

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة امجد بوقرة _ بومرداس
كلية العلوم الاقتصادية، والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل
شهادة ماستر أكاديمي في العلوم التجارية
تخصص: تسويق الخدمات

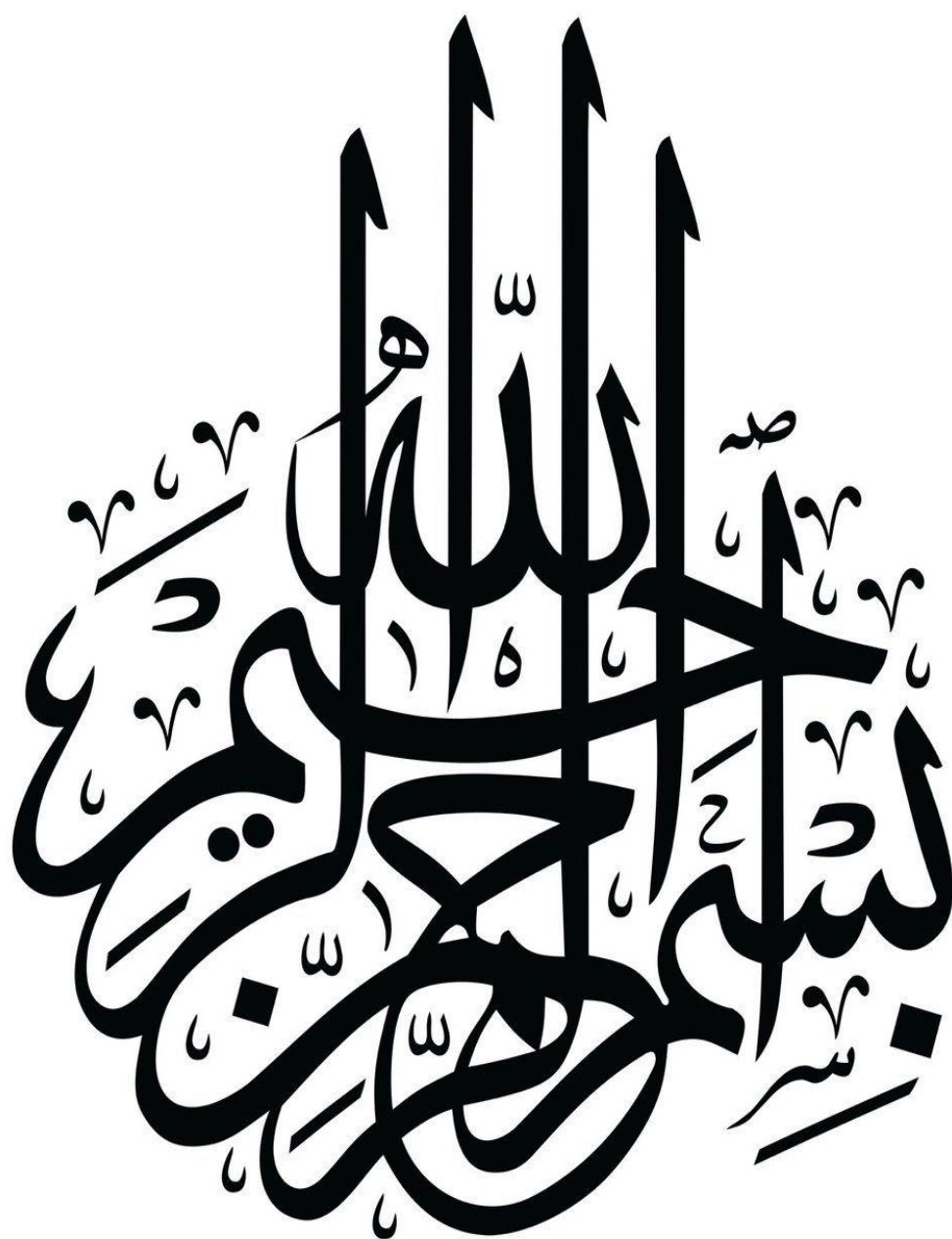
الموضوع:

دور التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي

تحت إشراف الأستاذة:
بجاوية سهام

من إعداد الطالبة:
مسعودي محرز
لدي فؤاد

السنة الجامعية: 2022/2021 م



شكر و عرفان

نحمد الله سبحانه وتعالى بان وفقنا لإتمام هذا العمل ، ونصلي ونسلم على خاتم الأنبياء

والمرسلين محمد - ﷺ -

بعون الله وتوفيقه (وما توفيقنا الا بالله) اتممنا إنجاز هذا العمل بعد مشوار من البحث و العناء و الصبر و الطموح بهدف الوصول الى صيغته مبتغانا .

يسرنا أن نتقدم بخالص الشكر ووافر الامتنان على ما وجدنا وما أوتينا وما كان لنا من نصح وتوجيه وإرشاد لمن يستحق الشكر بمعنى عبارة الشكر و التقدير ، فإننا نبدأ ونضع بصمة الشكر والتقدير الأستاذة " بجاوية سهام "

الذي تفضل بالإشراف علينا من خلال توجيهاته و تعليماته و توصياته القيمة التي كانت عوناً لنا في إتمام هذا العمل المتواضع.

كما أتوجه بالشكر الى جميع موظفي مؤسسة الاستشفائية بدلس الذين قدموا لنا الاستقبال والمعلومة والتعاون خلال فترة التربص .

وأشكر كل من ساعدنا في اتمام هذا العمل و نخص بالذكر جميع الاصدقاء .

وفي الأخير نسأل العلي القدير الموفق لكل شيء، أن يجزيهم عنا خير الجزاء و الحمد لله رب العالمين .

مسعودي /لدي

الامضاء

إله لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك... ولا تطيب اللحظات إلا
بذكرك... ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك... ولا تطيب الجنة إلا برويتك الله جل جلاله.
إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة... ونصح الأمة... إلى نبي الرحمة ونور العالمين...
سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

إلى التي وهبت فلذة كبدها كل العطاء والحنان... إلى التي صبرت على كل
شيء... التي رحمتني حق الرعاية وكانت سندي في الشدائد... وكانت دعواها لي
بالتوفيق... تتبعني خطوة بخطوة في عملي... إلى من ارتحلت كلما تذكرت ابتسامتها
في وجهي... نبع الحنان أمي الغالية أعز ملاك على القلب والعين جزاها الله عني
خير الجزاء في الدارين.

إلى من بذل جهدا من أجل تعليمي... زرع الشجاعة والاجتهاد في نفسي... داما لي
ذخرا نابعا بالحب والحنان... جدي وجدتي أطال الله في عمرهما وأعلى قدرهما
وشأنهما.

إلى سندي وقوتي وملاذي بعد الله... إلى من أثروني على أنفسهم... إلى من علموني
علم الحياة... إلى من أظفروا لي ما هو أجمل إخوتي.
إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل.

محرر

الاهداء

بِسْمِ اللَّهِ الَّذِي فَتَحَ عَيُونَنَا بِنُورِ الْعِلْمِ وَأَضَاءَ قُلُوبَنَا بِهَدْيِ الْإِيمَانِ وَشَدَّنَا السَّعَادَةَ
بِفَضْلِ الْقَنَاعَةِ نَشْكُرُهُ عَلَى مَا أَعْطَانَا مِنْ جَهْدٍ وَصَبْرٍ لِنَتَّوَصَلَ إِلَى ثَمَرَةِ جَهْدِنَا.

رَبِّ أَوْزِنْنِي أَنْ أَكْثُرَ بِعَمَلِكَ الْبَرِّ وَأَنْعَمَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ حَالِيًا تَرْضَاهُ
وَأَذِلَّنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ". صدق الله العظيم، سورة النمل، الآية 19
إلى كل من نطق بكلمة التوحيد لسانه وصدقها قلبه، إلى كل من صلى على خير الأنام
محمد عليه أفضل الصلاة والسلام.

إلى التي جعل الله الجنة عند أقدامها والحنان بملأ وجدانها وأعطت حتى لم يبق
للطاء حدود إلى من كانت شمعة تحترق لأجلنا إلى التي أنارت بنور حبها درج
حياتي قرة عيني وحببتي أُمِّي الغالية حفظها الله.

إلى الغالي الذي أفنى من عمره السنين لنصل لهذا المستوى، مثلي الأعلى الذي
يهون علي مصاعبي ويغمرني بحنانه وعطفه ودعمه، أبي العزيز حفظه الله.
إلى كل من أقتسم معهم تفاصيل الحياة إلى أعلى ما أملك "جدي" و"جدتي"
وأخواتي "إيمان" و"بشرى" و"خالاتي" "نوال" و"سعاد" الذين أعانوني طوال هذا
العمل، وكل أفراد عائلتي فردا فردا.

إلى الأصدقاء الأحباء "أيمن" و"عبد الرؤوف" ولكل من جمعني بهم المشوار
الدراسي الأصدقاء و الزملاء

إلى كل من شجعني ولو بكلمة طيبة وإلى كل من عرفتهم وأحبهم قلبي ولم تسعهم
ورقتي.

إلى كل هؤلاء أهدي عملي المتواضع.

فؤاد

الفهرس

الصفحة	فهرس المحتويات
I	شكر وتقدير
II	إهداء
V	فهرس المحتويات
VIII	فهرس الأشكال
XI	فهرس الجداول
أ-ز	مقدمة عامة
72-20	الفصل الاول: الدراسة النظرية للتسويق الداخلي والرضا الوظيفي
20	تمهيد
21	المبحث الاول: الإطار المفاهيمي للتسويق الداخلي
21	المطلب الأول: ماهية التسويق الداخلي
24	المطلب الثاني: أهمية التسويق الداخلي
27	المطلب الثالث: أبعاد التسويق الداخلي
41	المطلب الرابع: نماذج التسويق الداخلي
48	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للرضا الوظيفي
48	المطلب الأول: ماهية الرضا الوظيفي
52	المطلب الثاني: أهمية الرضا الوظيفي
54	المطلب الثالث: أبعاد الرضا الوظيفي
57	المطلب الرابع: تحسين الرضا الوظيفي
67	المبحث الثالث: دور التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي
68	المطلب الأول: دور التدريب على الرضا الوظيفي
69	المطلب الثاني: دور التحفيز على الرضا الوظيفي
69	المطلب الثالث: دور فرق العمل على الرضا الوظيفي

70	المطلب الرابع: دور التمكين والاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي
72	خلاصة الفصل
135-73	الفصل الثاني: واقع التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي لدى المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوداود دلس
74	تمهيد
75	المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة وعرض منهجية الدراسة
75	المطلب الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة
80	المطلب الثاني: عرض منهجية الدراسة
87	المبحث الثاني: عرض وتحليل النتائج
87	المطلب الأول: عرض النتائج
100	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات
107	خلاصة الفصل
110-108	خاتمة عامة
115-111	قائمة المراجع
117	الملاحق
	ملخص

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	الكثافة السكانية	76
02	الموظفين	77
03	أفراد عينة البحث بعد حذف عينة الدراسة الاستطلاعية من المجتمع الأصلي.	82
04	مقياس ليكرت الخماسي	84
05	صدق و ثبات التسويق الداخلي.	85
06	صدق و ثبات الرضا الوظيفي	86
07	توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	87
08	توزيع أفراد العينة حسب السن.	88
09	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الاقدمية.	89
10	توزيع أفراد العينة حسب المهنة.	90
11	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التدريب	91
12	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التحفيز	92
13	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد فرق العمل	94
14	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التمكين	95
15	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الإتصال الدخلي	96
16	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الرضا الوظيفي	98
17	الدلالة الإحصائية لعلاقة التدريب و الرضا الوظيفي بمستشفى دلس.	100
18	الدلالة الإحصائية لعلاقة التحفيز والرضا الوظيفي بمستشفى دلس.	101
19	الدلالة الإحصائية لعلاقة فرق العمل و الرضا الوظيفي	102

	بمستشفى دلس.	
103	الدلالة الإحصائية لعلاقة التمكين والاتصال الداخلي والرضا الوظيفي بمستشفى دلس.	20
105	الدلالة الإحصائية لعلاقة التسويق الداخلي والرضا الوظيفي بمستشفى دلس.	21

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	مفهوم الاتصال	40
02	نموذج بييري في التسويق الداخلي	43
03	نموذج كرونروس في التسويق الداخلي	45
04	نموذج "رفيق و أحمد" للتسويق الداخلي	47
05	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	78
06	أعمدة بيانية لأفراد عينة البحث بعد حذف عينة الدراسة الاستطلاعية من المجتمع الأصلي.	83
07	أعمدة بيانية لتوزيع أفراد العينة حسب الجنس.	87
08	أعمدة بيانية لخصائص العينة حسب السن.	88
09	أعمدة بيانية لخصائص العينة حسب سنوات الاقدمية	90
10	أعمدة بيانية لخصائص العينة حسب المهنة.	91

المقدمة

المقدمة

من المتعارف عليه أن مصطلح العملاء أو الزبائن يطلق على أفراد المجتمع الذين يتعاملون مع المؤسسة، ولكن ظهر مؤخرًا مفهوم جديد يسمى العملاء الداخليين للدلالة على الموارد البشرية العاملة داخل المؤسسة. فقبل أن تهتم المؤسسة الخدمية بجمهور المتعاملين معها وتدرس اتجاهاتهم وعاداتهم وسلوكياتهم، فيجب عليها أولاً الاهتمام بمعدات العمل الخاصة بها لأنها العنصر الأكثر أهمية ويتم ذلك عن طريق اختيار أفضل الكفاءات للعمل في المؤسسة وتطوير مهاراتهم بشكل مستمر والعمل على تلبية احتياجاتهم ورغباتهم من أجل تحسين جودة الخدمة المقدمة للعملاء الخارجيين ، بسبب العلاقة التفاعلية بين مقدم الخدمة ومتلقيها ، أي أن جودة عرض الخدمة تعتمد بشكل أساسي على حالة مقدم الخدمة. يقدم العمال الذين يشعرون بالرضا والرضا عن ظروف عملهم خدمة عالية الجودة تنعكس في إرضاء العملاء الخارجيين. لذلك فقد أدركت وكالات الخدمة هذا الاتجاه الحديث المعروف بالتسويق الداخلي وتعمل جاهدة لتنفيذه لتحقيق رضا الموظفين العالي ، الأمر الذي سينعكس على رضا العملاء الخارجيين في المستقبل.

من هذا المنطلق جاءت دراستنا هذه بعنوان: دور التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الصحية والتي تسعى من خلالها للتعرف على مدى تطبيق هذا المفهوم الحديث (التسويق الداخلي) في قطاع خدمي هو قطاع صحي، ودور التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي للعاملين، وقمنا من خلالها بدراسة حالة المؤسسة الاستشفائية "محمد بوداود".

إشكالية الدراسة:

يشير التسويق الداخلي إلى تصميم السياسات والبرامج الموجهة إلى العاملين بالمؤسسة (العملاء الداخليين) بهدف تحقيق مستويات عالية من الرضا لديهم والذي بدوره يمكن أن يؤدي إلى لارتقاء بمستوى جودة الخدمة المقدمة للعملاء الخارجيين. وأشار العديد من الباحثين إلى مجموعة من الأبعاد المتعلقة به والممثلة في : التدريب، الحوافز، الاتصال

الداخلي والتمكين وفرق العمل في تحقيق الرضا الوظيفي، أي أن الاعتراف بأهمية دور العاملين في تسويق الخدمة يستوجب من الإدارة النظر إليهم على أنهم يمثلون السوق الأول للمؤسسة، وأن وظائفهم تمثل منتجات داخلية لها و التي يجب تصميمها و تطويرها بما يتفق وحاجاتهم و رغباتهم، و من ثم زيادة درجة رضاهم، وما ينجم عنه في المقابل من آثار في المؤسسات الخدمية، التي تتطلب تكامل العديد من السياسات والأساليب والجوانب المادية في المؤسسة مثل: الجوانب المادية الملموسة، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان و التعاطف.

ومنه يمكن صياغة الإشكالية التالية :

كيف للتسويق الداخلي أن يحقق الرضا الوظيفي في المؤسسة الاستشفائية ؟

وعليه يمكن تجزئة هذه الإشكالية إلى مجموعة من التساؤلات الفرعية كما يلي:

- ما مستوى التسويق الداخلي في المؤسسة الاستشفائية محل الدراسة ؟
- ما مستوى رضا الوظيفي في المؤسسة الاستشفائية محل الدراسة ؟
- ما دور أبعاد التسويق الداخلي (التدريب، الحوافز، الاتصال الداخلي وفرق العمل، التمكين) في تحقيق الرضا الوظيفي ؟

1. فرضيات الدراسة:

لمعالجة الإشكالية الرئيسية، تم تبني مجموعة من الفرضيات والممثلة في:

- الفرضية الأولى:** يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين التسويق الداخلي بأبعاده المختلفة (التدريب، الحوافز، فرق العمل، الاتصال الداخلي و التمكين) في تحقيق الرضا الوظيفي.
- الفرضية الثانية:** يوجد دور ذو دلالة إحصائية التدريب في تحقيق الرضا الوظيفي؟
- الفرضية الثالثة:** يوجد دور ذو دلالة إحصائية للحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي؟
- الفرضية الرابعة:** يوجد دور ذو دلالة إحصائية لفرق العمل في تحقيق الرضا الوظيفي؟
- الفرضية الخامسة:** يوجد دور ذو دلالة للاتصال الداخلي وللتمكين إحصائية في تحقيق الرضا الوظيفي؟

2. أهمية وأهداف الدراسة:

- تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف والممثلة في:
- الوقوف على الممارسات الفعلية والسياسات والبرامج التي تعكس تبني وتوجه ودعم المؤسسة للتسويق الداخلي في المؤسسات الصحية.
- معرفة مدى وجود أثر للممارسات الفعلية للتسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسات الصحية.
- معرفة الأسباب الجوهرية التي لها دور في تبني ودعم التسويق الداخلي، وفي المقابل العوامل التي من شأنها أن تساعد في تحقيق الرضا الوظيفي.
- بذلك يمكن إبراز مدى أهمية الدراسة التي تتجلى من خلال :
- تساهم هذه الدراسة في تبيان وتحديد العلاقة بين التسويق الداخلي والرضا الوظيفي.
- أهمية التسويق الداخلي ومدى مساهمته في نجاح المؤسسة ورضا الموظفين.
- معرفة العلاقة بين أبعاد التسويق الداخلي والرضا الوظيفي ومساهمته في تحقيقه.

3. الدراسات السابقة

دراسات التسويق الداخلي:

دراسة ("أمير تقار" و"جاسم تامة" 2021/2020) لمذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر بعنوان "أثر التسويق الداخلي على الثقافة التنظيمية في مؤسسة فندقية".

ملخص الدراسة تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسات الفندقية لولاية الوادي، كذلك التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين فيهم، من ثم اختبار العلاقة بين كل من التسويق الداخلي و الالتزام التنظيمي. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي و التحليلي كمنهجية للدراسة، و على الاستبانة كأداة للدراسة، شمل مجتمع الدراسة ستة مؤسسات فندقية في ولاية الوادي (فندق الغزال الذهبي، فندق التيجاني، فندق سوف، فندق لوس، نزل سي موسى و فندق العلمي) بلغت عينة الدراسة 100 عامل و تم استرداد 73 استبانة من العينة، بلغت نسبة الاسترداد 73 بالمئة ، و قد استخدم الباحثين الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات كالوسط الحسابي و

الانحراف المعياري و معامل الاختلاف. و من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي وجود علاقة بين التسويق الداخلي بمختلف أبعاده و الالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسات الفندقية لولاية الوادي. و كذلك وجود التزام تنظيمي للعاملين و بمختلف أنواعه ذو اتجاه إيجابي وذلك حسب نتائج التحليل الإحصائي للدراسة، و أوصى الباحث ببذل مزيد من الجهود اتجاه تلبية حاجات العاملين وكسب رضاهم لضمان استمرارهم في العمل، و كذلك ضرورة الاهتمام بالتدريب الشامل في مختلف المستويات الإدارية و المتصل بالتطور التكنولوجي بشكل دوري و مستمر.

دراسة "بن سديرة عمار 2021/2020" أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير بعنوان "مساهمة التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمة في المؤسسات السياحية الجزائرية".

هدفت هذه الدراسة إلى بيان العلاقة بين عناصر التسويق الداخلي وجودة الخدمة في المؤسسات السياحية الجزائرية، وقد شملت الدراسة كل من متغيرات (الاختيار، التدريب والاتصال الداخلي، التحفيز، والتمكين)، ولتحقيق ذلك اعتمد الباحث على استخدام الأسلوب الوصفي التحليلي لتوافقه وطبيعة الدراسة، وتم تصميم استبيان كأداة لجمع البيانات وتبويبها، وقد اختيرت عينة عشوائية من موظفي المؤسسات السياحية بولاية سطيف، حيث تم توزيع الاستبيان على 70 مؤسسة لدراسة هذه العينة، تم استرجاع 57 استبيان والتي كانت صالحة للدراسة، كما تم الاعتماد على بعض الأساليب الإحصائية الملائمة لطبيعة البيانات المجمعة كبرنامج spss ، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك تباين في مستوى الجودة الداخلية وممارسات التسويق الداخلي في المؤسسات السياحية لولاية سطيف تبعا لاختلاف العوامل المؤسسية من حيث مدة النشاط ونطاق السوق، كما أن هناك ارتباط وثيق بين التسويق الداخلي وجودة الخدمة السياحية، حيث يؤثر التسويق الداخلي بدرجة كبيرة على جودة الخدمات في المؤسسات السياحية، ليتم في النهاية تقديم مجموعة من المقترحات والتي يمكن أن تستفيد منها المؤسسات محل الدراسة، خاصة ما يتعلق بضرورة دمج الجودة في كل نشاطات المؤسسة، وكذا محاولة تطبيق ممارسات التسويق الداخلي ولو بصورة جزئية.



دراسات الرضا الوظيفي:

دراسة "بولحفان فتيحة، شبوتي مريم 2017/2018"، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع بعنوان "القيادة و الرضا الوظيفي".

إن نجاح أي مؤسسة مرهون بتواجد قيادة فعالة تعمل باستمرار على توفير الأجواء المناسبة لظروف العمل، من شأنها رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، وبالتالي تفجير قدراتهم للوصول إلى أفضل مستويات الأداء ، ومن أجل هذا يجب أن يكون القائد ملما بأساليب القيادة ومهاراتها من تخطيط وتنظيم وتوجيه أثناء العمل بالتعاون مع العاملين من أجل الوصول إلى الأهداف المنشودة. على هذا الأساس تهدف الدراسة إلى معرفة طبيعة العلاقة الموجودة بين القيادة والرضا الوظيفي بالشركة الإفريقية للزجاج، بحيث جاءت إشكالية الدراسة وفقا للتساؤل الرئيسي: ما طبيعة العلاقة الموجودة بين القيادة والرضا الوظيفي في المؤسسة؟ وتتمحور كذلك التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو نمط القيادة السائد في المؤسسة والرضا الوظيفي؟
 - هل تؤدي السلطة الرسمية الصارمة إلى استمرار العمال داخل المؤسسة؟
 - هل تساهم القيادة التشاركية في زيادة دافعية العمال داخل المؤسسة؟
- وتكون مجتمع الدراسة من عمال التنفيذ والتحكم والإطارات بالشركة الإفريقية للزجاج والبالغ عددهم عامل وعاملة، واستخدمنا طريقة العينة العشوائية الطبقية والتي بلغ حجمها عامل وعاملة حيث تم توزيع الاستمارة عليهم من خلال عدة زيارات ميدانية، وقد استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى نتائج الدراسة. وأخيرا خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- نمط القيادة السائد في المؤسسة والرضا الوظيفي.
- تؤدي السلطة الرسمية الصارمة إلى استقرار العمال داخل المؤسسة.
- تساهم القيادة التشاركية في زيادة دافعية العمال داخل المؤسسة.
- ضرورة إفساح المجال أمام المرؤوسين للمشاركة في اتخاذ القرار والاعتراف بقدراتهم وكفاءتهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

- يجب أن تتناسب الحوافز المادية والمعنوية مع ما يبذلها العاملين من جهد في العمل.

دراسة "(حياة بوشلخة، آمال بن عمارة) 2021/2020" مذكرة لنيل شهادة الماستر في تسويق الداخلي بعنوان "دور تمكين العاملين في تحقيق الرضا الوظيفي".

تهدف الدراسة إلى تبيان دور التمكين في تحقيق الرضا الوظيفي لدى عينة من مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد قالمية حيث اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي الوصفي، بالاستعانة بالاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات عن عينة الدراسة، وقد بلغ عدد العينة 40 فردا، وقد تم استرجاع كافة الاستبيانات الموزعة وبعد فحصها تبين أنها صالحة للتحليل الإحصائي ولغرض الدراسة، وحددت متغيرات الدراسة التمكين كمتغير مستقل والرضا الوظيفي كمتغير تابع، مستخدمة في ذلك الأساليب الإحصائية كالمتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، معاملات الارتباط الخطي، نموذج الانحدار الخطي المتعدد، اختبار ألفا كرونباخ معامل الانحدار، تحليل التباين. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها عدم اهتمام المؤسسة محل الدراسة بالتمكين عامة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 2.48 وهي درجة منخفضة ولدى اختبار الفرضيات أثبتت صحتها بأنه لا يوجد أثر للتمكين على الرضا الوظيفي لدى عينة من مؤسسة الصندوق الوطني قالمية، بمساهمة بلغت 12.3% في المتغيرات التي تحدث على الرضا الوظيفي تعود إلى عناصر التمكين وهي نسبة مساهمة ضعيفة، وكذلك أظهرت الدراسات أن التمكين الظاهري يؤثر على الرضا الوظيفي بينما التمكين السلوكي والتمكين حسب النتائج لا يؤثران على الرضا الوظيفي، وانتهت إلى نتيجة مفادها عدم وجود علاقة إيجابية بين التمكين والرضا الوظيفي.

الفصل الأول: الدراسة النظرية للتسويق الداخلي و الرضا الوظيفي

تمهيد

يعتبر العاملون هم أول من يستفيد من برنامج التسويق الداخلي، حيث يلتزم بتوفير جميع الشروط المناسبة للعمل، بالإضافة إلى برامج التدريب والتطوير وغيرها من الأنشطة التي هي جزء من برنامج التسويق الداخلي، والذي ينتج زيادة في أداء العامل.

حيث يلعب التسويق الداخلي دورا مهما من خلال أبعاده حيث أن له تأثيرا إيجابيا على رضا الموظفين ويوفر بيئة عمل مناسبة تقوم على المساواة داخل النظام التنظيمي ويجعلها ثقافة الموظف وتوفر وسيلة اتصال يتم تأسيسها بشكل فعال في بيئة العمل علاقات إيجابية، وتطوير أنظمة الحوافز والمكافآت، وتوفير برامج تدريبية تزود الموظفين بالمهارات اللازمة لأداء الوظائف الموكلة إليهم بفعالية.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتسويق الداخلي

المطلب الأول : مفهوم التسويق الداخلي

يمثل التسويق الداخلي Internal Marketing مفهوماً للتفرد والتميز بسبب انخفاض عدد الشركات التي تطبقه بشكل يمكنها من زيادة فعالية النشاط التسويقي لها ككل.

وتجدر الإشارة بأن مفهوم التسويق الداخلي قد بدأ في الظهور والاستخدام في الشركات ذات الطبيعة الخدمية كمحاولة لرفع مستوى جودة الخدمات التي تقدمها ، وبسبب الخصائص المميزة للخدمات والتي تجعلها ترتبط وبشكل كبير بالأفراد العاملين الذين يقومون على أدائها للعملاء أو المستهلكين الخارجيين. فولاء المستهلك لشركة معينة قد يزداد نتيجة ارتباطه بالعمالة التي تتعامل معه داخل هذه الشركة. الأمر الذي قد يكون من شأنه أن يؤدي إلى اقتران تكرار التعامل مع الشركات الخدمية بفريق العمل الذين يحصل منه المستهلكين على الخدمات التي يرغبونها.¹

هذا وقد بدأ هذا المفهوم التسويقي الداخلي في الانتشار والتطبيق بعد ذلك في الشركات الصناعية التي تقدم سلع ملموسة .ويجب التأكيد هنا على ضرورة عدم التعامل مع مفهوم مثل التسويق الداخلي بشكل منفصل ومستقل عن المفهوم التسويقي بصفة عامة.

فالمفهوم التسويقي والذي ينطوي على ضرورة التوجه بالمستهلك، والتكامل بين الأنشطة الوظيفية للشركة، والتوجه بالربح في الأجل الطويل – إذا ما تم فهمه وتطبيقه بشكل سليم ومناسب، فإنه يصبح بمثابة الأداة الأساسية التي يمكن لرجال التسويق الاعتماد عليها لتطبيق أي مفهوم أو فلسفة تسويقية فرعية أخرى مثل التسويق الداخلي. ويعني هذا أنه بدون وجود فهم وتطبيق جيد للمفهوم التسويقي يصبح القيام بتسويق جيد سواء داخلياً أو خارجياً عملية صعبة إن لم تكن مستحيلة.²

¹ محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق المقدم ، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2008، ص150

² نفس المرجع السابق، ص150

الفصل الأول: الدراسة النظرية للتسويق الداخلي والرضا الوظيفي

وعلى الرغم من وجود العديد من التعريفات الخاصة بالتسويق الداخلي، والتي سيتم استعراضها ومناقشتها بشكل تفصيلي في هذا الفصل، إلا أننا نرى البدء بتعريف أساسي قدمه بيري وبارشورامان سنة 1991 (Berry and Parasuraman, 1991: 151) في كتاب تسويق الخدمات: المنافسة من خلال الجودة. حيث أنهما يرى بأن التسويق الداخلي هو " تلك الوسيلة التي تعمل على تنمية ، وتحفيز ، واستبقاء الموظفين المؤهلين للأداء الجيد من خلال إشباع حاجاتهم ورغباتهم ".

وبناء على هذا، يمكن القول بأن التسويق الداخلي هو " فلسفة قائمة على التعامل مع الموظفين كمستهلكين ينبغي التعرف على وإشباع حاجاتهم ورغباتهم". ويمكن كذلك الإشارة هنا بأن التسويق الداخلي هو "تلك الإستراتيجية التي تقوم على تشكيل وتكوين الوظيفة كمنتج يجب أن يتوافق مع الاحتياجات الإنسانية للأفراد الذين سيقومون بشغلها وأداء المهام التي تنطوي عليها".

وعلى الرغم من أن التعريف السابق هو تعريف متكامل وينطوي على العديد من نقاط التركيز على الموظفين واحتياجاتهم، إلا أننا قد نستشعر بأنه ينطوي في طياته على الكثير من ما تردده كتابات إدارة الموارد البشرية وليس إدارة التسويق. ولذلك نجد أن البعض مثل رفيق وأحمد سنة 1993 (Rafiq and Ahmad, 1993) قد حاولا أن يظهرهما الصبغة التسويقية للتسويق الداخلي بصورة أكبر من خلال التأكيد على استخدام وجهة النظر التسويقية عند القيام بإدارة الموارد البشرية داخل المنظمة. حيث يتم النظر إلى التسويق الداخلي باعتباره عملية مبادلة داخلية بين المنظمة ومجموعة الموظفين العاملين بها.

وتتعلق تلك المبادلة بضرورة إيجاد الكفاءة للعمليات، والرضا للعاملين حتى قبل أن تتمكن المنظمة من النجاح في تحقيق أهدافها فيما يتعلق بأسواقها الخارجية. ويعني هذا ضرورة تبني المفهوم التسويقي الذي يركز على عنصر المبادلة سواء كنا نتعامل مع موظفين أو مستهلكين خارجيين. ومما لاشك فيه أن تفعيل ذلك يتطلب ضرورة تحريك المنظمة ككل من خلال الوظيفة التسويقية.

الفصل الأول: الدراسة النظرية للتسويق الداخلي والرضا الوظيفي

وباستعراض عدد آخر من تعريفات التسويق الداخلي نجد أن تعريف جونسون وسيموير (1985, Johnson and Seymour) يري أن التسويق الداخلي هو "ذلك النشاط الذي يقوم بخلق بيئة داخلية تقوم على تدعيم وغرس مفهوم التوجه بالمستهلك بين الأفراد العاملين".

كما قام جونسون وآخرون (Johnson, Scheuing and Gaida, 1986) بتعريف التسويق الداخلي على أنه "الجهود التي يجب على الشركة القيام بها أعضائها بغرض إيجاد الفهم الكامل لرسالة الشركة وأهدافها، على تجاه جميع أن يتم ذلك من خلال التدريب والتحفيز والتقييم بغرض إنجاز وتحقيقاً لأهداف المرغوبة".

أما جورج (Georg, 1990) فقد عرف التسويق الداخلي على أنه "الفلسفة الخاصة بكيفية إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة من خلال رؤية تسويقية".

ويمكن القول بأن التعريف الأم لتلك التعريفات هو ذلك التعريف الذي قدمه جرونروز سنة 1981 (Gronroos, 1981)، والذي أشار إلى التسويق الداخلي على أنه "بيع الشركة إلى الموظفين Selling the firm to the Employees، والذين يجب أن يتم تحفيزهم بطريقة تمكنهم من التعامل المستهلكين وفقاً لمفهوم التوجه بالمستهلك".

ويشير هذا التعريف إلى أهمية التركيز على غرس مفاهيم مثل التوجه بالمستهلك لدى الموظف بشكل يمكن أن يؤدي إلى إيجاد شركة موجهة بالكامل بالمستهلك، وموجهة كذلك بالكامل بالسوق.

وقد حاول جرونروز في وقت لاحق (Gronroos, 1994) توضيح العناصر الأساسية لمفهوم التسويق الداخلي. حيث افترض بأن التسويق الداخلي للموظفين يمكن تحقيقه بشكل جيد من خلال تقديم خدمات مميزة لهم، والتعامل معهم بنفس آلية التعامل التي ينطوي عليها مفهوم التوجه بالمستهلك. ويعني هذا أن تفعيل ممارسة فلسفة التسويق الداخلي يتطلب استخدام الأنشطة التسويقية المتعارف عليها داخل منظمات الأعمال مع الموظفين العاملين بها.

الفصل الأول: الدراسة النظرية للتسويق الداخلي والرضا الوظيفي

وفي نهاية هذا الجزء الخاص باستعراض التعريفات المختلفة للتسويق الداخلي، فقد يكون من المناسب أن يتم مناقشة التحفظات التي نراها على التعريفات السابقة، والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:¹

ركزت التعريفات السابقة بصورة أساسية على تطبيق التسويق الداخلي بشكل خاص على شركات الخدمات، على الرغم من إمكانية تطبيقه أيضا على الشركات الصناعية.

افتقدت التعريفات السابقة إلى التنويه والإشارة لأهمية احتواء التسويق الداخلي على أنشطة الاتصال بالموظفين بالشكل الذي يمكنهم من أداء وظائفهم بكفاءة وفعالية، وتعريفهم بالنتائج المترتبة على أدائهم لتلك الوظائف.

ركزت التعريفات السابقة أيضا على معاملة الموظفين كمستهلكين، ومن ثم تجاهلت أهمية التعامل معهم كشركاء وليس كمستهلكين. لم تكشف التعريفات السابقة عن أهمية فهم الاختلاف بين مفهوم التسويق الداخلي وبين برامج التسويق الداخلي. حيث يلاحظ أن القليل من الشركات هي التي قامت بالفعل بتنفيذ مفهوم التسويق الداخلي من خلال برامج فعلية. وجدير بالذكر هنا بأن هذه الشركات هي تلك الشركات التي أدركت بالفعل تكلفة الوقت والجهد والمال التي تترتب على القيام بمثل هذه البرامج، والمنافع التي يمكن أن تحصدها جراء ممارستها لها.

المطلب الثاني: أهمية التسويق الداخلي و أهدافه

1. أهمية التسويق الداخلي :

ترجع أسباب الاهتمام بالتسويق الداخلي وفقا لـ² (Eric & al, 2000) إلى مدى ارتباط موضوع الجودة في قطاع الخدمات بشكل وثيق بأداء العاملين كنتيجة لعملية إنتاج الخدمة التفاعلية حيث لا يمكن فصلها عن مقدمها و قد يتطلب الأمر في الكثير من الحالات

¹ نفس المرجع السابق، ص 153

² زاهي إبراهيم لبد، عمر أحمد رجب ريان، أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين في منظمات المجتمع المدني، بحث استكمال المتطلبات الحصول على دبلوم مهني متخصص في إدارة منظمات المجتمع المدني، تحت إشراف أ. سامي عجور سنة 2013، ص 10.

الفصل الأول: الدراسة النظرية للتسويق الداخلي والرضا الوظيفي

إشراك الزبون فيها. كما أن الميزة الأساسية لأي منظمة ناجحة هي رفع أداء العاملين فيها، هذا ما يشكل أحد أهم التحديات التي تواجه المنظمة في هذا المجال حيث تعمل على خلق بيئة يشعر العاملون فيها بقدر من الرضا والدافعية. ومن هنا تبرز أهمية التسويق الداخلي في خلق هذه البيئة التي يعامل فيها العاملين على أنهم زبائن داخليين تقدم لهم المنافع و الخدمات. ومن هذا المنظور يصبح التسويق الداخلي مطلباً أساسياً لنجاح كل مساعي التسويق الخارجي.

ونظراً للبعد العلائقي للتسويق، رأى¹ (Dennis 1992)، أن التسويق الداخلي يكتسي أهمية بالغة في المنظمات الخدمية من حيث إشباع حاجات ورغبات الأفراد العاملين فيها وتحقيق أهدافها.

و يمكن النظر إلى هذه الأهمية من خلال ثلاثة محاور:

إدارة التغيير: لما تعتمد المنظمة إحداث تغييرات كبيرة مثل كأن تقرر رفع مستوى رقم الأعمال، أو الدخول في أسواق جديدة (التصدير)، أو إدخال أنظمة جديدة للإنتاج (تكنولوجيا المعلومات...) الخ من التغييرات الكبرى، وهنا يلعب التسويق الداخلي دور مهم في قبول و نجاح هذه التغييرات.

بناء الصورة العامة:² فحسب Norman.R تعد صورة المنظمة بمثابة أداة إعلامية تستعملها المنظمة للتأثير على الموظفين، و سوق التوظيف، و الزبائن، و المتدخلين الآخرين في نشاط المنظمة مثل حملة الأسهم أو مالكون آخرون للموارد... و ذلك بهدف تحقيق:

التموقع الاستراتيجي: دخول السوق بفاعلية، تسهيل الوصول إلى موارد متنوعة أو على الأقل الحصول عليها بأقل التكاليف، توجيه سلوك الأفراد لزيادة الدافعية و الإنتاجية. وهنا قد يلعب التسويق الداخلي دوراً مهماً من خلال الاتصال الداخلي للتعريف بنقاط تميز المنظمة لدى الزبائن، فمن خلال الأفراد العاملين بها تحاول المنظمة التموقع في أذهان السوق والقطاع المستهدف، و هم بذلك يشكلون سفراء محتملون للمنظمة.

استراتيجية المنظمة: إن إعداد وتنفيذ أي استراتيجية يحتاج إلى تعاون وتنسيق بين مختلف الأفراد مختلف الوظائف والمستويات الإدارية وهما تعمل جهود التسويق الداخلي على تقليل

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

² ريتشارد نورمان - إدارة الخدمات - ترجمة عمرو الملاح، مكتبة العبيكان، الرياض 2000، ص ص 254-255.

الفصل الأول: الدراسة النظرية للتسويق الداخلي والرضا الوظيفي

حدة التداخل والصراع الوظيفي بغرض بناء الالتزام المطلوب لتنفيذ تلك الاستراتيجيات على أحسن وجه.

و يعتبر التسويق الداخلي¹ من أيضا بالنسبة للموظف حيث تنجم عن تطبيق برامج عديدة من المنافع يستفيد مهم منها الموظفين من ضمنها يمكننا ذكر: تحقيق الرضا لدى العاملين و الشعور بالاستقرار، تطوير و تحسين مستوى أداء العاملو ذلك بتوفير كافة ظروف العمل الملائمة، إضافة إلى برامج التدريب والتطوير وغيرها من الأنشطة التي تدخل ضمن برامج التسويق الداخلي والتي تساهم في تحسين أداء العامل و بالتالي زيادة اعتزازه بالعمل الذي يقوم به.

تحسين العلاقات بين العاملين: حيث تتغير نظرة العامل لزميله، سواء كان في نفس المستوى الإداري أو أعلى أو أقل بشكل جذري مما ينعكس على الشعور بالانتماء للمنظمة وهو إيجابي.

شعور الموظف بمعنى الوظيفة: قد تولد برامج التسويق الداخلي شعور لدى الموظف بأهمية المهام والواجبات التي يقوم بها والمساهمة في تحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة والعالمين.

هذا ما ينتج عنه تتغير في نظريته لمعنى العمل مما يجعله يسعى الى تحقيق الذات والتميز في العمل واشباع حاجات العليا بدلا عن الاكتفاء بالحاجات المادية فقط(وفق لهرم A.Maslow).

2. أهداف التسويق الداخلي :

المضمار يصنف زاهي إبراهيم لبد وآخرون² أهداف التسويق الداخلي إلى ثلاث مستويات:

¹ Tlemcen university. Journal of Business and Economics, Vol 03, January 2008, <http://dspace.univ-tlemcen.dz/bitstream/112/914/4/Chapitre1.pdf>, p 19

² زاهي إبراهيم لبد، عمر أحمد رجب ريان ، مرجع ذكر سابقا، ص 11

الفصل الأول: الدراسة النظرية للتسويق الداخلي والرضا الوظيفي

المستوى التكتيكي: بيع الخدمات و الخدمات المساعدة إلى الموظفين من خلال الجهود التسويقية داخل المنظمة، و يقصد بذلك أن مفتاح النجاح في السوق الخارجي و تحقيق أهداف المنظمة يقتضي حتما النجاح في السوق الداخلي (أي تحقيق الرضا الوظيفي).

مستوى الهدف الكلي: هو الحصول على عاملين ذوي قدرات و مهارات عالية بإمكانهم تقديم خدمات ذات مستوى عال من الجودة إلى الزبائن و هذا من خلال:¹

- مساعدة الموظفين على فهم واستيعاب رسالة المنظمة وأهدافها ونظم وأساليب العمل المطبقة داخل المنظمة.
 - تحفيز الموظفين وإثارة دافعيتهم نحو إنجاز وظائفهم بكفاءة، وتغيير مواقفهم وسلوكياتهم تجاه الزبائن (خاصة موظفي الخط الأمامي).
 - التزام الموظفين باتجاه خطط و استراتيجيات و ثقافة المنظمة.
 - إلهام الموظفين بأهمية إدارة التغيرات للانتقال من الطريقة الاعتيادية إلى العمل بالطريقة التي القيام بها في المستقبل حتى يتم تحقيق النجاح الحفاظ عليها.
- فالهدف من التسويق الداخلي هو جعل العاملين يقومون على خدمة الزبائن وهذا بتحمل المخاطر وبوضع الاقتراحات، والقيام بتشجيع بعضهم البعض، وبمساعدة زملائهم ومحبة القيام بالعمل. ولابد من تواجد الثقة كما عليهم محبة الزبائن وبهذا يصبح شعارهم "ما يحتاجه العملاء".

فالتسويق الداخلي يعمل على المساعدة في بناء ثقافة تنظيمية تركز على خدمة الزبون والارتقاء بجودة الخدمة، فهو بذلك يؤدي إلى مطابقة معايير الجودة في تسليم الخدمات والحفاظ عليها.

المطلب الثالث: أبعاد التسويق الداخلي

1. التدريب

1. تعريف التدريب

هو تلك العملية التي عن طريقها يمكن مساعدة الموظف أيا كان مستواه في الحصول على خبرات كافية العمل الذي يمارسه في الوقت الحاضر أو الذي ينتظر أن يقوم به في المستقبل.¹

الفصل الأول: الدراسة النظرية للتسويق الداخلي والرضا الوظيفي

التدريب عملية صقل وتنمية للمهارات في سياق معرفي ومنهجي علمي.² التدريب هو وسيلة لرفع كفاءة أداء الفرد عن طريق زيادة معارفه وتنمية مهاراته وقدراته وتغيير اتجاهاته نحو العمل، وتغيير تصرفاته مع المشرفين والزملاء والعملاء، وذلك حتى يتمكن من أداء عمله بالمستوى المطلوب، والتصدي لمشكلات العمل، وبالتالي ارتفاع القدرة على المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة.³ وان مفهوم التدريب يتضمن مجموعة من العناصر أهمها:⁴

- التدريب عملية مستمرة
- التدريب نشاط رئيسي وليس نشاط شكلي
- التدريب ليس هدف في حد ذاته، لكنه وسيلة لتحقيق هدف.

2. أنواع التدريب

للتدريب عدة أنواع ووفق عدة مستويات أهمها:⁵

أ. التدريب حسب مرحلة التوظيف: ويتضمن

- توجيه الموظف الجديد: تؤثر المعلومات التي يحصل عليها الموظف الجديد خلال أسابيعه الأولى من عمله على أدائه واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قادمة.
- التدريب أثناء العمل: ترغب المؤسسات أحيانا في تقديم التدريب في موقع العمل وليس في مكان آخر، حتى تضمن كفاءة أعلى للتدريب.
- التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة: تقديم التدريب المناسب لمعاصرة الأنظمة الجديدة.
- التدريب بغرض الترقية والنقل: وذلك لوجود احتمالات كبيرة لاختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد.

¹ خبراء المجموعة العربية للتدريب و النشر، التمكين الإداري وصناعة قادة المستقبل، المجموعة العربية للتدريب و النشر، 2018، ص36

² مجدي عبد الله شرارة، الاتجاهات و الأدوار الحديثة في إدارة الموارد البشرية، 2019، ص159

³ علياء جراد و فاطمة الصيفي إدارة الموارد البشرية مدخل وظيفي، جامعة الإسكندرية، ب ط ، مصر، 2019 ص 219

⁴ نفس المرجع السابق، ص219.

⁵ عصام عبد اللطيف عمر، الرضا الوظيفي و مهارات إدارة ضغوط العمل، نيو لينك للنشر و التدريب، الطبعة الأولى، مدينة نصر، القاهرة ، مصر 2015

الفصل الأول: الدراسة النظرية للتسويق الداخلي والرضا الوظيفي

ب. التدريب حسب نوع الوظائف: و يتضمن ما يلي:

- التدريب المهني و الفني: يهتم بالمهارات اليدوية و الميكانيكية في الأعمال الفنية و المهنية، كأعمال الكهرباء، والميكانيك.
- التدريب التخصصي: مثل الأعمال المحاسبة وهندسة الإنتاج.
- التدريب الإداري : و يتضمن هذا التدريب المعارف و المهارات الإدارية و الإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية و الإشرافية أو الوسطى أو العليا.

ج. التدريب حسب مكانها: و تتمثل في :

- التدريب داخل المؤسسة: قد ترغب المؤسسة في عقد برامجها داخل المؤسسة، سواء بمدرسين من داخل أو خارج المؤسسة.
- التدريب خارج المؤسسة: تفضل بعض المؤسسات أن تنقل كل أو جزءا من نشاطها التدريبي خارج المؤسسة ذاتها، وخاصة إذا كانت أدوات وخبرة التدريب متاحة بشكل أفضل خارج المؤسسة أو خارج الدولة من خلال شركة تدريب خاصة.
- برامج حكومية: تقوم الدولة أحيانا بدعم برامج التدريب وذلك من خلال منظمات الخدمة المدنية في الدولة، وهي برامج تركز على رفع المهارات والمعارف في مجالات تهتم بها الدولة.

3. أهداف التدريب:

يمكننا التطرق لأهداف التدريب من خلال ثلاث محاور أساسية هي:¹

أ- أهداف خاصة بالمؤسسة:

- أهداف إدارية: وتتمثل في:
- تخفيف العبئ على المشرفين.
- تعزيز مرونة التنظيم واستمرارية من خلال زيادة المعرفة المتخصصة لدى الأفراد.
- العمل بمبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب من خلال اكتشاف الكفاءات.
- أهداف إجرائية: وتتمثل في:
- الاستخدام الأمثل للموارد باستغلال المهارات المكتسبة.

¹ مجدي عبد الله شرارة، مرجع سبق ذكره، من ص162 إلى ص166.

الفصل الأول: الدراسة النظرية للتسويق الداخلي والرضا الوظيفي

- التوافق الدائم في مهارات وقدرات العاملين وبين التغيرات البيئية المستمرة ومتطلبات الوظيفة، وإعداد الأفراد لوظائف أعلى في المسار الوظيفي.
- الالتزام بالميزانية المقررة.
- الأهداف الفنية:
- تخفيض تكاليف صيانة الآلات وإصلاحها لأن تدريب الموظف يساعده على تقليل الأخطاء التي يمكن أن يقع فيها نتيجة جهله بطريقة و أسلوب العمل على الآلة.
- التقليل من نسبة العادم أو التالف لأن الموظف المدرب يكون أقدر على استخدام المواد بالكمية والكيفية المطلوبتين.
- يساهم في معالجة مشاكل العمل مثل حالات التغيب أو دوران العمل أو كثرة الشكاوي و التظلمات.
- أهداف خاصة بالأفراد :
- النمو والارتقاء الشخصي.
- تحسين المستوى الاجتماعي للموظفين.
- رفع معنويات الأفراد.
- الارتقاء بمستوى الأمان الوظيفي ويكون العمال أقل عرضة لإصابات وضغوط العمل.
- تحسين مستوى الأداء.
- تخفيض حوادث العمل.
- معالجة مشاكل العمل.

II. التحفيز

1. تعريف التحفيز:

التحفيز هو عبارة عن مجموعة الدوافع التي تدفعنا لعمل شيء ما، إذن فأنت كمدير لا تستطيع أن تحفز مرؤوسيك ولكنك تستطيع أن توجه لهم أن تذكرهم بالدوافع التي تحفزهم على إتقان وسرعة العمل.¹

¹ مجدي عبد الله شرارة، مرجع سبق ذكره، ص 180.

الفصل الأول: الدراسة النظرية للتسويق الداخلي والرضا الوظيفي

التحفيز هو المحرك الأساسي الذي يدفع الأفراد لتحقيق وإرضاء رغباتهم والإجابة على كل ما يطلب منهم.¹

ويعرف ستيزر ومورتر عملية التحفيز بأنها دفع الفرد لاتخاذ سلوك معين، أو إيقافه أو تغيير مساره.²

ويعرف برلسون وتساينز التحفيز بأنه شعور داخلي لدى الفرد يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك معين يهدف منه الوصول إلى تحقيق أهداف معينة.³

كما يمكن تعريف الحوافز بأنها جملة العوامل الخارجية التي تشبع الحاجة أو الرغبة المتولدة لدى الفرد من أدائه لعمل معين، وتتوقف فاعلية الحوافز على توافقها مع هدف الفرد وحاجيته ورغبته.⁴

وفي رؤية أخرى تعرف الحوافز بأنها (مثير خارجي) يعمل على خلق أو تحريك الدافع (مثير داخلي) ويوجه الفرد إيجاباً نحو الحصول على الحافز بما يؤدي لإشباع الفرد لسلوك معين يتفق مع الأداء الذي تطلبه الإدارة.⁵

اختلف مفهوم التحفيز من الناحية الاصطلاحية من باحث لآخر غير أنهم يتفقون في كونه شيء خارجي في المجتمع أو البيئة المحيطة بالفرد إذ هو العامل الذي تستغله الإدارة في جذب الفرد إليها باعتباره وسيلة لإثارة القوى الحركية فيه والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته عن طريق إشباع حاجاته.⁶

إن الحوافز هي بمثابة المقابل للأداء المتميز، حيث يفترض هذا التعريف أن الحوافز تركز على مكافأة العاملين عن تميزهم في الأداء، فإن الأداء الذي يستحق الحافز هو

¹ مجدي عبد الله شرارة، مرجع سبق ذكره، ص 180.

² نفس المرجع السابق، ص 180.

³ نفس المرجع السابق، ص 180.

⁴ نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الألفة للطباعة والترجمة والتوزيع، الطبعة الأولى، برج الكيفان، الجزائر، 2011، ص 117.

⁵ خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، الرضا الوظيفي والارتقاء بالعمل المهني، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2018، ص 25.

⁶ نور الدين حاروش، مرجع سبق ذكره، ص 116.

الفصل الأول: الدراسة النظرية للتسويق الداخلي والرضا الوظيفي

أداء غير عادي، أو ربما وفقا لمعايير أخرى تشير إلى استحقاق العاملين إلى تعويض إضافي يزم عن الأجر، فالحوافز المشجعة للأداء المتميز تحقق حاجات البشر، وتعتبر عميقة وتشعره بأنه إنسان له مكانة وأنه مقدر في عمله.¹

2. أنواع الحوافز

لا يمكن أخذ معيار واحد تقسم على أساسه الحوافز لأن هذه الأخيرة تختلف باختلاف العنصر البشري ذاته، لذلك تباينت تقسيمات الحوافز تبعا لتباين معايير التقسيم.

أ. تقسيم الحوافز حسب طبيعتها: في هذا النوع لدينا:²

- حوافز مادية: وتتمثل في الأموال والمزايا المادية كالسكن والنقل والطعام والحوافز النقدية أكثرها شيوعا.

- حوافز معنوية: وتمثل الأشياء غير المادية التي تقدمها المنظمة للعاملين مثل فرص التعلم والتقديم والتكريم والشكر والتقدير...إلخ.

ب. تقسيم الحوافز حسب أثرها: هنا ينظر للحوافز من حيث جاذبيتها وكذا اتجاهها:

- الحوافز الإيجابية: هي تلك المستخدمة في اتجاه إيجابي يحفز الموظفين عن طريق تشجيعهم للقيام بأعمال معينة وذلك بزيادة المزايا والخدمات المقدمة قصد إشباع حاجاتهم.³

- الحوافز السلبية: تسعى الحوافز السلبية إلى التأثير في سلوك العاملين من خلال مدخل العقاب والردع والتخويف، أي من خلال العمل التأديبي الذي يتمثل في جزاءات مادية كالخصم من الأجر أو الحرمان من العلاوة، أو الحرمان من الشرقية، أو إدراج سم

¹ هيثم العاني، الإدارة بالحوافز (التحفيز والمكافآت)، دار كنور المعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008، ص15.

² خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006، ص. 42، 186.

³ نور الدين حاروش، مرجع سبق ذكره، ص ص، 143-144.

الفصل الأول: الدراسة النظرية للتسويق الداخلي والرضا الوظيفي

العامل المقصر أو المهمل في قائمة خاصة تنشر على العاملين بالمنشأة أو غير ذلك من صور الجزاء المعنوي.¹

ج. تقسيم الحوافز من حيث المستخدمين منها:

الحوافز الفردية: هي الحوافز التي تعتمد على أداء الفرد وليس الجماعة ومن أهم مزايا الحوافز الفردية، أن الفرد يمكنه أن يلمس العلاقة بين الأداء والمكافأة، ولهذا فهذا النوع هو الأكثر استخداماً.²

الحوافز الجماعية: تتمثل الحوافز الجماعية بمنح مكافأة جماعية للموظفين في إنجاز هدف معين و وفق شروط معروفة كزيادة في الإنتاج أو تحقيق نسبة زيادة الأرباح... الخ وكثيراً لا يعتبر الحافز الجماعي حافزاً مادياً فحسب، بل هو حافزاً معنوياً واجتماعياً أيضاً لأنه يبعث على الإحساس بالانتماء للجماعية كما يبعث بشعور الفخر والإعتزاز لربطه بين المكافأة والإنجاز وللحوافز الجماعية إيجابيات متعددة كالإتفاف أعضاء الجماعة نحو تحقيق هدف مشترك، وزيادة شعور العامل بالاستقلالية ورقابته الذاتية، واستبعاد احتمالات المحاباة التي عادة تصاحب تطبيق نظم المكافأة الفردية.³

أ. تقسيم الحوافز من حيث موقعها: وتتمثل في:⁴

الحوافز المباشرة: هي التي يشعر بها الفرد بشكل ملموس ونجد فيها الحوافز المالية مثل المكافآت والمنح والحوافز العينية كالعلاج المجاني بالمؤسسة وتقديم الخدمات الاجتماعية وكذا الحوافز المعنوية مثل: الأوسمة، الميداليات ولوحات الشرف. **الحوافز غير المباشرة:** هي الحوافز التي لا تمس العامل بصفة مباشرة ومن الأمثلة على ذلك لدينا: ظروف العمل الملائمة، العلاقات التي تربط الموظف بالآخرين خصوصاً المسؤولين، التكوين... الخ.

¹ مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة العربية الأولى، عمان الأردن، 2011، 44 ص 213.

² نور الدين حاروش، مرجع سبق ذكره، ص 144.

³ كامل محمد المغربي، الإدارة أصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن 21، دار الفكر ناشرون وموزعون، الطبعة الثانية، 46 عمان الأردن، 2015.

⁴ نور الدين حاروش، مرجع سبق ذكره، ص 145.

الفصل الأول: الدراسة النظرية للتسويق الداخلي والرضا الوظيفي

3. أهمية الحوافز:

بوجه عام فإن أهمية الحوافز تكمن في:¹

- المساهمة في إشباع العاملين ورفع روحهم المعنوية.
- المساهمة في إعادة تنظيم منظومة احتياجات الموظفين وتنسيق أولوياتها.
- المساهمة في التحكم في سلوك الموظفين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه وتوجيهه وتعديله حسب المصلحة المشتركة بين المؤسسة والموظفين.
- تنمية عادات وقيم سلوكية جديدة تسعى المؤسسة إلى وجودها بين الموظفين.
- المساهمة في تعزيز الموظفين لأهداف المؤسسة أو سياساتها ولقدراتهم وميولهم.
- تنمية الطاقات الإبداعية لدى الموظفين بما يضمن ازدهار المؤسسة وتطورها.
- المساهمة في تحقيق أي أعمال أو أنشطة تسعى المؤسسة إلى إنجازها.

4. أهداف التحفيز:

إن عملية الحوافز لها أهداف يجب مراعاتها من قبل إدارة المؤسسة وهي:²

- تشجيع المنافسة بين الأفراد.
- تحسين الإنتاجية.
- رفع الروح المعنوية للعاملين.
- الاحتفاظ بالعاملين الممتازين.
- مكافأة الأداء المتميز.
- تشجيع الإبداع والابتكار الجديد.
- حفز الأداء المتوسط إلى التقدم والارتقاء.

والحوافز بمختلف أنواعها، تهدف من وراء استعمالها إلى ربط حاجات المؤسسة بحاجات الفرد، وربط حاجات الفرد بحاجات المؤسسة، وذلك عكس المفهوم التقليدي الذي هو تكييف الفرد لمتطلبات المؤسسة، انطلاقاً من اختلاف أنماط الناس عن بعضها، اختلاف الدوافع بين الأفراد ولل فرد الواحد في أزمنة مختلفة، لأن المشكلة الأولى في كل

¹ منال البارودي، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2015، ص 58

² نفس المرجع السابق، ص 58

الفصل الأول: الدراسة النظرية للتسويق الداخلي والرضا الوظيفي

الحياة التنظيمية، حسب تعبير ARGYRIS و BAKKE ، هي كيف نجمع عددا من الأفراد كل له قدراته و معتقداته، ونجعلهم يتعاونون في النشاط بشكل يحقق نجاح المؤسسة ورضاهم في نفس الوقت، وهذا النجاح تواجهه عادة صعوبة في تحديد طبيعة وأنماط الناس تجاه العمل، وكذا من حيث دوافعهم وتأثرهم بالحوافز.¹

III. فرق العمل

1. تعريف فرق العمل

لفرق العمل تعريفات عدة أهمها²

تعريف Brill: يرى بريل فريق العمل بأنه جماعة من الافراد كل منهم لديه خبرة ومهارة معينة، ولديهم مهمة مشتركة لابد من إنجازها . يجتمعون معا لتبادل المعلومات التي تساعد على الاستجابة المناسبة المطلوبة من الفريق.

تعريف Katz و Smith: حسبهما فان فريق العمل هو مجموعة صغيرة من الأشخاص لهم مهارات متكاملة، كما أنهم ملتزمون بتحقيق هدف مشترك، و لهم أسلوبا معيناً يلزمون أنفسهم بالقيام به.

تعريف أحمد سيد مصطفى: فريق العمل هو تجمع لفردين او أكثر في تفاعل منظم مستقر على مدى فترة زمنية لتحقيق هدف مشترك او تجسيد اهتمام مشترك.

فرق العمل هي جماعات يتم انشاؤها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف او مهمة محددة تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين أعضاء الفريق ويعتبر أعضاء الفريق مسؤولين عن تحقيق هذه الأهداف، كما أن هناك قدر كبير من التمكين للفريق في اتخاذ القرارات، والفريق في النهاية هو وسيلة لتمكين الافراد من العمل الجماعي المنسجم كوحدة

¹ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي (دراسة نظرية و تطبيقية)، 2003، ص7

²مدحت محمد ابو النصر، فرق العمل الناجحة (البناء والنمو والادارة لإنجاز المهام بشكل افضل و اسهل) المجموعة العربية للتدريب و النشر 51 الطبعة الثانية، القاهرة، مصر، 2015، ص 4

الفصل الأول: الدراسة النظرية للتسويق الداخلي والرضا الوظيفي

متجانسة، وغالبا ما يستخدم لفظ الجماعة عندما نتحدث عن ديناميكية الجماعة ولكن عندما يكون الحديث عن التطبيقات العملية فإننا نستخدم لفظ فريق العمل.¹

وعليه فان فريق العمل ينبغي ان يكون لديه:²

- عدد قليل من الأشخاص؛
- مهارات تكاملية؛
- هدف مشترك؛
- أهداف الأداء : وضع أهداف للأداء متوافقة مع معايير أداء الجودة الموضوعية مسبقا؛
- النهج: توجه المشروعات من خلال خطط وجدول زمنية للمشروع والتي تمثل أدوات إدارية لتوثيق نهج يتم اتباعه لتنفيذ الاعمال.

2. أنماط فرق العمل:

هناك أنواع مختلفة من الفرق يخدم كل منها هدفا محددا ولكل منها خصائصه المميزة نذكر منها ما يلي:³

أ. فرق المهام: وهي الفرق التي تضطلع بمشكلة معينة يراد حلها، ويمكن تحديد نوعين من هذه الفرق هما: فرق المهام الكبيرة "فرق عمل الإدارة العليا". وفرق المهام المحددة "فرق المشروعات".

ب. فرق العمل: وهي مجموعات العمل الطبيعية والتي تقوم بالأعمال اليومية للمؤسسة و ربما تأتي هذه الفرق من خلال الوحدات القائمة بالمؤسسة كالأقسام والإدارات والفروع والمواقع.

ج. فرق الإدارة: وهي الفرق التي تشكل من خلال الموظفين الذين يشرفون على الوحدات التشغيلية أو التنظيمية ، ويجب على فريق الإدارة ان يتولى المهام الشاقة التي تكمل وتحفز العمل وتجعله متكاملا.

¹محمود عبد الفتاح رضوان: مهارات بناء وتحفيز فرق العمل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2013، ص39

E. Dvincent et Kohn. ²ترجمة حسام هريدي، ممارسات قوية لفرق العمل قوية، المجموعة العربية للتدريب Stephen والنشر، الطبعة الأولى، مصر القاهرة، 2016، ص:ص: من 29 الى 31.

³مدحت محمد ابو النصر، مرجع سبق ذكره، ص: ص: 54-55.

الفصل الأول: الدراسة النظرية للتسويق الداخلي والرضا الوظيفي

د. فرق العمل الالكترونية: حيث يتصل أعضاء هذا الفريق الكترونيا بواسطة شبكت الانترنت

ويقسم سيد احمد مصطفى فرق العمل الى:¹

- من حيث الهدف: مثلا تطوير منتج (سلعة أو خدمة) ، أو حل المشكلة ، أو إعادة هندسة العمليات ...الخ
- من حيث هيكل الفريق :فقد يكون فريق العمل مدار بواسطة احد مديري الإدارات او يكون ذاتي الإدارة.
- من حيث عضوية الفريق :فقد يكون قائد الفريق واعضائه من إدارة واحدة أو تكون العضوية ممثلة في قائد وأعضاء من إدارات متعددة تتنوع وتتكامل تخصصاتها.
- من حيث مدة العمل:قد يكون دائما او مؤقتا.
- من حيث حجم فريق العمل: قد يكون صغير أو متوسط او كبير الحجم .

3. أهمية فريق العمل :

فرق العمل تعد أهم ركائز نجاح وتقدم المؤسسات في ضوء المنافسة الشديدة بينهما، وحرص كل منهم في تحقيق مستوى أعلى من الجودة ، لتحقيق الأهداف الآن يحتاج الى التعاون والتكامل بين مختلف العاملين ذوي التخصصات المهنية المتعددة وإلى قدرتهم على العمل الجماعي معا.²

إن المزايا التي تحصل عليها المؤسسات من فرق العمل الفعالة تعتبر متعددة ومن أهمها:³ الإنتاجية، الانسيابية، المرونة، الالتزام، الجودة، الرضا الوظيفي.

¹ نفس المرجع السابق، ص 54 الى 58

² نفس المرجع السابق، ص 41

³ نفس المرجع السابق، ص 42

١٧. تعريف التمكين و الاتصال الداخلي

الفرع الاول: التمكين

١. تعريف التمكين

يعرّف "Schermerhorn et al": "هو العملية التي يقوم المديرين من خلالها بمساعدة العاملين على اكتساب المهارات والسلطة التي يحتاجونها لإتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم وفي عملهم".¹

ويعرفه Broum 2006: 'هو عملية إعطاء الموظفين القوة لإتخاذ القرارات بشأن عملهم، وأن التمكين استراتيجية كهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد، وإشراكهم في عمليات بناء المنظمة، باعتبار أن نجاح المنظمة يعتمد على تناغم حاجات الموظفين مع رؤية المنظمة وأهدافها بعيدة الأمد'.²

كما يعرفه Doft 2001: "انطلق في تعريفه للتمكين من القوة بوصفها أداة الربط بين الرئيس والمرؤوس في تنفيذ المهام في المنظمات فيرى أن التمكين هو محاولة نشر ومشاركة القوة في كل مكان من المنظمة، وأشار إلى أن هناك أربعة عناصر تمكن الموظفين من التصرف بحرية أكثر لإنجاز أعمالهم وهي: المعلومات، والمعرفة، والقوة والمكافأة".³

إن التمكين يتمحور عموماً حول إعطاء الموظفين صلاحية، وحرية أكبر، في مجال الوظيفة المحددة التي يقوم بها الموظف حسب الوصف الخاص بتلك الوظيفة من ناحية، ومن ناحية أخرى منحه حرية المشاركة وإبداء الرأي في أمور تتعلق بالوظيفة التي يشغلها، أو خارج إطارها.⁴

¹ زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري العلمية للنشر 27 والتوزيع، عمان الأردن، 2008، ص13.

² حسين موسى قاسم البنا، نعمة عباس الخفاجي، استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، دار الأليام للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2014، ص35

³ نفس المرجع السابق، ص 35

⁴ خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، مرجع سبق ذكره، ص 11.

2. فوائد التمكين

أ. بالنسبة للمؤسسة: حيث نجد التمكين يحقق المزايا التالية:¹

- ارتفاع الإنتاجية.
- انخفاض نسبة الغياب ودوران العمل.
- تحسين جودة الإنتاج أو الخدمات.
- تحقيق مكانة متميزة.
- زيادة القدرة التنافسية.
- زيادة التعاون على حل المشكلات.
- ارتفاع القدرات الابتكارية.

ب. بالنسبة للفرد: إذ يحقق ما يلي:²

- إشباع حاجات الفرد من تقدير وإثبات الذات.
- ارتفاع مقاومة الفرد لضغوط العمل.
- ارتفاع ولاء الفرد للمؤسسة.
- إحساس الفرد بالرضا عن وظيفته ورؤسائه.
- ارتفاع الدافعية الذاتية للفرد.
- تنمية الشعور بالمسؤولية.
- ربط المصالح الفردية مع مصالح المؤسسة.

3. تمكين الموظفين والإثراء الوظيفي:

يعرف الإثراء الوظيفي بأنه إعادة تصميم الوظائف بحيث تتضمن تنوع في أنشطة الوظيفة، بجانب الاستقلالية والحرية للعامل في السيطرة على وظيفته وتحديد كيفية تنفيذها والقيام بالرقابة الذاتية لأعماله، علاوة على حصوله على معلومات عن نتائج أعماله واتصاله المباشر بمن يستخدم نتاج وظيفته، وبناء على ذلك بالإثراء الوظيفي يعد عملية

¹ منار البارودي ، مرجع سبق ذكره ، ص 140

² نفس المرجع السابق، ص 140 الى 141

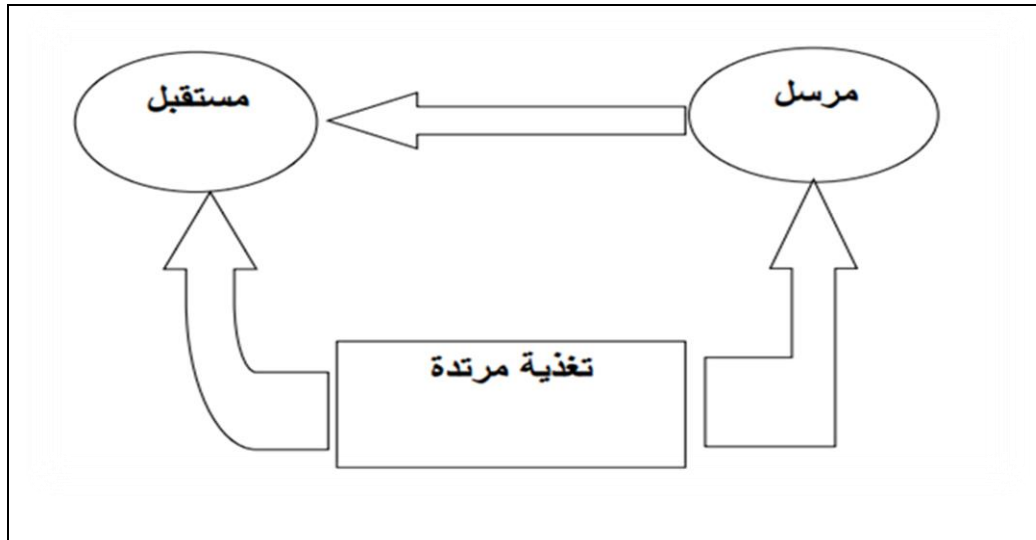
الفصل الأول: الدراسة النظرية للتسويق الداخلي والرضا الوظيفي

أساسية لتطبيق تمكين العاملين، حيث الموظف بالفعالية الذاتية وقدرته على التأثير على الأحداث والأفراد والظروف المحيطة بالعمل ومخرجاته.¹

الفرع الثاني : الاتصال الداخلي

1. **تعريف الاتصال:** هو عملية مشتركة هدفها نقل معلومات ذات غرض محدد ومن شخص لآخر، حيث تتطلب مرسل للمعلومات ومستقبل لها (المعلومات والأفكار)، والاتصال أيضا هو مسار الربط بين كافة أنحاء التنظيم الإداري ، وهو الجهاز العصبي للمؤسسة الذي يدفعها نحو الهدف ودون الاتصال لا يكون هناك تنظيم.²

الشكل (1): مفهوم الاتصال



المصدر: منال البارودي، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، المجموعة

العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر 2015، ص 106

2. **تصنيف الاتصال:** هناك أربعة تصنيفات إضافية وهي:³

الاتصال المتجه نحو الأسفل: يتدفق عن قمة التنظيم الى أدنى المستويات الإدارية في المؤسسة ، ويعرف هذا الاتصال عادة بالتوجهات.

¹ نفس المرجع السابق، ص 141

² نفس المرجع السابق، ص 106.

³ نفس المرجع السابق، ص 110 الى 112

الفصل الأول: الدراسة النظرية للتسويق الداخلي والرضا الوظيفي

الاتصال المتجه الى أعلى: تقتص على التقارير التي تستخدم للاتصال بالمديرين وغير المديرين وبالعملاء.

الاتصال الشفهي: تعتبر الخطبة من أقدم الأدوات التي يستخدمها المديرون للقيام بتنفيذ أعمالهم والاتصال الشفهي يوفر الوقت ويسمح بالاتصال الشخصي ويخلق الصداقة والتعاون ويشجع الأسئلة والاجابات.

الاتصال الكتابي: هو الذي يجعل من المستطاع نقل نفس المعلومات بالضبط الى عدد كبير من الافراد وهذا مع إمكان الرجوع إليها في المستقبل ويمكن شرح هذه المعلومات والبيانات بعدة طرق مختلفة مع تقدير الكثير من التفاصيل.

3. أهمية الاتصالات

إن مفهوم الاتصالات إذا ما استعمل بمعناه الواسع فإنه يمتد ليشمل كافة أوجه العملية الإدارية (تخطيط- تنظيم - توجيه - رقابة) فالاتصال يحقق عدة فوائد للعملية الإدارية أهمها:¹

- العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين؛
- تدعيم تمكين الرؤساء من متابعة تنفيذ الخطط و برامج العمل؛
- تعرف الرؤساء و المرؤوسين على مشكلات العمل؛
- تصحيح الانحرافات التي تظهر في مسارات التنفيذ في الوقت المناسب؛
- تحقيق الاشباع الوظيفي نتيجة ما تحققة المعلومات من تعرف كل فرد عما يجري داخل المؤسسة؛
- تدعيم روح العمل الجماعي / روح الفريق.

المطلب الرابع: نماذج تنفيذ التسويق الداخلي

تشير مؤلفات التسويق الداخلي إلى وجود ثلاثة نماذج أساسية توضح كيفية تطبيق وتنفيذ التسويق الداخلي وهي:²

¹ مجدي عبدالله شرارة، مرجع سبق ذكره، ص 89.

² جنادي كريم، التسويق الداخلي، مطبوعة مقدمة ضمن متطلبات الترشح التأهيلي الجامعي، قسم علوم التسيير والعلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2016، ص ص: 54-55.

الفصل الأول: الدراسة النظرية للتسويق الداخلي والرضا الوظيفي

- نموذج بيرري الذي يركز على اعتبار الموظفين مستهلكين.
 - نموذج كرونروس والذي يركز على التسويق التفاعلي.
 - نموذج أحمد و رفيق و الذي يركز على الجمع بين النموذجين السابقين.
- و في ما يلي أكثر تفصيل لهذه النماذج:

1. نموذج "بيرري":

و يقوم هذا النموذج على الفرضيات التالية:

الفرضية الأساسية إعتبارا الموظفين كمستهلكين، و يتفرع عنه الفرضيتين التاليتين:

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

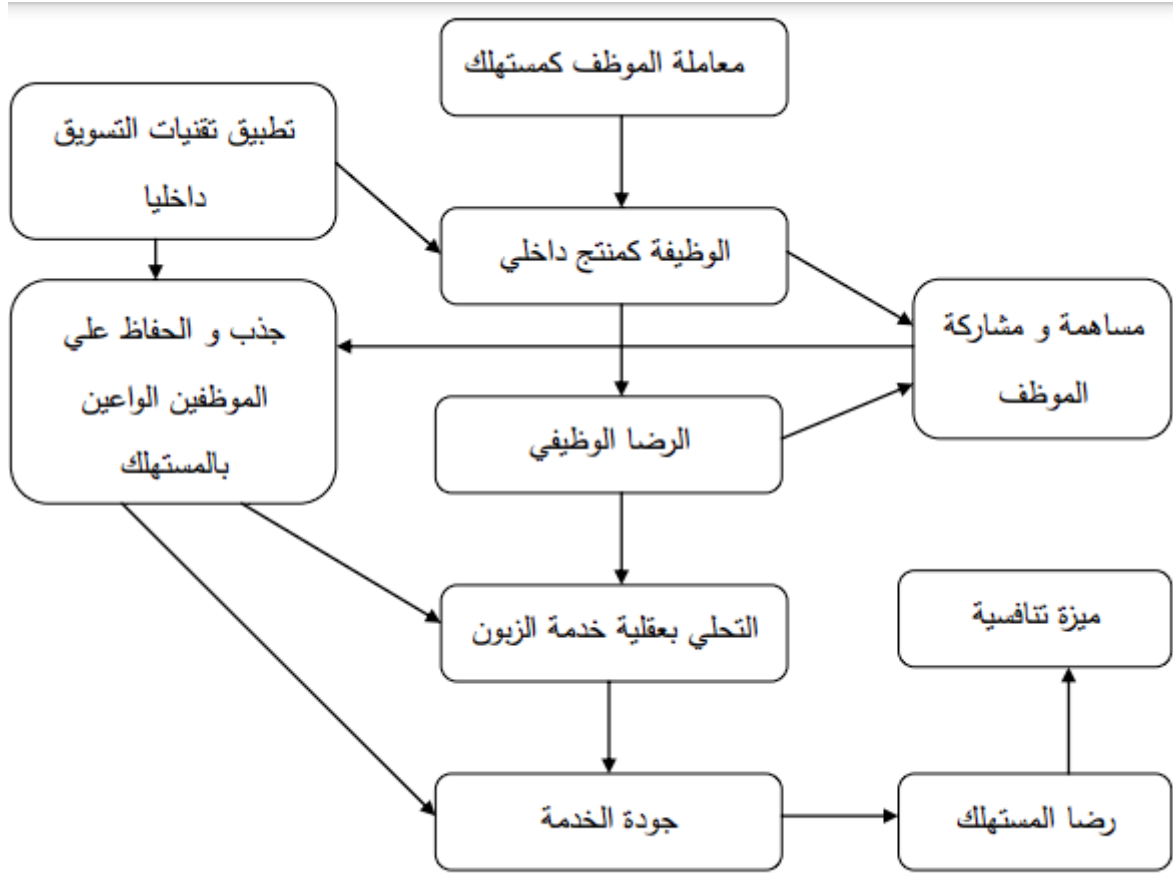
إن إعتبار الموظفين كمستهلكين و تبني التقنيات التسويقية داخل المنظمة يعني أنه على المنظمة أن تعمل على تصميم و تشكيل الوظائف بطريقة تساهم في:

- إشباع حاجات ورغبات الموظفين.
- إعطاء فرص للموظفين في الاندماج و المشاركة في خطط و سياسات المؤسسة.
- جذب والاحتفاظ بأفضل الموظفين.

وهذا الأمر يؤدي إلى تحقيق رضا الأفراد (الرضا الوظيفي) و يساعد على جذب والاحتفاظ بالموظفين الأكثر توجهها بالمستهلك، والمنظمة التي تمتلك موظفين راضين وموجهين بالمستهلك هي في الحقيقة تمتلك ميزة تنافسية كبيرة تمكنها من تقديم خدمات بجودة عالية و رفع حصصها في السوق.

الفصل الأول: الدراسة النظرية للتسويق الداخلي والرضا الوظيفي

الشكل (2): نموذج بيرري في التسويق الداخلي



المصدر: جنادي كريم، مرجع سبق ذكره ص55

2. نموذج "كرونروس"

يستند هذا النموذج علي أن التسويق التفاعلي يتيح للمنظمة فرصا تسويقية هامة، ولا يمكن لها الاستفادة أو إدراك بخدمة الزبون، كما أنه لتنفيذ برامج التسويق الداخلي ينبغي أن تكون مدعومة من الإدارة العليا، التي عليها أن تلتزم بدعم¹:

- برامج التدريب و بالأخص التدريب علي خدمة الزبائن لأنها مرحلة حرجة في تحقيق التوجه بالمستهلك و استيعاب الموظفين لأهمية الوعي بخدمة الزبون.
- سياسات وبرامج التوظيف، بمعنى مدي تطابق الوظائف المتوفرة مع الأفراد، أي ضرورة استقطاب الأفراد المناسبين، وتصميم الوظائف بما يلاءم الأفراد الذين سيشغلونها.

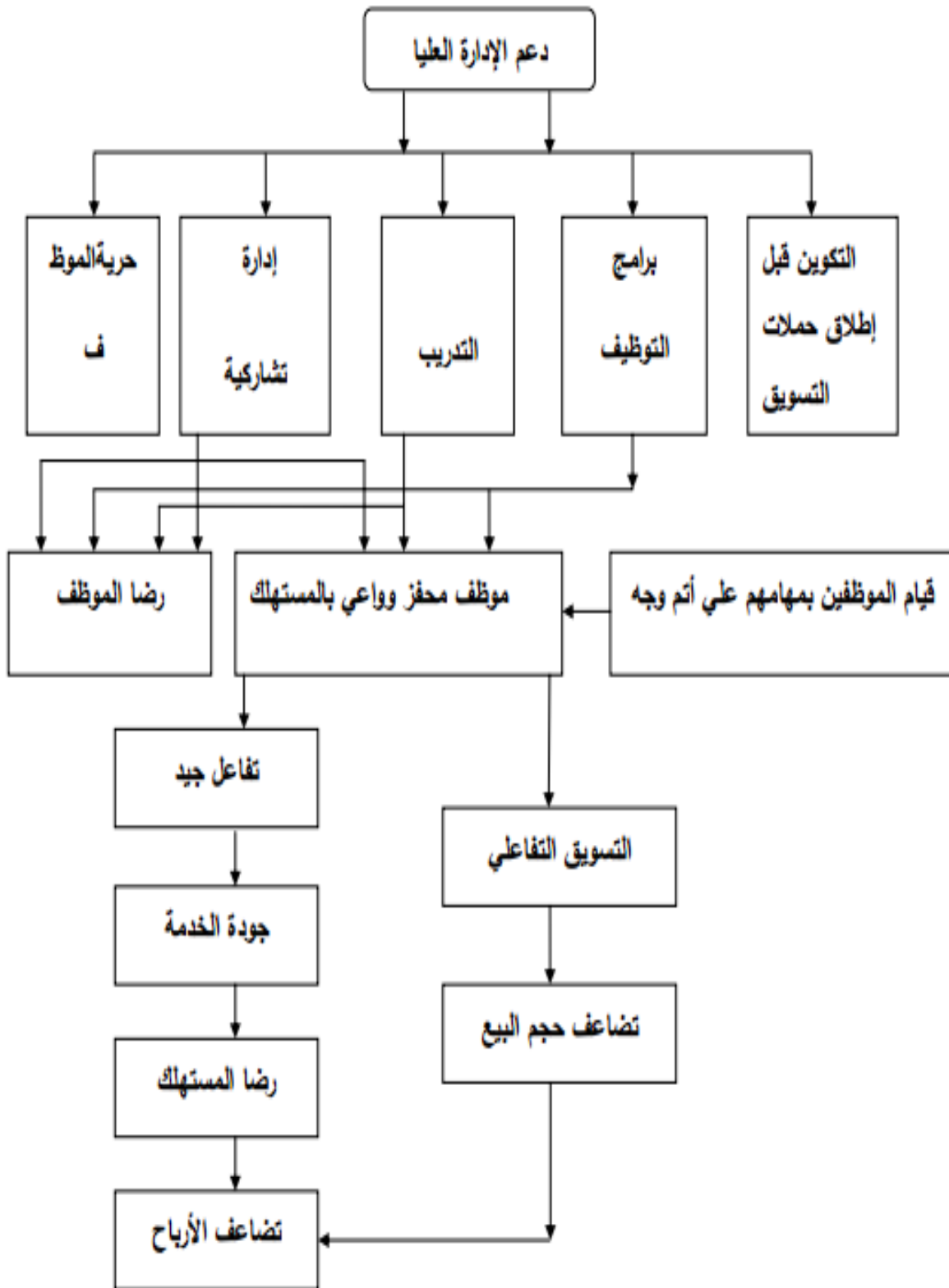
¹ المرجع السابق، ص55-56

الفصل الأول: الدراسة النظرية للتسويق الداخلي والرضا الوظيفي

- الإدارة التشاركية، أي نجاح برامج التسويق الداخلي يحتم علي 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، خاصة من هم علي اتصال مباشر مع الزبائن.
 - يجب علي الإدارة العليا أن تطلع الموظفين علي كل التغيرات التي تحصل في الاستراتيجيات قبل الشروع في تنفيذها، من أجل أن يدرك الموظف الأدوار التي يجب أن يلعبها في تأدية أو تسليم الخدمة، وبالتالي يستطيع أن يؤديه علي أحسن وجه.
- إن التزام الإدارة العليا بدعم هذه الجهود والأنشطة، يعني وجود موظفين راضين ومحفزين، وواعين بخدمة الزبون ومدركين لأدوارهم وبالتالي تفاعل جيد مع الزبائن، وتقديم خدمات بجودة عالية، ومن ثمة تحقيق رضا الزبون و زيادة في الأرباح، والشكل الموالي يوضح هذا النموذج بالتفصيل:

الفصل الأول: الدراسة النظرية للتسويق الداخلي والرضا الوظيفي

الشكل (3) نموذج كرونروس في التسويق الداخلي



المصدر: جنادي كريم، مرجع سبق ذكره ص 55

3. نموذج "رفيق و أحمد"

قام كل من " رفيق وأحمد" بتطوير نموذج يوضح كيفية تطبيق أو عمل التسويق الداخلي، انطلاقاً من العلاقات المتبادلة والمتداخلة بين عناصر التسويق الداخلي، حيث يفترض هذا النموذج أن التنفيذ الفعال للتسويق الداخلي، يكون من خلال العلاقات المتبادلة بين الأنشطة التالية:

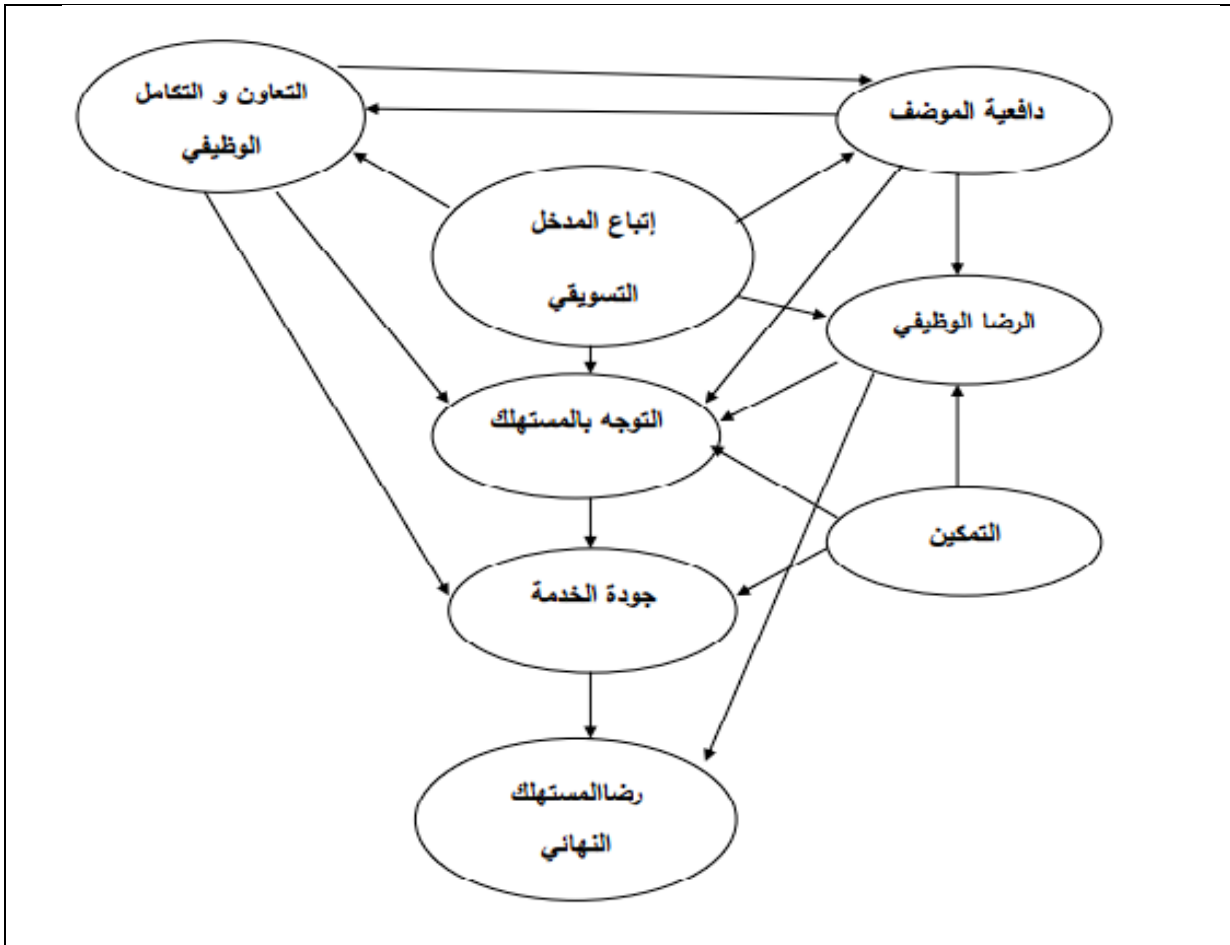
- تبني تقنيات تسويقية داخليا.
- التحفيز
- التنسيق و التكامل بين الوظائف.
- التمكين.

وهذا ما يؤدي إلى تحقيق رضا الموظفين وتبنيهم لمفهوم التوجه بالمستهلك، وبالتالي تسليم خدمات بجودة عالية تساهم في رضا المستهلكين وتحقيق مكانة تنافسية في السوق¹.
والشكل الموالي يوضح هذا النموذج:

¹ المرجع السابق، ص 57-58

الفصل الأول: الدراسة النظرية للتسويق الداخلي والرضا الوظيفي

الشكل (4): نموذج "رفيق و أحمد" للتسويق الداخلي



المصدر: محمد عبد العظيم أبو النجا، مرجع سبق ذكره، ص163

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للرضا الوظيفي

المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي

لم يتفق الباحثون حول تعريف للرضا الوظيفي، وذلك لاختلاف البيئة واختلاف وجهات النظر، إذ أن الرضا يختلف من شخص لآخر، فما يرضي شخصا قد لا يرضي شخصا آخر، وقبل التطرق التعاريف الرضا الوظيفي وجب التطرق للتعريف اللغوي والإصطلاحي للرضا:

• الرضا لغة:

- الرضا لغة ضد السخط، وأرضاه أي أعطاه ما يرضيه، وارتضاه يعني قبل به، والتراضي بمعنى التوافق.¹

وقد وردت كلمة الرضا في القرآن الكريم في قوله تعالى: **رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمْ وَرَضُوا عَنْهُ ذَلِكَ الْفَوْزُ الْعَظِيمُ (119)**²

وقد ورد في تفسير الصابوني أن الله سبحانه وتعالى يعطي سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم حتى يرضيه في أمته وفيما أعده له من الكرامة والرضا المتبادل بين الخالق والمخلوق ألا وهو الفوز العظيم.³

- أما معجم التراث الأمريكي فقد عرف الرضا بأنه تحقيق و إشباع رغبة أو حاجة أو شهوة أو ميل.⁴

• الرضا اصطلاحاً:

عرفه كل من (Haward and sheth) بأنه الحالة العقلية للإنسان و التي يشعر بها عند حصوله على مكافأة كافية مقابل التضحية بالنقود والمجهود.¹

¹ - مبارك بن فالح بن مبارك الدوسري، ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي للأفراد العاملين في مراكز حرس الحدود بالمدينة المنورة، رسالة ماجستير غير منشورة، علوم إدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010، ص53

² - القرآن الكريم، سورة المائدة، الآية 119، ص127

³ - سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي (أطر نظرية وتطبيقات علمية)، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص62

⁴ - المرجع السابق، ص63

الفصل الأول: الدراسة النظرية للتسويق الداخلي والرضا الوظيفي

وقد تعدت المصطلحات التي شاع استخدامها كمرادفات للرضا منها: الروح المعنوية (Morale) والاتجاه النفسي (Attitude towards) وهي مصطلحات تشير بصفة عامة إلى مجموع المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد وهذه المشاعر قد تكون سلبية أو إيجابية.²

من خلال التعريفين للغوي و الإصطلاحي للرضا نستنتج أن الرضا هو تلك الحالة المتعلقة بمشاعر الفرد واتجاهاته النفسية.

تعريف الرضا الوظيفي:

أما الرضا الوظيفي فقد تعددت تعاريفه و ستتطرق للتعاريف التالية:

عرفه (Hoppoch) بأنه مجموعة الاهتمامات بالضرور النفسية والمادية و البيئية التي تجعل المرء يقول بصدق: إني راض في وظيفي³

كما عرف بأنه: مشاعر الفرد السنة والسيئة التي يشعر بها حول المتغيرات المادية والمعنوية التي تتعلق بالعمل نفسه و البيئة المحيطة به .⁴

برى سترونج (Strong) أن الرضا الوظيفي هو حصيلة العوامل المتعلقة بالوظيفة والتي تجعل الفرد محبا لها، مقبلا عليها في بداية يومه دون غضاضة".⁵

من خلال التعاريف الثلاثة السابقة نستنتج أن الرضا الوظيفي يكون بسبب عوامل مادية تلاقي قبول واستحسان الفرد في مكان العمل.

¹ - شاطر شفيق، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، دراسة ميدانية بمؤسسة إنتاج الكهرباء - سونلغاز-جيجل، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة أمجد بوكرة بومرداس، الجزائر، 2010. ص27.

² - سالم تيسير الشرايدة، مرجع سابق، ص63.

³ - محمد الصيرفي، السلوك الإداري، العلاقات الإنسانية لدنيا الطباعة و النشر، الإسكندرية، الطبعة الأولى، دار الوفاء 2007مصر، ص131

⁴ - محمد أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهب، الرضا والولاء الوظيفي (قيم و أخلاقيات الأعمال)، الطبعة الأولى، دار زمزم للنشر والتوزيع، 2011 ص134.

⁵ - محمد سعيد أنور سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2004، ص196.

الفصل الأول: الدراسة النظرية للتسويق الداخلي والرضا الوظيفي

أما (Hankin) فقد عرفه بأنه "الرضا الوظيفي أو عدم الرضا الوظيفي حالة ذهنية تنتج من خلال التأثير اليومي الذي ينتج عن كل شيء يواجهه الموظف في عمله.¹

أما أحمد ماهر فيرى أن المقصود بمصطلح الرضا عن العمل هو اتجاه الفرد نحو عمله، فالشخص الذي يشعر برضا عن العمل يحمل اتجاهات إيجابية نحو العمل، بينما الشخص غير الراضي عن عمله، فإنه يحمل اتجاهات سلبية نحو العمل.²

أما أحمد صقر عاشور فيري : الرضا عن العمل هو أحد المتغيرات الرئيسية الناتجة عن مدى قصر المكافآت الفعلية ، لمقابلة إدراك الفرد لعدالة مستواها ، فالفرد يكون راض عندما تقابل المكافأة هذا الإدراك ويكون غير راض عندما تكون المكافأة الفعلية أدنى من إدراكه لعدالتها ، فردود أفعاله تتوقف على هذه الأهمية ، من خلال متغير وسيط هو العوائد التي يستخدمها لإشباع حاجاته ، وتؤثر على التوقعات المستقبلية له فيما يتعلق بالآثار المترتبة على بذله جهد في العمل.³

أما ميدل ميست وهيت (Hitt & Middlemist, 1988) فيرون أن الرضا الوظيفي يأتي في مركز جودة الحياة الوظيفية والتي تعني مدى قيام المنظمة بكفاية حاجات ورغبات العاملين، وهناك من يعتقد أن الرضا الوظيفي والإندفاع نحو العمل يكون في إطار حياة العمل التي تعني كافة الصفات والجوانب الإيجابية وغير الإيجابية المرتبطة بالوظيفة وقيمة العمل كما يدركها العاملون .

ويظهر من خلال التعريفات السابقة للرضا الوظيفي مدى تعدد الزوايا و وجهات النظر التي تم من خلالها إلى هذا المصطلح، فهناك من ينظر له من جهة إشباع الحاجات الفردية، وآخرون يعتقدون أنه مدى تقبل الفرد لوظيفته، ومن يرى بأنه انطباعات واتجاهات الفرد نحو الوظيفة ومكوناتها، وعليه يمكن القول أن الرضا الوظيفي يشمل النقاط التالية :

- حالة الإرتياح والقبول عن إشباع الحاجات والرغبات التي توفرها الوظيفة وبيئة العمل، وبعبارة أدق حالة الإرتياح وإشباع الحاجات والرغبات نتيجة الانتماء للمنظمة .
- ردود الفعل الإيجابية عن مدى تحقيق الوظيفة لأهداف وغايات الفرد.

¹ - سالم تيسير الشرايدة. مرجع سابق. ص 64.

² - أحمد ماهر، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 211.

³ - أحمد صقر عاشور، "إدارة القوى العاملة"، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1983، ص 120.

الفصل الأول: الدراسة النظرية للتسويق الداخلي والرضا الوظيفي

- الرضا الوظيفي هو حكم وإدراك شخصي اتجاه متغيرات وظروف معينة ؛ وبالتالي يمكن التأثير فيه إلى حد ما.
- الرضا الوظيفي يرتبط بالجودة الداخلية للحياة الوظيفية بصفة عامة.

يمكن القول مما سبق أن الأفراد بطبعهم يسعون إلى تحقيق أهدافهم وتلبية حاجاتهم ورغباتهم؛ بمعنى يحاولون أن يكونوا أكثر رضا وارتياح من خلال تقديمهم الجهد والأداء لاعتقاده م أن ذلك سيحقق أهدافهم ويلبي حاجاتهم ورغباتهم تماما مثلما يفعل المستهلكون الخارجيين عندما يسعون إلى تحقيق أهدافهم وإشباع حاجاتهم ورغباتهم من خلال عمليات التبادل بينهم وبين المنظمات، وفي سبيل ذلك يقدمون ما يلزم من أجل الحصول على المنتج أو الخدمة التي تلبي حاجاتهم وتحقق أهدافهم، كما يمكن المنظمة أيضا أن تسعى إلى تحقيق رضا الموظفين من خلال المكافآت والامتيازات وت صميم الوظائف وتوفير محيط العمل المناسب، التي من شأنها أن تلبي حاجات ورغبات الأفراد وتحقق أهداف المنظمة تماما مثلما تعمل مع الزبائن الخارجيين عندما تطور وتصمم المنتجات، وتقدم مختلف التحفيزات والامتيازات من أجل إرضائهم والإحتفاظ بهم. وعن كيفية حدوث الرضا الوظيفي عندما يسعى إليه الأفراد؛ فإنه يحدث نتيجة تفاعل وتكامل مجموعة من العوامل و الخطوات على النحو التالي :

- **الحاجات:** لكل فرد مجموعة من الحاجات يسعى لإشباعها والعمل أحد مصادر هذه الحاجات .
- **الدافعية:** تولد الحاجات قدرا من الدافعية تحث على التوجه إلى المصادر المتوقعة لإشباع تلك الحاجات
- **الأداء:** تتحول الدافعية إلى أداء نشط للفرد وبوجه خاص في عمل إعتقادا منه هذا الأداء وسيلة لإشباع حاجات الفرد .
- **الإشباع:** يؤدي الأداء الفعال إلى إشباع حاجات الفرد.
- **الرضا:** إن بلوغ الفرد مرحلة الإشباع من خلال الأداء في عمله يجعله راضيا عن العمل باعتباره الوسيلة التي مكنته من إشباع حاجاته. وعن كيفية حدوث أو تحقيق الرضا الوظيفي عن طريق المنظمة فإننا نعتقد ان مختلف برامج التسويق الداخلي كفيلة بذلك،

الفصل الأول: الدراسة النظرية للتسويق الداخلي والرضا الوظيفي

فضلا على أنه بإمكان المنظمة أن تؤثر على تلك العناصر بطريقة أخرى وسوف نفصل أكثر عندما نتطرق إلى النظريات المفسرة للرضا الوظيفي.

المطلب الثاني: خصائص وأهمية الرضا الوظيفي

1, خصائص الرضا الوظيفي: يمكن أن نحدد أهم خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي:¹

• تعدد مفاهيم طرق القياس:

أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم وأرضياتهم التي يققون عليها.

• النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي:

غالبا ما ينظر إلى ان الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي فإنما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر وقد انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدم.

• الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني:

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

• الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول:

يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع 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.

¹صابر بن عيسى، الرضا الوظيفي وعلاقته بجودة الحياة لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية، دراسة ميدانية على مستوى ثانويات ولاية بسكرة، اطروحة الدكتوراه، معهد علوم والتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ، قسم التربية الحركية، ص38

الفصل الأول: الدراسة النظرية للتسويق الداخلي والرضا الوظيفي

• للرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي:
حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته ويستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الأسلوب الذي يقدمها للعمل وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات.

• رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلاً على رضاه عن العناصر الأخرى:
إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل ذلك دليل كافي على رضاه عن العناصر الأخرى كما أن ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم.

2, أهمية الرضا الوظيفي: للرضا الوظيفي أهمية بالغة لكل من الفرد والمنظمة.

• بالنسبة للفرد: باعتبار الرضا الوظيفي مرتبط بالحالة النفسية للفرد فإنه يعتبر دافعا للفرد وموجه لسلوكاته، إذ أن الراحة الداخلية التي يشعر بها الفرد تترجم في سلوكات وحركات معبرة:
- حالة الرضا تجعل الفرد يعمل باطمئنان وثقة بالنفس وتساعده على التكيف والتأقلم.
- الشعور بالرضا الوظيفي يجعل الفرد أكثر إبداعاً وإتقاناً للعمل.
- شعور الفرد بالقبول داخل المنظمة وإحساسه بالانتماء يؤدي به إلى الرضا عن سياسات المنظمة وأدائها اتجاهه.

• بالنسبة للمنظمة: الرضا الوظيفي الذي يشعر به الفرد والذي يكون بسبب مجهودات المنظمة و سياساتها له أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة حيث:
- يزيد من المظاهر الإيجابية في العمل كالإنضباط، الحضور، المشاركة والشعور بالانتماء.
- رفع معدلات الإنتاجية التي تكون بسبب قيام الأفراد بأعمالهم على أكمل وجه.¹

¹-شاطر شفيق، مرجع سابق، ص6.

الفصل الأول: الدراسة النظرية للتسويق الداخلي والرضا الوظيفي

- المحافظة على المورد البشري بتفادي حدوث ترك الوظيفة و ضمان مشاركته في الأهداف العامة للمنظمة.
- ضمان استمرارية نشاط المنظمة والمحافظة على مكانتها .

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا المبحث نتوصل إلى أن الرضا الوظيفي حالة شعورية صعبة التعقيد والتداخل، وذلك لارتباطها بالعنصر البشري الذي لا يمكن الإتفاق حول طرق إرضائه، فالرضا يختلف من فرد لآخر ويختلف حتى بالنسبة للفرد نفسه؛ فقد تتغير درجة الرضا حسب الزمن وحسب الحاجات وحسب الأهداف المرجو الوصول إليها.

المطلب الثالث: أبعاد الرضا الوظيفي

من خلال النظريات و التعريفات التي حاولت توضيح معنى الرضا الوظيفي وكيفية حدوثه، نجد أنه يأخذ أحد الشكليين التاليين¹ :

1. **الرضا العام:** ويعرف بأنه الاتجاه العام للفرد نحو عمله ككل فإما هو راضي أو غير راضي هكذا بصفة مطلقة، ولا يسمح هذا المؤشر بتحديد الجوانب النوعية التي يرضى عنها الموظف أو العامل أكثر من غيرها ولا مقدار ذلك، فضلا عن الجوانب التي لا يرضى أصلا بيده أنه يفيد في إلقاء نظرة عامة على موقف العامل إزاء عمله بصفة عامة.

2. **الرضا النوعي (الجزئي):** ويشير إلى رضا الفرد عن كل جانب من الجوانب على حدة، وتشمل تلك الجوانب سياسة المنظمة، الأجور، الإشراف، فرص الترقية، الرعاية الصحية والاجتماعية، ظروف العمل، أساليب الاتصال داخل المنظمة والعلاقات مع الزملاء، وتقيد معرفة هذه الجوانب في التعرف على المصادر التي يمكن أن تساهم في زيادة أو تخفيض الرضا الوظيفي. ومن هذا المنطلق تعددت الدراسات والأبحاث حول تحديد أبعاد والعوامل التي تؤثر في الرضا الوظيفي، ولكنها تدور حول أغلب الجوانب الأساسية المذكورة أنفا وتختلف من حيث تقسيمها إلى مجموعات كعوامل إجمالية أو على شكل عناصر كعوامل فرعية للرضا الوظيفي ومن أهم هذه العوامل ما يلي:²

¹ فرج طريف شوقي السلوك القيادي و الفعالية الادارية، وائل للنشر ، عمان 2000، ص221.

² سهيلة محمد عباس، ادارة الموارد البشرية،مدخل استراتيجي،دار وائل للنشر والتوزيع، عمان 2006، ص176.

الفصل الأول: الدراسة النظرية للتسويق الداخلي والرضا الوظيفي

الأجور والرواتب: يعد الأجر وسيلة مهمة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للأفراد وقد أشارت الكثير من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل و الرضا عن العمل، فكلما زاد مستوى دخل الأفراد ارتفع رضاهم عن العمل والعكس صحيح.

محتوى العمل وتنوع المهام: يمثل محتوى العمل وما يضمنه من مسؤولية وصلاحيات و درجة التنوع في المهام أهمية الفرد، حيث يشعر الفرد بأهميته عندما يمنح صلاحيات لإنجاز عمله، ولذلك يرتفع مستوى رضاه عن العمل، ومن خلال تصميم وإعادة تصميم الوظائف يمكن التأثير على مستويات الرضا لديهم.

إمكانية الفرد وقدراته ومعرفته بالعمل: يتوقف الأداء على متغيري الرغبة في العمل والقدرة والمعرفة، إن إسناد أعمال أو مهام تتناسب مع القدرة ومعرفة العاملين يؤدي إلى تدعيم أدائهم وهذا ينعكس على الرضا الذي يتحقق لهم جراء ذلك. ولذلك فإن تهيئة البرامج التدريبية والتطويرية لرفع قدرات وإمكانات ومعرفة العاملين يساهم في شعورهم بأهميتهم في المنظمة ويترتب على ذلك ارتفاع في رضاهم.

فرص التطور والترقية المتاحة للفرد: إن المنظمة التي تتيح للأفراد فرصة الترقية وفقا للكفاءة، تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي، إلا أن إشباع الحاجات العليا (التطور والنمو) ذو أهمية لدى الأفراد ذوي الحاجات العليا.

نمط القيادة: توجد علاقة بين نمط القيادة ورضا العاملين، فالنمط القيادي الديمقراطي يؤدي إلى تنمية المشاعر الإيجابية نحو العمل والمنظمة لدى الأفراد العاملين حيث يشعرون بأنهم مركز اهتمام القائد، والعكس يكون في ظل القيادة البيروقراطية إذ أن هذا الأسلوب في القيادة يؤدي إلى تبلور مشاعر الاستياء وعدم الرضا.

الظروف المادية للعمل : تؤثر ظروف العمل المادية من تهوية، إضاءة، رطوبة، حرارة وضوضاء على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل، ولذلك فإن الظروف البيئية الجيدة تؤدي إلى رضا بالأفراد عن بيئة العمل.

عدالة العائد: أوضح آدمز بأن الفرد يقارن معدل عواقده المستلمة قياسا بمدخلاته (مهاراته، قدراته، خبراته، مستوى تعليمه، ... إلخ) مع معدل عوائد الأفراد العاملين معه قياسا

الفصل الأول: الدراسة النظرية للتسويق الداخلي والرضا الوظيفي

بمدخلاتهم، وإن نقص معدل ما يستلمه الفرد عن معدل غيره يشعر بعدم العدالة وتكون النتيجة الإستياء وعدم الرضا.¹

ومن جهة أخرى هناك بعض الباحثين من صنف أغلب العوامل السابقة الذكر الى مجموعات كمايلي:

أ. **العوامل الذاتية (الشخصية):** أي التي تتعلق بالعاملين أنفسهم مثل العمر، الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة، قدرات الفرد الذهنية والبدنية وغيرها من العوامل المرتبطة بذات الفرد والتي لها تأثير على الرضا الوظيفي.

ب. **العوامل التنظيمية (المؤسسية):** أي ترتبط بالتنظيم داخل المنظمة مثل الوظيفة نفسها وما تقدمه من إشباع لشاغلها، العلاقة بالرؤساء والزملاء، إجراءات العمل وشكل الدوام، ظروف وشروط العمل.

ج. **العوامل البيئية:** وتتعلق بجماعات العمل والبيئة التي نشأ فيها الفرد أو البيئة التي ينتمي إليها وكذلك تأثير ثقافة المجتمع الذي يعيش فيه وهذه العوامل قد تشمل الانتماء الاجتماعي، نظرة المجتمع ومن خلال ما أشارت إليه أهم أدبيات الموضوع التي تناولت العوامل أو الأبعاد المؤثرة في الرضا الوظيفي نجد أنها تتفق على أن الرضا الوظيفي ليس حصيلة عامل واحد، بل هو نتيجة تفاعل مجموعة من العوامل أو الأبعاد، منها ما هو معلق بالفرد ذاته، ومنها مرتبط ببيئة العمل والظروف التنظيمية التي تعتمد عليها المنظمة، وبالنظر إلى خصوصيات موضوع البحث يمكن أن نتصور بأن الرضا الوظيفي يكون من خلال رضا الزبون الداخلي الموظف أو العامل عن المنتج الداخلي (الوظيفة)، وأن أبعاد الرضا الوظيفي هي أبعاد المنتج الداخلي ونلخصها فيما يلي:

- المكافآت و الأجور
- طبيعة ومضمون العمل.
- الإشراف و العلاقة مع الزملاء.
- المحيط المادي للعمل

وفيما يلي تفصيل لهذه العناصر:

¹ نفس المرجع السابق، ص 177

الفصل الأول: الدراسة النظرية للتسويق الداخلي والرضا الوظيفي

الأجور والمكافآت: ويضم مختلف المزايا المادية و المعنوية التي يحصل عليها الفرد مقابل الجهود التي يبذلها والتميز في الأداء و تبعا لطبيعة الوظيفة وظروف العمل.

طبيعة ومضمون العمل: ويشمل وضوح المهام والمسؤوليات والشروط (القدرات، الاستعدادات، المؤهلات التي تتطلبها، والمدى الذي يتيح العمل للعامل من إظهار مهاراته ومواهبه وفرص المبادرة والإبداع.

الإشراف والعلاقة مع الزملاء: ويتعلق بنمط الإشراف وعلاقة الرئيس بمرؤوسيه، والتفاعل بين العاملين والتعاملات المتبادلة بينهم في إطار العمل أو خارجها.

المحيط المادي للعمل: ويتعلق بالبيئة المادية للعمل، وكل مستلزمات ومتطلبات انجاز المهام والواجبات التي تفرضها الوظيفة.

المطلب الرابع: تحسين الرضا الوظيفي

إن الانطباع الأول الذي يبقى راسخا في مخيلة الفرد عند انضمامه إلى مكان عمله الجديد هو ما تراه عينه المجردة في مكان العمل من مظاهر سواء كانت إيجابية أو سلبية. ولهذا تهتم الكثير من المنظمات بمختلف أنواعها ببيئة العمل المادية المناسبة من ناحية الإضاءة أو العمل على إقلال الضوضاء وتوفير الهدوء للعاملين والتهوية والتدفئة والاهتمام بالنظافة بهدف تحسين ظروف العمل، لأن عجز المنظمة عن توفير بيئة مادية مناسبة للعاملين يؤدي إلى ترك آثار سيئة في نفوس العاملين وانخفاض روحهم المعنوية وبالتالي إلى قلة إنتاجهم وضعف في مستوى أدائهم وانخفاض مستوى رضاهم الوظيفي .

وعليه يتوفر أمام المنظمة نوعين من البرامج الخاصة بتحسين نوعية حياة العمل:

1. البرامج التقليدية :

يقصد بها مجموعة البرامج التي اعتادت المؤسسة استخدامها، كما أنها معروفة لدى أغلب أو كل المؤسسات، و تشمل هذه البرامج على توفير ظروف العمل المناسبة، التي تعني " كل ما يحيط بالفرد في عمله و يؤثر في سلوكه و أدائه"¹ و يمكن تقسيم ظروف العمل إلى طبيعية و أخرى إجتماعية.

¹ صلاح الشنواني، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية(مدخل الأهداف)، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1999، ص205.

الفصل الأول: الدراسة النظرية للتسويق الداخلي والرضا الوظيفي

أ. **ظروف العمل الطبيعية:** تتعلق براحة الأفراد أثناء العمل، و يتضمن هذا النوع جوانب متعددة منها :

الإضاءة: يجب الاستعانة بالخبراء و الفنيين عند تصميم الإضاءة بالمؤسسة أو الوحدة الإنتاجية مع إعادة النظر في نظام الإضاءة المصمم أو إدخال تحسينات عليه، بما يكفل تزويد المساحة بكمية الضوء المناسبة و بالتوزيع المطلوب¹.

التحكم في الضوضاء: قد يترتب عن الضوضاء آثار ضارة للأفراد، من إجهاد عصبي و ضعف في حاسة السمع أو فقدانها، و كلها عناصر تؤدي إلى انخفاض إنتاجية العمال في المصانع و ارتفاع معدل دوران العمل².

فعلى المنظمة اتخاذ بعض التدابير مثل:

- استبدال الآلات القديمة بآلات حديثة غير مصدرة للضجيج.

- صيانة الآلات عند العطب.

- القيام بأعمال الصيانة خارج أيام العمل الرسمية.

- تجهيز المنظمة بعوازل الصوت الحديثة.

التحكم في درجة الحرارة: يتطلب ذلك تدفئة المبنى أثناء فصل الشتاء، و تبريده أثناء فصل الصيف، مما يساعد على تهيئة الظروف المناسبة للعمل، و بالتالي التأثير الإيجابي على نفسية العاملين وتحقيق رضاهم³.

معالجة حالات التعب والإرهاق: تتم عن طريق إعادة النظر في ساعات العمل، و تطبيق نظام فترات الراحة و إجراء الدراسات الخاصة بالحركة و الوقت، و التركيز على المعاملة الإنسانية للعاملين، إذ يتم ملائمة ساعات العمل مع القدرات البدنية والذهنية للعامل⁴.

التحكم في الغبار والأتربة: تظهر أهميته عند استخدام ماكينات تعمل بدرجة عالية من الدقة، كما يمكن أن يكون الغبار ساما إذا استنشقه الأفراد، أو قد يتسبب في حوادث العمل إذا تراكم على أرضية المصنع، فعلى المنظمة أن تعمل باستمرار على تنظيف مكان العمل،

¹ فرج عبد القادر طه، علم النفس الصناعي والتنظيمي، الطبعة التاسعة، دار قباء، القاهرة، مصر، 2001، ص 397.

² فرج عبد القادر طه، مرجع سابق، ص 260.

³ المرجع السابق، ص 254.

⁴ جيرالد جرينبرج، روبرت، بارون، إدارة السلوك في المنظمات، تعريب ومراجعة رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل بسيوني، دار المريخ للنشر الرياض، 2004، ص 213.

الفصل الأول: الدراسة النظرية للتسويق الداخلي والرضا الوظيفي

وتزويد الأفراد بوسائل النظافة. فالغبار والأتربة غالبا ما تكون سببا في إصابة الأفراد بأمراض مزمنة كالحساسية والربو...إلخ، وهذا ما يجعلهم يحالون على التقاعد المبكر، أو يضطرون لتترك مكان العمل¹.

التقليل من رتابة الأعمال: وذلك عن طريق إعادة تصميم الأعمال، بما يمنع تكرارها الذي يؤدي إلى الإجهاد و الشعور بالملل و يؤثر سلبا على إنتاجية العاملين، حيث أن هناك نوع من العاملين من يفضل العمل الذي يختبر قدراتهم الذهنية والعقلية².

التركيز على برامج الأمن و السلامة المهنية: تستعمل برامج الرعاية الصحية لتحذير الفرد العامل من خطر الاستعمال الخاطئ للمعدات الإنتاجية، أو لأغراض التوعية تجنباً لخطر الإصابة ببعض الأمراض فالعناية بظروف العمل المحيطة يسهم بشكل فاعل في زيادة رضا الأفراد³.

ب. ظروف العمل الاجتماعية: لا يمكن فصل الإدارة أو العاملين عن الظروف الاجتماعية المحيطة و فيما يلي العوامل الرئيسية التي تحدد الظروف الاجتماعية للعمال و تؤثر في إنتاجيتهم و تشعرهم بالرضا عن أعمالهم:

التنظيم الرسمي: يؤثر هذا النوع على ظروف العمل، فيؤدي إلى حفز الأفراد لتحسين أدائهم أو التقليل من قدرتهم على الأداء، فهو محدد بقواعد و سياسات تضعها الإدارة⁴.

التنظيم غير الرسمي: يؤثر في التنظيم الرسمي و القادة و الأفراد، كما أنه يتأثر بكل هذه الأطراف و يعتبر الأفراد الداخلون فيه أكثر وعيا و الثقافا حول الأهداف التي يسطرونها لأنفسهم من ناحية العمل و بذلك تنجح الإدارة في تغيير السلوك الإنساني⁵.

القيادة: تعمل على تحقيق أهداف معينة، ويتحدد ذلك بمدى قدرة القائد في التأثير على مجموعات العمل¹.

¹ المرجع السابق، ص213.

² سامر جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص96.

³ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية، مصر، 2006، ص266.

⁴ جيرالد جرينبرج، مرجع سابق، ص343.

⁵ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية (بعد استراتيجي)، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2005، ص520.

الفصل الأول: الدراسة النظرية للتسويق الداخلي والرضا الوظيفي

نظام الاتصال بالعاملين: تتضح أهميته في فعاليته من خلال تشجيع الأداء بطريقة أفضل و تحقيق الرضا الوظيفي، و بالتالي رفع الكفاءة الإنتاجية.

ج. البرامج الحديثة: إن تنوع أعمال المؤسسات و تطلعات الأفراد و تزايد حاجاتهم، أدى إلى ضرورة التفكير في برامج تتعدى حدود زيادة الرضا و الدافعية لدى العاملين، فأصبحت برامج تحسين نوعية حياة العمل توظّر بهدف استراتيجي يشعر العامل بمصيره المشترك مع المؤسسة، مما يوجب استخدام البرامج الآتية:

الإثراء الوظيفي: الغرض منه الإحساس بمتعة إنجاز العمل عن طريق تنويع المهام وإضفاء صفة الإبداع فيه، بإضافة مسؤوليات جديدة تتعلق بالتخطيط و الفحص والتفتيش والرقابة وغيرها، فهناك العديد من الأساليب لتغيير تركيبة العمل على نحو يزيد من رضا الموظفين، فمن ذلك أن المدير يستطيع أن يستخدم أسلوب دوران العمل أو التدوير (job rotation) والذي ينتقل بموجبه موظف من عمل إلى آخر أو من قسم إلى آخر، وأحسب أننا في أغلب الأحيان لا نلجأ لأسلوب التدوير إلا عند الحاجة كأن ينتقل شخص أو يتغيّب أو ما إلى ذلك.²

الإدارة بالمشاركة: يهدف هذا البرنامج إلى إشراك العاملين في تحقيق الأهداف، و فتح قنوات الاتصال بهم، و تغيير أنماط التعامل معهم، فعندما يسمح للأفراد بالمشاركة بحرية في اتخاذ القرارات فإن هذا يزيد من شعورهم بالرضا، ويرجع هذا لشعورهم أو لاعتقادهم بأنهم يستطيعون التأثير على المنظمة.³

فرق العمل المدارة ذاتيا: يدور هذا المفهوم حول توسيع جهود مشاركة العاملين في وضع الأهداف، و تصميم الخطط اللازمة لتحقيقها، فيتولى فريق مكون من خمسة إلى خمسة عشر فردا في الإنتاج بدلا من تجزئته، فهناك نوع من الأفراد يفضلون العمل الجماعي عن الفردي.⁴

¹ يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2006، ص257

² حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص308

³ راوية حسن، إدارة الموارد البشرية - رؤية مستقبلية-، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2001، ص181،

⁴ محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص142

الفصل الأول: الدراسة النظرية للتسويق الداخلي والرضا الوظيفي

2. **تحسين نظام الأجور والتعويضات :** يعتبر موضوع الأجور من الموضوعات الهامة التي لاقت ولا زالت تلاقي الاهتمام الكبير من قبل العاملين في مجال الإدارة .ويعود السبب في ذلك لما لها من أثر مباشر على المستوى المعيشي والمركز المادي والنفسي والاجتماعي للعاملين من جهة، وعلى أصحاب الأعمال من جهة ثانية ، حيث يسعون باستمرار لتحقيق إنتاجية أعلى وتحسين مستوى الأداء، وتقليل معدل الدوران الوظيفي، ونسبة الحوادث والإصابات ، ومعدل التغيب عن العمل، وتقليل الأخطاء .

تقوم إدارة الموارد البشرية بتصميم عدد من الأنظمة التي على أساسها يجري وضع تعويضات و مكافآت للموارد البشرية التي تعمل في المنظمة، و ذلك وفق أسس و قواعد موضوعية و عادلة، و تشمل هذه الأنظمة على ما يلي¹:

نظام تقييم الوظائف : عملية تقوم بها إدارة الموارد البشرية لتحديد قيمة وأهمية كل وظيفة من وظائف المنظمة ، وذلك في ضوء نتائج تصميم وتحليل العمل التي توضح حجم مسؤوليات وصعوبة الوظائف ومواصفات شاغلها حيث على أساس نتائج التقييم تحدد التعويضات المالية المباشرة التي تستحقها كل وظيفة ، والتي يتقاضاها شاغلها .

نظام التعويض المالي المباشر: هو هيكل للرواتب والأجور تصممه إدارة الموارد البشرية يشتمل على معايير يتم على أساسها دفع رواتب وأجور الموارد البشرية ويجرى تصميم هذا الهيكل ، وتوضع معايير في ضوء النتائج التي يتوصل إليها تقييم الوظائف.²

نظام المكافآت المالية : هو نظام للتحفيز المالي ، تعده إدارة الموارد البشرية لإثابة من يعمل بجد ونشاط و كفاءة ، ويتحدد ذلك من خلال تقييم أداء الموارد البشرية ، ويعتبر هذا النظام على سبيل المثال التأمين الصحي، الضمان الاجتماعي، السكن، السيارة، المدارس الخاصة³.

يجب أن تتوفر في الخطة التشجيعية للأجور الخصائص التالية⁴ :

- الوضوح و البساطة.

¹ عمر وصفي عقيلي ، مرجع سابق ، ص16.

² جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، مرجع سابق، ص213.

³ علي عباس، إدارة الموارد البشرية الدولية، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص288.

⁴ -عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص517.

الفصل الأول: الدراسة النظرية للتسويق الداخلي والرضا الوظيفي

- ضمان حد أدنى من الأجور .
 - مشاركة العاملين في وضع الخطة الجديدة.
 - التوازن بين قيمة الأجر و بين الأداء .
 - تحقيق فائدة لأكبر عدد من الأفراد.
 - أن يكون مقدار المكافأة التشجيعية ملموسا.
 - وضع آلية واضحة لضمان تكافؤ الفرص بين العاملين (ترقية - زيادة في المرتبات- مكافآت -حوافز) .
 - تحديث وتطوير الخدمات(تأمين صحي - وسائل نقل) .
- كما على المنظمات أن تمنح قدرا من الاهتمام للعلاوات التي تعتبر ذات أهمية بالغة بالنسبة للأفراد منها:
- علاوة الكفاءة: هي عبارة عن زيادة في الأجر أو المرتب بناء على إنتاجية الفرد في علمه، وهي تمنح بعد فترة عام تقريبا، وحين يثبت الفرد أن إنتاجيته عالية .
 - علاوة الأقدمية: فهي تعويض كامل عن عضوية الفرد في المنظمة، وتعبيرا عن إخلاصه لمدة عام.
 - علاوة الاستثنائية: تمنح بسبب وجود أداء ومجهود مميز يستلزم التعويض الاستثنائي . وكل العلاوات تتميز بأن تأثيرها تراكمي، أي أنه حين يحصل عليها الفرد تصبح حقًا مكتسبا له، وتضاف في الأمد على عوائد المستقبل.
- فهناك علاقة طردية بين الأجر والرضا الوظيفي، حيث أن مستويات عالية من الأجر تؤدي إلى مستويات عالية من الرضا، بالرغم من أنه يلاحظ أن ليس جميع الأفراد في المنظمات يرغبون في الحصول على أجر أكبر نظير العمل الإضافي أو عمل ينطوي على مسؤولية أكبر، ومن ثم فإن رضاهم عن العمل يتأثر بذلك أي يشعرون بالرضا عند القيام بوظائف لا تنطوي على مسؤوليات أكبر أو ساعات عمل أطول،¹ وبالرغم من أن الأجر الذي يحصلون عليه من هذه الوظائف أقل¹.

¹ سامر جلده، مرجع سبق ذكره، ص96

الفصل الأول: الدراسة النظرية للتسويق الداخلي والرضا الوظيفي

فقانون العمل الجزائري ينص على ضرورة أن تراعي سياسة الأجور في المؤسسات مجموعة من المحددات أهمها¹:

الأجر الوطني الأدنى المضمون: وهو الحد الأدنى للأجر المطبق على كافة العمال وكافة القطاعات والنشاطات دون استثناء، ولا يجوز أن تنخفض الأجور عن هذا الحد الأدنى. **المساواة:** أي المساواة بين الرجل والمرأة متى كان العمل من نفس المستوى أو نفس النوع أو عند تساوي مناصب العمل أو المؤهلات .

التوازن: يجب أن تراعي سياسة الأجور نوعين من التوازن لفئات ومستويات الأجر المتمثلة في التوازن داخل المؤسسة و التوازن مع خارج المؤسسة.

التنوع: تأخذ الأجور أشكالاً مختلفة ، فمنها ما تأتي في صورة أجور ثابتة مرتبطة بالمنصب ، ومنها ما تكون في صورة أجور متغيرة يتوقف منحها على المردود الجماعي (PRI) مستويات أداء العمال كمكافآت ومنح المردود الفردي و نجد كذلك إلى جانب الأجور النقدية ، أجور عينية تقدمها المؤسسة وتأخذ شكل (PRC) خدمات متنوعة كالنقل، المطعم، الرحلات، الهدايا... الخ، وتعتبر الأجور المتغيرة إلى جانب الأجور العينية في غاية التأثير على رضا العمال واستحسانهم².

كما أنه على المنظمة أن تراعي أنواع الخدمات المقدمة للعاملين مثل:

إجازات بأجر كامل: إذ أن قوانين العمل الحالية تلزم منح العامل هذه الإجازات وتحدد أيامها وشروطها.

- الخدمات الصحية والتأمين على الحياة: كالتأمين الصحي، فتح صندوق خاص يغطي تكاليف الحساب.

- تعويض نهاية الخدمة: حيث أن مبلغ نهاية الخدمة = مبلغ آخر راتب × عدد سنوات الخدمة.

- إضافة إلى خدمات النقل، مخصصات ملابس العمل، خدمات السكن، وجبات غداء، الخدمات التعليمية، و الخدمات الترويحية.

¹ أحمية سليمان، التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص240.

² المرجع السابق، ص248.

الفصل الأول: الدراسة النظرية للتسويق الداخلي والرضا الوظيفي

3. تكوين المورد البشري (التدريب، تنمية المهارات الإبداعية)

يتمثل التكوين في مجموعة البرامج و الإجراءات التي تستهدف عدم تآكل مهارات وخبرات العاملين بالإضافة إلى تطوير قابليتهم لأغراض الإبداع والابتكار إذ أن الاهتمام بهذا العنصر يبدأ بتطوير أنظمة التعليم وسياسته ، حيث تعتبر هذه العناصر الأساسية في تقويم وتنمية الأفراد ، وكذلك يعكس الاهتمام بأنظمة التعليم حاجات المجتمع وحاجات المنظمات من التخصصات والتنوع في المؤهلات، واستراتيجيات التعليم يجب أن تتضمن الأنظمة التعليمية الأبعاد التالية¹:

- توفير الحد الأدنى من التعليم و محو الأمية.
 - تنمية قدرات الأفراد على التفكير والإبداع.
 - تعزيز برامج بما يتلائم مع التغييرات البيئية والمستجدات.
 - استخدام التكنولوجيا التعليمية.
 - ربط برامج التعليم بمتطلبات التنمية الشاملة.
- يعتبر التكوين هو " الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بمعارف معينة وتحسين وتطوير مهاراتها و قدراتها، و تغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل إيجابي بناء مما قد ينعكس على تحسين الأداء في المنظمة².
- وللتكوين أهمية كبيرة لكل من الفرد والمؤسسة:
- أ، بالنسبة للفرد³

- تنمية الشعور بأهمية النمو والتطور من خلال التعلم.
- مساعدة العاملين على الإنجاز و اكتساب الثقة بالنفس.
- تحسين الاتصالات بين العاملين وتقوية تماسكهم داخل المؤسسة وجعلها مكانا جيدا للعمل والحياة معا.
- تقليل أخطاء العاملين وحوادث العمل.
- مساعدة العاملين على التغلب على حالات القلق والتوتر داخل المؤسسة.

¹ محمد الصيرفي، السلوك الإداري (العلاقات الإنسانية)، مرجع سابق، ص137.

² عبد الباري إبراهيم ذرة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، عمان، 2003، ص103.

³ يوسف حجيم الطائي، مرجع سابق، ص:274.

الفصل الأول: الدراسة النظرية للتسويق الداخلي والرضا الوظيفي

- شعور العاملين باهتمام المنظمة بتطورهم وتعلمهم، وهذا ما يزيد من رضاهم على أداء المنظمة اتجاههم.

- تحقق الملائمة بين الفرد وعمله والفرد ومجموعاته، والفرد والمؤسسة.

- يعمق الإحساس بالرضا الوظيفي و الانجاز.

- التكوين يمكن الفرد من الاستفادة من فرص الترقية بالمنظمة.

ب, بالنسبة للمنظمة¹:

- يقلل من دوران العمل نتيجة لزيادة الاستمرار و الثبات في حياة العاملين و زيادة رغبتهم في خدمة المنظمة و الإخلاص لها.

- يقلل من حالات التغيب التي يكون سببه في الغالب عدم الإرتياح في مكان العمل.

- يزيد من إنتاجية المؤسسة نتيجة تطوير المهارات والقدرات.

- يزيد من جودة قرارات المؤسسة.

- يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها

فالتكوين يهتم بشكل أساسي بتكليف إمكانيات الفرد الذهنية والعضلية مع متطلبات المنصب حالياً ومستقبلاً، ومادام الأمر كذلك فإن النظام سيجعل من التكوين نشاطاً مستمراً يخص كل الموظفين دون استثناء خلال كامل مساهم الوظيفي، كما أن النظرة النظامية للتكوين ستوفر لنا الجهد وتختصر لنا الوقت وتجيبنا عن أي شكل من التكوين نريد².

ويتخذ التكوين في المنظمة أشكالاً مختلفة حسب مراحل التوظيف :

- **التكوين في المرحلة الأولى من التوظيف :** هذا النوع من التكوين يهتم بالفرد حديث الإلتحاق بالوظيفة إذ يساعده على معرفة عمله والمؤسسة التي يعمل بها، وعادة ما يتم هذا النوع من التكوين في الأيام أو الأسابيع الأولى من التكوين و هو ينقسم بدوره إلى ثلاثة أنواع كالتالي³:

¹ سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، مرجع سابق، ص: 109-110

² صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية و العملية، الإسكندرية، مصر 2000، ص 200، 197.

³ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص 45.

الفصل الأول: الدراسة النظرية للتسويق الداخلي والرضا الوظيفي

- **التوجيه العام :** ومعناه تزويد الموظف بالمعلومات اللازمة والمتعلقة بقواعد العمل وأهداف ومسؤوليات المنشأة ، كما يهدف إلى الإجابة على جميع الأسئلة التي يطرحها الموظف و يرغب في الإجابة عنها¹.

- **التكوين التخصصي الابتدائي :** يأتي هذا التكوين بعد التكوين التوجيهي العام ليهتم بواجبات ومسؤوليات وخصائص الوظيفة التي سوف يمارسها الموظف.

- **التكوين أثناء تأدية الخدمة :** هو التكوين الذي يتلقاه الموظف من الرؤساء في العمل من خلال توجيهه بصفة مستمرة.

إن أنواع التكوين السابقة ذات أهمية كبيرة لأنها ستمكن الموظف حديث الإلتحاق بالمؤسسة من التأقلم في جو العمل الجديد، حيث يمكنه الإطلاع على واجباته، والمهام التي تندرج ضمن وظيفته وبالتالي ستمنحه الشعور بالرضا عن جو العمل الذي يتميز بالوضوح، وتمنحه ثقة أكبر في الرؤساء والزملاء.

• **التكوين في المراحل المتقدمة من التوظيف :** هذا النوع من التكوين يتضمن نوعين وهما كالتالي:

التكوين بغرض تجديد المعلومات (أو بغرض تطبيق النظم المستحدثة) : ويتم هذا النوع بتقديم المعلومات الجديدة إلى الموظف وذلك بحسب تخصصه وتدعو الحاجة دائما إلى تعميم هذا النوع من التكوين في كافة أنواع التخصصات فمع التطورات الحديثة الحاصلة استوجب إجراء بعض التغيرات والتجديدات الأساسية من وقت إلى آخر².

فالمورد البشري على موعد مع تكنولوجيات الإعلام الآلي و التي تتطور بوتيرة متسارعة، فوجب على المنظمة أن توفر كل التقنيات المطلوبة في مجال العمل حتى تساعد على إدماج الفرد .

التكوين بغرض الترقية أو النقل لوظيفة أخرى : وهذا النوع يهدف إلى جعل الفرد مؤهلا لتولي وظيفة جديدة أو للقيام بواجبات ومسؤوليات جديدة، مثل ذلك إعداد العامل ليكون رئيس ورشة أو رئيس عمال، وذلك بالحصول على برامج تكوينية عن كيفية التعامل مع

¹ عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص487

² المرجع السابق، ص487.

الفصل الأول: الدراسة النظرية للتسويق الداخلي والرضا الوظيفي

العاملين تحت إشرافه وتوزيع العمل عليهم ومتابعة مستويات الأداء لكل واحد منهم، فالأفراد يحسون بالرضا نتيجة اهتمام المؤسسة بطموحاتهم وانشغالاتهم.

إن أشكال التكوين السابقة لها مخرجات مادية تتمثل في القدرة والمهارة التي يكتسبها الأفراد، ومخرجات معنوية تتمثل في الكم المعلوماتي الذي يتحصلون عليه إضافة إلى الشعور بالرضا عن أداء المؤسسة اتجاههم، فالأفراد بالمنظمات الحديثة لا يروق لهم الجهل بالتقنيات الحديثة، كما أن المهام تصبح سهلة حين يتم تمكينهم من استعمال هذه التقنيات، ولهذا فالمنظمة ملزمة بتوفير احتياجات الأفراد من برامج تكوينية و تربية وندوات التكوين سواء داخل المنظمة أو خارجها.

من خلال هذا المطلب يتبين ضرورة قيام المنظمات بتحسين سياساتها وإجراءاتها الداخلية بغية تحقيق رضا الأفراد، حيث أن كل من ظروف العمل، الأجر والتكوين تحتل مكانة بالغة لدى الأفراد العاملين، وعدم تحقق هذه العناصر بالشروط المطلوبة قد يؤثر على رضا الأفراد، وقد يؤدي إلى تراجع ثقتهم بالمنظمة، وهذا ما يدفع إلى حصول مظاهر عدم الرضا كالغياب، دوران العمل...إلخ

المبحث الثالث: دور التسويق الداخلي الرضا الوظيفي

يبرز تأثير التسويق الداخلي على تحقيق رضا العاملين من خلال تطبيق برامجه ويتمثل هذا التأثير في النقاط التالية:¹

تطوير وتحسين مستوى أداء العامل : يعتبر العامل أول المستفيدين من برامج التسويق الداخلي لأنها تعمل على توفير كافة الظروف الملائمة ، بالإضافة إلى برامج التدريب والتطوير وغيرها من الأنشطة التي تدخل ضمن برامج التسويق الداخلي والتي تساهم في تحسن أداء العامل وبالتالي زيادة اعتزازه بالعمل الذي يقوم به.

¹ بولعراس عبد المؤمن، أثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي(دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر طولة ACTEL) ، مذكرة ماستر في علوم التسيير،تخصص تسيير الموارد البشرية،جامعة محمد خيضر-بسكرة-2015-2016، ص9-10

الفصل الأول: الدراسة النظرية للتسويق الداخلي والرضا الوظيفي

تحسين العلاقات بين العاملين: من خلال برامج التسويق الداخلي تتغير نظرة العامل لزميله، سواء كان في نفس المستوى الإداري أو أعلى أو أقل ، بشكل جذري وبتالي يصبح الشعور بالانتماء للمنظمة أمر إيجابي بالنسبة للعامل أو الموظف .

كما يظهر تأثير التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي في:¹

أن التسويق الداخلي من خلال أبعاده يلعب دورا هاما و ذلك لما له من أثر ايجابي على رضا العاملين، كما أن له تأثير ايجابي على أداءهم لأعمالهم بجودة عالية في توفير بيئة عمل مناسبة قائمة على المساواة ضمن أنظمة المؤسسة و جعلها ثقافة للعاملين فيها ، وتوفير أساليب للاتصال فعالة لإنشاء علاقات ايجابية في بيئة العمل ، و وضع نظام للحوافز و المكافآت و توفير برامج تدريبية لإكساب العاملين المهارات التي تمكنهم من انجاز الأعمال الموكلة إليهم بكفاءة كلها مجتمعة ستعمل على تحقيق مستويات عالية من الرضا الوظيفي و تساهم في رفع أداءهم لأعمالهم بجودة عالية بسرعة و تكلفة أقل.

المطلب الأول: دور التدريب على الرضا الوظيفي

حيث يظهر هذا الدور فيما يلي:²

إن التوجه بأسلوب التدريب الأولي عملية إستراتيجية لتنقيح المهارات و القدرات للموارد البشرية في المنظمة الاقتصادية لتمكين العاملين من تحقيق الأغراض التي وجدوا من أجلها بكفاءة و فعالية و زيادة قدرها التنافسية والوصول للارتقاء بجودة العروض المقدمة للزبون الخارجي و تحقيق التمكين و الرضا الوظيفي المتميزين و تنمية المهارات و المعارف و الممارسات الوظيفية و التقنية و التكنولوجية المرافقة لغرض التميز في الأداء و زرع روح المبادرة الخلاقة و المبدعة لدى الأفراد العاملين التصلب العلاقات المتبادلة بين الزبون الداخلي و الزبون الخارجي من خلال التنسيق و التعاون بين البرامج التدريبية لإدارة الموارد البشرية و الأنشطة التسويقية الداخلية المعلنة و الفاعلة لها.

¹ عمر علي بابكر، "أثر ممارسات (البعاد) التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي وأداء العاملين بالبنك السوداني الفرنسي"، ع الخامس عشر مجال الثاني، المجلة العربية للعلوم و نشر الابحاث، جامعة جازان، السعودية. 2019.

² جنادي كريم، الداخلي التسويق، الجامعي للتأهيل الترشح متطلبات ضمن مقدمة مطبوعة، الجزائر جامعة 03، الجزائر، 2016/2017، ص85

الفصل الأول: الدراسة النظرية للتسويق الداخلي والرضا الوظيفي

المطلب الثاني: دور فرق العمل على الرضا الوظيفي :

يتجسد دوره في كون أن:¹

جماعة العمل تؤثر على رضا الفرد بالقدر الذي تمثله هذه الجماعة مصدر منفعة للفرد أو مصدر توتر له ، فكلما كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين في العمل يحقق تبادل للمنافع بينه و بينهم كلما كانت جماعة العمل مصدرا لرضا الفرد عن عمله و كلما كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين يخلق توترا لديه أو يعوق إشباعه لحاجاته أو وصوله لأهدافه كلما كانت جماعة العمل مسببا لاستياء الفرد من عمله .

أثر جماعة العمل على الرضا يتوقف على الفرص المتاحة للفرد للتفاعل مع أفراد آخرين في العمل، فعندما تعوق طبيعة العمل إمكانية تفاعل الفرد مع الآخرين يمثل مصدر إشباع فإن رضا الفرد عن عمله سيكون منخفضا.

انطلاقا مما سبق ذكره يمكننا أن نضيف أن أثر جماعة العمل على الرضا يتوقف أيضا على مدى الحاجة إلى الانتماء، فكلما زادت قوة هذه الحاجة كلما أثر التفاعل مع الجماعة على درجة رضا الفرد بشكل كبير.

المطلب الثالث : دور التحفيز على الرضا الوظيفي :

الحوافز المأخوذة من التحفيز، وهي الأدوات المادية و المعنوية التي ينتهجها أرباب العمل لزيادة الرضا الوظيفي للعاملين ، والذي يلعب دورا رئيسيا و مهما في تطوير المنظمة و زيادة أرباح ، ويمكن توضيح هذا الدور بالنقاط التالية :²

- التقليل من الشكاوي والتظلمات المقدمة من قبل العاملين لإدارة المنظمة بكل ما يتعلق بالعمل.

¹ رملي عمر، "التدريب المهني و تأثيره على الرضا الوظيفي"، مذكرة ماستر في العلوم الاجتماعية، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل جامعة العقيد أكلي محند أولحاج، البويرة، 2012، ص.ص 55_56

² Hyatok.com, h14:43, 14/05/2022

الفصل الأول: الدراسة النظرية للتسويق الداخلي والرضا الوظيفي

- رفع روح المعنوية العاملين ما يزيد من التزامهم بمواعيد و قوانين العمل، و عدد ساعات العمل والتقليل من تغييبهم عن العمل، الأمر الذي ينعكس بالإيجاب على زيادة إنتاجيتهم التي تترجم بزيادة الأرباح.
- تقليل تهرب العاملين من المنشأة بسبب تدني رضاهم الوظيفي، لأن تكرار مثل هذه الحالة يزيد من خسائر المنظمة فيما يخص زيادة تكلفة العاملين الجدد.
- تمسك العاملون بعملهم بدل جهود إضافية لتجنب تسريحهم من العمل، أو الاستغناء عن خدماتهم وإقالتهم.

المطلب الرابع: دور التمكين و الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي

1. دور التمكين على الرضا الوظيفي

يحقق التمكين مجموعة من الفوائد للمورد البشري نذكر منها:¹

- تطوير مستوى الأداء، إذ أن المنظمة التي تحاول تمكين مواردها البشرية تحاول أيضا أن تمنحها ثقتها وصلاحيات وحرية أكبر في التصرف.
- تحقيق المشاركة الفعالة إذ أن التمكين يحقق المشاركة الفعالة والهادفة للموارد البشرية ويجنبها المشاركة السلبية غير الهادفة.
- تحقيق الرضا الوظيفي، إذ أن التمكين يعطي حرية أكبر للمورد البشري في إنجاز عمله والتحكم فيه مما يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي.

2. دور الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي

حيث يظهر هذا دور في²:

أن خلق جو اجتماعي مناسب محيط العمل و إقامة علاقات صداقة بين العمال و يعمل على حلها هذا من جهة ومن جهة أخرى اعتراف الإدارة بأهمية ما يقدمه العامل من

¹ شاطر شفيق، "أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية"، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2010، ص60.

² وسام كلاش، "دور الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة الجامعية الجزائرية"، مذكرة ماستر في علوم الاعلام والاتصال تخصص اتصال وعلاقات عامة، جامعة العربي بن المهيدي، أم البواقي، 2016، ص61

الفصل الأول: الدراسة النظرية للتسويق الداخلي والرضا الوظيفي

أداء، و وضعه في موضع تقدير و احترام فيؤدي إلى تحقيق الرضا لديه، فالرأي السائد بين الرؤساء والمرؤوسين هو أن الاتصال الجيد داخل المنظمة ينطوي على أكثر من فائدة فبدونه لا يمكن أن ترقى المنظمة إلى مستوى أعلى منها، فالتوازن في الاتصالات يؤدي إلى قدر كبير من السلوك الايجابي الذي ينعكس في الروح المعنوية العالية للعمال وبناء فريق متعاون تجمع بين العلاقات القوية خاصة وقت الأزمات والكوارث.

خلاصة الفصل:

من خلال دراسة هذا الفصل ، تعرفنا على التسويق الداخلي ، وهو جانب من جوانب التسويق الحديث، وتعرفنا على أبعاده وأنماطه ، و أيضا على الرضا الوظيفي حيث تبين لنا أن التسويق الداخلي هو عبارة عن أسلوب تنتهجه الإدارة في المؤسسات الخدمية، بغرض تحسين مستويات أداء العاملين فيها، فالمؤسسة الخدمية يجب عليها أن تشبع حاجات ورغبات عامليها والالتزام بالوفاء بوعودها لهم وتوفير المناخ المناسب للعمل حتى تحقق رضاهم، وهذا ما يجعلهم يقدمون خدمات ذات جودة عالية مما يؤدي إلى ارتقاء المؤسسات ونجاحها، فتطبيق التسويق الداخلي على المؤسسات الصحية يعتبر أداة فعالة للرفع من مستوى الخدمة المقدمة من طرفها.

الفصل الثاني: واقع التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي لدى المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوداود دلس

الفصل الثاني: واقع التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي لدى المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوداود دلس

تمهيد الفصل

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

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

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

الفصل الثاني: واقع التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي لدى المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوداود دلس

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة وعرض منهجية الدراسة

المطلب الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

1. التعريف بالمؤسسة:

المؤسسة العمومية للصحة الجوارية دلس هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تابعة لمديرية الصحة والسكان لولاية بومرداس. يقع مستشفى دلس العام ، الذي تم افتتاحه عام 1967 ، على بعد 50 كم شرق ولاية بومرداس على الطريق الوطني رقم 24. تقع هياكلها على مستوى مدينة دلس في عنوانها cité des jardin dellys . من حيث المساحة ، تغطي المنشأة حوالي هكتارين. وهي تغطي حوضًا سكانيًا يبلغ 94343 نسمة موزعين على إقليم الداريتين وهما دلس 52.559 نسمة وبغلية 41.784 نسمة.

بالإضافة إلى ذلك، تجدر الإشارة إلى أن المؤسسة تستقبل أحيانًا سكانًا خارج المنطقة الجغرافية الصحية المشمولة ، ولا سيما من بلديات الولايات المجاورة ، مثل ولايتي البويرة و تيزي أوزو. تغطي المؤسسة العمومية للصحة الجوارية دلس القضاء الجيو - صحي لدائرتين إداريتين:

دائرة دلس ببلدياتها الثلاثة:

- بلدية دلس التي يتواجد على مستواها مقر المؤسسة العمومية للصحة الجوارية دلس.

- بلدية بن شود

- بلدية اعفير

- دائرة بغلية ببلدياتها الثلاثة:

- بلدية بغلية

- بلدية تاورقة

- بلدية سيدي داود

الفصل الثاني: واقع التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي لدى المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوداود دلس

الجدول(01): الكثافة السكانية التي يغطيها المستشفى

البلديات	الكثافة السكانية
دلس	46 429
بن شود	9 985
أعفير	13 223
بغلية	20 775
سيدي داود	19 300
تاورقة	8 745
المجموع	118 457

المصدر: وثائق داخلية من المؤسسة الاستشفائية دلس

يخضع مستشفى دلس العام للمرسوم التنفيذي 140-07 الصادر في 2007/05/19، المتعلق بإنشاء وتنظيم وتشغيل مؤسسات المستشفيات العامة ومؤسسات الصحة العامة المحلية. تم تصميمه كنظام أحادي الكتلة (3 + RCD مراحل). ويتضمن أيضًا هيكلًا خارجيًا للمستشفى يضم جناح الطوارئ الطبية والجراحية ومختبرًا للتحليل وغرفًا للاستشارات.

تتكون المنصة الفنية من:

- خدمة طوارئ طبية جراحية مع غرفة مراقبة بسعة 12 سريرًا.
- مبنى العمليات (04 غرف عمليات + 03 غرف إنعاش بسعة 12 سرير).
- غرفة واحدة أشعة بجهاز (01).
- عدد معمل تحاليل طبية (01).
- وحدة نقل دم (01).
- قسم الجراحة العامة 23 سريرًا (وحدة استشفاء الذكور 09 سرير، وحدة استشفاء الإناث 14 سرير).

الفصل الثاني: واقع التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي لدى المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوداود دلس

- خدمة الطب المهني: وحدة المراقبة الطبية للعاملين الصحيين، وحدة الفحوصات الدورية للصحة المهنية.
- خدمة الأشعة المركزية: وحدة الأشعة، وحدة الموجات فوق الصوتية.
- خدمة المختبر المركزي: وحدة الأحياء الدقيقة، وحدة الكيمياء الحيوية.
- قسم الصيدلة: وحدة إدارة المنتجات الصيدلانية ، وحدة إدارة المنتجات الصيدلانية.
- قسم الطوارئ الطبية والجراحية.
- قسم الطب الداخلي 64 سرير.
- قسم طب الاطفال 38 سرير.

الجدول (02): الموظفين

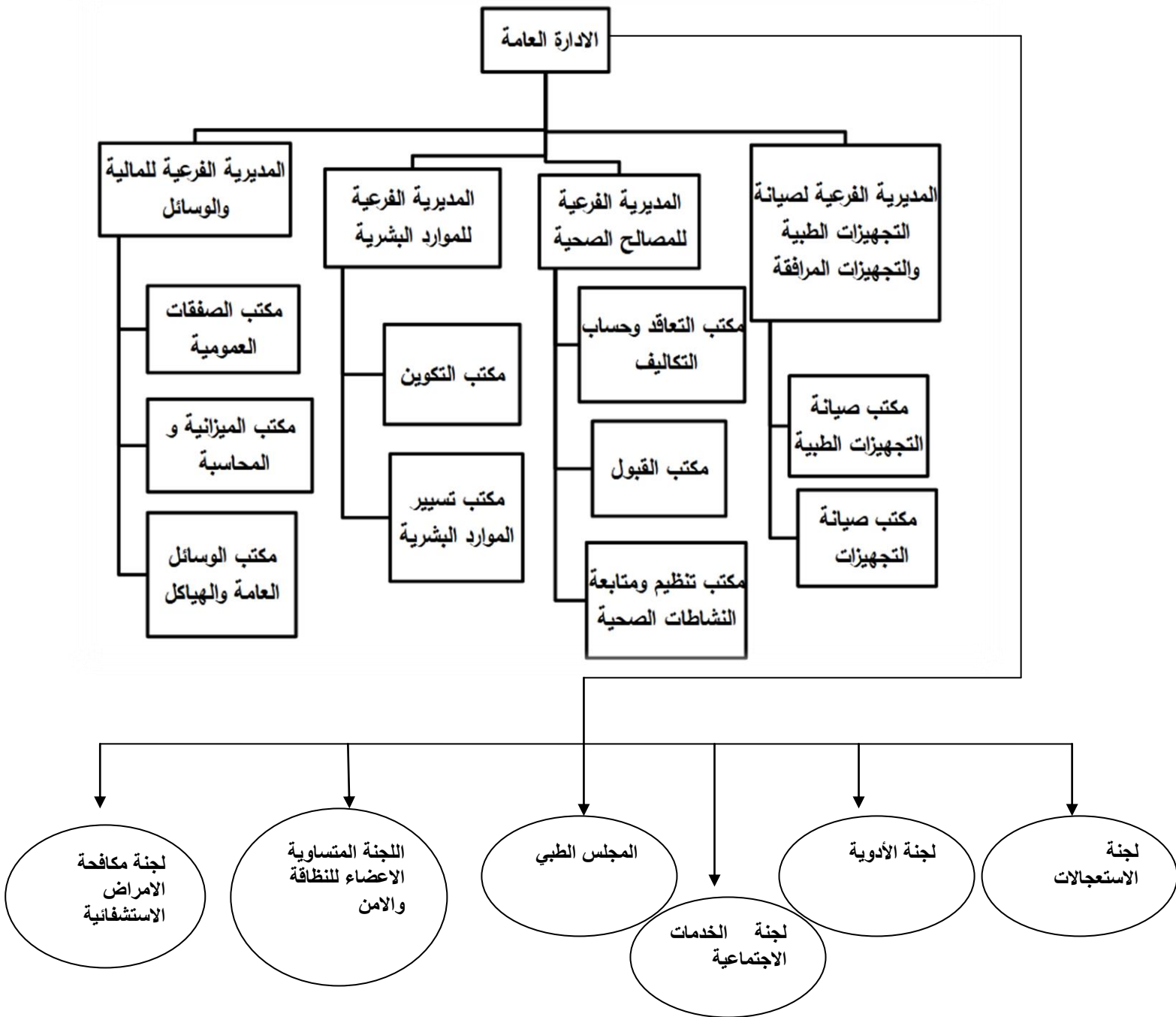
07	الأطباء الأخصائيين
65	الأطباء العامون
22	جراحو الأسنان
14	صيدلي عام
08	سلك القابلات
57	سلك الاسلاك المشتركة التقنيين
72	سلك العمال المهنيين
209	سلك الشبه الطبيين
20	سلك النفسانيين
37	سلك البيولوجيين
09	سائقي السيارات
10	مشغلي أجهزة الأشعة

المصدر: وثائق داخلية من المؤسسة الاستشفائية دلس

الفصل الثاني: واقع التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي لدى المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوداود دلس

2. الهيكل التنظيمي

الشكل (05): الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: وثائق داخلية من المؤسسة الاستشفائية دلس

الفصل الثاني: واقع التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي لدى المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوداود دلس

3. أهداف ومهام المؤسسة

لدى مستشفى " محمد بوداود " بدلس مجموعة من الأطباء والمرضى، الذين يسهرون على تقديم خدماتهم ونشاطاتهم الطبية للأفراد الذين يقصدون هذا المستشفى، ومن أهم أهداف ومهام هذا المستشفى نجد:

- تقديم خدمات طبية مختلفة في مختلف الأوقات صباحا، مساء، وحتى ليلا كالمراقبة الطبية، الفحص، التلقيح وغيرها
- مساعدة المريض على تخطي المرض، الذي يعاني منه وهذا من خلال توفير جو ملائم له كوجود طبيب يسهر على معالجته وفحصه، وتوفير كل الوسائل المادية من أدوية وأفرشه مريحة طعام مناسب، حرارة وهواء مناسبين، وغيرها....
- معنوية: كوجود ممرضين وأطباء نفسانيين يسهرون عليه، وهذا من خلال مساعدته في كل ما يحتاجه وكذا إعطائه الراحة الكاملة.
- إمكانية بقاء المريض داخل القطاع لمدة يحددها الطبيب لخضوعه للرقابة الطبية المستمرة.
- مجانية العلاج للمرضى غير المتمكنين من دفع قيمة الفحص لدى الأطباء الخاصين.
- قيام مجموعة من الأطباء والمرضى بالزيارات في المناطق البعيدة التي يصعب على سكانها التنقل إلى القطاع في كل مرة، وهذا من خلال وجود عيادات متنقلة، للتقليل من انتشار الأمراض وكذا تقديم التلقيحات في حالة وجود أمراض معدية وأيضا التوعية الصحية.
- في حالة عدم قدرة أطباء القطاع من معالجة مرضاهم، أو في حالة وجوب القيام بعملية جراحية خطيرة فان القطاع يوجه المريض إلى مستشفى آخر للقيام بهذه العملية ويبقى كوسيط بين المريض والمستشفى.

الفصل الثاني: واقع التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي لدى المؤسسة

العمومية الإستشفائية محمد بوداود دلس

- مجانية تقديم بعض الأدوية وهذا في حالة وجود مرضى فقراء غير متمكنين من شراء الأدوية.
- تسهيل عملية العلاج، وهذا بوجود قطاعات فرعية في مختلف المناطق.
- تقديم إعلانات في مختلف المناطق، وكذا توعيات صحية في حالة وجود مشكل صحي خطير، كمرض معدي أو غيره.
- تسخير جميع الوسائل المادية والبشرية للسير الحسن لاستقبال المرضى من كل جانب.

المطلب الثاني: عرض منهجية الدراسة

تعتبر الدراسة الميدانية اسقاطا لما جاء في الجانب النظري للبحث، ولا يمكن القيام بهذه الدراسة دون اطار منهجي لها يسمح بتحديد وتنظيم المعلومات التي يجب الحصول عليها بهدف الوصول الى استخلاص نتائج ميدانية تقود الى التأكد من صحة الفرضيات الموضوعية، وتتوقف قيمة النتائج لأي بحث علمي على الضبط الدقيق للإجراءات المنهجية المتبعة ولا بد من التطلع على الظروف التي سيتم فيها إجراء هذا البحث الميداني لهذا جاءت الدراسة الاستكشافية التي مهدت له، والتي اعتبرت مرتكز للبحث الميداني وذلك نظرا لأهميتها في مساعدتنا على تطبيق أدوات البحث، وعلى هذا الأساس قمنا في هذا الفصل بالتطرق الى الدراسة الاستطلاعية وتحديد المنهج المناسب وأيضاً أدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية المناسبة المعتمد عليها في عرض وتحليل النتائج.

أولاً: منهج الدراسة:

وفقاً لطبيعة الدراسة الحالية وفرضياتها قمنا باستخدام المنهج الوصفي باعتباره يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي موجودة في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً . وذلك من خلال الإحاطة بمختلف جوانب الموضوع ووصف خصائصه عن طريق جمع البيانات والمعلومات الخاصة به والقيام بتحليلها.

الفصل الثاني: واقع التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي لدى المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوداود دلس

فيعرف المنهج الوصفي بأنه محاولة الوصول الى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر مشكلة أو ظاهرة قائمة للوصول إلى فهم أفضل وأدق أو وضع سياسات وإجراءات مستقبلية خاصة بها.

1. ادوات جمع البيانات:

أ. الاستبيان

من اجل البحث في الاشكالية المطروحة كان واجب علينا ان نعتمد على الاستبيان من اجل جمع البيانات المتعلقة بالعينة المدروسة، وهي كالتالي:

• تعريف الاستبيان

يُعرف الاستبيان في البحوث على أنه نموذج أو صحيفة تتضمن مجموعة من الأسئلة المتعلقة بتقصي معلومات من مجموعة من الأفراد.

وفي ضوء ما يتم الحصول عليه من المعلومات يمكن القيام بعملية تحليل إحصائي، وتتوقف جودة نتائج التحليل الإحصائي على مدى صحة ودقة ما يتم اشتقاقه من بيانات ومعلومات.

• تقديم الاستبيان التسويقي الداخلي:

يتكون المقياس من 28 بند موزعة على أربعة أبعاد وهي كالتالي:

البعد الأول: التدريب وهي تشمل على البنود رقم (1، 2، 3، 4).

البعد الثاني: التحفيز وهي تشمل البنود رقم (5، 6، 7، 8).

البعد الثالث: فرق العمل وهي تشمل على البنود رقم (9، 10، 11، 12).

البعد الرابع: التمكين والاتصال الداخلي: شملت البنود رقم (13، 14، 15، 16، 17، 18، 19، 20)

ب. الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية إحدى أهم المحطات والمراحل المهمة في الدراسات المتخصصة في العلوم الإنسانية والاجتماعية فهي تعتبر مرحلة أولية يتم فيها جمع المعلومات التي تساعد في تهيئة الجانب الميداني لدراسة والتحقق من إمكانية إجراء البحث واختيار الأدوات المناسبة وصلاحياتها.

الفصل الثاني: واقع التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي لدى المؤسسة

العمومية الإستشفائية محمد بوداود دلس

قمنا بالاتصال بالجهات المسؤولة في المؤسسة العمومية الاستشفائية دلس وذلك من أجل الحصول على الموافقة الكتابية لتمكن من إجراء الدراسة الاستطلاعية، وبعد أيام تمت الموافقة على إجراء الدراسة، ومن ثم توجه الباحث إلى المؤسسة العمومية الاستشفائية بوداود محمد بدلس وبعد مقابلة المسؤولين تم اكتشاف ميدان الذي ستجرى به الدراسة.

وقد تمت الدراسة الاستطلاعية عن طريق العديد من الزيارات لميدان المؤسسة قصد جمع المعلومات والتعرف على الهيكل التنظيمي للمؤسسة وأهم الوحدات التي تتواجد بالمؤسسة، وكان هذا في الفترة الممتدة من بداية شهر مارس (2022) إلى نهاية شهر افريل (2022)، وقصد التعرف على مدى ملائمة بنود الاستبيان مع ميدان البحث حيث تم توزيعه على (25) فرد تمثل (4.71%) من المجتمع الأصلي.

ثانيا: عينة الدراسة:

تعتبر عينة الدراسة محطة رئيسية للباحث في دراسته حيث يستلزم على الباحث أن يختار عينة تمثل مجتمع البحث بغرض تحقيق أهداف البحث والتي تساعد في الوصول الى نتائج منطقية.

1. طريقة اختيار العينة:

قمنا باختيار عينة البحث وذلك بعد استبعاد عينة الدراسة الاستطلاعية لتقادي اثر التعلم والمتكونة من (25) طبيب وممرض و إداريين بنسبة مئوية (4.71%) من اصل (530) عامل، وتم اختيار عينة قدرها (90) فرد لإجراء الدراسة والتي تقدر بنسبة مئوية (16.98%). حيث تم اختيار أفراد العينة بالطريقة العشوائية البسيطة وذلك بمساعدة رؤساء المصالح.

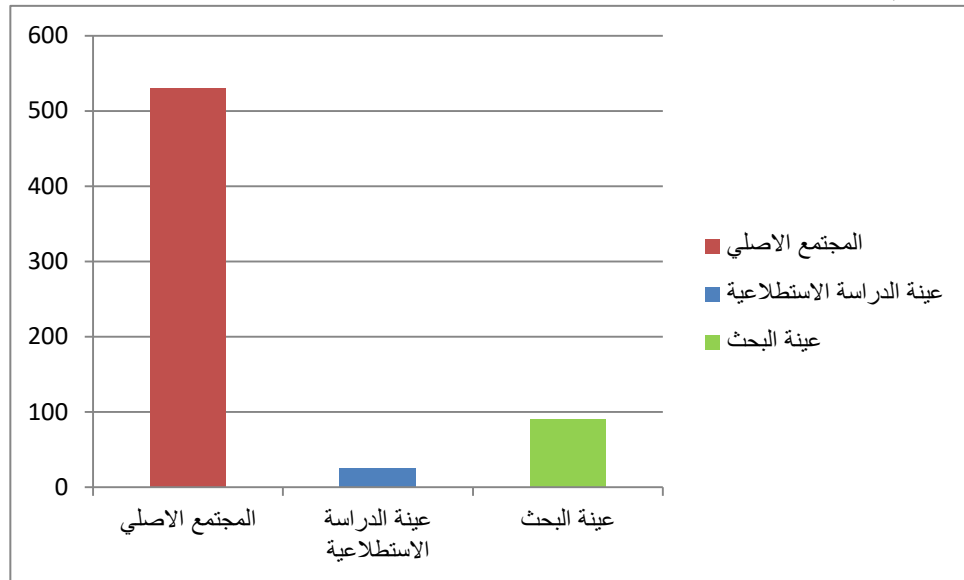
جدول رقم (3): أفراد عينة البحث بعد حذف عينة الدراسة الاستطلاعية من المجتمع الأصلي.

العينة المستشفى	المجتمع الأصلي	عينة الدراسة الاستطلاعية	عينة البحث
بوداود محمد	530	25	90

الفصل الثاني: واقع التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي لدى المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوداود دلس

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات مفردات العينة ومخرجات برنامج spss

الشكل رقم (6): أعمدة بيانية لأفراد عينة البحث بعد حذف عينة الدراسة الاستطلاعية من المجتمع الأصلي.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات مفردات العينة ومخرجات برنامج spss

2. خصائص عينة البحث:

بلغ عدد أفراد عينة بحثنا (90) فردا من أصل (530) ويعادله بالنسبة المئوية (16.98%) من المجتمع الأصلي وتم حذف عينة الدراسة الاستطلاعية والتي تمثل (4.71%) من المجتمع الأصلي.

ثالثا: أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات أداة الدراسة

1. مكونات أداة الدراسة

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

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

المحور الأول: يتضمن عبارات حول التسويق الداخلي، حيث يحتوي على 20 عبارة تبرز ممارسة التسويق الداخلي بأبعاده (التدريب، التحفيز، فرق العمل، التمكين، الاتصال الداخلي) في المؤسسة العمومية الاستشفائية.

الفصل الثاني: واقع التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي لدى المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوداود دلس

المحور الثاني: يتضمن عبارات حول الرضا الوظيفي، حيث : على 07 عبارة تبرز مساهمة التسويق الداخلي في تحقيق رضا الموظفين.

2. مقياس ليكرت الخماسي

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

جدول رقم(4): مقياس ليكرت الخماسي

التصنيف	الوزن (الدرجة)	أطوال الخلايا	درجة الموافقة
أوافق بشدة	05	$x \leq 54.2$	مرتفعة جداً
أوافق	04	$4.2 \leq x < 3.4$	مرتفعة
محايد	03	$2.6 \leq x < 3.4$	متوسطة
لا أوافق	02	$1.8 \leq x < 2.6$	ضعيفة
لا أوافق بشدة	01	$1 \leq x < 1.8$	ضعيفة جداً

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

3. أساليب المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمعة، تم الاستعانة بحزمة البرامج التطبيقية الإحصائية في مجال العلوم الاجتماعية، statistical package for social science والذي يرمز له اختصاراً " spss " وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الاختبارات الإحصائية التي تتدرج ضمن الإحصاء الوصفي، مثل التكرارات المتوسطة الانحرافات المعياريةالخ، وضمن هذه الإحصاء الاستدلالي مثل معاملات الارتباط، التباين

الفصل الثاني: واقع التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي لدى المؤسسة

العمومية الإستشفائية محمد بوداود دلس

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

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

4. صدق وثبات أداة الدراسة

من أجل التأكد من مدى ملائمة مقياس الدراسة والعينة قامنا بتوزيع المقياس على عينة الدراسة الاستطلاعية من أجل حساب صدق وثبات المقياس، وبالتالي قام بالتحقق من صدق وثبات المقياس من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) وذلك عن طريق استعمال برنامج الحزم الإحصائية SPSS والذي تظهر نتائجه كالتالي:

جدول رقم (05): صدق و ثبات التسويق الداخلي.

التسويق الداخلي		
الصدق	ثبات المقياس	

الفصل الثاني: واقع التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي لدى المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوداود دلس

0.85	0.725	البعد الأول : التدريب
0.86	0.755	البعد الثاني : التحفيز
0.94	0.90	البعد الثالث : التمكين
0.87	0.777	البعد الرابع : فرق العمل و الاتصال الداخلي
0.93	0.885	المقياس ككل

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات مفردات العينة ومخرجات برنامج spss

من خلال الجدول رقم (05) يلاحظ أن قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ في قد بلغ (0.90) في البعد الثالث الخاص بالتمكين فكان هو أعلى نسبة، ثم يليه البعد الرابع الذي يمثل فرق العمل والاتصال الداخلي بنسبة (0.77)، أما البعد الثاني الذي يشير إلى التحفيز فقد بلغ (0.75)، وأخيرا البعد الأول الذي يمثل التدريب ب(0.725)، ومن هذا يتبين أنها تمثل قيم جيدة لثبات الاستبيان مما يشير إلى إمكانية ثبات النتائج التي تسفر عنها أداة الدراسة عند تطبيقها.

من أجل التأكد من مدى ملائمة مقياس الدراسة والعينة قام الباحث بتوزيع المقياس على عينة الدراسة الاستطلاعية من أجل حساب صدق وثبات المقياس، وبالتالي قام بالتحقق من صدق وثبات المقياس من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) وذلك عن طريق استعمال برنامج الحزم الإحصائية SPSS والذي تظهر نتائجه كالتالي:

جدول رقم (06): صدق و ثبات الرضا الوظيفي

الصدق	ثبات المقياس	الرضا الوظيفي
0,85	0.73	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات مفردات العينة ومخرجات برنامج spss

الفصل الثاني: واقع التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي لدى المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوداود دلس

من خلال الجدول رقم (06) يلاحظ أن قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ قد بلغ (0.73)، ومن هذا يتبين أنها تمثل قيم جيدة لثبات الاستبيان مما يشير إلى إمكانية ثبات النتائج التي تسفر عنها أداة الدراسة عند تطبيقها.

المبحث الثاني: عرض وتحليل النتائج

المطلب الأول: عرض النتائج

1. عرض وتحليل البيانات الشخصية

أ. خصائص العينة حسب الجنس:

جدول رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	34	37.8%
أنثى	56	62.2%
المجموع	90	100%



الشكل رقم (07): أعمدة بيانية لتوزيع أفراد العينة حسب الجنس.

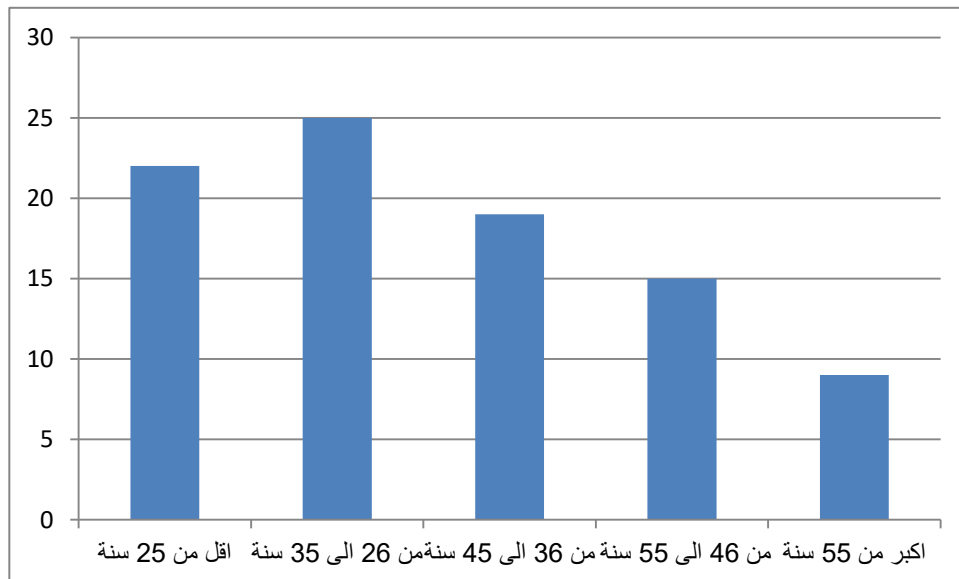
الفصل الثاني: واقع التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي لدى المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوداود دلس

من خلال الجدول رقم (07) والشكل رقم (07) نلاحظ أن عدد الإناث تمثل أغلبية أفراد العينة حيث قدر عددهم ب (56) بنسبة مئوية تقدر ب (62.2%)، في حين نجد ان عدد أفراد العينة من الذكور قد بلغ عددهم (34) بنسبة مئوية تقدر ب (37.8%)، ويمكن إرجاع هذا إلى الاعتماد الزائد للفئة النسوية في المؤسسة العمومية الاستشفائية إلى طبيعة المهنة التي تتلاءم مع النساء بكثرة عكس الذكور الذين يميلون إلى المهن التقنية أكثر.

ب. خصائص العينة حسب السن:

جدول رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب السن.

فئة العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 25	22	24.4%
26-35	25	27.8%
36-46	19	21.1%
46-55	15	16.7%
أكثر من 55	9	10%
المجموع	90	100%



الفصل الثاني: واقع التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي لدى المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوداود دلس

شكل رقم (08): أعمدة بيانية لخصائص العينة حسب السن.

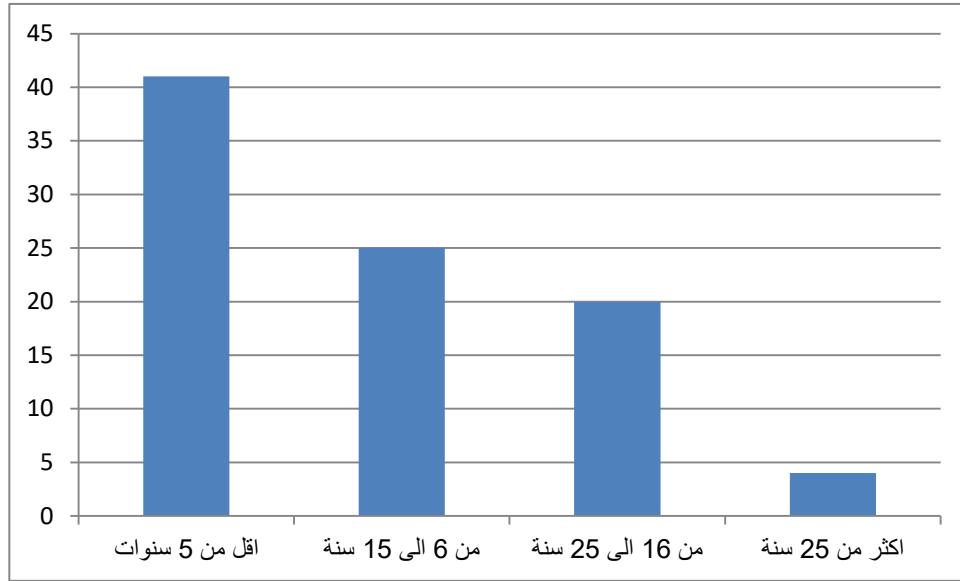
من خلال الجدول رقم (08) والشكل (08) نلاحظ أن عدد أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم بين (26 و 35 سنة) قد بلغ (25) وبنسبة مئوية تقدر ب: (27.8%) ثم أفراد العينة الأقل من (25 سنة) حيث بلغ عددهم (22) وبنسبة مئوية تقدر ب: (24.4%)، كما نجد أن عدد أفراد العينة بين عمر (36 و 46 سنة) قد بلغ (19) وبنسبة مئوية (21.1%) والأفراد بين (46 و 55 سنة) قد بلغ عددهم (15) بنسبة مئوية تقدر ب: (16.7%)، أما أفراد العينة الأكثر من (55 سنة) قد بلغ عددهم (9) بنسبة مئوية تقدر ب (10%) ويمكن أرجاء سبب ارتفاع نسبة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم (26 و 35 سنة) إلى أن هذا العمر يمتاز بالنشاط و الحيوية و القدرة على العطاء .

ج. خصائص العينة حسب سنوات الاقدمية:

جدول رقم (9): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الاقدمية.

الاقدمية المهنية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5	41	45.6%
15-6	25	27.8%
25-16	20	22.2%
أكثر من 25	4	4.4%
المجموع	90	100%

الفصل الثاني: واقع التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي لدى المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوداود دلس



شكل رقم (09): أعمدة بيانية لخصائص العينة حسب سنوات الاقدمية

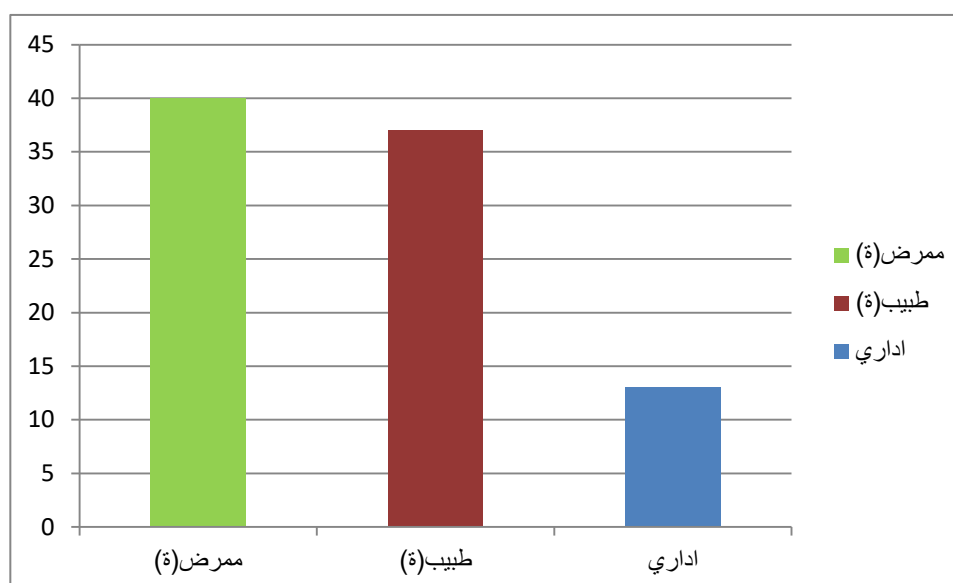
من خلال الجدول رقم (09) والشكل رقم (09) نجد أن عدد أفراد العينة في سنوات الأقدمية الأقل من (5 سنوات) تمثل أغلبية أفراد العينة حيث بلغ عددهم (41) بنسبة مئوية تقدر ب: (45.6%) ثم يليها عدد الأفراد بين (6 و 15 سنة) فقد وصل عددهم (25) فرد بنسبة مئوية تقدر ب (27.8%)، أما (16 و 25 سنة) قد بلغ عددهم (20) بنسبة مئوية تقدر ب: (22.2%) وأخيرا أفراد أكثر من (25 سنة) بعدد قدر ب: (4) فقط بنسبة مئوية ب: (4.4%) ويمكن إرجاع هذا الأمر إلى إدارة المشفى التي تجدد مواردها البشرية خلال هذه السنوات الأخيرة وإحالة العديد من العمال إلى التقاعد.

د. خصائص العينة حسب المهنة:

جدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب المهنة.

المهنة	التكرار	النسبة المئوية
ممرض(ة)	40	%44.44
طبيب(ة)	37	%41.1
إداري	13	%14.44
المجموع	90	%100

الفصل الثاني: واقع التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي لدى المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوداود دلس



شكل رقم (10): أعمدة بيانية لخصائص العينة حسب المهنة.

من خلال الجدول رقم (10) والشكل (10) نجد أن أغلبية أفراد العينة كانوا ممرضين حيث بلغ عددهم (40) ونسبة مئوية (44.44%) أما عدد الأطباء قد بلغ (37) بنسبة مئوية تقدر ب: (41.1%)، وأخيرا الإداريون حيث بلغ عددهم (13) بنسبة مئوية (14.44%).

2. عرض وتحليل بيانات المحور

بعد تطبيق مقاييس الدراسة وجمع البيانات تم تفرغها في البرنامج الإحصائي (SPSS) من أجل استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات البحث، تم الحصول على نتائج تم تبويبها في جداول ستناولها على النحو التالي:

أ. التعرف على مدى اهتمام المؤسسة محل الدراسة بأبعاد التسويق الداخلي.

• عرض البيانات المتعلقة ببعد التدريب

جدول رقم (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التدريب

الرقم	المؤشر	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	مجموع	متوسط حسابي	الانحراف المعياري
1	تكرار	49	34	7	0	0	90	4.466	0.639

الفصل الثاني: واقع التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي لدى المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوداود دلس

		%100	0	0	7.8	37.8	54.4	نسبة مئوية	
2	4.066	90	2	6	6	46	30	تكرار	
		%100	2.2	6.7	6.7	51.1	33.3	نسبة مئوية	
3	4.166	90	1	3	12	38	36	تكرار	
		%100	1.1	3.3	13.3	42.2	40	نسبة مئوية	
4	4.122	90	0	3	12	46	29	تكرار	
		%100	0	3.3	13.3	51.1	32.2	نسبة مئوية	
0.799	4.205	بعد التدريب							

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات مفردات العينة ومخرجات برنامج spss

يوضح الجدول أعلاه و الخاص ببعد التدريب أن العبارة رقم (01) " تتناسب الدورات التدريبية التي تعقدها المؤسسة مع طبيعة عملك "، قد حصلت على أعلى متوسط حسابي قدر ب 4.46 بانحراف معياري 0.63، تليها العبارة رقم (03) " ترى المؤسسة تطور مهارات العاملين استثمار و ليس كلفة "، بمتوسط حسابي قدر ب 4.16 وانحراف معياري 0.864، ثم العبارة رقم (04) " تستفيد من التدريب المناسب عند طرح خدمة جديدة "، بمتوسط حسابي 4.122 و انحراف معياري 0.761، ثم العبارة رقم (02) " تقوم المؤسسة بإعداد و تنفيذ برامج تدريبية للعاملين بشكل دوري " فقد حصلت على متوسط حسابي قدر ب 4.066 ، يقابله انحراف معياري 0.933، بالتالي فالمتوسط الحسابي للعبارة السابقة فقد قدر ب 4.205 و هو يقع ضمن المدى [4.2-5] حيث يميل إلى جهة الموافقة بشدة، وهذا ما يدل على أن أغلبية أفراد العينة يميلون إلى الموافقة بشدة على ممارسة التسويق الداخلي وفقا لمؤشر التدريب، فالمؤسسة تحرص على تنظيم دورات تدريبية بشكل مستمر من أجل تطوير مهارات وقدرات الأفراد الجدد.

الفصل الثاني: واقع التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي لدى المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوداود دلس

• البيانات المتعلقة ببعد التحفيز

جدول رقم(12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التحفيز

الرقم	المؤشر	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	مجموع	متوسط حسابي	الانحراف المعياري
5	تكرار	20	41	17	12	0	90	3.766	0.948
	نسبة مئوية	22.2	45.6	18.9	13.3	0	%100		
6	تكرار	42	37	7	3	1	90	4.288	0.837
	نسبة مئوية	46.7	41.1	7.8	3.3	1.1	%100		
7	تكرار	15	9	8	38	20	90	2.566	1.342
	نسبة مئوية	16.7	10	8.9	42.2	22.2	%100		
8	تكرار	16	36	19	18	1	90	3.533	1.040
	نسبة مئوية	17.8	40	21.1	20	1.1	%100		
بعد التحفيز									1.041
									3.538

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات مفردات العينة ومخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول أعلاه أن العبارة رقم (6) "تتلقى المديح والثناء من مدير كلما أحسنت في عملك" قد تحصل على أعلى متوسط حسابي والذي قدرب 4.288 بانحراف معياري 0.837، أما العبارة رقم (05) "تعتبرك المؤسسة من أهم عناصر نجاحها" فقد تحصلت على متوسط حسابي قدرب 3.766 وانحراف معياري 0.948، تليها العبارة رقم(08) " تقوم إدارة المستشفى بمنح كمكافآت بناءا على أداء كالمتميز" بمتوسط حسابي 3.533 وانحراف معياري 1.040، أما العبارة رقم(7) فتحصلت على متوسط حسابي 2.566، وانحراف

الفصل الثاني: واقع التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي لدى المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوداود دلس

معيار يقدر ب 1.342. وبالتالي فالمتوسط الحسابي للعبارات السابقة قدر ب 3.538 وهو يقع ضمن المدى [3.4-4.2] والذي يعبر عن درجة موافقة مرتفعة تميل إلى المتوسطة، وبالتالي فالموظفون يقيموا بممارسة التسويق الداخلي داخل المستشفى تقييما مرتفع (موافق) حسب بعد التحفيز، وذلك لأن معظم الموظفين راضين على نظام الحوافز (الأجر، المكافآت...) ويعود ذلك لأن الأجر لا يسد احتياجاتهم الخاصة أو لا يتناسب مع حجم الجهود التي يبذلونها.

• البيانات المتعلقة ببعده فرق العمل

جدول رقم(13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده فرق العمل

الرقم	المؤشر	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	مجموع	متوسط حسابي	الانحراف المعياري
9	تكرار	22	37	12	19	0	90	3.688	1.066
	نسبة مئوية	24.4	41.1	13.3	21.1	0	%100		
10	تكرار	27	26	11	18	8	90	3.511	1.342
	نسبة مئوية	30	28.9	12.2	20	8.9	%100		
11	تكرار	30	27	15	9	9	90	3.666	1.306
	نسبة مئوية	33.3	30	16.7	10	10	%100		
12	تكرار	19	24	17	18	12	90	3.222	1.347
	نسبة مئوية	21.1	26.7	18.9	20	13.3	%100		
بعد فرق العمل									
								3.521	1.265

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات مفردات العينة ومخرجات برنامج spss

الفصل الثاني: واقع التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي لدى المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوداود دلس

نلاحظ من الجدول السابق، بأن المتوسطات الحسابية للعبارات التي تقيس محور (بعد) فرق العمل كانت بين (3.222) و (3.688)، وأن أكثر العبارات التي يوافق عليها موظفي المستشفى (عينة البحث) فيما يتعلق بمحور فرق العمل، كانت عبارة "أؤمن بضرورة التشارك مع زملائي في العمل بما نمتلك من معلومات وخبرات لتحقيق الأداء المطلوب" حيث جاءت بدرجة موافقة عالية وبلغ متوسطها الحسابي (3.688)، وهذا يدل على القناعة لدى الموظفين بأهمية تبادل الخبرات مع زملائهم و كل ذلك من أجل تدعيم أداء القسم و تحقيق أهدافه. و بالنسبة للعبارة التي حازت على أقل متوسط حسابي من بين جميع أسئلة محور (بعد) فرق العمل، فكانت عبارة "تعطي إدارة المستشفى للعمل الجماعي (فرق العمل) أهمية خاصة" حيث جاءت بدرجة موافقة محايدة وبلغ متوسطها الحسابي (3.222)، وهذا يدل على تساوي الاهتمام لدى المستشفى بالعمل الجماعي والعمل الفردي فكلاهما هام بالنسبة إليها، حيث أن تقديمها بصورة مثالية يحتاج لتضاف جهود العمل الفردي مع جهود العمل الجماعي. وبلغ المتوسط الحسابي لجميع أسئلة محور فرق العمل (3.521)، وهذا يدل على توافر بعد فرق العمل كأحد أساسيات مفهوم التسويق الداخلي لدى مستشفى عينة البحث بدرجة فوق المتوسطة، وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة.

• البيانات المتعلقة ببعد التمكين

جدول رقم(14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التمكين

الرقم	المؤشر	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	مجموع	متوسط حسابي	الانحراف المعياري
13	تكرار	17	22	20	14	17	90	3.088	1.387
	نسبة مئوية	18.9	24.4	22.2	15.6	18.9	%100		
14	تكرار	32	25	10	17	6	90	3.666	1.315

الفصل الثاني: واقع التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي لدى المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوداود دلس

		%100	6.7	8.9	11.1	27.8	35.6	نسبة مئوية	
1.324	3.555	90	12	7	14	33	24	تكرار	15
		%100	13.3	7.6	15.6	36.7	26.7	نسبة مئوية	
1.336	3.700	90	13	3	10	36	28	تكرار	16
		%100	14.4	3.3	11.1	40	31.1	نسبة مئوية	
1.340	3.502	بعد التمكن							

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات مفردات العينة ومخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول السابق، بأن المتوسطات الحسابية للعبارات التي تقيس بعد التمكين كانت بين (3.088) و (3.700)، وأن أكثر العبارات التي يوافق عليها موظفي المستشفى فيما يتعلق بمحور التمكين، كانت العبارة " لقد حددت الإدارة مسؤوليات كل العاملين بدقة و وضوح"، وهذا يدل على وجود نظام داخلي في المستشفى يحدد مسؤوليات كل موظف بدقة وهذا يعود للحساسية المتعلقة بالخدمات المقدمة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.700) بدرجة موافقة مرتفعة. وبالنسبة للعبارة التي حازت على أقل متوسط حسابي من بين جميع أسئلة محور (بعد) التمكين، فكانت عبارة "لدى الموظف صلاحيات اتخاذ القرار التي تسرع الاستجابة لحاجات طالبي الخدمة"، حيث جاءت بمتوسط حسابي قدره (3.088) وبدرجة موافقة متوسطة و ذلك إلى تفاوت درجة المركزية في مستشفى عينة البحث، حيث هناك المستشفيات قد تمنح بعض فروعها درجة لامركزية عالية، بينما نجد مستشفيات أخرى لا تمنح مثل هذه السلطة لفروعها. وبلغ المتوسط الحسابي لجميع أسئلة محور التمكين (3.502)، وهذا يدل على توافر بعد التمكين كأحد أساسيات مفهوم التسويق الداخلي لدى مستشفى عينة البحث بدرجة أعلى من المتوسطة بقليل.

الفصل الثاني: واقع التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي لدى المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوداود دلس

• البيانات المتعلقة ببعء الإتصال الداخلي

جدول رقم(15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء الإتصال الداخلي

1.418	2.622	90	27	20	15	16	22	تكرار	17
		%100	30	22.2	16.7	17.8	13.3	نسبة مئوية	
1.357	3.100	90	17	14	15	31	13	تكرار	18
		%100	18.9	15.6	16.7	34.4	14.4	نسبة مئوية	
0.939	1.833	90	37	40	6	5	2	تكرار	19
		%100	41.1	44.4	6.7	5.6	2.2	نسبة مئوية	
1.046	1.777	90	43	37	2	3	5	تكرار	20
		%100	47.8	41.1	2.2	3.3	5.6	نسبة مئوية	
1190	2.333	بعد الاتصال الداخلي							

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات مفردات العينة ومخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول السابق، بأن المتوسطات الحسابية للعبارات التي تقيس محور (بعد) الاتصالات الداخلية كانت بين (1.777) و (3.100)، وأن أكثر العبارات التي يوافق عليها موظفي المستشفى (عينة البحث) فيما يتعلق بمحور الاتصالات الداخلية كانت عبارة "تقوم إدارة المستشفى بتوزيع المعلومات و نشرها على العاملين بشكل دوري" حيث جاءت بدرجة موافقة متوسطة وبلغ متوسطها الحسابي (3.100)، وهذا يدل على اهتمام المستشفى بأطلاع الموظفين لديها على كافة المعلومات اللازمة لهم يختلف حسب مهام الموظفين وذلك نظراً لحساسية الخدمة الصحية. وبالنسبة للعبارة التي حازت على أقل متوسط حسابي من بين جميع أسئلة محور (بعد) الاتصالات الداخلية فكانت عبارة "

الفصل الثاني: واقع التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي لدى المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوداود دلس

الاتصالات الأفقية بين العاملين سهلة"، حيث جاءت بدرجة موافقة ضعيفة جدا وبلغ متوسطها الحسابي (1.777)، ويرجع ذلك إلى طبيعة العمل المستشفى الذي لا يركز على الاتصالات الأفقية بين العاملين، حيث ان إدارة المستشفى ترى أن ليس هناك داعي كبير للاتصالات الأفقية طالما أن كل موظف يعلم تماماً صلاحياته ومسؤولياته وعلى دراية تامة بطبيعة عمله. وبلغ المتوسط الحسابي لجميع أسئلة محور الاتصالات الداخلية (2.333)، وهذا يدل على عدم توافر بعد الاتصالات الداخلية كأحد أساسيات مفهوم التسويق الداخلي لدى مستشفى عينة البحث.

ب. التعرف على مدى اهتمام المؤسسة محل الدراسة بمحور الرضا الوظيفي

جدول رقم(16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الرضا الوظيفي

الرقم	المؤشر	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	مجموع	متوسط حسابي	الانحراف المعياري
21	تكرار	20	17	14	23	16	90	3.022	1.437
	نسبة مئوية	22.2	18.9	15.6	25.6	17.8	%100		
22	تكرار	33	31	11	11	4	90	3.866	1.172
	نسبة مئوية	36.7	34.4	12.2	12.2	4.4	%100		
23	تكرار	6	9	8	30	37	90	2.077	1.229
	نسبة مئوية	6.7	10	8.9	33.3	41.1	%100		
24	تكرار	15	24	20	15	16	90	3.077	1.351
	نسبة مئوية	16.7	26.7	22.2	16.7	17.8	%100		
25	تكرار	15	14	26	20	15	90	2.933	1.313

الفصل الثاني: واقع التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي لدى المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوداود دلس

		نسبة مئوية	16.7	22.2	28.9	15.6	16.7	
26	تكرار	نسبة مئوية	90	6	12	25	24	23
		نسبة مئوية	100%	6.7	13.3	27.8	26.7	25.6
27	تكرار	نسبة مئوية	90	5	17	25	23	20
		نسبة مئوية	100%	5.6	18.9	27.8	25.6	22.2
1.270	3.127	الرضا الوظيفي						

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات مفردات العينة ومخرجات برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه تبين لنا أن العبارة رقم (27) " تلقي المساعدة والتعاون من الزملاء تزيد من أداء الموظف في العمل " قد تحصلت على متوسط حسابي والذي يقدر ب(3.400) وانحراف معياري ب(1.187)، وهو ما يوضح أن العلاقة التي تربط الموظف مع زملائه تجعله راضي، في حين جاءت العبارتين رقم (22) و(26) بدرجة موافقة مرتفعة بمتوسط حسابي محصور مابين (3.511 و3.866) وانحراف معياري (1.201 و1.172) وهو ما يفسر اهتمام المؤسسة بالتدريب فهو راضي عن كل ما تقدمه له من مهارات ومعلومات تجعله مرتاح في عمله، في حين جاءت العبارة (21) بدرجة متوسطة وكان متوسط حسابي(3.022) وانحراف معياري(1.437)، وهو ما يفسر عدم تركيز المؤسسة في تقديم الحوافز للموظفين، بالإضافة إلى عدم ملائمة الظروف والمستحقات التي يتلقاها العامل مقابل الجهد المبذول، في حين جاءت العبارتين رقم(23) و (25) بدرجة موافقة ضعيفة وهو ما يفسر ضعف المؤسسة في الإتصال دائم بالموظفين و علاقة الموظفين بالمرؤوسين متوسطة تميل الى ضعيفة، اما العبارة (24) جاءت بدرجة متوسطة وكان متوسط حسابي(3.077) وانحراف معياري (1.351) ما يفسر عدم اهتمام المؤسسة بترقية الموظفين بشكل جيد يرتقي مع الجهد المبذول، ومن هذا نرى أن المؤسسة تهتم بدرجة

الفصل الثاني: واقع التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي لدى المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوداود دلس

متوسطة بمحور الرضا الوظيفي ككل الذي جاء بمتوسط حسابي قدره (3.127) وانحراف معياري قدره (1.270) .

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات

1. اختبار الفرضية الثانية حسب معامل ارتباط بيرسون:

جدول رقم(17): الدلالة الإحصائية لدور التدريب في تحقيق الرضا الوظيفي بمستشفى دلس.

العينه	المتغيرات الإحصائية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل ارتباط بيرسون - ر -	مستوي الدلالة	SIG	الدلالة
90	التدريب	4.205	0.799	0.364**	0.01	0.00	دالة إحصائية
	الرضا الوظيفي	3.126	1.270				

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات مفردات العينة ومخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول رقم (17) أن النتائج الخاصة بالفرضية التي مفادها يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين التدريب في تحقيق الرضا الوظيفي بمستشفى دلس، تشير إلى أن المتوسط الحسابي لبعد التدريب قدر ب(4.205) بانحراف معياري يساوي (0.799)، ومن جهة أخرى يقدر المتوسط الحسابي الرضا الوظيفي ب(3.126) بانحراف معياري يساوي (1.270). من خلال هذه النتائج الأولية، قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون الذي يرمز له "ر" والهدف من ذلك هو معرفة مدى وجود علاقة بين متغيرات الفرضية، حيث تشير قيمة

الفصل الثاني: واقع التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي لدى المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوداود دلس

معامل الارتباط بيرسون ($r = 0.364^{**}$) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

من أجل التحقق من مدى صحة الفرضية التي تشير إلى إمكانية وجود التدريب و الرضا الوظيفي بمستشفى دلس، تم مقارنة مستوى الدلالة (0.01) بقيمة Sig التي تساوي (0.00) حيث تبين أن القيمة المرافقة أصغر من مستوى الدلالة. وبالتالي نستطيع القول أن الفرضية الثانية التي مفادها يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتدريب في تحقيق الرضا الوظيفي بمستشفى دلس قد تحققت.

2. اختبار الفرضية الثالثة حسب معامل ارتباط بيرسون:

جدول رقم (18) الدلالة الإحصائية لدور التحفيز في الرضا الوظيفي بمستشفى دلس.

العينات	المتغيرات الإحصائية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل ارتباط بيرسون - r	مستوى الدلالة	SIG	الدلالة
90	التحفيز	3.538	1.041	0.327**	0.01	0.002	دالة إحصائية
	الرضا الوظيفي	3.126	1.270				

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات مفردات العينة ومخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (18) أن النتائج الخاصة بالفرضية التي مفادها يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بمستشفى دلس، تشير إلى أن المتوسط الحسابي لبعد التحفيز قدر ب(3.538) بانحراف معياري يساوي (1.041)، ومن جهة أخرى يقدر المتوسط الحسابي الرضا الوظيفي ب(3.126) وبانحراف معياري يساوي (1.270). من خلال هذه النتائج الأولية، قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون الذي يرمز له

الفصل الثاني: واقع التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي لدى المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوداود دلس

"ر" والهدف من ذلك هو معرفة مدى وجود علاقة بين متغيرات الفرضية، حيث تشير قيمة معامل الارتباط بيرسون $r = (0.327^{**})$ وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01) .

ومن أجل التحقق من مدى صحة الفرضية التي تشير إلى إمكانية وجود علاقة بين التحفيز و الرضا الوظيفي بمستشفى دلس ، تم مقارنة مستوى الدلالة (0.01) بقيمة Sig التي تساوي (0.002) حيث تبين أن القيمة المرافقة أصغر من مستوى الدلالة. وبالتالي نستطيع القول أن الفرضية الثالثة التي مفادها يوجد دور ذو دلالة إحصائية للحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي بمستشفى دلس قد تحققت.

3. اختبار الفرضية الرابعة حسب معامل ارتباط بيرسون:

جدول رقم (19): الدلالة الإحصائية لعلاقة فرق العمل و الرضا الوظيفي بمستشفى دلس.

العينه	المتغيرات الإحصائية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل ارتباط بيرسون - ر -	مستوي الدلالة	SIG	الدلالة
	متغيرات الفرضية						
90	فرق العمل	3.521	1.265	0.374**	0.01	0.000	دالة إحصائيا
	الرضا الوظيفي	3.126	1.270				

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات مفردات العينة ومخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول رقم (19) أن النتائج الخاصة بالفرضية التي مفادها يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين فرق العمل والرضا الوظيفي بمستشفى دلس، تشير إلى أن المتوسط

الفصل الثاني: واقع التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي لدى المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوداود دلس

الحسابي لبعء التمكين قدر ب(3.521) بانحراف معياري يساوي (1.265)، ومن جهة أخرى يقدر المتوسط الحسابي الرضا الوظيفي ب(3.126) وبانحراف معياري يساوي (1.270). من خلال هذه النتائج الأولية، قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون الذي يرمز له "ر" والهدف من ذلك هو معرفة مدى وجود علاقة بين متغيرات الفرضية، حيث تشير قيمة معامل الارتباط بيرسون ($r = 0.374^{**}$) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01).

من أجل التحقق من مدى صحة الفرضية التي تشير إلى إمكانية وجود علاقة بين التمكين والرضا الوظيفي بمستشفى دلس، تم مقارنة مستوى الدلالة (0.01) بقيمة Sig التي تساوي (0.000) حيث تبين أن القيمة المرافقة أصغر من مستوى الدلالة. وبالتالي نستطيع القول أن الفرضية الفرعية الرابعة التي مفادها يوجد دور ذو دلالة إحصائية لفرق العمل في تحقيق الرضا الوظيفي بمستشفى دلس قد تحققت.

4. عرض وتحليل نتائج الفرضية الخامسة حسب معامل ارتباط بيرسون:

جدول رقم (20): الدلالة الإحصائية لعلاقة التمكين والاتصال الداخلي والرضا الوظيفي بمستشفى دلس.

العينه	المتغيرات الإحصائية		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل ارتباط بيرسون - ر -	مستوي الدلالة	SIG	الدلالة
	متغيرات الفرضية							
	التمكين والاتصال		2.917	1.265				غير دالة

الفصل الثاني: واقع التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي لدى المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوداود دلس

إحصائيا	0.83	0.05	- 0.022			الداخلي	90
				1.270	3.127	الرضا الوظيفي	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات مفردات العينة ومخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول رقم (20) أن النتائج الخاصة بالفرضية التي مفادها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين، الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي بمستشفى دلس، تشير إلى أن المتوسط الحسابي التمكين والاتصال الداخلي قدر ب(2.917) بانحراف معياري يساوي (1.265)، ومن جهة أخرى يقدر المتوسط الحسابي الرضا الوظيفي ب(3.126) وبانحراف معياري يساوي (1.270). من خلال هذه النتائج الأولية، قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون الذي يرمز له "ر" والهدف من ذلك هو معرفة مدى وجود علاقة بين متغيرات الفرضية، حيث تشير قيمة معامل الارتباط بيرسون ($r = -0.022$) وهي قيمة غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05).

من أجل التحقق من مدى صحة الفرضية التي تشير إلى إمكانية وجود دور للتمكين والاتصال الداخلي في الرضا الوظيفي بمستشفى دلس، تم مقارنة مستوى الدلالة (0.05) بقيمة Sig التي تساوي (0.83) حيث تبين أن القيمة المرافقة أكبر من مستوى الدلالة. وبالتالي نستطيع القول أن الفرضية الخامسة التي مفادها يوجد دور ذو دلالة للاتصال الداخلي وللتمكين إحصائية في تحقيق الرضا الوظيفي والرضا الوظيفي بمستشفى دلس لم تتحقق.

5. عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى حسب معامل ارتباط بيرسون:

جدول رقم(21): الدلالة الإحصائية دور التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي بمستشفى دلس.

الفصل الثاني: واقع التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي لدى المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوداود دلس

المتغيرات الإحصائية	العينات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل ارتباط بيرسون - ر -	مستوى الدلالة	SIG	الدالة
التسويق الداخلي	90	3.419	1.127	0.446**	0.01	0.000	دالة إحصائية
الرضا الوظيفي		3.126	1.270				

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات مفردات العينة ومخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول رقم (21) أن النتائج الفرضية التي مفادها يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين التسويق الداخلي بأبعاده المختلفة (التدريب، الحوافز، فرق العمل، الاتصال الداخلي و التمكين) في تحقيق الرضا الوظيفي بمستشفى دلس، تشير إلى أن المتوسط الحسابي للتسويق الداخلي قدر ب(3.419) بانحراف معياري يساوي (1.127)، ومن جهة أخرى يقدر المتوسط الحسابي الرضا الوظيفي بمستشفى دلس ب(3.126) وبانحراف معياري يساوي (1.270). من خلال هذه النتائج الأولية، قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون الذي يرمز له "ر" والهدف من ذلك هو معرفة مدى وجود علاقة بين متغيرات الفرضية، حيث تشير قيمة معامل الارتباط بيرسون ($r = 0.446^{**}$) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

من أجل التحقق من مدى صحة الفرضية التي تشير إلى إمكانية وجود علاقة بين بين التسويق الداخلي و الرضا الوظيفي بمستشفى دلس، تم مقارنة مستوى الدلالة (0.01) بقيمة Sig التي تساوي (0.000) حيث تبين أن القيمة المرافقة أصغر من مستوى الدلالة.

الفصل الثاني: واقع التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي لدى المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوداود دلس

وبالتالي نستطيع القول أن الفرضية الأولى التي مفادها يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين التسويق الداخلي بأبعاده المختلفة (التدريب، الحوافز، فرق العمل، الاتصال الداخلي و التمكين) في تحقيق الرضا الوظيفي بمستشفى دلس قد تحققت.

الفصل الثاني: واقع التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي لدى المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوداود بدلس

خلاصة الفصل الثاني

من خلال هذا الفصل تطرقنا إلى الجانب التطبيقي لمعرفة دور التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي لموظفي في المؤسسة الإستشفائية محمد بوداود بدلس "، حيث توصلنا إلى وجود ممارسات متوسطة للتسويق الداخلي في المؤسسة الإستشفائية، وهو ما تم التأكد منه من خلال اختبار الفرضية الأولى، كما قمنا باختبار باقي الفرضيات وتوصلنا إلى وجود دور مرتفع للتدريب في تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفو المؤسسة الإستشفائية، وجود دور متوسط لكل من التحفيز، فرق العمل ودور متوسط يميل إلى ضعيف للتمكين في تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفو المؤسسة الإستشفائية. بينما لا يوجد دور للإتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين بالمؤسسة الإستشفائية محمد بوداود بدلس

الخاتمة العامة

خاتمة

إن التزايد التدريجي والمستمر لحاجات ورغبات المورد البشري أوجب على المؤسسات الاقتصادية إتباع استراتيجيات مختلفة ومفاهيم حديثة لغرض إشباع حاجات زبائنهم وكسب رضاهم، وهذا بدوره يجعل هذه المؤسسات تحصل على أكبر الحصص السوقية كما يحقق لها ميزة تنافسية وهذا في ظل بيئة تمتاز بالتغيير والتعقيد.

وكون أن قطاع الخدمات يعتبر العاملين هم حلقة الوصل بين المؤسسة والزبون تبنّت المؤسسات الخدمية مفهوم التسويق الداخلي وذلك بتطبيق أبعاده للحصول على رضا موظفيها مما يجعلهم يتمتعون بمهارات وخبرات مختلفة، فيستطيعون أن يقدموا خدماتهم بجودة عالية وبالمستوى الذي يرضي زبائنهم فتقديم الخدمة يختلف من مؤسسة إلى أخرى ولو توفرت نفس الإمكانيات والمتطلبات.

وقد تمحورت دراستنا حول أشكال دور التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بمؤسسة الإستشفائية محمد بوداود بدلس، حيث تمكنا من خلالها الإجابة عن التساؤلات المطروحة للموضوع وتوصلنا باختبار الفرضيات إلى مجموعة من النتائج.

النتائج

- ✓ مستوى أبعاد التسويق الداخلي والرضا الوظيفي مرتفع لدى أفراد عينة الدراسة.
- ✓ هناك علاقة ارتباط قوية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 1% للتسويق الداخلي على الرضا الوظيفي.
- ✓ يوجد دور لبعد التدريب والتحفيز وفرق العمل على الرضا الوظيفي للعاملين عند مستوى دلالة 1% للتسويق الداخلي على الرضا الوظيفي.
- ✓ لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لبعد التمكين والاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة .

التوصيات

في ضوء النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة نوصي بما يلي:

- ✓ حفاظ على دور التدريب مع احتياجات كل وظيفة لضمان الكفاءة والأداء العالي.
- ✓ تعزيز ثقافة العمل بروح الفريق مما يوطد العلاقة بين الموظفين وهذا ما يشعرهم بالارتياح والرضا.
- ✓ مشاركة المؤسسة موظفيها في اتخاذ القرارات مما يزيد من نجاعتها ويرفع من ثقة الموظفين وولائهم.
- ✓ التشجيع والرفع من روح المعنوية للموظفين من خلال التنويع بين التحفيز المادي والمعنوي.
- ✓ زيادة الاهتمام بالاتصال الداخلي لضمان وصول المعلومة في الوقت المناسب.

آفاق الدراسة:

حاولنا من خلال هذه الدراسة معالجة هذا الموضوع في حدود الإشكالية المطروحة إذ لا يمكن اعتبار هذه الدراسة قد أحاطت بكل جوانب الموضوع وبهذا الصدد اقترحنا عدة مواضيع التي يمكن التطرق إليها كموضوع مستقل نذكر منها:

- (1) علاقة التسويق الداخلي بالرضا الوظيفي.
- (2) دور التسويق الداخلي في تحسين الرضا الوظيفي.
- (3) دور التسويق الداخلي في تحسين الخدمات الصحية.

قائمة المراجع

الكتب العربية

- محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق المقدم ، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2008.
- هاني حامد الضمور، - تسويق الخدمات - دار وائل للنشر، الأردن ، الطبعة الثالثة، 2005.
- خبراء المجموعة العربية للتدريب و النشر، التمكين الإداري وصناعة قادة المستقبل، المجموعة العربية للتدريب و النشر، 2018،
- مجدي عبد الله شرارة، الاتجاهات و الأدوار الحديثة في إدارة الموارد البشرية، 2019،
- عصام عبد اللطيف عمر، الرضا الوظيفي و مهارات إدارة ضغوط العمل، نيو لينك للنشر و التدريب، الطبعة الأولى، مدينة نصر، القاهرة ، مصر 2015
- نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الطبعة الأولى، برج الكيفان، الجزائر، 2011 .
- خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، الرضا الوظيفي والارتقاء بالعمل المهني، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2018 ،
- هيثم العاني، الإدارة بالحوافز (التحفيز والمكافآت)، دار كنور المعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008 ،
- خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006
- مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة العربية الأولى، عمان الأردن، 2011 ،
- كامل محمد المغربي، الإدارة أصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع حادثة وتحديات القرن 21 ،دار الفكر ناشرون وموزعون، الطبعة الثانية، عمان الأردن، 2015.
- منال البارودي، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2015،

- ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي (دراسة نظرية و تطبيقية)، 2003،
- مدحت محمد ابو النصر، فرق العمل الناجحة (البناء والنمو والدارة إنجاز المهام بشكل افضل و اسهل) المجموعة العربية للتدريب و النشر 51 الطبعة الثانية، القاهرة، مصر، 2015.
- محمود عبد الفتاح رضوان: مهارات بناء وتحفيز فرق العمل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2013.
- زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري العلمية للنشر 27 والتوزيع، عمان الأردن، 2008 .
- حسين موسى قاسم البنا، نعمة عباس الخفاجي، إستراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2014 .
- القرآن الكريم.
- سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي (أطر نظرية وتطبيقات علمية)، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- محمد الصيرفي، السلوك الإداري، العلاقات الإنسانية لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، الطبعة الأولى، دار الوفاء 2007 مصر.
- محمد أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهب، الرضا والولاء الوظيفي (قيم وأخلاقيات الأعمال)، الطبعة الأولى، دار زمزم للنشر والتوزيع، 2011.
- محمد سعيد أنور سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2004.
- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
- أحمد صقر عاشور، "إدارة القوى العاملة"، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1983.

- فرج طريف شوقي السلوك القيادي و الفعالية الادارية، وائل للنشر ، عمان 2000 .
- سهيلة محمد عباس، ادارة الموارد البشرية،مدخل استراتيجي،دار وائل للنشر والتوزيع، عمان 2006.
- صلاح الشنواني، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية(مدخل الأهداف)، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1999.
- فرج عبد القادر طه، علم النفس الصناعي والتنظيمي، الطبعة التاسعة، دار قباء، القاهرة، مصر، 2001.
- سامر جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية، مصر، 2006.
- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية(بعد استراتيجي)، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2005.
- يوسف حليم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2006.
- حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
- رابوية حسن، إدارة الموارد البشرية - رؤية مستقبلية-، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2001.
- علي عباس، إدارة الموارد البشرية الدولية، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008 .
- أحمية سليمان، التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- عبد الباري إبراهيم ذرة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، عمان، 2003.
- صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية و العملية، الإسكندرية، مصر 2000.

- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2001.

كتب مترجمة إلى اللغة العربية

- ريتشارد نورمان-إدارة الخدمات- ترجمة عمرو الملاح، مكتبة العبيكان، الرياض 2000.
- E. Dvincent et Kohn .E. connell'o. ترجمة حسام هريدي، ممارسات قوية لفرق العمل قوية، المجموعة العربية للتدريب Stephen والنشر، الطبعة الأولى، مصر القاهرة، 2016.
- جيرالد جرينبرج، روبرت، بارون، إدارة السلوك في المنظمات، تعريب ومراجعة رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل بسيوني، دار المريخ للنشر الرياض، 2004 .

المذكرات

- زاهي إبراهيم إبراهيم لبد، عمر أحمد رجب ريان ،أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين في منظمات المجتمع المدني ، بحث استكمال المتطلبات الحصول على دبلوم مهني متخصص في إدارة منظمات المجتمع المدني ، تحت إشراف أ. سامي عجور سنة 2013 .
- علياء جراد و فاطمة الصيفي إدارة الموارد البشرية مدخل وظيفي، جامعة الإسكندرية، ب ط ، مصر، 2019.
- بولعراس عبد المؤمن،أثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي(دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر طولقة ACTEL)،مذكرة ماستر في علوم التسيير،تخصص تسيير الموارد البشرية،جامعة محمد خيضر-بسكرة-2015-2016.
- صابر بن عيسى، الرضا الوظيفي وعلاقته بجودة الحياة لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية، دراسة ميدانية على مستوى ثانويات ولاية بسكرة، اطروحة الدكتوراه، معهد علوم والتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، قسم التربية الحركية.

- رملي عمر، "التدريب المهني و تأثيره على الرضا الوظيفي"، مذكرة ماستر في العلوم الاجتماعية، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل جامعة العقيد أكلي محند أولحاج، البويرة، 2012.
- شاطر شفيق، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، دراسة ميدانية بمؤسسة إنتاج الكهرباء - سونلغاز-جيجل، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2010.
- مبارك بن فالح بن مبارك الدوسري، ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي للأفراد العاملين في مراكز حرس الحدود بالمدينة المنورة، رسالة ماجستير غير منشورة، علوم إدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010.
- وسام كلاش، "دور الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة الجامعية الجزائرية"، مذكرة ماستر في علوم الاعلام والاتصال تخصص اتصال وعلاقات عامة، جامعة العربي بن المهيدي، أم البواقي، 2016.

المقالات

- جنادي كريم، التسويق الداخلي، مطبوعة مقدمة ضمن متطلبات الترشح التأهيلي الجامعي، قسم علوم التسيير والعلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2016.
- عمر علي بابكر، "أثر ممارسات (إبعاد) التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي وأداء العاملين بالبنك السوداني الفرنسي"، ع الخامس عشر مجال الثاني، المجلة العربية للعلوم و نشر الابحاث، جامعة جازان، السعودية، 2019.

المواقع

Tlemcen university. Journal of Business and Economics, Vol 03, January 2008,
tlemcen.dz/bitstream/112/914/4/Chapitre1.pdf <http://dspace.univ-Hyatok.com>

الملاحق

الملحق رقم (01): استمارة البحث
جامعة محمد بوقرة _ بومرداس
كلية العلوم الاقتصادية، والتجارية وعلوم التسيير



التخصص: تسويق الخدمات.

قسم: العلوم التجارية

استمارة بحث لنيل شهادة الماستر
دور التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي.
دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوداود.

أخي الموظف، أختي الموظفة: السالم عليكم ورحمة الله وبركاته....أما بعد:
نضع بين أيديكم استبانة هدفها جمع المعلومات لأغراض البحث العلمي فيما يخص موضوع " دور
التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي " دراسة عينة في العمومية الاستشفائية محمد بوداود دلس
والتي تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التجارة تخصص تسويق الخدمات.
نرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة على هذا الاستبيان وذلك بوضع إشارة X في المكان المناسب،
ونأمل منكم الإجابة بكل موضوعية ودقة لما له من أهمية في دراستنا هاته وللبحث العلمي في مجال
تسويق الخدمات.
ونعلمكم بأن المعلومات المقدمة لن تستعمل خارج أغراض هاته الدراسة، كما ستحظى بالسرية التامة
وأخيرا تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

تحت إشراف الأستاذة :

بجاوية سهام

من اعداد الطالبين:

لدي فؤاد

مسعودي محرز

1. الجنس:

أنثى

ذكر

2. العمر

46-36

35-26

أقل من 25

أكثر من 55

55-46

3. الإقدمية المهنية

25-16

15-6

أقل من 5 سنوات

أكثر من 25

4. المهنة

إداري

طبيب(ة)

ممرض(ة)

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	التدريب					
01	تنتناسب الدورات التدريبية التي تعقدتها الشركة مع طبيعة عملك					
02	ترى المؤسسة تطور مهارات العاملين استثمار وليس كلفة					
03	تستفيد من التدريب المناسب عند طرح خدمة جديدة					
04	تقوم المؤسسة بإعداد وتنفيذ برامج تدريبية للعاملين بشكل دوري					
	التحفيز					
05	تتلقى المديح و الثناء من مديرك كلما احسنت في عملك					
06	تعتبرك الشركة من اهم عناصر نجاحها					
07	تقوم إدارة المؤسسة بمنحك مكافآت بناءا على ادائك المتميز					
08	تأخذ الشركة الشكوى التي تقدمها بعين الاعتبار					
	فرق العمل					
09	أؤمن بضرورة التشارك مع زمالئي في العمل بما نمتلك من معلومات وخبرات لتحقيق الأداء المطلوب					

					يلتزم جميع الأفراد الذين يعملون معي في القسم (الفريق) بتحقيق هدف مشترك	10
					تقع علينا مسؤولية جماعية لأي ضعف أو تقصير بالأداء	11
					تعطي إدارة المستشفى للعمل الجماعي (فرق العمل) أهمية خاصة	12
					التمكين والاتصال الداخلي	
					لدى الموظف صالحيات اتخاذ القرار التي تسرع الاستجابة لحاجات طالبي الخدمة	13
					تؤمن إدارة المستشفى بأن الموظفين اليوم هم قادة المستقبل بعد تمكينهم	14
					تتيح الإدارة للعاملين فرصة إبداء الرأي في حل المشكلات و طرح الأفكار	15
					لقد حددت الإدارة مسؤوليات كل العاملين بدقة و وضوح	16
					تتظر إدارة المستشفى إلى العاملين على أنهم وسيلة الاتصال الأكثر تأثيرا على العملاء	17
					تقوم إدارة المستشفى بتوزيع المعلومات و نشرها على العاملين بشكل دوري	18
					تقوم إدارة المستشفى بتزويد العاملين بالمعلومات الضرورية المتعلقة بالخدمات الجديدة	19
					الاتصالات الأفقية بين العاملين سهلة	20

					محور الرضا الوظيفي	
					أنا راض على نظام الحوافز الذي تطبقه الإدارة	21
					أنا راض عن البرامج التدريبية التي تسطرها إدارة المستشفى	22
					أنا سعيد لأن إدارة المستشفى على اتصال دائم معي	23
					أشعر أن فرص الترقية والتدرج الوظيفي متاحة لكل العاملين	24
					علاقتي مع رؤسائي المباشرين علاقة جيدة	25
					المهارات والفنيات والمعلومات التي يكتسبها الموظف من المؤسسة تجعله مرتاح في أداء مهامه	26
					تلقي المساعدة والتعاون من الزملاء تزيد من أداء الموظف في العمل	27

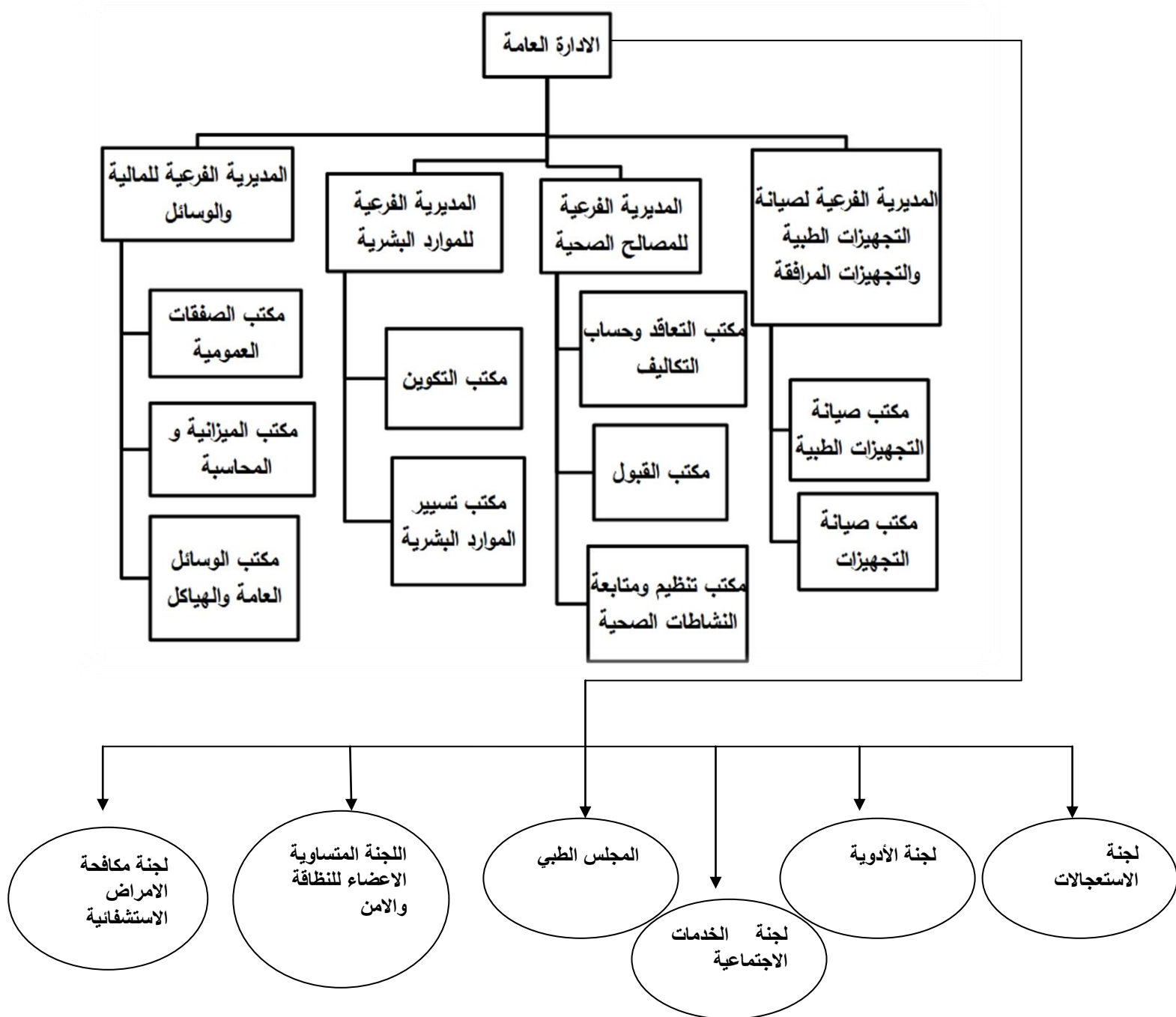
الملحق (2) الكثافة السكانية التي يغطيها المستشفى

البلديات	الكثافة السكانية
دلس	46 429
بن شود	9 985
أعفير	13 223
بغلية	20 775
سيدي داود	19 300
تاورقة	8 745
المجموع	118 457

الملحق (3): الموظفون بالمستشفى

الأطباء الأخصائيين	07
الأطباء العامون	65
جراحو الأسنان	22
صيدلي عام	14
سلك القابلات	08
سلك الاسلاك المشتركة التقنيين	57
سلك العمال المهنيين	72
سلك الشبه الطبيين	209
سلك النفسانيين	20
سلك البيولوجيين	37
سائقي السيارات	09
مشغلي أجهزة الأشعة	10

الملحق (4): الهيكل التنظيمي للموسسة



الملحق(5): نتائج البرنامج الاحصائي spss لعينة الدراسة

نتائج البرنامج الاحصائي spss للعينة الدراسة

الجدول يبين خصائص العينة حسب الجنس

الجنس					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	34	37,8	37,8	37,8
	انثى	56	62,2	62,2	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

الجدول يبين خصائص العينة حسب السن

السن					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	-25	22	24,4	24,4	24,4
	26-35	25	27,8	27,8	52,2
	36-46	19	21,1	21,1	73,3
	46-55	15	16,7	16,7	90,0
	+55	9	10,0	10,0	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

الجدول يبين خصائص العينة حسب سنوات الاقدمية

سنوات_الاقدمية					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	-5	41	45,6	45,6	45,6
	6-15	25	27,8	27,8	73,3
	16-25	20	22,2	22,2	95,6
	+25	4	4,4	4,4	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

الجدول يبين خصائص العينة حسب المهنة

المهنة		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	طبيب	37	41,1	41,1	41,1
	ممرض	40	44,44	44,44	85,5
	اداري	13	14,44	14,44	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

a1

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide محايد	7	7,8	7,8	7,8
موافق	34	37,8	37,8	45,6
موافق_بشدة	49	54,4	54,4	100,0
Total	90	100,0	100,0	

a2

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير_موافق_بشدة	2	2,2	2,2	2,2
غير_موافق	6	6,7	6,7	8,9
محايد	6	6,7	6,7	15,6
موافق	46	51,1	51,1	66,7
موافق_بشدة	30	33,3	33,3	100,0
Total	90	100,0	100,0	

a3

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير_موافق_بشدة	1	1,1	1,1	1,1
غير_موافق	3	3,3	3,3	4,4
محايد	12	13,3	13,3	17,8

موافق	38	42,2	42,2	60,0
موافق_بشدة	36	40,0	40,0	100,0
Total	90	100,0	100,0	

a4

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير_موافق	3	3,3	3,3	3,3
محاييد	12	13,3	13,3	16,7
موافق	46	51,1	51,1	67,8
موافق_بشدة	29	32,2	32,2	100,0
Total	90	100,0	100,0	

a5

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير_موافق	12	13,3	13,3	13,3
محاييد	17	18,9	18,9	32,2
موافق	41	45,6	45,6	77,8
موافق_بشدة	20	22,2	22,2	100,0
Total	90	100,0	100,0	

a6

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير_موافق_بشدة	1	1,1	1,1	1,1
غير_موافق	3	3,3	3,3	4,4
محاييد	7	7,8	7,8	12,2
موافق	37	41,1	41,1	53,3
موافق_بشدة	42	46,7	46,7	100,0
Total	90	100,0	100,0	

a7

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير_موافق_بشدة	20	22,2	22,2	22,2
غير_موافق	38	42,2	42,2	64,4
محاييد	8	8,9	8,9	73,3

موافق	9	10,0	10,0	83,3
موافق_بشدة	15	16,7	16,7	100,0
Total	90	100,0	100,0	

a8

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير_موافق_بشدة	1	1,1	1,1	1,1
غير_موافق	18	20,0	20,0	21,1
محايد	19	21,1	21,1	42,2
موافق	36	40,0	40,0	82,2
موافق_بشدة	16	17,8	17,8	100,0
Total	90	100,0	100,0	

a9

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير_موافق	19	21,1	21,1	21,1
محايد	12	13,3	13,3	34,4
موافق	37	41,1	41,1	75,6
موافق_بشدة	22	24,4	24,4	100,0
Total	90	100,0	100,0	

a10

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير_موافق_بشدة	8	8,9	8,9	8,9
غير_موافق	18	20,0	20,0	28,9
محايد	11	12,2	12,2	41,1
موافق	26	28,9	28,9	70,0
موافق_بشدة	27	30,0	30,0	100,0
Total	90	100,0	100,0	

a11

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير_موافق_بشدة	9	10,0	10,0	10,0

غير_موافق	9	10,0	10,0	20,0
محايد	15	16,7	16,7	36,7
موافق	27	30,0	30,0	66,7
موافق_بشدة	30	33,3	33,3	100,0
Total	90	100,0	100,0	

a12

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير_موافق_بشدة	12	13,3	13,3	13,3
غير_موافق	18	20,0	20,0	33,3
محايد	17	18,9	18,9	52,2
موافق	24	26,7	26,7	78,9
موافق_بشدة	19	21,1	21,1	100,0
Total	90	100,0	100,0	

a13

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير_موافق_بشدة	17	18,9	18,9	18,9
غير_موافق	14	15,6	15,6	34,4
محايد	20	22,2	22,2	56,7
موافق	22	24,4	24,4	81,1
موافق_بشدة	17	18,9	18,9	100,0
Total	90	100,0	100,0	

a14

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير_موافق_بشدة	6	6,7	6,7	6,7
غير_موافق	17	18,9	18,9	25,6
محايد	10	11,1	11,1	36,7
موافق	25	27,8	27,8	64,4
موافق_بشدة	32	35,6	35,6	100,0
Total	90	100,0	100,0	

a15

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير_موافق_بشدة	12	13,3	13,3	13,3
	غير_موافق	7	7,8	7,8	21,1
	محايد	14	15,6	15,6	36,7
	موافق	33	36,7	36,7	73,3
	موافق_بشدة	24	26,7	26,7	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

a16

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير_موافق_بشدة	13	14,4	14,4	14,4
	غير_موافق	3	3,3	3,3	17,8
	محايد	10	11,1	11,1	28,9
	موافق	36	40,0	40,0	68,9
	موافق_بشدة	28	31,1	31,1	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

b17

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير_موافق_بشدة	27	30,0	30,0	30,0
	غير_موافق	20	22,2	22,2	52,2
	محايد	15	16,7	16,7	68,9
	موافق	16	17,8	17,8	86,7
	موافق_بشدة	12	13,3	13,3	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

b18

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير_موافق_بشدة	17	18,9	18,9	18,9
	غير_موافق	14	15,6	15,6	34,4
	محايد	15	16,7	16,7	51,1
	موافق	31	34,4	34,4	85,6
	موافق_بشدة	13	14,4	14,4	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

b19

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير_موافق_بشدة	37	41,1	41,1	41,1
	غير_موافق	40	44,4	44,4	85,6
	محايد	6	6,7	6,7	92,2
	موافق	5	5,6	5,6	97,8
	موافق_بشدة	2	2,2	2,2	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

b20

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير_موافق_بشدة	43	47,8	47,8	47,8
	غير_موافق	37	41,1	41,1	88,9
	محايد	2	2,2	2,2	91,1
	موافق	3	3,3	3,3	94,4
	موافق_بشدة	5	5,6	5,6	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

b21

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير_موافق_بشدة	16	17,8	17,8	17,8
	غير_موافق	23	25,6	25,6	43,3
	محايد	14	15,6	15,6	58,9
	موافق	17	18,9	18,9	77,8
	موافق_بشدة	20	22,2	22,2	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

b22

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير_موافق_بشدة	4	4,4	4,4	4,4
	غير_موافق	11	12,2	12,2	16,7
	محايد	11	12,2	12,2	28,9
	موافق	31	34,4	34,4	63,3

موافق_بشدة	33	36,7	36,7	100,0
Total	90	100,0	100,0	

b23

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير_موافق_بشدة	37	41,1	41,1	41,1
غير_موافق	30	33,3	33,3	74,4
محايد	8	8,9	8,9	83,3
موافق	9	10,0	10,0	93,3
موافق_بشدة	6	6,7	6,7	100,0
Total	90	100,0	100,0	

b24

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير_موافق_بشدة	16	17,8	17,8	17,8
غير_موافق	15	16,7	16,7	34,4
محايد	20	22,2	22,2	56,7
موافق	24	26,7	26,7	83,3
موافق_بشدة	15	16,7	16,7	100,0
Total	90	100,0	100,0	

b25

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير_موافق_بشدة	15	16,7	16,7	16,7
غير_موافق	20	22,2	22,2	38,9
محايد	26	28,9	28,9	67,8
موافق	14	15,6	15,6	83,3
موافق_بشدة	15	16,7	16,7	100,0
Total	90	100,0	100,0	

c26

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير_موافق_بشدة	6	6,7	6,7	6,7
غير_موافق	12	13,3	13,3	20,0

محاييد	25	27,8	27,8	47,8
موافق	24	26,7	26,7	74,4
موافق_بشدة	23	25,6	25,6	100,0
Total	90	100,0	100,0	

c27

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير_موافق_بشدة	5	5,6	5,6	5,6
غير_موافق	17	18,9	18,9	24,4
محاييد	25	27,8	27,8	52,2
موافق	23	25,6	25,6	77,8
موافق_بشدة	20	22,2	22,2	100,0
Total	90	100,0	100,0	

الجدول يبين المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لكل بعد

Rapport

	المتغير 1	المتغير 2	البعد 1	البعد 2	البعد 3	البعد 4
Moyenne	3,419	3,1273	4,2054	3,5382	3,521	2,917
N	90	90	90	90	90	90
Ecart type	1,127	1,27002	,799154	1,041	1,265	1,265

الجدول يبين المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لكل عبارة

Rapport

	a1	a2	a3	a4	a5	a6	a7
Moyenne	4,4667	4,0667	4,1667	4,1222	3,7667	4,2889	2,5667
N	90	90	90	90	90	90	90
Ecart type	,63952	,93376	,86440	,76184	,94868	,83793	1,38247

a8	a9	a10	a11	a12	a13	a14	a15	a16
3,5333	3,6889	3,5111	3,6667	3,2222	3,0889	3,6667	3,5556	3,7000
90	90	90	90	90	90	90	90	90
1,04074	1,06681	1,34285	1,30685	1,34731	1,38730	1,31542	1,32488	1,33619

b17	b18	b19	b20	b21
2,6222	3,1000	1,8333	1,7778	3,0222
90	90	90	90	90
1,41880	1,35787	,93916	1,04696	1,43768

Rapport

	b22	b23	b24	b25	c26	c27
Moyenne	3,8667	2,0778	3,0778	2,9333	3,5111	3,4000
N	90	90	90	90	90	90
Ecart type	1,17272	1,22912	1,35105	1,31371	1,20154	1,18795

الجدول يبين دور المتغير الاول في تحقيق المتغير الثاني

Corrélations			
		المتغير 1	المتغير 2
المتغير 1	Corrélation de Pearson	1	,446**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	90	90
المتغير 2	Corrélation de Pearson	,446**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	90	90

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

الجدول يبين دور البعد الاول في تحقيق المتغير الثاني

Corrélations			
		البعد الاول	المتغير 2
البعد الاول	Corrélation de Pearson	1	,364**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	90	90
المتغير 2	Corrélation de Pearson	,364**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	90	90

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

الجدول يبين دور البعد الثاني في تحقيق المتغير الثاني

Corrélations			
		البعد الثاني	المتغير 2
البعد الثاني	Corrélation de Pearson	1	,327**
	Sig. (bilatérale)		,002
	N	90	90
المتغير 2	Corrélation de Pearson	,327**	1
	Sig. (bilatérale)	,002	
	N	90	90

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

الجدول يبين دور البعد الثالث في تحقيق المتغير الثاني

Corrélations			
		البعد الثالث	المتغير 2
البعد الثالث	Corrélation de Pearson	1	,374**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	90	90
المتغير 2	Corrélation de Pearson	,374**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	90	90

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

الجدول يبين دور البعد الرابع في تحقيق المتغير الثاني

Corrélations			
		البعد الرابع	المتغير 2
البعد الرابع	Corrélation de Pearson	1	-,022
	Sig. (bilatérale)		,837
	N	90	90
المتغير 2	Corrélation de Pearson	-,022	1
	Sig. (bilatérale)	,837	
	N	90	90

المخلص

الملخص

تناولت هذه الدراسة موضوع دور التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، وقد تم اختبار هذه الدراسة في المؤسسة الإستشفائية محمد بوداود بدلس. وطبقت الدراسة على عينة من الموظفين مكونة من (90) موظف، حيث استخدمت الدراسة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات والبيانات، الملاحظة الميدانية والوثائق، وتم توزيع الاستبيان عشوائيا على مختلف الموظفين في المؤسسة الإستشفائية محمد بوداود بدلس، وذلك على اختلاف مستوياتهم الادارية والعلمية، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها ما يلي:

- توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01 بين التسويق الداخلي والرضا الوظيفي لدى الموظفي في المؤسسة الإستشفائية محمد بوداود بدلس.
 - عدم توافر بعد الاتصالات الداخلية كأحد أساسيات مفهوم التسويق الداخلي لدى مستشفى محمد بوداود بدلس.
 - المؤسسة العمومية تحرص على تنظيم دورات تدريبية بشكل مستمر من أجل تطوير مهارات وقدرات الأفراد الجدد.
- الكلمات المفتاحية:** تسويق داخلي، رضا وظيفي، التدريب، التحفيز، فرق العمل، التمكين والاتصال الداخلي، مستشفى محمد بوداود بدلس.

Résumé :

Cette étude a abordé le thème du rôle du marketing dans la réalisation de la satisfaction au travail chez les employés, et on l'a testé au niveau de l'établissement hospitalier Mouhamed Boudaoud à Dellys.

On a appliqué cette étude sur un échantillon d'employés composé de 90 employés avec lesquels on a utilisé un questionnaire comme outil essentiel pour collecter des informations et des données, l'observation de terrain et des documents. Le questionnaire a été distribué aléatoirement sur de différents employés, a différents niveaux administratifs et scientifiques. Et l'étude a conclu un ensemble de résultats dont les plus importants sont les suivants:

- L'existence d'une relation positive statistiquement significative au seuil de signification de 0,01 entre le marketing interne et la satisfaction du travail chez les employés de l'établissement hospitalier de Dellys.
- Le manque de communication interne.
- Le soucis d'organisation de formations en continu afin de développer les capacités et les compétences des nouveaux membres.

Les mots clés:

Marketing interne, satisfaction au travail, formation, motivation, travail d'équipe, autonomisation et communication interne, hôpital Mouhamed Boudaoud.