



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

الرقم التسلسلي: / 2018

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

الفرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

عنوان المذكرة:

دور التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي دراسة حالة: شركة سونلغاز - تبسة -

إشراف الأستاذ:

د. حناشي توفيق

من إعداد الطالبين:

- بوخاتم لخضر

- طهير جمال الدين

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الرتبة العلمية	الإسم واللقب
رئيسا	أستاذ محاضر قسم أ -	يحي دريس
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر قسم ب -	توفيق حناشي
عضوا مناقشا	أستاذ محاضر قسم ب -	صالح محرز

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الشكر والتقدير

الحمد والشكر لله عدد خلقه ورضا نفسه وزنة عرشه، الحمد والشكر لله الذي أعاننا على إتمام هذا العمل فلولا فضل الله علينا ما كان لهذا العمل أن يرى النور، والصلاة والسلام على سيدنا وحبيبنا محمد بن عبد الله سيد الخلق أجمعين.

نتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ "حناشي توفيق" على تكرمه وقبوله الإشراف على هذا العمل، كما نشكره على نصائحه وإرشاداته ومجهوداته، فجزاه الله كل خير.

كما نتقدم بالشكر لكل الأساتذة الكرام الذين قاموا بتدريسنا في مختلف مسارنا الدراسي، وكل من ساعدنا للوصول لهذه المرحلة.

ونتوجه بالشكر لكل عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بمدينة تبسة على حسن استقبالهم وتعاونهم معانا من أجل القيام بالدراسة التطبيقية وإتمام هذا العمل، ونخص بالذكر السيد "خلفاوي عثمان" والسيد "صالح شريط".

كما وجب علينا تقديم الشكر للأهل على مساندهم لنا من أجل إنجاز هذا العمل، داعين الله أن يبارك فيهم ويحفظهم.

ونتوجه بالشكر لكل من ساهم في هذا العمل ولو بكلمة بسيطة.

والحمد لله رب العالمين.

إهداء

إلى من علمني النجاح و الصبر إلى من افتقدته في مواجهة الصعاب
و لم تمهله الدنيا لأرتوي من حنانه أبي رحمه الله

و إلى من تتسابق الكلمات لتخرج معبرة عن مكنون ذاتها، من علمتني و عانت الصعاب
لأصل إلى ما أنا فيه، وعندما تكسوني الهموم
أسبح في بحر حناتها ليخفف من ألامني أمي

إلى إخوتي وأخواتي و زوجتي ، خصوصا أختي الصغيرة الدكتورة طهير حنان، وإلى
ابني الغالي فلذة كبدي أحمد أيلان

إلى أساتذتي إلى زملائي و زميلاتي إلى الشموع التي تحترق لتضيء للآخرين إلى كل من
علمني حرفا .

إلى جميع طلبة علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال دفعة 2017 – 2018

طهير جمال الدين

إهداء

إلى والدي حفظه الله.

إلى أغلى وأجمل شخص في حياتي والدتي حفظها الله.

إلى إخوتي: عماد رحمه الله، يحي وسهام وعماد.

إلى جميع عائلتي الكبيرة.

إلى أصدقائي : نصري أحمد، عبدلي عبد الرؤوف، بهلول نعمان.

إلى كل من ساعدني في حياتي.

إلى كل من تفضل وعلمني حرفاً.

إلى كل الأخوة والأخوات طلبة إدارة أعمال دفعة 2018.

بوخاتم لخضر

الفهرس العام

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
-	الشكر
-	الإهداء
I	فهرس المحتويات
V	فهرس الجداول
VIII	فهرس الأشكال
X	فهرس الملاحق
1	المقدمة
38-8	الفصل الأول: مدخل إلى التسويق الداخلي
9	تمهيد
10	المبحث الأول: ماهية التسويق الداخلي
10	❖ المطلب الأول: مفهوم التسويق الداخلي
15	❖ المطلب الثاني: مراحل تطور التسويق الداخلي و عوامل
17	❖ المطلب الثالث: علاقة التسويق الداخلي مفاهيم إدارية أخرى
20	المبحث الثاني : تطبيقات التسويق الداخلي
20	❖ المطلب الأول: مزيج التسويق الداخلي
22	❖ المطلب الثاني: خطوات تنفيذ التسويق الداخلي
23	❖ المطلب الثالث: إجراءات التسويق الداخلي
27	المبحث الثالث : أدوات و نماذج التسويق
27	❖ المطلب الأول: أدوات التسويق
32	❖ المطلب الثاني: نماذج التسويق
38	خلاصة
69-39	الفصل الثاني: مدخل إلى الرضا الوظيفي
40	تمهيد

41	المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي
41	❖ المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي
45	❖ المطلب الثاني: محددات و أنواع الرضا الوظيفي
47	❖ المطلب الثالث: علاقة الرضا الوظيفي بمفاهيم أخرى
49	المبحث الثاني: أساسيات الرضا الوظيفي
49	❖ المطلب الأول: نظريات الرضا الوظيفي
56	❖ المطلب الثاني: عوامل و مؤشرات الرضا الوظيفي
60	❖ المطلب الثالث: قياس الرضا الوظيفي
62	المبحث الثالث: علاقة التسويق الداخلي بالرضا الوظيفي
62	❖ المطلب الأول: أدوات التسويق الداخلي ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي
65	❖ المطلب الثاني: تأثير غياب التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي
69	خلاصة
109-70	الفصل الثالث: تأثير التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي بمدينة توزيع الكهرباء والغاز بمدينة تبسة
71	تمهيد
72	المبحث الأول: تقديم للمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز - سونلغاز -
72	❖ المطلب الأول: لمحة تاريخية لمؤسسة سونلغاز
75	❖ المطلب الثاني: التعريف الوظيفي بمدينة توزيع الكهرباء والغاز بمدينة تبسة
79	❖ المطلب الثالث: مهام وأهداف مديرية توزيع الكهرباء والغاز بمدينة تبسة
80	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
80	❖ المطلب الأول: التحضير للدراسة الميدانية
82	❖ المطلب الثاني: أدوات الدراسة
84	❖ المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية
89	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة
89	❖ المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية للدراسة
93	❖ المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات متغيرات الدراسة

104	❖ المطلب الثالث: إختبار الفرضيات
109	خلاصة
111	الخاتمة العامة
116	قائمة الببليوغرافيا
125	الملاحق
-	ملخص الدراسة

فهرس الجداول

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	أهداف التسويق الداخلي	14
02	توزيع مجتمع دراسة حسب المركز الوظيفي	81
03	تداول الإستثمارات	82
04	درجات مقياس ليكارت الخماسي	83
05	توزيع الدرجات حسب ليكارت	84
06	معامل ثبات أداة الدراسة "ألفاكرونيباخ"	85
07	معاملات الارتباط بين عبارات المحور الأول وبين الدرجة الكلية لعبارات	86
08	معاملات الارتباط بين للعبارات المحور الثاني للإستبيان	87
09	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	89
10	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	90
11	توزيع أفراد العينة حسب الحالة الإجتماعية	91
12	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	91
13	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	92
14	المتوسط الحسابي، الإنحراف المعياري لعبارات البعد الأول التدريب	93
15	المتوسط الحسابي، الإنحراف المعياري و معامل الإختلاف لعبارات البعد الثاني التحفيز	94
16	المتوسط الحسابي، الإنحراف المعياري و معامل الإختلاف لعبارات البعد الثالث الإتصال الداخلي	97
17	المتوسط الحسابي، الإنحراف المعياري و معامل الإختلاف لعبارات البعد الرابع التمكين	99
18	المتوسط الحسابي، الإنحراف المعياري و معامل الإختلاف للمحور الأول التسويق الداخلي	101
19	المتوسط الحسابي، الإنحراف المعياري و معامل الإختلاف لعبارات المحور الثاني الرضا الوظيفي	102

105	نتائج إختبار التوزيع الطبيعي	20
106	نتائج إختبار الفرضيات الفرعية الأربعة	21
108	نتائج إختبار الفرضية الرئيسية	22

فهرس الأشكال

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
04	النموذج النظري للدراسة	01
24	تحويل الهيكل التنظيمي من أعلى إلى أسفل	02
34	نموذج كرونروس للتسويق الداخلي	03
35	نموذج رفيق وأحمد للتسويق الداخلي	04
37	نموذج بييري للتسويق الداخلي	05
46	محددات الرضا الوظيفي	06
50	هرم ماسلو للتدرج الحاجات	07
52	نظرية ذات العاملين	08
76	الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بمدينة تبسة	09
89	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	10
90	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	11
91	توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الإجتماعية	12
91	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	13
92	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	14

فهرس الملاحق

فهرس الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
125	الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بمدينة تبسة	01
127	إستبيان الدراسة	02
131	قائمة المحكمين للإستبيان	03
131	نتائج الفا كرونباخ للمتغيرات الدراسة	04
132	نتائج الإتساق لعبارات الإستبيان	05
133	نتائج المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لمحور التسويق الداخلي	06
135	نتائج المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لمحور الرضا الوظيفي	07
135	نتائج الإختبار الطبيعي لعينة الدراسة	08
136	نتائج إختبار الفرضية الفرعية الأولى	09
137	نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثانية	10
138	نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثالثة	11
139	نتائج إختبار الفرضية الفرعية الرابعة	12
140	نتائج إختبار الفرضية الفرعية الرئيسية	13
141	مقر مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) تبسة	14
142	الخريطة الإقليمية لمديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بمدينة تبسة	15

المقدمة العامة

في عالم أصبح فيه مستوى التنافس بين المنظمات شديد ومتعدد الجوانب، تسعى المنظمات لتطوير قدراتها التنافسية وتأمين مختلف مواردها وخاصة الموارد البشرية، التي تعتبر المحرك الأساسي لمختلف العمليات والأنشطة داخل وخارج المنظمة، ومن أجل هذا تتوجه المنظمات وبمختلف أنواعها بمجموعة من الأساليب والبرامج لتأثير في مواردها البشرية بشكل الذي يجعلها أكثر مهارة وفعالية وكفاءة، حيث يعتبر التسويق الداخلي من أهم الأساليب التي تعتمد عليها المنظمات من أجل الكشف عن حاجيات العاملين والعمل بعد ذلك على تلبيتها، فالتسويق الداخلي ينظر للعاملين على أنهم عملاء داخليين يجب أن تتوفر لهم مجموعة من البرامج التي تساعدهم في إشباع رغباتهم المهنية والشخصية، وتتعدد وتتنوع البرامج التي تنتهجها المنظمات في ممارسات التسويق الداخلي، غير أن التدريب والتحفيز وعمليات الإتصال الداخلي والتمكين وتعيين وإستقطاب الموظفين تعتبر من أهم هذه البرامج وأبعاد التسويق الداخلي، التي تنتهجها أغلب المنظمات في عملية التعامل مع الموارد البشرية.

يلعب التسويق الداخلي دورا هاما في تأثير على المنظمة عبر التأثير في الموارد البشرية، فمن خلاله تسعى المنظمات لرفع من أداء العاملين وتحقيق الرضا الوظيفي الذي يعتبر من أهم التحديات التي تواجه المنظمات اليوم، فالرضا الوظيفي يعتبر محرك أساسي ودافع لمختلف الأفراد في تطوير وتحسين أدائهم وقدراتهم، فالدراسات أثبتت أنه كلما كان مستوى الرضا الوظيفي للعاملين مرتفع كلما كان أدائهم بشكل خاص وأداء المنظمة بشكل عام في أقصى درجاته، وفي حال ما كانت مستويات الرضا الوظيفي منخفضة فإن ذلك يعني أن المنظمة سوف تعاني من تدهور كبير في مختلف الجوانب.

مما لا شك فيه أن نجاح منظمات الأعمال في التميز وإكتساح الأسواق من خلال تقديم منتجات أو خدمات متميزة، لا يمكن أن يكون دون وجود طاقم بشري مؤهل وذات كفاءة عالية ورضا وظيفي مرتفع، كل هذا يأتي إلا من خلال الإستثمار في مختلف البرامج المشكلة للتسويق الداخلي التي تضمن للمنظمات تحقيق مختلف أهدافها.

1- إشكالية الدراسة

يعتبر الرضا الوظيفي من أبرز وأهم التحديات التي تواجه المنظمات، حيث تسعى للتوفير مختلف الظروف والأسباب لتهيئة المناخ التنظيمي الذي يساعدها في تحقيق الرضا الوظيفي، لما له من دور كبير في تطوير مستوى الأداء الخاص بالمنظمات، ومن أجل هذا تتخذ مختلف المنظمات الباحثة عن التميز مجموعة من العمليات للتأثير في موظفيها، وذلك عبر تبني فلسفة التسويق الداخلي الذي يعتبر من أهم العمليات التي تضمن تحقيق الرضا الوظيفي، ومن ما سبق يمكن طرح التساؤل التالي:

ما تأثير ممارسات التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز
- سونلغاز - تبسة؟

وتتدرج تحت هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يساهم التدريب في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز
- سونلغاز - تبسة؟
- هل يعتبر التحفيز عاملا مساعدا في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بمديرية توزيع الكهرباء
والغاز - سونلغاز - تبسة؟
- هل يساعد الإتصال الداخلي في الرفع من مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بمديرية توزيع
الكهرباء والغاز - سونلغاز - تبسة؟
- هل سياسة التمكين تؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز
- سونلغاز - تبسة؟

2- فرضيات الدراسة

أ- الفرضية الرئيسية

- لا يوجد تأثير للممارسات التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي في مديرية التوزيع الكهرباء
والغاز - سونلغاز - بمدينة تبسة.
- ومن أجل الإجابة على هذه الفرضية تم تقسيم الفرضية الرئيسية إلى أربعة فرضيات فرعية، وهي
كمايلي:

ب - الفرضيات الفرعية

- الفرضية الفرعية الأولى: ليس هناك علاقة تأثير بين التدريب ومستوى الرضا الوظيفي في
مديرية توزيع الكهرباء والغاز - سونلغاز - تبسة.
- الفرضية الفرعية الثانية: ليس هناك علاقة تأثير بين التحفيز ومستوى الرضا الوظيفي في مديرية
توزيع الكهرباء والغاز - سونلغاز - تبسة.
- الفرضية الفرعية الثالثة: ليس هناك علاقة تأثير بين الإتصال الداخلي ومستوى الرضا الوظيفي
في مديرية توزيع الكهرباء والغاز - سونلغاز - تبسة .
- الفرضية الفرعية الرابعة: ليس هناك علاقة تأثير بين التمكين ومستوى الرضا الوظيفي في مديرية
توزيع الكهرباء والغاز - سونلغاز - تبسة.

3- أهمية الدراسة

- تكمن أهمية الدراسة في مايلي:
- تبين أهمية التسويق الداخلي كمدخلا إستراتيجيا لتحسين جودة الخدمات والمنتجات، وذلك من خلال التأثير المباشر في الموارد البشرية؛
 - توضيح أهمية الرضا الوظيفي في التأثير على مختلف جوانب المنظمة؛
 - إبراز أهمية تبني التسويق الداخلي كعملا إستراتيجيا للمنظمات من أجل تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين؛

4- أهداف الدراسة

- من الأهداف التي نسعى للوصول إليها عبر هذه الدراسة مايلي:
- التعرف على مفهوم التسويق الداخلي؛
 - التعرف على مفهوم الرضا الوظيفي؛
 - إبراز تأثير التسويق الداخلي على مستويات الرضا الوظيفي؛
 - التعرف على واقع ممارسات التسويق الداخلي ومستوى الرضا الوظيفي في المنظمة محل الدراسة؛
 - المساهمة في تطوير ممارسات التسويق الداخلي والرفع من درجات الرضا الوظيفي في منظمة سونلغاز بولاية تبسة.

5- أسباب إختيار الموضوع

تكمن أبرز الأسباب إختيار الموضوع في مايلي:

- توافق الموضوع مع التخصص؛
- الرغبة الشخصية في تناول موضوع التسويق الداخلي والرضا الوظيفي؛
- غياب الدراسات المتعلقة بالتسويق الداخلي في مكتبة الكلية.

6- حدود الدراسة

من أجل الإجابة على الإشكالية ومختلف الأسئلة المطروحة، تم تحديد الحدود التالية للدراسة:

- الحدود الموضوعية: تم التطرق إلى التسويق الداخلي والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما.
- الحدود المكانية: مديرية توزيع الغاز والكهرباء - سونلغاز - بولاية تبسة، مدينة تبسة.

- الحدود الزمانية: تم إنجاز هذا العمل مع بداية الفصل الثاني للسنة الجامعية 2017-2018 إلى غاية 12/ماي/2018، فيما إنطلقت الدراسة التطبيقية من الفترة 1/مارس/2018 إلى غاية 31/مارس/2018.

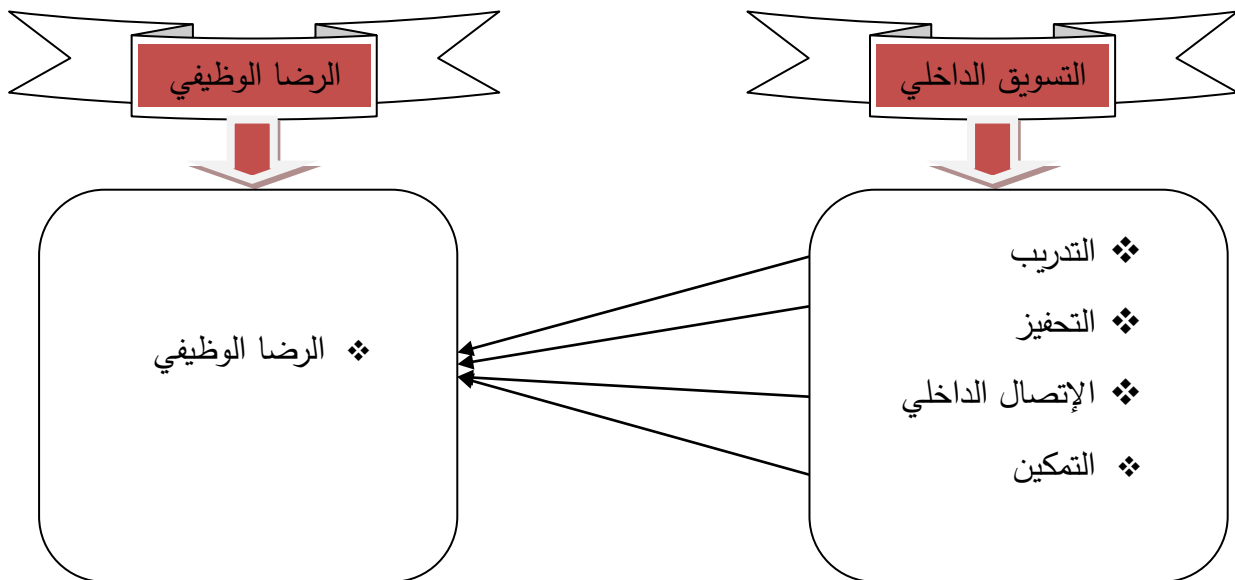
7- منهج الدراسة

من أجل محاولة التعرف على مختلف جوانب هذه الدراسة تم الإعتماد على المنهج الوصفي، حيث تم تقديم شرح نظري لمختلف عناصر التسويق الداخلي والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما، كما تم الإعتماد في هذه الدراسة على أسلوب دراسة الحالة من أجل جمع البيانات اللازمة عبر إستعمال الإستبيان، حيث تم توجيه الإستبيان إلى عينة بلغت 70 موظفا، ومن ثم تحليلها بأساليب رياضية وإحصائية، و بناء مجموعة من نتائج بناءا على تلك الإحصائيات.

8- نموذج الدراسة

يقوم نموذج الدراسة على متغيرين، حيث يتمثل المتغير الأول في التسويق الداخلي، حيث سيتم التعرف على هذا المتغير عبر مجموعة من المفاهيم والأدوات والمتمثلة في التدريب والتحفيز وعمليات الإتصال الداخلي بالإضافة للتمكين، فيما يتمثل المتغير الثاني في الرضا الوظيفي والشكل الموالي يوضح نموذج الدراسة.

الشكل رقم(01): نموذج النظري للدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين.

9- الدراسات السابقة

لقد سبق وأن تنازل عديد الباحثين موضوع التسويق الداخلي والرضا الوظيفي، ويمكن توضيح مجموعة من الدراسات وذلك على النحو التالي:

- عابد منيرة، (2015)، دراسة بعنوان: "أثر التسويق الداخلي على رضا العميل في المؤسسات الخدمية دراسة حالة قطاع الاتصالات بالجزائر" أطروحة دكتوراه. هدفت الدراسة للبحث عن مدى تأثير تبني فلسفة التسويق الداخلي في تحقيق رضا العملاء، وذلك عبر تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين أجريت الدراسة بقطاع الاتصالات في الجزائر، بالتحديد مؤسسات الاتصال: موبيليس وجيزي وأوريدو، وبثلاث ولايات: قسنطينة، ميلة وأم البواقي، كعينة للقيام بالدراسة، حيث توصلت الدراسة إلى أن المنظمات الناشطة بقطاع الإتصالات في الجزائر تتبنى التسويق الداخلي، ما يحقق الرضا الوظيفي للعاملين، أما إجابات العملاء فقد جاءت في معظمها محايدة.

- عطا الله عزات أبو عوادة، (2015)، الموسومة ب: "واقع التسويق الداخلي في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) قطاع غزة - وأثره على جودة الخدمات المقدمة" رسالة ماجستير، هدفت الدراسة لإختبار تنفيذ التسويق الداخلي في شركة الإتصالات الفلسطينية، ومدى تأثير التسويق الداخلي على جودة الخدمات، حيث توصلت الدراسة أن شركة جوال تتبنى سياسات التسويق الداخلي، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن الشركة تعطي أهمية نسبية أكبر لتعيين العاملين وإختيار الشخص المناسب للمنصب المناسب، كما أثبتت الدراسة أن شركة تعطي أهمية بالغة لعملية التدريب، كما توصلت الدراسة أن جودة الخدمات تتأثر بشكل مباشر بطريقة تنفيذ إجراءات التسويق الداخلي.

- أيمن عبد الله محمد بوبكر، (2015)، والتي حمل عنوانها: "أثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا العاملين، دراسة حالة بنك أبو ظبي الإسلامي، فرع مدينة العين" دراسة ميدانية، هدفت الدراسة إلى اختبار ممارسات التسويق الداخلي في بنك أبو ظبي ودورها في تعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين وتمثلت الممارسات في المكين والإتصال الداخلي والتدريب والتحفيز، وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسات التسويق الداخلي في بنك أبو ظبي الإسلامي، فرع مدينة العين تلقي رواجاً جيداً وأن مختلف الممارسات لديها تأثير واضحاً على مستوى الرضا الوظيفي لمختلف العاملين.

- عيساوي وهيبة، (2012)، والتي حملت العنوان التالي: "أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الإستشفائية العمومية ترابي بوجمعة ببشار" رسالة ماجستير، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير الثقافة التنظيمية على مستوى الرضا الوظيفي للموارد البشرية، وذلك من خلال تأثير مختلف جوانب الثقافة التنظيمية المعنوية والسلوكية والمادية،

على مستوى الرضا الوظيفي، توصلت الدراسة إلى وجود إنخفاض نسبي للرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الإستشفائية العمومية، وذلك يعود لسبب تأثير السلبي للعوامل السلوكية والمعنوية داخل المؤسسة محل الدراسة، رغم وجود رضا عن العامل المادي.

- محجوبي محمد الأخضر، (2010)، والتي كان عنوانها: "أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والمصادقية في المؤسسة الخدمية حالة القطاع البنكي في الجزائر" رسالة ماجستير، هدفت الدراسة إلى معرفة تطبيقات التسويق الداخلي ممثلا في الأنشطة التالية: (الوظيفة، الإلتزام، التوزيع الداخلي، الترويج الداخلي) وأثرها على مستوى الرضا الوظيفي في القطاع البنكي، وقد بينت نتائج الدراسة أن التسويق الداخلي كمفهوم وفلسفة لا يعرف شيوعا كبيرا في البنوك، ولكن يلاحظ أن هناك ممارسات لبعض أنشطة التسويق الداخلي بشكل ضمني في الإطار العادي لإدارة الموارد البشرية، كما بينت الدراسة أن هناك إرتباط قوي بين الرضا الوظيفي وممارسات التسويق الداخلي لدي العاملين بقطاع البنوك.

- حبيبة محمد دفع الله أحمد، (2007)، والتي حملت العنوان التالي: "الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين دراسة حالة وزارة الإستثمار السودانية" رسالة ماجستير، هدفت الدراسة لمعرفة الرضا الوظيفي لدى العاملين وتأثير ذلك على أدائهم، عبر دراسة عوامل الرضا الوظيفي والبيئة الداخلية ونظام الحوافز المعتمد. توصلت الدراسة إلى وجود إنخفاض ملحوظ لمستوى رضا الوظيفي للعاملين، بسبب عدم رضا أغلب العاملين عن الرواتب التي يتقاضونها، بالإضافة إلى عدم إقتناع بالنظام التحفيزي المادي والمعنوي المعتمد داخل الوزارة، وغياب الخدمات الإجتماعية والترفيهية كلها عوامل أدت إلى إنخفاض مستوى الرضا الوظيفي.

10- هيكلية الدراسة

من أجل الإحاطة بمختلف جوانب الدراسة والإجابة على الإشكالية ومختلف الأسئلة الفرعية والفرضيات، تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول، حيث كان الفصل الأول مخصص لمعالجة مفهوم التسويق الداخلي والتعرف على مختلف الجوانب المحيطة به، سواء تعلق بأهميته والأهداف المرجوة من ممارسة التسويق الداخلي، كما تم تطرق إلى أبرز العوامل التي ساهمت في ظهوره وعلاقته بمختلف المفاهيم الإدارية الأخرى، بالإضافة إلى خطوات تنفيذ التسويق الداخلي والمزيج التسويقي، وأهم الأدوات التي تساعد في تنفيذ فلسفة التسويق الداخلي والنماذج المفسرة له.

أما الفصل الثاني فتضمن مفهوم الرضا الوظيفي ومختلف مكوناته، حيث تم إبراز خصائصه وأهميته بالنسبة للمنظمة أو العاملين، والتعرف على أبرز أنواعه وعلاقته بأهم المفاهيم الإدارية

الأخرى، كما تم التطرق إلى أهم النظريات التي تم صياغتها من أجل فهم الرضا الوظيفي، كما تضمن هذا الفصل أبرز العوامل المؤثرة في مفهوم الرضا الوظيفي وكيفية قياسه، والتعرف على العلاقة بين التسويق الداخلي والرضا الوظيفي.

فيما تضمن الفصل الثالث الجزء التطبيقي لهذه الدراسة، حيث تم التعريف بالمنظمة محل الدراسة والمتمثلة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بمدينة تبسة، كما تم إستعراض أبرز الأدوات المستعملة في الجزء التطبيقي من أجل القيام بالدراسة، وإحتوى الفصل الثالث أيضا تحليل مختلف البيانات المتحصل عليها عبر إستعمال برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS، فيما خصت الخاتمة العامة لعرض مجموعة من النتائج المتحصل عليها بجانبها النظري والتطبيقي و تقديم بعض الإقتراحات و مجموعة من العناوين المرتبطة مع موضوع الدراسة.

الفصل الأول

مدخل إلى التسويق

الداخلي

تمهيد

يعتبر التسويق الداخلي من المفاهيم الإدارية الحديثة والتي أصبحت تلقى إهتمام واسع من قبل الباحثين في هذا المجال، خاصة بعد التطور الهائل الذي أصبح يحظى به المورد البشري داخل المؤسسة بإعتباره المحرك الأساسي لمختلف الأنشطة والوظائف في المنظمات.

يسعى التسويق الداخلي لتعظيم وتحقيق أهداف المنظمة على كافة المستويات من خلال التوجه نحو الموظفين، والعمل على تحقيق رضاهم وتطوير قدراتهم عبر إحداث برامج تدريبية وتكوينية وتحفيزية تساعدهم على ذلك.

في العصر الحالي يمثل التسويق الداخلي توجهها إستراتيجيا لكافة المنظمات وخاصة تلك الناشطة في بيئة شديدة التنافس والتغير، حيث يضمن لها القدرة على مواكبة التطورات والتغييرات عبر الإستثمار في المورد البشري.

ومن أجل التعرف على مفهوم التسويق الداخلي تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث جاءت على النحو التالي:

المبحث الأول: ماهية التسويق الداخلي؛

المبحث الثاني: تطبيقات التسويق الداخلي؛

المبحث الثالث: أدوات و نماذج التسويق الداخلي.

المبحث الأول: ماهية التسويق الداخلي

من أجل تقديم قيمة عالية وخدمات ذات جودة متميزة وتحقيق ميزة تنافسية، يجب على المنظمات أن تحقق مجموعة من الإلتزامات إتجاه العاملين، الذين يعتبرون المحرك الأساسي للمنظمة والضامن الأكبر لتحقيق كل أهدافها، هنا يظهر دور التسويق الداخلي من أجل التعرف على حاجيات العاملين ومحاولة تلبيتها بأفضل الطرق.

المطلب الأول: مفهوم التسويق الداخلي

أخذ مفهوم التسويق الداخلي حيزا مهما من إهتمام القائمين على المنظمات، لما له من تأثير على مستوى الموارد البشرية التي تعتبر بدورها المحرك الفعلي لمختلف أنشطة المنظمة، حيث سيتم التعرف على مفهوم التسويق الداخلي، خصائصه وأهدافه وأهميته وذلك على النحو التالي:

أولاً: تعريف التسويق الداخلي

لقد تعددت وتنوعت التعاريف الواصفة لمفهوم التسويق الداخلي بتعدد وتنوع آراء الباحثين ووجهات نظرهم، ويمكن توضيح أهم التعاريف على النحو التالي :

- هو تطبيق فلسفة وسياسات التسويق على الناس (الموارد البشرية) الذين يخدمون العملاء، وبالتالي إنهم أفضل الناس الممكن توظيفهم والمحافظة عليهم، والذين هم سيعملون بأقصى ما لديهم.¹
- على أنه اختيار وتوظيف العاملين المناسبين وتدريبهم، وتحفيزهم ومكافأتهم مع توفير لهم المعدات والتكنولوجيا المناسبة، وتمكين العاملين في مختلف الوظائف من أجل تطوير جودة خدمات ومنتجات المنظمة، وإرضاء العملاء الخارجين.²
- التسويق الداخلي هو عملية متبادلة داخلية بين المنظمة ومجموعة الموظفين العاملين بها، وتتعلق تلك المتبادلة بضرورة إيجاد الكفاءة للعمليات والرضا العاملين ويتطلب ذلك تحريك المنظمة ككل من خلال الوظيفة التسويقية.³

¹ - هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل النشر، الأردن، الطبعة الرابعة، 2008، ص ص: 385-386.

² - أيمن عبد الله محمد بويكر، أثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا العاملين، مجلة العلوم الإقتصادية، جامعة أبوظبي، الإمارات العربية المتحدة، العدد 16 ، 2015، ص: 13.

³ - محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق العالمي - إدارة العلاقات مع العملاء CRM-، الدار الجامعية للنشر، مصر، الطبعة الأولى، 2008، ص: 163.

- التسويق الداخلي يقوم على البحث والتركيز في العلاقات بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة، من خلال قدرتهم في التأثير على جودة الخدمات التي تقدمها المنظمة، عبر منحهم الخبرات والمعلومات والقدرات اللازمة لذلك.¹

ومن خلال التعاريف الواردة في الأعلى يمكن إستنتاج بأن التسويق الداخلي هو أسلوب تنتهجه المنظمات من أجل تطوير قدرات العملاء الداخليين وتحقيق رضاهم، عبر إستعمال وتوظيف مجموعة من الأدوات اللازمة لذلك على غرار التدريب والتكوين والتحفيز والتمكين والإستقطاب والإتصال الفعال وغيرها من الأدوات التي تؤثر على المورد البشري بشكل إيجابي، مما يؤدي إلى تحسين الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمة التي تمارس التسويق الداخلي، وتحقيق الهدف الإستراتيجي، و الذي يتمثل في الحفاظ على الزبائن الحاليين وجذب زبائن جدد.

ثانياً: خصائص التسويق الداخلي

يتمتع التسويق الداخلي بمجموعة من الخصائص يمكن أن نوضحها كمايلي:²

- التسويق الداخلي عملية إجتماعية يطبق داخل المنظمات من خلال إدارة التبادل والتفاعل بين الموظفين والمؤسسة، فالتسويق الداخلي لا يركز فقط على الحاجيات المالية للعملاء الداخليين فقط، بل يذهب أبعد من ذلك من خلال تطوير وضمان حاجياتهم الإجتماعية مثل الأمن، روح الإلتناء، تعزيز الصداقة، وتقوية العلاقات الإجتماعية بين مختلف الموارد البشرية داخل المنظمة.

- التسويق الداخلي عملية إدارية تعمل على تكامل الوظائف داخل المؤسسة من خلال التأكد أن كل الموظفين لديهم دراية بالأنشطة والوظائف التي يقومون بها، كما يتم العمل على التأكد أن كل الموظفين تم تدريبهم وتكوينهم وتحفيزهم بشكل لازم من اجل القيام بمهامه على أكمل وجه.

¹ -Ann nguyen and others, internal marketing a study within the profil groub, Working paper, Jonkoping Intrnational Business School, Southe Africa, 2012-05-18, p: 16.

² -ونس عبد الكريم وآخرون، الأبعاد الأساسية للتسويق: العلاقات وأثرها على جودة خدمات المصارف الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية، العراق، العدد32، 2012، ص: 179.

ثالثاً: أهمية التسويق الداخلي

للتسويق الداخلي أهمية كبرى للمنظمات والأفراد على حد سواء، وهو وسيلة تضمن نجاح المنظمات وتحقق لها ميزة تنافسية على المدى البعيد، خاصة إذا تم استغلاله وإستخدامه بشكل مثالي ويمكن توضيح أهمية التسويق الداخلي على النحو التالي:

❖ أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للمنظمة

تكمن أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للمنظمة في مايلي:

- إدارة التغيير: يلعب التسويق الداخلي دوراً محورياً في ضمان نجاح عملية التغيير من خلال عمله على تزويد مختلف الفاعلين بالمعلومات الضرورية التي تشجعهم على التغيير.¹
- بناء الصورة العامة: تعتبر الصورة العامة من أهم العناصر التي تسعى المنظمات لتطويرها وتحسينها مما لها تأثير على مكانة المؤسسة، وهنا يظهر دور التسويق الداخلي من خلال العمل على تحسين جودة الإتصال الداخلي، والتعريف بالنقاط المميزة لدى المنظمة لمختلف الأفراد ومن خلال الأفراد أنفسهم تحاول المنظمة التمتع في السوق، كما يصبح الموظفون عبارة عن سفراء يمثلون صورة المؤسسة العامة.²
- إستراتيجية المنظمة: من أجل تنفيذ إستراتيجية المنظمة يلزم تضافر الجهود ووجود أعلى درجات التعاون بين مختلف الموظفين والمستويات الإدارية، وهنا يظهر دور التسويق الداخلي من خلال توفير المناخ الملائم وتقليل من حدة الصراع من أجل تنفيذ الإستراتيجية بشكل مثالي.³

¹ - هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الثالثة، 2005، ص: 343.

² - أحلام خان، مريم حيمر، التسويق الداخلي كألية للحد من الإغتراب الوظيفي في المؤسسات، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الوطني السادس حول تسيير الموارد البشرية، تسويق الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 13-14 مارس 2018، ص: 4.

³ - بدري عبد الفرج مرسال، أثر التسويق الداخلي على جودة الخدمات المصرفية: الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2014، ص: 75.

❖ أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للموظفين

للتسويق الداخلي أهمية بالغة بالنسبة للموظفين حيث يعمل التسويق الداخلي على تحقيق مجموعة من المزايا والمنافع يمكن توضيحها على النحو التالي:

- تحقيق الرضا الوظيفي: أحد أهم المزايا التي يوفرها تطبيق التسويق الداخلي هو تحقيق الرضا والشعور بالإستقرار لدى الموظفين، فالتسويق الداخلي يعمل عن البحث عن حاجيات الموظفين والعمل على تلبيتها.¹
- تطوير وتحسين مستوى أداء العاملين: من خلال برامج التسويق الداخلي التي تعمل على توفير كافة الظروف الملائمة، بالإضافة إلى توفر دورات تدريبية وتكوينية وغيرها من الأنشطة التي تدخل ضمن عمليات التسويق الداخلي والتي تساهم في تحسين أداء العاملين والموظفين.²
- تحسين العلاقات بين العاملين: يساعد التسويق الداخلي في تغيير نظرة الموظف لزميله في نفس المستوى، أو في المستوى الأدنى أو الأعلى من خلال العمل على إزالة العوائق وتحسين من فاعلية قنوات الإتصال.³
- تعظيم قيمة الوظيفة والأعمال التي يؤديها الفرد: يحاول التسويق الداخلي تعزيز وتعظيم قيمة العمل والمهام و الواجبات التي يؤديه الموظف، من خلال تعزيز وتعظيم نظرة الموظف لوظيفته وأنها مهمة في تحقيق أهداف المنظمة، مما يجعل لمحاولة البذل والعطاء بشكل أكبر والبحث عن تحقيق الذات.⁴

¹- ريتشارد نورمان، ترجمة عمرو الملاح، إدارة الخدمات، العبيكان للنشر، الرياض، 2000، ص: 254.

²- المرجع نفسه، ص: 254.

³- ضيف الله محمد الهادي وآخرون، التدريب الأولي متطلبات تبني التسويق الداخلي للموارد البشرية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الوطني السادس حول تسيير الموارد البشرية، تسويق الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 13-14 مارس، 2018، ص: 5.

⁴- قدور بن نافلة، محمد فلاق، أثر التسويق الداخلي في تحقيق التزام العاملين، ورقة بحثية مقدمة ضمن ملتقى بجامعة حسيبة بن بوعلى، الشلف، بدون تاريخ النشر، ص: 6.

رابعاً: أهداف التسويق الداخلي

تمارس المنظمات التسويق الداخلي من أجل تحقيق جملة من الأهداف على مختلف المستويات ويمكن توضيح أهداف التسويق الداخلي من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (01): أهداف التسويق الداخلي

مستويات الأهداف	التطبيقات
الهدف العام (الهدف الكلي)	- جعل العاملين أكثر تفهما وتحفزا وإهتماما بالعملاء .
الهدف الإستراتيجي	- إنشاء بيئة داخلية تدعم الشعور بالعميل وتفتح العقلية البيعية بين الأفراد من خلال : <ul style="list-style-type: none"> • دعم الطرق الإدارية؛ • دعم سياسة الأفراد؛ • دعم التدريب الداخلي؛ • ودعم إجراءات التخطيط والرقابة.
الهدف التكتيكي	- إن العاملين يجب أن يفهمو لماذا يتوقع منهم أن يتصرفون بطريقة معينة أو يجب عليهم دعم موقف معين . - يجب تطوير الخدمة كاملة وأن تقبل داخليا قبل طرحها في السوق كما يجب تفعيل قنوات الإتصال الداخلية والبيع الشخصي

المصدر: هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل النشر، الأردن، الطبعة الرابعة، 2008، ص:387.

كما يهدف التسويق الداخلي إلى تحقيق الأهداف التالية:¹

- مساعدة الموظفين على فهم وإستيعاب رسالة المنظمة وأهدافها و أساليب العمل المطبقة؛
- إكتساب إلتزام الموظفين إتجاه خطط وإستراتيجية المنظمة؛
- تطوير من الثقافة التنظيمية لدى الأفراد وجعلها تتناسب مع خدمة الزبائن على أكمل وجه؛
- تحفيز الموظفين وإثارة دافعيتهم من أجل إنجاز وظائفهم بكفاءة وفعالية.

¹- محمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، الطبعة الثانية، 2002، ص: 40.

المطلب الثاني: مراحل تطور التسويق الداخلي وعوامل ظهوره

مر التسويق الداخلي بمجموعة من المراحل والحقب التي ساهمت في تطوير النظرة والإهتمام بهذا المفهوم، كما أثرت عدد من العوامل في ظهور وتطور هذا المفهوم، سيتم التطرق إلى أبرزها على النحو التالي:

أولاً: مراحل تطور التسويق الداخلي

غيره من المفاهيم شهد مصطلح التسويق الداخلي مجموعة من التغييرات والتطورات، حيث يتضح بأنه توجد ثلاث مراحل رئيسية تبين تطور مفهوم التسويق الداخلي يمكن توضيحها على المنوال الموالي:

➤ المرحلة الأولى: التركيز على الموظف من خلال محاولة إرضائه وتحفيزه؛

➤ المرحلة الثانية: وهي المرحلة التي سعت إلى التوجه أبعد من المرحلة الأولى، وذلك من خلال التوجه بالمستهلك؛

➤ المرحلة الثالثة: وهي المرحلة التي تضمن للمؤسسة تنفيذ إستراتيجياتها، وعمليات وإدارة التغيير .

- **مرحلة إرضاء وتحفيز الموظفين:** أشارت مختلف الدراسات في هذه المرحلة، أن التسويق الداخلي كان يعطي أهمية مطلقة في تحفيز العاملين والعمل على تحقيق رضاهم، حيث أن هذا هو السبيل الأبرز من أجل تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء، فالتحفيز وإرضاء العاملين هو وسيلة فعالة لتحسين أدائهم وتطويره إلى أقصى الدرجات، فتحقيق رضا العملاء يمر عبر رضا العاملين، الأمر الذي سيضمن تحقيق أعلى مستويات الجودة في إنتاج وتقديم الخدمات وهو الهدف الأبرز لمختلف المنظمات.¹

- **مرحلة التوجه بالمستهلك:** في هذه المرحلة اخذ مفهوم التسويق الداخلي تطوراً ملحوظاً، حيث أشار الباحثين إلى الدور الذي يلعبه الموظفون في الخط الأمامي "عمال الإتصال" في العلاقات مع الزبائن لكونهم المسؤولين على إشباع حاجات ورغبات الزبائن أو المستهلكين من خلال عملية التفاعل التي تتم بينهم، ومن أجل الإستفادة من الفرص التسويقية المتاحة يجب أن تعمل على أن يكون لديها:²

- موظفون لديهم توجه بالمستهلك والسوق؛

- موظفون لديهم كفاءات بيعية؛

¹- سلوى محمود مطاحن، تطبيق التسويق الداخلي في الشركات الصناعية في الأردن، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2009-2010، ص: 18. بتصرف

²- كمال بلمسعود، أثر التسويق الداخلي في تحقيق ولاء الزبون من خلال الرضا الوظيفي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر، كلية العلوم التجارية، تخصص تسويق الخدمات، جامعة قصدي مرياح ورقلة، 2011-2012، ص: 16.

- وجود تكامل وتناسق في مختلف الوظائف داخل المنظمة.

- **مرحلة إدارة التغيير وتنفيذ الإستراتيجية:** في هذه المرحلة أخذ التسويق الداخلي بعد أشمل، حيث أصبح ينظر له على أنه الدافع والمحرك لتطبيق وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة، حيث تطور مفهوم التسويق الداخلي وأصبح يشكل ميكانيزم شامل يساعد على تحقيق التناسق والتكامل بين وظائف المنظمة، كما يضمن التسويق الداخلي التكامل بين الوظيفة التسويقية وباقي الوظائف الأخرى للمنظمة بالشكل الذي يجعل من الأفراد العاملين في أي وظيفة موارد تخص تلك الوظيفة التسويقية.¹

ثانياً: العوامل التي ساعدت على ظهور التسويق الداخلي

لقد ساهمت العديد من العوامل في ظهور مفهوم التسويق الداخلي وتطوره نذكر منها مايلي:²

- إن العديد من المنظمات في عالم الأعمال تمر بحالات من التغيير الشديد والتوجه نحو الاندماجات والتحالفات، والتحجيم والتوسع كل هذه التحولات تتطلب الإهتمام بمفهوم التسويق الداخلي؛
- التوجه نحو الأساليب الإدارية الحديثة والتي تتطلب مجموعة من المهارات والقدرات، هذا الأمر يتطلب برامج تدريبية كاملة والتسويق الداخلي يعمل على ضمان ذلك؛
- تدني درجة الولاء بين أرباب العمل والعاملين، وهذا قلل من الترابط بين الطرفين خاصة فيما يتعلق بالغايات والقيم المشتركة، فكانت الحاجة للتسويق الداخلي لسد هذه الفجوة؛
- إن الأساليب الجديدة المطبقة في العمل ونشوء المنظمة المتعلمة، يتطلب من الكوادر والعاملين فيها تعلم باستمرار من أجل تطوير القيم والمزايا فكانت الحاجة للتسويق الداخلي للعب هذا الدور.

¹- محمد عبد العظيم، **التسويق المتقدم**، الدار الجامعية، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2008، ص: 195.

²- زاهي إبراهيم، عمر أحمد، **أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين في منظمات المجتمع المدني**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، معهد التنمية المجتمعية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2013، ص: 15. بتصرف.

المطلب الثالث: علاقة التسويق الداخلي بمفاهيم إدارية أخرى

يرتبط التسويق الداخلي بعدد المفاهيم الإدارية والتي يؤثر فيها ويتأثر بها، حيث سيتم في هذا المطلب عرض أبرز المفاهيم الإدارية المرتبطة بمفهوم التسويق الداخلي وذلك على النحو التالي:

أولاً: إدارة الموارد البشرية و التسويق الداخلي

إن إدارة الموارد البشرية هي نشاطات يتم بموجبها الحصول على الأفراد المناسبين للمنظمة من حيث العدد والنوعية التي تخدم أغراضها وترغبهم في البقاء بخدمتها، وجعلهم يبذلون أكبر قدر ممكن من طاقاتهم وجهودهم لتحقيق أهداف المنظمة وفي سبيل ذلك تقوم المنظمة بممارسة مجموعة من الأنشطة.¹

وتعرف إدارة الموارد البشرية بأنها تلك الجانب من الإدارة التي يهتم بالناس سواء كأفراد أو مجموعات، وعلاقتهم داخل التنظيم، وكذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم وتشمل مجموعة من الأنشطة تتمثل في تخطيط للقوى العاملة، التدريب والتنمية الإدارية، مكافأة وتعويض العاملين وتقديم مختلف الخدمات الإجتماعية.²

من خلال تعريف السابق يلاحظ أن التسويق الداخلي يعتبر محورا هاما في عمل إدارة الموارد البشرية، حيث ترتبط أغلب تطبيقات وأنشطة التسويق الداخلي إرتباط وثيقا مع وظيفة إدارة الموارد البشرية، فالهدف الأساسي للتسويق الداخلي هو تأثير بشكل إيجابي في الموارد البشرية التي تحوزها المنظمة.

كما يعتبر الباحثين أن إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن ممارسات أنشطة التسويق الداخلي وليس قسم التسويق، فيما يرى البعض الآخر أن قسم التسويق يقوم بتنسيق مع قسم إدارة الموارد البشرية والتكامل بينهما بتوجه نحو العاملين ومحاولة تلبية حاجياتهم.

¹ محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الثانية، 2014، ص: 20.

² صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2000، ص: 16.

ثانياً: إدارة الجودة الشاملة والتسويق الداخلي

تعتبر الجودة الشاملة مدخلا إستراتيجيا لإنتاج أفضل خدمة أو منتج ممكن، وذلك من خلال الإبتكار المستمر، إن الجودة الشاملة تعترف بأن التركيز لا يكون فقط على جانب الإنتاج ولكن أيضا على جانب الخدمات، وبالطبع فإن هذا الإدراك ينشأ بسبب التحسينات في الجودة التي يمكن رؤيتها في مختلف النواحي الأخرى في المنظمة.¹

وتعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها مدخلا لتحسين فاعلية ومرونة منظمة الأعمال ككل، وهي في الواقع طريقة للتنظيم وتحقيق المشاركة من قبل جميع العاملين في المنظمات وكافة الأقسام وكل الأنشطة في جميع المستويات الإدارية.²

ومما سبق يتضح أن عملية إدارة الجودة الشاملة ومن أجل أن تطبق بشكل جيد وفعال فهي في حاجة ماسة للتسويق الداخلي، من خلال عمله على توفير مرتكزات إدارة الجودة الشاملة وتتمثل المرتكزات في مايلي:³

- الإنفتاح في عملية الإتصال حيث يتطلب نظام إدارة الجودة شاملة إتصالا فعالا في مختلف الإتجاهات؛
- إستخدام فرق العمل من أجل تحسين الإنتاجية؛
- العمل على إرضاء العاملين من أجل تحقيق أعلى قيمة؛
- توفير أعلى درجات التدريب والتمكين.

يتضح لنا أن التسويق الداخلي الفعال يضمن تحقيق إدارة الجودة الشاملة بكفاءة، مما يؤدي إلى تعظيم قيمة المنظمة بشكل عام، حيث تعتبر أنشطة التسويق الداخلي من أهم الممارسات الضامنة لتجسد إدارة الجودة الشاملة بشكل فعال.

¹ - عبد الرحمن توفيق، الجودة الشاملة : الدليل المتكامل للمفاهيم والأدوات، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، الطبعة الأولى، 2005، ص: 27.

² - عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر لنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص: 20.

³ - علاء فرج الطاهر، إدارة الموارد والجودة الشاملة، دار الراجحة لتوزيع، الأردن الطبعة الأولى، 2010، ص ص: 137 - 138.

ثالثاً: الثقافة التنظيمية و التسويق الداخلي

تلعب الثقافة التنظيمية دوراً هاماً في تأثير سلوك العاملين داخل المنظمة، وذلك من خلال تركيزها على محاولة ترسيخ وتثبيت مجموعة من القيم والمعتقدات التي تخدم مصالح المنظمة بشكل عام، ومن أجل ذلك تسعى المنظمة وعبر التسويق الداخلي للتوفير الأنشطة اللازمة لتحقيق ثقافة تنظيمية قوية داخل المنظمة.

تعرف الثقافة التنظيمية بأنها منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن، وتصبح سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهماً عاماً بين أعضائه حول خصائصه والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه.¹

إنطلاقاً مما سبق يمكن الحديث عن بناء وتغيير الثقافات التنظيمية، والبحث عن الكيفية التي يمكن بها بناء و تغيير ثقافة معينة، ومن هذه النقطة بالذات يمكن طرح السؤال حول طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتسويق الداخلي، وعلى إعتبار أن الثقافة التنظيمية عبارة عن بناء و تموقع ذهني لبعض القيم والسلوكيات فهي تحتاج إلى جهود وتكامل بعض العناصر من أجل إقامة هذا البناء والقيام بعملية التموقع، ولن يتم ذلك إلا عبر أنشطة وبرامج التسويق الداخلي، ومن زاوية أخرى نجد أن فلسفة التسويق الداخلي تنشأ بفعل القيم الأخلاقية المكتسبة لدى الأفراد الموظفين حيث تشكل الثقافة التنظيمية الوعاء الذي ينشأ فيه التسويق وعليه يمكن القول أن العلاقة بين التسويق الداخلي والثقافة التنظيمية هي علاقة تأثير وتأثر فنثقافة التنظيمية يتم بناء عبر المرور ببرامج التسويق الداخلي وفي نفس الوقت تكون طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة مؤثرة في طريقة تبني فلسفة التسويق الداخلي.²

¹ عبد اللطيف عبد اللطيف، محفوز أحمد، دور الثقافة التنظيمية في التنوُّب يهوية المنظمة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، سوريا، المجلد 26، العدد 2، 2010، ص: 123.

² محجوبي محمد الأخضر، أثر التسويق الداخلي على رضا الوظيفي والمصادقية في المؤسسة الخدمية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2010، ص: 25.

المبحث الثاني: تطبيقات التسويق الداخلي

للتسويق الداخلي مجموعة من العناصر والمتغيرات التي يجب أن توفرها المنظمة، حيث تعمل المنظمات على إختيار المزيج التسويقي الداخلي والذي يتناسب مع إمكانياتها، كما يمر تنفيذ التسويق الداخلي بمجموعة من المراحل والخطوات الضرورية التي تساعد في تنفيذ العملية على أكمل وجه وللتسويق الداخلي إجراءات ينبغي على المنظمة توفيرها من أجل تهيئة المناخ الضروري لتنفيذ أنشطة التسويق الداخلي.

المطلب الأول: مزيج التسويق الداخلي

تعتبر عناصر المزيج التسويقي التوليفة التي تحدد كيفية صياغة التوجه والعمل مع العملاء الداخليين أو ما يعرف بالموظفين، ويتكون المزيج من التسويقي من مجموعة من العناصر سيتم توضيحها على النحو التالي:

إن عناصر المزيج التسويق الداخلي لا تختلف على عناصر المزيج التسويق العام، غير أن توجهات العمل وتطبيق عناصر مزيج التسويق الداخلي تختلف بشكل كامل عن تطبيقات التسويق الخارجي.

- **المنتج:** إن التسويق الداخلي ينظر إلى المنتج من خلال ثلاث مستويات، فعلى المستوى الإستراتيجي يعتبر المنتج بمثابة الإستراتيجيات التسويقية التي تتبعها المنظمة وفي هذا المستوى فإن ما يتم إنتاجه هو القيم والاتجاهات اللازمة لتنفيذ تلك الإستراتيجيات، أما على المستوى التكتيكي فإن المنتج يجب أن يشمل طرق جديدة للقياس والتقييم وطرق جديدة للتعامل مع العملاء، أما على المستوى الأساسي فالمنتج هو بمثابة الوظائف التي تقدمها المنظمة للموظفين.¹

- **السعر:** إن تحديد أسعار بعض الخدمات المقدمة يجب أن تحدده المنظمة من خلال العاملين بها، حيث يتم الإسترشاد بأرائهم في هذا الصدد لما لهم من دراية وخبرة وتقييم المجهودات المصاحبة لتقديم الخدمات المنظمة للعاملين.²

¹- أظي جوهرة، **أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة**، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص علوم التسيير، جامع محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص: 101.

²- محمد عبد المعطي الجاروشة، **العلاقة بين التسويق الداخلي والإلتزام التنظيمي العاملين**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الإقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2016، ص: 19.

- **الترويج:** تتمثل في مختلف وسائل الإتصال والإعلام التي تتسعين بها المنظمة من أجل إعلام وإقناع العاملين بأشياء معينة تهم مصلحة المنظمة، أو في تغيير اتجاهاتهم وسلوكهم وذلك بما يتناسب مع التحولات التي قد تنتهجها المنظمة.
- **التوزيع:** ويقصد بها كيفية توصيل المنتج (الوظائف) إلى العاملين بطريقة المناسبة من خلال وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، ومراعاة تفاصيل الدقيقة من خلال أخذ بعين الإعتبار مقر الموظف وقربه من مكان عمله.¹
- **الدليل المادي أو الملموس:** على مستوى السوق الداخلي ليست مهمة بشكل كبير لأنها تمثل بيئة العمل الطبيعية، وكحالة خاصة السياسات والمهام التي يكلف بها الموظفين، عن طريق المؤتمرات أو التدريب الخارجي.
- **العمليات:** وتشير إلى طريق تسليم المنتج الداخلي، وتمثل مختلف المهام وطرق العمل والاستراتيجيات التي يتم تسليمها بطريقة كتابية أو شفوية بواسطة أدوات الاتصال الداخلي.
- **المشاركون (الأفراد):** وهم المورد البشري الناشط داخل المنظمة، ويجب أن تراعي المنظمة عند تحديد المزيج التسويقي الداخلي مجموعة من المعايير مثل نمط الإشراف والعلاقة بين المرؤوسين والرؤساء وعمليات التخطيط للموارد البشرية وسياسات التعيين والتوظيف.²

¹ - محجوبي محمد الاخضر، مرجع سابق، ص: 33. بتصرف

² - سارة عمرون، محمد الصغير جيطلي، أثر التسويق الداخلي على إدارة المعرفة، مجلة الدراسات الإقتصادية والمالية، الجزائر، المجلد 2، العدد9، 2009، ص: 285.

المطلب الثاني: خطوات تنفيذ التسويق الداخلي

تحتاج عملية تنفيذ التسويق الداخلي إلى مجموعة من الخطوات والمراحل التي تسهل من عملية تطبيق برامج التسويق الداخلي، وسيتم التعرف على أبرز هذه الخطوات على النحو التالي:

- **تحديد السوق:** يجب تحديد السوق الداخلي بوضوح وذلك من أجل التأكد من أن المقدمين والمستقبلين للخدمات الداخلية يمكن تحديدهم بمفهوم العملاء الداخليين الذين تتطلب حاجاتهم إشباعها، حيث كل شخص هو مشارك ويقدم الخدمة هو بوضوح يقع ضمن ما يعرف بالسوق، إن تحديد السوق قد لا يقتصر على جزء معين من المؤسسة، بل قد يتضمن تحديد السوق كامل القطاعات والأنشطة داخل المؤسسة.¹

- **بحوث السوق:** يجب جمع المعلومات باستمرار وتحليلها من جميع المستويات الإدارية في المؤسسة وهذا يساهم في تحديد الفرص الداخلية والخارجية، تساهم بحوث السوق في كشف الأمور من المحتمل أن يكون لها تأثير على نجاح تطبيق برامج التسويق الداخلية وأدوار الأفراد ومواضيع البحث تشمل على:

- اتجاهات العاملين نحو المؤسسة ومهمتها الأساسية؛
- مستويات الرضا الوظيفي؛
- تقييم المهارات والحاجة للمعرفة والتعلم؛
- حاجات ورغبة العاملين.²

- **تجزئة السوق:** تعد هذه الخطوة ضرورية للتأكد من دقة الجهود التسويقية الداخلية المستهدفة، إن معايير التجزئة قد تحدد بالإعتماد على نتائج البحوث التسويقية لكنها قد تركز على المستوى في الهيكل التنظيمي، إن أفضل الطرق لتجزئة السوق الداخلي قد لا يكون على أساس القسم الحالي أو فريق السلطة الإدارية حيث أن هذا قد يؤدي إلى مدخل أقل ارتباطاً، إن التسويق الداخلي يجب النظر إليه كوسيلة لتخفيض مشاكل الإتصال المحتملة أو الخلاف بين المجالات الوظيفية المختلفة.³

¹- هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص ص: 389-390.

²- المرجع نفسه، ص: 390.

³- سلطاني محمد رشدي، بوذن جميلة، دور ممارسات التسويق الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الوطني السادس حول تسيير الموارد البشرية، تسويق الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 13-14 مارس 2018، ص:

- **التطبيق التسويقي:** هذه الخطوة تشمل على إختيار وتطبيق الأنشطة التسويقية الملائمة لتحقيق الدرجة المثالية لنجاح التسويق الداخلي، الإتصال الداخلي الجيد وفرق العمل وتفويض العاملين هي من بعض أهداف التسويق الداخلي، فالخطوات التمهيديّة لتطبيق هذه الأهداف تحتاج إلى التدريب وإسنادها إلى أفراد وفرق إدارية، إن برامج التدريب المخصصة للتطوير الموظفين هي من بين الطرق المتاحة.¹

- **الإتصال التسويقي:** إن هذه الخطوة تتضمن القيام بنشر المعلومات التسويقية الدقيقة والحديثة سواء كانت الداخلية والخارجية، وهذه الخطوة يجب أن تستهدف تشجيع المشاركة في تحقيق أهداف الأفراد والمؤسسة، فالمجالات والمنشورات الداخلية وتشجيع الإتصال بالإتجاهين، هي أمثلة على أنواع بعض المداخل المفيدة بهذا الشأن.²

- **التوجه السوقي:** إن الهدف الكلي يجب أن يكون بناء البيئة الداخلية التي تتصف بالمرونة والإستجابة والتي ترسخ القيم المشتركة والسلوك الذي يعكس أهداف المنظمة، كما أن أهداف وأدور المنظمة يجب أن تكون واضحة للجميع الموظفين من أجل تسهيل مهمة الجميع في المساهمة في تحقيق الأهداف.³

المطلب الثالث: إجراءات التسويق الداخلي

تعد إجراءات التسويق الداخلي من أبرز محددات نجاح عملية التسويق الداخلي، حيث تقوم على تهيئة المناخ وتوفير البيئة المساعدة ثلاثم عملية التسويق الداخلي وفي هذا المطلب سيتم التطرق إلى إجراءات التسويق الداخلي على النحو التالي:

أولاً: ترسيخ ثقافة الخدمة؛

ثانياً: تنمية مدخل التسويق إلى إدارة الموارد البشرية؛

ثالثاً: نشر وبحث المعلومات التسويقية إلى العاملين؛

رابعاً: تنفيذ نظام المكافأة والإقرار بجهود العاملين.

¹- المرجع نفسه، ص: 6.

²- حزاب خديجة، **أثر التسويق الداخلي على أداء الموظفين**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، جامعة الطاهر مولاي، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تسويق، سعيدة، 2016، ص: 32.

³- هاني حامد الضمور، **مرجع سابق**، ص: 395.

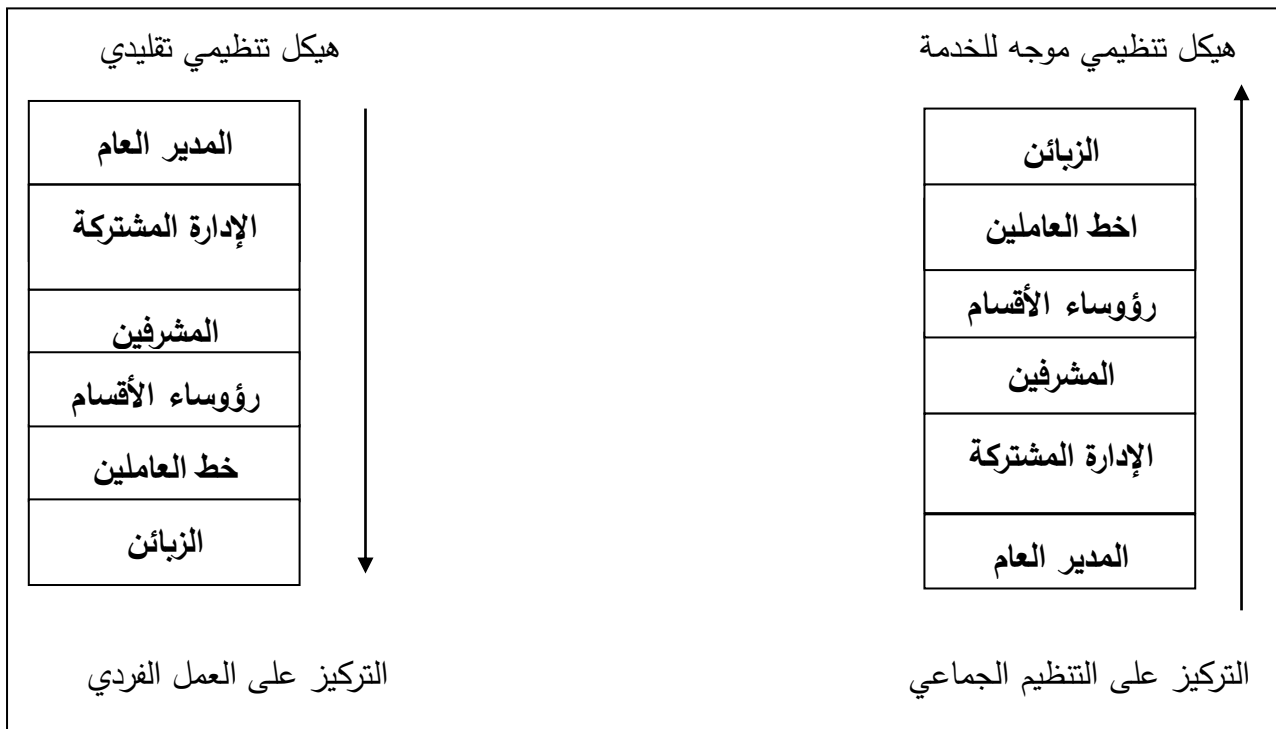
أولاً: ترسيخ الثقافة الخدمة

إن أي برنامج للتسويق الداخلي هو عبارة عن تمثيل للثقافة الخدمة، لأن برامج التسويق الداخلي يحكم عليها بالفشل أو الإخفاق إن لم تعمل المنشأة على ترسيخ الثقافة لخدمة الزبون.

ويقصد بثقافة الخدمة كل التقاليد والقيم والمعايير والخصائص التي تشكل الأجواء العامة للخدمة والتي تؤثر في الخدمة¹، حيث تعمل المنظمة على ترسيخ ثقافة الخدمة التي توفر المناخ الملائم لتطبيق التسويق الداخلي ويكون ترسيخ الخدمة لدى العاملين من خلال دعم اللامركزية في العمل، وتدعيم العمل بالتمكين، وتطوير من السلوكيات وإعتماد العمل الجماعي كل هذا يجعل العاملين على إستعداد للتصرف بطريقة تساهم في تطوير أداء المنظمة.²

ومن أجل ذلك تقوم المنظمات بعدة ممارسات مثل التغيير في بناء الهيكل التنظيمي وجعله يقوم على خدمة زبون، ويكون عبر تحويل الهيكل التنظيمي من الأعلى إلى أسفل كما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (02): تحويل الهيكل التنظيمي من أعلى إلى أسفل



المصدر: حميد الطائي، بشير العلاق، تسويق الخدمات: مدخل إستراتيجي ووظيفي وتطبيقي، دار اليازوري للنشر، عمان، 2009، ص: 348.

¹ - سعاد نائف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2001، ص: 121.

² - درمان سليمان صادق، حسان ثابت جاسم، أثر إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين، مجلة تنمية الرافدين، العراق، العدد 85، المجلد 29، 2007، ص: 35.

ثانياً: تنمية مدخل التسويق إلى إدارة الموارد البشرية

يتوجب على القائمين على عملية التسويق الداخلي تنفيذ مبادئ التسويق من أجل جلب والحفاظ على الموارد البشرية وخاصة صاحبة المهارات العالية مثلما تفعل مع الزبائن والعملاء وتحقيق التوازن الذي يعود بالفائدة على المنظمة ومن أجل ذلك تقوم المنظمة بالقيام بالعناصر التالية:

- تصميم وظائف تتوافق مع الأشخاص

إن دافعية الأفراد تكون قوية عندما تصمم الوظائف تصميماً دقيقاً يتفق وخصائص الأشخاص الذين يشغلونها، وعليه يجب مراعاة عدة مبادئ عند تصميم الوظائف كجعل الموظفين والعاملين يشعرون بمسؤولية شخصية اتجاه وظائفهم، بالإضافة إلى إشعارهم بالاستقلال الذاتي والإحساس بالالتزام والملكية لما ينتجون، دون أن تتجاهل المؤسسة تصميم الوظائف بحيث يعطي لشاغلها تغذية راجعة وعوائد إيجابية له.¹

- إجراءات التشغيل

تتعلق إجراءات التشغيل بالجانب الإنساني للموظفين داخل المنظمة، وإذ رغبت المنظمة في تقديم خدمات مميزة عليها أن تعطي أهمية كبيرة لهذا الجانب، ويجب أن تطبق المنظمة سياسة تشغيل تكون ملائمة مع تحوزها من موارد بشرية تراعى فيه الجوانب النفسية والمعنوية للمختلف العاملين، كما تصمم المنظمة إجراءات تشغيل تضمن تحقيق أعلى العوائد وتزويد العاملين بالمهارات والمعارف اللازمة.²

- فريق عمل: (العمل الجماعي)

تقوم فلسفة التسويق الداخلي على العمل الجماعي، ففي حالة ما قام أحد الموظفين بإرتكاب خطأ معين إتجاه زبون، يقوم بقية الموظفين بالعمل على تدارك الموقف ومحاولة معالجة ذلك دون أن يتأثر الزبون، إن العمل الجماعي يساهم في توفير بيئة عمل هادئة وسريعة في أداء وتنفيذ الأعمال اليومية.

إن أسلوب العمل الجماعي يقود المنظمات لتحقيق أفضل النتائج وترجمة إستراتيجية التسويق الداخلي على أكمل وجه.³

¹ - عبد الباري إبراهيم الدرة ، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين: منحنى نظمي، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص: 418.

² - حميد الطائي، بشير العلاق، تسويق الخدمات: مدخل إستراتيجي ووظيفي وتطبيقي، دار اليازوري للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص: 354.

³ - المرجع نفسه، ص ص: 354 - 355.

ثالثا: بث المعلومات التسويقية للعاملين

يعد هذا الإجراء من أهم إجراءات التسويق الداخلي ويمكن توضيحه على النحو التالي:¹

- غالبا ما تعد وسيلة الإتصال الأكثر فعالية وتأثير بالزبائن هم العاملين أنفسهم؛
- يتطلب من الإدارة أن توفر معلومات كافية ودقيقة عن الخدمات الجديدة التي تنوي المنظمة الترويج لها، ويفضل إطلاع العاملين عليها وتقديم لهم شروحات وافية وكافية؛
- على مختلف المستويات الإدارية كافة أن تتفهم بأن العاملين يلعبون أدوارهم من أجل تحقيق السلوك المتوقع للزبائن؛
- يجب على المنظمة أن تمارس عملية الإتصال الداخلي بشكل مستمر عبر النشرات المطبوعة مثلا من أجل إبقاء العاملين في قلب الأحداث؛

إن عملية بث المعلومات بشكل مستمر يؤدي إلى نجاح عملية التسويق الداخلي، ويجعل العاملين أكثر قدرة على مواكبة التغييرات التي تحصل سواء في البيئة الداخلية للمنظمة أو في البيئة الكلية.

رابعا: تنفيذ المكافأة والإقرار بجهود العاملين

إن أي برنامج للتسويق الداخلي يجب أن يتضمن معايير الخدمة وطرق قياس معينة ومحددة، وفي هذه الحالة يتطلب من المنظمة أن تعرف كيفية تحقيق هذه المعايير بما يخدم أهدافها التسويقية، ولهذا تقوم المنظمة بتصميم نظام فعالا للمكافأة والإقرار بجهود عاملها والإعتراف بأنهم جزء لا يتجزء من المنظمة²، حيث تعمل المنظمات على برمجة نظام المكافأة لموظفيها وعاملها من أجل زيادة الإنتاجية لديهم، مع العلم أن هؤلاء وفي مختلف المنظمات ليسو متجانسين، فأغلب الموظفين يختلفون في إتجاهاتهم وقيمهم وقدراتهم ومهاراتهم، وعلى هذا وجب على المنظمة أخذ هذه العناصر بعين الإعتبار عند تصميم نظام المكافآت ويجب أن يراعى فيها العدل والموضوعية لا الجوانب الشخصية، كل هذا سيسهل من عملية تنفيذ أنشطة التسويق الداخلي ويجعل جميع الأطراف داخل المنظمة على إستعداد من أجل تنفيذ المهام والأنشطة بطريقة مثالية مما ينعكس على أداء المنظمة الكلي.³

¹- بشير العلاق، العلاقات العامة الدولية، اليازوري للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص: 92.

²- أريان بالمر، ترجمة بهاء شاهين وآخرون، مبادئ تسويق الخدمات، مجموعة النيل العربية، مصر، الطبعة الأولى، 2009، ص: 648-649.

³- عابد منيرة، أثر التسويق الداخلي على رضا العميل في المؤسسات الخدمية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، تخصص تسويق، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2 عبد الحميد مهري، الجزائر، 2015، ص: 41.

المبحث الثالث: أدوات ونماذج التسويق الداخلي

من أجل تطوير أداء وقدرات الموظفين وتحقيق الرضا الوظيفي، تعمل المنظمات على تطبيق التسويق الداخلي، الذي بدوره يوفر مجموعة من الأدوات والأبعاد التي تعمل على تأثير في مستوى وقدرات ومهارات العاملين، كما تعمل المنظمة على إختيار أبرز النماذج التي تساعد في تطبيق التسويق الداخلي بكفاءة وفعالية.

المطلب الأول: أدوات التسويق الداخلي

من أجل تنفيذ ممارسات التسويق الداخلي تحتاج المنظمة إلى مجموعة من الأدوات التي تساعد في التوجه نحو العاملين وتأثير فيهم، ويمكن توضيح أبرز الأدوات على النحو التالي:

أولاً: التدريب

يعتبر التدريب من أهم أدوات التسويق الداخلي، حيث أصبح يشكل محورا إستراتيجيا في عملية التنمية سواء كان ذلك للفرد العامل بشكل خاص أو للمنظمة بشكل عام.

ويعرف التدريب على أنه تلك العملية التي يتم من خلالها تطوير المهارات والقدرات الخاصة بالأفراد، وجعلهم أكثر فعالية وكفاءة في أداء عملهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة بشكل مثالي.¹ إن للتدريب أهمية كبيرة في ضمان إستمرار المنظمة و تطوير الفرد ويمكن توضيح أهمية التدريب بالنسبة للمنظمة و الفرد على النحو التالي:

- **أهمية التدريب للمنظمة:** للتدريب أهمية كبيرة للمنظمة حيث يؤثر على مختلف عناصر أدائها وتتجلى أهمية التدريب في المنظمة في نقاط التالية:²

- الإنصهار في عالم الجودة الإدارية وتنمية الموارد البشرية بالإتجاهات الحديثة؛
- رفع من كفاءة المؤسسة الثقافية وتحسين مستوى الإنتاجية؛
- تطوير القدرة على التخطيط والتفكير وإتخاذ القرار؛
- تحسين أساليب العمل وتقليل من التكاليف؛
- تطوير من مستوى الثقافة التنظيمية وبناء مناخ عمل قائم على المعرفة.

¹ -Richard A.Swanson, Elwood F. Holton, **Foundations of Human Resource Development**, Berrett-Koehler Publisher, first edition, San Francisco, 2008, p: 204.

² - بلال خلف السكارنة، **الحقائب التدريبية**، دار المسيرة، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص: 22.

- أهمية التدريب بالنسبة للفرد: تتوجه أنشطة التدريب بشكل مباشر للفرد حيث تحاول تأثير على قدراته ومهارته بشكل إيجابي وتكمن أهمية التدريب للفرد في النقاط التالية: ¹

- مساعدة العاملين في فهم أدوارهم بشكل مثالي؛
- رفع مستوى كفاءة العاملين ومعدل إنتاجيتهم؛
- رفع من معنويات العاملين ومساعدتهم في تحقيق الرضا الوظيفي؛
- تنمية مهارات العاملين وقدراتهم؛
- تجديد وإثراء المعلومات التي يحتاجها الفرد بشكل مستمر.

أصبح التدريب ضرورة ملحة في المنظمات التي تبحث عن التميز والإستمرار في التنافس على أعلى مستويات، ويلعب التسويق الداخلي دور مهما في تطوير وتصميم وتنفيذ الأنشطة التدريبية بما يتلائم مع حاجيات الفرد والمنظمة على وجه سواء.

ثانياً: التحفيز

يعد النشاط التحفيزي من أهم الأنشطة التي تعتمد عليها المنظمات في التأثير على الأفراد، وتطور مفهوم التحفيز خاصة مع ظهور الإدارة العلمية حيث ركز الباحثين على ضرورة التوجه المنظمات إلى تخصيص جهد مالي ومعنوي كبير من أجل تحفيز المورد البشري.

ويعرف التحفيز على انه عبارة على مجموعة من السياسات والعمليات، التي تسعى إلى دفع الأفراد وحثهم على بذل أقصى جهودهم من أجل تحقيق الأهداف المرسومة ومكافأتهم على تلك الجهود المبذولة.²

تحاول المنظمات أن تستخدم أنواع مختلفة من الحوافز لتتسجم مع معطيات الموقف ودرجة الحافز المقصود إضافتها إلى توجيه نوع المناسب من الأفراد، والذي تعتقد المنظمة أنه سيعمل على إشباع حاجاتهم وبالتالي تطوير أدائهم، ويمكن توضيح أهم أنواع الحوافز على النحو التالي:³

¹- نهى إدريس عبد الله حسن، إثر التدريب في رفع إنتاجية العاملين، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2015، ص: 13.

² - Michael Armstrong, **Strategic Human Resource Management**, Kogan-page, London and Philadelphia, 3rd Edition, 2006, p: 08.

³- نبيل ذنون الصانع، الإدارة مبادئ وأساسيات، عالم الكتب الحديث، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص: 214 - 216.

- الحوافز الإيجابية: وهي تلك القائمة على مبدأ الثواب والتشجيع من أجل تحقيق هدف معين وتنقسم الحوافز الإيجابية إلى نوعين وهما الحوافز المادية والحوافز المعنوية ويمكن توضيحها على النحو التالي:

- الحوافز المادية: تتمثل في الأشياء الملموسة وعادة ما تأخذ عدة أشكال على غرار العلاوات والهدايا، المنح الإستثنائية، قروض خاصة.

- الحوافز المعنوية: وهي تحفيزات غير ملموسة تؤثر على مردود الفرد ولها تأثير كبير وتكون عادة في شكل شهادات تقدير، رسائل شكر وعرفان، الثناء والمدح، عطل إضافية، المشاركة في إتخاذ القرار.

- الحوافز السلبية: وهي الحوافز التي تقوم على مبدأ العقاب والتهديد ويعتبر هذا النوع من تحفيزات قليل الإستخدام وتأخذ الحوافز السلبية نوعين هما الحوافز المادية والمعنوية وهي كمايلي:

- الحوافز المادية: و تكون الحوافز السلبية المادية أشكال عدة لعل أبرزها : خصم جزء من الراتب وتأخير العلاوات.

- الحوافز المعنوية: تتمثل في توجيه اللوم والعتاب، التهديد، الإنذار، العزل الوظيفي، مجلس تأديب.

إن لسياسات التحفيز التي تتبعها المنظمات دورا كبيرا في تحقيق درجات عالية من الرضا لدى العاملين مما يؤثر ذلك على تحسين أدائهم للأعمال المطلوبة منهم، ورفع مستوى الإنتاجية ومعدلات الفعالية والكفاءة، كما تعتبر عملية التحفيز من أهم أدوات التسويق الداخلي والتي تتبعها المنظمات في ضمان ولاء العاملين والبقاء فيها خاصة اليد العاملة ذات المهارة المرتفعة والنادرة مما يعود بالنفع على تحسين مستويات الجودة للمنتجات والخدمات المقدمة من طرف المنظمة وتوسيع حصتها السوقية ورفع من مستوى تنافسياتها.¹

¹- مالك محمد المجالي وآخرون، تأثير ابعاد التسويق الداخلي على رضا العاملين، المجلة الأردنية لإدارة الأعمال، الأردن، المجلد 12، العدد3، 2016، ص: 601. بتصرف

ثالثاً: الإتصال الداخلي

يلعب الإتصال الداخلي دوراً فعالاً في تحقيق أهداف المنظمة وتنفيذ مختلف الإستراتيجيات، وتحقيق تواصل وتنسيق بين مختلف الأقسام والمستويات الإدارية والأفراد العاملين داخل المنظمة.

ويعرف الإتصال الداخلي على أنه مجمل النشاطات والأعمال المتخذة لإقامة علاقة بين الفاعلين وتبادل المعلومات بهدف إنجاز عمل معين وبلوغ أهداف مشتركة.¹

ويأخذ الإتصال الداخلي عدة أشكال يمكن توضيحها في النقاط التالية:²

- لوحة الإعلانات؛
- المنشورات الدورية؛
- التقارير والمحاضرات؛
- الزيارات والإجتماعات؛
- مجلة ومطبوعات المنظمة.

يعتبر الإتصال الداخلي عنصراً مهماً في برامج التسويق الداخلي مما له تأثير في تحقيق الرضا والإرتياح بين العاملين والإرتقاء بمعنويات العاملين، وذلك من خلال إشراكهم في عملية تسيير الإدارة وإبداء آرائهم إزاء أوضاع المنظمة، كما أن الإتصال الداخلي يحاول تزويد العاملين بما يجري داخل المؤسسة من خلال ضمان وصول المعلومات والمعطيات اللازمة وفي الوقت المناسب وتقليل من المخاوف والإشاعات داخل محيط العاملين.³

رابعاً: التمكين

يعتبر التمكين من الأدوات الإدارية المشجعة والمحفزة للفرد العامل داخل المنظمة، حيث يضمن التطوير والتحسين المستمر في مختلف العمليات سواء الإنتاجية والخدمية على حد سواء، ويسهل من إنجاز الأعمال بالنسبة للمنظمة أو الفرد.⁴

¹ ربحي مصطفى عليان وآخرون، وسائل الإتصال وتكنولوجيا التعليم، دار الصفاء للنشر، الطبعة الثانية، الأردن، 2003، ص:82.

² زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة، الطبعة الأولى، الأردن، 2011، ص: 239.

³ خيرى خليل الجميلي، الإتصال ووسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي الحديث، الطبعة الأولى، الأردن، 1997، ص:35. بتصرف

⁴ خضير كاظم حمود، منظمة المعرفة، الصفاء للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص: 177.

ويعرف التمكين بأنه عملية إعطاء الموظفين القوة لإتخاذ القرارات بشأن عملهم، وتحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد وإشراكهم في عمليات بناء المنظمة، حيث أن نجاح المنظمة يعتمد على تناغم حاجات الموظفين مع رؤية المنظمة وأهدافها البعيدة.¹

وللتمكين عديد الفوائد يمكن أن توضحها على النحو التالي:²

- فوائد خاصة بالمنظمة: وتتمثل في مايلي:

- زيادة فرص الإبداع والإبتكار؛
- زيادة ولاء العاملين للمنظمة؛
- تحسين مستوى الإنتاجية؛
- تحسين العلاقات بين العاملين؛
- مساعدة المنظمة في برامج التطوير.

- فوائد خاصة بالعاملين: وتتمثل في مايلي:

- زيادة الإلتزام والولاء؛
- رفع مستوى أداء العاملين؛
- إكتساب المعرفة والمهارة؛
- شعور الموظف برضا الوظيفي.

تسعى المنظمات من خلال اعتماد التمكين كمنهج عمل وأداة مطبقة لفلسفة التسويق الداخلي لتحقيق مجموعة من الأهداف لعل أبرزها زيادة الإلتزام الداخلي بالنسبة للموظف من خلال شعوره بالذات والمسؤولية إتجاه وظيفته ومنظّمته، كما يؤدي التمكين إلى رفع من فعالية العاملين وتحسين مستوى أدائهم ورفع من مهارتهم وإكتساب معارف جديدة، كما يؤدي التمكين إلى تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.³

¹- حسين موسى قاسم البناء، نعمة عباس الخفاجي، إستراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، الأيام للنشر، الأردن، طبعة الأولى، 2015، ص: 35.

²- عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والإبتكار في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر، الأردن، طبعة الأولى، 2011، ص: 99.

³- حسن مروان عفانة، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة الأزهر، كلية العلوم الإقتصاد والعلوم الإدارية، تخصص إدارة أعمال، مصر، 2013، ص: 11-12. بتصرف

المطلب الثاني: نماذج التسويق الداخلي

من أجل تطبيق وتنفيذ عملية التسويق الداخلي، قدم مجموعة من الباحثين نماذج تساعد في ترجمة التسويق الداخلي على أرض الواقع، سيتم توضيح أبرز النماذج المقدمة على النحو التالي:

أولاً: نموذج كرونروس

يستند هذا النموذج الذي قدمه "كرونروس" "Cornoros"¹ على أن التسويق التفاعلي يتيح للمنظمة فرصاً تسويقية هامة، ولا يمكن لها الإستفادة من هذه الفرص التسويقية إلا بوجود موظفين لديهم توجه بالمستهلك ووعي بخدمة الزبون، ويقوم النموذج على العناصر التالية:²

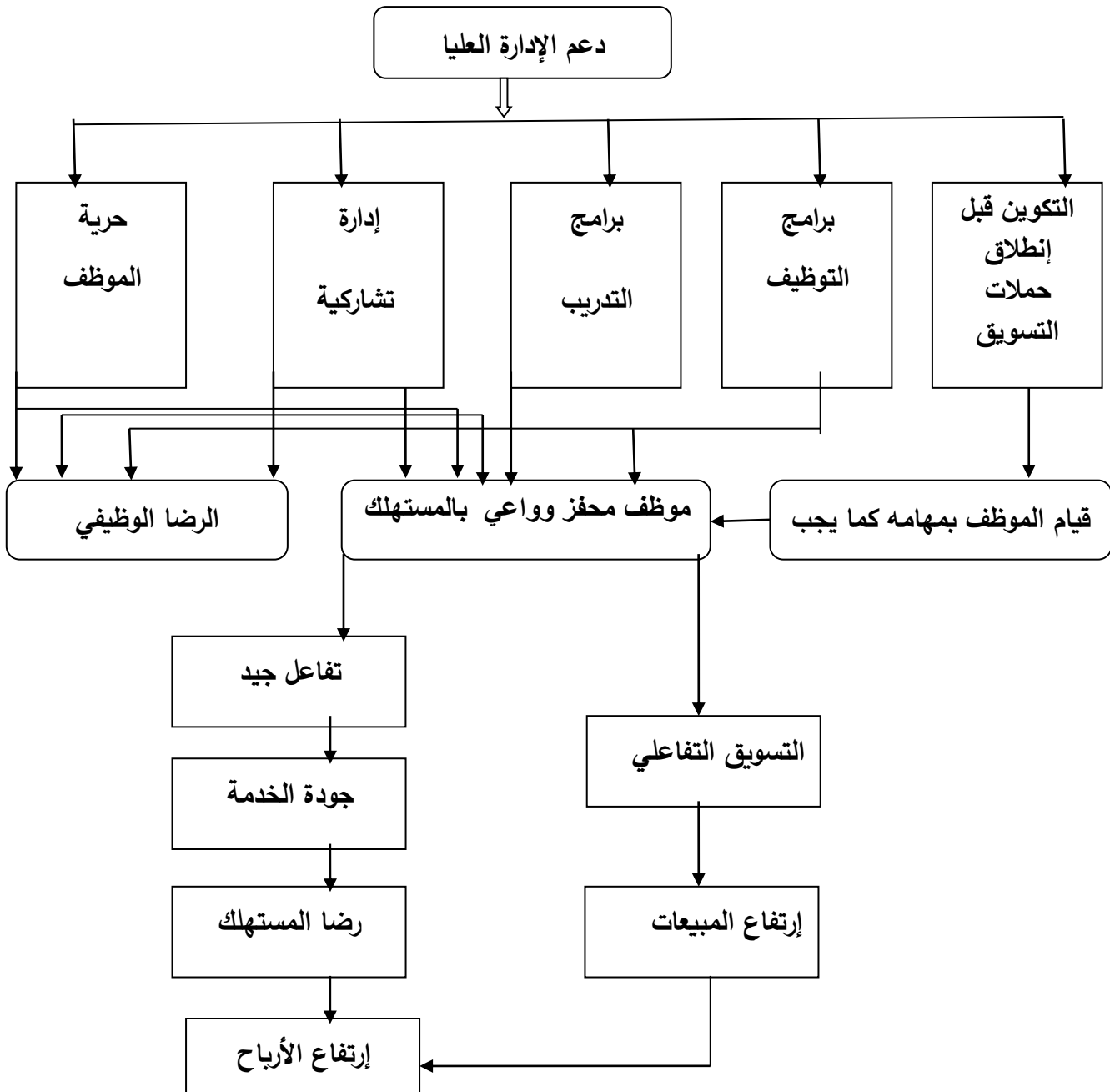
- برامج التدريب وبالأخص التدريب على خدمة الزبائن لأنها مرحلة حرجة في تحقيق التوجه بالمستهلك واستيعاب الموظفين لأهمية الوعي بخدمة الزبون؛
- سياسات وبرامج التوظيف بمعنى مدى تطابق الوظائف المتوفرة مع الأفراد، أي ضرورة استقطاب الأفراد المناسبين، وتصميم الوظائف بما يلائم الأفراد الذي سيشغلونها؛
- الإدارة التشاركية : أي نجاح برامج التسويق الداخلي يحتم على المنظمة أن تدعم مشاركة جميع الموظفين والعاملين في مختلف المستويات في عملية التخطيط ووضع الاستراتيجيات؛
- دعم الموظفين في اتخاذ القرارات أي إعطائهم الحرية في اتخاذ القرارات والتصرف، وخاصة من هم على اتصال مباشر مع الزبائن؛
- إضافة إلى ذلك يجب على الإدارة العليا أن تطلع الموظفين على كل التغييرات التي تحصل في الاستراتيجيات قبل الشروع في تنفيذها من أجل الإستعداد التام.

إن إلتزام الإدارة بدعم هذه الجهود و الأنشطة، يعني وجود موظفين راضين ومحفرين، وواعين بخدمة الزبون ومدركين لأدوارهم، مما يؤدي إلى تحقق الجودة التي تبحث عنها المنظمة.

¹- كريستيان كرونروس: من مواليد 16 جانفي 1947 بمدينة هلسينكي عاصمة فنلندا، تحصل على درجة بروفييسور وهو أستاذ بمدرسة التجارة في مدينة هانكن، لديه عديد من الإسهامات في مجال التسويق حيث قدم عديد الكتب لعل أبرزها كتاب إدارة الخدمات والتسويق، كتاب الإدارة الإستراتيجية والتسويق في قطاع الخدمات، كما يحاضر في عديد من البلدان أبرزها اليابان، أمريكا، بريطانيا.

²- سها سمير أبو حمرة، التسويق الداخلي في الجامعات الفلسطينية وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية لديها، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير كلية التربية، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2017، ص: 39. بتصرف.

الشكل (03): نموذج كرونوس لتسويق الداخلي



Source: S. Seyed Javadein and others, **The Role of Internal Marketing in Creation of Sustainable Competitive Advantages**, Trends in Applied Sciences Research, July – 28–2010, p: 365.

ثانيا: نموذج رفيق وأحمد

قدم كلا من "رفيق أحمد" ¹M. Rafiq و"أحمد بيرفيز" ²P. Ahmed بتقديم نموذج يوضح كيفية تطبيق التسويق الداخلي إنطلاقا من التفاعل والإنسجام بين عناصر التسويق الداخلي.

ويتضح من النموذج أن التنفيذ الفعال للتسويق الداخلي يكون من خلال العلاقة المتبادلة بين الأنشطة التالية:³

- تبني تقنيات تسويقية داخليا؛
- التحفيز؛
- التنسيق والتكامل بين الوظائف؛
- التمكين.

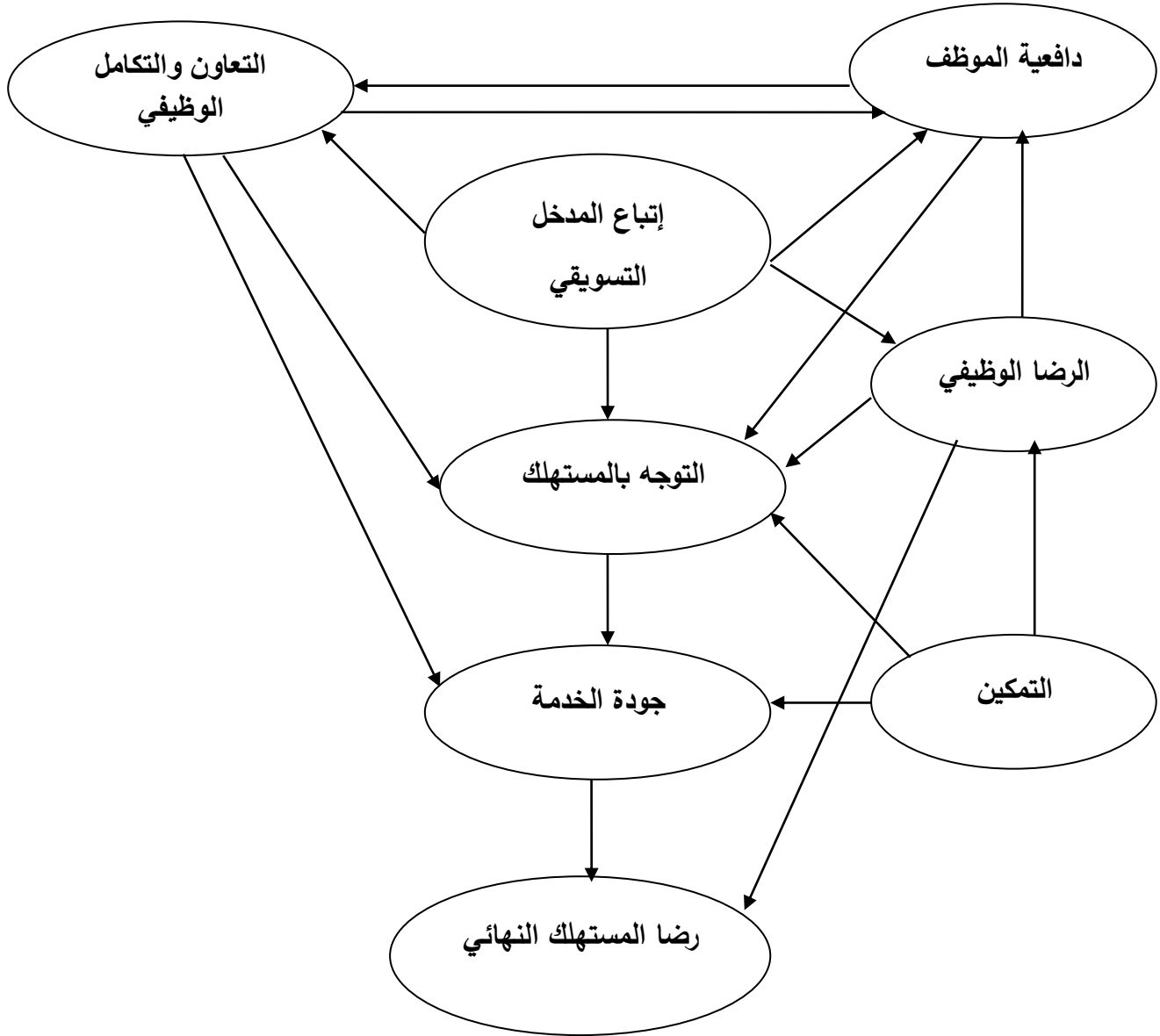
وهذا ما يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي وتقديم خدمات بجودة عالية، تساهم في رضا المستهلكين عبر تصميم وتنفيذ إستراتيجيات موجهة نحو المستهلكين، كما يجب توحيد الجهود وتنسيق بين جميع الوظائف، كل هذا سيؤدي إلى تنفيذ التسويق الداخلي بصورة مثالية مما ينعكس على المكانة التنافسية العالية التي ستتوفر للمنظمة في السوق.

¹- بيرفيز أحمد: أستاذ الإدارة بجامعة ولفرهامبتون في بريطانيا ورئيس مركز التميز المؤسسي بكلية إدارة الأعمال ومدير وحدة بحوث الإدارة اليابانية يعتبر من أهم المنظرين في الموارد البشرية، حيث قدم عديد المؤلفات في مجال إدارة المعرفة والإبتكار والتسويق.

²- أحمد رفيق: وهو باحث وأستاذ جامعي في ميدان التسويق، في عديد الجامعات العالمية في بريطانيا، جنوب إفريقيا، باكستان، قدم عديد من الإسهامات بطرحه مجموعة من الكتب نذكر منها: كتاب المبادئ الأساسية للبيع بالتجزئة ، وكتاب إدارة التوريدات والبيع بالتجزئة كتاب التسويق الداخلي.

³ -Lilian de Jesus. and others, **Model of Marketing as a Trigger to Achieve the Commitment of internal customers at the polytechnic**, international review of management and business research Mexico, vol4, issue4, December, 2015, p984.

الشكل (04): نموذج رفيق وأحمد للتسويق الداخلي



المصدر: محمد عبد العظيم، أبو النجا، مرجع سابق، ص: 163.

ثالثاً: نموذج بيرى

قدم "بيرى" "Berry"¹ نموذجاً يصف فيه كيفية تنفيذ التسويق الداخلي، حيث يقوم هذا النموذج على الفرضية التالية:²

إعتبار الموظفين كمستهلكين و يتفرع عنها الفرضيتين التاليتين:

- إعتبار الوظائف منتجات داخلية.
- تبني التقنيات التسويقية داخليا.

ومن خلال الشكل يتضح أن اعتبار الموظفين كمستهلكين وتبني التقنيات التسويقية داخل المنظمة يعني أن على المنظمة أن تعمل على تصميم و تشكيل الوظائف بطريقة تساهم في:

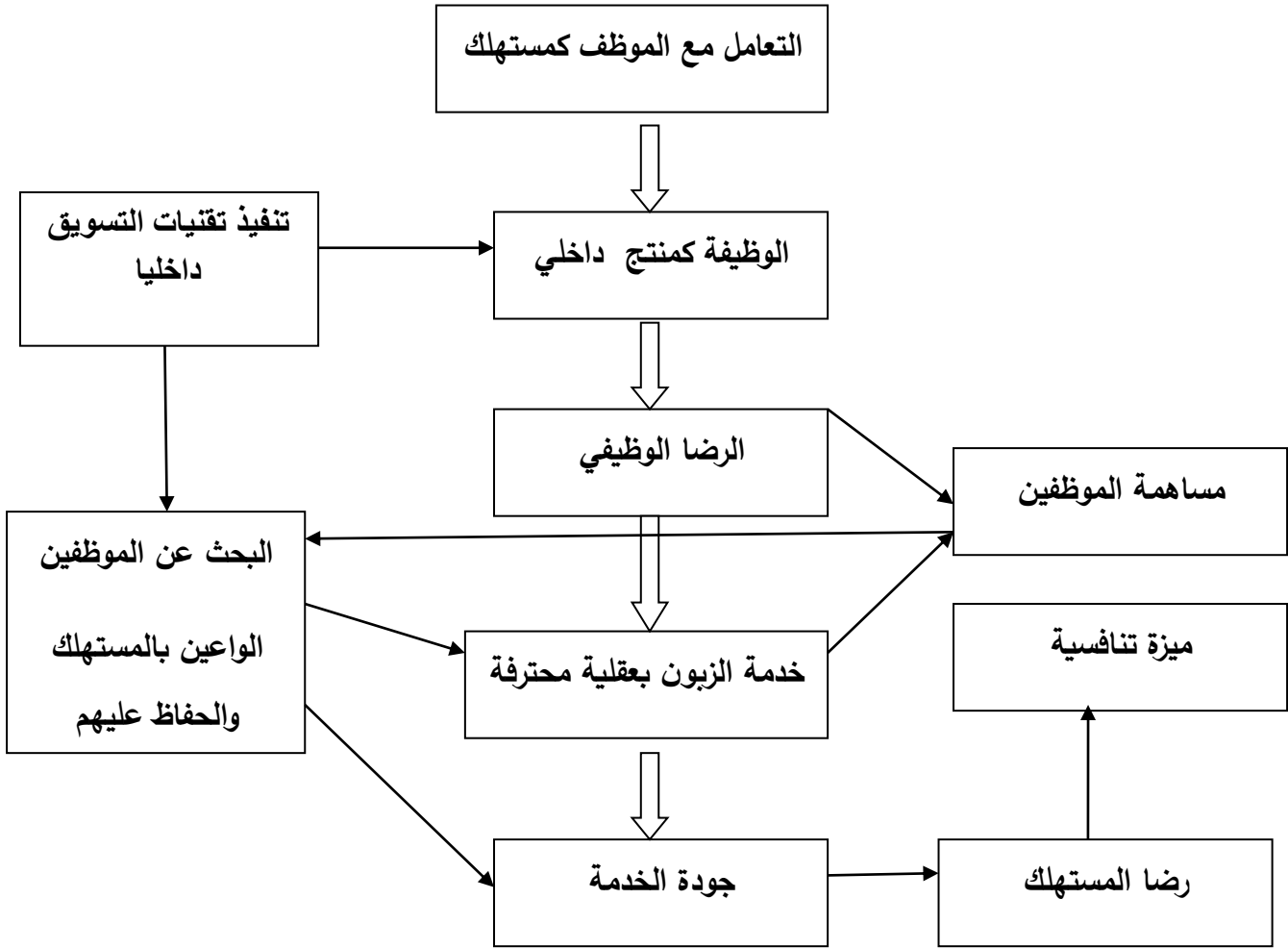
- إشباع حاجات و رغبات الموظفين؛
- إعطاء فرص للموظفين في الاندماج و المشاركة في خطط و سياسات المنظمة؛
- جذب و الإحتفاظ بأفضل الموظفين.

وهذا الأمر يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي ويساعد على جذب و الإحتفاظ بالموظفين الأكثر توجهاً بالمستهلك، والمنظمة التي تمتلك موظفين راضين وموجهين بالمستهلك هي في الحقيقة تمتلك ميزة تنافسية كبيرة تمكنها من تقديم خدمات بجودة عالية ورفع حصصها في السوق.

¹- ليوناردو بيرى: من مواليد 1942 بالولايات المتحدة الأمريكية، تحصل على درجة بروفييسور وهو أستاذ بجامعة تكساس تقلد عديد المناصب لعل أبرزها منصب رئيس الجمعية الأمريكية للتسويق، قدم بيرى عديد المؤلفات ودراسات نذكر منها كتاب خدمات التسويق: التنافس من خلال الجودة، محركات النجاح التسعة في الأعمال التجارية، إطار العمل لتقديم خدمات مميزة. يعمل بيرى عضواً في مجلس إدارة مع عديد الشركات الأمريكية، ويقدم محاضرات في عديد المعاهد العالمية وذلك عبر عديد البلدان على غرار كندا، اليابان.

²- عجوني محمد الأخضر، مرجع سابق، ص: 45.

الشكل (05): نموذج بيرري للتسويق الداخلي



المصدر: عجوني محمد الأخضر، مرجع سابق، ص: 45

خلاصة

من خلال هذا الفصل تبين لنا إن التسويق الداخلي هو عبارة عملية تقوم بها المنظمة من أجل التوجه نحو الموظفين ومحاولة التأثير فيهم بشكل إيجابي والعمل على تطوير قدراتهم وتحقيق الرضا الوظيفي كما تعرفنا على أبرز خصائص التسويق الداخلي واكتشاف مدى أهميته بالنسبة للمنظمة وأنه يلعب دورا مهما في تأثير على أهداف و صورة المنظمة ومكانتها التنافسية، بالإضافة إلى أهمية التسويق الداخلي بالنسبة لموظفين العاملين بالمنظمة أين يساهم التسويق الداخلي في تحسين الأداء الشخصي والجماعي وتحقيق الرضا الوظيفي الذي يطمح له كل موظف.

التسويق الداخلي بإعتباره فلسفة كاملة تقوم على تقارب مع مجموعة من المفاهيم الإدارية الأخرى التي تؤثر على تطبيق وتنفيذ التسويق الداخلي، فالثقافة التنظيمية والجودة الشاملة والموارد البشرية تلعب دورا هاما في تحقيق نتائج إيجابية جراء تنفيذ عملية التسويق الداخلي.

ويعتبر عملية تحديد عناصر المزيج التسويقي و تنفيذ مراحلها، من أبرز العمليات التي تساهم في فهم وتصميم برامج التسويق الداخلي، أين يجب أن تراعي المنظمة في ذلك مجموعة من المعايير خاصة المتعلقة بطبيعة المورد البشري التي تحوزه المنظمة، كما يجب على المنظمة أن توفر الإجراءات الضرورية التي تؤدي إلى تنفيذ عملية التسويق الداخلي كما تريده المنظمة.

التسويق الداخلي لا يكون إلا بتصميم مجموعة من الأدوات التي تختارها المنظمة بعناية من أجل تحقيق أهدافها من وراء إستعمال التسويق الداخلي، فالتدريب والتحفيز وعمليات الإتصال لم تعد مجرد عمليات ظرفية فقط بل هي إستراتيجية ومنهج عمل قائم بذاته تنتهجه المنظمات، وذلك عبر صياغتها في مجموعة من النماذج التي تساعد في ترجمة كل ذلك على أرض الواقع.

الفصل الثاني

مدخل إلى الرضا

الوظيفي

تمهيد

يعتمد نجاح المنظمات بشكل أساسي على مدى فاعلية أداء الأفراد العاملين بها لمهامهم وواجباتهم وهذا الأخير يتأثر كثيرا بمستوى رضاهم عن العمل أو الوظيفة، لأنه من الطبيعي جدا أن يختلف أداء فرد يشعر أنه راضي في عمله، بفرد لا يشعر به ولا يلمس أن المنظمة التي يعمل بها تهتم بحالة الرضا لديه و متطلباته وهذا ما يؤكد أهمية الرضا الوظيفي في حياة المنظمة.

ويعد الرضا الوظيفي موضوعا مهما للأفراد والجماعات، إذ تتبع أهميته من أن رضا الفرد عن وظيفته سيؤدي إلى شعوره بالرضا النفسي والاجتماعي، وقد بدأت دراسات الرضا الوظيفي في ميدان الصناعة و إدارة الأعمال ثم انتقلت إلى ميادين أخرى.

ومن خلال هذا الفصل سوف يتم معالج موضوع الرضا الوظيفي أو ما يطلق عليه برضا العاملين في ثلاثة مباحث رئيسية ستكون على النحو التالي:

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي؛

المبحث الثاني: أساسيات الرضا الوظيفي؛

المبحث الثالث: علاقة التسويق الداخلي بالرضا الوظيفي.

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي

يعمل الفرد داخل المنظمة بين جماعة العمل و التي يتحدد فيها الدور الذي يقوم به فهو يعمل من خلال مجموعة من المشاعر الداخلية لهذا الفرد تعطي صورة واضحة عن العمل الذي يقوم به، والرضا هذا هو ناتج مجموعة إتجاهات مختلفة يحملها الفرد نحو مهنته، ونظرا لأهمية هذا العنصر قام العديد من الباحثين بإجراء العديد من الدراسات التي تساعد في التعرف على أهمية الرضا الوظيفي سواء للعاملين أو المنظمة، والتعرف على أبرز محددات الرضا الوظيفي، وأبرز تقسيمات التي تم إعطاها لهذا المفهوم والرضا الوظيفي بإعتباره مفهوما متعدد الجوانب فإنه يؤثر ويتأثر بمجموعة من المفاهيم الأخرى التي يرتبط بها إرتباط وثيقا.

المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي

أهتم كثير من العلماء والباحثين في مجال علم النفس و السلوك التنظيمي بدراسة و تحليل الرضا الوظيفي، لما له من أثر فعال على إنتاجية العمل ورضا العاملين و زيادة الولاء، ومنذ الثمانينات من هذا القرن و موضوع الرضا الوظيفي يلاقي الاهتمام المتزايد، لذلك سيتم التطرق إلى تعريف الرضا الوظيفي وما يترتب عنه من الخصائص و الأهداف و الأهمية على النحو التالي:

أولا: تعريف الرضا الوظيفي

لقد حظي موضوع الرضا الوظيفي باهتمام العديد من الباحثين حيث عبروا عنه بعدة تعاريف ويمكن عرض البعض منها على النحو التالي:

- هو شعور وإحساس داخلي له مؤشرات الخارجية الظاهرة في سلوك العامل، ويتأثر بما يحيط به من ظروف نفسية واجتماعية واقتصادية، وأنه المعيار الأساسي للعلاقات الإنسانية داخل المنظمة فهو ينبئنا بكفاءة الإدارة في إشباع إحتياجات العاملين وفي توفير الحوافز والدوافع الإيجابية لحث العاملين باتجاه العمل.¹
- هو حالة الفرد النفسية الناتجة عن حصوله عن إشباعات من مصادر مختلفة ترتبط بتصوره لوظيفته و بعدة عوامل فرعية لها و قد يكون من بينها : تفويض الصلاحيات واتخاذ القرارات، ومن ثم بقدر ما تزيد هذه الوظيفة من إشباعاته بقدر ما يزداد رضاه فيها

¹ عبد المحسن بن صالح الحيدر، إبراهيم عمر بن طالب، الرضا الوظيفي لدى العاملين، بدون دار نشر، الرياض، الطبعة الأولى، 2005، ص ص: 28-29.

وعنها ما يجعله يكون إيجابيا وعلى العكس من ذلك فحينما يدرك أن عمله لا يشبع حاجاته تكون مشاعره سلبية ويكون غير راضي.¹

- يعتبر الرضا الوظيفي المؤشر الفعال لجودة عملية الإشراف والقيادة، ويتجلى ذلك في وجود التعاون و التماسك والحماسة في أداء العمل، ومن ثم تكامل أهداف المنظمة مع أهداف العاملين، والسعي من كلا الطرفين للحصول على أفضل النتائج.²
- هو مجموعة المشاعر الإيجابية والسلبية تجاه ما تقدمه الوظيفة للعامل من مزايا مادية ونفسية و اجتماعية مقارنة بما يتوقعه هذا العامل منها، مما يترك أثر ملموسا على مستوى أداء العامل و إنتاجية العمل، فهو محصلة الاتجاهات الخاصة نحو مختلف عناصر العمل أو الوظيفة.³

وعليه يمكن القول أن الرضا الوظيفي مفهوم متعدد الأبعاد يتمثل في الرضا الذي يستمده الفرد من وظيفته ومن جماعة العمل التي يعمل معها و من الذين يخضع لإشرافهم، وكذلك من المنظمة و البيئة التي يعمل فيها، وباختصار فإن الرضا الوظيفي هو دالة لسعادة الإنسان و استقراره في عمله و ما يحققه له هذا العمل من وفاء و إشباع لحاجاته، ويمكن القول بشكل عام أن الرضا الوظيفي يتكون من الرضا عن الوظيفة و الرضا عن علاقات العمل و الرضا عن زملاء العمل و الرضا عن الرؤساء و الرضا عن بيئة العمل و الرضا عن سياسات الأفراد، وعليه فان الرضا الوظيفي هو عبارة عن شعور داخلي يحس به العامل تجاه ما يقوم به من عمل وذلك لإشباع احتياجاته و رغباته و توقعاته في بيئة عمله نحو العمل الذي يشغله حاليا، و قد تكون هذه المشاعر إيجابية أو سلبية، كما يعتبر أيضا القوة اللازمة للموظفين للقيام بأعمالهم بأعلى مستويات الإنجاز و الأداء.

ثانيا: خصائص الرضا الوظيفي

بعد ما تعرفنا على أبرز التعاريف الموضحة لمفهوم الرضا الوظيفي، يمكن توضيح أهم الخصائص المتعلقة بالرضا الوظيفي كمايلي:

¹- لو كيا الهاشمي، بومنقار مراد، المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي، دار الأيام، الأردن، الطبعة الأولى، 2014، ص: 122.

²- معاذ مصطفى فراج، أساسيات الإدارة بين النظرية و التطبيق، زمزم جو للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2014، ص: 271.

³- محمد أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهب، الرضا و الولاء الوظيفي قيم وأخلاقيات الأعمال، زمزم جو للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2011، ص: 135-136.

- النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي

غالبا ما ينظر إلى هذه الخاصية، حيث أنه ما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر، فالإنسان بطبعه معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من زمن لآخر وقد إنعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدمة.¹

- الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني

نظرا لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنواعه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى، وبالتالي تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات.²

- الرضا الوظيفي حالة من القناعة و القبول

يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة و القبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه و مع بيئة العمل وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات، ويؤدي هذا الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل وغاياته.

- للرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل و النظام الاجتماعي

إن الرضا الوظيفي هو محصلة لمجموعة من الخبرات الناجحة و الغير الناجحة المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل، وإدارته ويستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح أو الفشل الشخصي في تحقيق الأهداف الشخصية.³

ثالثا: أهمية الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي من الظواهر الهامة، التي تستوجب الإهتمام بها في كل مجالات العمل وفي كل مستويات، حيث يكتسي أهمية كبيرة سواء للفرد العامل أو المنظمة، ولهذا سيتم توضيح أهمية الرضا الوظيفي على النحو التالي:

¹ عثمان محادين، القيادة التبادلية و الرضا الوظيفي، دار كنوز المعرفة، الأردن، الطبعة الأولى، 2016، ص: 101.

² صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2002، ص: 28.

³ المرجع نفسه، ص: 29.

❖ أهمية الرضا الوظيفي على مستوى الفرد

- إن أهمية الرضا الوظيفي على مستوى للفرد تكتسي أهمية كبيرة لما لها دور في نجاح المنظمة ككل ويمكن إستعراض أهمية الرضا الوظيفي للفرد على النحو التالي:¹
- القدرة على التكيف مع بيئة العمل: يساهم الرضا الوظيفي في تمتع الموظف بوضعية نفسية مريحة مما يعطيها إمكانية أكبر للتحكم في عمله ومهامه.
 - الرغبة في الإبداع والابتكار: عندما يشعر الموظف بأن جميع حاجاتها المادية من أكل وشرب وسكن وغيرها، وغير مادية من تقدير واحترام، أمان وظيفي، مشبعة بشكل كافي تزيد لديها الرغبة في تأدية الأعمال بطريقة مميزة.
 - الرضا عن الحياة: حيث أن المزايا المادية وغير المادية التي توفرها الوظيفة للموظف تساعد هذه الأخيرة على تحقيق متطلبات الحياة.
 - إرتفاع مستوى الطموح: يساهم الرضا الوظيفي في جعل الفرد أكثر طموحا، حيث يحاول الموظف البحث عن إمكانية تطور والبحث عن الترقية والإرتقاء في سلم الوظيفي.

❖ أهمية الرضا الوظيفي على المستوى المنظمة

- يرتبط الرضا الوظيفي إرتباط وثيقا بالموارد البشري غير أن له أثار كبيرة جدا على مستوى الكلي المنظمة، لهذا تعمل المنظمات على توفير البيئة والمناخ الذي يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي من أجل الإستفادة من نتائجه ويمكن توضيح أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمنظمة على النحو التالي:²
- إرتفاع في الإنتاجية: الرضا الوظيفي ينشئ الرغبة للموارد البشرية في تحسين الأداء، وإنجاز الأعمال بأكثر فعالية مما يؤدي إلى إرتفاع مستوى الإنتاجية.
 - تخفيض تكاليف الإنتاج: الرضا الوظيفي يساهم بشكل كبير في تخفيض معدلات التغيب عن العمل والإضرابات والشكاوى ومختلف المشاكل الأخرى، كل هذا سيؤدي من تقليص في ميزانية الخسائر.
 - تحقيق الولاء التنظيمي: يؤدي الرضا الوظيفي ينتج بعد إشباع مختلف الحاجيات المادية والغير المادية للعاملين، فكلما تحقق الرضا الوظيفي أدى ذلك لزيادة الإرتباط والتعلق العاملين بالمنظمة مما ينتج عنه ولاء تنظيمي الذي يعتبر عاملا مهما في نجاح المنظمات.

¹- فوزي عبد الله العكس، أحمد مصطفى الحسين، الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة والحكومية، مجلة المنارة، الأردن، المجلد14، العدد1، 2008، ص: 24.

²- محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2004، ص: 222. بتصرف.

- إيجاد مناخ تنظيمي مناسب للعمل: كلما كان الرضا الوظيفي في مستوى كبير كلما ساعد ذلك في توفير مناخ تنظيمي مناسب للعمل وتقليل من حجم الصراع داخل المنظمة.

المطلب الثاني: محددات وأنواع الرضا الوظيفي

من أجل أن يتحقق الرضا الوظيفي هناك مجموعة من المحددات التي يجب أن تتواجد من أجل أن يتحقق الرضا الوظيفي، الذي ينقسم إلى مجموعة من الأنواع يمكن توضيحها في هذا المطلب على النحو التالي:

أولاً: محددات الرضا الوظيفي

هناك بعض المحددات التي يجب أن تتوفر من أجل تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ويمكن توضيح أبرز المحددات على النحو التالي:

- **التباعد:** أي أن الرضا عن العمل يتحقق من التقارب بين النتائج التي يرغب الفرد في تحقيقها وتلك التي يحصل عليها فعلاً في مجال العمل.¹
- **العدالة:** أي شعور الفرد بالعدالة عندما يحصل على ما يعتقد أنه يستحقه من العمل.²
- **الوضع الشخصي المسبق للفرد:** تؤثر شخصية الفرد على مدى شعوره بالرضا الوظيفي بالرغم من إمكانية التأثير على مستوى الرضا من خلال تفسير بيئة العمل، إلا أنه الموقف الشخصي المسبق للفرد قد يؤثر على مستوى شعوره بالرضا بالرغم من التغيرات الإيجابية في بيئة العمل.³

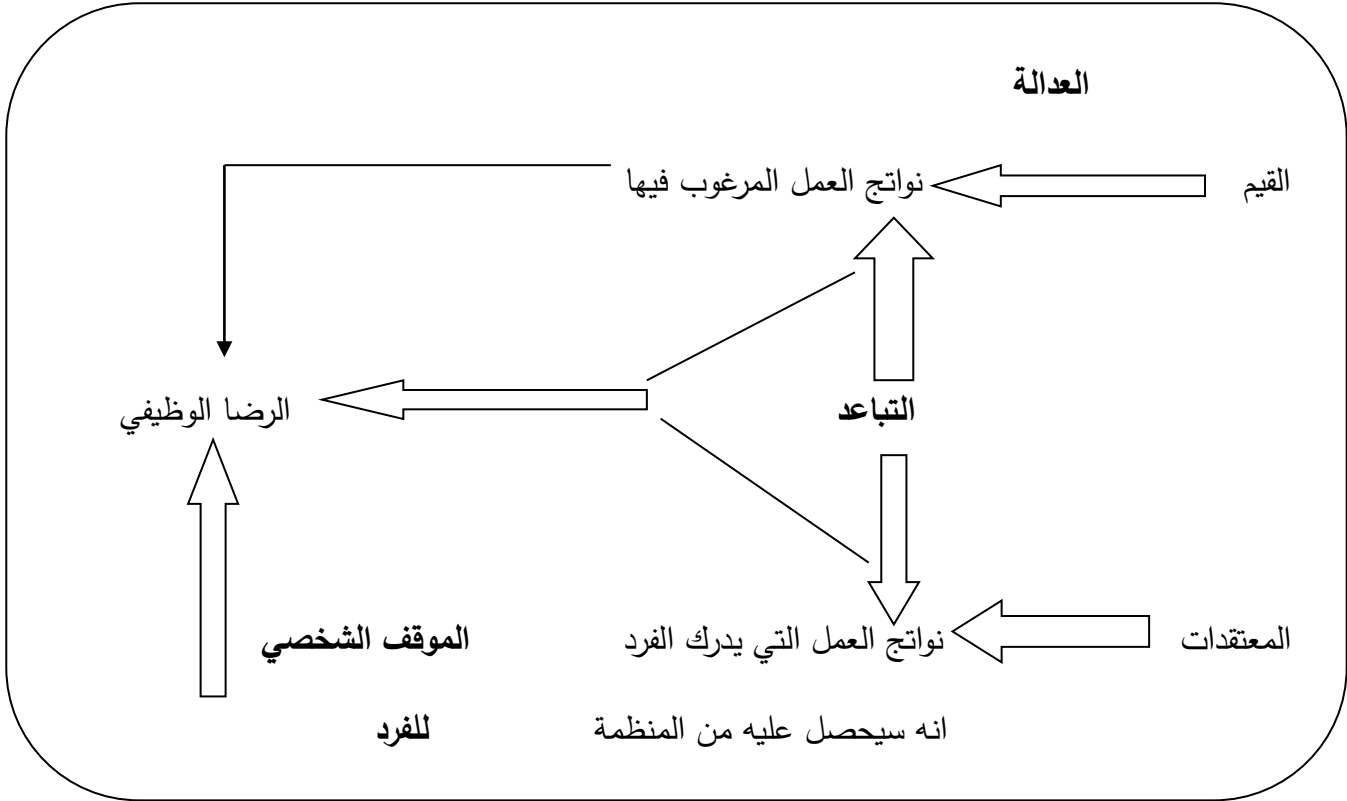
كل هذه المحددات تتفاعل فيما بينها وتؤثر في عملية تحقيق الرضا الوظيفي، الذي يبحث عنه الجميع داخل المنظمات والشكل الموالي يوضح أبرز محددات الرضا الوظيفي.

¹- رواية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة أولى، 2003، ص: 172.

²- مزياني الوناس، محددات الرضا الوظيفي وأثاره على المؤسسات في ظل النظريات المعرفية والسلوكية، مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، الجزائر، المجلد 2، العدد2، 2011، ص: 223.

³- رواية حسن، مرجع سابق، ص: 173.

الشكل رقم (06): محددات الرضا الوظيفي



المصدر: رواية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، مرجع سابق، ص: 173.

ثانيا: أنواع الرضا الوظيفي

يمكن تقسيم أنواع الرضا الوظيفي إلى مجموعة من الأقسام وذلك بالإعتماد على المعايير التالية :

1- الرضا الوظيفي باعتبار شموليته: قسم هذا المعايير الرضا الوظيفي إلى ثلاثة أنواع¹:

- **الرضا الوظيفي الداخلي:** ويتعلق بالجوانب الذاتية للموظف والتي يساهم في صنعها، مثل: الاعتراف والتقدير، القبول، التمكن وانجاز، التعبير عن الذات، العلاقات مع الزملاء، الاتجاه نحو الوظيفة.
- **الرضا الوظيفي الخارجي:** و يتعلق بالجوانب البيئية للموظف في محيط العمل والمطلوب منه أن يتكيف معها، مثل: المدير، زملاء العمل، مميزات العمل (المالية-الراتب-الحوافز-الترقية)، ونمط العمل.
- **الرضا الوظيفي العام:** وهو مجمل الشعور بالرضا الوظيفي تجاه الأبعاد الداخلية والخارجية معا.

¹- حنان بنت ناصر صالح الخليفي، الرضا الوظيفي و علاقته بالذكاء الوجداني لدى عينة من معلمات المرحلة الثانوية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم النفس، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2010، ص: 21.

2- الرضا الوظيفي باعتبار زمنه: قسم هذا المعايير الرضا الوظيفي إلى نوعين أساسين¹:

- الرضا الوظيفي المتوقع: ويشعر الموظف بهذا النوع خلال عملية الأداء الوظيفي إذا كان متوقعا أن ما يبذله من جهد يتناسب مع هدف المهمة.
- الرضا الوظيفي الفعلي: ويشعر الموظف بهذا النوع بعد مرحلة الرضا الوظيفي المتوقع، عندما يحقق الهدف فعليا.

المطلب الثالث: علاقة الرضا الوظيفي بمفاهيم أخرى

عندما تسعى المنظمات إلى الحفاظ على مستوى مرتفع من الرضا الوظيفي لدى موظفيها، لا تسعى إلى تحقيق هذا الهدف بحد ذاته و إنما لعلاقة الرضا الوظيفي ببعض سلوكيات العمل، حيث يرتبط الرضا الوظيفي بعدد المفاهيم الأخرى سيتم توضيح أبرز هذه المفاهيم على النحو التالي:

أولاً: العلاقة بين الرضا الوظيفي و الأداء

أشارت عديد الدراسات إلى درجة الارتباط الوثيق بين عنصر الرضا الوظيفي ومفهوم الأداء، حيث يتأثر كل منهما بالآخر فالرضا الوظيفي يلعب دورا كبيرا في مستوى الأداء سواء كان أداء العاملين أو أداء المنظمة بشكل عام، كما أن الأداء يعتبر من أبرز محددات الرضا الوظيفي فكلما كان أداء العامل كبيرا كلما كانت له إمكانيات أكبر في بلوغ درجات عالية من الرضا الوظيفي.

ويعرف الأداء بأنه ذلك المستوى الذي تمتع به مخرجات المنظمة بعد إجراء العمليات على مدخلاتها، فالأداء هو مخرجات الأنشطة والعمليات التي تشكل داخل المنظمة.²

كما اختلف الباحثين في وصف العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء، حيث كان هناك تباين في الآراء و الاتجاهات حول علاقة الرضا الوظيفي بالأداء، إذ يرى البعض أن هناك علاقة إيجابية بينهما وهذا يعني أن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي سيؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء والعكس صحيح فكلما إنخفض مستوى الرضا الوظيفي تراجع مستوى الأداء، ويرى آخرون بأن العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء ليست علاقة خطية، وإنما توجد علاقة غير مباشرة بينهما وتتضح هذه العلاقة من خلال دور الرضا الوظيفي في تخفيف من الظواهر السلبية في العمل، مثل التأخير، والغياب، وترك العمل، وانتشار الجماعات غير الرسمية في العمل ودوره في زيادة التعاون بين العاملين والتزامهم واندماجهم في العمل

¹- المرجع نفسه، ص: 22.

²- وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل لنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص: 478.

وترى فئة ثالثة أن العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء ضعيفة وإن التوصل إلى هذه العلاقة يكون بطريقة صعبة ومعقدة.¹

ثانياً: العلاقة بين الرضا الوظيفي والروح المعنوية

يتوقف نجاح المنظمات بمدى قدراتها على توفير البيئة والمناخ المناسبين لجعل الأفراد أكثر قوة وفعالية في تأدية مهامهم، حيث تساهم البيئة المناسبة في الرفع من معنويات العاملين التي بدورها تؤدي إلى إيجاد الثقة والحماس بين مختلف الأفراد.

وتعرف الروح المعنوية بأنها تلك الإحتياجات الفردية والجماعية الغير المادية والتي تعبر عن وضعية معينة في مرحلة معينة، وتعبر الروح المعنوية عن حالة رضا أو سخط فردي وجماعي.²

من خلال التعريف يتضح لنا أن الروح المعنوية مرتبطة ارتباط وثيق بالرضا الوظيفي للأفراد والجماعات داخل المنظمات، حيث كلما كان مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في درجة عالية كلما كانت الروح المعنوية تتسم بالثقة والحماس والراحة، وفي حالة ما كان الرضا الوظيفي يتسم بدرجة متدنية كلما كانت الروح المعنوية تعاني من حالة عدم الثقة وعدم الإرتياح مما ينتج عنه مشاكل وتزايد مستوى الصراع داخل المنظمة.

فالروح المعنوية تشير إلى العلاقات الإنسانية بين أفراد الجماعة، كما تشير إلى علاقة الأفراد بالقيادة والإحساس بالرضا عن أنفسهم وعن عملهم، كذلك إن الروح المعنوية هي الجانب الأهم في تشكيل الرضا الوظيفي لأن الأمر يتعلق بالجانب الإنساني و العلاقة الإنسانية.³

ثالثاً: علاقة الرضا الوظيفي بالولاء التنظيمي

إن الولاء التنظيمي يعتبر من أبرز التحديات التي تواجه المنظمات في العصر الحالي، خاصة مع التنافس الشديد على مختلف الموارد وخاصة المورد البشري الذي يعتبر المحرك الأساسي للمنظمات وأعمالها، حيث تسعى المنظمات لتوفير مختلف الظروف لجعل طاقم العاملين وخاصة ذوي المهارات المميزة منهم أصحاب ولاء تنظيمي كبير لما له من فائدة كبيرة على المنظمة.

¹ - عبد المحسن بن صالح الحيدر، إبراهيم عمر بن طالب، مرجع سابق، ص: 51.

² - Michal, J. Jucius, **Personnel Management**, Richard D.Irwin, Inc., Homewood Illinois, 1971, p: 285.

³ - عبد المحسن بن صالح الحيدر، إبراهيم عمر بن طالب، مرجع سابق، ص: 53.

ويعرف الولاء التنظيمي بأنه قوة الارتباط التي تربط الفرد بالمنظمة وذلك من خلال تبني قيمها وأهدافها والشعور بالانتماء الكبير للمنظمة والجماعة التي يعمل معها.¹

وإختلف الباحثين في العلوم الإجتماعية والنفسية والإدارية في تحديد الترتيب الزمني للرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، حيث ترى الأغلبية أن الرضا الوظيفي هو المرحلة التي تسبق مرحلة الولاء التنظيمي حيث أن مرحلة الولاء هي النتيجة طبيعية لعملية الرضا الوظيفي، فيما ترى فئة أخرى أن عملية الرضا الوظيفي هي نتيجة للولاء التنظيمي، غير أن الإتفاق الحاصل على هو درجة الارتباط الوثيق بين مفهوم الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، حيث أثبتت الدراسات أنه كلما زاد مستوى الرضا الوظيفي زاد بشكل ألي مستوى الولاء التنظيمي الذي يبديه العاملين نحو التنظيم الذين يشتغلون فيه مدام أنه يحقق لهم مختلف حاجياتهم المادية والمعنوية.²

المبحث الثاني: أساسيات الرضا الوظيفي

لقد شهد مفهوم الرضا الوظيفي عديد الإختلافات في وصف كيفية تحقيقه، وتجسد ذلك في مختلف النظريات التي تم صياغتها من طرف عديد الباحثين، الذين سعو لتوضيح كيفية تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ودوره في الرفع من مستوى أداء المنظمة، والرضا الوظيفي بإعتباره ظاهرة نفسية إجتماعية إدارية يتأثر بمجموعة من العوامل التي تؤثر فيه والتي يجب مراعاتها والتي تساعد في الرفع من درجات الرضا الوظيفي إذا توفرت بشكل مثالي، وتعتبر عملية قياس الرضا الوظيفي من أهم العمليات التي حظيت بإهتمام الباحثين حيث تم تقديم مجموعة من الطرق التي تساعد في تعرف على درجات الرضا الوظيفي.

المطلب الأول: نظريات الرضا الوظيفي

تتوعد وتعددت زوايا النظر لمفهوم الرضا الوظيفي وكيفية تحققه، بإختلاف المدارس الفكرية للباحثين حيث حاول عديد الباحثين تجسيد مجموعة من النظريات التي تصف كيفية تحقق الرضا الوظيفي ومستوياته، ومن أجل هذا سيتم إستعراض أبرز النظريات على النحو التالي:

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، مصر، الطبعة الثانية، 2004، ص: 24.

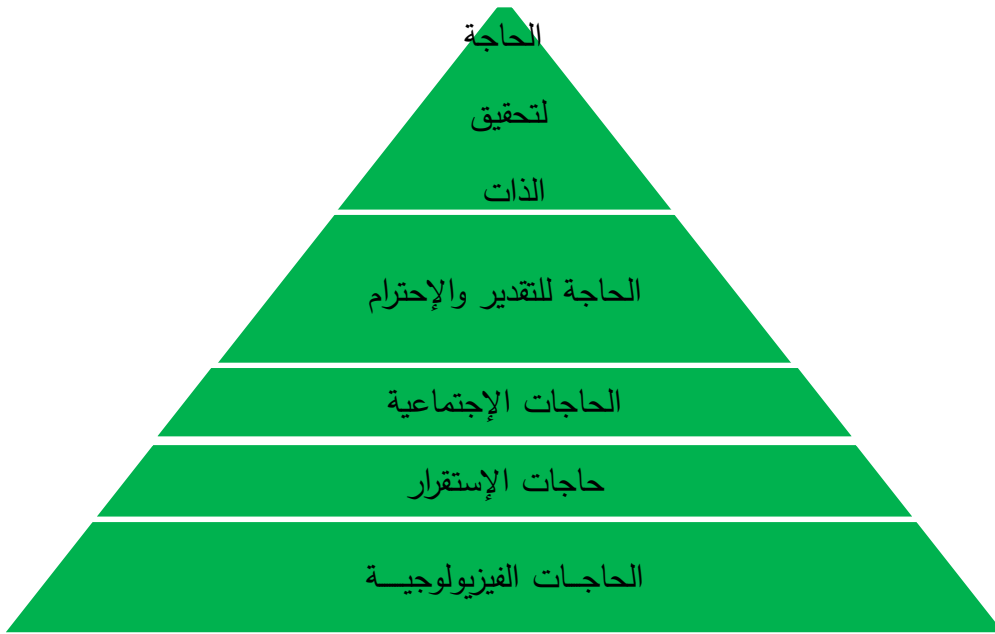
² محمد سامر جوخدار، دراسة العوامل المؤثرة على الولاء التنظيمي في ظل الأزمة السورية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، قسم إدارة الأعمال، سوريا، 2016، ص: 14.

أولاً: نظرية سلم الاحتياجات لماسلو

تعد نظرية "أبراهام ماسلو" "Abraham Maslow"¹ من أكثر نظريات الدافعية شيوعاً، وتقوم على إفتراض أن السلوك الإنساني يتأثر عندما يحاول الأفراد إشباع احتياجاتهم غير المشبعة، وهي تقوم على مبدئين أساسيين:²

المبدأ الأول: إن احتياجات الفرد مرتبة ترتيباً تصاعدياً على شكل سلم بحسب أولويتها للفرد، حيث أنه كلما تم إشباع احتياج من هذه الاحتياجات انتقل الفرد إلى الاحتياج غير المشبع الذي يليه في التنظيم الهرمي لسلم الاحتياجات كما في الشكل الموالي:

الشكل رقم(07) : هرم ماسلو للتدرج الحاجات



المصدر : عبد المحسن بن صالح الحيدر، إبراهيم عمر بن طالب، مرجع سابق، ص:59.

المبدأ الثاني: إن الاحتياجات غير المشبعة هي التي تؤثر على سلوك الفرد، أما الاحتياجات المشبعة فلا تؤثر على سلوك الفرد، ومن ثم ينتهي دورها في عملية الحفز، وقد صنف "ماسلو" الحاجات الإنسانية في خمس فئات حسب أولويتها من الأسفل كما يلي :

¹ - أبراهام ماسلو: من مواليد 1908 في الولايات المتحدة الأمريكية، يعتبر من أبرز علماء علم النفس والإجتماع والمدرسة الإنسانية، قام بتدريس في كلية بروكلين بمدينة نيويورك، قدم مجموعة من المؤلفات التي تهتم بالموارد البشرية أبرزها: كتاب نظرية تحفيز الموارد البشرية، المعرفة الجديدة لقيم الإنسان.

² - المغربي كامل محمد، السلوك التنظيمي مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم ، دار الفكر للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 1995، ص: 124.

- **الإحتياجات الفيزيولوجية:** وهي الإحتياجات الأساسية لحاجات الإنسان، والتي ترتبط بالتكوين البيولوجي والفيزيولوجي للفرد، كالأكل والماء والهواء، وتعمل هذه الحاجات على حفظ بقاء الفرد وإستمراره في الحياة، وتعتبر هي أساس لمختلف الإحتياجات الأخرى.¹
- **الإحتياجات الأمنية:** تتمثل هذه الإحتياجات في تأمين حياة الفرد وحمايتها من أية أخطار قد تحدث به، وفي توفير بيئة أمنية وعمل مستقر يتوفر فيه الأمن الوظيفي والأجر الكافي للفرد، وكذلك الحصول على أنواع التأمين المختلفة، كالتأمين الصحي، والتأمين ضد البطالة والشيخوخة والعجز وغيرها، واعتمادا على هرم ماسلو للاحتياجات فان هذه الإحتياجات لا تبدأ بالظهور بعد إشباع الإحتياجات الفيزيولوجية بشكل جيد.²
- **الإحتياجات الإجتماعية:** تتمثل هذه الإحتياجات في الرغبة في التعاطف والحب والترابط والصدقة وإقامة العلاقات مع الآخرين وهي الحاجات الاجتماعية، وعدم إشباع هذه الحاجات تنتج شخص منعزلا متوترا، لا يستطيع أن يلبي حاجياته الأخرى.³
- **الإحتياج إلى الاحترام والتقدير:** وتتمثل هذه الإحتياجات في رغبة الفرد في اعتراف الآخرين بجهده وبأهميته، وفي تكوين صورة إيجابية عن نفسه، وأن تكون له مكانة اجتماعية مرموقة، وإشباع احتياج الاحترام يقود إلى الإحساس بالثقة بالنفس، ويمكن إشباع احتياج التقدير عن طريق الترقية والألقاب البراقة والشكر وغيرها من الإعترافات.⁴
- **الإحتياج لتحقيق الذات:** ويظهر احتياج تحقيق الذات بشكل كبير حسب هرمية ماسلو بعد إشباع الإحتياجات الأخرى، وتظهر في رغبة الفرد في تحقيق ما يتلائم مع قدراته وطاقاته من انجازات تسعده شخصيا، كالموسيقي الذي يحقق ذاته من خلال الموسيقى، أو الفنان الذي يحقق ذاته من خلال لوحاته.⁵

¹ - محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة لنشر، إسكندرية، الطبعة الأولى، 2005، ص: 88.

² - المرجع نفسه، ص: 89.

³ - محمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص: 134.

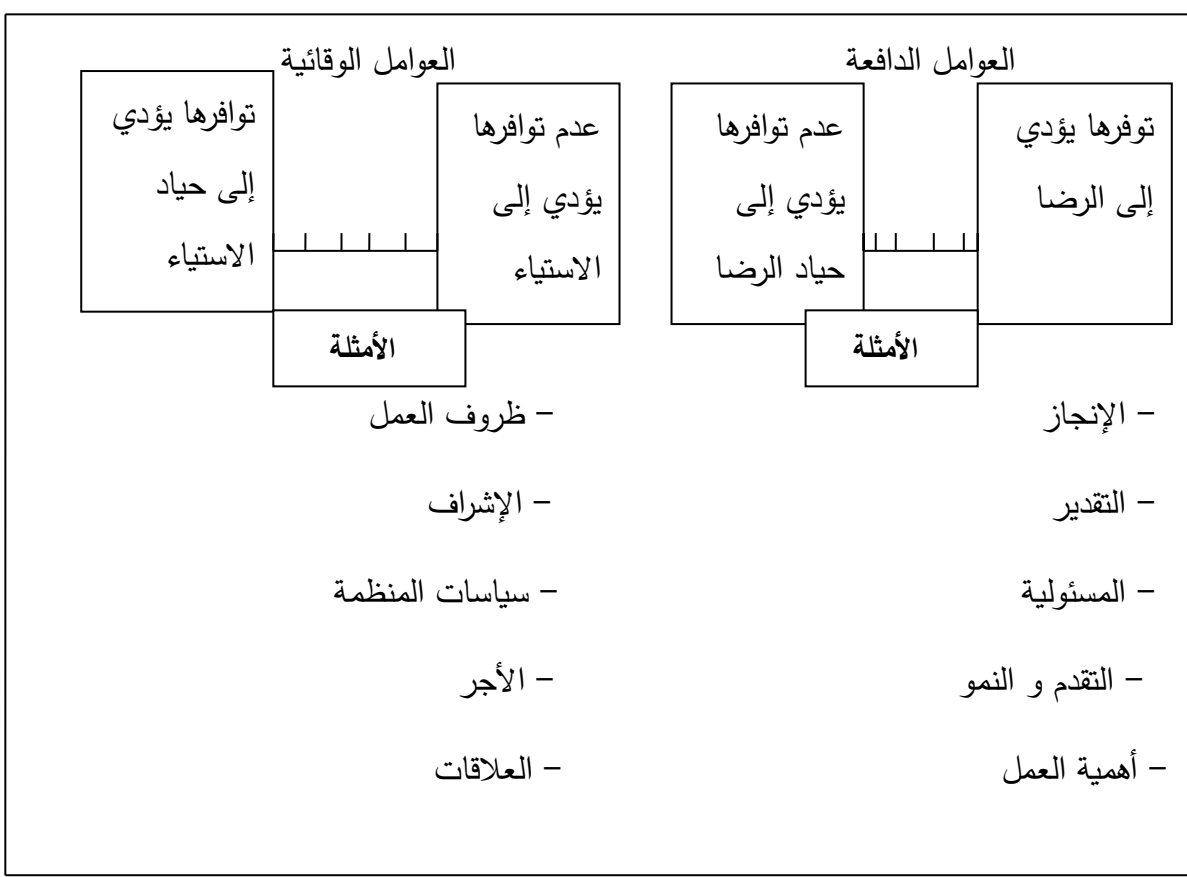
⁴ - المغربي كامل محمد، مرجع سابق، ص: 125.

⁵ - عبد المحسن بن صالح الحيدر، إبراهيم عمر بن طالب، مرجع سابق، ص: 60.

ثانياً: نظرية ذات العاملين

إستطاع "فريدريك هيرزبرغ" "Frederick Herzberg"¹ من خلال دراسته أن يتوصل إلى الفصل بين نوعين من المشاعر الدفاعية وهما الرضا والاستياء وأن العوامل المؤدية إلى الرضا تختلف تماماً عن العوامل المؤدية للاستياء، والشكل الموالي الذي يوضح هذه النظرية.²

الشكل رقم(08) : نظرية ذات العاملين



المصدر: عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري للنشر الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص: 90

ويمكن توضيح العوامل الدافعة والعوامل الوقائية التي تطرق إليها "فريدريك هيرزبرغ" في نظريته على النحو التالي:

¹ - فريدريك هيرزبرغ: من مواليد 18 أبريل 1923، بالولايات المتحدة الأمريكية، تحصل على دكتوراه في علم النفس، قام بتدريس في كلية علم النفس والإدارة في جامعة كليفلاند بأمريكا، قام بمجموعة كبيرة من الدراسات التي تهتم بالموارد البشرية والدوافع التي تشجعها على العمل، قدم مجموعة من المؤلفات نذكر منها : كتاب التحفيز من أجل العمل، العمل وطبيعة الإنسان، توفي سنة 2000.

² - ماهر أحمد ، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، شركة الجلال للطباعة، الاسكندرية، الطبعة الأولى، 2003، ص: 225.

- العوامل الدافعة

وتمثل العوامل الموجودة داخل الفرد نفسه (أي محتوى الوظيفة) والتي تدفعه نحو العمل والأداء الجيد والإخلاص للعمل والإرتباط بالمنظمة والولاء لها، ومن هذه العوامل: التقدم، المسؤولية، الإنجاز، وإعتراف الآخرين وإحترامهم للعمل الذي يمارسه الفرد.¹

- العوامل الوقائية

وهي التي يعتبر توافرها بشكل جيد ضروري لتجميد مشاعر الاستياء ولتجنب مشاعر عدم الرضا، ولكنها لا تؤدي إلى خلق قوة دافعة وحماس لدى الأداء و هذه العوامل تتمثل في بيئة العمل كالاتي:²

- ظروف العمل المادية؛
- العلاقات مع الرؤساء؛
- العلاقات مع المرؤوسين؛
- الإشراف؛
- أداء عمل ذي أهمية و قيمة للمنظمة.

ثالثا: نظرية التوقع

تعود هذه النظرية للباحث "فيكتور فورم" "Victor Vroom"³ حيث قدمها في منتصف الستينيات من القرن العشرين، و جوهر نظرية التوقع يشير إلى أن الرغبة أو الميل للعمل بطريقة معينة يعتمد على قوة الدفع بأن هذا العمل أو التصرف ستتبعه نتائج معينة، كما يعتمد أيضا على رغبة الفرد في تلك النتائج، كذلك هذه النظرية تقوم على افتراض مفاده أن سلوك الفرد مبنى على عملية التحليل و المفاضلة بين البدائل المتاحة للقيام بسلوك معين متوقع أن يحقق له أكثر الفوائد ويجنبه أكثر الصعوبات وهنا يتأثر الفرد بالبيئة المرتبطة بالعمل و البيئة الخارجية، و يختار سلوكا يتوافق برضاه عن عمله.⁴

¹- إحسان دهب جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2001، ص: 221.

²- أحمد ماهر، مرجع سابق، ص: 227.

³- فيكتور فورم: من مواليد 9 أوت 1932 بكندا، تحصل على درجة دكتوراه في الولايات المتحدة الأمريكية، قام بتدريس في مدرسة الأعمال، ثم تم تعيينه رئيسا لقسم العلوم الإدارية بجامعة بيل في أمريكا، قدم مجموعة من المؤلفات نذكر منها: التحفيز والعمل، القيادة وإتخاذ القرار.

⁴- عبد المحسن بن صالح الحيدر، إبراهيم عمر بن طالب، مرجع سابق، ص: 66.

وترتكز نظرية التوقع على ثلاثة ركائز مهمة وهي:¹

- الجاذبية للمنفعة: وهي مدى الأهمية التي يعطيها العاملون للنواتج المحتملة أو المكافأة التي يحققها فيعمله، وهي تتمثل في الحاجة غير المشبعة؛
- الإرتباط بين الأداء والمكافأة: وهي درجة إعتقاد الأفراد العاملين بأن مستوى أدائهم سوف يؤدي إلى تحقيق للنتائج المرغوبة؛
- الإرتباط بين الجهد والأداء: وهي الإحتمال المدرك للعاملين، بأن الجهد المبذول سيؤدي إلى تحقيق الأداء.

رابعاً: نظرية الديفر

قدم "كلايتون الديفر" " Clayton Alderfer"² نظريته بعد قيامه بعدد الدراسات، حيث ركز في طرحه على ثلاثة حاجات أساسية لا يستطيع الفرد التطور وتحقيق الرضا بدونها، ويمكن توضيح هذه النظرية على النحو التالي:³

- حاجات الكينونة: وهي الحاجات التي يتم إشباعها بواسطة عوامل البيئة مثل: الطعام، الماء والهواء، وغيرها من الحاجات الضرورية.
- حاجات العلاقات: وهي الحاجات التي تؤكد أهمية توطيد العلاقات الشخصية الداخلية والمحافظة عليها.
- حاجات النمو: وهي الحاجات التي تتفق مع المستوى الأعلى للذات و حاجات تحقيق الذات.

ويتفق الديفر مع ماسلو في هذه النظرية بأن إشباع الحاجة يؤثر على أهميتها وأهمية الحاجات الأعلى منها في المستوى، كما أنه يتفق مع ماسلو بأن إشباع الحاجات العليا يقود إلى جعل الحاجات الدنيا أكثر أهمية عند الناس.⁴

¹ - محمد صالح الحناوي، رواية محمد حسن، السلوك التنظيمي، مركز التنمية للنشر، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 1998، ص: 170.

² - كلايتون الدرفر: من مواليد 1940 بالولايات المتحدة الأمريكية، تحصل على دكتوراه في الفلسفة، ثم بدء حياته المهنية كأستاذ بجامعة بيل في أمريكا، بعد تم تعيينه رئيساً لقسم العلوم الإدارية، قدم الديفر مجموعة من الدراسات والأبحاث التي تهتم بسلوك المورد البشري في التنظيمات وقدم مجموعة من المؤلفات لعل أبرزها كتاب الإحتياجات البشرية في المنظمات، وكتاب تغيير العمليات في المنظمات.

³ - عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار البازوري، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص: 93.

⁴ - المرجع نفسه، ص: 94.

إلا أنه يختلف عن ماسلو حيث يرى ماسلو أنه لا حاجة إلى مزيد من الإشباع للحاجات الأدنى التي تم إشباعها بالترتيب ولن يكون له تأثير، ولكن الديفر خلافا لذلك يقول أن المكافآت الإضافية أو الزيادة في المكافآت للحاجات الدنيا قد تعوض عن إشباع حاجات أعلى، لذلك فإن لم يكن في استطاعة الرئيس أو المدير أن يعطي ظروفًا أفضل للعمل، فإن النقود و الزيادة قد تغني.¹

خامسا: نظري (X) و نظرية (Y)

لقد نشر " دوغلاس مايكريجر " "Douglas McGregor"² نظريته سنة 1960 أين حاول تقديم تشخيص لسلوكيات العاملين ووجد أن طبيعة البشر تختلف إلى نوعين جسدها في النظريتين التالين:³ تقوم نظرية (X) على الافتراضات الآتية:

- أن الناس لا يحبون العمل و يجتنبونه كلما استطاعوا ذلك؛
- إن معظم الناس لا يعملون إلا إذا أُجبروا على ذلك، وتحت المراقبة و التهديد و العقاب؛
- الأجر والمزايا المادية هي المحرك الأساسي للأفراد؛
- إن معظم الناس يرغبون في أن يكونوا موجهين، ولا يتحملون المسؤولية، و قليلي الطموح و يهتمون بالأمن إلى حد بعيد.

أما نظرية (Y) فتقوم على الافتراضات التالية:

- إن معظم الناس يوجهون أنفسهم لانجاز الأهداف التي التزموا بتحقيقها، وأن هذا الالتزام يزداد مع مكافأة المصاحبة لانجاز هذه الأهداف؛
- إن معظم الناس يمكن أن يتعلموا البحث عن تحمل المسؤولية، وليس قبولها فقط؛
- إن معظم الناس مبدعون في العمل، ولكن طاقتهم الخلاقة في أغلب المؤسسات مستمرة جزئيا.

وتعتبر هذه النظرية العمل بالنسبة للأفراد أمرا طبيعيا و ذاتيا، وأنهم لا يعملون لتجنب العقاب ولكن لإنجاز شيء ذو قيمة و معنى بالنسبة لهم، وهذه الافتراضات هي التي أكسبت هذه النظرية الأهمية في الأبحاث السلوكية المتعلقة بالعمل.

¹- عيسى عبد الرحمان، الكفاءة الإدارية، دار النهضة العربية، بيروت، الطبعة الأولى، 1992، ص: 44.

²- دوغلاس مايكريجر: من مواليد 1906، تحصل على درجة دكتوراه في علم النفس، و ثم قام بتدريس علم الإدارة في الولايات المتحدة الأمريكية، إشتهر بكتابه الجانب الإنساني للمؤسسة، الذي حقق به نجاح كبير، توفي سنة 1964.

³- فايزه محمد رجب بهنسي، الرضا الوظيفي من منظور الخدمة الاجتماعية، دار الوفاء، مصر، الطبعة الأولى، 2011، ص ص:

المطلب الثاني: عوامل ومؤشرات الرضا الوظيفي.

الرضا الوظيفي يتأثر بمجموعة من العوامل التي تلعب دورا مهما في تحديد درجته، وعاملا مهما في وجود الرضا من عدمه، كما توجد مجموعة من المؤشرات المهمة التي تحدد الرضا الوظيفي والتي سيتم توضيحها على النحو التالي:

أولاً: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي متعدد الجوانب وله مصادر متعددة و تؤثر به عوامل كثيرة، منها الفرد نفسه و بيئة عمله ومنها ما يعود لرؤسائه، وبعض العوامل الأخرى، ومن أهم هذه العوامل يمكن تقسيمها إلى ثلاثة مجموعات:

1 - العوامل التنظيمية: تتعلق هذه العوامل بالمنظمة وما يسودها من أوضاع و علاقات وظيفية ترتبط بالوظيفة و الموظف و من هذه العوامل:

1-1- نظام العوائد: تمثل العوائد كافة أنواع الحاجات المادية والمعنوية، التي توفرها المنظمة لتحقيق درجات من الإشباع لعمالها وفقا لما قدموه من جهد في تأدية مهامهم¹، مثل الأجر والحوافز، المكافآت والترقيات، حيث يشعر العامل بالرضا إذا كانت العوائد يتم توزيعها وفقا لنظام محدد يضمن توافرها بالقد المناسب وبالشكل العادل²، ويشتمل نظام العوائد على مايلي:

- **الأجر:** لا يعتبر الأجر وسيلة لإشباع الحاجات الفيزيولوجية فقط، و إنما يمتد دوره إلى أبعد من ذلك ليعطي الفرد الشعور بالأمان ليبلغ المكانة الاجتماعية التي لها صلة بشخصية الفرد، فالأجر وحسب عديد الدراسات يعتبر من أبرز العوامل المؤثرة في تحقيق الرضا الوظيفي³.

- **الحوافز:** وهي مجموعة العوامل أو المؤثرات التي تدفع الفرد نحوى بذل جهد أكبر في عمله والابتعاد عن إرتكاب الأخطاء، في مقابل حصوله على ما يضمن رغباته وإشباع حاجاته المتعددة، وتحقيق مشاريعه و تطلعاته التي يسعى لبلوغها من خلال عمله لذلك فالحوافز تشكل أحد أهم المتغيرات المستقلة للرضا و الدافعية و الأداء حيث أنها تؤثر على سلوك العاملين بوجه عام وليس على الرضا فحسب⁴.

¹- سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي: أطر نظرية و تطبيقات علمية، دار الصفاء، الطبعة الأولى، عمان، 2010، ص: 100.

²- عادل عبد الرزاق هاشم، مرجع سابق، ص: 106.

³- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الدار الجامعية، القاهرة، الطبعة الأولى، 1989، ص: 144.

⁴- معاذ مصطفى فراج، مرجع سابق، ص: 243.

- الترقية: الترقية هي نقل العامل من وضع وظيفي أقل إلى وضع وظيفي أكبر، وذلك بنقله إلى وظيفة أعلى أو فئة أعلى، والعلاقة بين الرضا عن الأجر والرضا عن فرص الترقية كبيرة، إذ أن هذه الأخيرة غالبا ما تقترن بالزيادة في الأجر، كما أن توفير الترقية يعد الفرصة المناسبة لتنمية قدرات الفرد.¹

1-2- السياسات التسييرية: تتعلق هذه العوامل بسياسات العامة التي تنتهجها المنظمة من أجل تسيير أعمالها وأنشطتها، والتي تلعب دورا هاما في تحقيق الرضا الوظيفي، وتتمثل السياسات التسييرية في:

- أسلوب الإشراف و القيادة: لا يقتصر تأثير العامل بالأجر و الترقية فقط، إنما يتأثر بكل ما يحتوي عليه عمله بصورة مباشرة أو غير مباشرة، فكل ما يدور حوله من ظواهر يمكن أن تؤثر على مستوى رضاه، والحديث عن الإشراف يقودنا حتما إلى ذكر القيادة، حيث يلعب النمط القيادي (الاستبدادية، الفوضوية، الديمقراطية) المتبع داخل المنظمات دورا مهما في تحقيق الرضا الوظيفي، وأغلب التجارب تؤكد على أن النمط الأحسن و الأفضل و الأكثر تحقيقا لرضا العامل هو النمط الديمقراطي الذي يشمل على مبادئ إنسانية واجتماعية كتكافؤ الفرص، حرية الرأي والمساواة أمام القانون، لكنه من الواجب الانتباه في هذا المقام إلى شخصية التابع أو المرؤوس أي خصائصه الشخصية إذ هي التي تحدد نوع القيادة أو الإشراف الذي يترك أثرا في نفسه.²

- سياسات المنظمة: وهي تشير إلى وجود أنظمة عمل ولوائح وإجراءات وقواعد تنظم العمل وتوضح التصرفات وتسلسلها بشكل يسهل العمل، أي كلما كانت هذه السياسة تتميز بالمرونة والتكامل، الاستقرار و توفر المعلومات، كلما كان هناك ضمان نسبي للرضا الوظيفي.³

1-3- ظروف العمل: وهي تلك الأجواء والظروف التي تحيط بالعامل أثناء تأدية مهامه، وتعتبر عاملا مهما في تحقيق الرضا الوظيفي، ويمكن توضيح أبرز هذه العوامل كمايلي:

- ظروف العمل المادية: وهذه العوامل تتعلق بالظروف المادية و تأثيرها على أداء العامل، وبيئة العمل داخل المنظمة التي يعمل بها الفرد، مثال ذلك الضوء والتهوية والرطوبة و النظافة وغيرها. وانطلاقا من تأثيرها على درجة تحمل الفرد فإنها تؤثر على درجة تقبله لبيئة العمل كعلاقة متعددة وبالتالي على رضاه عن عمله، ومنه فإن لسوء الظروف المادية ووضعيات العمل الغير

¹ محمد أنس، قاسم جعفر، نظم الترقية في الوظيفة العامة و أثرها في فعالية الإدارة، دار النهضة العربية، مصر، الطبعة الأولى، 1983، ص: 20.

² لو كيا الهاشمي، بومنقار مراد، مرجع سابق، ص: 131 .

³ عادل عبد الرزاق هاشم، مرجع سابق، ص: 108.

مريحة علاقة كبيرة بعدم الرضا، أما ملائمتها فتؤدي إلى إحساسه بالارتياح النفسي والرضا الوظيفي.¹

- **جماعة العمل:** من المعروف أن الفرد خاصة العامل كثيرا ما يشعر بالقلق و الضيق، إن لم يتسن له القيام بنشاطات اجتماعية و مهنية مع غيره من الزملاء ومن ثم فظاهرة الانتماء إلى الجماعة حقيقة لا مناص منها، لذلك يتعين على المشرفين العمل على خلق جو من أضاء والتعاون والتفاهم بين جميع المستخدمين وإنشاء فرص الاتصال والتفاعل بينهم، إلى جانب صياغة أهداف مشتركة كي لا يسود التصادم والتعارض بين المنافع، إلى جانب ضرورة العمل على تقريب أهداف الجماعة مع أهداف المؤسسة، كلها ستؤدي في نهاية إلى تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.²

2- **العوامل الشخصية:** وهناك العديد من العوامل الشخصية و التي ترجع إلى الشخص نفسه وهي كالتالي:³

2-1- **عوامل تتعلق بقدرات العاملين و مهاراتهم:** والتي يمكن قياسها بتحليل خصائصهم وسماتهم مثل السن و التعلم والمستوى الوظيفي وهي عوامل تؤثر على مستوى الرضا الوظيفي، ويمكن توضيحها كمايلي:

- **السن:** دلت الأبحاث عن وجود علاقة ارتباطيه ايجابية بين السن ودرجة الرضا الوظيفي فكلما زاد سن الفرد زادت درجة رضا عن العمل، والسبب في ذلك هو أن طموحات الموظف في بداية عمره تكون مرتفعة، و بالتالي لا يقللها في اغلب الحالات التي يسبقها الواقع الفعلي للوظيفية ويتسبب ذلك في عدم الرضا الوظيفي، و لكن مع تقدم العمر يصبح الفرد أكثر واقعية و تنخفض درجة طموحاته و يرضى بالواقع الفعلي و يترتب على ذلك زيادة الرضا الوظيفي.

- **المستوى التعليمي:** فقد توصلت عدة أبحاث إلى أن الفرد الأكثر تعلما يكون أقل رضا عن الفرد الأقل تعلما و يرجع ذلك إلى أن طموحات الفرد الأكثر تعلما مرتفعة مقارنة بطموحات الفرد الأقل تعلما.

- **المستوى الوظيفي:** حيث أن الوظيفة التي يشغلها الفرد لها تأثير على الرضا الوظيفي، وذلك لأن أصحاب المراكز الإدارية المرتفعة غالبا ما يكون رضاهم أعلى من العاملين الأقل في المستوى الإداري.

¹- صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص: 214 .

²- محمود فتحي عكاشة، علم النفس الصناعي، دار الجمهورية، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 1999، ص: 119.

³- صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص ص: 213-214.

2-2- عوامل تتعلق بمستوى الدافعية لدى الفرد: تحدد دوافع الإنسان نحو سلوكه، ولذلك تعرف الدافعية بأنها العملية التي يمكن بها توجه السلوك الإنساني، وقد اختلفت وجهات نظر الكتاب في تحديد مفهوم الدوافع، فالبعض يرجعها إلى مفهوم الحاجة أو الشعور بالنقص، ومن هنا كان الإهتمام بالحاجات الإنسانية بإعتبار أن لها تأثير على سلوكه.¹

ثانياً: مؤشرات الرضا الوظيفي

إن لرضا الوظيفي مؤشرات تدل عليه، حيث يمكن التعرف على درجة الرضا عبر هذه المؤشرات فكما إنخفضت هذه المؤشرات كلما دل ذلك على وجود رضا وظيفي، وكلما كانت تلك المؤشرات في درجة عالية كلما دل ذلك على حالة عدم الرضا، ويمكن إبراز هذه العوامل على النحو التالي:

- **التغيب:** يعتبر الغياب تعبيراً عن عدم تكيف العامل مع عمله، وعادة فهو يرتبط بكره العامل لجماعة العمل التي يعمل معها، وهو أحد أهم المؤشرات الدالة عن عدم الرضا بل نجده يدخل في عملية قياس الرضا الوظيفي.²
- **التمارض:** يعتبر التمارض الوسيلة الأكثر شيوعاً بين العاملين غير الراضين عن وظائفهم، وذلك لأن التمارض يتيح للفرد الابتعاد ولو مؤقتاً عن بيئة العمل، التي يسبب وجوده بها إلى الشعور بالاستياء والتضايق، ويمكن تحديد الأفراد الذين يلجئون إلى التمارض من خلال سجلات الحضور وملفات الموظفين، حيث أنها إذا تجاوزت الحد الطبيعي، فإنها تشير إلى عدم الرضا الوظيفي.³
- **الشكاوى:** تؤكد الدراسات أن الشكاوى مؤشر مهم لمعرفة الرضا الوظيفي في المنظمة، وذلك من خلال حصر كل الشكاوى المقدمة في فترة معينة، وتصنيفها حسب العوامل المرتبطة بها ودراستها للوقوف على الأسباب التي تؤثر على الرضا الوظيفي.⁴
- **الإضراب:** يعتبر الإضراب من أقوى مؤشرات الاستياء حدة، حيث يعبر عن التذمر وحالة الفوضى و الإهمال التي يعيشها العامل داخل المنظمة، ويلجأ العمال إلى هذا المؤشر للمطالبة بحقوقهم التي يرون أن الإدارة قامت بالتقصير أمامهم، كذلك ربما عن الوضعية السيئة التي

¹ سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الثانية، 2006، ص: 178.

² لوكيا الهاشمي، بومنقار مراد، مرجع سابق، ص: 147.

³ كامل بربر، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، الطبعة الأولى، 1997، ص: 19.

⁴ المرجع نفسه، ص: 20.

يعيشون فيها التي تعكس طموحاتهم وتطلعاتهم كزيادة الأجور و تحسن الظروف أو المطالبة بتغيير أحد المسيرين أو تغيير أسلوب من أساليب التسيير.¹

- اللامبالاة والتخريب: العامل المنسجم مع أهداف المنظمة يسعى دائما للحفاظ على تجهيزات ووسائل العمل، الذي هو بالنسبة له مصدر الإحساس بالسعادة في حياته المهنية، ويسلك العامل سلوك اللامبالاة عندما لا تمثل له الوظيفة أي شيء يستحق الاهتمام، ويتجلى هذا الإهمال بصورة أدق عندما يكون الفرد غير راض عن عمله.²

المطلب الثالث: أساليب قياس الرضا الوظيفي

قدم مجموعة من الباحثين والعلماء في العلوم الإدارية و الإجتماعية مجموعة من المقاييس التي تساعد في التعرف على مستويات الرضا الوظيفي وقياسه، سيتم توضيحها كمايلي:

1- المقاييس الذاتية: وهي التي تعتمد على جمع المعلومات عن طريق الإستبيانات أو التوجه مباشرة للعاملين وطرح عليهم مجموعة من الأسئلة من أجل معرفة رضا العاملين من عدمه.

- الإستبيانات ذات المقاييس المقننة: وهي من أشهر المداخل لقياس الرضا الوظيفي وهناك عديد النوعيات منها:³

مقياس Jop Descriptive Index وهذا المقياس يتعامل مع خمسة مفاهيم للعمل هي: العمل نفسه، الأجر، فرص الترقية، الإشراف، والزملاء.

كما يوجد نوع آخر هو مقاييس مينيسوتا، ويقوم هذا النوع عن معرفة مدى رضا الموظف عن عمله من خلال طرح مجموعة من الأسئلة مثل الأجر والترقية، ويتميز هذا الأسلوب بسرعة ودرجة عالية من الكفاءة في الحصول على نتائج من جانب الأفراد.

كذلك توجد قائمة تكساس لقياس الرضا عن العمل (Texas Instrument Questionnaire) وهي تحتوي على أسئلة لعدة عوامل مثل: ساعات و ظروف العمل، الترقية، إتجاهات الإدارة، حركة التغيير، الأجر.

¹ - لو كيا الهاشمي، بومنقار مراد، مرجع سابق، ص: 149.

² - كامل بريرة، مرجع سابق، ص: 20.

³ - جيرالد جرسبرج، روبرت بارون، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريح للنشر، المملكة العربية السعودية، الطبعة السابعة، 2004، ص: 207 - 208.

- أسلوب الأحداث الهامة: في هذا الأسلوب يتم قياس الرضا عن العمل بسؤال العاملين عن الأحداث البارزة المتعلقة بالعمل التي أنشئت لديهم الإحساس بالرضا أو عدم الرضا عن العمل.¹

- المقابلة: تعتبر من أشهر الطرق في عملية الحصول على المعلومات ومعرفة آراء الآخرين حول مدى تقبلهم ورضاهم عن عملهم ومختلف الظروف المحيطة بهم، وهذا الأسلوب يتميز بكفاءة ومصداقية كبيرة في الحصول على المعلومات وتكون ذات مصداقية ودقة كبيرة.²

2- المقاييس الموضوعية: وهي المقاييس التي تقوم على مؤشرات الغياب، ترك الخدمة أو دوران العمل والتي من خلالها يتم معرفة مستوى رضا العاملين السائد في المنظمة، وتعتبر المقاييس الموضوعية ذات مصداقية كبيرة، حيث يتم الاعتماد على الإحصائيات والأرقام المسجلة خلال فترة زمنية معينة ومن ثم القيام بتحليلها واستنتاج مستوى الرضا الوظيفي.

حيث يتم مثلا إحتساب معدل الغياب لفترة معينة بالاعتماد على طريقة التالية:

$$\text{معدل الغياب خلال فترة زمنية} = \frac{\text{مجموع أيام الغياب للأفراد}}{\text{عدد الأفراد العاملين} \times \text{عدد أيام العمل}} \times 100$$

فإذا كانت النسبة المئوية لمعدلات الغياب كبيرة، فإن ذلك يدل على أن درجات الرضا الوظيفي للعاملين متدنية، أما إذا كانت مستويات الغياب في مستواها الطبيعي فذلك يدل على أن العاملين لديهم مستوى الرضا الوظيفي مقبول.³

¹ - المرجع نفسه، ص: 208.

² - نبيل حميدشة، المقابلة في البحث الإجتماعي، مجلة العلوم الإنسانية، سكيكدة، الجزائر، العدد 8، 2012، ص: 98.

³ - لو كيا الهاشمي، بومنقار مراد، مرجع سابق، ص: 151.

المبحث الثالث: علاقة التسويق الداخلي برضا الوظيفي

تمارس المنظمات عملية التسويق الداخلي من أجل تحسين أداء العاملين بشكل خاص والمنظمة بشكل عام، كما تسعى لتحقيق ميزة تنافسية تميزها عن غيرها من المنافسين والوصول إلى أهداف أخرى ويعتبر التسويق الداخلي مدخلا محوريا في تحقيق الرضا الوظيفي الذي أصبح يشغل حيزا كبيرا من إهتمامات المنظمات، وخاصة في العصر الحالي أين أصبح التنافس شديد على إستقطاب أبرز المواهب والكفاءات، فتسويق الداخلي بإعتباره فلسفة قائمة على التوجه نحو العاملين وتحديد إحتياجاتهم يعمل على توفير أعلى درجات الرضا الوظيفي للعاملين، والذي سيعود بالفائدة على المنظمة بشكل عام في نهاية المطاف ويساعدها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

المطلب الأول: أدوات التسويق الداخلي ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي

من أجل التأثير في مختلف الجوانب الفنية والنفسية للعاملين، يقوم التسويق الداخلي بالإرتكاز على مجموعة من الأدوات والأبعاد التي تسهل من تحقيق التأثير المطلوب، وبالتالي تحقيق الرضا الوظيفي الذي يبحث عنه كل موظف داخل أي منظمة.

أولا: أثر التدريب على الرضا الوظيفي

إن التدريب لم يعد خيارا بالنسبة لمنظمة تمارسه متى وكيف شاءت بل أصبح أمرا حيويا ورئيسيا من أجل مواكبة التحديات والمتغيرات المختلفة، وينظر إلى التدريب على انه أداة لإحداث التغيير الإيجابي في المعرفة والمهارات والسلوك والاتجاهات، كما أن التدريب يكسب الموارد البشرية في المؤسسة الثقة بالنفس ويرفع الروح المعنوية ويعمل على علاج بعض الظواهر السلوكية مثل كثرة الغياب كما يعمل التدريب على تحسين جودة الخدمة أو السلعة المقدمة إضافة إلى تنمية السلوكيات الإيجابية والاتجاهات الجيدة عن المؤسسة واكتشاف القدرات الكامنة لدى الموارد البشرية في المؤسسة وتهيئة البيئة المناسبة للصحة للتطوير والإبداع.¹

للتدريب تأثير كبير على مستويات ودرجات الرضا الوظيفي للعاملين، من خلال التأثير الإيجابي على مواقف وسلوكيات المتدربين ورفع من مستوى المعرفة وزيادة درجة المهارات المكتسبة حول العمل فيصبح العامل يشعر بأنه يؤدي بشكل جيد ولديه راحة مع عمله و وظيفته، كما يزداد الشعور بالقيمة والبحث عن العطاء بشكل أكبر ومحاولة المشاركة في صنع القرار وإيجاد الحلول للمشاكل التي قد تواجه

¹ - محمد قريشي، لطيفة سبتي، دور التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين، مجلة الأقتصاد والتنمية، مخبر التنمية المحلية المستدامة، جامعة المدية، العدد 4، جوان 2015، ص: 131.

التنظيم أو الفرد، كما يعطي التدريب القدرة على تقليل من الصراعات وحجم التوتر ومعدل دوران العمل الذي قد ينشأ في المنظمة جراء عدم القدرة على إستيعاب بعض المهام، وتساهم الأنشطة والدورات التدريبية في رفع وتحسين العلاقات بين مختلف العاملين وفي مختلف المستويات مما ينتج عنه تحسن الأداء والوصول إلى أقصى درجات الرضا الوظيفي مما يتيح للمنظمة تحقيق أهدافها بفعالية وكفاءة.¹

ثانياً: أثر التحفيز على الرضا الوظيفي

إن عملية تحقيق الرضا الوظيفي تعتبر أمر حاسماً بالنسبة للإدارة، فالرضا الوظيفي ينشئ الثقة والولاء وتحسين جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمة، و من أجل هذا تستعمل المنظمة عملية تحفيز كأداة مساعدة لتحقيق رغبات الموظفين وتلبية حاجاتهم حيث تنتهج المنظمات سياسة التحفيز بجانبه المادي والمعنوي ومحاولة التأثير فيهم.²

حيث يتجه الناس إلى المسلك الذي من خلاله يحصلون على أكثر المكافآت، فمن الممكن أن يكون توقع المكافآت حافزاً قوياً لإثارة مستوى السلوك التنظيمي والأداء الوظيفي أو يدفع لإختيار منظمة على حساب أخرى، زيادة لذلك فإن الحوافز أهمية كبيرة لكونها تسد الحاجيات تتعلق بالعمل، وتعمل الحوافز أيضاً من أجل تعزيز أنماط مختلفة يحتاجها الفرد العامل، فتفاعل العاملين داخل المنظمة وحصولهم على الحوافز المناسبة جراء ذلك التفاعل يؤدي إلى حصول الرضا الوظيفي وإرتفاع الأداء.³

ثالثاً: أثر الإتصال الداخلي على الرضا الوظيفي

إن للإتصال الداخلي دوراً كبيراً في تأثيره على مشاعر الرضا الوظيفي للعاملين، فالإتصال الداخلي بنوعيه الرسمي وغير الرسمي يعتبر جزء لا يتجزأ من العملية التيسيرية، فجودة الإتصال من شأنها المساهمة من الرفع من مستويات الرضا الوظيفي من خلال إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية من خلال التفاعل بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية، والإتصال الداخلي يعتبر مدخلاً للتزويد العاملين بالمعلومات والمعطيات الضرورية التي تساعدهم في أداء المهام والبحث عن المبادرة من خلال

¹ – Ping He, **The effects of training on job satisfaction and service quality among temporary employees: the mediating role of affective commitment**, Journal of Management and Marketing Research, Volume 21, March 2018, P : 3-4.

² – Mark A. Tietjen, **Motivation and job satisfaction**, Management decision, Volume 36, Issue 4, Florida, USA, 1998, P : 228.

³ – بشار يزيد الوليد، **الإدارة الحديثة للموارد البشرية**، دار الرابحة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص: 123.

إستغلال المعلومات في إثبات الذات والبحث عن التميز والي تؤدي إلى الوصول لأعلى درجات الرضا الوظيفي.¹

ويمكن تلخيص أهمية الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في النقاط التالية:²

- المساهمة في خلق وعي جماعي متماسك ومتوافق داخل البيئة التنظيمية وإيجاد ثقة متبادلة بين الموظفين فيما بينهم وفيما بينهم وبين الإدارة؛
- المساعدة على بلورة اتجاهات تعزز الروح المعنوية للموظفين؛
- توفير المعلومات لصانعي القرار في المؤسسة وضمان مواكبة الموظفين للتطورات التي تتعلق ببيئة عملهم؛
- المساهمة في امتصاص حالات عدم الرضا الوظيفي، بحيث أن الاتصال التنظيمي بأشكاله المختلفة يمكن الموظفين من التعبير عن اتجاهاتهم وإيصالها إلى الإدارة؛
- توفير فرص الإبداع والمشاركة للموظفين من خلال إتاحة المجال أمامهم لطرح الأفكار والمفاهيم التي تسهم في تطوير المنظمة.

رابعاً: أثر التمكين على الرضا الوظيفي

التمكين بإعتباره واحد من الأساليب الإدارية التي تعمل جاهدة من أجل تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية داخل المنظمة، حيث أن تفويض الرئيس لجزء من صلاحياته ومسؤوليته إلى المرؤوسين أصحاب الكفاءة والمهارات وإعطائهم الفرصة من أجل القيام بالمهام والأنشطة التنظيمية دون مراقبة مباشرة، ومنحهم الفرصة من أجل القيام بمهام إشرافية والتنسيق والمساهمة في رسم السياسات ومتابعة تنفيذ أهداف التنظيم كل هذا من شأنه أن يعطي الفرصة للعاملين بشعور بالمسؤولية والقيمة وتقدير الذات الحاصل من طرف المنظمة وبالتالي تحقيق درجة عالية من درجات الرضا الوظيفي.³

ويمكن توضيح أهمية التمكين في تحقيق الرضا الوظيفي من خلال مايلي:⁴

¹ - جازية رضاوية، الاتصال الداخلي ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة الجزائرية، مجلة الحكمة للدراسات الإجتماعية، المجلد 5، العدد 9، الجزائر، 2017، ص ص: 8-9. بتصرف

² - محمد قريشي، لطيفة سبتي، مرجع سابق، ص: 130.

³ - ماهر صابر درويش، إبراهيم راشد الشمري، تفويض السلطة الأسلوب الأمثل لرفع كفاءة الأداء الوظيفي، مجلة الإدارة والإقتصاد، العراق، العدد 82، 2010، ص: 68.

⁴ - محمد قريشي، لطفي سبتي، مرجع سابق، ص ص: 128، 129.

- الرفع من الروح المعنوية للعاملين، وذلك لان إعطاء القائد للمفوضين حرية التصرف في حدود مسؤولياته والوقوف على النتائج دون الدخول في الجزئيات والتفاصيل، كل ذلك يولد الثقة المتبادلة بين القائد ومرؤوسيه كما يولد لديهم الإحساس بالمسؤولية ويدفعهم لأداء المهام المفوضة إليهم على أحسن وجه، وبذلك يمارس القائد من خلال التفويض سلطة الثقة بدلا من سلطة الجراء؛
- تعزيز الدافعية والثقة والولاء في أنفس العاملين ودفعهم لتحمل المسؤولية، كما يتيح التفويض الفرصة للعاملين لتعلم واكتساب معارف ومهارات وخبرات جديدة وتميبتها، ويساعد على بناء وإعداد كوادر قيادية للمؤسسة في المستقبل؛
- زيادة الرضا الوظيفي حيث يساعد التفويض الفعال في تعزيز الأثر الإيجابي بالنسبة لمعنويات العامل فزيادة الاتصال بين المدير والمرؤوسين والتعلم أثناء العمل والشعور بزيادة المسؤولية والمشاركة كل ذلك من شأنه أن يساعد على رفع معنويات العاملين؛
- خلق جو مناسب للعمل داخل المؤسسة، فالموظف يشعر بأنه لا توجد عملية انفصال بينه وبين القيادة.

المطلب الثاني: تأثير غياب التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي

تعمل المنظمات بكل قوة من أجل التأثير الإيجابي على العاملين من أجل تحقيق أعلى الأرباح والمكاسب داخل السوق، غير أن هناك منظمات قد تفشل أو تغيب دور التسويق الداخلي مما ينعكس سلبا على مستوى رضا العاملين والذي سيؤدي بضرورة إلى تراجع مستوى الأداء ويمكن توضيح أبرز مظاهر غياب التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي من خلال مايلي:

أولا: إرتفاع مستوى الصراع التنظيمي

يعتبر الصراع التنظيمي مؤشرا على عدم إستقرار المنظمة، ووجود مشاكل تعيق تقدم العاملين بشكل خاص والمنظمة بشكل عام.

حيث يعرف الصراع التنظيمي بأنه: هو حالة من تعارض المصالح بين أطراف العلاقة مما يؤدي إلى اختلال في توازن ديناميكيات نظام إتخاذ القرار، مما ينتج عنه تعطيل وتوقف مسيرة ومصالح التنظيم ووضعه موضع التهديد وعدم الإستقرار.¹

¹- غربي صبرينة، حمزة معمري، الصراع التنظيمي كاستجابة سلوكية تعيق الإلتزام التنظيمي في المنظمات الحديثة، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والإجتماعية، الجزائر، المجلد8، العدد25، 2013، ص: 65 .

إن من أسباب وجود صراع تنظيمي داخل المنظمات هو عدم الإهتمام بالعاملين والبحث عن تلبية حاجياتهم المهنية والإجتماعية، فالمنظمات التي لا تعطي أهمية للتدريب والتحفيز والتمكين مختلف الأطراف في إتخاذ القرار، وعدم توفير قنوات فعالة في الإتصال يؤدي إلى تراجع مستوى الرضا الوظيفي لدي العاملين، مما يجبرهم للبحث عن دخول في صراعات مع مختلف الأطراف الفاعلة من أجل إحداث تغييرات تخدم مصالحهم، والبحث عن إزالة مختلف العراقيل التي تؤثر على أدائهم ومستوى رضاهم الوظيفي .

ثانياً: إنخفاض مستوى الإبداع والإبتكار

يأتي التسويق الداخلي من أجل التأثير وتطوير القدرات والمهارات الفردية للعاملين وتشجيع روح المبادرة وإزالة مختلف العراقيل التي تواجه الموارد البشرية أثناء تأدية مهامهم وتوفير مناخ جذاب للعمل الإبداعي و الإبتكاري في المنظمة.

ويعرف الإبداع: هو التفوق في فهم الأمور والقدرة على تقديم حلول غير مسبوق لمشكلات قائمة، أو تقديم وإنجاز أساليب توصل إلى نتائج متفوقة ومتميزة.¹

أما الإبتكار فيعرف: هو فكرة جديدة أو سلوك جديد من قبل إدارة المؤسسة أو السوق أو المحيط الذي تعمل فيه، فالإبتكار هو التمسك بالأفكار الإبداعية المتوصل إليها وتحويلها إلى سلعة أو خدمة نافعة، أو طريقة عمل مفيدة.²

وكما يتضح من التعاريف السابقة فإن الإبداع والإبتكار هما مفهومان يقومان على وجود مناخ تنظيمي قائم على تقدير و تممين العامل داخل المنظمة، حيث وفي حال فشلت المنظمة في توفير درجة عالية من مقومات الإبداع والإبتكار والتي تتمثل أساسا في تدريب الفرد و إعطائه هامشا كبيرا من حرية التصرف وعدم تقييده بالمركزية الشديدة، وتوفير له نظام عادل لتحفيز يقوم على تقييم الفرد على أساس مجهوداته وعطائه لا على أساس إعتبرات أخرى، فإن ذلك سيؤدي إلى وجود درجة متدنية من مستويات الرضا الوظيفي وتراجع أداء العاملين وبالتالي غياب العمل الإبداعي والإبتكاري و الدخول في العمل الروتيني الذي سيؤدي على ضعف مكانة التنافسية للمنظمة.

¹ - علاء محمد قنديل، سامح عبد المطلب، التطور التنظيمي، الطبعة الأولى، الأردن، دار الفكر للنشر، 2010، ص: 179.

² - حسن ابراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسة، دار النهضة العربية، لبنان، الطبعة الأولى، 2005، ص: 358.

ثالثاً: انخفاض مستوى الولاء التنظيمي

يعتبر الولاء التنظيمي من أهم التحديات التي تواجه المنظمات والتي تعمل من أجل تحقيقه مما له من فائدة وتأثير إيجابي على وضعيتها في السوق، فالولاء التنظيمي يرتبط ارتباطاً مباشراً بدرجة الرضا الوظيفي لدى العاملين، فكلما كان الرضا الوظيفي في مستوى كبير كلما أدى ذلك لشعور العامل بالراحة والسعادة وبالتالي يشعر بالولاء إتجاه منظمته.

ويعرف الولاء التنظيمي: بأنه قوة ارتباط التي تربط الفرد بالمنظمة مما يدفعه إلى الاندماج في العمل وتبني قيم المنظمة.¹

إن الولاء التنظيمي يعتبر نتيجة حتمية لرضا الوظيفي، حيث أن المنظمة الفعالة والناجحة هي التي تستطيع أن تحقق أعلى درجات الرضا لمواردها البشرية في مختلف الجوانب، فيقابلها الفرد بشعور إيجابي يتمثل في الولاء نحو المنظمة ويصبح يرى بأن صورة المنظمة تمثل صورته الشخصية، أما إذا فشلت المنظمة في رسم وتخطيط لسياسة فعالة نحو فريق العاملين توفر لهم مختلف الإمكانيات والمناخ والبيئة اللازمة لنجاح وتطوير المهارات والقدرات الفردية، سيؤدي ذلك إلى عدم الإهتمام واللامبالاة من طرف العاملين فيتراجع بذلك مستوى الولاء التنظيمي مما يؤدي لإرتفاع مؤشرات عدم الرضا الوظيفي على غرار معدلات دوران العمل ومعدل الغيابات أين يصبح الموظف في صراع دائم من أجل البحث عن مكان أفضل للعمل، كما ستتأثر العلاقات بين الموظفين داخل مقرات العمل كل هذه الأسباب والعوامل ستؤدي إلى تراجع جودة الحياة الوظيفية مما يؤدي إلى نتائج وخيمة على المنظمة.

رابعاً: تراجع مستوى الأداء

تشير عديد الدراسات الاجتماعية والسلوكية والإدارية أن الأداء يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمعنويات ورضا العاملين بقدر ما يمتلكونه من قدرات ومهارات فنية، فالروح المعنوية والإرتياح النفسي لدي العاملين يلعب دوراً كبيراً في الرفع أو الحد من أدائهم الشخصي وبالتالي أداء المنظمة بشكل عام.

ويعرف الأداء: هو محصلة قدرة المنظمة في إستغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فالأداء هو إنعكاس لكيفية إستخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية من أجل تحقيق أهدافها.²

¹ - بركة بلاغماس، خالد زحراح، الولاء التنظيمي لدى الأفراد وأثره على الفعالية التنظيمية، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، الجزائر، المجلد 4، العدد 7، 2016، ص: 47.

² - وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم والمتوازن، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص: 38.

قد يكون أداء المنظمة لا يتناسب مع إمكانياتها وقدراتها، ومعدلات المخرجات لا تتناسب مع حجم مدخلات المنظمة وهذا يعود لعدة أسباب لعل أبرزها عدم ممارسة المنظمة لعملية التسويق الداخلي وفقا لمعايير اللازمة، حيث قد لا تتوافق الأنشطة التدريبية مع حاجيات ومهام العاملين، ولا يكون مستوى تحفيز كافيا ومقدرا لمجهودات العاملين، كما تكون هناك إختيارات سيئة في عملية التوظيف والتعيين مما ينتج عنه قلة الكفاءة ووجود أشخاص في أماكن لا يستحقون أن يكون فيها، كل هذا وأسباب أخرى تؤدي إلى وجود مشاكل تعيق إرتفاع الأداء نتيجة لعدم تحقق الرضا الوظيفي وعدم ممارسة عملية التسويق الداخلي بطريقة تتناسب مع النتائج المرجو تحقيقها.

إن أهمية التسويق الداخلي من أهمية المورد البشري للمنظمة، لهذا وجب صياغة وتصميم إستراتيجية كاملة تهتم بكيفية تطوير وتنمية الموارد البشرية من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وفي حال فشلت المنظمة في توفير سياسة تسويقية نحو مواردها البشرية مبنية على أسس علمية فإن المنظمة سوف تعاني وتدخل في أزمة وتراجع في مختلف مؤشرات القياس وبالتالي قد تتأثر وضعيتها التنافسية في السوق ويصبح تواجدها وإستمرارها أمرا مشكوكا فيه.

خلاصة

من خلال هذا الفصل تعرفنا على مفهوم الرضا الوظيفي، حيث يتفق أغلب الباحثين في العلوم النفسية والاجتماعية والإدارية على أن مفهوم الرضا الوظيفي هو الحالة التي يحقق الفرد من خلالها ذاته ويشبع رغباته مما يجعله مقبلا على عمله بحماس ورغبة، وتعمل المنظمات على توفير البيئة والمناخ المناسب لتحقيق الرضا مما له من أهمية كبيرة سواء كان ذلك للعاملين أو للمنظمة بشكل عام فكلما كان العاملون في تنظيم معين لديهم رضا وظيفي كلما ساهم ذلك في نجاح وتطور ذلك التنظيم، والرضا الوظيفي بإعتباره مفهوما متعدد الجوانب فإنه يتأثر ويؤثر في مجموعة من المفاهيم الأخرى، حيث يرتبط الرضا الوظيفي بعلاقة وثيقة و إرتباط شديد بمجموعة من الظواهر الإدارية الأخرى على غرار الولاء التنظيمي والروح المعنوية ومستوى الأداء.

سعى عديد الباحثين والعلماء لتقديم نظريات علمية تصف كيفية تحقيق الرضا الوظيفي، حيث تم صياغة مجموعة من الفرضيات التي حاولت تفسير مفهوم الرضا ومستوياته وكيفية تحقيقه، كما تبين لنا أن الرضا الوظيفي يتأثر بمجموعة من العوامل الشخصية والتنظيمية التي تلعب دورا مهما في وجود الرضا الوظيفي من عدمه، ومن أجل التأكد من درجات الرضا الوظيفي قدم مجموعة من الباحثين أساليب علمية لقياس الرضا الوظيفي للعاملين.

كما إتضح لنا عبر هذا الفصل الإرتباط الوثيق بين التسويق الداخلي والرضا الوظيفي، حيث يعتبر التسويق الداخلي إحدى أبرز العمليات التي تقوم بها المنظمات من أجل تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين عبر تلبية مختلف حاجياتهم المهنية والشخصية، والمادية والمعنوية، وذلك عبر مجموعة من الممارسات التي تؤثر في العاملين بشكل إيجابي، كما تم التعرف على أن المنظمات التي تهمل دور التسويق الداخلي ولا تعطي أهمية لعاملين فأنها ستتأثر بشكل سلبي وستعاني من مجموعة من الظواهر السلبية التي قد تؤثر على وجودها ومستوى ربحيتها نتيجة لعدم تحقق الرضا الوظيفي للعاملين.

الفصل الثالث

تأثير التسويق الداخلي على

الرضا الوظيفي بمديرية

توزيع الكهرباء والغاز

بمدينة تبسة

سونلغاز



SONELGAZ

تمهيد

بعد التطرق والتعرف على مختلف المفاهيم والعناصر النظرية لمتغيرات الدراسة والمتمثلة في التسويق الداخلي والرضا الوظيفي، سيتم التطرق في هذا الفصل لتأثير التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي على أرض الواقع، وذلك من خلال دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بمدينة تبسة.

حيث تم صياغة مجموعة من الأسئلة في إستمارة تم توزيعها على عمال المديرية من أجل معرفة العلاقة بين التسويق الداخلي والرضا الوظيفي، ومن ثم سيتم تحليل ردود الأفعال عن طريق البرنامج الإحصائي SPSS، الذي سيساعدنا في معرفة واقع التسويق الداخلي ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي.

وتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث حملت العناوين التالية:

المبحث الأول: تقديم للمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز – سونلغاز-؛

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة؛

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة وإختبار فرضياتها.

المبحث الأول: تقديم لمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز - سونلغاز -

تعتبر سونلغاز من المؤسسات العمومية الإستراتيجية التي تريد التكيف مع مختلف التطورات الاقتصادية، سيتم التعرف في هذا المبحث على المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز، وإبراز مكانتها في الاقتصاد الجزائري وعرض كيفية تنظيمها، والأهداف والمهام التي تسعى لتحقيقها. وعليه سيتناول هذا المبحث المطالب الثلاثة الآتية:

- ❖ لمحة تاريخية لمؤسسة سونلغاز؛
- ❖ التعريف بالمديرية العامة لتوزيع الكهرباء والغاز؛ - تبسة -؛
- ❖ أهداف ومهام المديرية العامة لتوزيع الكهرباء والغاز - تبسة -.

المطلب الأول: لمحة تاريخية لمؤسسة سونلغاز

مرت مؤسسة سونلغاز أثناء تطورها بعدة مراحل منذ الاستقلال إلى غاية يومنا هذا، وتميزت كل مرحلة من هذه المراحل بجملة من الأهداف، وفيما يلي يتم توضيح هذه المراحل:¹

أولاً: المرحلة الأولى (1947-1969) إنشاء مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر EGA

خلال سنة 1947 تم إنشاء أول مؤسسة جزائرية في مجال الكهرباء والغاز خلال الحقبة الاستعمارية والتي سميت كهرباء وغاز الجزائر، حيث كانت مسيرة من قبل إدارات فرنسية وفي إطار التوسع الذي تقوم به فرنسا لمستعمراتها، وكان نشاط هذه المؤسسة منحصرا على بعض المدن الكبرى آنذاك، وظلت هذه المؤسسة تمارس نشاطها خلال الحرب التحريرية، وبعد الاستقلال إلى غاية 1969 تم تأسيس أول مؤسسة جزائرية في مجال الكهرباء والغاز، وتميزت هذه المرحلة بهدفين رئيسيين هما:

- 1- تزويد إقامات المعمرين الفرنسية والثكنات العسكرية بالطاقة الكهربائية، بهدف حماية ممتلكاتهم؛
- 2- توسيع مساحة الشبكات الكهربائية على المدن الساحلية الكبرى خاصة الجزائر، عنابة، وهران نظرا لمكانتهم الإستراتيجية.

ثانياً: المرحلة الثانية (1969-1983) إنشاء المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز

وفق التعليمات الرئاسية رقم 6959 المؤرخة في 26 جويلية 1969 والمعلنة بالجريدة الرسمية للدولة الجزائرية من أوت 1969، المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز سونلغاز تم إنشاؤها بدلا من كهرباء وغاز الجزائر وبالرغم من الصعوبات والمشاكل التنظيمية آنذاك إلا أن المؤسسة كانت لها رسالة واضحة تتضمن النقاط الثلاثة الآتية:²

- إنتاج ونقل الطاقة الكهربائية والغازية عبر القنوات والشبكات التي تركها المستعمر الفرنسي والحفاظ على استمرارية المؤسسة؛

¹ - معلومات مقدمة من طرف مديرية توزيع الكهرباء والغاز - تبسة -

² - معلومات مقدمة من طرف مديرية توزيع الكهرباء والغاز - تبسة -

- توزيع واحتكار سوق الطاقة الكهربائية والغازية عبر التراب الوطني؛
- تكوين إطارات المؤسسة في جميع النشاطات بمراكز تكوين أجنبية.
من خلال هذه النقاط نستنتج أن المؤسسة آنذاك كان تسييرها خاضع لسياسة الدولة الجزائرية، وهذا بحجة الإطارات المؤهلة لتسيير المؤسسة من جهة ولمركزية التسيير والقرار من جهة أخرى.

ثالثا: المرحلة الثالثة (1983 - 1991) إعادة هيكلة سونلغاز

شهدت مؤسسة سونلغاز خلال هذه المرحلة تغير جذري وهام، حيث أن المؤسسة انقسمت إلى عدة فروع أهمها:

1- KAHRIF: مؤسسة أشغال الكهرباء الريفية؛

2- KAHRKIB: مؤسسة تركيب الهياكل والمنشآت الكهربائية؛

3- KANAGAZ: مؤسسة إنجاز القنوات لنقل وتوزيع الكهرباء؛

4- INERGA: مؤسسة أشغال الهندسة المدنية؛

5- ETTERKIB: مؤسسة التركيب الصناعية؛

6- AMC: مؤسسة صناعة العدادات الكهربائية وأجهزة القياس والمراقبة.

كل هذه الفروع أصبحت مستقلة نسبيا عن المؤسسة الأم سونلغاز، وتمارس نشاطها وفق متطلبات السوق والدولة الجزائرية، إلا أن التسيير في هذه المرحلة كان دائما مركزيا حيث أنها لا تستطيع العمل وفق مؤهلاتها دون اللجوء إلى الدولة أو المؤسسة الأم، ومن أهداف المؤسسة في هذه المرحلة ما يلي:

أ- الحفاظ على إستمرارية المؤسسة؛

ب- العمل على إيصال الطاقة الكهربائية إلى كل مواطن عبر التراب الوطني؛

ج- إنشاء مراكز تكوين مهنية متخصصة تابعة للمؤسسة.

من خلال هذه النقاط نستنتج أن المؤسسة قررت إنشاء مراكز تكوين تابعة لها لتلبية احتياجاتها من اليد العاملة المؤهلة، ومن بين هذه المراكز: المدرسة التقنية للبلدية بالوسط الجزائري ومركز التكوين بعين مليلة بالشرق الجزائري، هذا ما يؤكد على حتمية التكوين بالنسبة للمؤسسة، حيث أن نشاطها في مجال التكنولوجيا الكهربائية والغازية يستدعي ذلك، وبالتالي إستفادة المؤسسة من مراكز التكوين وتخفيض فاتورة التكوين بالعملة الصعبة.

رابعا: المرحلة الرابعة (1991 - 1995) طابع قانوني جديد للشركة

في هذه المرحلة تغير الطابع القانوني للمؤسسة، حيث أصبحت مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 91-475 المؤرخ في 14 ديسمبر 1991، لكن في هذه الفترة لم يطبق النظام الجديد فعليا، بل أجل إلى غاية سنة 1995.

إلا أنه خلال هذه المرحلة تم وضع أول اتفاقية جماعية بين المؤسسة وممثلي العمال كمرحلة ابتدائية والتي تحدد علاقات العمل بين الطرفين من واجبات وحقوق، بقيت أهداف المؤسسة على حالها في هذه المرحلة، لكن الجديد في هو وضع أول اتفاقية جماعية للمؤسسة موضوعة بين الإدارة وممثلي العمال والتي تضم كل ما يتعلق بحقوق وواجبات الطرفين.¹

خامسا: المرحلة الخامسة (1995 - 2002) تحول الشركة إلى مؤسسة عمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري EPIC

في سنة 1995 وفق المرسوم التنفيذي رقم 95-280 المؤرخ في 17 سبتمبر 1995، يؤكد على طبيعة سونلغاز على أنها مؤسسة ذات الطابع الصناعي والتجاري، وألحق تسيير هذه المؤسسة تحت وصاية الوزارة المكلفة بالطاقة، حيث أن الميزة التي أدرجت على هذه المؤسسة في هذه الفترة هي استقلاليتها المالية كما حددت لها مجالات التعامل مع الوصاية،

في هذه المرحلة تم وضع المهام الرئيسية الآتية:²

1- ضمان الإنتاج من الطاقة الكهربائية والغازية؛

2- نقل وتوزيع الطاقة الكهربائية والغازية؛

3- ضمان التوزيع العمومي للغاز مع احترام شروط النوعية والأمن، وأقل تكلفة للطاقة في إطار مهام الخدمة العمومية.

كل هذه النقاط تدل على رغبة المؤسسة في الحفاظ على تواجدتها وديمومتها في الساحة، إلا أنه في

السنوات الأخيرة من هذه المرحلة أي في سنة 2002 أضيف إلى أهداف المؤسسة هدفين آخرين هما:

- أن تحتل المؤسسة المرتبة الخامسة على مستوى البحر الأبيض المتوسط، من حيث حجم المبيعات والأرباح والكفاءة في أدائها؛

- ترقية مستوى كفاءة الموارد البشرية حسب الكفاءة الدولية.

سادسا: المرحلة السادسة (2002 - 2006) شركة ذات أسهم SPA

بعد صدور قانون الطاقة والمصادقة عليه من طرف المجلس الشعبي الوطني، وفي سنة 2002 أصبحت المؤسسة شركة ذات أسهم تقدر ب 1500.000.000 دج مقسمة إلى 150 ألف سهم ويقدر كل سهم ب 1000.000.00 وكل الأسهم ملكا للدولة، بمعنى أن رأسمال الشركة غير معروض للبيع لا على المستوى المحلي ولا على المستوى الدولي، إلا أن ما ميز هذه المرحلة عن سابقتها هو تحررها أكثر في استقلالية التسيير المالي وكذلك في اتخاذ القرارات، وبالتالي أصبحت المؤسسة عبارة عن مجمع

¹- معلومات مقدمة من طرف مديرية توزيع الكهرباء والغاز - تبسة -

²- معلومات مقدمة من طرف مديرية توزيع الكهرباء والغاز - تبسة -

صناعي يضم عدة مديريات عامة كل واحدة لها تسييرها الخاص واستقلاليتها المالية، ومن أهم هذه المديريات ما يلي:¹

- المديرية العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية SPE؛
- المديرية العامة للنقل الخاصة بالكهرباء GRTE؛
- المديرية العامة للنقل الخاصة بالغاز GRTG؛
- المديرية العامة للتوزيع غرب بوهران SDO؛
- المديرية العامة للتوزيع وسط بالبلدية SDC؛
- المديرية العامة للتوزيع مركز بالجزائر العامة SDA؛
- المديرية العامة للتوزيع شرق بقسنطينة SDE.

ومن الأهداف التي ركزت عليها المؤسسة في هذه المرحلة ما يلي:

- إنتاج ونقل وتوزيع وتسويق الطاقة الكهربائية في الجزائر والخارج؛
- تنمية وتطوير الخدمات فيما يخص مصالح الطاقة؛
- دراسة وترقية كل أنواع مصادر الطاقة؛
- الحفاظ على صورة المؤسسة على المستوى المحلي.

المطلب الثاني: التعريف بالمديرية العامة لتوزيع الكهرباء والغاز - تبسة -

تعتبر المديرية العامة لتوزيع الكهرباء والغاز - تبسة - إحدى المديريات التابعة للمديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز بقسنطينة، وإحدى الصور المصغرة لمديرية التوزيع المركزية لأنها تقوم بجزء من مهام المديرية العامة حسب الصلاحيات الممنوحة لها.

أولاً: نشأة وتطور المديرية العامة لتوزيع الكهرباء والغاز - تبسة -

قبل نشأة مديرية التوزيع تبسة كانت تابعة إدارياً لإقليم الكهرباء المتواجد بعنابة سنة 1978 تم إستحداث مركز التوزيع تبسة والذي تتبع له إدارياً أربعة وكالات هي: تبسة، العوينات، بئر العاتر والشريعة، هذه الوكالات مكلفة بتوزيع الطاقة وإستغلال شبكاتها عبر الولاية، وطبقاً للقانون 02-01 المؤرخ في 2005/02/05 تحول مركز التوزيع إلى المديرية الجهوية للتوزيع تبسة، وفي سنة 2006 أصبحت تسميتها مديرية التوزيع تبسة، هذه المديرية تضمن توزيع الكهرباء لكافة سكان تراب الولاية والتي تقدر مساحتها الإجمالية ب 13878 كلم² بعدد سكان يفوق 69500 ساكن موزعين عبر 12 دائرة و 28 بلدية، حيث أن عدد الزبائن في الكهرباء في سنة 2017 قدر ب 136850 زبون يمولون بشبكة كهرباء طولها: 7017 كم²، زبون في الغاز بشبكة قنوات غاز طولها 1840 كلم وحجم عاملين يقدر ب 501

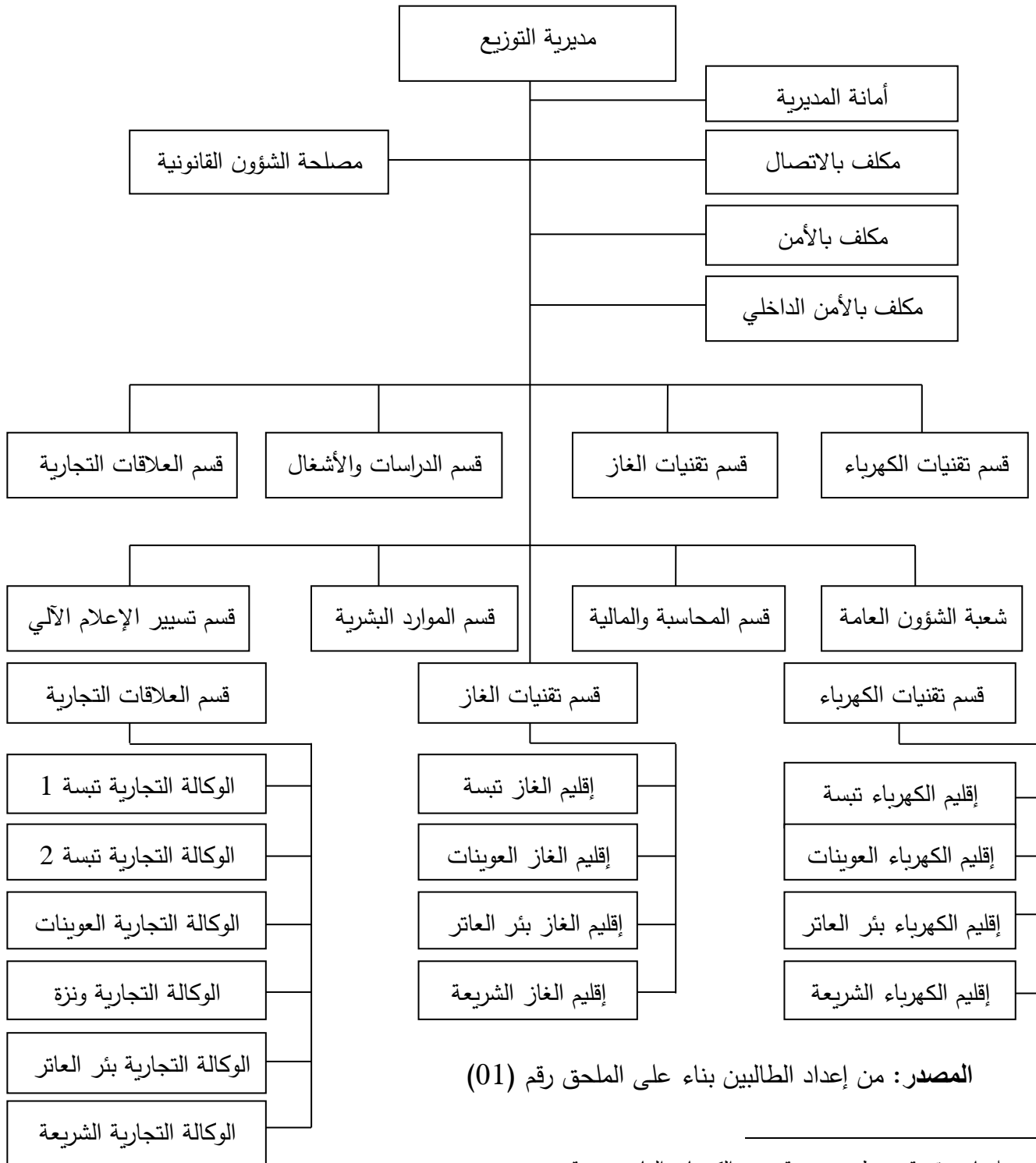
¹ - معلومات مقدمة من طرف مديرية توزيع الكهرباء والغاز - تبسة -

عامل، حيث تقع المديرية الجهوية للتوزيع - تبسة - وسط المنطقة الصناعية طريق قسنطينة، حيث تبعد هذه الأخيرة مسافة 05 كلم على وسط المدينة.¹

ثانيا: الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز - تبسة

يمكن تصنيف أقسام المديرية حسب الهيكل التنظيمي إلى ما يلي:

الشكل رقم (09): الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز - تبسة -



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على الملحق رقم (01)

¹ - معلومات مقدمة من طرف مديرية توزيع الكهرباء والغاز - تبسة -

يعتبر وجود هيكل تنظيمي كفى وفعال في أي منظمة هو الأساس لتحقيق الأهداف وتأدية المهام، حيث يتم تحديد المسؤوليات والسلطات المختلفة لكافة الإدارات بدقة وبصورة واضحة.

1- المدير: وتتمثل وظيفته في:¹

- تسيير الشؤون الداخلية للمديرية من موارد مادية وبشرية؛
- التنظيم والتنسيق بين مختلف أطراف المديرية من أجل تحقيق الأهداف المسطرة؛
- التخطيط للمدى القصير والمتوسط والبعيد؛
- إتخاذ القرارات.

2- قسم الشؤون القانونية: تتمثل وظائفه الأساسية في الآتي:

- المساعدة في حل المشاكل ذات الطابع القانوني؛
- تمثل سونغاز من طرف مسؤول عن المدير الجهوي أمام القضاء، والذي يتولى مهمة إتخاذ كافة الإجراءات الودية في مصالح توزيع الكهرباء والغاز؛
- متابعة تنفيذ القرارات القضائية؛
- تصميم وبث المعلومات ذات الطابع القانوني حسب الحاجة.

3- المكلف بالإتصال: تلعب وظيفة الإتصال دورين مهمين على الصعيد الداخلي والخارجي، فعلى

الصعيد الداخلي تمد جسور التواصل بين الإدارة ومختلف الزبائن قصد توفير أقصى حد لإنتشار المعلومات عن نشاطات المؤسسة أما على الصعيد الخارجي فتتمثل في الإلقاء بالمعلومات للجهات الخارجية، إذ يعتبر المكلف بالإتصال بمثابة الناطق الرسمي عن المؤسسة، كما يمكن تحديد وظائف أخرى لقسم الإتصال والمتمثلة في:

- المشاركة مع المديرية العامة للتوزيع في التظاهرات التجارية؛
- إقتراح مواضيع حول الإعلان والمعلومات للعملاء؛
- الحفاظ على العلاقات الوثيقة مع وسائل الإعلام؛
- تصميم وتنظيم المعلومات للجمهور والعملاء.

4- المكلف بالأمن: تتمثل وظائفه في الآتي:

- السهر على متابعة حسن أداء الحراس؛
- مراقبة مدى ضبط أجهزة المراقبة (الكاميرات)؛
- متابعة الظروف المحيطة الأمنية مثل مقررات فروع المؤسسة والجدران المحيطة بها.

5- قسم تقنيات الكهرباء: تتمثل وظائفه الأساسية في الآتي:

- إعداد دراسات تنمية الشبكات؛

¹- معلومات مقدمة من طرف مديرية توزيع الكهرباء والغاز - تبسة -.

- وضع مخطط التنمية التي تم تحديدها على المدى القصير والمتوسط؛
 - تنفيذ ومراقبة نشاط العمل؛
 - الحفاظ على التجهيزات والمعدات المتنوعة؛
 - ضمان الإستخدام الأمثل للشبكات وفقا لقواعد وأهداف الجودة واستمرارية الخدمة.
- 6- قسم تقنيات الغاز:** تتمثل وظائفه الأساسية في تصميم دراسات الاستغلال وأعمال الغاز في إطار الجودة واستمرارية الخدمة.
- 7- قسم الدراسات والأشغال:** يهتم هذا القسم بإنجاز الدراسات لإنجاز المنشآت الكهربائية والغازية، ويشرف على متابعة أشغال الإنجاز حتى تكون وفق المعايير التقنية، ولا تسبب مخاطر للزيائن عند إستعمالها.
- 8- قسم العلاقات التجارية:** تتمثل وظائفه الأساسية فيما يلي:
- تنفيذ السياسات التجارية من خلال الوكالات التجارية، كما يضمن الإمتثال لإجراءات الأحكام التجارية و خدمة العميل؛
 - إقتراح طرق التمويل وإمداد مناطق التجمعات بالطاقة؛
 - المشاركة في تنفيذ سياسة المجمعيات التجارية؛
 - وضع الفواتير ومختلف العروض؛
 - تقديم اقتراحات نسبية للخدمات في شكل دراسات للزيائن.
- 9- قسم المحاسبة والمالية:** تتمثل وظائفه الأساسية فيما يلي:
- متابعة المدخلات والمخرجات المالية من إيرادات ونفقات؛
 - مراقبة الحسابات البنكية والبريدية وصندوق المؤسسة؛
 - معالجة الأخطاء المحاسبية الموجودة في دفاتر المؤسسة؛
 - مراقبة الخزائن من مصدر الوكالات؛
 - مراجعة حسابات النتائج؛
 - إعداد الميزانية السنوية للمركز.
- 10- قسم الموارد البشرية:** تتمثل وظائفه الأساسية في الآتي:
- ضمان إدارة الموظفين الإداريين؛
 - ضمان المراقبة والسيطرة على الأوضاع تحت إدارة الموظفين؛
 - ضمان إنشاء كشوف مرتبات الموظفين؛
 - يقوم بعملية إختيار وتوظيف العمال ومتابعة مساهم المهني، بما في ذلك الترقيات والعقوبات وتغيير المناصب ووحدات العمل.

11- قسم تسيير الإعلام الآلي: تتمثل وظائفه الأساسية في الآتي:

- تأمين تسيير المعالجة المعلوماتية؛
 - السهر على دعم النظام وإستعمال البرامج الحديثة؛
 - إدارة مجموعة معدات المعلوماتية ومحيطها؛
 - الإشراف على حسن سير الحواسيب والطابعات وشبكة المعلوماتية الداخلية.
- المطلب الثالث: مهام وأهداف المديرية العامة لتوزيع الكهرباء والغاز - تبسة-**

تؤدي المديرية العامة للكهرباء والغاز - تبسة- العديد من المهام وذلك بغرض تحقيق جملة من الأهداف حيث سيتم تحديد كل من المهام والأهداف التي تسعى المديرية لتحقيقها كما يلي:¹

أولاً: مهام المديرية العامة لتوزيع الكهرباء والغاز - تبسة-

- يمكن توضيح المهام الأساسية التي تسهر المديرية على القيام بها على النحو الآتي:
- المساهمة في إعداد القوانين والحرص على تطبيق القوانين التقنية والاقتصادية والبيئة لضمان حماية المستهلكين وتحقيق الشفافية ووضع حد للتمييز بين مختلف المتعاملين؛
 - تحديد احتياجات وسائل الإنتاج على المدى البعيد وترخيص بناء محطات جديدة من خلال الإعلان عن المناقصات؛
 - السهر على تطبيق مهام الخدمة العمومية التي تضمنها الدولة ومراقبتها؛
 - إنشاء خدمة المصالحة والتحكيم لدراسة طعون المستهلكين والنزاعات بين المتعاملين؛
 - السهر على التزويد العقلاني بالطاقة للمتعاملين.
- وحتى تتمكن المديرية من تنفيذ المهام المنوطة بها تستعين في تسييرها بمجموعة من الأقسام التي تسعى جاهدة إلى تحقيق أهداف المديرية وذلك بغرض تقديم خدمة عمومية أفضل للمواطنين.
- ثانياً: أهداف المديرية العامة لتوزيع الكهرباء والغاز - تبسة-**

تهدف المديرية العامة لتوزيع الكهرباء والغاز - تبسة- إلى تحقيق جملة من الأهداف تتمثل في الآتي:²

- توزيع الكهرباء والغاز وفق قواعد أمنية معمول بها عالمياً؛
- وصل الزبائن الجدد بالطاقة في أجال محددة لضمان الكمية والجودة بأقل تكلفة؛
- العمل على الصيانة المستمرة لشبكات توزيع الغاز والكهرباء وتطويرها؛
- العمل على تطوير وتدريب مختلف الإطارات البشرية العاملة بالمديرية؛
- ضمان أمن وسلامة الأشخاص وممتلكاتهم من مخاطر الغاز والكهرباء.

¹ - معومات مقدمة من طرف مديرية توزيع الكهرباء والغاز - تبسة-

² - معلومات مقدمة من طرف مديرية توزيع الكهرباء والغاز - تبسة-

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

نظرا للأهمية العلمية والعملية التي تحظى بها الدراسة الميدانية، ومن أجل إنجازها سيتم من خلال هذا المبحث تحديد منهج ومجتمع وعينة الدراسة، وكذا توضيح مختلف الأدوات المستخدمة في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة التطبيقية، كما سيتم التعريف بالأساليب الإحصائية التي سيتم الإستعانة بها لمعالجة معلومات الإستبيان.

المطلب الأول: التحضير للدراسة الميدانية

من أجل القيام بالدراسة الميدانية يجب المرور بمجموعة من المراحل التي تساعدنا في تطبيق الدراسة وذلك بالإستناد إلى مجموعة من الأدوات والأساليب العلمية، والتي سيم توضيحها في هذا المطلب.

أولاً: منهج الدراسة

يعرف المنهج بأنه هو الأسلوب الذي ينتهجه الباحث في بحثه أو دراسة مشكلته، للوصول إلى حلول لها أو إلى بعض النتائج، حيث تسمح مناهج البحث العلمي بحصر مختلف جوانب البحث وأبعاده في مراحل تسهل الدراسة.¹

ونظرا لتعدد تصنيفات المناهج المستخدمة في البحوث الاجتماعية، واختلافها من موضوع إلى آخر، فقد تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي على اعتبار أن هذا الأخير لا يقتصر على جمع البيانات وتبويبها، وإنما يتضمن قدرا من التفسير لهذه البيانات والتعرف على خصائص الظاهرة المدروسة للوصول إلى أسبابها والعوامل التي تتحكم فيها، واستخلاص النتائج لتعميمها، ويتم ذلك وفق خطة بحثية معينة وذلك من خلال تجميع البيانات وتنظيمها وتحليلها.

¹ - عبدالفتاح محمد العيسوي، عبدالرحمان محمد العيسوي، مناهج البحث العلمي في الفكر الإسلامي والفكر الحديث، دار الراتب الجامعية، لبنان، 1997، ص: 12.

ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة

من أجل القيام بالدراسة التطبيقية تم تحديد كل موظفي مديرية توزيع الغاز والكهرباء (سونلغاز) بمدينة تبسة كمجتمع للدراسة والبالغ عددهم 187 موظف حسب البيانات المقدمة من طرف المديرية ويعرف مجتمع الدراسة بأنه جميع المفردات التي تدخل في الدراسة ولها خاصية أو عدة خصائص مشتركة.¹

والجدول الموالي يوضح حجم و تصنيف مجتمع الدراسة حسب المركز الوظيفي.

الجدول رقم (02): توزيع مجتمع دراسة حسب المركز الوظيفي

البيان	توزيع الإجمالي للعمال
إطار سامي	24
إطار	39
أعوان تنفيذ	124
المجموع	187

المصدر: من إعداد الطالبين إستناد لمعلومات مقدمة من طرف مديرية التوزيع الكهرباء والغاز

أما بالنسبة للعينة للدراسة فقد تم إختيار عينة عشوائية، من أجل التعرف على واقع ممارسات التسويق الداخلي في المديرية ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي، وتعرف العينة بأنها جزء أو شريحة من المجتمع تتضمن خصائص المجتمع الأصلي الذي نرغب في التعرف على خصائصه.²

ومن أجل معالجة موضوع الدراسة تم إختيار عينة شملت 70 موظف من كافة المستويات الإدارية، تمثل ما قيمته (37,43%) من الحجم الإجمالي للمجتمع الدراسة، حيث تم تفاعل مع عينة الدراسة عبر إستعمال الإستمارة من أجل جميع البيانات الضرورية، والجدول الموالي يوضح تداول الإستمارة عبر عينة الدراسة.

¹ - أيمن أحمد راشد، محمد أحمد أبو زيد، مبادئ الإحصاء وتطبيقاتها باستخدام برنامج SPSS، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، بدون سنة النشر، ص: 12.

² - عبد المجيد قدي، أسس البحث العلمي في العلوم الإقتصادية- الرسائل والأطروحات-، دار الأبحاث، الجزائر، الطبعة الأولى، 2009، ص: 86.

الجدول رقم(03): تداول الإستثمارات

عدد الإستثمارات	العدد	النسبة(%)
الموزعة	70	100
المسترجعة	70	100
الغير المسترجعة	0	0
الصالحة للتحليل	70	100

المصدر: من إعداد الطالبين

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

بغرض إتمام البحث تم الإستعانة بجملة من الأساليب اللازمة لكل مرحلة من الدراسة، وفيما يلي أهم الأدوات المستعملة للحصول على المعلومات.

- **الوثائق والسجلات:** تم الإعتماد على الوثائق والسجلات كوسيلة لجمع البيانات بالعناصر الآتية:

- البيانات الخاصة بالتعريف بالمنظمة وموقعها؛

- البيانات الخاصة بمديرية المنظمة؛

- البيانات الخاصة بالهيكل التنظيمي للمديرية؛

- البيانات الخاصة بتصنيف الوظائف والأقسام في المنظمة وطرق إدارتها؛

- البيانات الخاصة بعدد العمال في المديرية.

- **المقابلة:** عبارة عن تبادل لفظي يتم بين القائم بالمقابلة وبين المبحوث، وما قد يرتبط بذلك التبادل اللفظي من إستخدام تعبيرات الوجه، ونظرة العين والسلوك العام.¹

حيث تم إستخدام المقابلة تدعيما للإستمارة المقدمة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة.

- **الملاحظة:** وتعرف الملاحظة بأنها: عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقتها بأسلوب علمي منظم ومخطط وهادف بقصد التفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة وتوجيهها لخدمة أغراض إنسانية وتلبية احتياجاته، وهي نوعان الملاحظة البسيطة والمنظمة.²

¹ - بن جيمة عمر، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التخفيف من حدة البطالة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، الكلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011، ص: 97.

² - محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي: القواعد والمراحل والتطبيقات، عمان، دار وائل، الطبعة الثانية، 1999، ص: 44.

- الإستمارة: وسيلة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع بحثي، وذلك عن طريق إعداد استمارة يتم تعبئتها من قبل عينة ممثلة من الأفراد، ويسمى الشخص الذي يقوم بملء الاستمارة بالمستجيب، ويتم توزيع استبيانات إما عن طريق البريد أو عبر الهاتف أو المقابلة الشخصية أو تسليم باليد للمستجيب على أن يتم أخذها بعد تعبئتها¹، وباعتبار الإستهبان من أكثر الأدوات إستعمالا في جمع البيانات، تم الإستعانة بها في جمع أكبر عدد ممكن من المعلومات حول موضوع الدراسة، وقد إشملت على قسمين رئيسيين:

- القسم الأول: خاص بالأسئلة المتعلقة بالبيانات الشخصية والتمثلة في الجنس والعمر والحالة الإجتماعية والمؤهل العلمي بالإضافة إلى الخبرة المهنية.

- القسم الثاني: يتناول هذا القسم محورين رئيسيين مقسمين كما يلي:

أ- المحور الأول: والذي يعالج متغير التسويق الداخلي ويتكون من أربعة أبعاد موزعة كما يلي:

- البعد الأول: العبارات الخاصة بالتدريب بمديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) - تبسة- والذي يتكون من ستة عبارات.
- البعد الثاني: العبارات الخاصة بالتحفيز بمديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) - تبسة- والذي يتكون من ستة عبارات.
- البعد الثالث: العبارات الخاصة بالإتصال الداخلي داخل بمديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) - تبسة- والذي يتكون من ستة عبارات.
- البعد الرابع: وتضمن العبارات الخاصة بالتمكين داخل بمديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) - تبسة- في والذي يتكون من خمسة عبارات.

ب- المحور الثاني: والذي يعالج بدوره متغير الرضا الوظيفي لدى العاملين في مديرية سونلغاز - تبسة- كما تم اختيار مقياس "ليكرت" "LIKERT" الخماسي لأنه يعتبر من أكثر المقاييس استخداما وهذا لسهولة فهمه وتوازن درجاته، كما ستقابل كل فقرة من الفقرات المدرجة في محاور الاستمارة بقائمة تحمل الاستجابات الموضحة في الجدول بالإضافة إلى وجوب إعطاء لكل استجابة من الاستجابات درجات ليتم معالجتها وفقا لهذا المقياس وقد كانت على النحو التالي:

جدول رقم(04): درجات مقياس ليكرت الخماسي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
(5) درجات	(4) درجات	(3) درجات	(2) درجات	(1) درجة

المصدر: وليد عبد الرحمان خالد الفراء، تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، إدارة البرامج والشؤون الخارجية، دون ذكر البلد، 2009، ص: 7.

¹ وليد عبد الرحمان، خالد الفراء، تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، دون ذكر البلد، 2009، ص: 5.

ويتم الحصول على المستويات من خلال حساب طول الفترة وهي عبارة عن حاصل قسمة 4 على 5، حيث تمثل 4 عدد المسافات (من 1 إلى 2 مسافة، من 2 إلى 3 مسافة، من 3 إلى 4 مسافة، من 4 إلى 5 مسافة)، و 5 تمثل عدد الاختبارات، وعند قسمة 4 على 5 ينتج طول الفترة ويساوي 0.80.

الجدول رقم (05): توزيع الدرجات حسب ليكارت

المستوى	المتوسط المرجح
غير موافق بشدة	من 1 إلى 1.79
غير موافق	من 1.8 إلى 2.59
محايد	من 2.6 إلى 3.39
موافق	من 3.40 إلى 4.19
موافق بشدة	من 4.20 إلى 5

المصدر: وليد عبد الرحمان خالد الفراء، مرجع سابق، ص: 26.

ولتحديد درجة الموافقة من أجل القيام بالتحليل، حددت ثلاثة مستويات هي: (مرتفع، متوسط، منخفض) وبناء عليه حددت المعادلة التالية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى البديل} - \text{الحد الأدنى البديل}}{\text{عدد المستويات}}$$

بالتعويض نجد:

$$1,33 = \frac{4}{3}$$

- الدرجة المنخفضة تأخذ القيمة من 1 إلى غاية 2,33؛
- الدرجة المتوسطة تأخذ القيمة من 2,34 إلى غاية 3,66؛
- الدرجة المرتفعة تأخذ من 3,67 فأكثر.

المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية

لدراسة العلاقة بين متغيرين أو أكثر، يتم الإعتماد على الطرق الإحصائية حتى يتم وصف المتغيرات وتحديد نوعية العلاقة الموجودة بينها، ومن أجل دراسة الإستمارة وتحليل البيانات التي تم

جمعها، كان من الضروري القيام بترميز البيانات وإدخالها للحاسوب باستخدام برنامج الحزم الإحصائية الإجتماعية SPSS_{v19} للتحليل، وقد تم إعتقاد العديد من أساليب الإحصائية لمعالجة البيانات وتحليلها. أولاً: صدق وثبات أداة الدراسة

يقصد بصدق أداة الدراسة مدى استطاعتها لقياس الغرض الذي وضعت لقياسه وقد تم التأكد من صدق الاستمارة بطريقتين:

- الصدق الظاهري للاستمارة: حتى يكون للاستمارة الصفة العلمية ودرجة من المصادقية وأن تقيس الأفكار التي صممت من أجلها، وبعد التنسيق مع الأستاذ المؤطر تم عرضها على مجموعة من الأساتذة لتحكيمها، وقد تم الاستجابة لأراء المحكمين وكانت أهم نصائح التعديل كما يلي:
- إعادة صياغة بعض الفقرات بسبب صعوبة فهمها من قبل المبحوثين؛
- حذف بعض العبارات التي كانت تتشابه مع الفقرات الأخرى؛
- إعادة الصياغة الشكلية للإستمارة.

وبذلك خرجت الاستمارة في صورتها النهائية.

- ثبات أداة الدراسة "Alpha de Cronbach": ويقصد بها إمكانية الحصول على نفس النتائج حتى لو تم إعادة توزيع الاستمارة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، وقد تم التحقق من ثبات الاستمارة من خلال الاعتماد على اختبار "الفكرونباخ" "Alpha de Cronbach"، ويعبر عنه بالمعادلة الموالية:

n: يمثل عدد الأسئلة.

vi: يمثل التباين لأسئلة المحور.

vt: يمثل التباين في مجموع محاور الاستمارة.

$$a = \frac{n}{n-1} \left[1 - \frac{\sum vi}{vt} \right]$$

وقد كانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم(06): معامل ثبات أداة الدراسة "الفكرونباخ"

رقم المحور	إسم المحور	عدد العبارات	الثبات "Cronbach"	الصدق
1	التسويق الداخلي	23	0,866	0,930
2	رضا الوظيفي	10	0,788	0,877
/	الإستمارة	33	0,844	0,918

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS_{v19} انظر الملحق رقم (04)

يتضح من الجدول رقم (06) أن قيمة معامل "ألفا كرونباخ" للاستبيان ككل أكبر من نسبة 60%، حيث بلغت (84,4%) مما يدل على أنه إذا أعيد توزيع الاستمارات على نفس العينة فإن نسبة (84,4%) ستكون إجاباتهم نفس الإجابة الأولى، وهذا يدل على أن أداة القياس صالحة ويمكننا من خلالها الحصول على بيانات موثوقة وصحيحة، كما بلغت نسبة معامل الصدق (91,8%) نتيجة عن الجذر التربيعي لمعامل "ألفا كرونباخ".

ثانيا: الإتساق الداخلي لفقرات الإستبيان

ويقصد به مدى إتساق كل عبارة من عبارات الإستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه هذه العبارات، وقد تم حساب الإتساق الداخلي من خلال معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور الإستمارة والدرجة الكلية للمحور نفسه وقد كانت النتائج كمايلي:

- الإتساق الداخلي للعبارات المحور الأول

الجدول رقم(07): معاملات الارتباط بين عبارات المحور الأول وبين الدرجة الكلية لعبارات الإستمارة

الرقم	البيان	درجة الإتساق مع المحور
01	تمتلك المنظمة برامج تدريبية.	0,852
02	يستفيد جميع العاملين من برامج تدريبية.	0,783
03	سبق لك وأن استقدت من دورة تدريبية.	0,819
04	تساهم البرامج والأنشطة التدريبية من رفع من قدراتك ومهارتك.	0,633
05	تصميم الأنشطة التدريبية يتوافق مع مهامك داخل المنظمة.	0,838
06	البرامج التدريبية المعتمدة كافية وفعالة.	0,674
07	للمنظمة نظام تحفيزي لكل العاملين حسب نشاطهم.	0,768
08	يعتبر النظام التحفيزي عادل ومرضي في تطبيق الحوافز ومكافأة العاملين.	0,421
09	فرصة الترقية متاحة للجميع وبشكل عادل في المنظمة.	0,686
10	الراتب الذي تحصل عليه يتناسب مع المجهودات التي تبذلها.	0,708
11	تتلقى الثناء عندما تؤدي عملك بشكل جيد.	0,405
12	تقوم المنظمة بإعتماد سياسات عقابية في حال التقصير.	0,741
13	للمنظمة نظام إتصال داخلي واضح وفعال.	0,627
14	توزيع المعلومات اللازمة في المنظمة يتم في الوقت المناسب وبالطريقة المناسبة.	0,654
15	يتم إستعمال أساليب حديثة ومتطورة في عملية الإتصال.	0,814

الفصل الثالث: تأثير التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بمدينة تبسة

0,503	الإتصال في الإتجاهين (من الأعلى إلى الأسفل) و (من الأسفل نحو الأعلى) يتم بمرونة وسهولة.	16
0,526	تعمل المنظمة على إعلام العاملين بأي تغييرات قد تطرأ في المستقبل.	17
0,699	في حال وجود مشكل يمكنك الإتصال بالجهات المسؤولة بشكل مباشر وبسهولة.	18
0,698	تترك لك المنظمة حرية التصرف في أداء مهامك	19
0,680	لديك صلاحيات إتخاذ القرار دون الرجوع إلى رئيسك في العمل في حال ما تطلب الأمر ذلك.	20
0,661	تساهم في طرح الآراء والمشاركة في حل المشاكل التي تواجه المنظمة.	21
0,675	تقوم بعملك ومهامك دون وجود رقابة مستمرة من رئيسك.	22
0,402	تعمل المنظمة بأسلوب اللامركزية في إتخاذ القرار.	23

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS_{v19} أنظر الملحق رقم (05)

من خلال الجدول تظهر معاملات الارتباط بين كل عبارات المشكلة للمحور الأول والمتمثل في التسويق الداخلي بإشارة موجبة مما يدل على وجود علاقة طردية بين كل عبارات المحور الأول.

- الإتساق الداخلي للعبارات المحور الثاني

الجدول رقم(08): معاملات الارتباط بين عبارات المحور الثاني للإستبيان

الرقم	البيان	درجة الإتساق مع المحور
24	هناك شعور بالرضا في المنصب الذي تشغله.	0,627
25	ظروف العمل تتناسبك وتشجعك لتقديم الأفضل.	0,665
26	وظيفتك تمنحك تقديرا وإحتراما من قبل الآخرين.	0,419
27	توفر لك المنظمة مختلف التأمينات المالية والصحية المناسبة.	0,868
28	علاقتك بزملائك في العمل يسودها الإحترام.	0,648
29	تشعر بإستقرار وأمان وظيفي كبير.	0,827
30	علاقتك مع المشرفين والرؤساء مميزة و التعامل معهم يتم بإحترام من الجانبين.	0,857
31	أفراد عائلتك فخوريين بإنتمائك لمنظمة التي تعمل فيها.	0,899
32	لديك شعور عاطفي إتجاه المنظمة، وزملائك في العمل.	0,414
33	لديك الرغبة في إستمرار حياتك المهنية بالمنظمة.	0,443

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS_{v19} أنظر الملحق رقم (05)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن كل المعاملات الارتباط بين كل عبارات المحور الثاني والمتمثل في رضا الوظيفي، هي ذات دلالة موجبة وهي علاقة طردية.

ثالثا: أدوات المعالجة الإحصائية

تعتبر الأدوات الإحصائية من أهم الأدوات التي يعتمد عليها الباحثين من أجل معرفة العلاقة بين متغيرات الدراسة ولقد تم إختيار مجموعة من الأساليب الإحصائية سيم توضيحها كمايلي:

- **المتوسط الحسابي:** وهو القيمة التي تقع في منتصف البيانات، ويحسب بالعلاقة الآتية:¹

$$\bar{X} = \frac{\sum x}{N}$$

حيث: $\sum x$ يمثل مجموعة القيم؛
N تمثل عدد المتغيرات.

- **الانحراف المعياري:** وهو عبارة عن مؤشر إحصائي يقيس مدى التشتت في التغيرات، ويعبر عنه بالعلاقة الآتية:²

$$\delta = \frac{\sqrt{(xi - \bar{X})2f}}{N - 1}$$

حيث: X_i تمثل مركز الفئة المتغير؛
 \bar{X} تمثل المتوسط الحسابي؛
 f تمثل تكرار الفئة؛
N تمثل عدد المتغيرات.

- **معامل الاختلاف:** وهو مقياس إحصائي يساعد على كشف تشتت الاحتمالات والتكرارات لظاهرة إحصائية، ويحسب بالعلاقة التالية:

$$CV = \frac{\delta}{\bar{X}} \times 100$$

حيث: δ يمثل الانحراف المعياري
 \bar{X} يمثل المتوسط الحسابي

- **معامل ارتباط بيرسون:** يستخدم في تحديد مدى إرتباط متغيرات الدراسة ببعضها، ويتم حسابه إنطلاقا من برنامج الحزم الإحصائية الإجتماعية spss عبر العلاقة التالية:³

$$r_{p} = \frac{n \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{(n \sum x^2 - (\sum x)^2)(n \sum y^2 - (\sum y)^2)}}$$

حيث: $(\sum X)$ يمثل مجموع قيمة المتغير الأول؛
 $(\sum Y)$ يمثل مجموع قيمة المتغير الثاني؛
 $(\sum X^2)$ يمثل تربيع قيمة المتغير الأول؛
 $(\sum Y^2)$ يمثل تربيع قيمة المتغير الثاني؛
n يمثل عدد الفئات لكل متغير.

¹- إبراهيم أبو عقيل، **مبادئ في الإحصاء**، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص: 56.

²- شرف الدين خليل، الإحصاء الوصفي، **شبكة الأبحاث والدراسات الإقتصادية**، مصر، الطبعة الأولى، بدون سنة نشر، ص: 67.

³- حسين ياسين طعمة، إيمان حسين حنوش، **طرق الإحصاء الوصفي**، دار صفاء للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص:

معامل الإنحدار: يسمح بحساب معامل الارتباط بين ظاهرتين والتنبؤ بالدرجة التي يمكن أن يحصل عليها تغيرات الظاهرة، حيث تعتمد على كل من المتوسطات والانحرافات المعيارية والدرجات.¹

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار فرضياتها

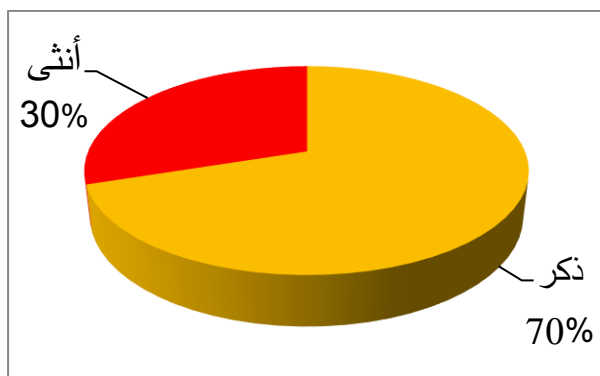
يستعرض هذا المبحث التحليل الإحصائي لنتائج استجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبيان وعرض المؤشرات الإحصائية ونتائج تطبيق أدوات الدراسة من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والتكرارات لكل متغيرات الدراسة واختبار فرضياتها.

المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة

في هذا المطلب سيتم عرض تحليل البيانات الأساسية والتي تمثل استجابات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة الواردة في أداة الدراسة المتمثلة في الاستمارة، وقد تم الاستعانة في ذلك ببرنامج (EXCILE₂₀₁₃ و SPSS_{v19}).

أولاً: متغير الجنس

الجدول رقم (09): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس الشكل رقم (10): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



النسبة (%)	التكرار	البيان
70,00	49	ذكر
30,00	21	أنثى
100	70	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS_{v19} المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج Excel

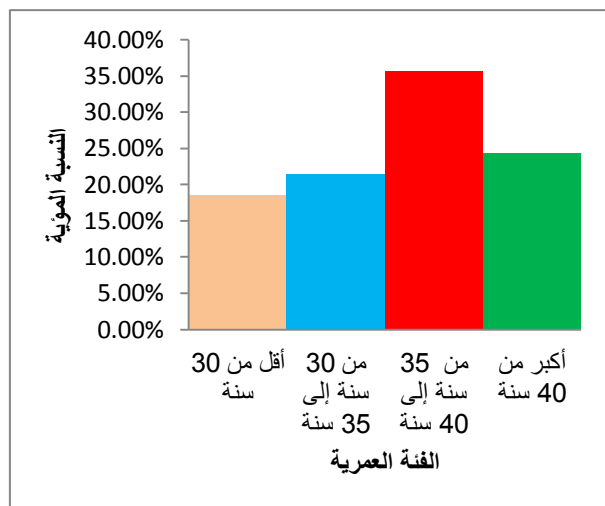
من خلال الجدول رقم (09) والشكل رقم (10) نلاحظ بأن أفراد العينة المكونة من 70 موظف كان تقسيمهم حسب الجنس على النحو التالي: 49 موظف من أصل 70 موظف كانوا من الذكور، أي ما يعادل نسبة (70%)، فيما كانت نسبة الإناث (30%) بعدد بلغ 21 موظفة من أصل 70 موظف والذي يمثل حجم العينة، ومن خلال أرقام العينة نلاحظ أن مديرية توزيع الكهرباء والغاز تميل للإعتماد على ذكور أكثر من الإناث في عملية التوظيف.

¹ - سعدى شاكر حمودي، مبادئ علم الإحصاء وتطبيقاته، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص ص: 197-198.

ثانيا: متغير السن

تم تقسيم متغير السن إلى أربعة فئات مثلما سنوضحها في الجدول التالي:

الجدول رقم (10): توزيع عينة الدراسة حسب العمر الشكل رقم(11): توزيع عينة الدراسة حسب العمر



البيان	التكرار	النسبة (%)
أقل من 30 سنة	13	18,6
من 30 سنة إلى 35 سنة	15	21,4
من 35 سنة إلى 40 سنة	25	35,7
أكبر من 40 سنة	17	24,3
المجموع	70	100

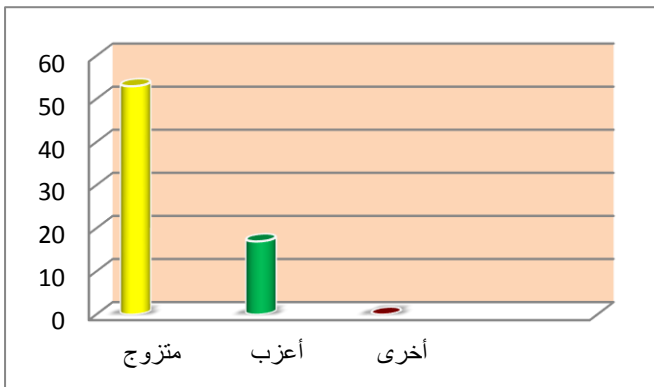
المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS_{v19} المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على Excele

نلاحظ من خلال الجدول رقم(10) والشكل رقم (11) اللذان يوضحان العمر للمبحوثين أن الفئة الثالثة والتي ينحصر فيها عمر الموظفين بين 35 سنة إلى غاية 40 سنة إحتلت المركز الأول بنسبة (35,7%) من إجمالي المبحوثين، فيما إحتلت الفئة الثانية والتي تمثل أعمار الموظفين بين 30 سنة إلى غاية 35 سنة المركز الثاني بنسبة (21,4%)، بينما جاءت الفئة الرابعة المركز الثالث بنسبة (24,3%) والتي تمثل من هم أعمارهم فوق 40 سنة، أما الفئة الأولى فقد جاءت في المركز الرابع حيث تمثل الموظفين الذين سنهم لا يتعدى 30 سنة بنسبة بلغت(18,6%)، وبشكل عام نلاحظ أن فئة الشباب في مديرية التوزيع الغاز والكهرباء بولاية تبسة هي المسيطرة حيث أغلب الموظفين هم ما دون 40 سنة، مما يعطي قدرة لمنظمة على التحسن والتطور بإستغلال الطاقات الشابة المتواجدة بقوة.

ثالثا: متغير الحالة الإجتماعية

تم تقسيم هذا المتغير إلى ثلاثة خيارات بالنسبة للمبحوثين والجدول الموالي يوضح ذلك

الجدول رقم(11): توزيع أفراد العينة حسب الحالة الإجتماعية الشكل رقم(12): أفراد العينة حسب الحالة الإجتماعية



البيان	التكرار	النسبة (%)
متزوج	53	75,7
أعزب	17	24,3
أخرى	00	00
المجموع	70	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS₁₉ المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج Excel من خلال الجدول رقم(11) والشكل رقم يتبين لنا أن أغلبية المبحوثين هما من فئة المتزوجين، حيث يمثلون نسبة 75.7% من نسبة عينة الدراسة، فيما بلغت نسبة الموظفين الذين هم في حالة عزوبية 24,3%، فيما لم نسجل ولا حالة من الإختيار الثالث وهذا يدل على أن أغلبية الموظفين في حالة إستقرار مما يساعدهم على تقديم أداء عالي والقيام بمهامهم بصورة أفضل.

رابعا: متغير المؤهل العلمي: تم تقسيم هذا المتغير إلى 4 فئات يمكن توضيحها في الجدول الموالي:

الجدول رقم(12): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي الشكل رقم(13): توزيع أفراد العينة حسب

المؤهل العلمي



البيان	التكرارات	النسبة %
مستوى ثانوي	11	15,7
ليسانس	34	48,6
دراسات عليا	11	15,7
أخرى	14	20,00
المجموع	70	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات spss_{v19} المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج Excel

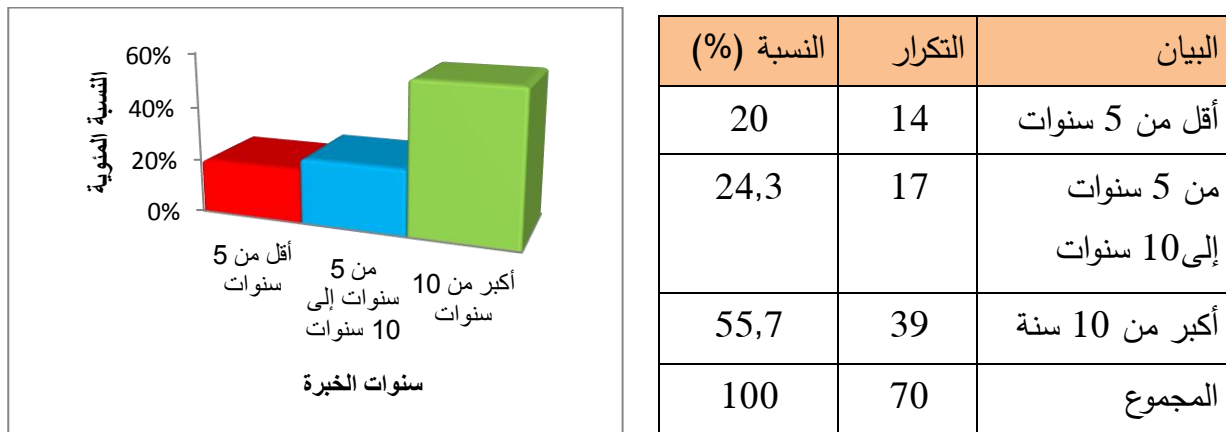
من خلال الجدول السابق نلاحظ أن حوالي نصف العينة هم من الحاصلين على شهادة ليسانس، حيث بلغ عددهم حوالي 34 موظف بنسبة (48,6%)، فيما جاء الموظفين ذات شهادة تكوينية في المركز الثاني من عينة الدراسة بنسبة (20,00%) وبعدهم بلغ 14 موظف، فيما تساوى أصحاب الشهادات العليا والتعليم الثانوي بنسبة (15,7%) وعدد بلغ 11 موظف، ويمكن القول أن مديرية التوزيع الغاز والكهرباء بولاية تبسة تتمتع بموظفين ذات تأهيل علمي مقبول.

خامسا: متغير الخبرة المهنية

من أجل معرفة مستوى الخبرة المهنية لموظفي مديرية التوزيع الغاز والكهرباء بولاية تبسة تم تقسيم هذا المتغير إلى ثلاثة فئات كما يبينها الجدول التالي:

الجدول رقم (13): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية **الشكل رقم (14):** توزيع عينة الدراسة

حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS₁₉ المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج Excel

من خلال البيانات التي تم الحصول عليها والمبوبة في الجدول السابق والممثلة في الشكل أعلاه يمكن أن نلاحظ أن الفئة الثالثة، والتي تمثل الموظفين الذين تجاوزت خبرتهم الـ 10 سنوات من العمل يشكلون الأغلبية من عينة الدراسة بنسبة (55,7%) وبتعداد 39 موظف، فيما جاء الموظفين الذين يتمتعون بخبرة تتراوح بين 5 سنوات إلى غاية 10 سنوات في المركز الثاني من عينة المبحوثين بـ 17 موظف وبنسبة (24,3%)، فيما احتلت الفئة الأولى المركز الثالث والأخير حيث تبين الإحصائيات أن 14 موظف تتراوح خبرتهم بأقل من 5 سنوات وبنسبة (20%)، ويمكننا القول أن مديرية التوزيع الغاز والكهرباء بولاية تبسة يتمتعون بخبرة مهنية كبيرة مما يجعلها قادرة على تحقيق التميز.

المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات متغيرات الدراسة

من أجل تحليل ردود أفعال عينة دراسة سيتم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية والتمثلة في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف، وقد تم الإستعانة في ذلك ببرنامج SPSS_{v19} من أجل الوصول إلى النتائج الضرورية للقيام بالدراسة.

أولاً: تحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات البعد الأول "التدريب"

الجدول رقم(14): المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري و معامل الاختلاف لعبارات البعد الأول "التدريب"

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف (%)	رتبة العبارة	إتجاه الإجابة
التدريب						
01	تمتلك المنظمة برامج تدريبية.	3,98	0,433	10,87	1	موافق
02	يستفيد جميع العاملين من برامج تدريبية.	2,95	0,923	31,28	5	محايد
03	سبق لك وأن استفدت من دورة تدريبية.	3,65	0,739	20,24	3	موافق
04	تساهم البرامج والأنشطة التدريبية من رفع من قدراتك ومهارتك.	3,70	0,748	20,66	2	موافق
05	تصميم الأنشطة التدريبية يتوافق مع مهامك داخل المنظمة.	3,62	0,854	23,59	4	موافق
06	البرامج التدريبية المعتمدة كافية وفعالة.	2,82	0,900	31,91	6	محايد
/	البعد الأول: التدريب	3,45	0,491	14,23	/	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS_{v19} أنظر الملحق رقم رقم (06)

من خلال الجدول رقم(14) تم حساب المتوسط الحسابي للبعد الأول "التدريب" ضمن محور التسويق الداخلي، حيث قدرت قيمته ب(3,45) وتقدير مرتفع نوعا مما يدل على موافقة أغلب المبحوثين على عبارة البعد الأول، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2,82) و(3,98) لمختلف العبارات

وفيما قدر الإنحراف المعياري العام للبعد الأول بشكل عام (0,491)، وتراوحت الإنحرافات المعيارية لعبارات التدريب بين (0,433) و (0,923)، ويمكن تحليل مختلف النتائج هذا البعد كمايلي:

- نلاحظ مما سبق أن المتوسط الحسابي الأعلى كان من نصيب العبارة رقم "01" بمتوسط حسابي بلغ (3,98) وإنحراف معياري قدر بـ(0,433) ومعامل إختلاف كانت قيمته (10,87%) ومن خلال المتوسط الحسابي نلاحظ أن أغلب المبحوثين يتفقون على أن مديرية التوزيع الغاز والكهرباء بمدينة تبسة تملك برامج تدريبية.

- بينما جاءت العبارة رقم "04" في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3,70) وإنحراف معياري قدر بـ(0,748) ومعامل إختلاف كانت قيمته (20.66%) ومن خلال الإحصائيات المتحصل عليها يمكن القول أن هناك إتفاق مرتفع نوعا ما بين المبحوثين على أن البرامج التدريبية المعتمدة تساهم في تحسين وتطوير قدرات الموظفين داخل مديرية توزيع الغاز والكهرباء بمدينة تبسة.

- إحتلت العبارة رقم "03" المركز الثالث في ترتيب العام للبعد الأول حيث جاءت نتائجها على النحو التالي: بمتوسط حسابي قدرت قيمته بـ(3,65) وإنحراف معياري بـ(0,748) فيما كان نتيجة معامل الإختلاف بـ(20,24%)، تدل هذه الأرقام على أن أغلبية المبحوثين سبق لهم وأن إستقادوا من دورة تدريبية.

- وحققت العبارة رقم "05" الترتيب الرابع بمتوسط حسابي بلغ (3,62) وإنحراف معياري قدر بـ(0,854) ومعامل إختلاف كانت قيمته (23,59%)، حيث يسير الإنطباع العام من قبل عينة الدراسة حول محتوى العبارة الخامسة بالقبول، حيث يتفق الأغلبية أن الأنشطة التدريبية التي يتم تنفيذها تتوافق مع حاجيات ومهام الموظفين.

- أعطى المتوسط الحسابي الذي بلغ (2,95) الرتبة الخامسة لصالح العبارة "02" فيما قدر الإنحراف معياري بـ(0,923) وكانت قيمة معامل إختلاف (31,28%)، حيث تدل الأرقام على عدم وجود موافقة كبيرة من قبل المبحوثين على أن كل الموظفين يستفيدون من برامج تدريبية.

- كان المركز الأخير من ترتيب هذا البعد من نصيب العبارة "06" بتقدير أقل من المتوسط حيث يرى أغلب من يشكلون عينة الدراسة أن البرامج التدريبية غير كافية وفعالة، فكان المتوسط الحسابي الخاص بهذه العبارة (2,82) وإنحراف معياري قدر بـ(0,900) ومعامل إختلاف كانت قيمته (31,91%).

ثانيا: تحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات البعد الثاني "التحفيز"

الجدول رقم(15): المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري و معامل الإختلاف لعبارات البعد الثاني "التحفيز"

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الإختلاف (%)	رتبة العبارة	إتجاه الإجابة
التحفيز						
07	للمنظمة نظام تحفيزي لكل العاملين حسب نشاطهم.	3,57	1,02	28,57	2	محايد
08	يعتبر النظام التحفيزي عادل ومرضي في تطبيق الحوافز ومكافأة العاملين.	2,94	0,961	32,94	5	محايد
09	فرصة الترقية متاحة للجميع وبشكل عادل في المنظمة.	2,61	0,856	32,79	6	محايد
10	الراتب الذي تحصل عليه يتناسب مع المجهودات التي تبذلها.	3,25	1,09	33,53	4	محايد
11	تتلقى الثناء عندما تؤدي عملك بشكل جيد.	3,48	1,00	28,73	3	موافق
12	تقوم المنظمة بإعتماد سياسات عقابية في حال التقصير.	4,28	0,704	16,44	1	موافق بشدة
/	البعد الثاني: التحفيز	3,35	0,429	12,80	/	محايد

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS₁₉ أنظر الملحق رقم رقم (06)

يتضح لنا من خلال الجدول رقم(15) أن المتوسط الحسابي العام للبعد الثاني والمتمثل في التحفيز قدرت قيمته ب (3,35)، وتراوحت المتوسطات الحسابية لمختلف العبارات المشكل لهذا البعد بين (2,61) إلى غاية (4,28)، فيما كان الانحراف المعياري الإجمالي بـ(0,429) ومعامل إختلاف عام وصلت قيمته ل(12,80%) مما يدل على ضعف تشتت إجابات الأفراد، وموافقة متوسطة على أغلب عبارات المشكلة للتحفيز .

وعليه جاءت مخرجات هذه النتائج كما يلي:

- بلغ المتوسط الحسابي الأعلى لهذا البعد (4,28) بإنحراف معياري قدر بـ(0,704) فيما كانت قيمة معامل الاختلاف (16,44%)، حيث كان من نصيب العبارة رقم "12"، تدل النتائج على أن مديرية توزيع الغاز والكهرباء تقوم بسياسة التحفيز السلبي من خلال القيام بالإجراءات العقابية ولا تتهاون في تنفيذها، وهذا ما دلت عليه إجابات الأغلبية الساحقة من عينة الدراسة.

- كانت المرتبة الثانية في ترتيب هذا البعد من نصيب العبارة رقم "07"، حيث تحصلت على متوسط حسابي بلغ (3,57) فيما كانت قيمة الإنحراف المعياري تساوي (1,02)، بينما وصلت نتيجة معامل الإنحراف لهذه العبارة إلى (28,57) مما يدل على عدم تشتت إجابات المبحوثين، ومن خلال قيمة المتوسط الحسابي يمكن القول أن هناك نظام تحفيزي واضح داخل المنظمة محل الدراسة وهذا ما بينته آراء الموظفين.

- تحصلت العبارة "11" على المركز الثالث في عبارات التحفيز، بمتوسط حسابي وصلت قيمته (3,48) وإنحراف معياري قدر بـ(1,00) فيما كانت قيمة معامل الاختلاف تقارب (28,37%)، من خلال النتائج نلاحظ أن إجابات الموظفين ضمن عينة الدراسة وافقت على محتوى العبارة بشكل متوسط، والذي تشير إلى تلقي الثناء والمدح وهذا ما يعرف بالتحفيز المعنوي الذي يلقي مستوى جيد في مديرية توزيع الغاز والكهرباء بمدينة تبسة.

- نلاحظ أن العبارة رقم "10" جاءت في ترتيب الرابع من بين عبارات التي شكلت هذا البعد، بمتوسط حسابي وصلت قيمته (3,25)، وإنحراف معياري قدر بـ(1,09) فيما كانت قيمة معامل الاختلاف تقارب (33,53%)، وهذا يدل على تشتت نتائج المستجوبين، ومن خلال النتائج يمكن القول أن هناك رضا نسبي لمختلف الموظفين على حجم الراتب مقارنة مع العمل والمجهودات التي يبذلها الموظف في المنظمة محل الدراسة.

- إحتلت العبارة رقم "08" الترتيب الخامس في ترتيب هذا البعد من محور التسويق الداخلي، حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة تساوي (2,94) فيما قدرت قيمة إنحرافها المعياري (0,961) وبلغت نتيجة الإنحراف المعياري، حيث لاقت هذه العبارة والتي تعيد بأن نظام التحفيز عادل داخل المنظمة محل دراسة درجة موافقة متوسطة نوعا ما ونظام التحفيز المتواجد غير مقنع بدرجة كبيرة بالنسبة للموظفين.

- لا يعتبر نسبة كبيرة من موظفين مديرية توزيع الغاز والكهرباء أن فرصة ترقية متاحة للجميع وهذا ما دلت عليه نتائج المتحصل عليها، حيث كان المتوسط الحسابي يساوي (2,61) أما الإنحراف المعياري

كانت نتيجته (0,865) أما معامل الاختلاف (32,59) فقدرت قيمته وهذا ما جعل العبارة رقم "09" تحتل المركز الأخير لهذا البعد.

ثالثا: تحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات البعد الثالث "الإتصال الداخلي"

الجدول رقم (16): المتوسط الحسابي، الإنحراف المعياري و معامل الاختلاف لعبارات البعد الثالث "الإتصال الداخلي"

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	معامل الاختلاف (%)	رتبة العبارة	إتجاه الإجابة
الإتصال الداخلي						
13	للمنظمة نظام إتصال داخلي واضح وفعال.	4,02	0,449	11,16	1	موافق
14	توزيع المعلومات اللازمة في المنظمة يتم في الوقت المناسب وبالطريقة المناسبة.	3,58	0,751	20,97	3	موافق
15	يتم إستعمال أساليب حديثة ومتطورة في عملية الإتصال.	3,88	0,752	19,38	2	موافق
16	الإتصال في الإتجاهين (من الأعلى إلى الأسفل) و (من الأسفل نحو الأعلى) يتم بمرونة وسهولة.	3,57	0,753	21,09	4	موافق
17	تعمل المنظمة على إعلام العاملين بأي تغييرات قد تطرأ في المستقبل.	3,37	0,919	27,27	5	محايد
18	في حال وجود مشكل يمكنك الإتصال بالجهات المسؤولة بشكل مباشر وبسهولة.	3,32	0,912	27,47	6	محايد
	البعد الثالث: الإتصال الداخلي	3,62	0,475	13,12	/	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS_{v19} أنظر الملحق رقم (06)

من خلال الجدول رقم (16) والخاص ببعد الإتصال الداخلي يتضح لنا ومن خلال المتوسط الحسابي العام لمختلف العبارات أن إتجاهات وأراء أفراد عينة الدراسة يتفقون في أغلبهم أن ممارسات الإتصال الداخلي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز تعتبر ذات مستوى جيد، كما تراوحت المتوسطات

الحسابية لمختلف العبارات بين (3,32) و(4,02) فيما كانت قيمة الانحراف المعياري العام تساوي (0,475) وهذا يدل على عدم تشتت إجابات الأفراد ويمكن تحليل نتائج العبارات على النحو التالي:

- جاءت العبارة رقم "18" في المركز الأول لهذا البعد بتقديرات عالية حيث يتفق نسبة كبير من المبحوثين على أن مديرية توزيع الكهرباء والغاز تتوفر على نظام إتصالي واضحاً ومفهوم في طريقة عمله ويتميز بالفعالية، وهذا ما يمكن إستنتاجه من نتيجة المتوسط الحسابي والذي قدر بـ(4,02)، فيما كانت قيمة الانحراف المعياري ومعامل الإختلاف على التوالي تساوي (0,499) و (11,16) وهذا يعني عدم تشتت إجابات الأفراد.

- يمكن أن نستنتج من خلال إجابات المبحوثين بأن مديرية توزيع الكهرباء والغاز بمدينة تبسة، تستعمل في عمليات الإتصال الداخلي الأساليب ومعدات تقنية حديثة وهذا ما يسهل من تحقيق أهداف الإتصال الداخلي، وهذا ما أثبتته نتائج المتوسط الحسابي والذي بلغت نتائجه (3,88)، فيما جاءت نتيجة الانحراف المعياري (0,752) وكانت نتيجة الانحراف المعياري تساوي (19,82) وهذا ما يدل على تشتت إجابات الأفراد بشكل مرتفع نوع ما.

- تحصلت العبارة رقم "14" على المرتبة الثالثة في ترتيب عبارة البعد الثالث من محور التسويق الداخلي بمتوسط حسابي بلغ (3,58)، وهذا ما يعني أن هناك رضا قريب من المرتفع على ملاءمة توزيع المعلومات سواء من ناحية الوقت أو من ناحية الطريقة، فيما كان هناك تشتت نسبي مرتفع لإجابات الأفراد وهذا ما تبينه قيمة الانحراف المعياري التي قاربت (0,751)، فيما كانت قيمة معامل الإختلاف تساوي (20,97).

- بمتوسط حسابي بلغ (3,57) نالت العبارة رقم "16" المركز الرابع وبتقدير قريب من المرتفع، حيث ترى نسبة معتبرة من الموظفين أن الإتصال بين المسؤولين والموظفين يتم بطريقة مرنة وسهلة، سواء من الأعلى إلى الأسفل أو العكس، فيما كانت قيمة الانحراف المعياري (0,753) ونتيجة معامل الإختلاف تساوي (21,09)، وهذا يعني أن هناك تشتت ملاحظ في إجابات الأفراد.

- تحصلت العبارة رقم "17" على الرتبة الخامسة في هذا البعد بمتوسط حسابي قدر بـ(3,27) وإنحراف معياري وصلت قيمته إلى (0,919) ومعامل إختلاف بنسبة (27,27) كل هذه النتائج دلت على هناك إتفاق متوسط حول محتوى العبارة والذي يشير إلى أن مديرية توزيع الكهرباء والغاز لا تعلم موظفيها بشكل قوي بالتغيرات التي ستحدث في مكان العمل.

- كانت المرتبة الأخيرة في ترتيب هذا البعد من نصيب العبارة رقم "18" حيث ترى متوسط أفراد عينة الدراسة أن الإتصال بالجهات المسؤولة لا يكون بشكل سلسل في المطلق، وهذا ما بينته إحصائيات

المتحصل عليها، فكان المتوسط الحسابي يساوي (3,32)، أما الانحراف المعياري بلغ (0,912) ونسبة للمعامل الإختلاف قدر بـ(27,47).

رابعا: تحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات البعد الرابع "التمكين"

الجدول رقم (17): المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري ومعامل الإختلاف لعبارات البعد الرابع "التمكين"

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الإختلاف (%)	رتبة العبارة	إتجاه الإجابة
التمكين						
19	تترك لك المنظمة حرية التصرف في أداء مهامك	3,22	1,009	31,33	4	محايد
20	لديك صلاحيات إتخاذ القرار دون الرجوع إلى رئيسك في العمل في حال ما تطلب الأمر ذلك.	3,30	0,953	28,87	3	محايد
21	تساهم في طرح الآراء والمشاركة في حل المشاكل التي تواجه المنظمة.	3,42	0,941	27,51	2	موافق
22	تقوم بعملك ومهامك دون وجود رقابة مستمرة من رئيسك.	3,65	0,882	24,16	1	موافق
23	تعمل المنظمة بأسلوب اللامركزية في إتخاذ القرار.	3,12	1,006	32,22	5	محايد
/	البعد الرابع: التمكين	3,34	0,502	15,03	/	محايد

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS_{v19} أنظر الملحق رقم (06)

من خلال النتائج المتحصل عليها يتضح لنا أن هناك رضا متوسط في مديرية توزيع الكهرباء والغاز حول سياسات التمكين، وهذا ما بينه المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (3,34) فيما كان هناك

تشنت نسبي لإجابات الأفراد، وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (3,12) و(3,65) لمختلف العبارات ويمكن توضيح مختلف النتائج على النحو التالي:

- تحصلت العبارة "22" على الترتيب الأول في بعد التمكين بمتوسط حسابي قدر بـ(3,65)، وإنحراف معياري وصل إلى (0,888) فيما كانت نتيجة معامل الاختلاف تساوي (24,16)، حيث يمكننا القول أن أغلب الموظفين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز يقومون بمهامهم بدون رقابة مستمرة من طرف رئيسهم المباشر في العمل وهذا قد يدل على أن هناك ثقة من المشرفين على المرؤوسين، فيما كان هناك تشنت معتبر لإجابات الأفراد حول هذه العبارة.

- أعطى المتوسط الحسابي المقدر بـ(3,22) الرتبة الثانية للعبارة رقم "21" وبتقدير فوق المتوسط أجاب أغلب أفراد عينة الدراسة حيث يرون أنهم يساهمون في طرح أفكار وحلول التي توجه المنظمة، فيما كان هناك تشنت معتبر لإجابات الأفراد.

- نالت العبارة "20" المركز الثالث بتقدير متوسط في أغلب تفاعلات الباحثين، حيث أن إتخاذ القرارات دون الرجوع إلى الرئيس المباشر في العمل لا يتم بشكل مرتفع وهذا ما يبين أن المنظمة تعاني نوعا ما من البيروقراطية السلبية، وهذا ما وضحته نتائج المتحصل عليها، حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي (3,30) فيما كان هناك تشنت نوعي في إجابات الأفراد حيث كانت قيمة الإنحراف المعياري تساوي (0,953) ومعامل الإنحراف وصلت نتيجته (28,87).

- جاءت العبارة رقم "19" في المركز الرابع من بين العبارات المشكلة لهذا البعد، حيث كان تقديرها متوسط على العموم وهذا ما أتفق عليها أغلب أفراد العينة فمتوسط الحسابي الخاص بهذه العبارة قدر بـ(3,22)، فيما كان تشنت إجابات الأفراد واضحا وهذا ما أثبتته نتائج الأنحراف المعياري الموضحة في الجدول السابق.

- إحتلت العبارة "23" الترتيب الأخير في هذا البعد حيث كان متوسطها الحسابي يساوي(3,12)، وقدر إنحرافها معياري بـ(1,006) فيما جاءت نتيجة معامل الاختلاف تساوي (32,22)، حيث تدل النتائج على أن العبارة رقم "23" كان تقديرها متوسط، وأن المنظمة تتخذ المركزية كأسلوب عمل في إتخاذ قراراتها.

خامسا: تحليل نتائج محور التسويق الداخلي

الجدول رقم (18): المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري و معامل الإختلاف للمحور الأول "التسويق الداخلي"

البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الإختلاف (%)	الترتيب	التوجه العام
البعد الأول: التدريب	3,45	0,491	14,23	2	موافق
البعد الثاني: التحفيز	3,35	0,429	12,80	3	محايد
البعد الثالث: الإتصال الداخلي	3,62	0,475	13,12	1	موافق
البعد الرابع: التمكين	3,34	0,502	15,03	4	محايد
المحور الأول التسويق الداخلي	3,44	0,327	9,50	/	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS_{v19} أنظر الملحق رقم(06)

من خلال البيانات المبوية في الجدول رقم(18) نلاحظ أن التسويق الداخلي بشكل عام يحظى بقبول فوق المتوسط داخل مديرية توزيع الكهرباء والغاز، فحسب عينة الدراسة لم تبلغ ممارسات التسويق الداخلي رضا كبير وإستجابة لطموحات وحاجات الموظفين فرغم الرضا النسبي هناك أيضا عدم إقتناع تام مما يدل على إنقسام في آراء عينة الدراسة، حيث كان المتوسط الحسابي العام لهذا المحور يقدر بـ(3,44)، وكانت متوسطات الأبعاد تتراوح بين (3,62) و(3,34) حيث جاء الإتصال الداخلي في المركز الأول بين أبعاد هذا المحور بتقدير قريب من المرتفع، وحلت بعده ممارسات التدريب بتقدير فوق المتوسط فيما جاء بعد التحفيز في المركز الثالث بتقدير متوسط، وبمتوسط حسابي يساوي (3,35) وبنتيجة قريبة جاء التمكين في ترتيب الأخير لهذا المحور بمتوسط حسابي يساوي (3,34)، وعليه يمكن القول أن هناك هامش لتحسين ممارسات التسويق الداخلي داخل المنظمة.

سادسا: تحليل عبارات محور الرضا الوظيفي

الجدول رقم (19): المتوسط الحسابي، الإنحراف المعياري و معامل الإختلاف للمحور الثاني "الرضا الوظيفي"

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	معامل الإختلاف (%)	رتبة العبارة	إتجاه الإجابة
24	هناك شعور بالرضا في المنصب الذي تشغله.	3,52	0,811	23,04	10	موافق
25	ظروف العمل تناسبك وتشجعك لتقديم الأفضل.	3,54	0,845	23,87	9	موافق
26	وظيفتك تمنحك تقديرا واحتراما من قبل الآخرين.	3,98	0,524	13,16	2	موافق
27	توفر لك المنظمة مختلف التأمينات المالية والصحية المناسبة.	3,80	0,714	18,78	7	موافق
28	علاقتك بزملائك في العمل يسودها الإحترام.	4,14	0,490	11,83	1	موافق
29	تشعر بإستقرار وأمان وظيفي كبير.	3,78	0,720	19,04	8	موافق
30	علاقتك مع المشرفين والرؤوساء مميزة و التعامل معهم يتم بإحترام من الجانبين.	3,81	0,766	20,10	6	موافق
31	أفراد عائلتك فخورين بإنتمائك لمنظمة التي تعمل فيها.	3,88	0,649	16,72	3	موافق
32	لديك شعور عاطفي إتجاه المنظمة، وزملائك في العمل.	3,82	0,798	20,89	4	موافق
33	لديك الرغبة في إستمرار حياتك المهنية بالمنظمة.	3,82	0,760	19,89	4	موافق
/	الرضا الوظيفي	3,81	0,377	9,89	/	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS_{v19} أنظر الملحق رقم (07)

يمكن من خلال الجدول السابق إعطاء قراءة أولية بأن مستوى الرضا الوظيفي ذو درجة جيدة لدى الموظفين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز، وهذا ما تثبته نتائج المتوسط الحسابي العام لمحور الرضا الوظيفي والذي قدر ب(3,81) وهو رقم ذو تقدير مرتفع حسب التقسيم المعتمد لهذه الدراسة، ونسجل من الجدول أن المتوسطات الحسابية لمختلف العبارات المشكلة لهذا المحور تراوحت بين (3,52) و (4,14)، فيما كانت قيم الإنحرافية منخفضة في أغلبها وهذا ما يدل على عدم تباين كبير في إجابات الأفراد.

ويمكن تحليل نتائج هذا المحور بشكل أعمق على النحو التالي:

- يتفق أغلب المبحوثين بأن العلاقة بين الزملاء داخل مقر العمل تقوم على الإحترام المتبادل، وهذا ما يساعد الموظفين على العمل بشكل أفضل وتحقيق التعاون فيما بينهم، حيث كان المتوسط الحسابي للعبارة التي ترجمت هذا الإستنتاج يساوي (4,14) وهو رقم ذو دلالة مرتفعة أعطي المرتبة الأولى لهذه العبارة في الترتيب العام لهذا المحور، فيما كانت قيمة الإنحراف المعياري تساوي (0,490) فيما جاءت قيمة معامل الإختلاف مقارنة ل(11,83) وهذا ما يعني عدم تشتت إجابات الأفراد.

- حلت العبارة رقم "26" في الترتيب الثاني لهذا المحور بمتوسط حسابي قدر ب(3,98) وهو تقدير مرتفع مما يعني موافقة أغلب عينة الدراسة على مضمون العبارة والمتمثل في الإحترام التي تمنحه الوظيفة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز من قبل الآخرين وهذا يعود إلى السمعة التي تحظى بها المنظمة في بيئة الأعمال الوطنية، فيما كان هناك عدم تشتت في إجابات الأفراد وهذا ما أثبتته نتيجة الإنحراف المعياري والتي كانت قريبة من الصفر وحددت ب(0,524).

- أعطي المتوسط الحسابي والذي قدر ب(3,88) المرتبة الثالثة للعبارة "31" حيث كان هناك موافقة مرتفعة من قبل الموظفين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بمدينة تبسة على محتوى العبارة ولذي يشير إلى إفتخار عائلات الموظفين بإنتمائهم والعمل في المنظمة، وهذا ما يساعدهم على تحقيق الرضا الوظيفي، فيما لم يكن هناك تشتت كبير في إجابات الأفراد حسب نتيجة الإنحراف المعياري

- تساوت العبارة رقم "32" والعبارة رقم "33" في الترتيب حيث حصل كل منهما على متوسط حسابي ذو دلالة مرتفعة وبنتيجة وصلت إلى (3,82) حيث تدل العبارة رقم "32" على أن الموظفين لديهم شعور عاطفي إتجاه المنظمة وهذا ما يساعد في تحقيق الولاء التنظيمي وتحقيق ميزة كبيرة في العمل، فيما تمني أغلب الموظفين إستمرار حياتهم المهنية بالمنظمة وهذا ما يشير إلى وجود رضا وظيفي وإرتياح كبير بالعمل داخل المنظمة وهذا ما تضمنته العبارة رقم "33".

- جاءت العبارة رقم "30" في الرتبة السادسة من بين العبارات المشكلة لهذا المحور، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3,81) مما يعني موافقة مرتفعة نوعا ما على محتوى العبارة والذي يشير إلى وجود علاقة طيبة بين المشرفين والمرؤوسين وهذا ما يساعد في تقليل من المشاكل والصراعات التنظيمية السلبية، فيما لم يكن هناك تشتت كبير في إجابات الأفراد حسب نتيجة الانحراف المعياري والتي قدرت بـ(0,766) فيما وصلت قيمة معامل الاختلاف إلى (20,10).

- تمركزت العبارة رقم "27" في المركز السابع حيث كان المتوسط الحسابي والذي قدرت قيمته بـ(3,80) وهو ذات دلالة إحصائية مرتفعة حسب المقياس المعتمد في تحليل، وهذا ما يعني أن المنظمة توفر مختلف التأمينات الضرورية لصالح موظفيها مما يساعدهم في تأدية مهامهم بشكل مرتفع، فيما لم يكن هناك تشتت مرتفع في إجابات الأفراد حسب ما عبرت عنه قيمة الانحراف المعياري والتي ساوت (18,78).

- كانت الرتبة الثامنة من نصيب العبارة رقم "29" بمتوسط حسابي يساوي (3,79) وهو ما يعني أن هناك إتفاق واضح في إجابات الأفراد وتقبلهم لمحتوى العبارة والذي يشير إلى بوجود إستقرار وأمان وظيفي معتبر لمختلف الموظفين، فيما كان هناك تشتت معتبر في إجابات الأفراد حسب نتيجة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والتي قدرت قيمتهم على التوالي بـ(0,720) (19,04).

- وبتقدير فوق المتوسط وقريب من الجيد تحصلت العبارة رقم "25" والتي تتمحور على رضا الموظفين حول ظروف العمل داخل مقر العمل، حيث كان هناك تفاوت في الإجابات وعدم رضا مطلق حول هذه العبارة، مما جعلها تنال المركز التاسع في ترتيب العام لهذا المحور بمتوسط حسابي قدر بـ(3,54) وانحراف المعياري (0,845) و معامل إختلاف قدر بـ(23,87) وهذا ما يؤشر على وجود إختلافات معتبرة في تفاعلات الأفراد.

- نالت العبارة رقم "24" الرتبة الأخيرة بين مختلف العبارات المشكلة لمحور الرضا الوظيفي، حيث كان متوسطها الحسابي ذو تقدير متوسط وبقيمة قدرت بـ(3,52)، حيث لا يعبر أغلبية الموظفين على رضاهم في المنصب الذي يشغلونه حاليا وهذا ما قد يدل على الطموح والرغبة في التحسن في سلم الوظيفي بالنسبة للموظفين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز، فيما قاربت نسبة الانحراف المعياري الواحد وهذا ما يدل على أن هناك تشتت ملاحظ في إجابات الأفراد.

المطلب الثالث: إختبار الفرضيات

من أجل الوصول إلى العلاقة بين متغيرات الدراسة سيتم في هذا المطلب تأكد من مستوى التوزيع الطبيعي للعينة الدراسة بإعتماد إختبار "كولمجروف- سيمرنوف"، كما سيتم إختبار فرضيات الدراسة

والتأكد من تأثير التسويق الداخلي بمختلف أبعاده والمتمثلة في التدريب والتحفيز والإتصال الداخلي والتمكين على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز -تبسة-، حيث تم الإستناد إلى مستوى دلالة معنوية يقدر بـ(0.05) وهو أقصى إحتمال يمكن تحمله من الخطأ للفرضيات.

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار "كولمجروف- سيمرنوف" "Kolmogorov - Smirnov")
يمثل الجدول التالي نتائج التوزيع الطبيعي:

الجدول رقم(20): نتائج إختبار نتائج التوزيع الطبيعي

البيان	قيمة الاختبار Z	مستوى المعنوية sig
نتيجة توزيع الطبيعي للإستبيان	0,907	0,383

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS_{V19} انظر الملحق رقم (08)

تم إجراء اختبار "كولمجروف- سيمرنوف" "Kolmogorov - Smirnov" للتحقق من مدى إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي. وهذا الاختبار ضروري للفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، ويتم هذا بعد توزيع كل الاستمارات وجمعها من عينة الدراسة، ويوضح الجدول السابق نتائج الاختبار، حيث أن قيمة مستوى الدلالة للإستبيان أكبر من 5% ($sig > 0,05$) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

ثانياً: اختبار الفرضيات

و لإختبار الفرضيات تم الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط ($Y = \alpha + \beta X$) الذي يسمح بدراسة إمكانية وجود علاقة تأثير بين المتغيرات، كما اعتمدنا على معامل الارتباط بيرسون لمعرفة طبيعة العلاقة طردية أو عكسية، ومعامل التحديد (R^2) لمعرفة نسبة التغير في المتغير التابع بسبب المتغير المستقل، وتم الاستناد إلى مستوى الدلالة (5%) عند تحليل الدراسة أي بمستوى ثقة (95%).
الفرضية الرئيسية:

لا يوجد تأثير للممارسات التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي بمديرية التوزيع الكهرباء والغاز بمدينة تبسة.

ومن أجل الإجابة على هذه الفرضية تم تقسيم الفرضية الرئيسية إلى أربعة فرضيات فرعية وهي:

الفرضيات الفرعية:

- الفرضية الفرعية الأولى: ليس هناك علاقة تأثير بين التدريب ومستوى الرضا الوظيفي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز - سونلغاز - تبسة.

- الفرضية الفرعية الثانية: ليس هناك علاقة تأثير بين التحفيز ومستوى الرضا الوظيفي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز - سونلغاز - تبسة.
- الفرضية الفرعية الثالثة: ليس هناك علاقة تأثير بين الإتصال الداخلي ومستوى الرضا الوظيفي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز - سونلغاز - تبسة .
- الفرضية الفرعية الرابعة: ليس هناك علاقة تأثير بين التمكين ومستوى الرضا الوظيفي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز - سونلغاز - تبسة.

حيث تم الإعتماد على برنامج SPSS_{V19} من أجل الحصول على نتائج إختبار الفرضيات والجدول الموالي يوضح تلك النتائج

الجدول رقم(21): نتائج إختبار الفرضيات الفرعية الأربعة

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الانحدار β	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة BETA	القيمة المحسوبة T	مستوى الدلالة Sig
التدريب	الرضا الوظيفي	3,522	0,110	0,12	0,110	10,882	0,00
		3,457	0,121	0,15	0,121	9,663	0,00
		3,221	0,206	0,43	0,206	9,353	0,00
		3,551	0,105	0,011	0,105	11,577	0,00

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS_{V19} أنظر الملحق رقم (09، 10، 11، 12)

- تحليل الفرضية الفرعية الأولى: نلاحظ وجود علاقة تأثير موجبة، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (3,522) وبلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين (0,110) وهذا عند مستوى دلالة $(\alpha=0,05)$ مما يدل على أن التدريب يحظى بإهتمام جيد من طرف القائمين على المنظمة، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثل في "معامل التحديد R^2 " (0,12)، وهذا يعني أن نسبة (12%) من التأثيرات في مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين بمديرية التوزيع الكهرباء والغاز بمدينة تبسة تعود للأنشطة التدريب والباقي أي نسبة (88%) تعود إلى متغيرات أو عوامل أخرى، وقد أظهر اختبار "T" بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية كما أن مستوى الدلالة (Sig=0,00) أقل من مستوى المعنوية والمقدر بـ(0,05) وبهذه النتائج ترفض الفرضية المطروحة و تقبل الفرضية البديلة والتي تفيد

بأن: "هناك علاقة تأثير بين التدريب ومستوى الرضا الوظيفي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز - سونلغاز - تبسة".

- تحليل الفرضية الفرعية الثانية: من خلال المعطيات في الجدول السابق نلاحظ وجود علاقة تأثير موجبة، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (3,457) وبلغت قيمة معامل الارتباط بين التحفيز والرضا الوظيفي (0,121) وهذا عند مستوى دلالة ($\alpha=0,05$)، مما يدل على أن التحفيز يعتبر عاملا مهما في تحقيق الرضا الوظيفي، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثل في "معامل التحديد R^2 " (0,15)، وهذا يعني أن نسبة (15%) من التأثيرات في مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين بمديرية التوزيع الكهرباء والغاز بمدينة تبسة تعود للنظام التحفيزي، والباقي أي نسبة (85%) تعود إلى متغيرات أو عوامل أخرى، وقد أظهر اختبار "T" بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية كما أن مستوى الدلالة (Sig=0,00) أقل من مستوى المعنوية والمقدر بـ (0,05) وبهذه النتائج ترفض الفرضية المطروحة و تقبل الفرضية البديلة والتي تفيد بأن : "هناك علاقة تأثير بين التحفيز ومستوى الرضا الوظيفي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز - سونلغاز - تبسة".

- تحليل الفرضية الفرعية الثالثة: يتبين لنا أن هناك علاقة تأثير موجبة فمن خلال قيمة معامل الانحدار والذي بلغت نتيجته (3,221) وبلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين (الإتصال الداخلي والرضا الوظيفي) (0,110) وهذا عند مستوى دلالة ($\alpha=0,05$)، مما يدل على أن الإتصال الداخلي أداة مهمة في تحقيق الرضا الوظيفي، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثل في "معامل التحديد R^2 " (0,43)، وهذا يعني أن نسبة (43%) من التأثيرات في مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين بمديرية التوزيع الكهرباء والغاز بمدينة تبسة تعود للأنشطة التدريب والباقي أي نسبة (88%) تعود إلى متغيرات أو عوامل أخرى، وقد أظهر اختبار "T" بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية كما أن مستوى الدلالة (Sig=0,00) أقل من مستوى المعنوية والمقدر بـ (0,05) وبهذه النتائج ترفض الفرضية المطروحة و تقبل الفرضية البديلة والتي تفيد بأن : "هناك علاقة تأثير بين التدريب ومستوى الرضا الوظيفي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز - سونلغاز - تبسة".

- تحليل الفرضية الفرعية الرابعة: تشير النتائج الخاصة بإختبار الفرضية الرابعة إلى وجود علاقة تأثير موجبة، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (3,551)، فيما بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين (0,105) وهذا عند مستوى دلالة ($\alpha=0,05$)، مما يدل على أن هناك إرتباط بين التمكين وتحقيق الرضا الوظيفي، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثل في "معامل التحديد R^2 " (0,11)، وهذا يعني أن نسبة (11%) من التأثيرات في مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين بمديرية التوزيع الكهرباء والغاز بمدينة تبسة تعود للسياسات التمكين والباقي أي نسبة (89%) تعود إلى

عناصر أو عوامل أخرى، وقد أظهر اختبار "T" بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية كما أن مستوى الدلالة (Sig=0,00) أقل من مستوى المعنوية والمقدر بـ(0,05) وبهذه النتائج ترفض الفرضية المطروحة و تقبل الفرضية البديلة والتي تفيد بأن : "هناك علاقة تأثير بين التمكين ومستوى الرضا الوظيفي" .

بعد إختبار الفرضيات الفرعية وتأكد من وجود علاقة بين مختلف أبعاد التسويق الداخلي والرضا الوظيفي للعاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بمدينة تبسة، لتأتي مرحلة إختبار الفرضية الرئيسية بين متغيرات الدراسة بشكل عام والجدول الموالي يوضح أن النتائج المتحصل عليها لإختبار الفرضية الرئيسية.

الجدول رقم(22): نتائج إختبار الفرضية الرئيسية

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الانحدار β	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة BETA	القيمة المحسوبة T	مستوى الدلالة Sig
التسويق الداخلي	الرضا الوظيفي	3,036	0.196	0,38	0,196	6,401	0,00

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS_{v19} أنظر الملحق رقم (13)

- تحليل الفرضية الرئيسية: كانت النتائج الخاصة بإختبار الفرضية الرئيسية تشير إلى وجود علاقة تأثير موجبة، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (3,036) فيما بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين المستقل والمتمثل في التسويق الداخلي والتابع في الرضا الوظيفي (0,196) وهذا عند مستوى دلالة $(\alpha=0,05)$ ، مما يدل على أن هناك إرتباط بين متغيرات الدراسة ، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثل في "معامل التحديد R^2 " (0,38)، وهذا يعني أن نسبة (38%) من التأثيرات في مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين بمديرية التوزيع الكهرباء والغاز بمدينة تبسة تعود للممارسات التسويق الداخلي والباقي أي نسبة (62%) تعود إلى عناصر و ممارسات أخرى، وقد أظهر اختبار "T" بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية حيث قدرت قيمته بـ(6,401) كما أن مستوى الدلالة (Sig=0,00) أقل من مستوى المعنوية والمقدر بـ(0,05) وبهذه النتائج ترفض الفرضية الرئيسية المطروحة و تقبل الفرضية البديلة والتي تفيد بأن :

هناك تأثير للممارسات التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي بمديرية التوزيع الكهرباء والغاز بمدينة تبسة

خلاصة

تم التطرق في هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية والتي تم القيام بها على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بمدينة تبسة، بهدف التعرف على واقع ممارسات التسويق الداخلي وتأثيرها على الرضا الوظيفي.

ومن أجل الحصول على نتائج تم الإعتماد على مجموعة من الأساليب إنطلاقاً من توزيع الإستمارات على عمال مديرية الكهرباء والغاز، ومن ثم تم جمعها وتحليلها بإستعمال الأساليب الإحصائية المناسبة.

ومن خلال نتائج الدراسة يتضح لنا أن ممارسات التسويق الداخلي والمتمثلة في التدريب والتحفيز والإتصال الداخلي والتمكين تلقى رواجاً مقبولاً في مديرية توزيع الكهرباء والغاز، ولها تأثير في تحقيق الرضا الوظيفي، والذي بدوره يعتبر في مستوى جيد بالنسبة للعاملين الذين ينتمون لمؤسسة سونلغاز، كل هذا يساعد وسيساعد منظمة سونلغاز على تطوير من مستوى أدائها.

الخاتمة العامة

إن من التحديات الكبرى التي تواجه المنظمات اليوم هي كيفية التأثير في مواردها البشرية وجعلها أكثر قوة ومهارة، ومن أجل ذلك تقوم بمجموعة من العمليات التي تساعد على تحقيق أهدافها ولعل من أبرز هذه العمليات عملية التسويق الداخلي.

حيث يعتبر التسويق الداخلي جميع الإجراءات التي ينبغي على المنظمات القيام بها من أجل تطوير وتدريب وتحفيز وتمكين عاملها، ومن أجل تحسين جودة الخدمات المقدمة لعملائها، فالتسويق الداخلي يعتبر من أهم السياسات التي تعزز من إنتاجية وأداء العاملين وتحسين مستوى رضاهم الوظيفي.

لقد صرح "كوتلر" بأن التسويق الداخلي هو عملية مهمة تساهم بتوظيف وتدريب وتحفيز الموظفين بشكل ناجح من أجل تحسين خدمة العملاء، وأضاف "كوتلر" أنه من الغير المنطقي توقع الحصول على خدمات مثالية من المنظمات التي لا يكون موظفيها على إستعداد لتقديم مثل هذه الخدمات، " فالتسويق الداخلي هو الطريق لإنجاح ذلك"، "Internal Marketing is the way to accomplish that"

فالمنظمات قبل أن تتوجه نحو السوق الخارجي عليه أولاً بالعمل على دراسة سوقها الداخلي والعمل على تحقيق متطلباته، فالنجاح في السوق الخارجي لا يمكن أن يكون دون المرور بتطوير السوق الداخلي وتحقيق أعلى درجات الرضا الوظيفي للعاملين.

الرضا الوظيفي الذي يعتبر بدوره أحد أهم المحددات والعوامل التي تؤثر على نجاح المنظمات بسبب إرتباطه المباشر بالموارد البشري، فالمنظمات تسعى للإستفادة القصوى من مواردها البشرية والمحافظة عليها عبر محاولة تلبية حاجياتهم المختلفة المادية والمعنوية والتي تؤدي بدورها للتحقيق الرضا الوظيفي.

ولقد تبين من خلال هذه الدراسة أن التسويق الداخلي يلعب دوراً بارزاً في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، فالمنظمات اليوم أصبحت تولي أهمية كبيرة لمختلف برامج التسويق الداخلي من خلال زيادة الإستثمار فيها لما لها من تأثير كبير على مستوى المهني والشخصي للعاملين.

1- نتائج الدراسة

يمكن توضيح نتائج الدراسة كما يلي:

أ- النتائج النظرية: وتتمثل في مايلي:

- التسويق الداخلي هو مجموعة من الممارسات التي تقوم بها المنظمات من أجل تطوير وتحسين مستوى العاملين؛
- التسويق الداخلي يقوم على مجموعة من الأدوات والتمثلة في التدريب التحفيز والإتصال الداخلي والتمكين وغيرها من الأدوات الأخرى التي تتعلق بالموارد البشرية؛
- التسويق الداخلي ينظر للبيئة الداخلية للمؤسسة على أنها عبارة على السوق يجب ان يتم دراسته وتحديد متطلباته والعمل على تلبياتها، كما ينظر التسويق الداخلي للعاملين على أنهم عبارة على عملاء داخليين يحتاجون للمجموعة من المنتجات؛
- التسويق الداخلي يحقق ميزة تنافسية للمنظمات التي تطبق بشكل مثالي؛
- الرضا الوظيفي عبارة على مجموعة من سلوكيات والأحاسيس التي تلازم الفرد نتيجة للظروف التي تحيط بعمله؛
- يرتبط أداء الفرد بشكل خاص وأداء المنظمة بشكل عام بمستوى الرضا الوظيفي، فكلما كان مستوى الرضا الوظيفي مرتفع كلما إنعكس ذلك على الأداء بشكل إيجابي؛
- الرضا الوظيفي من أبرز التحديات التي تواجه المنظمات اليوم، خاصة انه يتعلق بأهم موارد المنظمات اليوم ألا وهو المورد البشري؛
- يعتبر التسويق الداخلي واحد من أهم العوامل التي تؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين من خلال عمله على تحديد حاجياتهم ومن ثم محاولة تلبيتها عبر مختلف البرامج الضرورية لذلك.

ب- النتائج التطبيقية: وتتمثل أبرز نتائج التطبيقية في النقاط التالية:

- يعتبر الرجال الفئة المسيطرة على مناصب الشغل بمديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بمدينة تبسة؛
- مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بمدينة تبسة تحوز على عاملين أغلبهم من فئة الشباب؛
- أغلب العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بمدينة تبسة هم من فئة المتزوجين؛
- تمتلك مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بمدينة تبسة طاقم عمل من أصحاب التكوين والتأهيل العلمي المرتفع؛

- يعتبر مستوى الخبرة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بمدينة تبسة، مرتفع حيث يملك أغلب الموظفين خبرة تفوق الخمسة سنوات وهو معدل جيد؛
- يوجد علاقة بين أبعاد التسويق الداخلي والمتمثلة في التدريب، التحفيز والإتصال الداخلي والتمكين ومستوى الرضا الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بمدينة تبسة
- لتسويق الداخلي تأثير معتبر في الرفع من مستويات الرضا الوظيفي لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بمدينة تبسة.

2-الإقتراحات

- من خلال ما توصلت إليه الدراسة من نتائج يمكن تقديم بعض الإقتراحات على النحو التالي:
- يجب على منظمة سونلغاز بمدينة تبسة الإهتمام بالتدريب الشامل في مختلف المستويات الإدارية من أجل تنمية المهارات والقدرات اللازمة لمواكبة كل التغييرات التي تحدث في بيئة الأعمال؛
 - يجب على منظمة سونلغاز بمدينة تبسة بذل المزيد من الجهود إتجاه حاجات العاملين المادية والمعنوية وكسب رضاهم لضمان إستمرارهم بالعمل وإبعادهم عن التفكير في الإنتقال لمنظمات أخرى والرفع من مستويات الرضا الوظيفي لدى العاملين؛
 - ضرورة الاهتمام بالاتصالات الداخلية و ذلك من خلال فتح قنوات جديدة و تحسين القنوات الموجودة حاليا و العمل على إزالة ما يعيق تدفق المعلومات و الاتصالات بين جميع المستويات الإدارية و في جميع الاتجاهات؛
 - يجب على منظمة سونلغاز بمدينة تبسة محاولة توسيع نطاق التمكين وتفويض الصلاحيات العاملين داخل المنظمة، وذلك لتشجيعهم على المشاركة في إتخاذ القرارات وإبداء آرائهم فيما يتعلق بوظائفهم؛
 - دعم فرص الإبداع والإبتكار خصوصا في ما يتعلق بالأعمال والخدمات ذات الصلة بالزبائن وذلك من خلال تطوير ممارسات التسويق الداخلي؛
 - محاولة تطوير مناخ العمل الداخلي من أجل تحقيق رضا وظيفي كبير للعاملين عبر الإستثمار في برامج ترفيهية وإجتماعية للعاملين.
 - يلعب التسويق الداخلي دورا بالغا الأهمية في تأثير على أداء العاملين وذلك بما يستعين به من جملة من الأدوات والسياسات مثل التدريب والتحفيز والإتصال والتمكين وغيرها، لهذا يجب على منظمات الأعمال محاولة الإستثمار بشكل أكبر في التسويق الداخلي لما له من تأثير على مختلف جوانب المنظمة.

- نظر للأهمية الرضا الوظيفي وما يتوقع منه من سلوكيات تسمح في تحسين وتطوير مستوى الأداء العاملين، فإن على منظمات الأعمال اليوم توجيه الإهتمام نحو رضا العامل من خلال تحفيزه ماديا ومعنويا.

3- أفاق الدراسة

- يمكن تقديم بعض المواضيع المستقبلية التي يمكن معالجتها من خلال متغيرات الدراسة وذلك على النحو التالي:
- أثر التسويق الداخلي على الإبداع الوظيفي؛
 - دور التسويق الداخلي في تخفيض الصراع داخل المنظمات؛
 - التسويق الداخلي وتأثيره في تحقيق الولاء التنظيمي؛
 - أثر تطبيق معايير الجودة الشاملة على الرضا الوظيفي؛
 - سلوكيات القيادة وأثرها على الرضا الوظيفي.

المبليو جرافيا

قائمة البليوغرافيا

أولاً: الكتب

- 1- إبراهيم أبو عقيل، مبادئ في الإحصاء، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2012.
- 2- إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2001.
- 3- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الدار الجامعية، القاهرة، الطبعة الأولى، 1989.
- 4- أيمن أحمد راشد، محمد أحمد أبو زيد، مبادئ الإحصاء وتطبيقاتها باستخدام برنامج SPSS، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، بدون سنة النشر.
- 5- بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
- 6- بلال خلف السكارنة، الحقائب التدريبية، دار المسيرة، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
- 7- جيرالد جرسبرج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني، دار المريح للنشر، المملكة العربية السعودية، الطبعة السابعة، 2004.
- 8- حسن ابراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسة، دار النهضة العربية، لبنان، الطبعة الأولى، 2005.
- 9- حسين موسى قاسم البناء، نعمة عباس الخفاجي، إستراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، الأيام للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2015.
- 10- حسين ياسين طعمة، إيمان حسين حنوش، طرق الإحصاء الوصفي، دار صفاء للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
- 11- حميد الطائي، بشير العلاق، تسويق الخدمات: مدخل إستراتيجي ووظيفي وتطبيقي، دار اليازوري للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
- 12- خضير كاظم حمود، منظمة المعرفة، الصفاء للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
- 13- خليل الجميلي، الاتصال و وسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي الحديث، الأردن، الطبعة الأولى، 1997.
- 14- ربحي مصطفى عليان وآخرون، وسائل الإتصال وتكنولوجيا التعليم، دار الصفاء للنشر، الأردن، الطبعة الثانية، 2003.
- 15- روية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2003.
- 16- ريتشارد نورمان، ترجمة عمرو الملاح، إدارة الخدمات، العبيكان للنشر، الرياض، 2000.

- 17- زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
- 18- سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي: أطر نظرية وتطبيقات علمية، دار الصفاء، عمان، الطبعة الأولى، 2010.
- 19- سعاد نائف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2001.
- 20- سعدى شاكر حمودي، مبادئ علم الإحصاء وتطبيقاته، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
- 21- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الثانية، 2006.
- 22- شرف الدين خليل، الإحصاء الوصفي، شبكة الأبحاث والدراسات الإقتصادية، مصر، الطبعة الأولى، بدون سنة نشر.
- 23- صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2000.
- 24- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، مصر، الطبعة الثانية، 2004.
- 25- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2002.
- 26- عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
- 27- عاكف لطفی خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
- 28- عبد الباري إبراهيم الدرة ، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين: منحى نظمي، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
- 29- عبد الرحمن توفيق، الجودة الشاملة : الدليل المتكامل للمفاهيم والأدوات، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، الطبعة الأولى، 2005.
- 30- عبد الفتاح محمد العيسوي، عبدالرحمان محمد العيسوي، مناهج البحث العلمي في الفكر الإسلامي والفكر الحديث، دار الراتب الجامعية، لبنان، 1997.
- 31- عبد المجيد قدي، أسس البحث العلمي في العلوم الإقتصادية- الرسائل والأطروحات-، دار الأبحاث، الجزائر، الطبعة الأولى، 2009.
- 32- عبد المحسن بن صالح الحيدر، إبراهيم عمر بن طالب، الرضا الوظيفي لدى العاملين ، بدون

- دار نشر، الرياض، الطبعة الأولى، 2005.
- 33- عثمان محادين، القيادة التبادلية و الرضا الوظيفي، دار كنوز المعرفة، الأردن، الطبعة الأولى، 2016.
- 34- علاء فرج الطاهر، إدارة المواد والجودة الشاملة، دار الراية لتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
- 35- علاء محمد قنديل، سامح عبد المطلب، التطور التنظيمي، دار الفكر للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
- 36- عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر لنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
- 37- عيسى عبد الرحمان، الكفاءة الإدارية، دار النهضة العربية، بيروت، الطبعة الأولى، 1992 .
- 38- فايزه محمد رجب بهنسي، الرضا الوظيفي من منظور الخدمة الاجتماعية، دار الوفاء، مصر، الطبعة الأولى، 2011.
- 39- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات للنشر والتوزيع، بيروت، الطبعة الأولى، 1997.
- 40- لوكيا الهاشمي، بومنقار مراد، المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي، دار الأيام، الأردن، الطبعة الأولى، 2014.
- 41- ماهر أحمد، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، شركة الجلال للطباعة، الاسكندرية، الطبعة الأولى، 2003.
- 42- محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الثانية، 2014.
- 43- محمد أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهب، الرضا و الولاء الوظيفي قيم وأخلاقيات الأعمال، زمزم جو للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
- 44- محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة لنشر، إسكندرية، الطبعة الأولى، 2005.
- 45- محمد أنس، قاسم جعفر، نظم الترقية في الوظيفة العامة و أثرها في فعالية الإدارة، دار النهضة العربية، مصر، الطبعة الأولى، 1983.
- 46- محمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
- 47- محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2004.

- 48- محمد صالح الحناوي، رواية محمد حسن، السلوك التنظيمي، مركز التنمية للنشر، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 1998.
- 49- محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق العالمي - إدارة العلاقات مع العملاء CRM، -، الدار الجامعية للنشر، مصر، الطبعة الأولى، 2008.
- 50- محمد عبد العظيم، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2008.
- محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي: القواعد والمراحل والتطبيقات، عمان، دار وائل، الطبعة الثانية.
- 51- محمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، الطبعة الثانية، 2002.
- 52- محمود فتحي عكاشة، علم النفس الصناعي، دار الجمهورية، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 1999.
- 53- معاذ مصطفى فراج، أساسيات الإدارة بين النظرية والتطبيق، زمزم جو للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2014.
- 54- المغربي كامل محمد، السلوك التنظيمي مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم ، دار الفكر للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 1995.
- 55- نبيل ذنون الصانع، الإدارة مبادئ وأساسيات، عالم الكتب الحديث، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
- 56- هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الرابعة، 2008.
- 57- هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الثالثة، 2005.
- 58- وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل لنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2007.
- 59- وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم والمتوازن، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
- 60- وليد عبد الرحمان، خالد الفراء، تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، دون ذكر البلد، 2009.

ثانيا: الأطروحات والمذكرات

- 1- أقطي جوهره، أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة، اطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص علوم التسيير، جامع محمد خيضر، بسكرة، 2014.
- 2- بدري عبد الفرج مرسل، أثر التسويق الداخلي على جودة الخدمات المصرفية : الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهاة الماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان ، 2014.
- 3- بن جيمة عمر، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التخفيف من حدة البطالة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، الكلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011.
- 4- حزاب خديجة، أثر التسويق الداخلي على أداء الموظفين، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، جامعة الطاهر مولاي، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تسويق، سعيدة، 2016.
- 5- حسن مروان عفانة، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة الأزهر، كلية العلوم الأقتصاد والعلوم الإدارية، تخصص إدارة أعمال، مصر ، 2013.
- 6- حنان بنت ناصر صالح الخلفي، الرضا الوظيفي و علاقته بالذكاء الوجداني لدى عينة من معلمات المرحلة الثانوية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم النفس، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2010.
- 7- زاهي إبراهيم، عمر أحمد، أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين في منظمات المجتمع المدني، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، معهد التنمية المجتمعية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2013.
- 8- سلوى محمود مطاحن، تطبيق التسويق الداخلي في الشركات الصناعية في الأردن، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهاة الماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2009-2010.
- 9- سها سمير أبو حمرة، التسويق الداخلي في الجامعات الفلسطينية وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية لديها، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير كلية التربية، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2017.

- 10- عابد منيرة، أثر التسويق الداخلي على رضا العميل في المؤسسات الخدمية، اطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، تخصص تسويق، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2 عبد الحميد مهري، الجزائر، 2015.
- 11- كمال بلمسعود، أثر التسويق الداخلي في تحقيق ولاء الزبون من خلال الرضا الوظيفي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر، كلية العلوم التجارية، تخصص تسويق الخدمات، جامعة قصدي مرياح ورقلة، 2011-2012.
- 12- محجوبي محمد الأخضر، أثر التسويق الداخلي على رضا الوظيفي والمصادقية في المؤسسة الخدمية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2010.
- 13- محمد سامر جوخدار، دراسة العوامل المؤثرة على الولاء التنظيمي في ظل الأزمة السورية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، قسم إدارة الأعمال، سوريا، 2016.
- 14- محمد عبد المعطي الجاروشة، العلاقة بين التسويق الداخلي والإلتزام التنظيمي العاملين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الإقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة فلسطين، 2016.
- 15- نهى إدريس عبد الله حسن، اثر التدريب في رفع إنتاجية العاملين، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2015.

ثالثا: المجالات

- 1- أيمن عبد الله محمد بوبكر، أثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا العاملين، مجلة العلوم الإقتصادية، جامعة أبوظبي، الإمارات العربية المتحدة، العدد، 2015/6.
- 2- بركة بلاغماس، خالد زحزاح، الولاء التنظيمي لدى الأفراد وأثره على الفعالية التنظيمية، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، الجزائر، المجلد 4، العدد 7، 2016.
- 3- جازية رضاوية، الإتصال الداخلي ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة الجزائرية، مجلة الحكمة للدراسات الإجتماعية، الجزائر، المجلد 5، العدد 9، 2017.
- 4- درمان سليمان صادق، حسان ثابت جاسم، أثر إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين، مجلة تنمية الرافدين، العراق، العدد 85، المجلد 2007، 29.
- 5- سارة عمرو، محمد الصغير جيطلي، أثر التسويق الداخلي على إدارة المعرفة، مجلة الدراسات الإقتصادية والمالية، العدد 9، المجلد 2، جامعة الوادي، 2009.

- 6- عبد اللطيف عبد اللطيف، محفوظ أحمد، دور الثقافة التنظيمية في التنوؤ بهوية المنظمة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية والقانونية، سوريا، المجلد 26، العدد 2، 2010.
- 7- غربي صبرينة، حمزة معمرى، الصراع التنظيمى كاستجابة سلوكية تعيق الإلتزام التنظيمى فى المنظمات الحديثة، مجلة الباحث فى العلوم الإنسانية والإجتماعية، الجزائر، المجلد 8، العدد 25، 2013.
- 8- فوزى عبد الله العكس، أحمد مصطفى الحسين، الرضا الوظيفى لدى أعضاء هيئة التدريس فى الجامعات الخاصة والحكومية، مجلة المنارة، الأردن، المجلد 14، العدد 1، 2008.
- 9- مالك محمد المجالى وأخرون، تأثير ابعاد التسويق الداخلى على رضا العاملين، المجلة الأردنية لإدارة الأعمال، الاردن، المجلد 12، العدد 3، 2016.
- 10- ماهر صابر درويش، إبراهيم راشد الشمري، تفويض السلطة الأسلوب الأمثل لرفع كفاءة الأداء الوظيفى، مجلة الإدارة والإقتصاد، العراق، العدد 82، 2010.
- 11- محمد قريشى، لطيفة سبتي، دور التمكين الإدارى فى تحقيق الرضا الوظيفى لدى العاملين، مجلة الإقتصاد والتنمية، مخبر التنمية المحلية المستدامة، جامعة المدية، العدد 4، جوان 2015.
- 12- مزيانى الوناس، محددات الرضا الوظيفى وأثاره على المؤسسات فى ظل النظريات المعرفية والسلوكية، مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، الجزائر، المجلد 2، العدد 2، 2011.
- 13- نبيل حميدشة، المقابلة فى البحث الإجتماعى، مجلة العلوم الإنسانية، سكيكدة، الجزائر، العدد 8، 2012.
- 14- ونس عبد الكريم وأخرون، الأبعاد الأساسية للتسويق : العلاقات وأثرها على جودة خدمات المصارف الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية، العراق، العدد 32، 2012.

رابعا: المداخلات

- 1- أحلام خان، مريم حيمر، التسويق الداخلى كألية للحد من الإغتراب الوظيفى فى المؤسسات، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الوطنى السادس حول تسيير الموارد البشرية، تسويق الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 13-14 مارس 2018.
- 2- سلطاني محمد رشدي، بوذن جميلة، دور ممارسات التسويق الداخلى فى تحسين الأداء الوظيفى، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الوطنى السادس حول تسيير الموارد البشرية، تسويق الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 13-14 مارس 2018.
- 3- ضيف الله محمد الهادي وأخرون، التدريب الأولى متطلبات تبني التسويق الداخلى للموارد البشرية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الوطنى السادس حول تسيير الموارد البشرية، تسويق الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 13-14 مارس 2018.

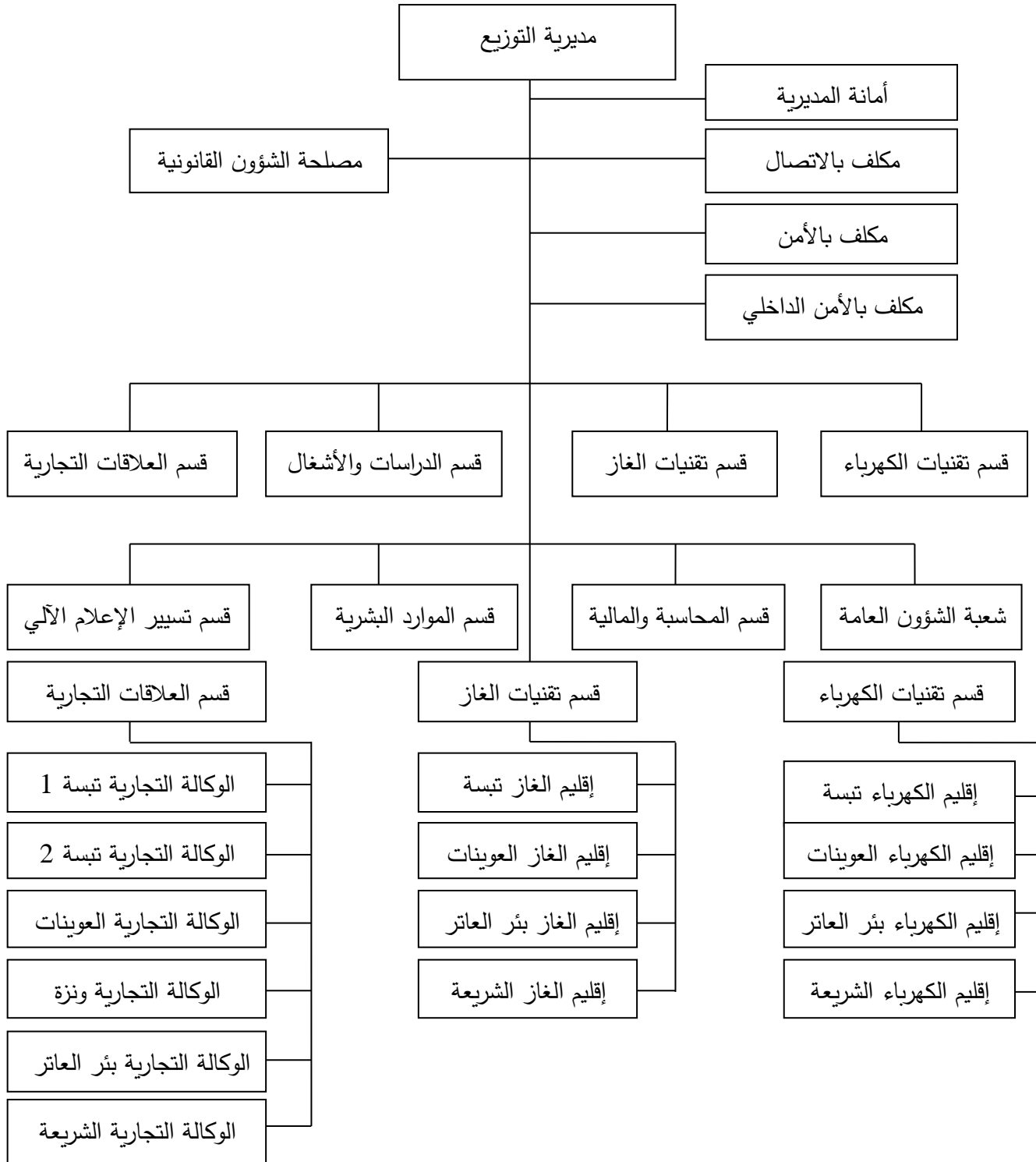
4- قدور بن نافلة، محمد فلاق، أثر التسويق الداخلي في تحقيق إلتزام العاملين، ورقة بحثية مقدمة ضمن ملتقي بجامعة حسيبة بن بوعلى، الشلف، بدون تاريخ النشر.

خامسا: مراجع باللغات الأجنبية

- 1- Ann nguyen and others, internal marketing a study within the profil groud, Working paper, Jonkoping Intrnational Business School, Southe Africa, 2012.
- 2- Lilian de jesus. and others, Model of Marketing as a Trigger to Achieve the Commitment of interal customers at the polytechinc, international review of managment and busines research mexico, vol4, issue4, decemeber, 2015.
- 3- Mark A. Tietjen, Motivation and job satisfaction, Management decision, Volume 36, Issue 4, Florida, USA, 1998.
- 4- Michael Armstrong, Strategic Human Resource Management, Kogan- page, London and Philadelphia, 3rd editition, .2006
- 5- Michal, J. Jucius, Personnel Management, Richard D.Irwin, Inc., Homewood Illinois, 1971.
- 6- Ping He, The effects of training on job satisfaction and service quality among temporary employees: the mediating role of affective commitment, Journal of Management and Marketing Research, Volume 21, March 2018.
- 7- Richard A.Swanson, Elwood F. Holton, Foundations of Human Resource Development ,Berrett-Koehler Publisher, first edition, San Francisco, 2008.
- 8- S.R. Seyed Javadein, and others, The Role of Internal Marketing in Creation of Sustainable Competitive Advantages, Trends in Applied Sciences Research, july – 28-2010.

قائمة الملاحق

الملحق رقم (01): الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع الكهرباء والغاز - سونلغاز - بمدينة تبسة



الملحق رقم (02): إمتيائ الدراسة



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي - تبسة-

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم : علوم التسيير

المستوى : السنة الثانية ماستر

تخصص : إدارة أعمال

إمتيائ الدراسة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

في إطار إعداد مذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال والتي حملت العنوان التالي : " دور التسويق

الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي " مع دراسة حالة بمؤسسة توزيع الغاز والكهرباء (سونلغاز) -تبسة-

نضع بين أيديكم هذا الإمتيائ متمنين منكم التعاون معنا وإفادتنا من أجل جمع البيانات اللازمة، ونحيطكم علما بأن البيانات التي سوف تصرحون بها، سوف تكون محل سرية تامة ولن تستعمل إلا في إطار البحث العلمي.

وتقبلو منا فائق التقدير والإحترام.

إشراف الأستاذ:

من إعداد الطالبين :

د - حناشي توفيق

- بوخاتم لخضر

- طهير جمال الدين

السنة الجامعية : 2017-2018

الجزء الأول: البيانات الشخصية

يرجى منكم الإجابة بالعلامة (X) أمام الإختيار المناسب:

1- الجنس :

ذكر أنثي

2- السن :

أقل من 30 سنة من 30 إلى 35 سنة

من 35 إلى 40 سنة أكبر من 40 سنة

3- الحالة الإجتماعية

متزوج أعزب أخرى

4- المؤهل العلمي :

مستوى ثانوي ليسانس

دراسات عليا أخرى

5- الخبرة المهنية :

من 1 إلى 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات

أكثر من 10 سنوات

الجزء الثاني : أسئلة الإستهبيان

المحور الأول : التسويق الداخلي						
الرقم	البيان	أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق وبشدة
1- التدريب						
01	تمتلك المنظمة برامج تدريبية.					
02	يستفيد جميع العاملين من برامج تدريبية.					
03	سبق لك وأن استفدت من دورة تدريبية.					
04	تساهم البرامج والأنشطة التدريبية من رفع من قدراتك ومهارتك.					
05	تصميم الأنشطة التدريبية يتوافق مع مهامك داخل المنظمة.					
06	البرامج التدريبية المعتمدة كافية وفعالة.					
2- التحفيز						
07	للمنظمة نظام تحفيزي لكل العاملين حسب نشاطهم.					
08	يعتبر النظام التحفيزي عادل ومرضي في تطبيق الحوافز ومكافأة العاملين.					
09	فرصة الترقية متاحة للجميع وبشكل عادل في المنظمة.					
10	الراتب الذي تحصل عليه يتناسب مع الجهود التي تبذلها.					
11	تتلقى الثناء عندما تؤدي عملك بشكل جيد.					
12	تقوم المنظمة بإعتماد سياسات عقابية في حال التقصير.					

3- الإتصال الداخلي					
					13 للمنظمة نظام إتصال داخلي واضح وفعال.
					14 توزيع المعلومات اللازمة في المنظمة يتم في الوقت المناسب وبالطريقة المناسبة.
					15 يتم إستعمال أساليب حديثة ومتطورة في عملية الإتصال.
					16 الإتصال في الإتجاهين (من الأعلى إلى الأسفل) و (من الأسفل نحو الأعلى) يتم بمرونة وسهولة.
					17 تعمل المنظمة على إعلام العاملين بأي تغييرات قد تطرأ في المستقبل.
					18 في حال وجود مشكل يمكنك الإتصال بالجهات المسؤولة بشكل مباشر وبسهولة.
4- التمكين					
					19 تترك لك المنظمة حرية التصرف في أداء مهامك
					20 لديك صلاحيات إتخاذ القرار دون الرجوع إلى رئيسك في العمل في حال ما تطلب الأمر ذلك.
					21 تساهم في طرح الآراء والمشاركة في حل المشاكل التي تواجه المنظمة.
					22 تقوم بعملك ومهامك دون وجود رقابة مستمرة من رئيسك.
					23 تعمل المنظمة بأسلوب اللامركزية في إتخاذ القرار.

المحور الثاني : الرضا الوظيفي						
الرقم	البيان	أوفى بشدة	أوفى	محايد	غير موافق	غير موافق وبشدة
24	هناك شعور بالرضا في المنصب الذي تشغله.					
25	ظروف العمل تناسبك وتشجعك لتقديم الأفضل.					
26	وظيفةك تمنحك تقديرا واحتراما من قبل الآخرين.					
27	توفر لك المنظمة مختلف التأمينات المالية والصحية المناسبة.					
28	علاقتك بزملائك في العمل يسودها الإحترام.					
29	تشعر بإستقرار وأمان وظيفي كبير.					
30	علاقتك مع المشرفين والرؤوساء مميزة و التعامل معهم يتم بإحترام من الجانبين.					
31	أفراد عائلتك فخورين بإنتمائك لمنظمة التي تعمل فيها.					
32	لديك شعور عاطفي إتجاه المنظمة، وزملائك في العمل.					
33	لديك الرغبة في إستمرار حياتك المهنية بالمنظمة.					

الملحق رقم (03): قائمة الأستاذة المحكمين للإستبيان

اللقب	الإسم	الرتبة العلمية
دريس	يحي	أستاذ محاضر قسم أ-
بوطورة	فضيلة	أستاذ محاضر قسم أ-
محرز	صالح	أستاذ محاضر قسم ب-

الملحق رقم (04): نتائج الفا كرونباخ للمتغيرات الدراسة

التسويق الداخلي

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,866	23

الرضا الوظيفي

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,788	10

الإستبيان كامل

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,844	33

الملحق رقم (05): نتائج الإتساق لعبارات الإستبيان

العبارات	Corrélation complète des éléments corrigés
تمتلك المنظمة برامج تدريبية.	,852
يستفيد جميع العاملين من برامج تدريبية.	,783
سبق لك وأن استقذت من دورة تدريبية.	,819
تساهم البرامج والأنشطة التدريبية من رفع من قدراتك ومهارتك.	,633
تصميم الأنشطة التدريبية يتوافق مع مهامك داخل المنظمة.	,838
البرامج التدريبية المعتمدة كافية وفعالة.	,674
للمنظمة نظام تحفيزي لكل العاملين حسب نشاطهم.	,768
يعتبر النظام التحفيزي عادل ومرضي في تطبيق الحوافز ومكافأة العاملين.	,421
فرصة الترقية متاحة للجميع وبشكل عادل في المنظمة.	,686
الراتب الذي تحصل عليه يتناسب مع المجهودات التي تبذلها.	,708
تتلقى الثناء عندما تؤدي عملك بشكل جيد	,405
تقوم المنظمة بإعتماد سياسات عقابية في حال التقصير.	,741
للمنظمة نظام إتصال داخلي واضح وفعال.	,627
توزيع المعلومات اللازمة في المنظمة يتم في الوقت المناسب وبالطريقة المناسبة.	,654
يتم إستعمال أساليب حديثة ومتطورة في عملية الإتصال.	,814
الإتصال في الإتجاهين (من الأعلى إلى الأسفل) و (من الأسفل نحو الأعلى) يتم بمرونة وسهولة.	,503
تعمل المنظمة على إعلام العاملين بأي تغييرات قد تطرأ في المستقبل.	,526
في حال وجود مشكل يمكنك الإتصال بالجهات المسؤولة بشكل مباشر وبسهولة.	,699
تترك لك المنظمة حرية التصرف في أداء مهامك.	,698
لديك صلاحيات إتخاذ القرار دون الرجوع إلى رئيسك في العمل في حال ما تطلب الأمر ذلك.	,680
تساهم في طرح الآراء والمشاركة في حل المشاكل التي تواجه المنظمة.	,661
تقوم بعملك ومهامك دون وجود رقابة مستمرة من رئيسك	,675
تعمل المنظمة بأسلوب اللامركزية في إتخاذ القرار.	,402
هناك شعور بالرضا في المنصب الذي تشغله.	,627
ظروف العمل تناسبك وتشجعك لتقديم الأفضل.	,665
وظيفتك تمنحك تقديرا واحتراما من قبل الآخرين.	,419
توفر لك المنظمة مختلف التأمينات المالية والصحية المناسبة.	,868
علاقتك بزملائك في العمل يسودها الإحترام.	,648
تشعر بإستقرار وأمان وظيفي كبير.	,827
علاقتك مع المشرفين والرؤوساء مميزة و التعامل معهم يتم بإحترام من الجانبين.	,857

أفراد عائلتك فخورين بإنتمائك لمنظمة التي تعمل فيها.	,899
لديك شعور عاطفي إيجابي تجاه المنظمة، وزملائك في العمل.	,414
لديك الرغبة في إستمرار حياتك المهنية بالمنظمة.	,443

الملحق رقم (06): نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور التسويق الداخلي

العبارات	N	Moyenne	Ecart type
تمتلك المنظمة برامج تدريبية.	70	3,9857	,43382
يستفيد جميع العاملين من برامج تدريبية.	70	2,9571	,92369
سبق لك وأن استفدت من دورة تدريبية.	70	3,6571	,73987
تساهم البرامج والأنشطة التدريبية من رفع من قدراتك ومهارتك.	70	3,7000	,74891
تصميم الأنشطة التدريبية يتوافق مع مهامك داخل المنظمة.	70	3,6286	,85417
البرامج التدريبية المعتمدة كافية وفعالة.	70	2,8286	,90043
للمنظمة نظام تحفيزي لكل العاملين حسب نشاطهم.	70	3,5714	1,02958
يعتبر النظام التحفيزي عادل ومرضي في تطبيق الحوافز ومكافأة العاملين.	70	2,9429	,96137
فرصة الترقية متاحة للجميع وبشكل عادل في المنظمة.	70	2,6143	,85623
الراتب الذي تحصل عليه يتناسب مع المجهودات التي تبذلها.	70	3,2571	1,09922
تتلقى الثناء عندما تؤدي عملك بشكل جيد	70	3,4857	1,00351
تقوم المنظمة بإعتماد سياسات عقابية في حال التقصير.	70	4,2857	,70491
للمنظمة نظام إتصال داخلي واضح وفعال.	70	4,0286	,44952
توزيع المعلومات اللازمة في المنظمة يتم في الوقت المناسب وبالطريقة المناسبة.	70	3,5857	,75167
يتم إستعمال أساليب حديثة ومتطورة في عملية الإتصال.	70	3,8857	,75264
الإتصال في الإتجاهين (من الأعلى إلى الأسفل) و (من الأسفل نحو الأعلى) يتم بمرونة وسهولة.	70	3,5714	,75319
تعمل المنظمة على إعلام العاملين بأي تغييرات قد تطرأ في المستقبل.	70	3,3714	,91954
في حال وجود مشكل يمكنك الإتصال بالجهات المسؤولة بشكل مباشر وبسهولة.	70	3,3286	,91242
تترك لك المنظمة حرية التصرف في أداء مهامك.	70	3,2286	1,00968
لديك صلاحيات إتخاذ القرار دون الرجوع إلى رئيسك في العمل في حال ما تطلب الأمر ذلك.	70	3,3000	,95326
تساهم في طرح الآراء والمشاركة في حل المشاكل التي تواجه المنظمة.	70	3,4286	,94134
تقوم بعملك ومهامك دون وجود رقابة مستمرة من رئيسك	70	3,6571	,88278
تعمل المنظمة بأسلوب اللامركزية في إتخاذ القرار.	70	3,1286	1,00609

العبارات	N	Moyenne	Ecart type
تمتلك المنظمة برامج تدريبية.	70	3,9857	,43382
يستفيد جميع العاملين من برامج تدريبية.	70	2,9571	,92369
سبق لك وأن استفدت من دورة تدريبية.	70	3,6571	,73987
تساهم البرامج والأنشطة التدريبية من رفع من قدراتك ومهارتك.	70	3,7000	,74891
تصميم الأنشطة التدريبية يتوافق مع مهامك داخل المنظمة.	70	3,6286	,85417
البرامج التدريبية المعتمدة كافية وفعالة.	70	2,8286	,90043
للمنظمة نظام تحفيزي لكل العاملين حسب نشاطهم.	70	3,5714	1,02958
يعتبر النظام التحفيزي عادل ومرضي في تطبيق الحوافز ومكافأة العاملين.	70	2,9429	,96137
فرصة الترقية متاحة للجميع وبشكل عادل في المنظمة.	70	2,6143	,85623
الراتب الذي تحصل عليه يتناسب مع المجهودات التي تبذلها.	70	3,2571	1,09922
تتلقى الثناء عندما تؤدي عملك بشكل جيد	70	3,4857	1,00351
تقوم المنظمة بإعتماد سياسات عقابية في حال التقصير.	70	4,2857	,70491
للمنظمة نظام إتصال داخلي واضح وفعال.	70	4,0286	,44952
توزيع المعلومات اللازمة في المنظمة يتم في الوقت المناسب وبالطريقة المناسبة.	70	3,5857	,75167
يتم إستعمال أساليب حديثة ومتطورة في عملية الإتصال.	70	3,8857	,75264
الإتصال في الإتجاهين (من الأعلى إلى الأسفل) و (من الأسفل نحو الأعلى) يتم بمرونة وسهولة.	70	3,5714	,75319
تعمل المنظمة على إعلام العاملين بأي تغييرات قد تطرأ في المستقبل.	70	3,3714	,91954
في حال وجود مشكل يمكنك الإتصال بالجهات المسؤولة بشكل مباشر وبسهولة.	70	3,3286	,91242
تترك لك المنظمة حرية التصرف في أداء مهامك.	70	3,2286	1,00968
لديك صلاحيات إتخاذ القرار دون الرجوع إلى رئيسك في العمل في حال ما تطلب الأمر ذلك.	70	3,3000	,95326
تساهم في طرح الآراء والمشاركة في حل المشاكل التي تواجه المنظمة.	70	3,4286	,94134
تقوم بعملك ومهامك دون وجود رقابة مستمرة من رئيسك	70	3,6571	,88278
تعمل المنظمة بأسلوب اللامركزية في إتخاذ القرار.	70	3,1286	1,00609
N valide (listwise)	70		

الملحق رقم (07): نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الرضا الوظيفي

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
هناك شعور بالرضا في المنصب الذي تشغله.	70	3,5286	,81154
ظروف العمل تناسبك وتشجعك لتقديم الأفضل.	70	3,5429	,84589
وظيفتك تمنحك تقديرا واحتراما من قبل الآخرين.	70	3,9857	,52455
توفر لك المنظمة مختلف التأمينات المالية والصحية المناسبة.	70	3,8000	,71424
علاقتك بزملائك في العمل يسودها الإحترام.	70	4,1429	,49007
تشعر بإستقرار وأمان وظيفي كبير.	70	3,7857	,72016
علاقتك مع المشرفين والرؤوساء مميزة و التعامل معهم يتم بإحترام من الجانبين.	70	3,8143	,76694
أفراد عائلتك فخورين بإنتمائك لمنظمة التي تعمل فيها.	70	3,8857	,64926
لديك شعور عاطفي إتجاه المنظمة، وزملائك في العمل.	70	3,8286	,79803
لديك الرغبة في إستمرار حياتك المهنية بالمنظمة.	70	3,8286	,76084
N valide (listwise)	70		

الملحق رقم (08): نتائج الإختبار الطبيعي لعينة الدراسة

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

		الإستبيان
N		70
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	3,5628
	Ecart-type	,27414
Différences les plus extrêmes	Absolue	,108
	Positive	,108
	Négative	-,077
Z de Kolmogorov-Smirnov		,907
Signification asymptotique (bilatérale)		,383

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

الملحق رقم (09): نتائج إختبار الفرضية الفرعية الأولى

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,110 ^a	,012	-,002	,37782

ANOVA^b

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	,119	1	,119	,834	,000
	Résidu	9,707	68	,143		
	Total	9,826	69			

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3,522	,324		10,882	,000
	Training	,085	,093	,110	,913	,000

الملحق رقم (10): نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثانية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,121 ^a	,015	,000	,37732

ANOVA^b

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	,144	1	,144	1,014	,000
	Résidu	9,681	68	,142		
	Total	9,826	69			

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3,457	,358		9,663	,000
	motivation	,106	,106	,121	1,007	,000

الملحق رقم (11): نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثالثة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,206 ^a	,425	,028	,37196

ANOVA^b

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	,418	1	,418	3,020	,000
	Résidu	9,408	68	,138		
	Total	9,826	69			

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3,221	,344		9,353	,000
	commencation	,164	,094	,206	1,738	,000

الملحق رقم (12): نتائج إختبار الفرضية الفرعية الرابعة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,105 ^a	, 11	-,004	,37803

ANOVA^b

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	,108	1	,108	,756	,000
	Résidu	9,718	68	,143		
	Total	9,826	69			

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3,551	,307		11,577	,000
	tamkin	,079	,091	,105	,869	,000

الملحق رقم (13): نتائج إختبار الفرضية الرئيسية

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,196 ^a	,384	,024	,37275

ANOVA^b

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	,377	1	,377	2,716	,000
	Résidu	9,448	68	,139		
	Total	9,826	69			

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3,036	,474		6,401	,000
	internal marketing	,226	,137	,196	1,648	,000

الملحق رقم (14): مقر مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) تبسة



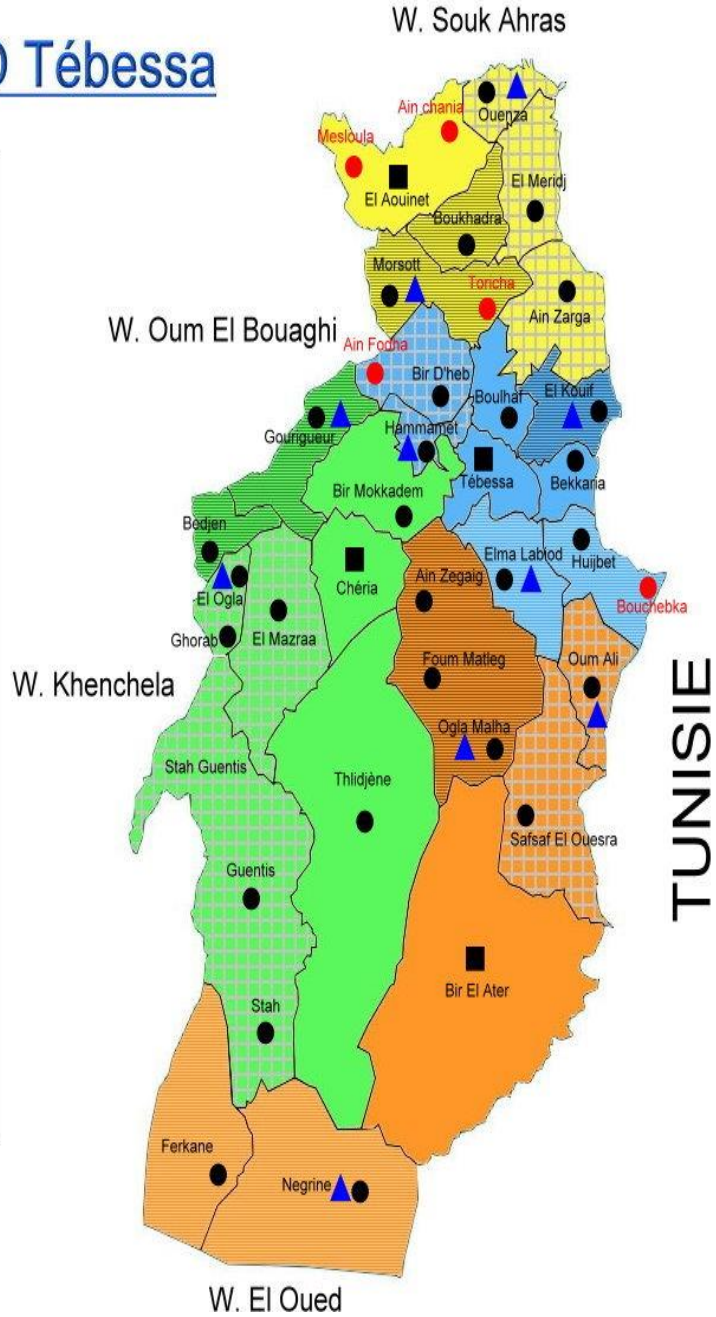
الملحق رقم (15): الخريطة الإقليمية لمديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بمدينة تبسة

Carte territoriale DD Tébéssa

Légende :

- District Gaz Tébéssa
- STG Bir El Ater
- STG Chéria
- STG El Aouinet
- Chef Lieu District/STG
- Lieu d'équipe éloignée
- DP Existante
- DP Prévüe

Juillet 2014



الملخص

يعتبر التسويق الداخلي من أهم وأبرز الممارسات التي تعتمدها المنظمات من أجل محاولة التأثير بشكل إيجابي في الموارد البشرية عبر تطوير قدراتهم ومهاراتهم، كما يساعد التسويق الداخلي في توفير البيئة المناسبة التي تساعد المنظمات على التطور، ومساعدة الأفراد في تحقيق أهدافهم الشخصية والمهنية وتحقيق الرضا الوظيفي والذي يعد من أهم التحديات التي تواجه المنظمات في هذا العصر.

تناولت هذه الدراسة دور التسويق الداخلي من خلال أبعاده والمتمثلة في التدريب، التحفيز والإتصال الداخلي والتمكين في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بمدينة تبسة، حيث بلغ حجم عينة الدراسة 70 موظف، وزعت عليهم مجموعة من الأسئلة في إستمارة وذلك لمعرفة آرائهم حول متغيرات الدراسة، ومن ثم تم تحليل تلك الإجابات عبر برنامج الحزم الإحصائية SPSS، وتوصلت الدراسة لوجود تأثير للممارسات التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي في منظمة سونلغاز بمدينة تبسة.

الكلمات المفتاحية: التسويق الداخلي، الرضا الوظيفي، شركة سونلغاز - تبسة-

ABSTRACT

Internal marketing is one of the best and most important practices adopted by organizations in order to positively influence human resources by developing their employees' abilities and skills. In addition, internal marketing helps to provide the appropriate environment essential for organizations to both develop their employees and help them achieve their personal and professional goals, and achieve job satisfaction which is a major challenge facing organizations nowadays.

This study investigated the role of internal marketing through its dimensions which are training, motivation, and internal communication in achieving job satisfaction among the employees of the Directorate of the National Society for Electricity and Gas, Sonelgaz, in Tebessa. The study surveyed 70 employees who were given a questionnaire containing a set of questions to know their opinion about the study's variables. The collected data were then analyzed using the SPSS forWindows statistical package. The Study confirmed that there is an impact of the internal marketing practices on job satisfaction at the Sonelgaz in Tebessa.

Keywords: internal marketing, job satisfaction. Sonelgaz.