). Impact of Application of The Internal Marketing on Job Satisfaction For The Employees in The Islamic Banks a Case Study of Jordan, Faculty of Economics and Administrative Science, zarqa University, Jordan. *International Journal of Managerial Studies and Research*, 3(6), 140-142.
- 2- Alshura, M, S., & Nusair, I, W, Kh., & Aldaihani, F, M. (2016). Impact of Internal Marketing Practices on The Organizational Commitment of The Employees of The Insurance Companies in Jordan. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 5(4), 2226-3624.
- 3- Bruce, M. (2003). Measuring Empowerment, Leadership & Organizational Development, *Marketing Journal*, 24(2), 842-847.
- 4- Fattouch, S., & Saada, I. (2018). The Effect of Internal Marketing and Job Satisfaction Case Study of Faculty of Exact Science and Science of Natural and Life. Sixth National Forum on Resources Human, *Le Marketing des Ressources Human*.
- 5- Ismail, W., & Sheriff, M, N. (2016). Impact of Internal Marketing on Job Satisfaction on Among Bank Employees in Yemen. *International Conference on Business and Economics*, 3, 2357-1330.
- 6- Javadein , S ., Rayeji , H., Estiri, M., & Ghorbani, H. (2011). The Role of Internal Marketing in Creation of Sustainable Competitive Advantage. *Trends in Applied Seinces Research*, 6(4), 490-512.
- 7- Mainardes, W, E., & Rodrigues, S, L., & Teixeira, A. (2015). Effects of Internal Marketing on Job Satisfaction in The Banking Sector. *International Journal of Bank Marketing*, 37(5), 1313-1333.
- 8- Shabbir, J., & Salaria, R, A. (2014). Impact of Internal Marketing on Employee Job Satisfaction: An Invertigation of Higber Education Institutes of Pakistan. *Journal of Marketing Management*, 2(2), 293-253.
- 9- Suleiman, I., & All. (2013). The Impact of Internal Marketing on Employee's Job Satisfaction of Commercial Banks in Jordan. *Institute of Interdisciplinary Business Research*, 4(9), 10013-10018.
- 10- Vijayalakshmi, C., Benita, S., & Siranjeevi, S. (2017). A Study on Impact of Organizational Climate on Job Satisfaction in Recruitment Firm in Ghennai.

Internal Journal of Advance Research and Innovative Ideas in Education (Jariie), 3(4), 2395-4396.

- 11- Yusuf, G., Sukati, I., & Andenyang, I. (2016). Internal Marketing Practices and Costumer Orientation of Employees in Nigeria Banking Sector. *International Review of Management and Marketing*, 6, 355-361.



الملحق رقم (01): قائمة الأساتذة المحكمين للاستبانة

الجامعة	الكلية	اسم الأستاذ	الرقم
جامعة جيجل	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	محمد البشير مبيروك	01
جامعة جيجل	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	نسيم حمودة	02
جامعة جيجل	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	إدر مناد	03
جامعة جيجل	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	فيصل بوميمز	04
جامعة جيجل	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	عمر بلجازية	05



الملحق رقم(02): الاستبانة في شكلها النهائي

وزارة التعلم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى -جيجل-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

اسم البنك:



استبانة بحث

الأخ الفاضل، الأخت الفاضلة.

تحية طيبة..

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي جاء كجزء من دراسة علمية تكميلية لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية تحت عنوان:

" أثر التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي بالمؤسسات الخدمية -دراسة حالة البنوك العمومية بولاية جيجل-"

يرجى من سيادتكم قراءة جميع عبارات الاستبيان بدقة والإجابة عليها بموضوعية، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، علما بأن هذه البيانات لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير.

ملاحظة: يرجى التأكد من الإجابة على كافة العبارات.

تحت إشراف:

د.سالمي سمير

إعداد الطالبتين:

- باخة نور الهدى
- عيشونة أحلام

يرجى وضع علامة (x) أمام الإجابة التي تناسبك

المحور الأول: الخصائص الشخصية والوظيفية

1- الجنس:

أنثى

ذكر

2- العمر:

من 40 إلى أقل من 50 سنة

أقل من 30 سنة

أكثر من 50 سنة

من 30 إلى أقل من 40 سنة

3- المستوى التعليمي:

ما بعد التدرج

جامعي (مستوى التدرج)

ثانوي

5- عدد سنوات الخدمة:

من 10 سنوات إلى أقل من 15

أقل من 5 سنوات

أكثر من 15 سنة

من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات

6- الراتب الشهري:

من 30.000 إلى أقل من 40.000

من 20.000 إلى أقل من 30.000

من 50.000 إلى أقل من 60.000

من 40.000 إلى أقل من 50.000

من 70.000 فأكثر

من 60.000 إلى أقل من 70.000

المحور الأول: التسويق الداخلي

البعد	ترقم العبارة	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
التدريب	01	يقدم البنك برامج تدريبية لجميع الموظفين به.					
	02	تعتبر البرامج التدريبية المتاحة كافية لأداء مهامك.					
	03	يوفر البنك كافة مستلزمات التدريب.					
	04	تتناسب الدورات التدريبية التي يقدمها البنك مع طريقة عملك.					
	05	يستخدم البنك معايير واضحة لقياس درجة استفادة المتدربين من التدريب.					
	06	تعتبر إدارة البنك أن مصاريف تدريبك استثمار وليس تكلفة .					
	07	سيق لك الاستفادة من برنامج تدريبي.					
التحفيز	08	الأجر الذي تحصل عليه يتناسب مع حجم الجهد المبذول.					
	09	تتناسب المكافآت والحوافز مع متطلبات المعيشة المقبولة.					
	10	تقوم إدارة البنك بدفع الأجر والمكافآت في الوقت المحدد.					
	11	يتسم نظام الحوافز في البنك بالعدل والمساواة.					
	12	تشجعك أنظمة قياس الأداء والمكافآت بالبنك على العمل فيه.					
	13	يتم تشجيع الموظفين على البقاء في البنك.					
التمكين	14	تتم مكافئة الموظفين الذين يقدمون خدمة ممتازة على جهودهم.					
	15	يمنحك البنك الفرصة لاتخاذ القرارات في حدود صلاحياتك.					
	16	تسمح لك إدارة البنك بإبداء رأيك في حل المشكلات.					
	17	تقوم بتأدية مهامك دون ضغوط رقابة من طرف إدارة البنك.					
	18	تسمح لك إدارة البنك بالمشاركة في ايجاد حلول للمشاكل التي قد تواجهها البنك العمل.					

					19	تتمتع بسلطة اتخاذ قرارات مستقلة في وظيفتك.
					20	تشجع إدارة البنك وتدعم مبادرات الموظفين.
					21	يتحدث الموظفون بكل حرية أثناء الاجتماعات مع المسؤولين في البنك.
					22	تولي إدارة البنك أهمية كبيرة للتواصل الإيجابي مع الموظفين.
					23	تجد سهولة في إيصال الانشغالات التي تواجهها في العمل لإدارة البنك.
					24	الاتصالات بين المسؤولين والموظفين في البنك هي اتصالات ثنائية الاتجاه.
					25	يتلقى الموظفون تشجيعات من طرف المشرفين بغرض التعبير عن تنوع الآراء.
					26	تجد سهولة في الحصول على المعلومات داخل البنك
					27	توفر لك إدارة البنك معلومات كافية عن الخدمة الجديدة.
					28	تشجع إدارة البنك المشرفين لدينا على الاجتماع ومناقشة القضايا المتعلقة بالموظفين فيما بينهم.

الاتصال الداخلي

المحور الثالث: الرضا الوظيفي

رقم العبارة	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق بشدة
29	تشعر بالرضا عن الوظيفة .					
30	تفتخر بعملك في هذا البنك.					
31	تفضل العمل في هذا البنك عن غيره من البنوك الأخرى.					
32	تشعر بالرضا عن العمل الذي تقوم به.					
33	تشعر بالرضا عن الظروف المادية(الأجر المكافآت المادية ..) للعمل التي توفرها لك إدارة البنك.					
34	تشعر بالرضا عن سياسة الترقية على مستوى البنك.					
35	تشعر بالرضا عن هامش الحرية المتاح لك في أداء عملك.					
36	تشعر بالرضا عن ظروف العمل الفيزيائية(الضوضاء، التهوية، الإضاءة...).					
37	توجد عدالة في التعامل مع جميع العاملين.					
38	يتم منح الأولوية في الترقية للعمال ذوو الأداء المتميز .					

قائمة الملاحق

الملحق رقم (03): الصدق الداخلي لأبعاد الدراسة

الصدق الداخلي لبعء التدريب

Correlations

		سابق لك الإستفادة من برنامج تدريبي	بعء_التدريب
يقدم البنك برامج تدريبية لجميع الموظفين به	Pearson Correlation	,223	,757**
	Sig. (2-tailed)	,040	,000
	N	85	85
تعتبر البرامج التدريبية المتاحة كافية لأداء مهامك	Pearson Correlation	,051**	,780
	Sig. (2-tailed)	,640	,000
	N	85	85
يوفر البنك كافة مستلزمات التدريب	Pearson Correlation	,327**	,853**
	Sig. (2-tailed)	,002	,000
	N	85	85
تتناسب الدورات التدريبية التي يقدمها البنك مع طريقة عملك	Pearson Correlation	,242**	,736**
	Sig. (2-tailed)	,026	,000
	N	85	85
يستخدم البنك معايير واضحة لقياس درجة إستفادة المتدربين من التدريب	Pearson Correlation	-,063**	,678**
	Sig. (2-tailed)	,565	,000
	N	85	85
تعتبر إدارة البنك أن مصاريف تدريبك إستثمار وليس تكلفة	Pearson Correlation	,182**	,600**
	Sig. (2-tailed)	,096	,000
	N	85	85
سابق لك الإستفادة من برنامج تدريبي	Pearson Correlation	1*	,379
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	85	85
بعء_التدريب	Pearson Correlation	,379**	1**
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	85	85

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

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الصدق الداخلي لبعء التحفيز

		تتم مكافأة الموظفين الذين يقدمون خدمة متميزة	بعء_التحفيز
الأجر الذي تحصل عليه يتناسب مع حجم الجهد المبذول	Pearson Correlation	,083	,560**
	Sig. (2-tailed)	,450	,000
	N	85	85
تتناسب المكافآت والحوافز التي تحصل عليها مع متطلبات المعيشة	Pearson Correlation	,092**	,652
	Sig. (2-tailed)	,401	,000
	N	85	85
تقوم إدارة البنك بدفع الاجر والمكافآت في الوقت المحدد	Pearson Correlation	-,069	,305
	Sig. (2-tailed)	,529	,005
	N	85	85
يتسم نظام الحوافز في البنك بالعدل والمساواة	Pearson Correlation	,203	,662**
	Sig. (2-tailed)	,062	,000
	N	85	85
تشجعك أنظمة قياس الأداء والمكافآت بالبنك على العمل	Pearson Correlation	,408	,614

قائمة الملاحق

فيه	Sig. (2-tailed)	,000	,000
	N	85	85
	Pearson Correlation	,569	,611
يتم تشجيع الموظفين من أجل الإستمرار بالعمل في البنك	Sig. (2-tailed)	,000	,000
	N	85	85
	Pearson Correlation	1	,575
تتم مكافأة الموظفين الذين يقدمون خدمة متميزة	Sig. (2-tailed)		,000
	N	85	85
	Pearson Correlation	,575**	1**
بعد_ التحفيز	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	85	85

الصدق الداخلي لبعد التمكين

		يتحدث الموظفون بكل حرية اثناء الاجتماعات مع المسؤولين في البنك	بعد_ التمكين
ينمحك البنك الفرصة لإتخاذ القرارات في حدود صلاحياتك	Pearson Correlation	,120	,653**
	Sig. (2-tailed)	,274	,000
	N	85	85
تسمح لك إدارة البنك بإبداء رأيك في حل المشكلات	Pearson Correlation	,355**	,680
	Sig. (2-tailed)	,001	,000
	N	85	85
تقوم بتأدية مهامك دون ضغوط رقابية من طرف إدارة البنك	Pearson Correlation	,092	,457
	Sig. (2-tailed)	,402	,000
	N	85	85
تسمح لك إدارة البنك بالمشاركة في إيجاد حلول للمشاكل التي قد تواجهها في العمل	Pearson Correlation	,520**	,755**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000
	N	85	85
تتمتع بسلطة اتخاذ قرارات في وظيفتك	Pearson Correlation	,281**	,720**
	Sig. (2-tailed)	,009	,000
	N	85	85
تشجع إدارة البنك وتدعم مبادرات الموظفين	Pearson Correlation	,303**	,597
	Sig. (2-tailed)	,005	,000
	N	85	85
يتحدث الموظفون بكل حرية اثناء الاجتماعات مع المسؤولين في البنك	Pearson Correlation	1	,565**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	85	85
بعد_ التمكين	Pearson Correlation	,565**	1**
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	85	85

الصدق الداخلي لبعد الاتصال الداخلي

	بعد_ الاتصال_ الداخلي
تشجع غدارة البنك المشرفين لدينا على الإجتماع ومناقشة القضايا المتعلقة بالموظفين فيما بينهم	

قائمة الملاحق

تولي ادارة البنك اهمية كبيرة للتواصل الايجابي مع الموظفين	Pearson Correlation	,298	,521**
	Sig. (2-tailed)	,006	,000
	N	85	85
تجد سهولة في اىصال الانشغالات التي تواجهها في العمل لادارة البنك	Pearson Correlation	,215**	,587
	Sig. (2-tailed)	,048	,000
	N	85	85
الاتصالات بين المسؤولين والموظفين في البنك هي اتصالات ثنائية الاتجاه	Pearson Correlation	,281	,630**
	Sig. (2-tailed)	,009	,000
	N	85	85
يتلقى الموظفون تشجيعات من طرف المشرفين بغرض التعبير عن تنوع الآراء	Pearson Correlation	,352	,569
	Sig. (2-tailed)	,001	,000
	N	85	85
تجد سهولة في الحصول على المعلومات داخل البنك	Pearson Correlation	,453	,660
	Sig. (2-tailed)	,000	,000
	N	85	85
توفر لك ادارة البنك معلومات كافية عن الخدمة الجديدة	Pearson Correlation	,501	,690*
	Sig. (2-tailed)	,000	,000
	N	85	85
تشجع غدارة البنك المشرفين لدينا على الاجتماع ومناقشة القضايا المتعلقة بالموظفين فيما بينهم	Pearson Correlation	1**	,708*
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	85	85
بعد_الاتصال_الداخلي	Pearson Correlation	,708**	1**
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	85	85

الصدق الداخلي لأبعاد المحور الأول

Correlations

		محور التسويق الداخلي
بعد_التدريب	Pearson Correlation	,806
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	85
بعد_التحفيز	Pearson Correlation	,772**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	85
بعد_التمكين	Pearson Correlation	,785**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	85
بعد_الاتصال_الداخلي	Pearson Correlation	,790**

قائمة الملاحق

	Sig. (2-tailed)	,000
	N	85
	Pearson Correlation	1**
محور_التسويق_الداخلي	Sig. (2-tailed)	
	N	85

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

الصدق الداخلي لمحور الرضا

		يتم منح الأولوية في الترقية للموظفين ذو الأداء المتميز	محور_الرضا
	Pearson Correlation	,287	,664**
تشعر بالرضا عن وظيفتك	Sig. (2-tailed)	,008	,000
	N	85	85
	Pearson Correlation	,206**	,640
تفتخر بعملك في هذا البنك	Sig. (2-tailed)	,058	,000
	N	85	85
	Pearson Correlation	,305**	,612**
تفضل العمل في هذا البنك عن غيره من البنوك الأخرى	Sig. (2-tailed)	,005	,000
	N	85	85
	Pearson Correlation	,188**	,554**
تشعر بالرضا عن العمل الذي تقوم به	Sig. (2-tailed)	,085	,000
	N	85	85
	Pearson Correlation	,399**	,577**
تشعر بالرضا عن الظروف المادية (الأجر، المكافآت المادية...) للعمل التي توفرها لك إدارة البنك	Sig. (2-tailed)	,000	,000
	N	85	85
	Pearson Correlation	,556**	,693
تشعر بالرضا عن سياسة الترقية على مستوى البنك لتوافقها مع طموحاتك	Sig. (2-tailed)	,000	,000
	N	85	85
	Pearson Correlation	,202	,519
تشعر بالرضا بشأن هامش الحرية المتاح لك في أداء عملك	Sig. (2-tailed)	,064	,000
	N	85	85
	Pearson Correlation	,092*	,484
تشعر بالرضا عن ظروف العمل الفيزيائية (الضوضاء، ...التهوئة، الإضاءة)	Sig. (2-tailed)	,402	,000
	N	85	85
	Pearson Correlation	,489	,652*
توجد عدالة في التعامل مع جميع الموظفين	Sig. (2-tailed)	,000	,000
	N	85	85

قائمة الملاحق

Pearson Correlation	1**	,634
يتم منح الأولوية في الترقية للموظفين ذو الأداء المتميز Sig. (2-tailed)		,000
N	85	85

الملحق رقم (04): نتائج المتوسطات الحسابية لعبارات الاستبيان المتوسطات الحسابية لعبارات بعد التدريب

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
يقدم البنك برامج تدريبية لجميع الموظفين به	85	1	5	3,48	1,130
تعتبر البرامج التدريبية المتاحة كافية لأداء مهامك	85	1	5	3,29	1,078
يوفر البنك كافة مستلزمات التدريب	85	1	5	3,45	1,041
تتناسب الدورات التدريبية التي يقدمها البنك مع طريقة عملك	85	1	5	3,44	1,063
يستخدم البنك معايير واضحة لقياس درجة إستفادة المتدربين من التدريب	85	1	5	2,80	1,021
تعتبر إدارة البنك أن مصاريف تدريبك إستثمار وليس تكلفة	85	1	5	3,59	,979
سبق لك الإستفادة من برنامج تدريبي	85	1	5	3,84	,884
Valid N (listwise)	85				

المتوسطات الحسابية لعبارات بعد التحفيز

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
الأجر الذي تحصل عليه يتناسب مع حجم الجهد المبذول	85	1	5	2,73	1,189
تتناسب المكافآت والحوافز التي تحصل عليها مع متطلبات المعيشة	85	1	5	2,60	1,104
تقوم إدارة البنك بدفع الأجر والمكافآت في الوقت المحدد	85	1	5	3,95	,950
يتسم نظام الحوافز في البنك بالعدل والمساواة	85	1	5	2,67	1,095

قائمة الملاحق

تشجعك أنظمة قياس الأداء والمكافآت بالبنك على العمل فيه	85	1	5	2,80	,961
يتم تشجيع الموظفين من أجل الاستمرار بالعمل في البنك	85	1	5	2,79	1,081
تتم مكافأة الموظفين الذين يقدمون خدمة متميزة	85	1	5	2,48	1,098
Valid N (listwise)	85				

المتوسطات الحسابية لعبارات بعد التمكين

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
ينمك البنك الفرصة لإتخاذ القرارات في حدود صلاحياتك	85	1	5	3,12	1,085
تسمح لك إدارة البنك بإبداء رأيك في حل المشكلات	85	1	5	3,14	1,025
تقوم بتأدية مهامك دون ضغوط رقابية من طرف إدارة البنك	85	1	5	3,24	1,054
تسمح لك إدارة البنك بالمشاركة في إيجاد حلول للمشاكل التي قد تواجهها في العمل	85	1	5	3,19	1,029
تتمتع بسلطة إتخاذ قرارات في وظيفتك	85	1	5	2,85	1,064
تشجع إدارة البنك وتدعم مبادرات الموظفين	85	1	4	2,87	,923
يتحدث الموظفون بكل حرية اثناء الاجتماعات مع المسؤولين في البنك	85	2	5	3,62	,801
Valid N (listwise)	85				

المتوسطات الحسابية لعبارات بعد الإتصال الداخلي

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تولي ادارة البنك اهمية كبيرة للتواصل الايجابي مع الموظفين	85	1	5	3,24	,868
تجد سهولة في إيصال الانشغالات التي تواجهها في العمل لادارة البنك	85	1	5	3,29	,949
الاتصالات بين المسؤولين والموظفين في البنك هي اتصالات ثنائية الإتجاه	85	1	5	3,26	,915

قائمة الملاحق

يتلقى الموظفون تشجيعات من طرف المشرفين بغرض التعبير عن تنوع الآراء	85	1	5	2,87	,884
تجد سهولة في الحصول على المعلومات داخل البنك	85	1	5	3,59	,955
توفر لك إدارة البنك معلومات كافية عن الخدمة الجديدة	85	1	5	3,55	,919
تشجع غدارة البنك المشرفين لدينا على الإجتماع ومناقشة القضايا المتعلقة بالموظفين فيما بينهم	85	1	5	3,07	,949
Valid N (listwise)	85				

المتوسطات الحسابية لعبارات محور الرضا الوظيفي

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تشعر بالرضا عن وظيفتك	85	1	5	3,60	,915
تفتخر بعملك في هذا البنك	85	1	5	3,73	,944
تفضل العمل في هذا البنك عن غيره من البنوك الأخرى	85	1	5	3,54	1,053
تشعر بالرضا عن العمل الذي تقوم به	85	1	5	3,72	1,007
تشعر بالرضا عن الظروف المادية (الأجر، المكافآت المادية...) للعمل التي توفرها لك إدارة البنك	85	1	5	3,06	,980
تشعر بالرضا عن سياسة الترقية على مستوى البنك لتوافقها مع طموحاتك	85	1	5	2,69	1,035
تشعر بالرضا بشأن هامش الحرية المتاح لك في أداء عمالك	85	1	5	3,07	1,033
تشعر بالرضا عن ظروف العمل الفيزيائية (الضوضاء، التهوية، الإضاءة...)	85	1	5	2,95	1,022
توجد عدالة في التعامل مع جميع الموظفين	85	1	5	2,55	1,029
يتم منح الأولوية في الترقية للموظفين ذو الأداء المتميز	85	1	5	2,51	1,140
Valid N (listwise)	85				

قائمة الملاحق

الملحق رقم (05): نتائج معامل الثبات ألفا كرونباخ

معامل الثبات لبعء التحفيز		
Statistiques de fiabilité		
Alpha de Cronbach	de	Nombre d'éléments
.742		8

معامل الثبات لبعء التدريب		
Statistiques de fiabilité		
Alpha de Cronbach	de	Nombre d'éléments
.863		8

معامل الثبات لبعء الاتصال الداخلي		
Statistiques de fiabilité		
Alpha de Cronbach	de	Nombre d'éléments
.804		8

معامل الثبات لبعء التمكين		
Statistiques de fiabilité		
Alpha de Cronbach	de	Nombre d'éléments
.813		8

معامل الثبات لمحور التسويق الداخلي		
Statistiques de fiabilité		
Alpha de Cronbach	de	Nombre d'éléments
.895		29

معامل الثبات لمحور الرضا الوظيفي		
Statistiques de fiabilité		
Alpha de Cronbach	de	Nombre d'éléments
.804		10

قائمة الملاحق

الملحق رقم (06): نتائج توزيع الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 30 سنة	17	20.0	20.0	20.0
من 30 إلى أقل من 40 سنة	40	47.1	47.1	67.1
Validé من 40 إلى من 50 سنة	17	20.0	20.0	87.1
أكثر من 50 سنة	11	12.9	12.9	100.0
Total	85	100.0	100.0	

الشهادة العلمية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
تقني	8	9.4	9.4	9.4
تقني سامي	11	12.9	12.9	22.4
ليسانس	37	43.5	43.5	65.9
Validé ماستر	20	23.5	23.5	89.4
ماجستير	1	1.2	1.2	90.6
الدراسات الجامعية التطبيقية	8	9.4	9.4	100.0
Total	85	100.0	100.0	

عدد سنوات الخدمة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 5 سنوات	24	28.2	28.2	28.2
من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	20	23.5	23.5	51.8
Validé من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	17	20.0	20.0	71.8
أكثر من 15 سنة	24	28.2	28.2	100.0
Total	85	100.0	100.0	

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	41	48.2	48.2	48.2
	أنثى	44	51.8	51.8	100.0
	Total	85	100.0	100.0	

الملحق رقم (07): نتائج اختبار الفرضيات

نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
بعد_التدريب	85	3,4134	,71293	,07733
بعد_التحفيز	85	2,8605	,61167	,06634
بعد_التمكين	85	3,1462	,63352	,06872
بعد_الاتصال_الداخلي	85	3,2639	,57966	,06287
محور التسويق الداخلي	85	3,1704	,50077	,05432

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
بعد_التدريب	5,347	84	,000	,41345	,2597	,5672
بعد_التحفيز	-2,103	84	,038	-,13950	-,2714	-,0076
بعد_التمكين	2,128	84	,036	,14622	,0096	,2829
بعد_الاتصال_الداخلي	4,197	84	,000	,26387	,1388	,3889
محور التسويق الداخلي	3,137	84	,002	,17037	,0624	,2784

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

قائمة الملاحق

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
محور الرضا	85	3,1424	,61225	,06641

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
محور الرضا	2,144	84	,035	,14235	,0103	,2744

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	17,563	4	4,391	25,225	,000 ^b
	Residual	13,925	80	,174		
	Total	31,488	84			

الانحدار الخطي المتعدد لاختبار لمتغيرات الدراسة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,259	,296		,875	,384
	بعد_التدريب	,118	,081	,137	1,443	,153
	بعد_التحفيز	,245	,093	,245	2,625	,010
	بعد_التمكين	,030	,094	,031	,318	,751
	بعد_الاتصال الداخلي	,517	,105	,489	4,933	,000

a. Dependent Variable: محور الرضا

معامل تضخم التباين

Model		Collinearity Statistics
		VIF
1	(Constant)	
	البعد_الأول	1,625
	البعد_الثاني	1,577
	البعد_الثالث	1,703
	البعد_الرابع	1,779

a. Dependent Variable: بعد_الرضا