

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



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم التجارية

العنوان

## دور التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي دراسة حالة في المؤسسة العمومية الاستشفائية فرجيو

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم التجارية

تخصص : تسويق الخدمات

إعداد الطلبة:

يخلف بشرى

بن مناح سعيدة

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

رئيسا	جامعة جيجل	أستاذ التعليم العالي	الأستاذ خالد لتييم
مشرفا ومقررا	جامعة جيجل	أستاذ التعليم العالي	الأستاذة هرموش إيمان
مناقشا	جامعة جيجل	أستاذ التعليم العالي	الأستاذ هري بلال

السنة الجامعية: 2021/2020



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



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم التجارية  
العنوان

## دور التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي دراسة حالة في المؤسسة العمومية الاستشفائية فرجيو

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم التجارية

تخصص : تسويق الخدمات

إعداد الطلبة:

يخلف بشرى

بن مناح سعيدة

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

رئيسا	جامعة جيجل	أستاذ التعليم العالي	الأستاذ خالد لبيتم
مشرفا ومقررا	جامعة جيجل	أستاذ التعليم العالي	الأستاذة هرموش إيمان
مناقشا	جامعة جيجل	أستاذ التعليم العالي	الأستاذ هري بلال

بسم الله الرحمان الرحيم

" الحمد لله الذي انزل على عبده الكتاب ولم يجعل له

عوجا (01) قيما لينذر بأسا شديدا من لدنه ويبشر

المؤمنين الذين يعملون الصالحات إن لهم أجرا حسنا

"(02)

صدق الله العظيم

سورة الكهف الآية: 01-02

## الشكر والعرفان

لا بد لنا ونحن نخطو خطواتنا على أبواب التخرج من وقفة تعود إلى أعوام  
قضيناها في رحاب الجامعة مع أساتذتنا الكرام الذين قدموا لنا الكثير  
بأذلين جهودا كبيرة في بناء جيل جديد.

نقدم أسمى آيات الشكر والامتنان والتقدير والمحبة إلى جميع أساتذتنا  
الأفاضل الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة، ومهدوا لنا طريق العلم.  
إلى الأساتذة الكرام في كلية العلوم الاقتصادية، والتجارية وعلوم التسيير،  
فللنجاح أناس يقدرون معناه، وللإبداع أناس يحصدونه، لذا أقدر جهودكم  
المضنية، فأنت أهل الشكر والتقدير ووجب علي تقديركم، فمن أي أبواب  
الثناء سأدخل، أستاذتي الفاضلة "هرموش إيمان" كنتي كسحابة معطاءة  
سقت الأرض فاخضرت، فأنتي الذي تفضلتي بإشرافكم على هذه الدراسة  
فجزاكم الله عني كل خير، ولكي مني كل الاحترام والتقدير والثناء.

**ملخص:**

تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع تطبيق التسويق الداخلي بأبعاده المتمثلة في ثقافة الخدمة، التفاعل الداخلي، التحفيز، التدريب، ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة العمومية الاستشفائية فرجيوة.

حيث تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام أسلوب دراسة حالة والاعتماد على الاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات، والتي وزعت على عينة من عمال المؤسسة محل الدراسة والبالغ عددها 196 ، كما تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية "spss"، المتضمن مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل الإجابات والآراء المتوصل إليها وكذا اختبار الفرضيات. تم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى وجود تطبيق للتسويق الداخلي في المؤسسة العمومية الاستشفائية فرجيوة، كما توصلنا إلى أن له دور هام في تحقيق الرضا الوظيفي داخل المؤسسة، بناء على هذه النتائج أوصت الدراسة بضرورة إعطاء المؤسسة اهتمام أكبر للموظفين من أجل المحافظة عليهم وتقديم خدمات المؤسسة على أكمل وجه.

**الكلمات المفتاحية:** التسويق الداخلي، الرضا الوظيفي، المؤسسة العمومية الاستشفائية فرجيوة.

**Summary :**

The study aims to shed light on the reality of the application of internal marketing in its dimensions represented in the culture of service, internal interaction, motivation, training, and its role in achieving job satisfaction in the public hospital institution farjiwa.

Where in this study, the descriptive analytical method was relied on and the use of the case study method and the reliance on the form as a main tool for data collection, which was distributed to a sample of 196 works of the institution under study, and the statistical package for social sciences (spss) program was used, which includes a set of methods statistical analysis to analyze the answers and opinions obtained, as well as to test hypotheses.

Through this study, it was concluded that there is an application in the public hospital institution in Virginia, and we also concluded that it has an important role in achieving job satisfaction within the institution, to the fullest.

**Keywords:** internal marketing, job satisfaction, hospital institution in farjiwa.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
I	الآية القرآنية.....
II	شكر وعران.....
IV	ملخص.....
VI	فهرس المحتويات.....
IX	قائمة الجداول.....
XII	قائمة الأشكال.....
XIV	قائمة الملاحق.....
أ	مقدمة.....
	<b>الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة.....</b>
7	تمهيد الفصل.....
8	<b>المبحث الأول: عموميات حول التسويق الداخلي والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما.....</b>
8	المطلب الأول: ماهية التسويق الداخلي.....
16	المطلب الثاني: مفهوم الرضا الوظيفي.....
21	المطلب الثالث: العلاقة بين التسويق الداخلي والرضا الوظيفي.....
25	<b>المبحث الثاني: الدراسات السابقة والدراسة الحالية.....</b>
25	المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بدور التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي.....
26	المطلب الثاني: مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة.....
27	المطلب الثالث: القيمة المضافة.....
28	خلاصة الفصل.....
	<b>الفصل الثاني: دراسة ميدانية حول دور التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي</b>
	<b>بالمؤسسة العمومية الاستشفائية - فرجيوه - ولاية ميلة.....</b>
30	تمهيد الفصل.....
31	<b>المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة وعرض منهجية الدراسة.....</b>
31	المطلب الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة.....

35	المطلب الثاني: عرض منهجية الدراسة.....
42	المبحث الثاني: عرض ومناقشة النتائج.....
42	المطلب الأول: تحليل النتائج.....
47	المطلب الثاني: مناقشة وتفسير النتائج.....
57	خلاصة الفصل.....
59	خاتمة.....
63	قائمة المصادر والمراجع.....
68	الملاحق.....

## قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
02	درجات الموافقة لسلم ليكرت الخماسي.	38
03	الصدق الداخلي لعبارات المحور الأول.	40
04	الصدق الداخلي لعبارات المحور الثاني.	41
05	معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المحاور الكلية.	42
06	معامل الثبات ألفا كرونباخ.	42
07	توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	43
08	توزيع أفراد العينة حسب العمر.	44
09	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.	45
10	توزيع أفراد العينة حسب مدة الخبرة.	46
11	توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمالية.	47
12	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد ثقافة الخدمة.	48
13	يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد التفاعل الداخلي.	49
14	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد التحفيز.	50
15	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد التدريب.	51
16	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المحور الثاني.	52
17	يمثل نموذج الانحدار الخطي البسيط لتأثير التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي.	54
18	يمثل نموذج الانحدار الخطي البسيط لتأثير بعد ثقافة الخدمة في تحقيق الرضا الوظيفي.	55
19	يمثل نموذج الانحدار الخطي البسيط لتأثير بعد التفاعل الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي.	56
20	يمثل نموذج الانحدار الخطي البسيط لتأثير بعد التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي.	57

57	يمثل نموذج الانحدار الخطي البسيط لتأثير بعد التدريب في تحقيق الرضا الوظيفي.	21
----	---	----

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
20	العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي	01
35	الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية فرجيوية	02
43	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	03
44	توزيع أفراد العينة حسب العمر	04
45	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	05
46	توزيع أفراد العينة حسب مدة الخبرة	06
47	توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمالية	07

## قائمة الملاحق

رقم الملحق	العنوان	الصفحة
01	استمارة البحث	67
02	الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية فرجوية	72
03	الصدق الداخلي لعبارات المحور الأول	73
04	الصدق الداخلي لعبارات المحور الثاني	76
05	معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المحاور الكلية	78
06	معامل الثبات ألفا كرونباخ	78
07	نتائج البيانات الشخصية	79
08	تحليل نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية	80
09	نتائج اختبار الفرضيات	82

## مقدمة

أصبحت وظيفة التسويق ليست الوظيفة التي تهتم بتقديم المنتجات للبيع وحسب، ولكنها أيضا الوظيفة التي تهتم بالأفراد العاملين وتعتبرهم زبائن داخليين في سوق داخلي تقدم لهم المنافع والخدمات، وتعمل على رفع قدراتهم ومهاراتهم ومن ثم تحسين مستوى أدائهم.

فباعتبار أن رضا الزبائن الخارجيين يتأثر بالرضا الداخلي للعاملين وخصوصا العاملين الذين لهم احتكاك مباشر مع الزبائن، نجد أن التسويق الداخلي يعد مطلبا أساسيا للتسويق الخارجي الناجح، ويعد قاعدة لترسيخ الموظفين في المنظمة كعملاء لها وضرورة التعامل معهم على أنهم مصدر الأفكار المهمة لعملية تطوير المنتجات الجديدة، باعتبارهم مصدر القدرات الجوهرية التي تمتلكها المنظمة، بالإضافة إلى أن التسويق الداخلي يعد وظيفة إدارية لتحقيق أهداف المنظمة ومن ثم تحقيق الرضا الوظيفي، فكلما تميزت بيئة العمل بالقبول والرضا من العاملين كلما زاد رضاهم الوظيفي، وبالتالي الحصول على أداء أفضل وبالتالي ازدياد ولاء العملاء.

هذا وقد أدركت العديد من المنظمات وخاصة الخدمية منها المنافع التي يمكن أن تحصل عليها من تطبيق مفهوم التسويق الداخلي، فمن خلاله تحصل المنظمة على أفراد عاملين ذوي قدرات ومهارات عالية وقادرين على تحمل المسؤولية وتقديم خدمات ذات مستوى عالي من الجودة إلى الزبائن.

## أولا: إشكالية الدراسة

يعد التسويق الداخلي من أساسيات النجاح للمنظمة لأنه يعكس ثقة الموظف بالإدارة العليا، وعلى هذا الأساس فإن في هذه الدراسة سوف يتم البحث والكشف عن الدور الذي يلعبه التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي، وذلك من خلال تبني أساليب علمية حديثة من أجل رفع مستوى مهارات وقدرات العاملين وزيادة وعيهم وإدراكهم بالدور المنوط في تحقيق أهداف المنظمة وتحسين مستوى أداء، مما ينعكس على الرضا الوظيفي للعاملين، ومن هنا جاءت الإشكالية العامة للبحث على النحو التالي: هل يوجد أثر بين التسويق الداخلي و الرضا الوظيفي في المؤسسة الاستشفائية؟

وتتدرج تحت هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية :

- ما مدى مساهمة بعد ثقافة الخدمة في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة العمومية الاستشفائية فرجوية ؟
- كيف يساهم بعد التفاعل الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة العمومية الاستشفائية فرجوية ؟
- هل يوجد أثر لبعد التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة العمومية الاستشفائية فرجوية ؟
- كيف يؤثر بعد التدريب في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة العمومية الاستشفائية فرجوية ؟

## ثانيا: فرضيات الدراسة

للإجابة على التساؤلات المطروحة ولمعالجة الموضوع تم الاعتماد على مجموعة من الفرضيات.

### الفرضيات الرئيسية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للتسويق الداخلي على تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة العمومية الاستشفائية فرجيوه.

### الفرضية الفرعية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لثقافة الخدمة على تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة العمومية الاستشفائية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للتفاعل الداخلي على تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة العمومية الاستشفائية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للتحفيز على تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة العمومية الاستشفائية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للتدريب على تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة العمومية الاستشفائية.

## ثالثا: أهداف البحث

تسعى الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها :

- معرفة مفهوم كل من التسويق الداخلي والرضا الوظيفي.
- إبراز أهمية التسويق الداخلي ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي.
- معرفة أثر أبعاد التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي.
- محاولة البحث في الفجوة بين الجانب النظري لمفهوم التسويق الداخلي وما يطبق فعليا على أرض الواقع.

## رابعا: أهمية البحث

تتمثل أهمية الدراسة فيما يلي :

- تثمين دور التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي.
- أهمية التسويق الداخلي ومدى مساهمته في نجاح المؤسسة ورضا الموظفين.

- ضرورة الاهتمام بالرضا الوظيفي من خلال إجراءات التسويق الداخلي من أجل تقديم خدمات أفضل.

- معرفة العلاقة بين أبعاد التسويق الداخلي والرضا الوظيفي ومساهمته في تحقيقه.

أما على الصعيد الشخصي فلهذا الموضوع أهمية كبيرة بالنسبة لنا لإثراء معارفنا النظرية في موضوع التسويق الداخلي والرضا الوظيفي، وكذا تمكيننا من الإلمام بمختلف الخطوات المنهجية المعتمدة في إعداد الدراسات الميدانية.

#### خامسا: أسباب اختيار الموضوع للدراسة

تم اختيار هذه الدراسة لمجموعة من الأسباب وهي:

- محاولة معرفة علاقة التسويق الداخلي بالرضا الوظيفي.

- محاولة إسقاط الدراسة النظرية على الجانب التطبيقي لاستخلاص النتائج والمساهمة في حل المشكلات.

#### سادسا: حدود الدراسة

تحدد الدراسة إلى الجوانب التالية :

**الحدود البشرية:** أنجزت الدراسة الميدانية على عينة من عمال المؤسسة العمومية الاستشفائية فرجيوه.

**الحدود الموضوعية:** تناولت الدراسة دور التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي المستشفى محل الدراسة وما مدى تطبيقها للتسويق الداخلي ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي.

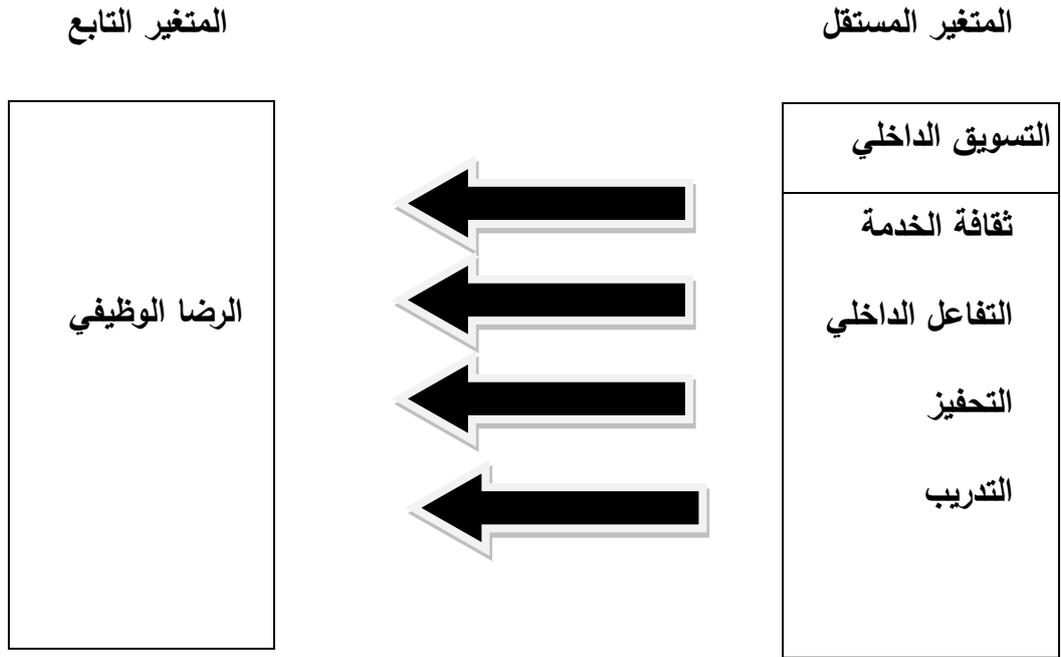
**الحدود الزمانية:** تم انجاز هذا البحث في الفصل الثاني للسنة الجامعية 2020-2021.

**الحدود المكانية:** مستشفى فرجيوه لولاية ميلة.

#### سابعا: نموذج الدراسة

لغرض تحقيق أهداف البحث تم صياغة مخطط فرضي لطبيعة العلاقة بين متغيري البحث كما هو مبين

في الشكل التالي :



### ثامنا: منهج الدراسة

من أجل دراسة جوانب هذا الموضوع تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في عرض الأفكار النظرية وشرح وتحليل وتفسير هذه الأفكار المتعلقة بمتغيرات الدراسة المتمثلة في التسويق الداخلي والرضا الوظيفي.

بالإضافة إلى الاعتماد على أسلوب دراسة حالة وعلى مجموعة من النماذج الإحصائية في تحليل المعطيات والنتائج المتحصل عليها ميدانيا من خلال القيام بدراسة ميدانية على المؤسسة الاستشفائية فرجيوه والتي تم فيها الاعتماد على الاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات والتي وزعت على عينة من عمال المؤسسة محل الدراسة.

### تاسعا: صعوبات الدراسة

واجهتنا عدة صعوبات أثناء إعداد هذه الرسالة تتمثل في :

- صعوبة الحصول على مؤسسة لتطبيق هذه الدراسة.
- عدم فهم المقصود من دراستنا عند محاولة إسقاطها على أرض الواقع في المؤسسة محل الدراسة.
- صعوبة إقناع الموظفين في ملئ الاستبيان.
- طول مدة وصعوبة استرجاع الاستبيانات الموزعة على العاملين كونهم غير متفرغين للوقت من أجل ملئ الاستبيان وتحفظهم له.

## عاشرا: هيكل الدراسة

لمعالجة هذا الموضوع تم تقسيم هذه الدراسة إلى قسمين: قسم نظري وتطبيقي يضم كل منهما فصل واحد حيث اشتمل الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة.

والذي يتضمن مبحثين فقد تم تقديم في المبحث الأول: عموميات حول التسويق الداخلي والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما, أما المبحث الثاني: الدراسات السابقة والدراسة الحالية.

أما فيما يخص الفصل الثاني فتناولنا الدراسة الميدانية وهي دراسة حالة بالمؤسسة الاستشفائية فرجوية , حيث تضمن المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة وعرض منهجية الدراسة, أما المبحث الثاني: فخصص لعرض ومناقشة النتائج.

## تمهيد الفصل

أحدى التطورات العامة التي طرأت على عصرنا، هي ترقية مكانة وظيفة الموارد البشرية إلى شريك استراتيجي يساهم في خلق القيمة للمنظمة، نتيجة الدور الذي يلعبه المورد البشري، كمصدر أساسي للتميز والتفوق، وكمسير لصناعة المستقبل في ظل محيط يتميز بالتعقيد واللايقين، مما دفع مسيرها إلى البحث عن الأدوات الملائمة، لتحسين وتطوير العلاقة بين المنظمة والفرد الذي أصبح أكثر تطلبا وتقلبا وحرصا على جودة الحياة المهنية، لذا ظهر مفهوم تسويقي حديث يهتم بالعاملين داخل المنظمة سمي بالتسويق الداخلي هذا الأخير يعد من أهم المؤشرات التي تحدد نجاعة وفعالية الموارد البشرية داخل المنظمة، وأيضا يعتبر من أهم ما يجب إثارته والعمل على تحقيقه إذا ما أردنا الرفع من مستوى أداء الأفراد، لأنه يعتبر القوة المحركة للقدرات والمهارات. ولذلك تم التوجه إلى محاولة الجمع بين الأفكار والمفاهيم التي تكون لازمة لتقديم الموضوع في شكل يساهم في بناء الإطار الشامل لموضوع البحث، وعلى أسس متوازنة، وذلك من خلال التعرض إلى النقاط التالية:

- ماهية التسويق الداخلي.
- عموميات حول الرضا الوظيفي.
- العلاقة بين التسويق الداخلي والرضا الوظيفي.
- الدراسة السابقة والقيمة المضافة.

## المبحث الأول: عموميات حول التسويق الداخلي والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما.

يعتبر المورد البشري العنصر الأساسي داخل المنظمة، وللاهتمام بهذا المورد كان يلزم التوجه إلى توظيف المقاربة التسويقية عند ممارسة مهام وظيفة الموارد البشرية، خاصة بعدما توسع مفهوم التسويق بالعلاقات ليشمل كل العلاقات التبادلية التي تقدم المنفعة للمنظمة بما فيها العاملين.

### المطلب الأول: ماهية التسويق الداخلي.

قبل التطرق لموضوع التسويق الداخلي ومختلف عناصره لا بد من التعريف أولاً بالتسويق.

#### أولاً-التسويق:

لقد اختلفت تعريفات التسويق باختلاف وجهات نظر الدارسين له، فليس هناك تعريف واحد للتسويق متفق عليه لذلك فإن إعطاء عدة أمثلة عن التعارف المعروفة للتسويق يعد أمراً ضرورياً للإحاطة به.<sup>1</sup>

حيث عرفه " winer " على أنه فهم حاجات الزبائن ومتطلباتهم وتقديم المنتجات التي تلبى احتياجاتهم، كما يرى " Blois " أن التسويق نشاط إنساني يهدف إلى إشباع حاجات الزبائن ورغباتهم من خلال عمليات التبادل.<sup>2</sup>

يعرف " philipkotler " التسويق بمفهوم بسيط هو: نشاط إنساني موجه لإشباع الحاجات والرغبات من خلال عمليات التبادل.<sup>3</sup>

" الجمعية الأمريكية للتسويق (AMA) " تحدد مفهوم التسويق: بأنه مفهوم يستوجب تخطيط ووضع قيد التنفيذ و الدراسة مجموعة من العوامل: خلق المنتج، التسعيرة، الترويج، التوزيع لفكرة منتج أو خدمة تسعى إلى إرضاء رغبات الجماعات و كذا الافراد.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - فريد كوتلر، 2012م، مدخل لتسويق، الطبعة الأولى، دار كنوز للمعرفة العلمية لنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ص15.

<sup>2</sup> - علاء فرحان طالب، 2013، ادارة التسويق، منظور فكري معاصر، الطبعة العربية، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص76.

<sup>3</sup> - زكرياء أحمد عزام وآخرون، 2008، مبادئ التسويق الحديثين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ص29.

<sup>4</sup> - سمر توفيق محمود صبره، 2013، مبادئ التسويق مدخل معاصر، الطبعة الأولى، دار الإعصار العلمي للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ص10.

وبين " mecarti " إن التسويق: هو العملية الاجتماعية التي توجه التدفق الاقتصادي من المنتجات والخدمات، من المنتج إلى المستهلك بطريقة تحقق التوافق بين العرض و الطلب وتؤدي إلى تحقيق أهداف المجتمع.<sup>1</sup>

يعرف التسويق على أنه عملية اجتماعية وإدارية يحصل من خلاله الأفراد والجماعات على احتياجاتهم ورغباتهم، من خلال خلق وتقديم وتبادل المنتجات ذات القيمة مع الآخرين داخل الدولة الواحدة، أما التعريف الأكثر شمولاً للتسويق فهو كل الأنشطة التي تم تصميمها لخلق وتسهيل أية عمليات تبادلية هادفة لإشباع الحاجات والرغبات الإنسانية.<sup>2</sup>

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن التسويق يمثل نظاماً متكاملًا يتكون من مجموعة من الأنشطة والجهود التي تسمح بتدفق السلع والخدمات والأفكار والتي تؤدي إلى إشباع حاجات ورغبات الأفراد والمنشآت وذلك من خلال عملية التبادل والتي تحقق أهداف جميع الأطراف.

### ثانياً- التسويق الداخلي

هناك العديد من المحاولات والأفكار لتقديم تعريف التسويق الداخلي، حيث يرى البعض أن أول ظهور لهذا المفهوم كان مع بداية الخمسينات بواسطة مديري الجودة اليابانية، وهو ينظر للأنشطة التي يؤديها العاملون على أنهم منتجات داخلية، وأن المنظمة يجب أن تركز اهتمامها على احتياجات العاملين وتحاول إشباعها من خلال الأنشطة التي يؤديها الأفراد لكي تضمن القوى العاملة ذات كفاءة عالية تساهم في إرضاء المستفيدين، غير أن أدبيات علم التسويق الداخلي تؤكد أن تبلور هذا المفهوم كان مع نهاية السبعينات وبداية الثمانينات.

### 1- مفهوم التسويق الداخلي

عرف التسويق الداخلي بأنه نشاط رئيس يهدف إلى تطوير معرفة كل من العملاء الداخليين والخارجيين وإزالة المعوقات الوظيفية لزيادة الفعالية التنظيمية، كذلك عرف بأنه أحد أشكال التسويق داخل المنظمة، والذي يركز على جذب انتباه العاملين لأداء الأنشطة الداخلية التي هي بحاجة إلى تغيير لتحسين أداء التسويق الخارجي.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - إياد عبد الفتاح النصور، 2012، استراتيجيات التسويق، مدخل نظري وكمي، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص21.

<sup>2</sup> - علي فلاح الزعبي، 2013، التسويق السياحي والفندقي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ص37.

<sup>3</sup> - عطا الله عزات أبوعودة، 2014م، واقع التسويق الداخلي في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) وأثره على جودة الخدمات المقدمة قطاع غزة، قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية-غزة، عمادة الدراسات العليا، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، ص12.

يعتبر بيري التسويق الداخلي على أنه: تطبيق سياسات التسويق على العاملين في المؤسسة، وبالتالي تتطلب اختيار الأفراد ذوي الكفاءات العالية من سوق العمل والمحافظة عليهم من أجل القيام بأداء أدوارهم بشكل تام.<sup>1</sup>

أما كوتلر فعرف التسويق الداخلي على أنه: العمل الذي تقوم به المنظمة لتدريب وتحفيز زبائنها الداخليين، وعلى الأخص أولئك الموظفين الذين يحتكون مع الزبائن بشكل مباشر، ودعم الخدمة من أجل العمل كفريق لتحقيق رضا وإشباع الزبائن.<sup>2</sup>

ويرى كل من جونسون وسيموير التسويق الداخلي على أنه: ذلك النشاط الذي يقوم بخلق بيئة داخلية تقوم على تدعيم وغرس مفهوم التوجه بالمستهلك بين الأفراد والعاملين.

كما قام جونسون وآخرون بتعريف التسويق الداخلي على أنه: الجهود التي يجب على الشركة القيام بها اتجاه جميع أعضائها، بغرض إيجاد الفهم الكامل لرسالة الشركة وأهدافها على أن يتم ذلك من خلال التدريب والتحفيز والتقييم بغرض انجاز وتحقيق الأهداف المرغوبة.

أما جورج فقد عرف التسويق الداخلي على أنه: الفلسفة الخاصة بكيفية ادارة الموارد البشرية داخل المنظمة من خلال رؤية تسويقية.<sup>3</sup>

ومما سبق يمكننا القول أن التسويق الداخلي: عملية مبادلة داخلية بين المنظمة ومجموعة الموظفين العاملين بها، بحيث يعتبر نشاط يركز على القوى العاملة داخل المنظمة والهدف منه هو إيصال رسالة المنظمة الخدمية وأهدافها للعاملين بغية تحقيقها.

كما أن للتسويق الداخلي خصائص وميزات مستمدة من تكامل تطبيقات ادارة الموارد البشرية والإدارة التسويقية، والتي يمكن توضيحها فيما يلي:<sup>4</sup>

- التسويق الداخلي عموما هو ليس أنشطة منفصلة، ولكنها مضمنة بالجودة الأولية لبرامج خدمة الزبون والاستراتيجيات والأعمال الكلية، حيث يشكل هيكل الأنشطة المرافقة ويعد هيكل تمهيدي للنشاط التسويق الخارجي.

<sup>1</sup>-عمورات أعراب، 2018-2019، دور التسويق الداخلي في تعزيز المكانة الذهنية للخدمات البنكية، دراسة مقارنة بين بعض البنوك الجزائرية والأجنبية في السوق الجزائرية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية، جامعة فرحات عباس-سطيف1- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، ص04.

<sup>2</sup>-نظام موسى سويدان، عبد المجيد البراوري، 2008، ادارة التسويق في المنظمات غير الربحية، الطبعة الأولى، دار حامد للتوزيع والنشر، عمان، الأردن، ص57.

<sup>3</sup>- محمد عبد العظيم أبو النجا، 2008، التسويق المتقدم، كلية التجارة، الدار الجامعية - الإسكندرية، ص152.

<sup>4</sup>- أيمن عبد الله محمد أبو بكر، 2015، أثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا العاملين، دراسة حالة بنك أبو ظبي الإسلامي - الإمارات - فر ع مدينة العين، المجلد16، العدد1، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة أبو ظبي، الامارات، ص82.

- الاتصالات هي النقطة الحاسمة لنجاح التسويق الداخلي، كما له دور حاسم في اكتساب الميزة التنافسية وفي تقليص الصراع داخل نطاق الكادر الوظيفي للمنظمة.
- يعد التسويق الداخلي عملية اختيارية تقود العاملين للحصول على نتائج جيدة، ويستخدم في تيسير روح الإبداع.
- يكون التسويق أكثر نجاحا عندما يكون الالتزام عالي عند مستويات العليا في الإدارة، وكذلك يلتزم به كافة العاملين ويكون أسلوب الإدارة المفتوحة هو الأسلوب السائد.

## 2- أهمية وأهداف التسويق الداخلي

### 2-1- أهمية التسويق الداخلي

يكتسي التسويق الداخلي أهمية بالغة في إشباع حاجات ورغبات الأفراد العاملين، وتحقيق أهداف المنظمة، كونه يعمل على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وتوفير مناخ تنظيمي وبيئة داخلية تدعم الروح المعنوية وتنمي السلوكيات الايجابية لدى الأفراد اتجاه المنظمة، وفيما يلي توضيح لأهمية التسويق الداخلي للمنظمة والأفراد العاملين

- يعد التسويق الداخلي طريقة إدارية يهدف للوصول إلى الزبائن، من خلال تطوير وتحفيز أفراد المنظمة بالقيام بمهامهم على أكمل وجه أثناء الاتصال بالزبائن، وتطبيق فلسفة الجودة ورضا الزبائن.<sup>1</sup>
- يعد التسويق الداخلي تبني ودعم أساليب التسويق الداخلي في المنظمة هو السبيل الذي تعبر منه المنظمة إلى أسواقها الخارجية، والأداة التي تعزز من خلالها موقعا تنافسيا في هذه الأسواق، وهذا ما ينعكس إيجابا على أداء وربحية المنظمة وأهدافها المسطرة.
- كما يكتسي التسويق الداخلي أهميته بالنسبة للمنظمة انطلاقا من ثلاثة محاور تتمثل في ادارة التغيير وبناء الصورة العامة وإستراتيجية المنظمة.<sup>2</sup>

### 2-2- أهداف التسويق الداخلي

بصفة عامة يهدف التسويق الداخلي إلى تحقيق الأتي<sup>3</sup>:

- مساعدة العاملين على فهم واستيعاب رسالة المنظمة وأهدافها ونظام وأساليب العمل المطبقة داخل المنظمة.
- تحفيز العاملين وإثارة دافعيتهم نحو انجاز وظائفهم بكفاءة، وتغيير مواقفهم وسلوكياتهم تجاه الزبائن.
- اكتساب التزام الموظفين اتجاه خطط واستراتيجيات وثقافة المنظمة.
- ادارة التغييرات للانتقال من الطريقة التي اعتدنا العمل بها إلى العمل بالطريقة التي نحقق بها النجاح.

<sup>1</sup> - صالح عمر الكرامة الجريري، 2006، أثر التسويق الداخلي وجودة الخدمة على رضا الزبائن: دراسة تطبيقية لعينة من المصارف اليمنية، أطروحة دكتوراه، تخصص ادارة أعمال، جامعة دمشق، سوريا، ص55.

<sup>2</sup> - هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، ص343.

<sup>3</sup> - محمد فريد الصحن، 2002، قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، ص408.

- يعمل على المساعدة في بناء ثقافة تنظيمية تركز على خدمة الزبون وجودة الخدمة، وبذلك فهو يؤدي إلى الحفاظ على معايير الجودة في تسليم الخدمات .  
ويشير بعض الباحثين إلى أن أهداف التسويق الداخلي لها مستويان استراتيجي وتكتيكي، فعلى الصعيد الاستراتيجي يهدف التسويق الداخلي إلى خلق بيئة تنظيمية يسودها الوعي والإدراك بأهمية خدمة الزبائن والجهود الموجهة اتجاههم، أما الأهداف على المستوى التكتيكي فهي تكمن في تنمية الاتجاه الايجابي في التعامل مع الزبائن، ويعبر عن ذلك كرونروس بقوله "بيع الخدمات والخدمات المساعدة إلى الموظفين، من خلال الجهود التسويقية داخل المنظمة، وهو يقصد بذلك أن مفتاح النجاح في السوق الخارجي وتحقيق أهداف المنظمة يقتضي حتما النجاح في السوق الداخلي.

### 3- مبادئ ومرتكزات التسويق الداخلي

#### 3-1- مبادئ التسويق الداخلي

يختصر Jones مبادئ التسويق الداخلي كما يلي<sup>1</sup> :

- الأفراد هم السوق الأول لخدمات الشركة.
- ضمان موظفين يدركون لماذا يجب أن ينجزوا المتوقع منهم.
- يجب أن يقبل الموظفون شروط أداء الخدمات في الشركة.
- ضرورة توفر قنوات داخلية لتبادل المعلومات.
- الحاجة إلى البيع الشخصي.

#### 3-2- مرتكزات التسويق الداخلي

يستند مفهوم التسويق الداخلي على الاهتمام بالعنصر البشري داخل المنظمة لأنها حجز الزاوية في نجاح المنظمات في ظل المنافسة القوية الراهنة، وهو يرتكز على عمليتين أساسيتين هما<sup>2</sup> :

- **تسيير الاتجاهات:** أي توجيه كافة العاملين نحو المنظمة وأهدافها ونشر الفكر الخاص بالتعامل مع الزبائن ونشر الفكر التسويقي داخل المنظمة.
- **تسيير الاتصالات:** وهي تعني ضمان وجود نظام جيد للاتصال بين المستويات التسييرية المختلفة، وضمان تدفق المعلومات التي تمكنهم من انجاز الأعمال المطلوبة منهم وخاصة تلك الوظائف ذات الصلة المباشرة بالزبائن.

<sup>1</sup>-أظي جوهرة، 2014، أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة دراسة حالة مجموعة من الفنادق الجزائرية، أطروحة دكتوراه، تخصص

ادارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص85 .

<sup>2</sup>-بويكر عباسي، 2009، دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات الفندقية، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الفندقية بولاية ورقلة، مذكرة

مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، ص15.

## 4 أبعاد التسويق الداخلي

يمكن إبراز أبعاد التسويق الداخلي في النقاط التالية:

- **ثقافة الخدمة:** يقصد بثقافة الخدمة كل التقاليد والقيم والأعراف والخصائص التي تشكل الأجواء العامة للخدمة وتؤثر في العاملين، فللمنظمات ثقافة داخلية تؤثر في العاملين وتشكل شخصياتهم وقيمهم واتجاهاتهم، ويرتبط نجاح التسويق الداخلي في المنظمات بترسيخ ثقافة الخدمة التي توفر المناخ الملائم للتطبيق، ويكون ترسيخ ثقافة الخدمة التي تدعم التسويق الداخلي لدى العاملين من خلال استخدام اللامركزية في العمل حيث تتيح للعاملين اتخاذ ما يلزم من القرارات عند تقديمهم للخدمات، كذلك في تحديد القواعد والسلوكيات والمسؤوليات المطلوبة في العمل وأيضا درجة العلاقة بين الإدارة والعاملين من جهة والعلاقات بين العاملين من جهة أخرى، ويشيع حاليا هدف التمكين أي تأكيد ثقافة الخدمة على تمكين العاملين وجعلهم يمتلكون الاستعداد للتصرف واتخاذ القرارات والمبادرة عوضا عن أن يكونوا ضعفا ينتظرون توجيهات الإدارة وينصاعون لها، بل أصبح بعض الكتاب يتكلمون عن ثقافة تجعل الفرد يدير نفسه عوضا أن يديره شخصا آخر وهذا الاتجاه سيتصاعد بسبب التغيرات الاجتماعية الحاصلة.<sup>1</sup>

إن الثقافة القوية تساعد العامل على معرفة الهدف الذي تريد المنظمة الوصول إلى تحقيق هذا الهدف، ففي هذه الحالة تستطيع ادارة المنظمة تحقيق أهدافها من خلال التعاون والتنسيق بينهما وبين جميع العاملين في جميع المستويات الإدارية، وتأسيسا على ما تقدم نستطيع القول بأن المنظمة التي تمتلك ثقافة خدمية قوية فإنها تؤثر ايجابيا في سلوك الأفراد العاملين ومن ثم على التسويق الداخلي، ومن جهة أخرى فان المنظمة التي تمتلك ثقافة ضعيفة أي لا يوجد لديها الا القليل من القيم وقواعد السلوك المشتركة سوف تؤثر سلبا على التسويق الداخلي في المنظمة.<sup>2</sup>

- **التفاعل الداخلي (الاتصال الداخلي):** هو مجموع المبادئ والتطبيقات التي تهدف إلى تشجيع سلوك الاستماع، وتسهيل تمرير ونشر المعلومات، وتسهيل العمل الجماعي المشترك، وترقية قيم المنظمة، من أجل تحسين الفعالية الفردية والجماعية فيها، فهو يمثل وسيلة للتعريف بأهداف وقرارات المنظمة، وتوضيحها لجميع العاملين، وتوزيع العمل وحل مشكلاته وتتبع المجهودات، ومن أهم أبعاد الاتصال الداخلي: السرعة، الوضوح، التنوع.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>- درمان سليمان، صادق. حسان، ثابت جاسم، 2007، أثر إجراءات إستراتيجية التسويق في أداء العاملين، جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد، ص52.

<sup>2</sup>- حميد عبد النبي الطائي، 2006، التسويق السياحي مدخل استراتيجي، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ص374.

<sup>3</sup>- خطابت أمينة، لخلف عثمان، 2019، أثر تطبيق التسويق الداخلي في المنظمات السياحية على جودة الخدمات السياحية في الجزائر، دراسة على عينة من موظفي وضيوف الفنادق الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المجلد12، العدد02، ص234.

- **التدريب:** عرف كوتلر التدريب على أنه العملية التي من خلالها يزود العاملين بالمعرفة أو المهارة لأداء وتنفيذ عمل معين.<sup>1</sup> فهو عملية تعلم يكتسب فيها الأفراد مهارات ومعارف تساعدهم في بلوغ الأهداف.<sup>2</sup>

يتم التدريب الداخلي من خلال وضع برامج تدريب العاملين داخل المنظمة تركز على أمور تتعلق بالمهارات الشخصية التي تدعم رضا الزبون، كما يجب تزويد العاملين بنسخ من التعليمات والتوصيات عن كيفية التعامل مع الزبائن، وقد أكد جوران Juran على ضرورة أن تعمل المنظمات على تطوير برامج تدريبية مكثفة لتتقيد وزيادة معرفة جميع العاملين في المنظمة، ابتداء من أعلى درجة في السلم الإداري إلى آخر عامل لكي تضمن المنظمة نجاح إدارة الجودة الشاملة، والتمكين كذلك عملية تعديل ايجابي لسلوك العاملين مهنيًا أو وظيفيًا لغرض إكسابه مهارات ومعارف لأداء عمله وتعديل مواقفه لصالح رضا الزبون، ويرى بعضهم أن التدريب جهد مخطط ومنظم هادف إلى إكساب العاملين معارف جديدة أو إنعاش معارف قديمة ومهارات جديدة وتغيير و بناء اتجاهات لدى العاملين.<sup>3</sup>

ويعتبر التدريب أكثر الاستثمارات التي تدر عائداً على المنظمة في الأجل الطويل، وهو المسؤول عن أحداث توازن بين الأفراد ووظيفتهم عن طريق اكتسابه معلومات التي تعينه على أداء عمله على أكمل وجه وتزويده بالمعلومات، بالإضافة إلى اكتسابه مهارات جديدة وتعديل اتجاهات وتحسين سلوكه الوظيفي.<sup>4</sup>

- **التحفيز:** إن التحفيز يعبر عن العلاقة الإنسانية ما بين العاملين والإدارة لأنه يعبر عن وجهة نظر الإدارة بأداء العاملين وتقييمهم، إن العاملين يسعون دائماً إلى الحصول على الثناء والتحفيز ويعتقدون باستمرار بأنهم يقومون بما يجب ويأتي تحفيز الإدارة لهم تجسيدا لهذا الشعور سواء كان التحفيز مادي أو معنوي مما يشجعهم على المثابرة والعمل، إن العاملين لهم دوافع وحاجات تحركهم وتدفعهم نحو القيام بالأعمال، وهذه الدوافع يجب أن تلبي لكي يحقق العاملون الاستقرار النفسي والوظيفي ويشعرون بالانتماء إلى المؤسسة التي يعملون بها، لذلك على المسؤولين أن يعززوا السلوك الايجابي للعاملين من خلال عملية التحفيز.<sup>5</sup>

<sup>1</sup>- محمد الصيرفي، 2007، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الأردن، عمان، ص159.

<sup>2</sup>- حنا نصر الله، 2007، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ص210.

<sup>3</sup>- علاء عبد الكريم، هادي البلداوي، منى عبد الحسين الزهيري، 2019، التسويق الداخلي وأثره في الرضا الوظيفي، بحث تطبيقي في شركات التأمين العراقية العامة، المعهد العالي للدراسات المالية والمحاسبية، المجلد الثاني، العدد الأول، مايس، ص30.

<sup>4</sup>- (مصطفى كامل(1994): إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ص303.

<sup>5</sup>- بودي عبد القادر، بنجيمة نصيرة، أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي، دراسة تطبيقية على مستوى الصندوق الوطني للتقاعد - وكالة بشار - مجلة الابتكار والتسويق، المجلد 5، العدد1، ص 197.

## 6- عوامل نجاح ومعيقات التسويق الداخلي

## 6-1- عوامل نجاح التسويق الداخلي

من أجل ضمان نجاح برامج التسويق الداخلي هناك قاعدتان أساسيتان يتطلب أخذها بعين الاعتبار هما<sup>1</sup>:

**أولاً:** إن العمل الذي تسوده روح الفريق الواحد له مساهمة فعالة في دعم برامج التسويق الداخلي، فالتعاون بين أفراد المؤسسة أمر ضروري وبخاصة في المؤسسات التي تتميز بمستويات عالية وتفاعل مباشر مع الزبائن.

**ثانياً:** كل موظف يقوم بدور مزدوج في مؤسسات الخدمة، فهو مجهز الخدمة للزبون ومقدمها، ولتعزيز رضا الزبائن يتطلب من كل فرد في المؤسسة تزويد زملائه بخدمة ممتازة لضمان وصول الخدمة المقدمة للزبائن بجودة عالية.

- ويمكن أن تكون فلسفة التسويق الداخلي أكثر فعالية وذلك إذا قدمت أكثر من أنها إستراتيجية قصيرة المدى بل يجب أن تندمج في معتقدات وقيم المؤسسات خاصة الخدمية منها.
- كما أن التطبيق الناجح لبرامج التسويق الداخلي يترجم إلى مواقف وسلوكيات ايجابية من قبل الموظفين تنعكس على ولائهم التنظيمي والتزامهم بتحقيق أهدافها.
- يقول **rijkxen Gillemo** ليس غريباً أن نفترض أن ثقافة الدولة قد تؤثر على طريقة تبني التسويق الداخلي وممارسته.
- فالثقافة تؤثر الاتصال الداخلي بين الموظفين، التفاوض، التعاون والتكامل.

## 6-2- معيقات التسويق الداخلي

ذكر **Bannon** أن هناك عوائق تواجه تطبيق التسويق الداخلي، ترتبط عادة بالثقافة والمواقف المعتمدة، إذ يصنفها إلى ثلاث مستويات وهي<sup>2</sup>:

- العوائق المفهومية:** مفهوم التسويق الداخلي قد لا يكون مقبولاً من قبل الموظفين والإدارة.
- عوائق الأفراد:** الأهداف المتوقعة من تطبيق المفهوم المتحقق.
- قضايا تكتيكية:** مثل آليات التغيير، تحليل التكلفة/ العائد، إدراك المهارات والمحيط المحلي.
- عدم وجود مهارات إدارية في التعامل مع الموظفين.
- ضعف فلسفة التسويق الداخلي.

<sup>1</sup> - أظني جوهرية، مرجع سبق ذكره، ص 99-100.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 105.

- التصادم بين الأقسام والأفراد.
- طبيعة الهيكل التنظيمي غير مرن والممارسات البيروقراطية للقادة.
- افتقاد المنظمات لفلسفة يمكن أن تسهل من تطبيق استراتيجيات التسويق الداخلي.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: مفهوم الرضا الوظيفي

يعتبر موضوع الرضا الوظيفي أو الرضا عن العمل من أحد أكثر المواضيع بحثاً في مجال علم النفس، المتعلق بمجال العمل والمنظمات وحتى بعمل الإدارة، ويمثل الرضا إدراك العلاقة بين ما ينتظره الفرد من عمله وما يمنحه له عمله، ويعبر عن المواقف العامة للموظف حول مدى حبه أو كرهه لوظيفته، ويتعلق بشكل عام بالطريقة التي يشعر بها الأفراد نحو عملهم ومختلف أبعاده. فقد يرغب الأفراد أن تكون لهم بيئة معينة، وقد يرغب البعض الآخر في العمل مع مشرف جيد، في حين قد يسعى البعض للحصول على بعض الامتيازات كالتعويض المالي والتعارف، وهذه الأمور كلها أو بعضها قد تساهم في جلب الرضا.

وينظر عادة للرضا الوظيفي على أنه موقف مرتبط بالعمل مع وجود ظروف أولية من المحتمل أن تؤدي إلى تحقيقه، مثل الاستقلالية والأجور، ونتائج متوقعة ناجمة عنه، مثل التغيب والأداء الوظيفي، ويمكن أن ينظر إليه على أنه تجميع معقد من الإدراك - المعتقدات، والمعارف والعواطف - المشاعر والأحاسيس.<sup>2</sup>

### 1- تعريف الرضا الوظيفي

من الصعب إيجاد تعريف متفق عليه بين الباحثين والمفكرين للرضا الوظيفي نظراً لكونه ظاهرة نفسية مرتبطة بالإنسان، الذي يتصف بأنه مخلوق ذو طبيعة نفسية معقدة لديها حاجات ورغبات متعددة ومتغيرة من وقت لآخر، وقد انعكس هذا كله على ظهور العديد من التعريفات التي أعطيت للرضا الوظيفي.

- يعرف " ايدوينلوك " الرضا الوظيفي بأنها: الحالة العاطفية الايجابية الناتجة عن تقييم الفرد لوظيفتها أو ما يحصل عليه من تلك الوظيفة، نلاحظ أن هذا التعريف يرى بأن الرضا الوظيفي يتحقق في الحالة التي يخرج فيها الفرد بتقييم ايجابي، وما يعاب عليه هو أنه لم يحدد لنا ما هو الشيء الذي يتم تقييمه.<sup>3</sup>

- أما " هوبوك " فعرف الرضا الوظيفي على أنه: عبارة عن مجموعة الاهتمام بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تسهم متضافرة في خلق الوضع الذي يرضى به الفرد.<sup>4</sup>

<sup>2</sup>-نوغي فتيحة، 2014-2015، أثر الرواتب على الرضا الوظيفي والرضا عن التعويضات والحفز الذاتي لأساتذة التعليم العالي، دراسة ميدانية بجامعة فرحات عباس سطيف، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تسيير مؤسسات، ص 62.

<sup>3</sup>-صلاح الدين، 2001، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الجامعية للطباعة والنشر، ص 211.

<sup>4</sup>- محمد سعيد أنور سلطان، 2004، السلوك التنظيمي، قسم ادارة الأعمال كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، ص 195.

- أما " سترونج " فيرى بأن الرضا عن العمل هو: حصيلة العوامل المتعلقة بالعمل والتي تجعل الفرد محبا له ومقبلا عليه في بدء يومه دون أية عاقبة.<sup>1</sup>

الرضا الوظيفي هو: ذلك الحماس لدى العمال نحو العمل الذي ينبع من قوة داخلية قائمة على شعور داخلي لدى العامل، حيث يمكن إرجاع هذا الشعور إلى ثلاث جهات: العالقة بين العامل وعمله، وموقفه من عمله، والعلاقة بين العامل والإدارة، والعلاقة بين العامل وزملائه.<sup>2</sup>

ويعرف الرضا الوظيفي بأنه: حالة عاطفية انفعالية ايجابية أو سارة ناشئة عن عمل الفرد أو تجربته العلمية.<sup>3</sup>

ويعرف أيضا: مشاعر واتجاهات الفرد نحو عمله حيث يؤدي الرضا إلى شعور الفرد بالسعادة، ويؤدي عدم الرضا إلى نقصان الرغبة في العمل.<sup>4</sup>

كما عرف بأنه: الاستجابات النفسية السلبية أو الايجابية الصادرة عن العاملين اتجاه جوانب عديدة مثل الأجور التي يتقاضاها العاملون، أو مدى رضاهم عن مهامهم ومسؤولياتهم أو علاقاتهم برؤسائهم أو زملائهم، كما يمكن تعريفه على نحو مختصر بأنه قدرة الوظيفة التي يشغلها الموظف على تحقيق حاجته المختلفة و إشباعها.<sup>5</sup>

يعتقد " بورتروولر " بأن الرضا الوظيفي هو: أحد المتغيرات الناتجة عن مدى قصور المكافآت الفعلية في مقابل إدراك الشخص لعدالة مستوى المكافأة، فالموظف يكون راضيا عندما تقابل المكافأة إدراكه لعدالة المكافأة أي توقعاته.<sup>6</sup>

ويمكن أن نستخلص من التعريفات السابقة أنه يوجد تعريف محدد أو مفهوم متفق عليه لمعنى الرضا الوظيفي، وأنه مازال موضوع جدل ونقاش كبيرين، وهذا راجع إلى تعدد الكتابات وتناوله من أكثر من وجهة اختصاص، يحاول كل منهم إن يستحدث ويطور لنفسه مفهوم معين يقوده إلى تحقيق أهداف البحث، الا أن هذا لا يمنعي من محاولة تقديم تعريف إجرائي للرضا الوظيفي يتمثل في أنه مجموعة من المشاعر

<sup>1</sup>-محمد سعيد أنور سلطان، 2003، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، مصر، ص196.

<sup>2</sup>- سالم تيسير الشرايدة، 2008، الرضا الوظيفي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ص63.

<sup>3</sup>-حسين حريم ، 2013، ادارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر وتوزيع، الأردن، عمان، ص387.

<sup>4</sup>- ضرار عبد الحميد التوم العتيبي، 2016، دراسة وتحليل العوامل المؤثرة على مستوى الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد ، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة- جامعة الأزهر، العدد التاسع، يناير، ص133.

<sup>5</sup>- أمل إبراهيم، أحمد الحاج عبد وهاني الضمور: أثر تطبيق التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي لموظفي المبيعات في مجموعة الاتصالات الأردنية، المجلة الأردنية في ادارة الأعمال، المجلد 6، العدد1.

<sup>6</sup>- محمد أحمد سليمان، سوسن عيد الفتاح وهب، 2012، الرضا والولاء الوظيفي، قيم وأخلاقيات الأعمال، الطبعة الأولى، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، ص146.

والاتجاهات التي يحملها الفرد نحو مهنته التي يشغلها في الوقت الراهن وقد تكون هذه المشاعر و الاتجاهات السائدة إما ايجابية أو سلبية، كما أنها قد تكون موجهة نحو العمل بصفة عامة أو موجهة نحو جوانب محددة منه فقط ممن عمل الفرد في المنظمة.

### خصائص الرضا الوظيفي

يمكن أن نحدد أهم خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي<sup>1</sup>:

- **تعدد مفاهيم طرق القياس:** أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف وجهات نظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم وأرضياتهم التي يقفون عليها.
- **النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي:** غالبا ما ينظر إلى أن الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي فان ما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر فلإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر وقد انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدم.
- **الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني:** نظرا لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني، تتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة إلى أخرى وبالتالي تظهر نتائج مناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات.
- **الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول:** يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة من تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل وعم إشباع الحاجات والرغبات والطموحات، ويؤدي هذا الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل.
- **للرضا عن العمل ارتباك بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي:** حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته ويستند هذا التقرير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الطريقة التي يقدمها للعمل وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات.
- **رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلا على رضاه عن العناصر الأخرى:** إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل ذلك دليل كافي على رضاه عن العناصر الأخرى كما أن ما قد يؤدي إلى رضا فرد معين ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم.

<sup>1</sup> -صابر بن عيسى، 2018-2019، الرضا الوظيفي وعلاقته بجودة الحياة لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية، دراسة ميدانية على مستوى ثانويات ولاية بسكرة، أطروحة الدكتوراه، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية، قسم التربية الحركية، ص38.

- إن مسألة الرضا الوظيفي تبقى نسبية إلى حد كبير: ونرجع السبب في ذلك إلى عوامل عدة منها الظروف التي يعمل فيها الفرد ومختلف المتغيرات التي تؤثر فيها، درجة طموح الفرد ومدى تكيفه مع العمل حد ذاته والبيئة المتواجد فيها حالة ممارساته لنشاطه اليومي، لذا كان لزاما على المدراء الاهتمام بهذه النقطة وإعطائها قدرا كبيرا من الاهتمام أولا لأن التعامل يتم مع عنصر بشري ذو خصائص متباينة وثانيا لأن الوسط متنام يساير التكنولوجيا والتطور في مختلف المجالات ونعني بذلك تعدد الحاجات وتطورها هي لأخرى.
- إن رضا الفرد العامل على العائد الذي يتحصل عليه من عمله اليوم، قد لا يرضى به مستقبلا، إذ نستطيع القول أن الرضا الوظيفي ذو طبيعة ديناميكية، فهو بحاجة إلى تنميته ومسايرة كل التغيرات التي قد تطرأ على العوامل المؤثرة فيه كالأجر وعلاقته بمستوى المعيشة مثلا، وأن البحث عن سبل رفع مستوى رضا العاملين لا يتوقف عند تحقيقه فقط.

### 3- أهمية الرضا الوظيفي

تبرز أهمية الرضا الوظيفي باعتباره مقياسا لمدى فاعلية الأداء، فإذا كان العاملين راضين كليا عن عملهم فإن ذلك سوف يؤدي إلى نتائج مرغوبة تضاهي رفع الأجور أو الحوافز التي تقدمها المنظمة، وبالمقابل إذا كان العاملين غير راضين فإن ذلك يسهم في تخييبهم عن العمل وكثرة حوادث العمل والتأخير والانتقال إلى منظمات أخرى، لذا يمكن تحديد الأسباب الداعية للاهتمام بالرضا الوظيفي بالاتي:

إن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض معدل دوران العمل، إن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى العاملين في منظماتهم، هناك علاقة طردية وثيقة بين الرضا الوظيفي والإنتاجية، كما أن زيادة الرضا الوظيفي يؤدي إلى أداء مرتفع لأن هناك علاقة طردية بين الرضا والأداء حيث كلما زادت درجة الرضا ارتفعت معدلات الأداء.<sup>1</sup>

### 4- أنواع الرضا الوظيفي:

هناك من يصنف الرضا الوظيفي إلى قسمين أو نوعين وهما<sup>2</sup>:

**الرضا الكلي:** يمثل رضا الموظف على جميع الجوانب ومكونات العمل، وهنا يكون الموظف قد وصل لأقصى درجة الرضا عن عمله، ولكن ليس من الضرورة أن تتوفر في هذا كل عناصر الرضا التي سبق ذكرها، لأن هذا يتوقف عن طبيعة الموظف نفسه، فهو ربما لا يعتبر جميع تلك العناصر مهمة، وبالتالي الموظف نفسه من يستطيع أن يحدد تلك العناصر التي تتوافق معه.

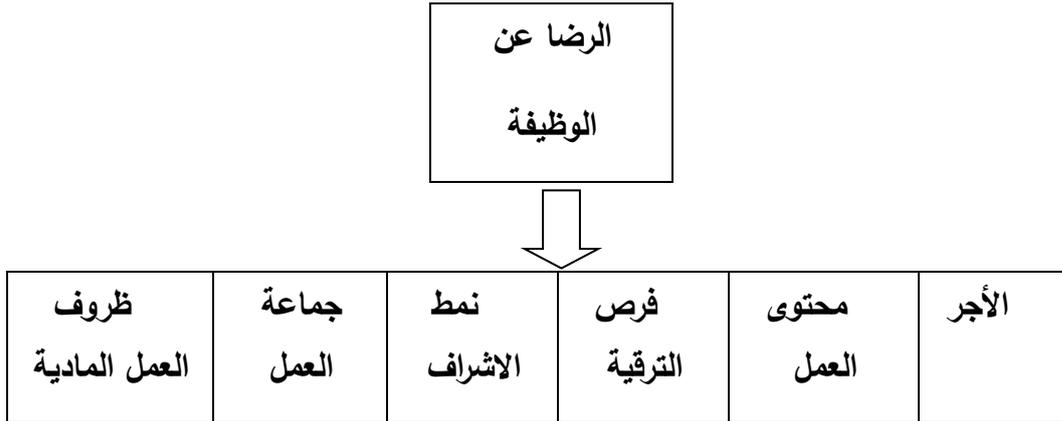
<sup>1</sup>-إسماعيل على محمود، 2018، الرضا الوظيفي، الطبعة الأولى، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، 7 شارع علام حسين، ميدان الظاهر، القاهرة، ص15.

<sup>2</sup>-إيناس فؤاد، 2016، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام الوظيفي، أطروحة ماجستير، جامعة أم القرى، السعودية، ص 41.

الرضا الجزئي: يمثل شعور الفرد الوجداني عن بعض أجزاء ومكونات العمل، وهناك يكون الموظف قد وصل درجة كافية عن بعض جوانب العمل وبالتالي اكتفى بها أو ربما لا يزال الاستياء موجودا لكن لا زال يؤدي أعماله.

### 5-العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي:

الشكل رقم(01): يمثل العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي



المصدر: (أحمد صقر عاشور (2005): السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، بيروت، ص140.

ونذكر ما يلي<sup>1</sup>:

1- الرضا عن الأجر: ويقصد به الثمن أو المقابل الذي يحصل عليه الفرد لود نظير المجهودات التي يبذلها سواء كانت جسمية أو فكرية، ويعتبر هرزبرج ورفقائه 1995 أن توافر الأجر لا يسبب الرضا أو السعادة و إنما يمنع فقط مشاعر الاستياء من أن تستحوذ على الفرد، لكن الدراسات التي أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية و المصانع الانجليزية تشير إلى وجود علاقة طردية بيت مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الدخل، فكلما زاد الدخل زاد الرضا الوظيفي و العكس بالعكس.

2- الرضا عن محتوى العمل: توصل عدد من الباحثين أن محتوى العمل و العامل الرئيسي للسعادة في العمل بل انه ربما يكون الوحيد بالنسبة للعاملين ابراد عدة متغيرات متصلة بمحتوى العمل :

- درجة تنوع مهام العمل.

- درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد.

- استخدام الفرد لقدراته.

3- الرضا عن فرص الترقية: كلما شعر الموظف أن ما يقوم به من أعمال في محل الشكر والتقدير وأنه لا بد و سيحصل على ترقية تمكنه من تحسين وضعه كلما أصبح راضيا أكثر عن عمله و بالتالي ارتفعت كفاءته في العمل.

<sup>1</sup>-أحمد صقر عاشور، 1979، ادارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، ص143.

4- **الرضا عن الاشراف:** تشير الدراسات التي أجريت على تمط الاشراف و الذي يتبعه الرئيس مع مرؤوسيه إلى وجود علاقة بين نمط الاشراف و الرضا الوظيفي، أوضحت هذه الدراسات أن المشرف الذي ينمي بينه و بين مرؤوسيه روح المساندة الشخصية و يعمل على تفهم مرؤوسيه، هذا المشرف يستطيع اكتساب ثقتهم وولائهم فالمشرف الذي يكون حساسا في حاجات مرؤوسيه و مشاعرهم فانه يكسب تأييدهم و رضاهم عن عملهم.

5- **الرضا عن جماعة العمل:** إذا تواجد الموظف في بيئة يرتاح لها مع الموظفين يستطيع التفاهم معهم فانه لا بد وسيرضى عن عمله وربما يصبح هذا العامل مؤشرا قويا في رضاه عن العمل.

6- **الرضا عن ظروف العمل:** تؤثر ظروف العمل المادية مثل درجة الحرارة و التهوية والرطوبة و النظافة على درجة رضا الموظف عن بيئة العمل و تشير الدراسات الا أن درجة جودة ظروف العمل المادية تؤثر على قوة الجذب التي تربط الموظف بعمله.

#### **المطلب الثالث: العلاقة بين التسويق الداخلي والرضا الوظيفي.**

أجمع الكثير من الباحثين على أن رضا العاملين هو مطلب حاسم وأساسي لتحقيق رضا العملاء الخارجيين للمنظمة خاصة في منظمات الخدمات، حيث يكون التفاعل بين العملاء الخارجيين والعاملين واضحا وبدرجة عالية والاحتكاك بينهم أكثر، وأشار أحد الكتاب إلى أن نظرة موظفي الخدمات اتجاه المناخ السائد في منظماتهم يرتبط بنظرة الزبائن الخارجيين لجودة الخدمة المقدمة، ذلك لأن سلوك الموظف وتصرفاته مكشوفة للزبون طالب الخدمة، فعندما يكون الموظف راضيا في وظيفته سيصبح مؤهلا ومرتاحا لتقديم الأفضل لهذا الزبون وبالتالي إذا كانت المنظمة تسعى لإرضاء زبائنها، والاحتفاظ بعلاقات معهم عليها أن تضمن رضا موظفيها عن الوظيفة وما يتعلق لأنهم هم حلقة الوصل بينها وبين زبائنها، وفلسفة التسويق الداخلي مهمة جدا لتحقيق الاثنين معا: رضا العاملين من جهة ورضا الزبائن عن جودة الخدمة من جهة أخرى.

في هذا الشأن يشير كتاب آخرون إلى أن التسويق الداخلي هو فلسفة إدارية تعني التعامل مع العاملين داخل المنظمة على أنهم عملاء داخليين مهمين بالنسبة للمنظمة، لذلك عليها تطوير منتجات وخدمات داخلية تحقق احتياجاتهم وترضي رغباتهم وميولهم، وذلك من أجل الفوز بولائهم والتزامهم في حين اقترح آخرون " نموذج سلسلة الخدمة ربح " أن رضا العاملين يتعلق بجودة الخدمة الداخلية، والتي تمثل سياق العمل الذي يؤثر في رضا الموظف، ويضيف نفس الباحثين أن جودة الخدمة الداخلية تقاس من خلال شعور العاملين اتجاه وظائفهم، وزملائهم وشركائهم وتفترض هذه الدراسة كما سبق أن التسويق الداخلي يساهم في

التأثير على الرضا الوظيفي للعاملين من خلال مجموعة من الأبعاد ونحن بصدد التطرق إلى أربعة منها: ثقافة الخدمة، التفاعل الداخلي، التحفيز، التدريب.<sup>1</sup>

### أولاً: أبعاد التسويق الداخلي وأثرها على الرضا الوظيفي:

#### 1- أثر ثقافة الخدمة على الرضا الوظيفي: كل منظمة لها ثقافة داخلية تؤثر في العاملين وتلعب دوراً

مهما في تكوين شخصياتهم وقيمهم واتجاهاتهم، كون هذه الخبرة عبارة عن كل التقاليد والقيم والأعراف والخصائص التي تشكل الأجواء العامة للخدمة، ويرتبط نجاح التسويق الداخلي في المنظمات بترسيخ ثقافة الخدمة لدى العاملين حيث يحكم على التسويق الداخلي بالفشل أو الإخفاق إذا لم تعمل المنظمة على ترسيخ ثقافة الخدمة التي توفر المناخ الملائم لتطبيق التسويق الداخلي، ويكون ترسيخ ثقافة الخدمة التي تدعم التسويق الداخلي لدى العاملين من خلال استخدام اللامركزية في العمل لأن المركزية في العمل تتيح للعاملين اتخاذ ما يلزم من القرارات عند تقديمهم للخدمات، كذلك في تحديد القواعد والسلوكيات والمسؤوليات المطلوبة في العمل وأيضاً درجة العلاقة بين الإدارة والعاملين من جهة والعلاقات بين العاملين من جهة أخرى، وجعلهم يمتلكون الاستعداد للتصرف واتخاذ القرارات والمبادرة عوضاً عن أن يكونوا ضعفاء ينتظرون توجيهات الإدارة وينصاعون لها.<sup>2</sup>

#### 2- أثر التفاعل الداخلي على الرضا الوظيفي: حيث يساعد التفاعل الداخلي على نشر المعلومات داخل

المنظمة، لتمكينها من تكوين موظفين لديهم الحس الانتمائي الكبير والمسؤولية الملقاة على عاتقهم فالتفاعل الداخلي هو من أهم أبعاد التسويق الداخلي، إذ انه عامل يخلق الفهم و الوعي للموظفين وهو يؤثر على ثلاثة عناصر أساسية تتمثل في: المعرفة ومواقف الافراد وسلوكيات الافراد بالنسبة للمعرفة، يسمح التفاعل الداخلي بمعرفة متطلبات العميل و كذلك مفاهيم التسويق فهم الأساسيات لتصبح ذات توجه لخدمة العملاء وتقوية ثقافة المنظمة، أما فيما يخص سلوكيات الافراد فهو يتعلق العنصر السابق فعندما يصبح الافراد يتصرفون بثقة و مسؤولية و استقلالية تجاه الإدارة يظهر أثره مع العملاء.<sup>43</sup>

#### 3- أثر التحفيز على الرضا الوظيفي: إن أهمية التحفيز كبعد من أبعاد التسويق الداخلي، والذي يؤثر

بشكل مباشر على رضا العاملين في المنظمة و تؤكد دراسات إن الرواتب المنخفضة و الحوافز القليلة والتي لم تعد تلبى الاحتياجات الأساسية لدى العاملين، حيث تؤدي إلى عدم رضاهم وبالتالي تعود سلبياً على المنظمة (دوران العمل، أضرار بالمنظمة، حوادث العمل.... الخ) حيث قام العلماء

<sup>1</sup> - نسيم أمقران، احمد شرايف، 2019-2020، دور التسويق الداخلي في تعزيز الرضا الوظيفي، دراسة حالة مؤسسة التلواز ولاية الشلف، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم، ص13.

<sup>2</sup> - نفس المرجع.

الثلاثة تايلور وفايول وفبير بإيجاد نظرية الإدارة العلمية التي ركزت بشكل أساسي على الحوافز المادية باعتبارها الحافز الوحيد الذي يحقق مفهوم الرضا الوظيفي للعاملين عن العمل الذي يقومون به.<sup>1</sup>

**4- أثر التدريب على الرضا الوظيفي:** يعتبر عنصر التدريب من العناصر الأساسية لتحقيق درجة عالية من الرضا و الذي يضع بشكل كبير حدا للمشاكل الإدارية كبعض الأخطاء في العمل، الدوران الوظيفي الخارجي، ما يعزز من أهمية الاحتفاظ بالعاملين و تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة. كما يساعد التدريب في تطوير العاملين وتنمية المهارات و القدرات في التعامل مع العملاء و كيفية تقديم الخدمة بشكل ممتاز يرضيهم، و يهدف أيضا إلى تنمية قيمهم و توجهاتهم مع تحقيق الجودة حيث تؤدي العملية التدريبية إلى تزويد الافراد العاملين بمختلف المعارف و المعلومات و المعطيات التي تمكنهم في التحكم في عملهم مع فهم العلاقات و الظواهر المحيطة بهم، مما ينتج عنه زيادة دورهم و أهميتهم في المنظمة مؤثر ذلك على رضاهم وولائهم مع تقوية روح الانتماء و بالتالي تقليل معدل الدوران كونه مؤشر رضا الفرد من عدمه.<sup>2</sup>

وكذلك يعتبر التدريب من العوامل التي ترفع من فرصة الترقية في المستقبل و زيادة الحوافز المادية وهذا ما يزيد من الاتجاه الايجابي للعاملين نحو وظائفهم، وبالتالي يزيد الرضا الوظيفي وتؤدي العملية التدريبية إلى تزويد الافراد العاملين بمختلف المعارف والمعلومات التي تمكنهم من القيام بعملهم و فهم العلاقات و الظواهر المحيطة بهم مما يؤدي إلى زيادة دورهم و أهميتهم في المنظمة.<sup>3</sup>

#### ثانيا: التسويق الداخلي و مظاهر الرضا الوظيفي:

لقد أصبح موضوع الرضا الوظيفي من أكثر المواضيع أهمية في الفكر التسويقي الحديث وأبحاث سلوك المستهلك، حيث انه كلما كان هناك رضا من الزبائن لمنتج محدد أو خدمة معينة بعد استخدام كلما أصبحت هناك قابلية للاستخدام المتكرر للخدمة أو المنتج ومن هنا سنتطرق إلى أبعاد الرضا الوظيفي وعلاقة كل بعد بالتسويق الداخلي.<sup>4</sup>

**1- المكافآت و الأجور:** يضم مختلف المزايا المادية و المعنوية التي يحصل عليها الفرد مقابل الجهود المبذولة التميز بالأداء، وتبعاً لطبيعة الوظيفية و ظروف العمل، المكافآت و الأجور لها علاقة وطيدة بالتسويق الداخلي كونه يركز على العامل في حد ذاته و عوامل إرضائه و يعتبر أيضا من الأبعاد التي تحفز العامل و تجعله يطور نفسه و يحقق أهدافه وأهداف المنظمة .

<sup>1</sup> - نجم عبد الله العزاوي، 2010، الوظائف الإستراتيجية في ادارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص141.

<sup>2</sup> - نسيم امقران، أحمد شرايف، 2019-2020، مرجع سبق ذكره، ص14.

<sup>3</sup> - سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، 1999، ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، ص 178.

<sup>4</sup> - نجم عبد الله العزاوي، 2010، مرجع سبق ذكره، ص142.

**2- طبيعة و مضمون العمل:** ويشمل وضوح المهام و المسؤوليات و الشروط (القدرات، الاستعدادات، المؤهلات ) التي تتطلبها المنظمة، والذي يتيح العمل للعامل من خلال إظهار جميع مهارته و قدراته و مواهبه و فرص المبادرة و الإبداع، كما أن المنظمة التي تتبنى التسويق الداخلي تقوم بعدة عوامل من أجل الحصول على رضا العاملين من أجل المحافظة على الأفراد العاملين لديها، ومن أجل تنمية قدراتهم بما يخدمهم و يخدم المنظمة .

التسويق الداخلي هو تحقيق رضا العامل وهذا يكون من خلال توفير بعد طبيعة ومضمون العمل للرضا الوظيفي ومن هنا فان هذا البعد و مفهوم التسويق الداخلي تربطهما علاقة تكاملية.

**3- الاشراف و العلاقة مع الزملاء:** ويتعلق بنمط الاشراف و التفاعل بين العاملين وعلاقة الرئيس بمرؤوسيهم والتعاملات المتبادلة بينهم في إطار العمل أو خارجه، و تظهر العلاقة بين التسويق الداخلي وهذا البعد من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات كفريق واحد و التعامل باللامركزية، حيث تسود علاقة احترام وثقة متبادلة سواء بين المنظمة و العاملين أو بين العاملين مع بعضهم البعض و هكذا يعم الرضا الوظيفي ومنه يتحقق مفهوم التسويق.

**4- المحيط المادي للعمل:** وتتعلق بالبيئة المادية للعمل، وكل مستلزمات ومتطلبات انجاز المهام والواجبات التي تفرضها الوظيفة، وينص مفهوم التسويق الداخلي على أن المنظمة تسعى إلى رضا العاملين لديها ويكون هذا من خلال توفير محيط مادي أو بيئة عمل مادية تسمح بإنجاز المهام المطلوبة، أي أن بعد المحيط المادي للعمل علاقة تتجسد في مفهوم التسويق الداخلي ذاته.

## المبحث الثاني: الدراسات السابقة والدراسة الحالية.

سنتطرق في هذا المبحث إلى الأبحاث والدراسات العلمية السابقة والمقالات التي تناولت موضوع التسويق الداخلي والرضا الوظيفي، وذكر أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية ولذلك سيتم عرض بعض الدراسات التي يتم الحصول عليها، والمقارنة بينها وبين الدراسة الحالية.

### المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بدور التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي.

قد تناول العديد من الكتاب والباحثين موضوع دور التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي وهو على مستوى الإدارات والمؤسسات والمنظمات بإدارة الموارد البشرية.

#### 1- الدراسات العربية<sup>1</sup>:

**دراسة مولوج(2019م):** هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير أبعاد التسويق الداخلي (التحفيز والتمكين، والتدريب، والاتصالات) على الرضا الوظيفي لأطباء المستشفيات العمومية الجزائرية، وتكونت عينة الدراسة من 67 مفردة من الأطباء بتلك المستشفيات، وتوصلت إلى وجود تأثير معنوي لأبعاد التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي .

**دراسة ابن ماجة(2017م):** هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي للعاملين بالوحدة العملية لاتصالات الجزائر بورقلة، وتكونت عينة الدراسة من 45 مفردة، وتوصلت إلى أن التسويق الداخلي يؤثر على الرضا الوظيفي ومستوى الأخير بالوحدة محل الدراسة مرتفع، كما توجد علاقة طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين التسويق الداخلي والرضا الوظيفي.

**دراسة الوادي والشيخ (2017م):** هدفت الدراسة إلى تحديد أثر ممارسات التسويق الداخلي (الثقافة التنظيمية، والدورات التدريبية، وتحفيز العاملين، وروح الفريق، ورضا العاملين، والاتصال الفعال، ووضوح أدوار العمل لدى العاملين) على رفع كفاءة العاملين بالتطبيق على المستشفيات الخاصة بمدينة العراق بالأردن، وتكونت عينة الدراسة من 120 من الأطباء والممرضين والإداريين في مستشفى الإسراء والمستشفى التخصصي والمستشفى الإسلامي، وتوصلت إلى وجود تأثير للثقافة التنظيمية والتحفيز، والتدريب، والاتصال، ورضا العاملين على رفع كفاءة العاملين بالمستشفيات محل الدراسة، ولكن هناك تأثير لروح الفريق ووضوح الأدوار.

**دراسة أيمن عبد الله محمد أو بكر(2015م):** تهدف هذه الدراسة إلى اختبار أثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا العاملين دراسة حالة بنك ابو ظبي الاسلامي فرع مدينة العين وتمثلت ممارسة التسويق

<sup>1</sup> -محمد عبد الله عبد المقصود 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، جامعة الجوف المملكة العربية السعودية، المجلد4، العدد1، ص183، ص183.

الداخلي ب"التمكين البرامج تدريبية الحوافز والمكافآت و الاتصال الداخلية حيث تمثل مجتمع الدراسة في العاملين بينك ابو ظبي الاسلامي وقد تم اخذ عينة عشوائية مقدارها 100 استبانة حيث تم استرداد 85 استبانة صالحة لتحليل الاحصائي وقد تم استخدام برنامج الحزمة الاحصائية spss لاختبار فرضية الدراسة و تحقيق اهدافها حيث تم التوصل الى وجود اثر ذو دلالة احصائية لممارسة التمكين والبرامج التدريبية والاتصال الداخلي وممارسة الحوافز والكفاءات في رضا العاملين بالبنوك الاسلامية.

**دراسة أمل ابراهيم أحمد الحاج عبد وهاني الضمور (2010م):** تهدف هذه الدراسة الى التعرف على اثر تطبيق التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي في مجموعة الاتصالات الاردنية كما تهدف الى تحديد وقياس تأثير مكونات التسويق الداخلي التعيين والتطوير والاتصالات الداخلية والحوافز والى معرفة اثر عدد من العوامل الديمغرافية في العلاقة بين التسويق الداخلي والرضا عن العمل حيث تم توزيع الاستبانة على جميع افراد مجتمع الدراسة وهو 230 موظف حيث تم استعادة 211 استبانة كما تم استبعاد 14 استبانة لعدم المطابقة مع متطلبات الاستجابة حيث تم اخضاع 197 لتحليل هذا و قد خلصت الدراسة الى وجود تاثير لتسويق الداخلي في متغيرات الرضا عن العمل وفي مقدمتها الحوافز وخلصت ايضا الى ان العوامل الديمغرافية كان لها تاثير للعلاقة بين المتغيرات المستقلة و الرضا الوظيفي.

**دراسة بودي عبد القادر وبنجيمة نصيرة:** هدفت هذه الدراسة الى تحديد اثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي في الصندوق الوطني لتقاعد بشار كما تهدف الى تحديد وقياس اثر مكونات التسويق الداخلي: اختيار العاملين التطوير التحفيز التمكين الاتصالات الداخلية للعلاقة بين التسويق الداخلي والرضا الوظيفي حيث تم تصميم استبيان لتحديد البيانات الاولية فيما يتعلق بالمتغيرات المذكورة اعلاه وقد تم توزيع استبيان على 35 موظف واطهرت النتائج ان التسويق الداخلي له اثر ايجابي على التسويق الداخلي.

## 2- الدراسات الأجنبية<sup>1</sup>:

**دراسة ساركر وأشرفي (2018) sarker and achrafi:** استهدفت الدراسة تحليل العلاقة بين عوامل التسويق الداخلي والرضا الوظيفي للعاملين في قطاع التجزئة بينجلادش, وتكونت عينة الدراسة من 250 عاملا من العاملين بمتاجر التجزئة بمدينة دكا بينجلادش, وتوصلت إلى وجود علاقة موجبة بين التسويق الداخلي بأبعاده والرضا الوظيفي للعاملين.

**دراسة اليوبولوسوبريبوراس (2015) iliopoulos and priporas:** استهدفت الدراسة الكشف عن تأثير التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي في الخدمات الصحية, وبصفة خاصة بالمستشفيات العامة بشمال اليونان, وتكونت عينة الدراسة من 450 مفردة, وتوصلت إلى أن الهيئة الطبية أكثر رضا من هيئة التمريض, وأن الذكور أكثر من رضا الإناث, ويوجد تأثير ايجابي معنوي للتسويق الداخلي على الرضا الوظيفي.

<sup>1</sup> - محمد عبد الله عبد المقصود حسان, 2020, مرجع سبق ذكره, ص184.

دراسة شابير وسالاريا (2015) shabbir and salaria: استهدفت الدراسة فحص التأثير الداخلي للتسويق الداخلي على الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسات التعليم العالي، وتكونت عينة الدراسة من 150 عضو هيئة تدريس بقسم علوم الإدارة بجامعة الأعمال بباكستان، وتوصلت إلى وجود تأثير لممارسات التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي.

**المطلب الثاني: مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة.**

من خلال عرضنا لأهم الدراسات التي تناولت متغيري دراستنا الحالية المتمثلة في التسويق الداخلي والرضا الوظيفي، وتنوع وتعدد الجوانب التي يتم فيها التطرق إلى موضوع التسويق الداخلي وربطه بجوانب أخرى، مما يوضح أن هذا الموضوع يعد مجالاً خصباً للدراسة والبحث.

فيما يلي سوف نتطرق إلى ذكر أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية :

#### أوجه التشابه:

- 1- معظم الدراسات استخدمت هذه الأبعاد " التفاعل الداخلي، التدريب، التحفيز، التمكين " للتعرف على اثر و دور التسويق الداخلي".
- 2- السعي نحو نفس الهدف والغاية وهي تحقيق الرضا الوظيفي.
- 3- النتائج التي تم التوصل إليها أغلبها مشابهة لنتائج الدراسات السابقة سواء العربية أو الأجنبية.
- 4- إتباع المنهج الوصفي كباقي الدراسات السابقة.
- 5- لاعتماد على برنامج spss في الدراسة التطبيقية كباقي الدراسات السابقة.

#### أوجه الاختلاف:

- 1- مكان الدراسة التطبيقية: اعتمدنا على المؤسسة الخدمية الصحية محل الدراسة في حين بعض الدراسات اختارت مكان مغاير لها.
- 2- اختلاف في حجم عينة الدراسة: حيث كانت عينة الدراسة هي 196 عامل على خلاف الدراسات السابقة الأخرى.

**المطلب الثالث: القيمة المضافة.**

من خلال استعراضنا للدراسة السابقة توصلنا إلى أن معظم الدراسات تسعى إلى نفس الهدف وغايتها واحدة والمتمثلة في كشف الدور الذي يلعبه التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي، وتنمية الولاء لدى العاملين والتحسين بالأهمية التي يكتسبها موضوع الدراسة. وهو نفس الهدف والغاية التي نسعى إلى الوصول إليه كون هذا الموضوع من المواضيع الحديثة التي بدأت تتميز بالتعقيد ومحل لدراسات سواء أجنبية أو محلية وذلك راجع لأهمية التسويق الداخلي. اعتمدنا في بحثنا على تبيان دور التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي ومساهمة هذا الأخير في تحقيق أهداف المؤسسة داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية فرجوة ولاية ميلة. وهذا من خلال التطرق إلى أبعاد التسويق الداخلي ومدى تأثيرها على تحقيق الرضا الوظيفي، وكانت كل النتائج ايجابية من وجهة عينة الدراسة المتمثلة في عمال هذه المؤسسة وهذا أيضا ما انعكس إيجابا على الإدارة العليا للمؤسسة

**خلاصة الفصل:**

من خلال دراستنا لهذا الفصل تعرفنا على التسويق الداخلي الذي يعتبر أحد أوجه التسويق الحديث, وتعرفنا كذلك على أبعاده ومزيجه التسويقي وأيضا الرضا الوظيفي حيث تبين لنا أن التسويق الداخلي هو عبارة عن أسلوب تنتهجه الإدارة في المؤسسات الخدمية, بغرض تحسين مستويات أداء العاملين فيها, فالمؤسسة الخدمية يجب عليها أن تشبع حاجات ورغبات عاملها والالتزام بالوفاء بوعودها لهم وتوفير المناخ المناسب للعمل حتى تحقق رضاهم, وهذا ما يجعلهم يقدمون خدمات ذات جودة عالية مما يؤدي إلى ارتقاء المؤسسات ونجاحها, فتطبيق التسويق الداخلي على المؤسسات الصحية يعتبر أداة فعالة للرفع من مستوى الخدمة المقدمة من طرفها.

## تمهيد الفصل

بغرض دراسة وتحليل دور التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية فرجيوة ولاية ميله، والتي تم اختيارها كحالة للدراسة، سيتم انطلاقا من هذا الفصل استعراض المنهج المستعمل في عملية معالجة البيانات المحصل عليها من مجتمع وعينة الدراسة المختارة، هذا من خلال تسليط الضوء على مختلف خصائص المجتمع المدروس ومقاييس اختيار العينة، وصولا إلى اختبار صدق وثبات الاستمارة التي تم الاعتماد عليها كأداة رئيسية لجمع البيانات.

كما سيتم استعراض مختلف إجابات مفردات العينة المستهدفة على كل محور من محاور الاستمارة، بالإضافة إلى استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية في تحليل المعلومات واختبار الفرضيات، حيث تضمن هذا الفصل المباحث التالية:

- تقديم المؤسسة محل الدراسة وعرض منهجية الدراسة.
- عرض ومناقشة النتائج.

## المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة وعرض منهجية الدراسة

### المطلب الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

يعتبر القطاع الصحي بفرجيوة قطاع ذو طابع إداري حيث يغطي سبعة دوائر ب 15 بلدية، منظمة إلى خمسة قطاعات فرعية: قطاع فرجيوة، قطاع عين البيضاء احريش، قطاع بوحاتم، قطاع واد النجاء، قطاع باينان.

تقع المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد مداحي فرجيوة في شمال ولاية ميله، يحدها من الشرق مستشفى ميله ومن الشمال مستشفى الطاهير وجيجل يتقاسم الحدود من الغرب مستشفى العلمة وعين الكبيرة، ومن الجنوب مستشفى شلغوم العيد، تتربع المؤسسة على مساحة 6892 متر مربع من أصل 27914.88 متر مربع، تضم الحظيرة والمساحات الخضراء، وتتكفل المؤسسة الاستشفائية بعدد من السكان تقدر بحوالي 313929 نسمة بكثافة سكانية تعادل 252 نسمة في كلم المربع.

- يقدر العدد الإجمالي للعمال بالقطاع 608 عامل يصنف قطاع محمد مداحي المدعو (النمر) وفق المرسوم الوزاري بتاريخ 15 جانفي 2012 صنف ب (B)، ويستوعب 240 سرير، ويوجد بالقطاع عدة مصالح استشفائية ونذكرها فيما يلي:

مصلحة الأمراض الصدرية.

مصلحة طب الأطفال.

مصلحة الطب الداخلي.

مصلحة الجراحة العامة.

مصلحة تصفية الدم.

أما المصالح التقنية المتوفرة لدى القطاع هي:

مجمع العمليات الجراحية.

الاستعجالات الطبية الجراحية.

كرسي الأسنان، المخبر، الأشعة.

### أولاً: نشأة وتطور المؤسسة.

ترجع بوادر نشأة القطاع الصحي بفرجيوة إلى سنة 1930 إبان الاستعمار الفرنسي بانجازه أول قطاع استشفائي بفتح مزالة (فرجيوة حالياً)، تحت اسم المستشفى المدني فح مزالة **Hôpital Civil Fedj Mzala**، يعالج فيه المعمرين والعساكر الفرنسية وأقليات جزائرية.

بعد الاستقلال يظهر مصطلح القطاع الصحي فرجيوة، بانجازاته للمراكز الصحية، كالعيادة المتعددة الخدمات وافتتاحها الرسمي يوم: 01-01-1980، وانجاز مستشفى يقع ببلدية فرجيوة بطاقة تقدر ب 240 سرير، يحمل اسم الشهيد "محمد مداحي" الذي تم تشييده ووضع في الخدمة واستقبال المرضى ابتداء من يوم: 01 أكتوبر 1985، وبموجب التقسيم الجديد الذي تم إنشاؤه من طرف وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات في سنة 2007، وفق المرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 19 ماي 2007، المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيورها.

فان القطاع الصحي فرجيوة انقسم إلى 03 مؤسسات صحية هي:

- المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد مداحي فرجيوة.
- المؤسسة العمومية للصحة الجوارية عين البيضاء احريش.

### ثانياً: أهداف ومهام المؤسسة

يتوفر لدى مستشفى "محمد مداحي" بفرجيوة مجموعة من الأطباء والممرضين، الذين يسهرون على تقديم خدماتهم ونشاطاتهم الطبية للأفراد الذين يقصدون هذا المستشفى، ومن أهم أهداف ومهام هذا المستشفى نجد:

- تقديم خدمات طبية مختلفة في مختلف الأوقات صباحاً، مساءً، وحتى ليلاً كالمراقبة الطبية، الفحص، التلقيح وغيرها.....
- مساعدة المريض على تخطي المرض، الذي يعاني منه وهذا من خلال توفير جو ملائم له كوجود طبيب يسهر على معالجته وفحصه، وتوفير كل الوسائل المادية من أدوية وأفرشه مريحة طعام مناسب، حرارة وهواء مناسبين، وغيرها....
- ومعنوية: كوجود ممرضين وأطباء نفسانيين يسهرون عليه، وهذا من خلال مساعدته في كل ما يحتاجه وكذا إعطائه الراحة الكاملة.

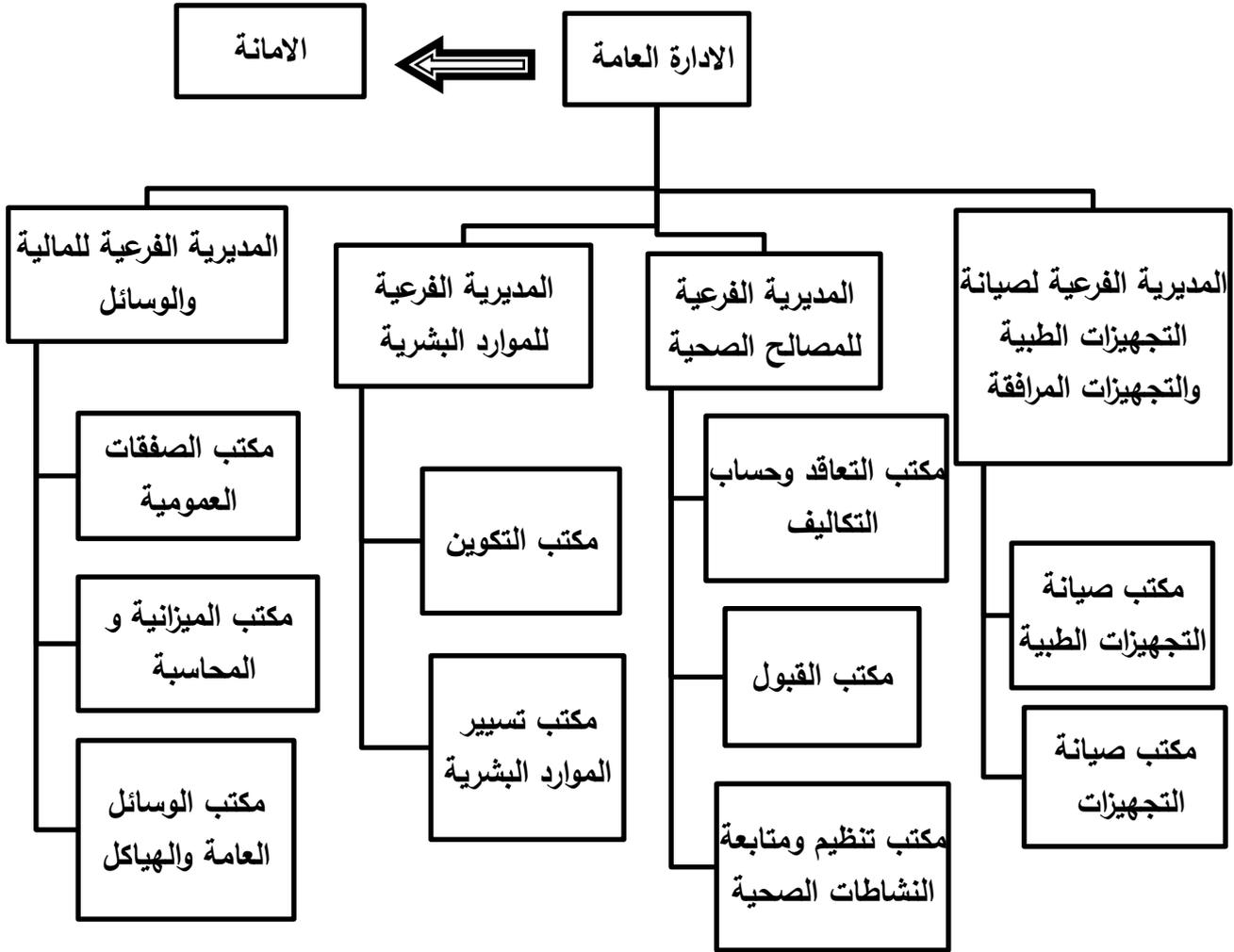
- إمكانية بقاء المريض داخل القطاع لمدة يحددها الطبيب لخضوعه للرعاية الطبية المستمرة.
- مجانية العلاج للمرضى غير المتمكنين من دفع قيمة الفحص لدى الأطباء الخاصين.

- قيام مجموعة من الأطباء والمرضى بالزيارات في المناطق البعيدة التي يصعب على سكانها التنقل إلى القطاع في كل مرة، وهذا من خلال وجود عيادات متنقلة، لتقليل من انتشار الأمراض وكذا تقديم التلقينات في حالة وجود أمراض معدية وأيضاً التوعية الصحية.
- في حالة عدم قدرة أطباء القطاع من معالجة مرضاهم، أو في حالة وجوب القيام بعملية جراحية خطيرة فإن القطاع يوجه المريض إلى مستشفى آخر للقيام بهذه العملية ويبقى كوسيط بين المريض والمستشفى.
- مجانية تقديم بعض الأدوية وهذا في حالة وجود مرضى فقراء غير متمكنين من شراء الأدوية.
- تسهيل عملية العلاج، وهذا بوجود قطاعات فرعية في مختلف المناطق.
- تقديم إعلانات في مختلف المناطق، وكذا توعيات صحية في حالة وجود مشكل صحي خطير، كمرض معدٍ أو غيره.
- تسخير جميع الوسائل المادية والبشرية للسير الحسن لاستقبال المرضى من كل جانب.

#### ثالثاً: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

يعد الهيكل التنظيمي للمؤسسات من أهم العوامل التي تؤدي إلى تحقيق أهدافها، فهو يظهر الوظائف ويحدد المسؤوليات، وسنوضح فيما يلي الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية بفرجيوة.

الشكل رقم (02) يمثل: الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية فرجيوة.



المصدر: وثائق داخلية من المؤسسة الاستشفائية فرجيوة.

### المطلب الثاني: عرض منهجية الدراسة

دراسة ظاهرة أو مشكلة ما تقتضي توفر بيانات ضرورية عن هذه الظاهرة أو المشكلة تمكن الباحث من اتخاذ قرار مناسب اتجاهها، لذا سيتم في هذا المبحث تحديد منهجية إجراء الدراسة الميدانية من خلال تحديد متغيرات الدراسة ومصادر جمع البيانات، مجتمع وعينة الدراسة، أداة الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية.

أولاً: متغيرات الدراسة ومصادر جمع البيانات.

1- متغيرات الدراسة: تشمل هذه الدراسة على مجموعة من المتغيرات وهي كالاتي:

المتغير المستقل: يتمثل في التسويق الداخلي ويرمز له ب(X) ويضم الأبعاد التالية:

البعد الأول (x1): ثقافة الخدمة.

البعد الثاني (x2): التفاعل الداخلي.

البعد الثالث (x3): التحفيز.

البعد الرابع (x4): التدريب.

المتغير التابع: ويرمز له (y) يتمثل في الرضا الوظيفي.

2- مصادر جمع البيانات: تعتبر مصادر المعلومات والإمكانات المادية للباحث والوقت المتوفر للبحث

من العوامل الأساسية التي تؤثر على المفاضلة بين أساليب جمع المعلومات المختلفة.

- استمارة الاستبيان: هي المصدر الأساسي الذي استخدم لجمع المعلومات في هذا البحث.

إن استمارة الاستبيان هي عبارة عن نموذج مجموعة من الأسئلة توجه إلى أفراد العينة من أجل الحصول

على معلومات حول موضوع أو مشكلة ما، تساعده على التوصل إلى النتائج.

- تحضير الاستبيان: بعد الانتهاء من الفصل النظري تم تحضير الاستبيان، حيث تم وضع عبارات

تلاءم البحث، ثم عرض الاستمارة على الأستاذ المشرف على الدراسة، وبعد الموافقة تم وضعها في شكلها

النهائي، حيث تضمنت الاستمارة بيانات شخصية عن المستجوبين وحثهم على ملئ الاستمارة بدقة

وموضوعية، حيث أن استمارة الاستبيان تم توجيهها للعاملين وهدفها معرفة دور التسويق الداخلي في تحقيق

الرضا الوظيفي.

من أجل تفادي أي صعوبة قمنا بصياغة العبارات باللغة العربية نظرا لسهولة اللغة، حيث قمنا بتوزيع

وشرح العبارات لمختلف أفراد العينة، من أجل ضمان الدقة والموضوعية في الإجابة من طرف الموظفين.

### ثانيا: تحديد مجتمع وعينة الدراسة.

1- مجتمع الدراسة: ويعني جميع المفردات والعناصر التي يمكن دراستها والمتعلقة بموضوع البحث.<sup>1</sup>  
ونعني به مجموعة الأشخاص التي تمت عليهم الدراسة في هذا البحث، ويتمثل في عمال المؤسسة الاستشفائية بفرجيوة وعددهم هو 608 عامل.

2- عينة الدراسة: تعرف العينة بأنها "جزء من المجتمع أو عدة عناصر من المجتمع، وتعود أسباب اختيار العينة بدلا من جميع البيانات عن المجتمع كله هو كبر حجم مفردات المجتمع، وهو ما يؤدي إلى صعوبة أو استحالة دراسة كل مفردة من مفردات المجتمع، ويعتبر عامل الوقت والتكلفة من القيود على دراسة المجتمع كله.<sup>2</sup>

هي اختيار عناصر من مجتمع الدراسة لجمع البيانات، بما يخدم ويناسب ويعمل على تحديد أهداف الدراسة، وقد تم اختيار عينة ملائمة من العاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية فرجيوة محل الدراسة، حيث تم اختيارها وفق قانون ستيفن طومسون (steven thombson) للمعادلة التالية<sup>3</sup>:

$$X^2.N.P(1-p)$$

$$N=-----$$

$$D^2.(N-1)+X^2.P(1-P)$$

حيث:

n : حجم العينة.

X<sup>2</sup> : إحصائية كاي مربع عند درجة الثقة (95%) ودرجة الحرية واحدة, تقدر ب(X<sup>2</sup>= 3.841)

N : حجم المجتمع وهو 608 عامل.

P : النسبة المقدرة للدراسة وقد تم اختيار نسبة (25%) هذه الأخيرة تتعلق بتجانس المجتمع, بحيث كلما كان المجتمع متجانس كلما قلت هذه النسبة, والعكس صحيح.

D<sup>2</sup> : الخطأ المسموح به وقد حددت ب0.05 (5%), أي :

$$D^2 = (0.05^2) = 0.0025$$

ومن هذه المعادلة نجد أن عدد العينة هو : 196 عامل

1-رجحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، 2009، أساليب البحث العلمي والأسس النظرية والتطبيق العلمي، دار فاء للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، الأردن، ص138.

2- جمال الدين مصطفى الدهراوي، 2008 ، منهجية البحث العلمي في الإدارة والمحاسبة، دار الفتح للتجليد الفني ، مصر، ص184.

3 - مصطفى طويطي، 2019، أساليب الاحصاء الاستدلالي البارامترية، الجزء1، الطبعة1، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، ص18.

### ثالثا: أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات اداة الدراسة(الاستبيان)

1- مكونات أداة الدراسة: تم الاعتماد على التأطير النظري والدراسات السابقة في إعداد الاستمارة المعتمدة في الدراسة، حيث تم إتباع مجموعة من الخطوات في انجازها، حيث قسمت الاستمارة إلى جزأين وهما:

الجزء الأول: تم تناول فيه أسئلة عن الخصائص الشخصية الخاصة بالعاملين وتتمثل في الجنس، العمر، المستوى التعليمي، مدة الخبرة، الفئة العمالية.

الجزء الثاني: يحتوي على محورين وهما التسويق الداخلي والرضا الوظيفي.

المحور الأول: يتضمن عبارات حول التسويق الداخلي، حيث يحتوي على 16 عبارة تبرز ممارسة التسويق الداخلي بأبعاده (ثقافة الخدمة، التفاعل الداخلي، التحفيز، التدريب) في المؤسسة العمومية الاستشفائية.

المحور الثاني: يتضمن عبارات حول الرضا الوظيفي، حيث يحتوي على 11 عبارة تبرز مساهمة التسويق الداخلي في تحقيق رضا الموظفين.

2- مقياس ليكرت الخماسي: وقد اعتمدنا في دراستنا على مقياس ليكرت الخماسي **LIKERT SCALE**، وهو مقياس فنوي مكون من خمس درجات لتحديد درجة موافقة مفردات العينة على كل عبارة من عبارات الاستبيان، وتحويلها إلى معطيات كمية يمكن قياسها إحصائيا وفق ما يبينه الجدول التالي :

الجدول رقم (02): يمثل درجات الموافقة لسلم ليكرت الخماسي.

التصنيف	الوزن (الدرجة )	أطوال الخلايا	درجة الموافقة
أوافق بشدة	05	$4.2 \leq x < 5$	مرتفعة جدا
أوافق	04	$3.4 \leq x < 4.2$	مرتفعة
محايد	03	$2.6 \leq x < 3.4$	متوسطة
لا أوافق	02	$1.8 \leq x < 2.6$	ضعيفة
لا أوافق بشدة	01	$1 \leq x < 1.8$	ضعيفة جدا

المصدر: عز عبد الفتاح, 2008, مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام spss، الطبعة الأولى، دار الخوارزم العلمية للنشر، جدة، السعودية، ص541.

3- أساليب المعالجة الإحصائية: لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمعة، تم الاستعانة بحزمة البرامج التطبيقية الإحصائية في مجال العلوم الاجتماعية، statistical package for social science، والذي يرمز له اختصاراً " spss " وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الاختبارات الإحصائية التي تندرج ضمن الإحصاء الوصفي، مثل التكرارات المتوسطة والانحرافات المعيارية .....الخ، وضمن هذه الإحصاء الاستدلالي مثل معاملات الارتباط، التباين الأحادي.....الخ

وفيما يلي مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في الدراسة :

- 1- التكرارات والنسب المئوية: لوصف أفراد عينة الدراسة وفقاً لخصائصهم الشخصية.
- 2- المتوسط الحسابي: لتحديد الأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة، فالمتوسط الحسابي يستعمل لترتيب إجابات أفراد العينة حسب درجة الموافقة من كل عبارة من عبارات الاستبيان.
- 3- الانحراف المعياري: ويستخدم لقياس درجة تشتت قيم إجابات أفراد العينة من المتوسط الحسابي.
- 4- اختبار ألفا كرونباخ: للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم، وثبات عبارات الاستبيان، وإذا كان ألفا كرونباخ أكبر أو يساوي 0.6 بشكل عام مقبول.
- 5- معامل الارتباط بيرسون: لقياس العلاقة بين التسويق الداخلي والرضا الوظيفي، وكذلك العلاقة بين كل بعد من أبعاد التسويق الداخلي بالرضا الوظيفي.
- 6- معامل الارتباط بيرسون لقياس درجة الارتباط وتم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبيان.

7- معامل الانحدار الخطي البسيط.

4- صدق وثبات أداة الدراسة

4-1- صدق أداة الدراسة: يقصد بها شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها، أي أن الاستمارة تقيس بالفعل ما وضعت لقياسه<sup>4</sup>.  
حيث تم التأكد من صدقها من خلال:

- صدق الاتساق الداخلي: يقيس مدى ارتباط كل عبارة بالمحور الذي تنتمي إليه، حيث تم حساب الاتساق الداخلي على عينة الدراسة، وذلك من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون لمعرفة مستوى هذا الارتباط.

4- عبيدات واخرون، 1998، البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، ص 179.

أ- الصدق الداخلي لعبارات المحور الأول

الجدول رقم (03): الصدق الداخلي لعبارات المحور الأول

الرقم	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
01	0.856**	0.000
02	0.507**	0.000
03	0.394**	0.000
04	0.185**	0.000
05	0.347**	0.000
06	0.377**	0.000
07	0.270**	0.000
08	0.367**	0.000
09	0.359**	0.000
10	0.363**	0.000
11	0.325**	0.000
12	0.430**	0.000
13	0.565**	0.000
14	0.401**	0.000
15	0.492**	0.000
16	0.700**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات spss

يبين الجدول رقم (03) معاملات الارتباط بين عبارات المحور الأول مع المعدل الكلي لفقراته، الذي يبين أن معدلات الارتباط المبينة في الجدول أعلاه عند مستوى دلالة 0.05، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل العبارات أقل من 0.05، مما يدل على أن عبارات المحور الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

ب- الصدق الداخلي لعبارات المحور الثاني

الجدول رقم (04): الصدق الداخلي لعبارات المحور الثاني.

الرقم	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
17	0.981**	0.000
18	0.564**	0.000
19	0.911**	0.000
20	0.556**	0.000
21	0.249**	0.000
22	0.313**	0.000
23	0.580**	0.000
24	0.535**	0.000
25	0.448**	0.000
26	0.830**	0.000
27	0.980**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات spss

يبين الجدول رقم (04) معاملات الارتباط بين عبارات المحور الثاني مع المعدل الكلي لفقراته، الذي يبين أن معدلات الارتباط المبينة في الجدول أعلاه عند مستوى دلالة 0.05، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل العبارات أقل من 0.05، مما يدل على أن عبارات المحور الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

- صدق الاتساق البنائي: يقصد به مدى قدرة المحاور الكلية للاستمارة على تحقيق الأهداف التي وضعت لأجلها، حيث تم حساب الاتساق البنائي وذلك من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون بين معدل كل محور من المحاور الجزئية للاستمارة مع الدرجة الكلية لها.

الجدول رقم (05): معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المحاور الكلية

المحاور	العبارة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
المحور 1	ممارسة التسويق الداخلي.	0.639**	0.000
المحور 2	مساهمة التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي.	0.639**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات spss.

يبين الجدول رقم (05) معاملات الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقراته، الذي يبين أن معدلات الارتباط المبينة في الجدول أعلاه دالة عند مستوى الدلالة 0.05، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل العبارات أقل من 0.05، ومنه يمكننا القول أن هناك ارتباط بين عبارات المحور الأول والمحور الثاني أي وجود نوع من الاتساق بين عبارات الاستبيان.

4-2- ثبات أداة الدراسة: سعيًا منا للتأكد من مستوى ثبات العينة قمنا بالاختبارات التالية:

1- معامل ألفا كرونباخ: من خلال إخضاع أسئلة الاستبيان لاختبار قوة الثبات باستخدام معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي وفق معادلة ألفا كرونباخ (ALPH CRONBACH'S)، وفق برنامج SPSS والذي يعتبر مناسبًا إذا كانت قيمته تزيد عن 0.6، حيث تم حساب معامل الصدق من حيث أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات، وكانت نتائج اختبار الثبات الإحصائي لمتغيرات الدراسة لعينة (196) موضحة في الجدول كما يلي:

الجدول رقم (06): يمثل معامل الثبات ألفا كرونباخ

المتغير	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ	معامل الصدق
التسويق الداخلي.	16	0.84	0.91
الرضا الوظيفي.	11	0.87	0.93
مساهمة التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي.	27	0.91	0.95

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات spss

من الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لكامل الاستمارة مرتفع حيث قدر ب (0.95)، كما قدرت معاملات الثبات لمحاور الاستمارة ب (0.91 و 0.93)، وهذا ما يثبت أن الاستمارة بجميع محاورها تتمتع بدرجة عالية من الثبات، وبالتالي يمكن الاعتماد عليها في دراسة وتحليل موضوع الدراسة.

## المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة.

### المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية.

#### 1- تحليل البيانات المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية.

##### 1-1- توزيع العينة حسب الجنس.

تم تبويب مفردات العينة إلى فئتين ذكور وإناث كما هو موضح في الجدول التالي :

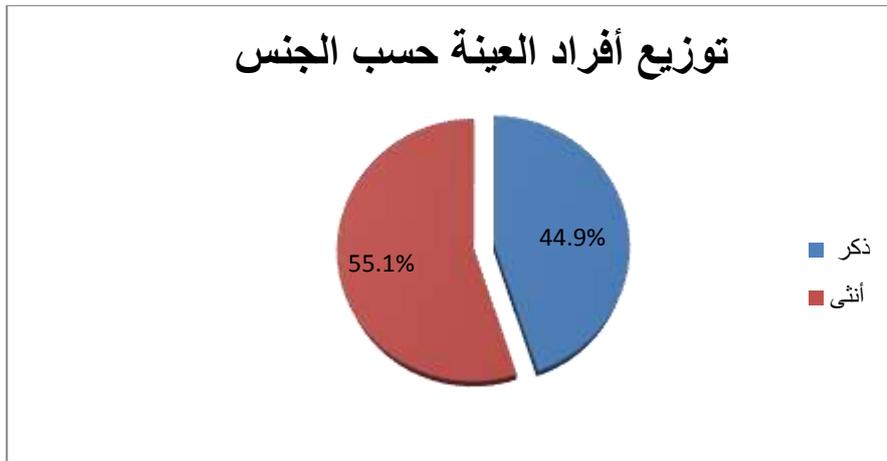
الجدول رقم(07) يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
55.1%	108	أنثى
44.9%	88	ذكر
100%	196	المجموع

المصدر: من عداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن معظم أفراد العينة إناث، إذ بلغ عددهم 108 عاملة، أي بنسبة 55.1% أما الفئة المتبقية و المتمثلة في الذكور فقد كان عددهم 88 عامل، أي بنسبة 44.9%، مما يدل على نسبة العاملات الإناث أعلى من نسبة العاملين الذكور وهذا يعكس الخصائص العامة للمجتمع حيث عدد النساء أكثر من عدد الرجال.

الشكل رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.



excel اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج

1-2- توزيع العينة حسب العمر.

حيث كانت نتائج الدراسة كما يلي:

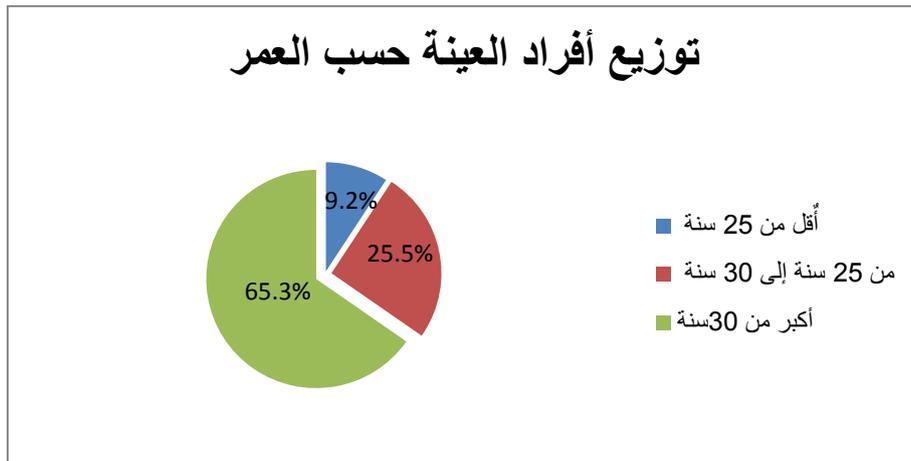
الجدول رقم (08): يمثل توزيع أفراد العينة حسب العمر.

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 25	18	9.2%
من 25 إلى 30	50	25.5%
أكبر من 30	128	65.3%
المجموع	196	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه تبين لنا إن معظم مفردات العينة العاملين في المؤسسة الاستشفائية كانت أعمارهم أكبر من 30 و عددهم 128 عامل، أي تتمركز في الفئة الثالثة بنسبة 65.3% من إجمالي عينة الدراسة، وتليها مباشرة الفئة الثانية التي تتراوح أعمارهم من 25 إلى 30 سنة و عددهم هو 50 عامل بنسبة 25.5%، أما الفئة المتبقية فأعمارهم أقل من 25 سنة و عددهم هو 18 عامل أي بنسبة 9.2% حيث نرى أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على الفئة الثالثة لما تتميز به هذه الفئة من خبرة مقارنة بباقي الفئات، والتي تستمد منهم مختلف الإرشادات والنصائح لتأدية المهام والأدوار.

الشكل رقم (04) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب العمر.



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج excel

### 3-1- توزيع العينة حسب المستوى التعليمي.

تم تبويب مفردات العينة إلى ثلاث فئات كما موضحة في الجدول الموالي :

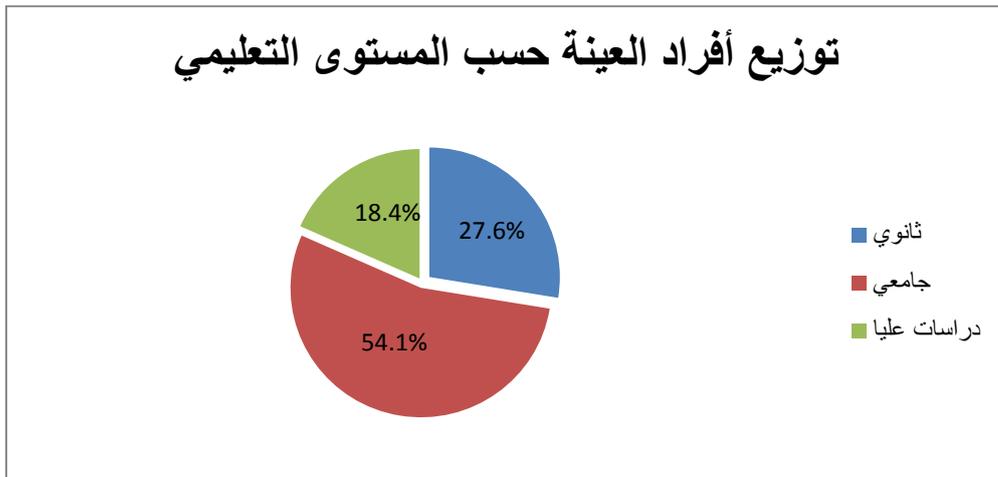
الجدول رقم (09): يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
27.6%	54	ثانوي
54.1%	106	جامعي
18.4%	36	دراسات عليا
100%	196	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه تبين لنا إن نسبة كبيرة من أفراد العينة لديهم مستوى جامعي بعدد 106 عامل أي بنسبة 54.1، يليها المستوى الثانوي بعدد 54 عامل بنسبة تقدر بـ 27.6، أما المستوى الأخير هو دراسات العليا و يقدر عدده بـ 36 عامل بنسبة 18.4، حيث نرى من خلال هذه النتائج أن معظم أفراد العينة لديهم مستوى عالي و مقبول نوعا ما، و هذا نظرا لما تتطلبه الخدمة المقدمة من قبل المؤسسة والتي تحتاج فيها إلى عمال متعلمين وذوي شهادات عليا.

الشكل رقم (05): يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج excel

4-1- توزيع العينة حسب مدة الخبرة.

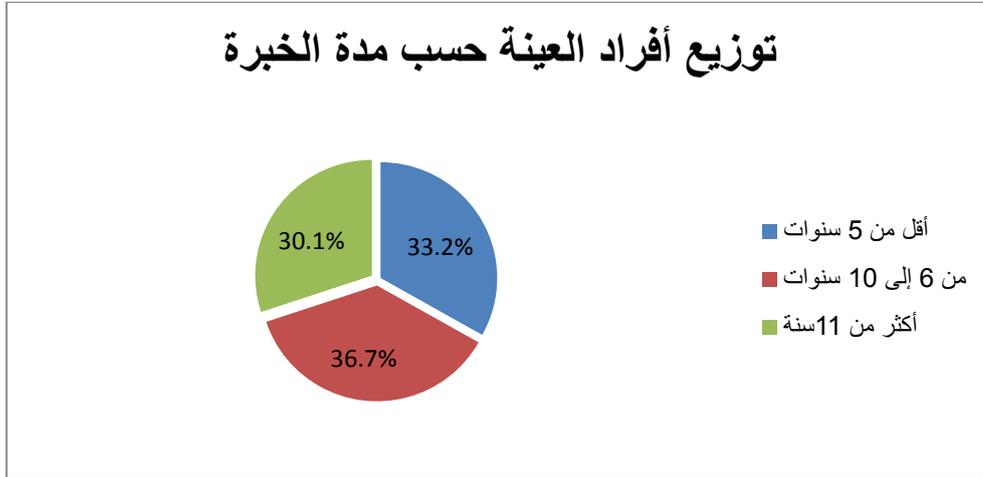
الجدول رقم (10): يمثل توزيع أفراد العينة حسب مدة الخبرة.

النسبة المئوية	التكرار	مدة الخبرة
33.2%	65	أقل من 5 سنوات
36.7%	72	من 6 إلى 10 سنوات
30.1%	59	أكثر من 11 سنة
100%	196	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة لهم خبرة مهنية تتراوح من 6 سنوات إلى 10 سنوات, حيث بلغ عددهم 72 عامل, أي بنسبة 36.7%, أما الفئة التي تليها مباشرة هي التي أعمارهم أقل من 5 سنوات, حيث بلغ عددهم 65 عامل, بنسبة تقدر بـ 33.2%, وأخيرا الفئة لثالثة التي كانت لهم مدة الخبرة أكبر من 11 سنة, وكان عددهم 59 عامل, أي بنسبة تقدر بـ 30.1%, وهذا ما يفسر أن اغلب أفراد العينة لديهم خبرة في العمل, وهذا يعطي انطباع جيد فيما يخص الخبرة المكتسبة من طرف العاملين.

الشكل رقم (06): يمثل توزيع أفراد العينة حسب مدة الخبرة.



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج excel

-1-5- توزيع العينة حسب الفئة العمالية.

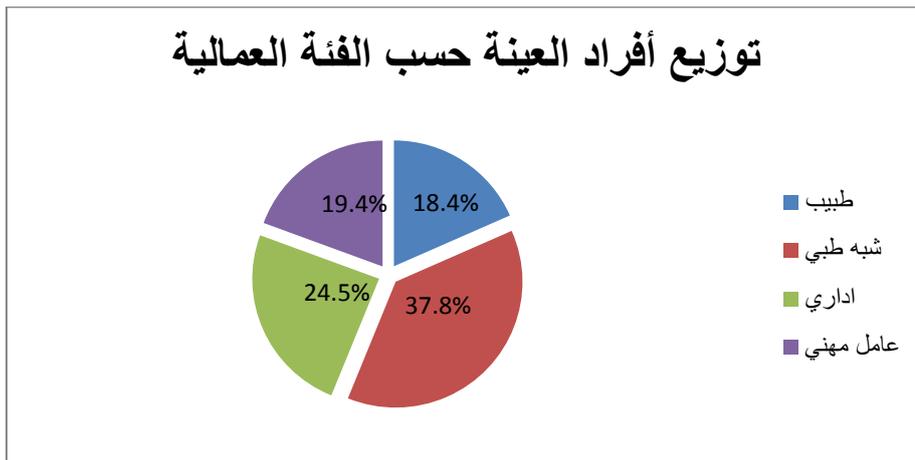
الجدول رقم (11): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمالية.

النسبة المئوية	التكرار	الفئة العمالية
18.4%	36	طبيب
37.8%	74	شبه طبي
24.5%	48	إداري
19.4%	38	عامل مهني
100%	196	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه تبين لنا أن أغلبية أفراد العينة هم شبه طبي، حيث بلغ عددهم 74 عامل، أي بنسبة 37.8%، أما الفئة التي تليها مباشرة هي إداري، حيث بلغ عددهم 48 عامل، بنسبة تقدر بـ 24.5%، والفئة الثالثة تتمثل في العمال المهنيين، وكان عددهم 38 عامل، أي بنسبة تقدر بـ 19.4%، وفي الأخير تأتي الفئة الرابعة وهي فئة الأطباء، حيث بلغ عددهم 36 عامل، بنسبة 18.4%، وهذا ما يفسر أن أغلب العمال هم شبه طبي و الإداريون و هذا راجع إلى احتياج المستشفى بكثرة الى الاداريون و الممرضين

الشكل رقم (07): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمالية.



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج excel

المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات المحور

أولاً: التعرف على مدى اهتمام المؤسسة محل الدراسة بأبعاد التسويق الداخلي.

1- تقييم مفردات العينة لبعدها ثقافة الخدمة.

الجدول رقم (12): يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارة بعد ثقافة الخدمة

الترتيب	التقييم	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	رقم العبرة
3	مرتفعة جدا	0.85205	4.2806	تربط العامل علاقة جيدة مع الإدارة وزملائه في العمل.	01
2	مرتفعة جدا	0.66573	4.2908	لدى العامل إحساس وشعور اتجاه المؤسسة يسعى دائما لتحقيقه.	02
1	مرتفعة جدا	0.60287	4.4745	تسمح المؤسسة للعامل باتخاذ القرار المتعلق بتقديم الخدمة.	03
4	ضعيفة	0.98985	1.8776	تتم عملية اتخاذ القرار في إطار الجماعة من خلال إتباع أسلوب النقاش والتحاور.	04
		0.61195	3.0791	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعدها ثقافة الخدمة.	

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه تبين لنا أن العبارات الثلاثة الأولى لهذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة جدا بمتوسط حسابي محصور ما بين (4.2806 و 4.4745) وانحراف معياري محصور ما بين (0.85205 و 0.60287) وهو ما يفسر أن هناك علاقة جيدة تربط العامل مع مؤسسته، بالإضافة إلى أن المؤسسة تسمح للعامل باتخاذ مختلف القرارات المتعلقة بتقديم الخدمة هذا ما يجعله لديه شعور اتجاهها يسعى دائما لتحقيقه، في حين تحصلت العبارة رقم (04) " تتم عملية اتخاذ القرار في إطار الجماعة من خلال إتباع أسلوب النقاش والتحاور " على أخفض متوسط حسابي قدره (1.8776) وانحراف معياري (0.98985)، وهو ما يوضح أن المؤسسة لا تولي اهتمام في عملية اتخاذ القرار ما بين العاملين من خلال إتباع أسلوب النقاش و التحاور هذا

و يرى الباحثين أن المؤسسة تهتم بدرجة متوسطة ببعد ثقافة الخدمة ككل الذي جاء بمتوسط حسابي يقدر (3.0791) و انحراف معياري مقدر ب(0.61195).

تقييم مفردات العينة لبعد التفاعل الداخلي.

الجدول رقم (13): يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد التفاعل الداخلي.

الترتيب	التقييم	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	رقم العبارة
2	مرتفعة جدا	0.78119	4.3571	تشجع المؤسسة عملية التواصل بين العاملين.	05
3	مرتفعة جدا	0.87543	4.3316	تسود روح المودة والاحترام بين العامل وزملائه في المؤسسة.	06
4	ضعيفة	0.85168	1.8316	تهتم ادارة المؤسسة بتبادل الأفكار والمعلومات مع العاملين حول العمل.	07
1	مرتفعة جدا	0.82838	4.3724	يعتبر العامل نفسه جزء لا يتجزأ من المؤسسة من خلال علاقته الإنسانية مع زملائه.	08
		0.78501	4.3648	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد التفاعل الداخلي	

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه تبين لنا أن العبارة رقم (07) " تهتم ادارة المؤسسة بتبادل الأفكار والمعلومات مع العاملين حول العمل " قد تحصلت على أخفض متوسط حسابي والذي يقدر ب (1.8316) وانحراف معياري ب (0.85168)، وهو ما يفسر ضعف اهتمام المؤسسة بتبادل الأفكار و المعلومات مع العاملين حول العمل، في حين جاءت العبارات الأخرى لهذا البعد بدرجة موافقة مرتفعة جدا بمتوسط حسابي محصور ما بين (4.3574 و 4.3724) وانحراف معياري محصور ما بين (0.78119 و 0.82838) وهو ما يفسر أن المؤسسة تشجع عملية التواصل بين العمال، بالإضافة إلى أنه يوجد روح المودة والاحترام تسود بينهم في حين تعتبرهم من أهم معايير نجاحها، هذا ويرى الباحثين أن المؤسسة تهتم بدرجة مرتفعة ببعد التفاعل الداخلي ككل الذي جاء بمتوسط حسابي قدره (4.3648) وانحراف معياري قدره (0.78501).

الجدول رقم (14): يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد التحفيز.

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم	الترتيب
09	تأخذ المؤسسة الشكوى المقدمة بعين الاعتبار وتعتبر تلبية مطالب العامل أمر ضروري.	1.7245	0.71297	ضعيفة جدا	3
10	تقوم المؤسسة بتقسيم نسبة معينة من الأرباح عند نهاية السنة.	4.4439	0.64998	مرتفعة جدا	2
11	تخصص المؤسسة شهادات وامتيازات على حساب المؤسسة للموظفين المتميزين.	1.6837	0.75918	ضعيفة جدا	4
12	تعتبر المؤسسة العامل من أهم معايير نجاحها.	4.4898	0.62830	مرتفعة جدا	1
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد التحفيز	3.1071	0.50000		

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه تبين لنا أن العبارتين رقم (10) "تقوم المؤسسة بتقسيم نسبة معينة من الأرباح عند نهاية السنة" والعبارة رقم (12) "تعتبر المؤسسة العامل من أهم معايير نجاحها"، جاءت بدرجة موافقة مرتفعة جدا بمتوسط حسابي قدره (4.4439 و 4.4898) على التوالي وانحراف معياري يقدر ب (0.64998 و 0.62830) على التوالي، وهذا ما يفسر اهتمام المؤسسة بالعاملين من خلال تقسيم نسبة معينة من الأرباح عند نهاية السنة بالإضافة إلى اعتبارهم من أهم معايير نجاحها، في حين جاءت العبارتين رقم (09) "تأخذ المؤسسة الشكوى المقدمة بعين الاعتبار وتعتبر تلبية مطالب العامل أمر ضروري" و العبارة رقم (11) "تخصص المؤسسة شهادات وامتيازات على حساب المؤسسة للموظفين المتميزين" بدرجة ضعيفة جدا بمتوسط حسابي قدره (1.7245 و 4.4898) على التوالي و انحراف معياري يقدر ب (0.71297 و 0.7591) على التوالي وهذا ما يفسر ضعف اهتمام المؤسسة بتلبية مطالب العاملين مع نقص في تقديم شهادات و امتيازات للموظفين المتميزين، هذا ويرى المبحوثين أن المؤسسة تهتم بدرجة متوسطة ببعد تحفيز ككل الذي جاء بمتوسط حسابي قدره (3.1071) وانحراف معياري قدره (0.50000).

1- تقييم مفردات العينة لبعء التدريب.

الجدول رقم (15): يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعء التدريب.

الترتيب	التقييم	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	رقم العبارة
1	مرتفعة جدا	0.59344	4.4592	تضع المؤسسة برامج تدريبية للموظفين تتماشى مع طبيعة العمل.	13
2	ضعيفة جدا	0.74328	1.7398	يستطيع العامل الحصول على المعلومات التي يحتاجها بالوقت المطلوب دائما.	14
3	ضعيفة جدا	0.69706	1.6071	توفر المؤسسة للعامل تبادل الخبرات مع المؤسسات التي لها نفس المهام.	15
4	ضعيفة جدا	0.61603	1.5714	المتابعة اليومية عن طريق برمجة اللقاءات قبل بداية العمل وعند نهايته.	16
		0.18193	3.0153	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء التدريب	

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه تبين لنا أن العبارة رقم (13) "تضع المؤسسة برامج تدريبية للموظفين تتماشى مع طبيعة العمل" قد تحصلت على أعلى متوسط حسابي والذي يقدر ب (4.4592) وانحراف معياري (0.59344)، وهو ما يوضح حسب رأي المبحوثين أن المؤسسة تولي اهتمام كبير بالبرامج التدريبية و التي تقوم بها بصفة دورية لعمالها، في حين جاءت العبارات الأخرى لهذا البعد بدرجة موافقة ضعيفة بمتوسط حسابي محصور ما بين (1.5714 و 1.7398) وانحراف معياري محصور ما بين (0.61603 و 0.74328) وهو ما يفسر بضعف اهتمام المؤسسة بتوفير المعلومات الضرورية لعمالها بالإضافة إلى نقص الاعتماد على الشراكات والتعاون مع مؤسسات التي في نفس المجال مع نقص المتابعة اليومية عن طريق برمجة اللقاءات قبل بداية العمل و عند نهايته، هذا ويرى المبحوثين أن المؤسسة تهتم بدرجة متوسطة ببعء التدريب ككل الذي جاء بمتوسط حسابي قدره (3.0153) وانحراف معياري قدره (0.18193).

ثانيا :التعرف على مدى اهتمام المؤسسة محل الدراسة بالرضا الوظيفي.

الجدول رقم (16): يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المحور الثاني.

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم	الترتيب
17	الجهد والنشاط المبذول يتماشى مع الراتب والمستحقات التي يتلقاها العامل.	1.6173	0.64172	ضعيفة جدا	8
18	ساعات العمل ملائمة للعامل.	1.6939	0.72194	ضعيفة جدا	6
19	ظروف العمل المادية التي تقدمها المؤسسة مرضية.	1.6071	0.61080	ضعيفة جدا	10
20	نمط الاشراف الذي تعتمد عليه المؤسسة مناسب بالنسبة للعامل .	1.7041	0.85586	ضعيفة جدا	5
21	العامل راضي عن توفر فرص الترقية في المؤسسة.	1.7092	0.71763	ضعيفة جدا	4
22	العامل راضي كل الرضا عن مهامه ووجوده ضمن المؤسسة.	4.3776	0.77810	مرتفعة جدا	2
23	المهارات والفنيات والمعلومات التي يكتسبها العامل من المؤسسة تجعله مرتاح في أداء مهامه.	4.4898	0.58680	مرتفعة جدا	1
24	علاقة العامل الإنسانية مع زملائه تجعله يحب عمله.	3.0204	1.49172	متوسطة	3
25	يشعر العامل بالامتنان اتجاه كل ما تقدمه له المؤسسة من حوافز مادية ومعنوية.	1.6582	0.70927	ضعيفة جدا	7
26	تغمر العامل السعادة والراحة النفسية مع كل زملائه ومؤسسته.	1.6122	0.58411	ضعيفة جدا	9

10	ضعيفة جدا	0.61080	1.6071	تلقي المساعدة والتعاون من الزملاء تزيد من أداء العامل في العمل.	27
		0.61407	1.6122	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الرضا الوظيفي.	

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه تبين لنا أن العبارة رقم (24) " علاقة العامل الإنسانية مع زملائه تجعله يحب عمله" قد تحصلت على متوسط حسابي والذي يقدر ب ( 3.0204 ) وانحراف معياري ب (1.49172)، وهو ما يوضح أن العلاقة التي تربط العامل مع زملائه تجعله يزيد من أداء لعمله، في حين جاءت العبارتين رقم (22) و(23) بدرجة موافقة مرتفعة جدا بمتوسط حسابي محصور ما بين (4.3776 و 4.4898) وانحراف معياري محصور ما بين (0.77810 و 0.58680) وهو ما يفسر اهتمام العامل بمهامه داخل المؤسسة فهو راضي عن كل ما تقدمه له من مهارات ومعلومات تجعله مرتاح في عمله، في حين جاءت باقي العبارات بدرجة ضعيفة جدا وكان متوسط حسابهم محصور ما بين (1.7092 و 1.6071) وانحراف معياري محصور ما بين (0.85586 و 0.58411)، وهو ما يفسر ضعف المؤسسة في تقديم الحوافز للعاملين، بالإضافة إلى عدم ملائمة الظروف والمستحقات التي يتلقاها العامل مقابل الجهد المبذول ، هذا ويرى الباحثون أن المؤسسة تهتم بدرجة متوسطة بمحور الرضا الوظيفي ككل الذي جاء بمتوسط حسابي قدره (1.6122) وانحراف معياري قدره (0.61407).

### ثالثا: اختبار الفرضيات.

يتم التأكد من قبول الفرضيات أو رفضها والتي تتعلق بتأثير المتغير المستقل على المتغير التابع بالاعتماد على مستوى الدلالة حيث كلما كان مستوى الدلالة أقل من مستوى الدلالة المعتمد والمقدر ب 0.05 فإننا نؤكد صحة الفرضية والتي تنص على أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل على المتغير التابع عند مستوى معنوية ( 0.05).

**الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للتسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة العمومية الاستشفائية.**

**H0 :** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للتسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة العمومية الاستشفائية.

**H1 :** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للتسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة العمومية الاستشفائية.

يمكن التأكد من صحة الفرضيات من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (17): يمثل نموذج الانحدار الخطي البسيط لتأثير التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي.

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	القيمة الاحتمالية sig	مستوى المعنوية &	المتغير التابع
X	0.639	0.408	0.000	0.05	Y

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بلغت ( $R=0.639$ ), كما بلغ معامل التحديد ( $R^2=0.408$ ) مما يدل على أن 40.8% من الزيادة في تحقيق الرضا الوظيفي يعود إلى دور التسويق الداخلي لعمال المؤسسة الاستشفائية بفرجيوة والباقي يعزى لعوامل أخرى من خارج النموذج، وبالتالي هي نسبة متوسطة لكنها معنوية ولم تأتي بمحض الصدفة بالنظر لقيمة F المحسوبة المقدرة ب 133.590 أكبر من الجدولية المقدرة 3.89، بمستوى دلالة  $sig=0.000$  معنوي عند مستوى المعنوية  $\alpha=0.05$  وعليه نقبل الفرضية البديلة H1 و نرفض الفرضية الصفرية H0 وبالتالي توجد علاقة طردية وأثر دال معنويا بين التسويق الداخلي و الرضا الوظيفي في المؤسسة العمومية الاستشفائية فرجيوة.

الفرضية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لبعده ثقافة الخدمة في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة العمومية الاستشفائية.

H0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده ثقافة الخدمة في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة الاستشفائية فرجيوة عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ).

H1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده ثقافة الخدمة في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة الاستشفائية فرجيوة عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ).

يمكن التأكد من صحة الفرضيات من خلال الجدول التالي :

الجدول رقم (18): يمثل نموذج الاحدار الخطي البسيط لتأثير بعد ثقافة الخدمة في تحقيق الرضا الوظيفي.

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	القيمة الاحتمالية sig	مستوى المعنوية &
X1	Y	0.543	0.294	0.000	0.05

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بلغت ( $R=0.543$ ), كما بلغ معامل التحديد ( $R^2=0.294$ ) مما يدل على أن 29.4% من الزيادة في تحقيق الرضا الوظيفي يعود إلى دور ثقافة الخدمة لعمال المؤسسة الاستشفائية بفرجيوة والباقي يعزى لعوامل أخرى من خارج النموذج، وبالتالي هي نسبة قليلة لكنها معنوية ولم تأتي بمحض الصدفة بالنظر لقيمة F المحسوبة المقدرة ب 80.950 اكبر من الجدولية المقدرة ب 3.89، بمستوى دلالة  $sig=0.000$  معنوي عند مستوى المعنوية  $\alpha=0.05$  وعليه نقبل الفرضية البديلة H1 و نرفض الفرضية الصفرية H0 وبالتالي توجد علاقة طردية وأثر دال معنويا بين بعد ثقافة الخدمة و الرضا الوظيفي في المؤسسة العمومية الاستشفائية فرجيوة.

الفرضية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $0.05$ ) لبعده التفاعل الداخلي على الرضا الوظيفي في المؤسسة العمومية الاستشفائية.

H0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده التفاعل الداخلي على الرضا الوظيفي بالمؤسسة الاستشفائية فرجيوة عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ).

H1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده التفاعل الداخلي على الرضا الوظيفي بالمؤسسة الاستشفائية فرجيوة عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ).

يمكن التأكد من صحة الفرضيات من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (19) : يمثل نموذج الانحدار الخطي البسيط لتأثير بعد التفاعل الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي.

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	القيمة الاحتمالية sig	مستوى المعنوية &	المتغير التابع
X2	0.202	0.041	0.000	0.05	Y

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بلغت (R=0.202)، كما بلغ معامل التحديد (R<sup>2</sup>=0.041) مما يدل على أن 4.1% من الزيادة في تحقيق الرضا الوظيفي يعود إلى دور التفاعل الداخلي لعمال المؤسسة الاستشفائية بفرجيوة و الباقي يعزى لعوامل أخرى من خارج النموذج، وبالتالي هي نسبة ضعيفة لكنها معنوية ولم تأتي بمحض الصدفة بالنظر لقيمة F المحسوبة المقدره ب8.241 اكبر من الجدولية المقدره 3.89، بمستوى دلالة sig=0.000 معنوي عند مستوى المعنوية &=0.05 وعليه نقبل الفرضية البديلة H1 و نرفض الفرضية الصفرية H0 وبالتالي توجد علاقة طردية وأثر دال معنويا بين بعد التفاعل الداخلي و الرضا الوظيفي في المؤسسة العمومية الاستشفائية فرجيوة.

الفرضية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لبعد التحفيز على الرضا الوظيفي في المؤسسة العمومية الاستشفائية.

H0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التحفيز على الرضا الوظيفي بالمؤسسة الاستشفائية فرجيوة عند مستوى معنوية (&=0.05).

H1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التحفيز على الرضا الوظيفي بالمؤسسة الاستشفائية فرجيوة عند مستوى معنوية (&=0.05).

يمكن التأكد من صحة الفرضيات من خلال الجدول التالي :

الجدول رقم (20): يمثل نموذج الانحدار الخطي البسيط لتأثير بعد التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي.

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	القيمة الاحتمالية sig	مستوى المعنوية &	المتغير التابع
X3	0.650	0.422	0.000	0.05	Y

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بلغت ( $R=0.650$ ), كما بلغ معامل التحديد ( $R^2=0.422$ ) مما يدل على أن 42.2% من الزيادة في تحقيق الرضا الوظيفي يعود إلى دور التحفيز لعمال المؤسسة الاستشفائية بفرجيوة و الباقي يعزى لعوامل أخرى من خارج النموذج، وبالتالي هي نسبة قليلة لكنها معنوية ولم تأتي بمحض الصدفة بالنظر لقيمة F المحسوبة المقدره ب 141.631 أكبر من الجدولية المقدره ب 3.89، بمستوى دلالة  $sig=0.000$  معنوي عند مستوى المعنوية  $\alpha=0.05$  وعليه نقبل الفرضية البديلة  $H1$  و نرفض الفرضية الصفرية  $H0$  وبالتالي توجد علاقة طردية واثر دال معنويا بين بعد التحفيز و الرضا الوظيفي في المؤسسة العمومية الاستشفائية فرجيوة.

الفرضية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $0.05$ ) لبعث التدريب على الرضا الوظيفي في المؤسسة العمومية الاستشفائية.

$H0$  : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعث التدريب على الرضا الوظيفي بالمؤسسة الاستشفائية فرجيوة عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ).

$H1$  : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعث التدريب على الرضا الوظيفي بالمؤسسة الاستشفائية فرجيوة عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ).

يمكن التأكد من صحة الفرضيات من خلال الجدول التالي :

الجدول رقم (21): يمثل نموذج الانحدار الخطي البسيط لتأثير بعد التدريب في تحقيق الرضا الوظيفي.

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد $R^2$	القيمة الاحتمالية sig	مستوى المعنوية &	المتغير التابع
X4	0.375	0.140	0.000	0.05	Y

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بلغت ( $R=0.375$ ), كما بلغ معامل التحديد ( $R^2=0.140$ ) مما يدل على أن 14% من الزيادة في تحقيق الرضا الوظيفي يعود إلى دور التدريب لعمال المؤسسة الاستشفائية بفرجيوة و الباقي يعزى لعوامل أخرى من خارج النموذج، وبالتالي هي نسبة قليلة لكنها معنوية ولم تأتي بمحض الصدفة بالنظر لقيمة F المحسوبة المقدره ب 31.691 أكبر من الجدولية المقدره ب 3.89، بمستوى دلالة  $sig=0.000$  معنوي عند مستوى المعنوية  $\alpha=0.05$  وعليه نقبل الفرضية البديلة  $H1$  و نرفض الفرضية الصفرية  $H0$  وبالتالي توجد علاقة طردية واثر دال معنويا بين بعد التدريب و الرضا الوظيفي في المؤسسة العمومية الاستشفائية فرجيوة.

### خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل تعرفنا على المؤسسة محل الدراسة واعتمدنا في هذه الدراسة على الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة من الموظفين العاملين بالمؤسسة محل الدراسة, ولقد تضمن الاستبيان محورين أساسيين يقيسان متغيرات الدراسة, وعند استرجاع الاستبيان تم تفرغته وتحليله بالاستعانة على البرنامج الإحصائي SPSS, ثم بالاعتماد على الاختبارات الإحصائية اللازمة للإجابة على إشكالية الدراسة, ومن خلال تحليل إجابات أفراد العينة وتفسيرها توصلنا إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 للتسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة العمومية الاستشفائية فرجيوة من وجهة نظر العمال, كما توصلنا في دراستنا إلى أن الرضا الوظيفي يفسره أبعاد التسويق الداخلي وهم ثقافة الخدمة, التفاعل الداخلي, التحفيز, التدريب داخل المؤسسة محل الدراسة.

## خاتمة

من خلال دراستنا لهذا الموضوع ومحاولتنا لمعالجة إشكالية البحث والمتمثلة في دور التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي، اتضح بأنه حتى تتجح المؤسسات الخدمية في تقديم خدمة ذات جودة عالية لا بد أن تتبع أساليب التسويق الداخلي التي تقوم على اختيار وانتقاء أفضل العاملين والعمل على تدريبهم بشكل دوري وذلك للرفع من قدراتهم وكذلك العمل على تحفيزهم هذا ما يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، فلقد أصبح نجاح المنظمة مرتبط بنجاح سياستها التسويقية التي تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي، كما يمكن القول بأن درجة الرضا الوظيفي السائد بأي منظمة ناتج عن مستوى تبنيها للتسويق الداخلي، ولقد حاولنا إثبات هذا من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية وذلك من خلال إتباع المنهج الوصفي حيث جمعنا بيانات ذات طابع كفي قصد الإلمام الجيد بكل متغيرات الدراسة وأخرى ذات طابع كمي من خلال توزيع الاستمارة على عينة الدراسة والتي بلغت 196 عامل وتم قبولها كلها، هذا ما مكننا من الوصول إلى مجموعة من النتائج والاقتراحات والتوصيات.

من خلال الدراسة التي قمنا بها في المؤسسة الاستشفائية فرجيوة من أجل معرفة دور التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي توصلنا إلى النتائج التالية

### 1- النتائج النظرية

- يعد موضوع الرضا الوظيفي من أهم المواضيع التي تسعى المنظمات إلى تجسيدها على أرض الواقع، وهو يعتبر من أهم الظواهر التي نالت الاهتمام الكبير من طرف الباحثين.
- يمكن التسويق الداخلي من خلق مناخ داخلي تحفيزي يتيح للعاملين بأن يحصلوا على احتياجاتهم ورغباتهم، من خلال جهودهم في العمل وهذا ما يؤدي إلى تحقيق رضاهم الوظيفي.
- يساهم التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين من خلال مجموعة من الأبعاد المكونة له (ثقافة الخدمة، التفاعل الداخلي، التحفيز، التدريب).
- يمكن التسويق الداخلي من خلق الرضا الوظيفي ببناء الثقة في العلاقات المتبادلة بين العاملين في العمل.
- يعتبر العنصر البشري الدعامة الرئيسية لنجاح المؤسسات وتحقيقها لأهدافها.
- يمكن التسويق الداخلي من التفاعل الداخلي للعاملين من خلال التعبير عن وجهة نظرهم وإيصالها للإدارة، وكذا يوفر لهم فرص الإبداع والمشاركة من خلال إتاحة المجال أمامهم لطرح أفكار ومقترحات جديدة ومفيدة تساهم في تطوير المنظمة من جهة والعمل على رضاهم من جهة أخرى.

## 2- النتائج التطبيقية

- بناء على الدراسة الميدانية التي قمنا بها في المؤسسة الاستشفائية بفرجيوة ومن خلال تفسير نتائج الاستمارة الموجهة للموظفين, تم التوصل للنتائج التالية:
- بعد التحفيز هو أكبر أبعاد التسويق الداخلي فعالية داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية فرجيوة.
  - بعد التفاعل الداخلي هو اقل أبعاد التسويق الداخلي فعالية داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية فرجيوة حيث يمثل نسبة 4.1% من الزيادة في تحقيق الرضا الوظيفي والباقي يعزى لعوامل أخرى.
  - يعد التدريب هو أقل بعد تطبيقا في المؤسسة حيث جاء متوسط إجابات أفراد العينة حول هذا البعد في الدرجة الأخيرة مقارنة مع الأبعاد الأخرى, في حين نجد بعد التفاعل الداخلي يعد من أكبر الأبعاد تطبيقا في المؤسسة, ما يفسر بضعف اهتمام المؤسسة بتوفير المعلومات الضرورية لعمالها بالإضافة إلى نقص الاعتماد على الشراكات والتعاون مع مؤسسات التي في نفس المجال مع نقص المتابعة اليومية, على خلاف ذلك نجد أن المؤسسة تشجع عملية التواصل بين العمال, بالإضافة إلى أنه يوجد روح المودة والاحترام تسود بينهم في حين تعتبرهم من أهم معايير نجاحها.
  - وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) لأبعاد التسويق الداخلي على تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة العمومية الاستشفائية فرجيوة .
  - وجود علاقة طردية بين المتغيرين حيث كلما زاد التسويق الداخلي زاد معه الرضا الوظيفي للعمال داخل المؤسسة, حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ( $R=0.639$ ), كما بلغ معامل التحديد  $R^2=(0.408)$  مما يدل على أن 40.8% من الزيادة في تحقيق الرضا الوظيفي يعود إلى دور التسويق الداخلي.

### توصيات الدراسة

- ضرورة زيادة اهتمام المؤسسة بالتدريب وتطوير البرامج التدريبية من أجل الرفع من مهارات عمالها ومواكبة التطورات الحديثة في مجال عملهم.
- إيلاء أهمية كبيرة لثقافة الخدمة من أجل تحقيق مختلف أهدافهم وكسب ثقة ورضا العمال.
- مواصلة المؤسسة في تحفيز العمال من أجل الاحتفاظ بهم.
- تزويد الموظفين بكل المعلومات التي يستحقونها في الوقت المطلوب مما يجعلهم يقدمون خدمات على أكمل وجه.

## أفاق الدراسة

بعد الانتهاء من كافة جوانب هذه الدراسة اتضح أن هناك جوانب وإشكاليات جديدة بمواصلة البحث وهذا لأهميتها النظرية والتطبيقية ومنها :

- أثر الحوافز في تحقيق رضا العاملين.
- دور التسويق الداخلي في ترقية جودة الخدمة الصحية.

## المراجع باللغة العربية :

## أولاً- الكتب

- أحمد صقر عاشور, السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، بيروت، 2005.
- إسماعيل على محمود، الرضا الوظيفي، الطبعة الأولى، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، 7 شارع علام حسين، ميدان الظاهر، القاهرة، 2018.
- إياد عبد الفتاح النصور، استراتيجيات التسويق، مدخل نظري وكمي، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- جمال الدين مصطفى الدهراوي، منهجية البحث العلمي في الإدارة والمحاسبة، دار الفتح للتجليد الفني، مصر، 2008.
- حسين حريم، ادارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر وتوزيع، الأردن، عمان، 2013.
- حميد عبد النبي الطائي، التسويق السياحي مدخل استراتيجي، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2006 .
- حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن عمان، 2007.
- درمان سليمان، صادق.حسان، ثابت جاسم، أثر إجراءات إستراتيجية التسويق في أداء العاملين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، 2007.
- رحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم ، أساليب البحث العلمي والأسس النظرية والتطبيق العلمي، الطبعة الرابعة، دار فاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- زكرياء أحمد عزام وآخرون، مبادئ التسويق الحديثين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2008.
- سالم تيسير الشرايدة , الرضا الوظيفي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- سمر توفيق محمود صبره، مبادئ التسويق مدخل معاصر، الطبعة الأولى، دار الإعصار العلمي للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999.
- صلاح الدين، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الجامعية للطباعة والنشر، 2001.
- عبيدات وآخرون، البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 1998.

- عز عبد الفتاح, مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام spss, الطبعة الأولى, دار الخوارزم العلمية للنشر, جدة, السعودية, 2008.
- علاء فرحان طالب, ادارة التسويق, منظور فكري معاصر, الطبعة العربية, دار الأيام للنشر والتوزيع, عمان, الأردن, 2013.
- علي فلاح الزعبي, التسويق السياحي والفندقي, الطبعة الأولى, دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة, عمان, الأردن, 2013.
- فريد كوتلر, مدخل لتسويق, الطبعة الأولى, دار كنوز للمعرفة العلمية للنشر و التوزيع, عمان, الأردن, 2012.
- محمد أحمد سليمان, سوسن عيد الفتاح وهب, الرضا والولاء الوظيفي, قيم وأخلاقيات الأعمال, الطبعة الأولى, زمزم ناشرون وموزعون, عمان, 2012.
- محمد الصيرفي, ادارة الموارد البشرية, الطبعة الأولى, دار الفكر الجامعي, الأردن, عمان, 2007.
- محمد سعيد أنور سلطان, السلوك التنظيمي, قسم ادارة الأعمال كلية التجارة, جامعة الإسكندرية, دار الجامعة الجديدة, 2004.
- محمد سعيد أنور سلطان, السلوك التنظيمي, دار الجامعة الجديدة, مصر, 2003.
- محمد عبد العظيم أبو النجا, التسويق المتقدم, كلية التجارة, الدار الجامعية, الإسكندرية, 2008.
- محمد فريد الصحن, قراءات في إدارة التسويق, الدار الجامعية للطباعة والنشر, الإسكندرية, 2002.
- مصطفى كامل, ادارة الموارد البشرية, الطبعة الأولى, الشركة العربية للنشر والتوزيع, القاهرة, مصر, 1994.
- نظام موسى سويدان, عبد المجيد البراوري, ادارة التسويق في المنظمات غير الربحية, الطبعة الأولى, دار حامد للتوزيع والنشر, عمان, الأردن, 2008.
- نجم عبد الله العزاوي, الوظائف الإستراتيجية في ادارة الموارد البشرية, الطبعة الأولى, دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع, عمان, الأردن, 2010.
- هاني حامد الضمور, تسويق الخدمات, الطبعة الثالثة, دار وائل للنشر, 2008.

## ثانيا - المذكرات والأطروحات :

- أقطي جوهرة، أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة دراسة حالة مجموعة من الفنادق الجزائرية، أطروحة دكتوراه، تخصص ادارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015.
- إيناس فؤاد، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام الوظيفي، أطروحة ماجستير، جامعة أم القرى، السعودية، 2016 - 2017.
- بوبكر عباسي، دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات الفندقية، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الفندقية بولاية ورقلة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2009-2010.
- صابر بن عيسى، الرضا الوظيفي وعلاقته بجودة الحياة لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية، دراسة ميدانية على مستوى ثانويات ولاية بسكرة، أطروحة دكتوراه، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2018-2019.
- - صالح عمر الكرامة الجريبي، أثر التسويق الداخلي وجودة الخدمة على رضا الزبائن :دراسة تطبيقية لعينة من المصارف اليمنية، أطروحة دكتوراه تخصص ادارة أعمال، جامعة دمشق، سوريا، 2006-2007.
- عطا الله عزات أبوعودة، واقع التسويق الداخلي في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) وأثره على جودة الخدمات المقدمة قطاع غزة قدم هذا البحث استكمال لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الأعمال، الجامعة الإسلامية-غزة، عمادة الدراسات العليا، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 2014-2015.
- عمورات أعراب، دور التسويق الداخلي في تعزيز المكانة الذهنية للخدمات البنكية، دراسة مقارنة بين بعض البنوك الجزائرية والأجنبية في السوق الجزائرية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية، جامعة فرحات عباس-سطيف1-كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، 2018.
- نسيم أمقران، احمد شرايف، دور التسويق الداخلي في تعزيز الرضا الوظيفي، دراسة حالة مؤسسة التلواز ولاية الشلف، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2019 - 2020.
- نوغي فتيحة، أثر الرواتب على الرضا الوظيفي والرضا عن التعويضات والحفز الذاتي لأساتذة التعليم العالي، دراسة ميدانية بجامعة فرحات عباس سطيف، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه

علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تسيير مؤسسات, 2014 -2015.

### ثالثاً - المجالات :

- أمل إبراهيم، أحمد الحاج عبد وهاني الضمور, أثر تطبيق التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي لموظفي المبيعات في مجموعة الاتصالات الأردنية، المجلة الأردنية في ادارة الأعمال، المجلد 6، العدد1.
- أيمن عبد الله محمد أبو بكر, أثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا العاملين، دراسة حالة بنك أبو ظبي الإسلامي - الإمارات- فر ع مدينة العين، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة أبو ظبي، الامارت, المجلد16، العدد1, 2015.
- بودي عبد القادر، بنجيمة نصيرة, أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي، دراسة تطبيقية على مستوى الصندوق الوطني للتقاعد- وكالة بشار- , مجلة الابتكار والتسويق، المجلد5، العدد1.
- خطابت أمينة، لخلف عثمان, أثر تطبيق التسويق الداخلي في المنظمات السياحية على جودة الخدمات السياحية في الجزائر، دراسة على عينة من موظفي وضيوف الفنادق الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المجلد، 12 العدد02, 2019.
- ضرار عبد الحميد التوم العتيبي, دراسة وتحليل العوامل المؤثرة على مستوى الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة- جامعة الأزهر، العدد التاسع، يناير, 2016.
- علاء عبد الكريم، هادي البلداوي، منى عبد الحسين الزهيرى, التسويق الداخلي وأثره في الرضا الوظيفي، بحث تطبيقي في شركات التأمين العراقية العامة، المعهد العالي للدراسات المالية والمحاسبية، المجلد الثاني، العدد الأول, 2019.
- محمد عبد الله عبد المقصود حسان, تأثير التزام الإدارة بالتسويق الداخلي على الرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين, دراسة تطبيقية علة هيئة التمريض بمستشفى الأمير عبد العزيز بن مساعد بعرعر, مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال, جامعة الجوف المملكة العربية السعودية , المجلد4, العدد1, 2020.

الملحق رقم (01): استمارة البحث

جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



التخصص: تسويق الخدمات.

قسم: العلوم التجارية

استمارة بحث مكملة لنيل شهادة الماستر

دور التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي.

دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بفرجوية

أخي الموظف -أختي الموظفة: السلام عليكم ورحمة الله وبركاته....أما بعد:

يهدف هذا الاستبيان إلى استطلاع آرائكم حول " دور التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي " وقد تم تصميمه لغرض جمع البيانات التي تساعد على إتمام هذا البحث لنيل شهادة الماستر. نرجو منكم ملئ هذا الاستبيان بكل عناية ومصداقية، وبما يتناسب مع وجهة نظركم حول بنود هذا الاستبيان بشكل فردي وليس جماعي، علما أن المعلومات المدونة أدناها تتسم بطابع السرية والأمانة العلمية ولا تستخدم الا لأغراض البحث العلمي فقط،لذلك نرجو منكم التكرم والتعاون في الإجابة بدقة وموضوعية على العبارات بوضع علامة (x) في المكان الذي يناسب اختياركم. مع فائق الاحترام والتقدير على تعاونكم.

تحت إشراف الأستاذة :

\* إيمان هرموش

من إعداد الطالبتين:

سعيدة بن مناح.

بشرى يخلف.

## السنة الجامعية: 2020-2021

## الجزء الأول: المعلومات الشخصية.

## 1-الجنس:

ذكر  أنثى

## 2-العمر:

أقل من 25 سنة  من 25 سنة إلى 30 سنة  أكبر من 30 سنة

## 3-المستوى التعليمي:

ثانوي  جامعي  دراسات عليا

## 4-مدة الخبرة:

أقل من 5 سنوات  ما بين 6 سنوات إلى 10 سنوات  أكثر من 11 سنة

## 5-الفئة العمالية:

طبيب  شبه طبي  إداري  عامل مهني

الجزء الثاني: محاور الدراسة.  
المحور الأول: التسويق الداخلي.

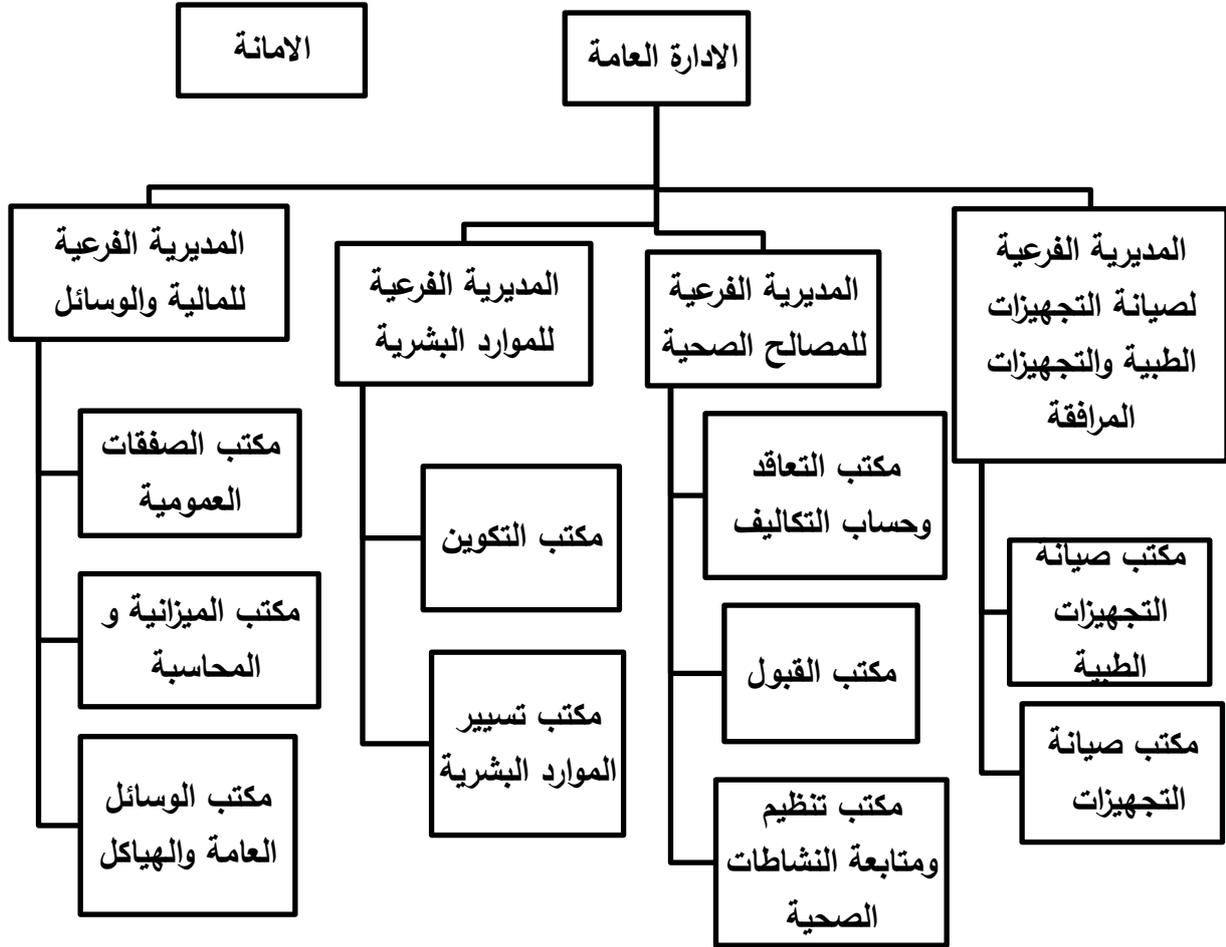
الرقم	العبرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لاأوافق بشدة
	<b>ثقافة الخدمة</b>				
01	تربط العامل علاقة جيدة مع الإدارة وزملائه في العمل.				
02	لدى العامل إحساس وشعور اتجاه المؤسسة يسعى دائما لتحقيقه.				
03	تسمح المؤسسة للعامل باتخاذ القرار المتعلق بتقديم الخدمة.				
04	تتم عملية اتخاذ القرار في إطار الجماعة من خلال إتباع أسلوب النقاش والتحاور.				
	<b>التفاعل الداخلي</b>				
05	تشجع المؤسسة عملية التواصل بين العاملين.				
06	تسود روح المودة والاحترام بين العامل وزملائه في المؤسسة.				
07	تهتم ادارة المؤسسة بتبادل الأفكار والمعلومات مع العاملين حول العمل.				
08	يعتبر العامل نفسه جزء لا يتجزأ من المؤسسة من خلال علاقته الإنسانية مع زملائه.				
	<b>التحفيز</b>				
09	تأخذ المؤسسة الشكوى المقدمة بعين الاعتبار وتعتبر تلبية مطالب العامل أمر ضروري.				
10	تقوم المؤسسة بتقسيم نسبة معينة من الأرباح عند نهاية السنة.				
11	تخصص المؤسسة شهادات وامتيازات على حساب المؤسسة للموظفين المتميزين.				

					تعتبر المؤسسة العامل من أهم معايير نجاحها.	12
					<b>التدريب</b>	
					تضع المؤسسة برامج تدريبية للموظفين تتماشى مع طبيعة العمل.	13
					يستطيع العامل الحصول على المعلومات التي يحتاجها بالوقت المطلوب دائماً.	14
					توفر المؤسسة للعامل تبادل الخبرات مع المؤسسات التي لها نفس المهام.	15
					المتابعة اليومية عن طريق برمجة اللقاءات قبل بداية العمل وعند نهايته.	16

## المحور الثاني: الرضا الوظيفي.

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
17	الجهد والنشاط المبذول يتماشى مع الراتب والمستحقات التي يتلقاها العامل .					
18	ساعات العمل ملائمة للعامل.					
19	ظروف العمل المادية التي تقدمها المؤسسة مرضية.					
20	نمط الاشراف الذي تعتمد عليه المؤسسة مناسب بالنسبة للعامل.					
21	العامل راضي عن توفر فرص الترقية في المؤسسة.					
22	العامل راضي كل الرضا عن مهامه ووجوده ضمن المؤسسة.					
23	المهارات والفنيات والمعلومات التي يكتسبها العامل من المؤسسة تجعله مرتاح في أداء مهامه.					
24	علاقة العامل الإنسانية مع زملائه تجعله يحب عمله.					
25	يشعر العامل بالامتنان اتجاه كل ما تقدمه له المؤسسة من حوافز مادية ومعنوية.					
26	تغمر العامل السعادة والراحة النفسية مع كل زملائه ومؤسسته.					
27	تلقي المساعدة والتعاون من الزملاء تزيد من أداء العامل في العمل.					

الملحق رقم (02) : الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية فرجوية.



## الملحق رقم (03): الصدق الداخلي لعبارات المحور الأول

## Corrélations

	المستقل	العامل تربط مع جيدة علاقة وزملائه الإدارة العمل في	العامل يشعر كبير باحساس اتجاه بالمسؤولية عمله	المؤسسة تسمح القرار باتخاذ للعامل بتقديم المتعلق للزبائن الخدمة	اتخاذ عملية تتم إطار في القرار خلال من الجماعة النقاش أسلوب إتباع والتحاور	
المستقل	Corrélation de Pearson	1	.856**	.507**	.394**	.185**
	Sig. (bilatérale)		.000	.000	.000	.009
	N	196	196	196	196	196
مع جيدة علاقة العامل تربط العمل في وزملائه الإدارة	Corrélation de Pearson	.856**	1	.470**	.289**	-.123-
	Sig. (bilatérale)	.000		.000	.000	.085
	N	196	196	196	196	196
كبير باحساس العامل يشعر عمله اتجاه بالمسؤولية	Corrélation de Pearson	.507**	.470**	1	.383**	-.039-
	Sig. (bilatérale)	.000	.000		.000	.587
	N	196	196	196	196	196
باتخاذ للعامل المؤسسة تسمح الخدمة بتقديم المتعلق القرار للزبائن	Corrélation de Pearson	.394**	.289**	.383**	1	.674**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000		.000
	N	196	196	196	196	196
في القرار اتخاذ عملية تتم إتباع خلال من الجماعة إطار والتحاور النقاش أسلوب	Corrélation de Pearson	.185**	-.123-	-.039-	.674**	1
	Sig. (bilatérale)	.009	.085	.587	.000	
	N	196	196	196	196	196

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

## Corrélations

	المستقل	المؤسسة تشجع التواصل عملية العاملين بين	المودة روح تسود بين والاحترام في وزملائه العامل العمل	المؤسسة إدارة تهتم الأفكار بتبادل مع والمعلومات العمل حول العاملين	نفسه العامل يعتبر من يتجزأ لا جزء خلال من المؤسسة مع الإنسانية علاقته زملائه	
المستقل	Corrélation de Pearson	1	.347**	.377**	.270**	.367**
	Sig. (bilatérale)		.000	.000	.000	.000
	N	196	196	196	196	196

التواصل عملية المؤسسة تشجع العاملين بين	Corrélacion de Pearson	.347**	1	.883**	-.264-**	.903**
	Sig. (bilatérale)	.000		.000	.000	.000
	N	196	196	196	196	196
بين والاحترام المودة روح تسود العمل في زملائه العامل	Corrélacion de Pearson	.377**	.883**	1	-.337-**	.953**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000		.000	.000
	N	196	196	196	196	196
ببتبادل المؤسسة ادارة تهتم العاملين مع والمعلومات الأفكار العمل حول	Corrélacion de Pearson	.270**	-.264-**	-.337-**	1	-.310-**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000		.000
	N	196	196	196	196	196
يتجزأ لا جزء نفسه العامل يعتبر علاقته خلال من المؤسسة من زملائه مع الإنسانية	Corrélacion de Pearson	.367**	.903**	.953**	-.310-**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	
	N	196	196	196	196	196

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

#### Corrélations

	المستقل	المؤسسة تأخذ الشكوى بعين المقدمة الاعتبار تلبية وتعتبر العامل مطالب ضروري أمر	المؤسسة تقوم معينة نسبة بتقسيم على الأرباح من نهاية عند عمالها السنة	المؤسسة تخصص وامتيازات شهادات حساب على للموظفين المؤسسة المتميزين	المؤسسة تعتبر أهم من العامل نجاحها معايير	
المستقل	Corrélacion de Pearson	1	.359**	.353**	.325**	.430**
	Sig. (bilatérale)		.000	.000	.000	.000
	N	196	196	196	196	196
المقدمة الشكوى المؤسسة تأخذ تلبية وتعتبر الاعتبار بعين ضروري أمر العامل مطالب	Corrélacion de Pearson	.359**	1	.155*	.255**	.108
	Sig. (bilatérale)	.000		.031	.000	.131
	N	196	196	196	196	196
معينة نسبة بتقسيم المؤسسة تقوم عند عمالها على الأرباح من	Corrélacion de Pearson	.353**	.155*	1	.452**	.809**
	Sig. (bilatérale)					
	N	196	196	196	196	196

السنة نهائية	Sig.	.000	.031		.000	.000
	(bilatérale)					
	N	196	196	196	196	196
شهادات المؤسسة تخصص	Corrélacion de	.325**	.255**	.452**	1	.692**
المؤسسة حساب على وامتنيازات	Pearson					
المتميزين للموظفين	Sig.	.000	.000	.000		.000
	(bilatérale)					
	N	196	196	196	196	196
أهم من العامل المؤسسة تعتبر	Corrélacion de	.430**	.108	.809**	.692**	1
نجاحها معايير	Pearson					
	Sig.	.000	.131	.000	.000	
	(bilatérale)					
	N	196	196	196	196	196

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

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

#### Corrélations

	المستقل	المؤسسة تضع تدريبية برامج للموظفين مع تنمائي العمل طبيعة	العامل يستطيع على الحصول التي المعلومات بالوقت يحتاجها دائما المطلوب	المؤسسة توفر تبادل للعامل مع الخبرات لها التي المؤسسات المهام نفس	عن اليومية المتابعة برمجة طريق بداية قبل اللقاءات نهائيه وعند العمل	
المستقل	Corrélacion de	1	-.556**	.401**	.492**	.700**
	Pearson					
	Sig.	.000	.000	.000	.000	.000
	(bilatérale)					
	N	196	196	196	196	196
تدريبية برامج المؤسسة تضع طبيعة مع تنمائي للموظفين العمل	Corrélacion de	-.556**	1	-.437**	-.566**	-.820**
	Pearson					
	Sig.	.000	.000	.000	.000	.000
	(bilatérale)					
	N	196	196	196	196	196
على الحصول العامل يستطيع بالوقت يحتاجها التي المعلومات دائما المطلوب	Corrélacion de	.401**	-.437**	1	.455**	.595**
	Pearson					
	Sig.	.000	.000	.000	.000	.000
	(bilatérale)					
	N	196	196	196	196	196
تبادل للعامل المؤسسة توفر لها التي المؤسسات مع الخبرات المهام نفس	Corrélacion de	.492**	-.566**	.455**	1	.717**
	Pearson					
	Sig.	.000	.000	.000	.000	.000
	(bilatérale)					
	N	196	196	196	196	196

طريق عن اليومية المتابعة	Corrélacion de Pearson	.700**	-.820**	.595**	.717**	1
العمل بداية قبل اللقاءات برمجة نهايته وعند	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	
	N	196	196	196	196	196

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

### الملحق رقم (04): الصدق الداخلي لعبارات المحور الثاني

#### Corrélations

	التابع	المبذول والنشاط الجهد الراتب مع يتماشي التي والمستحقات العامل يتلقاها	العمل ساعات للعامل ملائمة	العمل ظروف تقدمها التي المادية مرضية المؤسسة	الذي الاشراف نمط المؤسسة عليه تعتمد للعامل بالنسبة مناسب	
التابع	Corrélacion de Pearson	1	.981**	.564**	.911**	.556**
	Sig. (bilatérale)		.000	.000	.000	.000
	N	196	196	196	196	196
المبذول والنشاط الجهد الراتب مع يتماشي التي والمستحقات العامل يتلقاها	Corrélacion de Pearson	.981**	1	.587**	.962**	.596**
	Sig. (bilatérale)	.000		.000	.000	.000
	N	196	196	196	196	196
ملائمة العمل ساعات للعامل	Corrélacion de Pearson	.564**	.587**	1	.586**	.898**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000		.000	.000
	N	196	196	196	196	196
المادية العمل ظروف المؤسسة تقدمها التي مرضية	Corrélacion de Pearson	.911**	.962**	.586**	1	.581**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000		.000
	N	196	196	196	196	196
الذي الاشراف نمط المؤسسة عليه تعتمد للعامل بالنسبة مناسب	Corrélacion de Pearson	.556**	.596**	.898**	.581**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	
	N	196	196	196	196	196

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

#### Corrélations

	التابع	عن راضي العامل الترقية فرص توفر المؤسسة في	راضي العامل عن الرضا كل وجوده مهامه المؤسسة ضمن	المهارات والفنيات التي والمعلومات العامل يكتسبها المؤسسة من في مراتح تجعله مهامه أداء	الإنسانية العامل علاقة يحب تجعله زملائه مع عمله	
التابع	Corrélacion de Pearson	1	.249**	.313**	.580**	.535**
	Sig. (bilatérale)		.000	.000	.000	.000
	N	196	196	196	196	196
توفر عن راضي العامل في الترقية فرص المؤسسة	Corrélacion de Pearson	.249**	1	.262**	.328**	.240**
	Sig. (bilatérale)	.000		.000	.000	.001
	N	196	196	196	196	196
الرضا كل راضي العامل ضمن وجوده مهامه عن المؤسسة	Corrélacion de Pearson	.313**	.262**	1	.661**	.338**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000		.000	.000
	N	196	196	196	196	196
والفنيات المهارات يكتسبها التي والمعلومات المؤسسة من العامل أداء في مراتح تجعله مهامه	Corrélacion de Pearson	.580**	.328**	.661**	1	.505**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000		.000
	N	196	196	196	196	196
الانسانية العامل علاقة يحب تجعله زملائه مع عمله	Corrélacion de Pearson	.535**	.240**	.338**	.505**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.001	.000	.000	
	N	196	196	196	196	196

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

#### Corrélations

	التابع	العامل يشعر ما كل اتجاه بالامتنان من المؤسسة له تقدمه ومعنوية مادية حوافر	السعادة العامل تغمر مع النفسية والراحة ومؤسسته زملائه كل	المساعدة تلقى الزملاء من والتعاون العامل أداء من تزيد العمل في	
التابع	Corrélacion de Pearson	1	.448**	.830**	.980**
	Sig. (bilatérale)		.000	.000	.000
	N	196	196	196	196
ما كل اتجاه بالامتنان يشعر مادية حوافر من المؤسسة له تقدمه ومعنوية	Corrélacion de Pearson	.448**	1	.359**	.399**
	Sig. (bilatérale)	.000		.000	.000
	N	196	196	196	196
النفسية والراحة السعادة العامل تغمر ومؤسسته زملائه كل مع	Corrélacion de Pearson	.830**	.359**	1	.850**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000		.000

	N	196	196	196	196
الزملاء من والتعاون المساعدة تلقي	Corrélation de Pearson	.980**	.399**	.850**	1
العمل في العامل أداء من تزيد	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	
	N	196	196	196	196

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

الملحق رقم (05): معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المحاور الكلية

#### Corrélations

	المستقل	التابع
المستقل	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	.639**
	N	.000
التابع	Corrélation de Pearson	196
	Sig. (bilatérale)	196
	N	.639**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	196

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

الملحق رقم (06) : معامل الثبات ألفا كرونباخ

#### التسويق الداخلي

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.841	16

#### الرضا الوظيفي

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.879	11

مساهمة التسويق الداخلي في تحقيق الرضا

#### الوظيفي

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.915	27

## الملحق رقم (07) : نتائج البيانات الشخصية

## الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	88	44.9	44.9	44.9
أنثى	108	55.1	55.1	100.0
Total	196	100.0	100.0	

## العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنة 25 من أقل	18	9.2	9.2	9.2
سنة 30 الى 25 من	50	25.5	25.5	34.7
سنة 30 أكبر من	128	65.3	65.3	100.0
Total	196	100.0	100.0	

## التعليمي المستوى

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ثانوي	54	27.6	27.6	27.6
جامعي	106	54.1	54.1	81.6
عليا دراسات	36	18.4	18.4	100.0
Total	196	100.0	100.0	

## الخبرة مدة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنوات 5 من أقل	65	33.2	33.2	33.2
سنوات 10 الى سنوات 6 ما بين	72	36.7	36.7	69.9
سنة 11 من أكثر	59	30.1	30.1	100.0
Total	196	100.0	100.0	

## العمالية\_الفئة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
طبيب	36	18.4	18.4	18.4
طبي شبه	74	37.8	37.8	56.1
اداري	48	24.5	24.5	80.6
مهني عامل	38	19.4	19.4	100.0

Total	196	100.0	100.0
-------	-----	-------	-------

### الملحق رقم (08) : تحليل نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

#### ثقافة الخدمة

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
الإدارة مع جيدة علاقة العامل تربط العمل في وزملائه	196	1.00	5.00	4.2806	.85205
بالمسؤولية كبير بإحساس العامل يشعر عمله اتجاه	196	2.00	5.00	4.2908	.66573
القرار باتخاذ للعامل المؤسسة تسمح للزيائن الخدمة بتقديم المتعلق	196	1.00	5.00	4.4745	.60287
الجماعة إطار في القرار اتخاذ عملية تتم والتحاور النقاش أسلوب إتباع خلال من	196	1.00	5.00	1.8776	.98985
N valide (listwise)	196				

#### التفاعل الداخلي

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
بين التواصل عملية المؤسسة تشجع العاملين	196	1.00	5.00	4.3571	.78119
العامل بين والاحترام المودة روح تسود العمل في وزملائه	196	1.00	5.00	4.3316	.87543
الأفكار بتبادل المؤسسة ادارة تهتم العمل حول العاملين مع والمعلومات	196	1.00	5.00	1.8316	.85168
من يتجزأ لا جزء نفسه العامل يعتبر مع الإنسانية علاقته خلال من المؤسسة زملائه	196	1.00	5.00	4.3724	.82838
N valide (listwise)	196				

#### التحفيز

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
بعين المقدمة الشكوى المؤسسة تأخذ أمر العامل مطالب تلبية وتعتبر الاعتبار ضروري	196	1.00	5.00	1.7245	.71297
من معينة نسبة بتقسيم المؤسسة تقوم السنة نهاية عند عملها على الأرباح	196	1.00	5.00	4.4439	.64998
وامتيازات شهادات المؤسسة تخصص للموظفين المؤسسة حساب على المتميزين	196	1.00	5.00	1.6837	.75918
معايير أهم من العامل المؤسسة تعتبر نجاحها	196	2.00	5.00	4.4898	.62830
N valide (listwise)	196				

## التدريب

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
للموظفين تدريبية برامج المؤسسة تضع العمل طبيعة مع تتماشى	196	1.00	5.00	4.4592	.59344
المعلومات على الحصول العامل يستطيع دائما المطلوب بالوقت يحتاجها التي	196	1.00	4.00	1.7398	.74328
مع الخبرات تبادل للعامل المؤسسة توفر المهام نفس لها التي المؤسسات	196	1.00	5.00	1.6071	.69706
برمجة طريق عن اليومية المتابعة نهايته وعند العمل بداية قبل اللقاءات	196	1.00	5.00	1.5714	.61603
N valide (listwise)	196				

## الرضا الوظيفي

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
مع يتماشى المبدول والنشاط الجهد العامل يتلقاها التي والمستحقات الراتب	196	1.00	4.00	1.6173	.64172
للعامل ملائمة العمل ساعات تقدمها التي المادية العمل ظروف مرضية المؤسسة	196	1.00	5.00	1.6939	.72194
المؤسسة عليه تعتمد الذي الاشراف نمط للعامل بالنسبة مناسب	196	1.00	5.00	1.7041	.85586
الترقية فرص توفر عن راضي العامل المؤسسة في	196	1.00	5.00	1.7092	.71763
مهامه عن الرضا كل راضي العامل المؤسسة ضمن وجوده	196	1.00	5.00	4.3776	.77810
التي والمعلومات والفنيات المهارات تجعله المؤسسة من العامل يكتسبها	196	2.00	5.00	4.4898	.58608
مهامه أداء في مرتاح تجعله زملائه مع الإنسانية العامل علاقة عمله يحب	196	1.00	5.00	3.0204	1.49172
تقدمه ما كل اتجاه بالامتنان العامل يشعر ومعنوية مادية حوافر من المؤسسة له	196	1.00	5.00	1.6582	.70927
مع النفسية والراحة السعادة العامل تغمر ومؤسسته زملائه كل	196	1.00	5.00	1.6122	.58411
الزملاء من والتعاون المساعدة تلقي العمل في العامل أداء من تزيد	196	1.00	4.00	1.6071	.61080
N valide (listwise)	196				

## الملحق رقم (09): نتائج اختبار الفرضيات

## الفرضية الرئيسية

## Récapitulatif des modèles

R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur std. de l'estimation
.639	.408	.405	.474

La variable indépendante est المستقل.

## ANOVA

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Régression	29.986	1	29.986	133.590	.000
Résidu	43.545	194	.224		
Total	73.531	195			

La variable indépendante est المستقل.

## الفرضية الفرعية الأولى

## Récapitulatif des modèles

R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur std. de l'estimation
.543	.294	.291	.517

La variable indépendante est البعد 1.

## ANOVA

	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
Régression	21.649	1	21.649	80.950	.000
Résidu	51.882	194	.267		
Total	73.531	195			

La variable indépendante est البعد 1.

## الفرضية الفرعية الثانية

## Récapitulatif des modèles

R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur std. de l'estimation
.202	.041	.036	.603

La variable indépendante est البعد 2.

## ANOVA

	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
Régression	2.996	1	2.996	8.241	.005
Résidu	70.535	194	.364		
Total	73.531	195			

La variable indépendante est البعد<sup>2</sup>.

### الفرضية الفرعية الثالثة

#### Récapitulatif des modèles

R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur std. de l'estimation
.650	.422	.419	.468

La variable indépendante est البعد<sup>3</sup>.

#### ANOVA

	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
Régression	31.029	1	31.029	141.631	.000
Résidu	42.502	194	.219		
Total	73.531	195			

La variable indépendante est البعد<sup>3</sup>.

### الفرضية الفرعية الرابعة

#### Récapitulatif des modèles

R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur std. de l'estimation
.375	.140	.136	.571

La variable indépendante est البعد<sup>4</sup>.

#### ANOVA

	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
Régression	10.325	1	10.325	31.691	.000
Résidu	63.206	194	.326		
Total	73.531	195			

La variable indépendante est البعد<sup>4</sup>.