



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة عين تموشنت – بلحاج بوشعيب –
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص : إدارة الموارد البشرية

الموضوع

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي

تسويق الداخلي للموارد البشرية كمدخل حديث لتحقيق الرضا الوظيفي
دراسة حالة "نفطال" الملحقة التسويقية ،لعين تموشنت

اعداد الطلبة :

الطالب (ة) : بلحاجين محمد الأمين

الطالب(ة) : براهيمي مريم اية

مقدمة أمام لجنة المناقشة المكونة من :

رئيسا	بلغماري مولاي ابراهيم	محاضر	الأستاذ (ة):
مشرفا	نواله مريم	أ.تعليم عالي	الأستاذ (ة):
ممتحنا	درويش عمار	أ.تعليم عالي	الأستاذ (ة):

السنة الجامعية : 2025/2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الإهداء

(وَأَخِرُ دَعْوَاهُمْ أَنْ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ)

ما سلكنَا البدايات إلا بتيسيره وما بلغنا النهايات إلا بتوفيقه وما حققنا
الغايات إلا بفضلته تم بحمد الله وفضله.

أهدي ثمرة جهدي هذه إلى من أوصاني بهما الله برا وإحسانا والذي
الكريمين، أطال الله في عمرهما، وألبسهما لباس الصحة والعافية ..

إلى من جمعنا معهم بيت واحد وكانوا خير سند اخوتي الأعزاء كل باسمه،
وأختص بالذكر..

إلى رفقاء الدرب من غادرونا وبقيت كلماتهم وقعا في آذاننا إلى من علمني
حرفا طيلة مساري الدراسي ولم يبخل بعطاءه، أساتذتي الأفاضل كل باسمه
ومقامه ..

إلى نفسي التي راهنت على النجاح، اصبري وصابري فلا يزال الطريق
طويل وإلى كل من اتسع قلبي لهم وضافت هذه الورقة عن ذكرهم، أهديكم
عملي المتواضع عرفا ان لكم بالجميل، وتقديرا لجهودكم.



شكر و تقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

قال تعالى:

(يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ)

نحمد الله الذي بفضله علينا وتوفيقه لنا توصلنا إلى هذا المستوى العلمي.

نتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير إلى الأستاذة و البروفيسور المشرفة

"نواله مريم"

التي لم تبخل علينا بتوجيهاتها ونصائحها القيمة حتى يكتمل هذا البحث ونشكر لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذه المذكرة.

البروفيسور " ابراهيم نايت ابو سعد "

الذي لم يكن أستاذنا بل والدا و شق معنا طريق العلم يد بيد .

الى اللجنة المكونة من اساتذاتنا و قدوتنا نحو طريق النجاح

كما نتقدم بجزيل الشكر إلى موظفي مقاطعة تسويقية لنفطال عين تموشنت.

إلى كل من ساندني لأصل إلى هذا المستوى من قريب أو من بعيد ولطالما كانوا عوناً لي لأن الاعتماد بالتبادل هو قيمة أعلى من الاعتماد على الذات.

إلى أمي قرة عيني التي تعبت عيناها لترا نجاحي،

إلى أبي الذي كان سنداً و مسنداً و خير عون لي حفظهم الله.

الفهرس:

.....	البسمة
.....	الإهداء
.....	شكر و تقدير
.....	المخلص
.....	المقدمة: أ- ث
.....	الفصل الأول : أدبيات الجانب النظري
1	تمهيد :
2	المبحث الأول: مدخل الى التسويق الداخلي للموارد البشرية
2	المطلب الأول : أدبيات التسويق الداخلي للموارد البشرية
6	المطلب الثاني : أسس التسويق الداخلي للموارد البشرية
12	المطلب الثالث : أبعاد التسويق الداخلي للموارد البشرية
15	المطلب الرابع : أنواع و مستويات التسويق الداخلي للموارد البشري
17	المطلب الخامس : اجراءات و استراتيجيات التسويق الداخلي للموارد البشرية
22	المبحث الثاني : بناء الفهم النظري للرضا الوظيفي
22	المطلب الأول : مفهوم الرضا الوظيفي
23	المطلب الثاني : أهمية الرضا الوظيفي
24	المطلب الثالث : أنواع الرضا الوظيفي
25	المطلب الرابع :العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي
28	المطلب الخامس : أساليب قياس الرضا الوظيفي
30	المبحث الثالث : بناء الفهم النظري للالتزام التنظيمي
30	المطلب الأول : مفهوم الالتزام التنظيمي
31	المطلب الثاني : خصائص الالتزام التنظيمي
32	المطلب الثالث : أهمية الالتزام التنظيمي
32	المطلب الرابع :أنواع الالتزام التنظيمي
33	المبحث الرابع : الأدبيات التطبيقية للمتغيرات

33	المطلب الأول : عرض الدراسات السابقة باللغة العربية
37	المطلب الثاني : عرض الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
38	المطلب الثالث : المقارنة بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة
39	المطلب الرابع : مجال الاستفادة من الدراسات السابقة
40	خلاصة الفصل :
	الفصل الثاني :
42	الدراسة الميدانية " نفعال "
43	تمهيد :
44	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة
44	المطلب الأول: تعريف بالمؤسسة
46	المطلب الثاني: مهام مصالح مؤسسة نفعال
49	المطلب الثالث : أهداف المؤسسة
50	المبحث الثاني :الاجراءات المنهجية للمبحث الميداني
50	المطلب الأول : تعريف المنهجية
51	المطلب الثاني: مجالات الدراسة
51	المطلب الثالث :مصادر جمع البيانات
52	المطلب الرابع : أدوات جمع البيانات
55	المبحث الثالث :التحليل الوصفي وعرض بيانات الدراسة
55	المطلب الأول : صدق أداة الدراسة
64	المبحث الثالث: تحليل و دراسة النتائج
64	المطلب الأول: التحليل الوصفي للمعلومات الشخصية لعينات الدراسة
68	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج محاور الدراسة
90	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة:
104	خلاصة الفصل
105	خاتمة عامة
109	قائمة المراجع
117	الملاحق

قائمة الجداول:

الجدول رقم 01 : أهداف التسويق الداخلي.....	9
الجدول رقم 02 : الفرق بين التسويق الداخلي و تسويق الموارد البشرية.....	13
الجدول رقم 03 : مقياس ليكارت الخماسي:.....	53
الجدول رقم 04 : مستوى الأهمية و درجة الاستجابة للمتوسطات الحسابية.....	53
الجدول 05: الاحصائيات المتعلقة باستمارة الاستبيان.....	55
الجدول رقم 06 : صدق الاتساق الداخلي لبعء التدريب.....	56
الجدول رقم 07 : صدق الاتساق الداخلي لبعء التحفيز والمكافآت.....	56
الجدول رقم 08 : صدق الاتساق الداخلي لبعء التمكين.....	57
الجدول رقم 09 : صدق الاتساق الداخلي لبعء الاتصال الداخلي.....	58
الجدول رقم 10 : صدق الاتساق الداخلي لبعء الالتزام العاطفي.....	58
الجدول رقم 11 : صدق الاتساق الداخلي لبعء الالتزام المعياري.....	59
الجدول رقم 12 : صدق الاتساق الداخلي لبعء الالتزام الاستمراري.....	59
الجدول رقم 13 : صدق الاتساق الداخلي لبعء الأجر.....	60
الجدول رقم 14: صدق الاتساق الداخلي لبعء محتوى العمل.....	60
الجدول رقم 15 : صدق الاتساق الداخلي لبعء الترقية.....	61
الجدول رقم 16 : صدق الاتساق الداخلي الاشراف.....	61
الجدول رقم 17 : صدق الاتساق الداخلي لبعء المشاركة في العمل.....	62
الجدول رقم 18 : صدق الاتساق الداخلي لبعءساعات و ظروف العمل.....	62
الجدول رقم 19: اختبار ألفا كرو نباخ لقياس ثبات الاستبانة.....	63
الجدول رقم 20: يوضح توزيع افراد العينة حسب الجنس:.....	64
الجدول رقم 21: يوضح توزيع افراد العينة حسب السن :.....	65

الجدول رقم 22 : يوضح توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	66
الجدول رقم 23 : يوضح توزيع العينة حسب الخبرة المهنية	67
الجدول رقم 24 : يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة لبعء" التدريب"	69
الجدول رقم 25 : يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة لبعء" التحفيز "	71
الجدول رقم 26 : يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة لبعء" التمكين"	73
الجدول رقم 27 : يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة لبعء" الاتصال الداخلي "	75
الجدول رقم 28 : يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة لبعء"الالتزام العاطفي "	77
الجدول رقم 29 : يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة لبعء" الالتزام المعياري"	78
الجدول رقم 30 : يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة لبعء" الالتزام الاستمراري"	80
الجدول رقم 31 : يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة لبعء" الأجر"	82
الجدول رقم 32 : يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة لبعء" محتوى العمل "	84
الجدول رقم 33 : يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة لبعء" الترقية "	85
الجدول رقم 34 : يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة لبعء" الاشراف"	87
الجدول رقم 35 : يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة لبعء" ساعات و ظروف العمل "	89
الجدول 36 :نتائج معامل الارتباط واختبار فيشر للمعنوية الكلية لنموذج الانحدار للفرضية الرئيسية.	92
الجدول رقم 37: نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لمساهمة الابتكار في تعزيز تبني مبادئ التسويق المستدام.....	92
الجدول رقم 38 :نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية 01:	94
الجدول رقم 39:نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية 02:	95
الجدول رقم 40 :نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية 03:	96
الجدول رقم 41 :نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية 04:	97
جدول رقم 42 : النموذج التحليلي والنتائج الإحصائية للعلاقة بين التسويق الداخلي، الالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي.....	100

قائمة الأشكال

الشكل رقم (1) : نموذج الدراسة Error! Bookmark not defined.
الشكل رقم (2): مخطط أنواع التسويق الداخلي16.....
19..... الشكل رقم (3) :نموذج(Berry (1981 للتسويق الداخلي.
20..... الشكل رقم (4) :نموذج (Tansuhaj & elt1988) للتسويق الداخلي.
21..... الشكل رقم (5): نموذج رفيق وأحمد (2000) للتسويق الداخلي.
27..... شكل رقم (6): عوامل الرضا الوظيفي
47..... الشكل رقم (7) : الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة.....
48..... الشكل رقم (8): دائرة المستخدمين و الوسائل العامة
50..... الشكل رقم.(9): نموذج الدراسة المقترح.....
65..... الشكل رقم (10) : يوضح توزيع افراد عينة دراسة حسب الجنس.....
66..... الشكل رقم (11) : يوضح توزيع افراد عينة دراسة حسب السن
..67..... الشكل رقم (12): يوضح توزيع افراد العينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.....
68..... الشكل رقم (13): يوضح توزيع افراد العينة الدراسة حسب الخبرة المهنية :.....
98..... الشكل رقم (14): النموذج المفاهيمي للوساطة البسيطة.....
99..... الشكل رقم (15): تحليل الوساطة بالأثر غير المباشر حسب نموذج Hayes 2013.....

قائمة الملاحق

117..... الاستبيان
121..... مخرجات SPSS 20.....

الملخص:

تناولت هذه الدراسة التسويق الداخلي للموارد البشرية بأبعاده الأربعة (التدريب، التحفيز و المكافآت، التمكين و الاتصال الداخلي) كأحد المداخل الحديثة لتحقيق الرضا الوظيفي لموظفي مؤسسة نפטال عين تموشنت ، محل الدراسة من خلال تصميم استبيان من اجل التحقق من المقاربات في الأطر النظرية للمتغير المستقل التسويق الداخلي للموارد البشرية وعلاقته بالمتغير التابع الرضا الوظيفي وقد تم اختبار الفرضيات بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي SPSS 20 وقد أظهرت التحليلات عدة نتائج من أهمها أن التسويق الداخلي يؤثر على رضا الموظفين بشكل غير مباشر وقوي، وذلك عن طريق تعزيزه لـ الالتزام التنظيمي. هذا يعني أن التسويق الداخلي يعمل بشكل أفضل كاستراتيجية عندما ينجح في جعل الموظفين أكثر التزاماً أولاً، وهذا الالتزام هو الذي يؤدي بدوره إلى رضاهم الوظيفي. بمعنى آخر، التسويق الداخلي يزرع بذور الالتزام، وهذا الالتزام يزهر كرضا وظيفي ، تم اتباع المنهج الكمي معتمدين على الاستبيان كأداة قياس و قد تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة مكونة من (100) موظف حيث تم استرجاع (82) بهدف جمع البيانات وتحليلها وقد تم ومن أهم ما أوصيت به الدراسة تعزيز برامج التسويق الداخلي التي تركز على بناء وتعميق الالتزام التنظيمي لدى الموظفين، باعتباره المسار الفعال لتحقيق الرضا الوظيفي

الكلمات المفتاحية: التسويق الداخلي للموارد البشرية، الالتزام التنظيمي، الرضا الوظيفي، التدريب، الاتصال الداخلي ، شركة نפטال .

Abstract :

This study aims to examine the impact of internal marketing of human resources, with its four key dimensions—training, motivation and rewards, empowerment, and internal communication—as a modern approach to achieving job satisfaction among employees at NAFTAL – Ain Temouchent branch. A structured questionnaire was designed to investigate the theoretical frameworks of the independent variable (internal marketing) and its relationship with the dependent variable (job satisfaction). The hypotheses were tested using the SPSS 20 statistical analysis software. The results revealed that internal marketing has a strong indirect influence on employee job satisfaction by enhancing their organizational commitment. This means that internal marketing is more effective as a strategy when it first succeeds in fostering employee commitment, which then leads to higher job satisfaction. In other words, internal marketing "plants the seeds of commitment," which "blossom into job satisfaction." The study adopted a quantitative approach, utilizing a questionnaire as the main data collection tool. A random sample of 100 employees was selected from the study population, with 82 valid responses retrieved and analyzed. Key recommendation: The study emphasizes the importance of strengthening internal marketing programs that focus on building and deepening organizational commitment, as it represents the most effective pathway to achieving job satisfaction.

Keywords: Internal marketing of human resources, organizational commitment, job satisfaction, training, internal communication Naftal company

المقدمة العامة

المقدمة:

في ظل التحديات المتزايدة التي تواجه المؤسسات الحديثة، لم يعد تحقيق الأهداف التنظيمية يقتصر على الموارد المادية والتقنية فحسب، بل امتد ليشمل إدارة العنصر البشري باعتباره حجر الزاوية في تحقيق الميزة التنافسية والاستدامة. فالموظفون اليوم ليسوا مجرد أدوات تنفيذية، بل هم شركاء أساسيون في نجاح أي مؤسسة، ويتوقف أداؤهم وكفاءتهم بشكل كبير على مستوى رضاهم الوظيفي والتزامهم التنظيمي.

تعد مؤسسة نفطال عين تموشنت ككيان اقتصادي حيوي في قطاع الطاقة، ليست بمنأى عن هذه التحديات. فمع تزايد الاهتمام العالمي بضرورة بناء بيئة عمل محفزة، يبرز مفهوم التسويق الداخلي للموارد البشرية كأحد المداخل الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تطبيق مبادئ التسويق على الموظفين داخل المؤسسة، بهدف تعزيز ولائهم، رفع معنوياتهم، وتحفيزهم على تقديم أفضل ما لديهم. يرى هذا المنهج أن الموظف هو "العميل الداخلي" الذي يجب تسويق "أهداف المؤسسة وقيمها له، بالإضافة إلى "تسويق" برامج التطوير والمزايا الوظيفية المتاحة.

في هذا السياق، تكتسب دراسة العلاقة بين التسويق الداخلي للموارد البشرية والرضا الوظيفي أهمية بالغة، لا سيما مع الدور المحوري الذي يلعبه الالتزام التنظيمي كوسيط قد يعزز أو يضعف هذه العلاقة. إن فهم كيفية مساهمة جهود التسويق الداخلي في تنمية شعور الموظفين بالانتماء والولاء، وبالتالي تعزيز التزامهم تجاه المؤسسة، يُعد خطوة أساسية نحو بناء قوة عاملة منتجة ومستقرة.

1/ إشكالية الدراسة :

ما مدى مساهمة التسويق الداخلي في تحقيق أبعاد الرضا الوظيفي لدى المؤسسة الوطنية نفطال فرع عين تموشنت؟

الأسئلة الفرعية :

- ما مدى تبني مؤسسة نفطال عين تموشنت لمبادئ التسويق الداخلي ؟
- ما محددات مستوى رضا مقبول لدى موظفي مؤسسة نفطال؟
- ما هي الأسس المعيارية المعتمدة في تحقيق الالتزام التنظيمي للأفراد مؤسسة نفطال؟
- هل هناك علاقة مباشرة بين التسويق الداخلي للموارد البشرية و الالتزام التنظيمي؟
- هل يوجد انعكاسات الالتزام التنظيمي على تحقيق الرضا الوظيفي لموظفي مؤسسة نفطال عين تموشنت؟
- هل يمكن للالتزام التنظيمي أن يفسر العلاقة بين استراتيجيات التسويق الداخلي و أبعاد الرضا الوظيفي على مستوى مؤسسة نفطال عين تموشنت ؟

1 / الفرضيات :

الفرضية الرئيسية : يوجد لمبادئ التسويق الداخلي على أبعاد الرضا الوظيفي لدى المؤسسة الوطنية نفعال فرع عين تموشنت.

الفرضيات الفرعية :

✓ الفرضية الفرعية الاولى H2: يوجد أثر للتدريب على تحقيق أبعاد الرضا الوظيفي لدى المؤسسة الوطنية نفعال فرع عين تموشنت.

✓ الفرضية الفرعية الثانية H3: يوجد أثر للتحفيز و المكافآت على تحقيق أبعاد الرضا الوظيفي لدى المؤسسة الوطنية نفعال فرع عين تموشنت.

✓ الفرضية الفرعية الثالثة H4: يوجد أثر للمتكمين على تحقيق أبعاد الرضا الوظيفي لدى المؤسسة الوطنية نفعال فرع عين تموشنت.

✓ الفرضية الفرعية الاولى H5: يوجد أثر للاتصال الداخلي على تحقيق أبعاد الرضا الوظيفي لدى المؤسسة الوطنية نفعال فرع عين تموشنت.

✓ الفرضية الفرعية الثانية H6: يوجد للتسويق الداخلي على الرضا الوظيفي لدى المؤسسة الوطنية نفعال فرع عين تموشنت من خلال تعزيز الالتزام التنظيمي.

2 / أسباب اختيار الموضوع :

- الرغبة الذاتية لدراسة موضوع يتناول ثلاثة متغيرات مهمة و هي التسويق الداخلي، الالتزام التنظيمي و الرضا الوظيفي .
- امكانية البحث المتوفرة و تدريب على منهجية البحث العلمي.
- صلة و تناسب موضوع البحث بتخصص ادارة الموارد البشرية.
- ابراز اهمية الموضوع المدروس في حياة المنظمات.
- محاولة اسقاط المتغيرات على مؤسسة في مجال بيتروكيميائي الذي يعتبر قطاع مهم في الاقتصاد الوطني .

3 / أهداف الدراسة :

- تقديم اطار نظري و تطبيقي يهتم بالتسويق الداخلي للمؤسسة و قياس رضا الوظيفي و درجة الالتزام التنظيمي لموظفي ملحقة نفعال.
- معرفة العلاقة بين المتغيرات الثلاثة واختبار تأثير ابعاد التسويق الداخلي و الرضا الوظيفي اضافة الى الالتزام التنظيمي.

- محاولة معرفة واقع المشكل الذي تعاني منه المؤسسات برغم انها تمارس التسويق الداخلي و تتعطش للدرجة المرغوبة من الرضا الوظيفي.
- الحصول على شهادة الماستر بعنوان مذكرة تحمل عنوان التسويق الداخلي للموارد البشرية كأحد المداخل الحديثة لتحقيق الرضا الوظيفي لموظفي مؤسسة نפטال.

4 / أهمية الدراسة :

- تبلغ اهمية الموضوع في حاجة المؤسسات لادراك دور التسويق الداخلي و مساهمته في تحقيق الالتزام التنظيمي و الرضا الوظيفي لموظفيها.
- اضافة علمية معرفية للمكتبة، حيث تعتبر مصدر جديد للطلبة.
- اول دراسة للتسويق الداخلي في مجال بيتروكيميائي لملحقة عين تموشنت التي من شأنها تساعد صناع القرار في التحسن نحو الافضل.
- اهمية تطبيق التسويق الداخلي بين الموظفين و كيفية تحقيقه للالتزام التنظيمي و تأثيره على الرضا الوظيفي .
- مدى حاجة ادارة الموارد البشرية للتحلي بمعارف و فتح افاق جديدة .

5 / حدود الدراسة :

- الحدود المكانية : تمت الدراسة على مستوى مؤسسة نפטال فرع عين تموشنت محل الدراسة .
- الحدود الزمانية : دامت مدة سبعة أيام من 16 مارس الى غاية 22 مارس 2025 .
- الحدود البشرية : استهدفت كل موظفين المقاطعة الذي يبلغ عددهم **112 موظف** و تم اختيار **100** عامل كعينة حيث تم توزيع **100** استمارة استبيان و استرجعت **82** استمارة مع استبعاد **18** استمارة .

- الحدود الموضوعية : اعتمدنا في دراستنا على على متغير مستقل المتمثل في "التسويق الداخلي" و متغير وسيط "الالتزام التنظيمي" أما المتغير التابع فهو "الرضا الوظيفي"

6 / منهج الدراسة :

- ❖ المنهج الوصفي التحليلي: الذي يتيح لنا جمع المعلومات والبيانات عن الظاهرة محل الدراسة ووصف النتائج التي تم التوصل اليها و تحليلها و تفسيرها بمقاطعة نפטال عين تموشنت .

❖ المنهج الاستقصائي: الاستغلال وجمع البيانات الميدانية من مجتمع الدراسة عن طريق تصميم استمارة (الاستبانة) تتضمن مجموعة من الأسئلة المتعلقة بموضوع البحث من أجل الإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها.

❖ المنهج الإحصائي: الذي يمكننا من استعمال الأساليب والأدوات الإحصائية في تحليل البيانات التي تم جمعها عن طريق استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS2020).

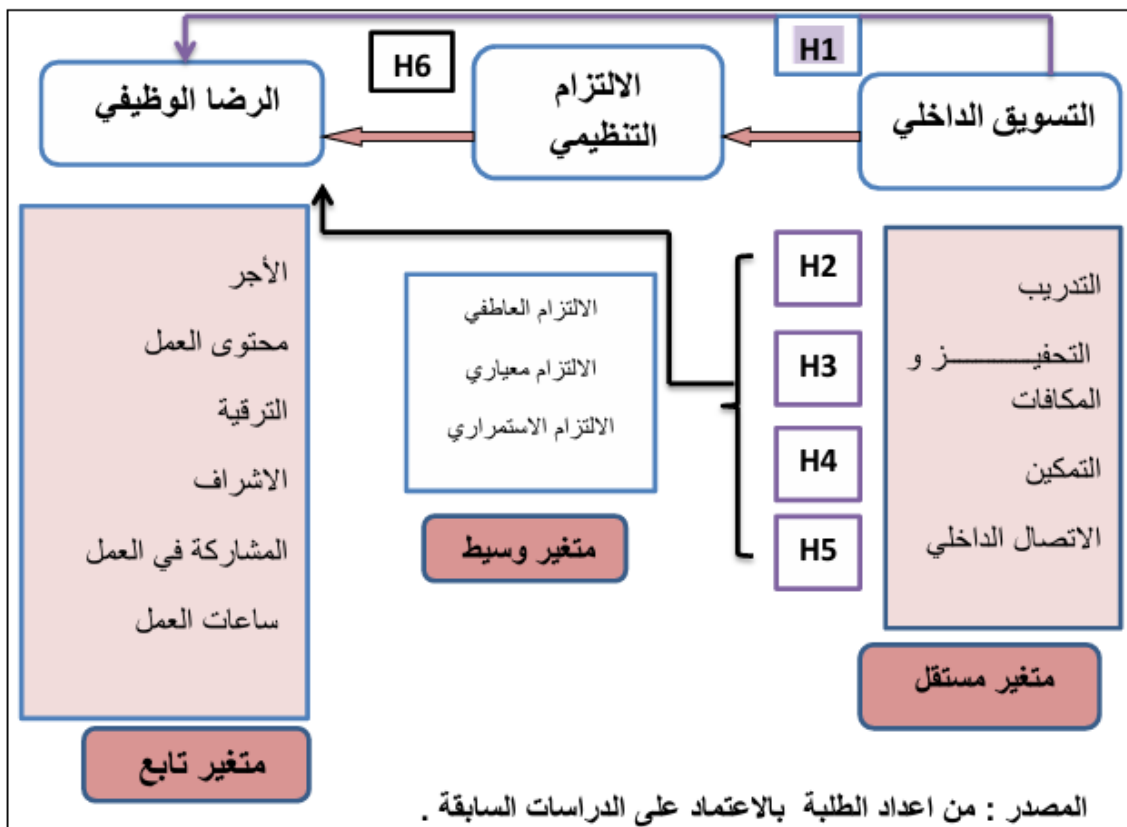
7 / صعوبات الدراسة :

- صعوبة إيجاد مؤسسة تطبق كل مبادئ التسويق.
- تأخر رد الاستثمارات و اجابة عليهم.
- تخوف الموظفين من ملئ الاستثمارات خوف من فقد مناصبهم .

8 / نموذج النظري للدراسة :

يقوم نموذج الدراسة على متغير مستقل المتمثل في " التسويق الداخلي " و متغير وسيط " الالتزام التنظيمي " أما المتغير التابع فهو " الرضا الوظيفي " .

الشكل رقم (1) : نموذج الدراسة



الفصل الأول :
أدبيات الجانب
النظري

تمهيد :

يعد ارتقاء وظيفة الموارد البشرية إلى مستوى الشريك الاستراتيجي من أبرز ملامح التحول التنظيمي في العصر الحديث، حيث لم تعد تؤدي كوظيفة إدارية تقليدية، بل أصبحت تلعب دوراً محورياً في صناعة القيمة داخل المنظمة. ويعود ذلك إلى إدراك أهمية المورد البشري باعتباره العنصر الأهم في تحقيق التميز ، وصانع مستقبل المؤسسة في ظل بيئة تتسم بعدم الاستقرار والتعقيد. هذا الواقع الجديد فرض على المنظمات تطوير آليات فعالة لإعادة بناء العلاقة مع الفرد العامل، الذي بات أكثر وعياً وحرصاً على تلبية طموحاته المهنية وتوفير جودة حياة وظيفية تليق بتطلعاته المتنامية .

سيكون هذا الفصل النظري حاضن لأربعة مباحث نذكرها على التوالي :

المبحث الأول: مدخل الى التسويق الداخلي للموارد البشرية .

المبحث الثاني: بناء الفهم النظري للرضا الوظيفي .

المبحث الثالث: بناء الفهم النظري للالتزام التنظيمي .

المبحث الرابع: الأدبيات التطبيقية للمتغيرات .

المبحث الأول: مدخل الى التسويق الداخلي للموارد البشرية.
يُعتبر التسويق من الوظائف الجوهرية في أي منظمة، لما له من دور محوري في تحقيق الأهداف التنظيمية، حيث يُشكل سبيل في فتح آفاق التقدم. وفي هذا السياق، برز التسويق الداخلي كأحد المفاهيم الحديثة التي تتبناها بعض المنظمات المتميزة، رغم محدودية انتشاره. ويعتمد هذا التوجه على التركيز على السوق الداخلي، من خلال اعتبار العاملين داخل المنظمة عملاء داخليين، مما يُساهم في رفع مستوى رضاهم، وبالتالي تعزيز فرص نجاح الاستراتيجية التسويقية الموجهة للسوق الخارجي.

المطلب الأول : أدبيات التسويق الداخلي للموارد البشرية أولاً : مفهوم التسويق الداخلي للموارد البشرية

يُعرف التسويق الداخلي للموارد البشرية بأنه استراتيجية تهدف إلى تعزيز رضا الموظفين من خلال معاملتهم كعملاء داخليين ويُستخدم لجذب الكفاءات والاحتفاظ بها عبر توفير بيئة عمل مشجعة ومحفزة.

- يعرف (Keller kotler) التسويق الداخلي " بأنه كافة الأعمال التي تقوم بها المؤسسة من تدريب وتحفيز العمال الداخليين وخاصة أولئك العاملين الذين يحتكون بشكل مباشر مع الزبائن ودعم الخدمة بهدف العمل كفريق التحقيق رضا الزبائن ..."¹

- عرفه (Berry) التسويق الداخلي بأنه " تطبيق فلسفه و سياسات التسويق على الناس العاملين في المؤسسة الذين يخدمون العملاء، وبالتالي إنهم أفضل الناس الممكن توظيفهم والمحافظة عليهم والذين هم يعملون بأقصى ما لديهم"²

- فاري ولويس (1999) يرى الباحثان أن "التسويق الداخلي للموارد البشرية هو نهج يدمج بين التسويق وإدارة الموارد البشرية، حيث يتم التعامل مع الموظفين كعملاء داخليين، مما يساهم في زيادة رضاهم الوظيفي وتحقيق الأهداف التنظيمية."³

- أيضا (Rafiq & Ahmed) 2000 يُعرفا التسويق الداخلي للموارد البشرية بأنه "عملية إدارة الموارد البشرية باستخدام مفاهيم ومبادئ التسويق بهدف جذب وتحفيز والاحتفاظ بالموظفين ذوي الكفاءة العالية، مما يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي."⁴

1: جعلاب و قاسمي، تقييم اثر ممارسات التسويق الداخلي في تعزيز اليقظة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال، المجلة 16 ، العدد 01 جامعة الجلفة الجزائر، 2022، ص192.

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

3: Varey, R. J., & Lewis, B. R. (1999). "A Broadened Conception of Internal Marketing."

European Journal of Marketing, 33(9/10), 926-944.

4: Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (2000). "Advances in Internal Marketing Concept: Definition, Synthesis, and Extension." Journal of Services Marketing, 14(6), 449-462.

بالإضافة إلى ما سبق ، فقد قدم الأستاذان رفيق و أحمد بمراجعة أدبيات و أفكار التسويق الداخلي لما يقارب عشرين سنة ، من أجل استنباط مفهوم التسويق الداخلي، وخلصوا إلى تعريف التسويق الداخلي كما يلي : "هو تلك الجهود المخططة و القائمة على استخدام المدخل التسويقي ، للقضاء على مقاومة التنظيمية للتغيير، وتحقيق التعاون والتكامل الوظيفي بين الموفين تجاه التنفيذ الفعال لإستراتيجيات المنظمة الكلية والوظيفية ، بشكل يمكن في النهاية من تحقيق رضا المستهلك ، من خلال موظفين محفزين وموجهين بالمستهلك¹ ."

اذن نستنتج ان التسويق الداخلي للموارد البشرية هو أسلوب إداري يُعامل الموظفين كعملاء داخليين بهدف تحفيزهم وزيادة رضاهم. يهدف إلى خلق بيئة عمل إيجابية تضمن ولاءهم وتحسين أدائهم.

ثانيا : خصائص التسويق الداخلي

نذكر منها مايلي :²

✚ **التسويق الداخلي عملية اجتماعية :** فهو يطبق داخل المنظمة الإدارة عملية التبادل والتفاعل بين المنظمة والعاملين بها، فالعاملين لا تقتصر حاجاتهم على الحاجات المادية فقط، وإنما هناك حاجات اجتماعية مثل الأمن والانتماء والصدقة .

✚ **التسويق الداخلي عملية إدارية:** تعمل على تكامل الوظائف المختلفة داخل المنظمة من خلال التأكد من أن كل العاملين لديهم دراية وخبرة كافية عن الأنشطة التي يقومون بها، وأن هذه الأنشطة تؤدي إلى إشباع حاجات العملاء الخارجيين التأكد من العاملين تم إعدادهم وتحفيزهم لأداء عملهم بكفاءة .

¹ :Ahmed, P. K., & Rafiq, M. **Internal Marketing: Tools and Concepts for Customer-Focused Management.** Butterworth-Heinemann, (NY), p. 10.

² : نصر رحال و آخرون، "التسويق الداخلي مفهوم الإدارة الموارد البشرية ودوره في تنمية رأس المال البشري دراسة حالة شركة الاسمنت عين توتة - باتنة"، مجلة دفاتر الاقتصاد، مجلة 10، العدد 02، 2019، ص219.

مراحل تطور التسويق الداخلي للموارد البشرية.

ظهر مفهوم التسويق الداخلي كامتداد للتسويق بالعلاقات، وركز على اختيار أفضل الموظفين، خصوصاً الذين يتعاملون مباشرة مع الزبائن، لتحقيق تفاعل فعال معهم. بدأ تطور هذا المفهوم في قطاع الخدمات عندما تم التعامل مع الموظفين كعملاء داخليين يجب تسويق الخدمة لهم أولاً. ويُعتبر الباحثان (Arbit و Sasser 1976) من أوائل من تناولوا هذا المفهوم، حيث ناقشا أهمية جذب الكفاءات عبر "بيع الوظيفة". ثم أصبح المفهوم محور اهتمام الباحثين والممارسين، وأصبح يشير إلى الجهود المبذولة لإقناع الموظفين بأدوارهم في تحقيق أهداف المنظمة.¹

● مرحلة إرضاء وتحفيز الموظفين:

● أشارت مختلف الدراسات في هذه المرحلة، أن التسويق الداخلي كان يعطي أهمية مطلقة في تحفيز العاملين والعمل على تحقيق رضاهم، حيث أن هذا هو السبيل الأبرز من أجل تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء، فالتحيز وإرضاء العاملين هو وسيلة فعالة لتحسين أدائهم وتطويره إلى أقصى الدرجات، فتحقيق رضا العملاء يمر عبر رضا العاملين، الأمر الذي سيضمن تحقيق أعلى مستويات الجودة في إنتاج وتقديم الخدمات وهو الهدف الأبرز لمختلف المنظمات.²

● مرحلة التوجه بالمستهلك:

● تعتبر هذه المرحلة ثاني كبرى المراحل في تطور مفهوم التسويق الداخلي والتي تمت من طرف كريستيان جرونروز (Gronroos Christian) الذي كانت نقطة انطلاقه إشكالية التواصل بين الموظف حيث أصبح الموظفون معنيون بما أطلق عليه "التسويق التفاعلي"، فمن المهم أن يكون الموظفون على درجة عالية من الاستجابة لحاجات العملاء، ولقد أدرك جرونروز أن التفاعل بين البائع ما ليس له تأثير على قرارات الشراء و تكراره فقط بل و يوفر فرصا تسويقية للمنظمة، بحيث أن اقتناص هذه الفرص تطلب موظفين تتوافر لديهم عقلية موجهة بالعمل و وعي بحاجات ورغبات العملاء فحسب رايه ليس كافيا أن يكون للموظفين دافعية للأداء بأفضل ما يمكن و لكن عليهم ايضا التمتع بعقلية بيعية، بالإضافة إلى ضرورة التنسيق بين فريق المكاتب الأمامية الاتصالية وفريق المكاتب الخلفية

1 : عطا الله عزات أبو عودة، "واقع التسويق الداخلي في شركة الاتصالات الخوية الفلسطينية (الجوال) وأثره على جودة الخدمة المقدمة - قطاع غزة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة - فلسطين، 2014، ص. 10. بتصرف

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

الداعمة، كما أكد جرونروز على أن مفهوم التسويق الداخلي يستوجب دمج وتكامل مختلف الوظائف الحيوية بالمنظمة التفعيل علاقات متميزة مع العملاء، كما قام جرونروز بتوسيع المفهوم الأصلي الذي وضعه سابقا للتسويق الداخلي ليشمل كذلك ضرورة تطبيق مقاربة التسويق داخليا مع الموظفين.¹

• **مرحلة ادارة تغيير و تنفيذ استراتيجيات:**

• إن تقدم و تطور مفهوم التسويق الداخلي كوسيلة للتنفيذ، تدعمت أيضا من تزايد الاقتناع بان التسويق الداخلي هو ميكانيزم يساعد على تحقيق التناسق والتكامل بين وظائف المنظمة و قد **وضح Glasman Macati** دور التسويق الداخلي في تحقيق التكامل بين الوظيفة التسويقية وباقي الوظائف الأخرى للمنظمة بالشكل الذي يجعل من الأفراد العاملين في أي وظيفة موارد تخص تلك الوظيفة التسويقية.

من خلال هذه المرحلة أصبح واضحا أن أنشطة التسويق الداخلي هي أكثر من التحفيز والتوجه بالزبون، بل توسعت لتشمل كل الجهود التي تؤدي الى تقليل الصراعات بين مختلف الوظائف، و تفعيل الاتصالات الداخلية، من اجل تحقيق التنسيق والتكامل بينهما، وبالتالي فان الأمر لا يتعلق فقط بعمال الاتصال بل يشمل كل العاملين في المنظمة من اجل المساهمة في تقديم خدمات بجودة عالية، تمكن من إرضاء الزبون الخارجي.²

بالجدير بالذكر أن أهم العوامل التي ساعدت على ظهور التسويق الداخلي ، يمكن عزوها إلى القوى الآتية تسود عالم الأعمال اليوم حسب ما ذكره: **Sams**

- ✓ تدني درجة الولاء المتبادل بين أرباب العمل والعاملين ، وهذا قلل من ربط هذين الطرفين بما يخص الغايات و القيم المشتركة ، مما تطلب الاهتمام بالتسويق الداخلي تسد هذا النقص.
- ✓ إن الطرائق الجديدة المطبقة في العمل ونشوء طبقة المنظمة المتعلمة ، تتطلب من المنظمة و الكوادر العاملة فيها أن تتعلم باستمرار المهارات الجديدة المطلوبة لذلك فإن قيم العلاقات الداخلية تعد المظلة التي تغطي هذه الإجراءات.
- ✓ كذلك يمكن إضافة أن سعي المنظمة لإسعاد زبائنها و المحافظة عليهم يفرض عليها تبني مفهوم التسويق الداخلي وبرامجه إذ أن التسويق الداخلي الناجح يؤدي إلى التسويق الخارجي الناجح³

1:وهيبة عباسي، "أثر التسويق الداخلي على جودة الخدمة البنكية: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية "قائمة - سوق

أهراس"، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق بنكي، جامعة قلمة، الجزائر، 2011، ص4.

2 :محمد عبد العظيم أبو النجا، "التسويق المتقدم"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2008 ، ص 159

3:حسان ثابت الخشاب، "أثر إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين": دراسة عينة من المصارف التجارية في محافظة نينوى، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الموصل، العراق، 2005، من ص. 9-10.

المطلب الثاني : أسس التسويق الداخلي للموارد البشرية

1 / أهمية التسويق الداخلي للموارد البشرية :

" يُعدّ التسويق الداخلي من المداخل الإستراتيجية بالغة الأهمية، نظراً لدوره المحوري في تلبية تطلعات الموارد البشرية داخل المنظمة، وتعزيز مستوى إشباعهم المهني والنفسي. ويساهم ذلك بصورة مباشرة في رفع معدلات الرضا الوظيفي لديهم، وهو ما ينعكس إيجاباً على سلوكهم التنظيمي، ويُعزز من ولائهم وانخراطهم الفعّال في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة".

أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للمنظمة: يعتبر التسويق الداخلي مدخل المنظمة للوصول إلى العملاء من خلال تطوير وتحفيز أفراد المنظمة للقيام بمهامه على أكمل وجه، وهنا يمكن تحديد أهميته للمنظمة من خلال المحاور التالية:

1إدارة التغيير:

تشهد العديد من المنظمات نوعاً من التحول خلال دورة حياتها، من خلال عمليات الدمج والتحالفات أو تقليص حجم أعمالها، أو إدخال تكنولوجيا المعلومات أو ممارسات عمل جديدة، وتغييرات أخرى مثل تغيير إسمها أو علامتها التجارية أو حتى رسالتها أو أهدافها، لذا فإنه من الضروري التواصل مع جميع الأطراف ذوي العلاقة بما فيهم العاملين داخل المنظمة لتعزيز هذا التغيير، وذلك من خلال التسويق الداخلي الذي يجعل المنظمة أكثر مرونة وإستجابة للتغيرات البيئية حيث أنه يخلق التنسيق والتعاون الجيد بين إدارات المنظمة.

2.بناء الصورة العامة للمنظمة:

حسب ريتشارد نورمان تعد صورة المنظمة أحد العناصر الأساسية من بين خمسة عناصر (قطاع السوق، مفهوم الخدمة، صورة المنظمة، نظام التسليم، ثقافة الخدمة في نظام إدارة منظمة الخدمة، والصورة هي بمثابة أداة إعلامية تستعملها المنظمة للتأثير على الموظفين سوق التوظيف الزبائن المتدخلين الآخرين في النشاط بهدف:

- التموقع الاستراتيجي.
- دخول السوق بفاعلية.

¹محمد عبد المعطي الجاروشة ، "العلاقة بين التسويق الداخلي و الالتزام التنظيمي للعاملين في البنوك الفلسطينية العامة بقطاع غزة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة - فلسطين، 2016، ص 17.

- تسهيل الوصول إلى الموارد المتنوعة أو على الأقل بأقل التكاليف.
- توظيف سلوك الأفراد الزيادة الدافعية والإنتاجية

أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للعاملين : إن تطبيق برامج وسياسات التسويق الداخلي يعود بالعديد من المنافع للعاملين داخل المنظمة ، ومن بين هذه المنافع تذكر منها ما يلي¹:

▪ تحقيق الرضا لدى العاملين :

تقوم الفلسفة الإدارة الحديثة على مبدأ أن العملاء يتوقعون الأفضل دائما للمنظمة، ومن خلال نظرة التسويق الداخلي إلى العاملين بأنهم عملاء داخليين فإنه يهدف إلى تحفيز وتدريب ودعم العاملين وتعزيز الاتصالات الداخلية.

▪ تطوير وتحسين أداء العاملين :

إن الإدارة تستطيع أن تحرك الرغبة في الفرد عن طريق إرضاء دوافعه وحاجاته التي تؤدي لرفع الكفاءة الانتاجية للفرد، ويساعد التسويق الداخلي المنظمة في اكتشاف هذه الدوافع والحاجات والعمل على إشباعها ما يجعل رفع الأداء نتيجة منطقية لعمليات التسويق الداخلي.

▪ الشعور بالالتزام التنظيمي:

إن عدم وجود التزام تنظيمي لدى العاملين في أي منظمة يعود عليها بنتائج كارثية قد تؤدي إلى إغلاقها. إن التوجه الرئيسي المفهوم التسويق الداخلي هو التأكد من أن العاملين يشعرون أن إدارة المنظمة تحتم بهم وتعمل على تلبية احتياجاتهم

و عليه نستنتج أن بيئة العمل عاملاً حاسماً في تحقيق الفعالية التنظيمية، ويشكل خلق مناخ داخلي يشعر فيه العاملون بالرضا والانتماء أحد أبرز التحديات التي تواجهها المنظمات المعاصرة. ومن هذا المنطلق، تبرز أهمية التسويق الداخلي كآلية فعالة في بناء بيئة عمل داعمة، يُعامل فيها العاملون كعملاء داخليين ينبغي تلبية احتياجاتهم وتوفير المزايا والخدمات التي تعزز من رضاهم وتحفز أداءهم. كما يُعد التسويق الداخلي مطلباً تنظيمياً يتماشى مع مقومات التميز المؤسسي والاستدامة .

¹محمد عبد المعطي الجاروشة ، مرجع سابق ، 2016، ص 18.:

2/ أهداف التسويق الداخلي للموارد البشرية :

يُعد التسويق الداخلي بترسيخ التزام ووعي الموظفين من خلال تهيئة بيئة تنظيمية محفزة تُشجع على خدمة العميل الداخلي بفعالية. ويسهم ذلك في استقطاب الكفاءات والمحافظة عليها، مما يعزز من جودة الأداء الوظيفي. ويمثل هذا التوجه أحد الركائز الأساسية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. و يمكن ذكر مايلي :

- تطوير بيئة تسويقية تدعم المواقف الخاصة وسلوك التوجه نحو العملاء.
- إثارة دافعية (تحفيز) الموظفين وتحقيق رضاهم.
- التعاون والتكامل الوظيفي (التنسيق الوظيفي).¹
- تحقيق التكامل بين إدارات المنظمة التسويق - الإنتاج - الموارد البشرية (بحيث يمثل التسويق الداخلي نقطة الالتقاء بين كل هذه الإدارات .
- الحصول على عاملين لهم قدرات ومهارات عالية قادرين على تحمل المسؤولية والالتزام بتقديم خدمات عالية للزبائن²

1: محمد عبد العظيم، 208، "التسويق المتقدم"، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر ، ص 152 .

2: السياسي و أحمد، الصبري، ن.، "دور أبعاد التسويق الداخلي في تحسين الأداء"، مجلة رؤى اقتصادية، المجلد 11، العدد 01، 2021، ص.

الجدول رقم (01) : أهداف التسويق الداخلي

التطبيقات	مستويات الأهداف
- جعل العاملين أكثر تفهما و تحفزا و اهتماما بالعملاء .	الهدف العام (الهدف الكلى)
- إنشاء بيئة داخلية تدعم الشعور بالعمل و تفتح العقلية البيعية بين الأفراد من خلال : - دعم الطرق الادارية . - دعم سياية الأفراد - دعم التدريب الداخلي - دعم اجراءات التخطيط و الرقابة .	الهدف الاستراتيجي
- إن العاملين يجب أن يفهمو لماذا يتوقع منهم أن يتصرفون بطريقة معينة أو يجب عليهم دعم موقف معين . - يجب تطوير الخدمة كاملة و أن تقبل داخليا قبل طرحها في السوق كما يجب تفعيل قنوات الإتصال الداخلية و البيع الشخصي .	الهدف التكتيكي

المصدر : هاني حامد الضمور ، " تسويق الخدمات" ، دار وائل النشر، الأردن، الطبعة الرابعة،

2008، ص: 387.

مبادئ التسويق الداخلي للموارد البشرية

يختصر Jones مبادئ التسويق الداخلي في الآتي 1 :

- الأفراد هم السوق الأول للخدمات المنظمة
- ضمان موظفين يدركون لماذا يجب أن ينجزوا المتوقع منهم.
- يجب أن يقبل الموظفون شروط أداء الخدمات في المنظمة.
- ضرورة توفر قنوات داخلية لتبادل المعلومات.

مرتكزات التسويق الداخلي للموارد البشرية :

يرتكز على عمليتين أساسيتين هما 2 :

➤ تسيير الاتجاهات: أي توجيه كافة العاملين نحو المؤسسة وأهدافها ونشر الفكر الخاص بالتعامل مع الزبائن ونشر

الفكر التسويقي داخل المنظمة.

➤ تسيير الاتصالات : وهي تعني ضمان وجود نظام جيد للاتصال بين المستويات التسييرية المختلفة، وضمان تدفق المعلومات التي تمكنهم من المجاز الأعمال المطلوبة منهم وخاصة تلك الوظائف ذات الصلة المباشرة بالزبائن.

16 : قطى جوهره، "أثر القيادة الإستراتيجية على تشارك المعرفة، دراسة حالة مجموعة من الفنادق الجزائرية"، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) ، التخصص إدارة الأعمال ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر ، 2014 ، ص 93.
2 :بويكر عباسي، "دور التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة الفندقية : دراسة حالة لعينة من المؤسسات الفندقية بولاية ورقلة"، رسالة ماجستير غير منشورة تخصص تسويق، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، 2009، ص 24.

محددات و شروط نجاح التسويق الداخلي للموارد البشرية .

تقوم محددات التسويق الداخلي للموارد البشرية على مجموعة من المبادئ التي تهدف لتعزيز رضا الموظفين وتحفيزهم. فالتسويق الداخلي ليس مجرد قيمة تتبناها المنظمة، بل هو فلسفة وأنشطة تتطلب جهداً وعملاً مستمراً تنقسم الى الخطوات التالية :

1 تحديد السوق : يجب تحديد السوق الداخلي بوضوح، وذلك من أجل التأكد من أن المقدمين والمستقبلين للخدمات الداخلية يمكن تحديدهم بمفهوم العملاء الداخليين الذين تتطلب حاجاتهم إشباعها ، كل شخص هو مشارك ويقدم الخدمة بوضوح هو يقع ضمن ما يعرف بالسوق.¹

2 بحوث السوق : يجب جمع المعلومات باستمرار وتحليلها من جميع المستويات الإدارية في المؤسسة ، وهذا يساهم في تحديد الفرص الداخلية والخارجية، ويجب أن تكون كل منها متطابقة مع أنشطة بحوث التسويق الخارجية وتساهم بنفس الطريقة في اتخاذ القرارات .²

بحوث التسويق الداخلية وأدوار الأفراد ومسؤولياتهم، ومواضيع البحث تشتمل على:

- اتجاهات العاملين نحو المؤسسة ومهمتها الأساسية،
- مستويات الرضا الوظيفي.
- تقييم المهارات والحاجة للمعرفة والتعلم.

3 تجزئة السوق: يتكون السوق من مجموعات غير متجانسة من الزبائن أو المستهلكين المحتملين، وقد يصعب أن يتطابق فردين ولكن قد يشتركون في بعض الخصائص و يفترون في أخرى، و لأنه من الصعب التعامل مع كل فرد على حدى فإنأيضا من غير معقول اعتبار كل الأفراد و الزبائن متطابقين في الحاجات والرغبات والدوافع، و من هنا ظهرت الحاجة إلى تجزئة السوق بغرض تحديد الفروق والاختلافات بين الأفراد المستهدفين، وتقسيمهم إلى قطاعات يتشابه فيها كل قطاع معين في الرغبات والحاجات والدوافع، وبالتالي يمكن تصميم برنامج يلائم كل قطاع.³

4 العمل التسويقي : هذه الخطوة تشتمل على اختيار وتطبيق الأنشطة التسويقية الملائمة لتحقيق الدرجة المثالية لنجاح التسويق الداخلي، إن الاتصال الداخلي الجيد وفرق العمل وتفويض العاملين هي من بعض أهداف التسويق الداخلي ، فالخطوات التمهيديّة لتطبيق هذه الأهداف تحتاج إلى التدريب

1 :هاني ضمور ، مرجع سابق ، ص 345.

2 : شاكر إسماعيل، " التسويق الداخلي كمفهوم لإدارة الموارد البشرية وأثرها على جودة الخدمة التعليمية": دراسة حالة العاملين في كليات

الاقتصاد والعلوم الإدارية في الجامعات الأردنية الخاصة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، المجلد 4، العدد 23، 2011، ص 9.

3 :محمودي محمد الأخضر، "أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والمصادقية في المؤسسة الخدمية" حالة قطاع البنكي في الجزائر،

رسالة ماجستير في علوم التسويق، تخصص تسويق الخدمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان (الجزائر)، 2009-2010، ص 29-30.

والتجريب وإسنادها إلى أفراد وفرق إدارية ، برامج التدريب والعناية بالعملاء وتدريب العاملين وتطويرهم هي من بعض الطرق المتاحة¹.

5 الاتصال التسويقي : إن هذه الخطوة تتضمن القيام بنشر المعلومات التسويقية الدقيقة والحديثة، الداخلية والخارجية، وهذه الخطوة يجب أن تستهدف تشجيع المشاركة في تحقيق أهداف الأفراد والمؤسسة، فالمحلات والمنشورات الداخلية وتشجيع الاتصال بالاتجاهين هي أمثلة على أنواع بعض المداخل المفيدة بهذا الشأن.

6 التوجه التسويقي : إن الهدف الكلي أن يكن في البيئة الداخلية التي تتصف بالمرونة والاستجابة والتي ترسخ القيم المنظمة والسلوك الذي يعكس أهداف المنظمة. إن أهدافها التسويقية ومهمتها يجب أن تكون واضحة لجميع العاملين وأن أهداف وأدوار الأفراد بوضوح لكي تمكنهم من رؤية مساهمتهم في تحقيق أهداف المنظمة².

المطلب الثالث : أبعاد التسويق الداخلي للموارد البشرية.

الفرق بين التسويق الداخلي و تسويق الموارد البشرية .

التسويق الداخلي هو مقارنة ظهرت في الثمانينيات (1980) وتهدف إلى استخدام تقنيات التسويق التقليدي داخل المؤسسة لتحسين تفاعل الموظفين، خصوصاً مقدمي الخدمات، مع العملاء. يركز هذا المفهوم على تدريب الموظفين وتسويق منتجات المؤسسة لهم كوسيلة لتحسين الأداء وخفض التكاليف. أما تسويق الموارد البشرية، فقد تطور لاحقاً ليشمل رؤية أوسع تتعدى السوق الداخلي لتشمل السوق الخارجي، مثل الموظفين المحتملين وكل المؤثرين في إدارة الموارد البشرية. يعتمد هذا المفهوم على أدوات تسويقية حديثة مثل الاستهداف التموّج، والمزيج التسويقي، ويهدف إلى تعزيز صورة المؤسسة كمكان عمل جاذب وتحقيق التميز في جذب الكفاءات³.

1 : شاكر اسماعيل ،مرجع سابق ،ص 10-11.

2 :هاني ضمور ، مرجع سابق ،ص 346-347.

3 :سارة بوضياف و اخرون ،"من التسويق الداخلي الى تسويق الموارد البشرية ،المزايا و متطلبات التحول"،الملتقى الوطني 6 حول تسيير الموارد البشرية،14جامعة بسكرة ، مارس 2018 (بالصرف).

اذن نستنتج ان التسويق الداخلي يركز على تحسين أداء الموظفين الحاليين عبر تطبيق تقنيات التسويق داخل المؤسسة. أما تسويق الموارد البشرية، فيُعد مفهوماً أوسع يشمل جذب الكفاءات الخارجية وتطبيق استراتيجيات تسويقية لتعزيز صورة المؤسسة كمكان عمل جاذب.

الجدول رقم (02) : الفرق بين التسويق الداخلي و تسويق الموارد البشرية

العنصر	التسويق الداخلي	تسويق الموارد البشرية
التركيز	يركز على تحسين تفاعل الموظفين داخل المنظمة	يركز على جذب الكفاءات و خلق صورة جذابة للمؤسسة داخليا و خارجيا
الفئة المستهدفة	الموظفون الحاليون فقط	الموظفون الحاليون ، المحتملون ، و المؤثرون في ادارة الموارد البشرية
الأدوات المستخدمة	تقنيات التدريب و التواصل الداخلي	استراتيجيات تسويقية مثل المزيج التسويقي ،الاستهداف التموقع...الخ
النطاق	يقتصر على السوق الداخلي	يشمل السوق الداخلي و الخارجي
الهدف	تحسين الأداء الداخلي و تقليل التكاليف	دعم التميز التنافسي عبر تسويق المؤسسة كجهة عمل مفضلة

المصدر : اعداد الطلبة استنادا على دراسات سابقة .

أبعاد التسويق الداخلي للموارد البشرية

تعددت البحوث حول أبعاد التسويق الداخلي للمولرد البشرية و عليه نذكر أربعة أبعاد كالتالي :

• 1/ **التدريب** :يعرف التدريب بأنه : " تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الفرد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة فيأداء العمل أو تنمية مهارات ومعارف وخبرات بإتجاه زيادة كفاءة الفرد العامل الحالية والمستقبلية "1

أهمية التدريب : يؤدي التدريب إلى تحقيق عدد من الفوائد المنضلمات الأعمال وغيرها ومن أهم الفوائد ما يلي2:

1 :يوسف حجيم الطائي ،مؤيد عبد الحسين الفضل ،إدارة الموارد البشرية" مدخل استراتيجي متكامل"،الوراق للنشر ،الطبعة الأولى ،عمان 2006،ص271 .
2:عبد الغفار حنفي ،"السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية" ،الدار الجامعية ،الاسكندرية ،مصر،2007،ص284.

- ✓ زيادة في الإنتاج حيث تنعكس زيادة مهارة الأفراد عن التدريب على حجم الإنتاج وجودته هذا بالإضافة إلى المتزايدة المستمر في الجوانب الفنية للوظائف .
- ✓ رفع معنويات الأفراد لا شك أن اكتساب القدر المناسب من المهارات يؤدي إلى ثقة الفرد .
- ✓ تخفيض حوادث العمل إن الحوادث في المنظمة تكثر نتيجة الخطأ بسبب العيوب في الأجهزة والمعدات أو ظروف العمل ويعني هذا أن التدريب الجيد على الأسلوب المأمون لأداء العمل .
- ✓ يؤدي التدريب إلى الاستمرارية و الاستقرار استقرار التنظيم وثباته بمعنى قدرة التنظيم على الحفاظ على فاعليته.

• **2/ الحوافز :** هي مجموعة الظروف التي تتوفر في جو العمل وتشبع رغبات الأفراد التي يسعون الإشباعها عن طريق العمل. كما عرفت الحوافز على أنها العوامل التي تدفع العاملين في الوحدة الإنتاجية بكل قواهم لتحقيق الأهداف المرسومة¹.

ومن بين النتائج التي يحققها النظام الجيد للحوافز نجد²:

- زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج، وجودة إنتاج ومبيعات وأرباح.
 - تخفيض الفاقد من العمل، كتخفيض التكاليف، تخفيض كميات الفاقد من الموارد البشرية وأي موارد أخرى.
 - إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها كالتقدير والاحترام والشعور بالمكانة.
 - إشعار العاملين بروح العدالة داخل المؤسسة.
- و منه نستنتج أن الحوافز و المكافآت نظام فعال في جهاز الموارد البشرية بكل انواعه: السلبي و الايجابي، الجماعي و فردي، المادي و المعنوي.

• **3/ التمكين :** عرف التمكين على أنه هو عملية إعطاء الموظفين القوة لاتخاذ القرارات بشأن عملهم، كإستراتيجية تهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد، وإشراكهم في عمليات بناء المنظمة، باعتبار أن نجاح المنظمة يعتمد على تناغم حاجات الأفراد مع رؤية المنظمة وأهدافها البعيدة³.

للتمكين عديد من الفوائد يمكن أن توضحها على النحو التالي :⁴

-فوائد خاصة بالمنظمة وتتمثل في ما يلي:

1 :سامح عبد المطلب عامر ،"استراتيجيات ادارة الموارد البشرية"، دار الفكر ،عمان ،2011،ص299.
2:راند ضيف الله الشرابكة،"اثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد" دراسة حالة العاملين في أمانة عمان الكبرى ،تخصص ادارة أعمال جامعة الشرق الأوسط عمان ،2010،ص14.
3 : حسيم موسى قاسم ألبنا ،نعمة عباس الخفاجي ،"استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فعالية عمليات ادارة المعرفة"، دار الأيام للنشر ،الأردن ،2014 ،ص36 .
4 :عاكف لطفي خصاونة،"ادارة الإبداع و الابتكار في منظمات الأعمال"، دار حامد للنشر،الأردن ،طبعة الأولى ،2011،ص99 .

- زيادة فرص الإبداع والابتكار .

- زيادة ولاء العاملين للمنظمة .

- مساعدة المنظمة في برامج التطوير.

- فوائد خاصة بالعاملين وتتمثل في ما يلي:

- زيادة الإلتزام والولاء .

- رفع مستوى أداء العاملين .

- إكتساب المعرفة والمهارة

• **3 / الاتصال الداخلي :** يعرف الاتصال الداخلي الفعال بأنه عامل خلق الوعي والفهم بين

الموظفين و يؤثر على ثلاثة عناصر أساسية تتمثل في¹:

1/ المعرفة : يسمح الاتصال الداخلي بمعرفة متطلبات العميل و الخدمات وكذلك مفاهيم التسويق و

فهم الاستراتيجيات.

2/ مواقف الأفراد : من خلال الاتصال الداخلي يمكن تطوير مواقف الموظفين لتصبح ذات توجه

نحو خدمة العملاء . وكذلك تقوية ثقافة المؤسسة.

3/ سلوكيات الأفراد : فهو متعلق بالعنصرين السابقين و يظهر اثر عندما يصبح الأفراد يتصرفون

على النحو مستقل في التعامل مع العملاء و في إدارة التفاعل الداخلي .

المطلب الرابع : أنواع و مستويات التسويق الداخلي للموارد البشري .

أنواع التسويق الداخلي للموارد البشرية.

يرى **Foreman و Pitt** أن هنا كأنواع للتسويق الداخلي يمكن تحديدها من خلال مخطط تصنيفي ذو

بعدين:

○ الأول: من الذي يقوم بالتسويق الداخلي (قسم أو منظمة)؟

○ الثاني : إلى من توجه جهود التسويق الداخلي (قسم أو منظمة)؟

○

1 : قحموش ايمان ، "مساهمة التسويق الداخلي في تعزيز ادارة المعرفة" ، أطروحة دكتوراة ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2019 ، ص 94-98.

الشكل رقم (2): مخطط أنواع التسويق الداخلي

القسم	المنظمة
المنظمة	خلية رقم (2)
	خلية رقم (4)
القسم	خلية رقم (1)
	خلية رقم (3)

المصدر: رشيد عداد رشاش عدنان التسويق الداخلي من المفهوم إلى التطبيق مجلدة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد 8، الجزائر، ص 117.

من الشكل يتضح أن هناك أربع خلايا:

- خلية الأولى: التسويق الداخلي ينظر لقسم معين على أنه الذي يقوم بجهود التسويق، والقسم الآخر هو العميل. فعلى سبيل المثال يقوم قسم نظم المعلومات الإدارية بتسويق خدمة إلى قسم المبيعات.
- الخلية الثانية: تقوم المنظمة ككل بتسويق خدماتها إلى قسم داخلها. مثال أن تعطي المستشفى اهتمام كبير إلى قسم التمريض بها عن طريق زيادة الحوافز المقدمة له.
- الخلية الثالثة: يقوم قسم بتسويق خدماتها إلى المنظمة ككل. مثال ذلك التعاون مع الأقسام والإدارات الأخرى بالمنظمة وذلك بتوفير العاملين المطلوبين لأداء الأنشطة بالمهارة المطلوبة.
- الخلية الرابعة: المنظمة ككل هي التي تقوم بالتسويق، وهي كذلك السوق. فالعاملين هم عملاء، والأعمال والأنشطة هي منتجات. ولذلك يجب التأكد من أن التسويق الداخلي يستقطب ويختار ويحافظ على أفضل العاملين الذين هم الوسيلة الفعالة لتقديم الخدمة للعملاء الخارجيين.

مستويات التسويق الداخلي للموارد البشرية

يستخدم التسويق الداخلي حالياً كأداة للتوافق وتجاوز توقعات الزبون ، و بحيث يمكن تحقيقه في كل من المستوى الاستراتيجي و المستوى التكتيكي:

- المستوى الاستراتيجي: ويتمثل في ايجاد بيئة داخلية يتصرف فيها العاملین بالطريقة المرغوب فيها و التي يتم تسهيلها من خلال إجراءات فاعلة وهي ثقافة الخدمة و التدريب الداخلي و نشر

المعلومات التسويقية إلى العاملين و الغاية من ذلك هو تطوير وعي الزبون الخارجي والداخلي و إيجاد التكامل بينهم ومحاولة إزالة العوائق الوظيفية التي تقف أمام فاعلية التسويق الداخلي¹ .

○ المستوى التكتيكي : وتشمل التدريب التشجيع غير الرسمي التفاعل والاتصال المحترم (فلا يستخدم فقط خطابات العمل البريد الإلكتروني وصفحات الويب) ، اتصال رسمي مدعم لأنشطة التسويق الداخلي، بحوث التسويق الداخلية في تحديد القضايا تغيرات المحيط والتغذية الراجعة حول الموارد الداخلية، وجود فريق يعزز الاتصالات، يملك النية الحسنة، تدفق المعلومات والأفكار، تنصيب هيئة توظيف، وذلك يشجع على فهم أجزاء المؤسسة وتطوير مهارات الأفراد والفرق، وتطوير الفرق وتشجيعهم على الإبداع² .

المطلب الخامس : اجراءات و استراتيجيات التسويق الداخلي للموارد البشرية .

المزيج التسويقي الداخلي .

يعتبر مفهوم المزيج التسويقي من أحدث المفاهيم التسويقية. وأكثرها استعمالاً من قبل رجال التسويق . فقد عرفه **Kotler** المزيج التسويقي على أنه : " المزيج بين مختلف العوامل أو العناصر التسويقية التي تتحكم في ضبطها المنظمة قصد الاستئناس في رفع مستوى المبيعات في سوق معينة³ . "

رغم اختلاف و تعدد الاجتهادات ميزنا ما يلي :4

❖ أولاً: السلعة (المنتج)

يمكن وضع المنتج في ابسط صورة على أنه تلك الاستراتيجيات والخطط التسويقية وغير التسويقية المزمع تنفيذها ويتضمن تصميم المنتج تلك القيم والاتجاهات والسلوك المراد تعديله لجعل الخطط تنفذ بالطريقة التي ترغبها الإدارة .

❖ ثانياً : السعر

1 :زاهي ابراهيم ابراهيم ليد ، عمر أحمد رجب ريان ، "أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين في منظمات المجتمع المدني " ، استكمال متطلبات الحصول على دبلوم مهني متخصص في ادارة المنظمات المجتمعية المدني ،الجامعة الاسلامية ، غزة ، فلسطين ، 2003 ، ص 11 .
2 :سلوى محمود مطاحن ، "تطبيق التسويق الداخلي في الشركات الصناعية " في الأردن ، تخصص ادارة اعمال ،كلية الأعمال ،جامعة الشرق الأوسط ، 2009- 2010 ص 26 .
3 :ساهر سيدي محمد ، "أفاق تطبيق التسويق في المؤسسات المصرفية العمومية الجزائرية " مع الإشارة الى بنك الفلاحة و التنمية الريفية ، أطروحة دكتوراه ، تخصص تسويق ،جامعة تلمسان ، الجزائر 2006/2005 ، ص 135 .
4 :محمد فريد الصحن ، " مبادئ التسويق " ،الدار الجامعية ،الاسكندرية ،مصر ، 1993 ، ص 37-42 .

يتضمن عامل السعر في المزيج التسويقي الداخلي ما تطلبه الإدارة من عملائها الداخليين (العاملين) أن يدفعه عند اقتناعه بالخطط والاستراتيجيات الجديدة المزمع تنفيذها.

❖ ثالثا : الترويج (الاتصالات)

يعتبر الترويج من أكثر عناصر المزيج التسويقي تأثيرا على العملاء الداخليين من حيث امكانية استخدام وسائل الاتصالات المختلفة للإعلام واقناع العاملين وتغيير اتجاهاتهم وسلوكهم على النحو المطلوب.

❖ رابعا : التوزيع (المكان)

أن قنوات التوزيع المستخدمة في المزيج التسويقي الداخلي تتعلق اساسا بالطريق او المسار) الذي يتم من خلاله تقديم المنتج الى العملاء الداخليين ووسائل الاتصال المستخدمة من لقاءات واجتماعات، وتدريب وندوات.. الخ .

. نماذج التسويق الداخلي للموارد البشرية

اول الكثير من الباحثين تقديم بعض النماذج التي يركز عليها في تطبيق وتنفيذ التسويق الداخلي داخل المنظمات.

أولا : نموذج(Berry(1981) للتسويق الداخلي.

طرح Berry نموذجا للتسويق الداخلي كما هو موضح في الشكل ادناه ، وفقا للنموذج فإن العاملين داخل المنظمة هم في الحقيقة علاء داخليين (مستهلكين) والوظائف هي منتجات تقدمها المنظمة لهم، وعليه فإنه ينبغي على المنظمة أن تقوم باكتشاف حاجاتهم ورغباتهم والعمل على إشباعها من خلال تبني تقنيات تسويقية داخلية، والعمل على تصميم وتشكيل الوظائف بطريقة تساهم في إشباع تلك الحاجات والرغبات مع إعطائهم فرصة للاندماج والمشاركة في خطط وسياسات المنظمة¹.

فرضيات التالية :² اعتبار الموظفين كمستهلكين و يتفرغ عنه :

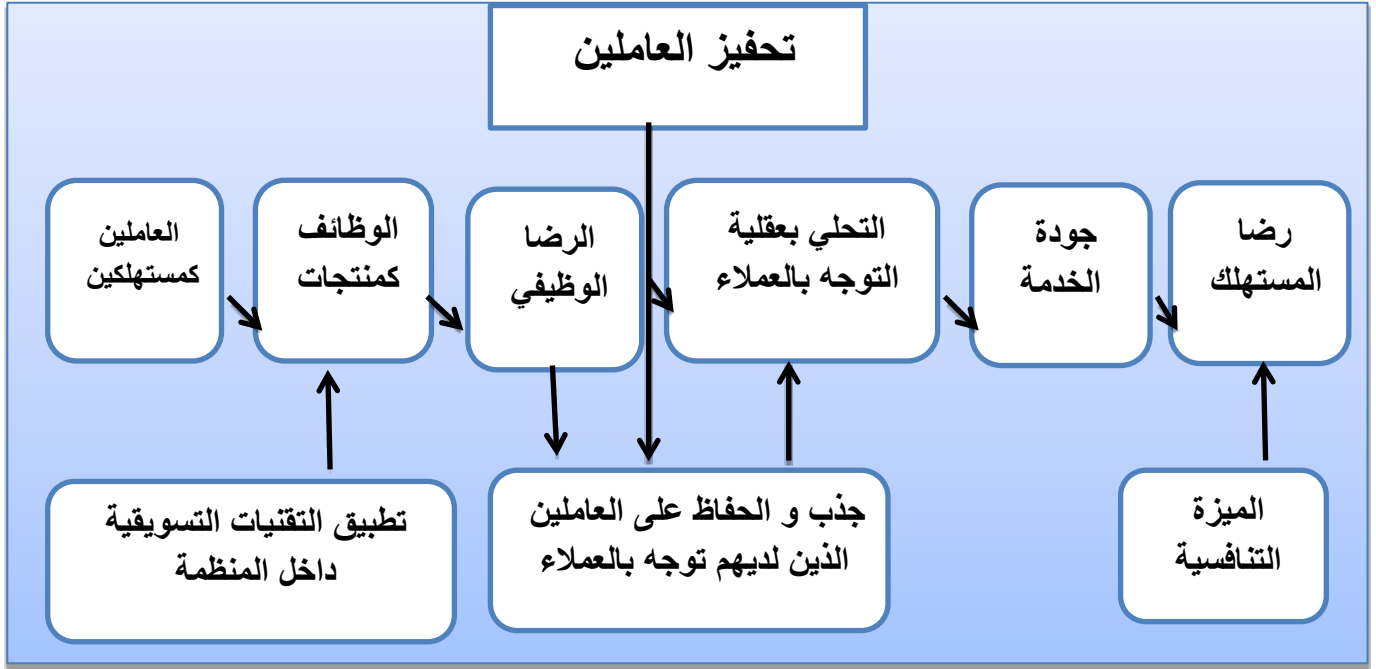
❖ اعتبار الوظائف منتجات داخلية .

1:محمد عبد المعطي الجاروشة،العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي للعاملين في البنوك الفلسطينية العاملة بقطاع غزة ،رسالة ماجستير ،ادارة أعمال ،جامعة الأزهر غزة ،2016،رص24،25 .

2 :كريم جنادي ، التسويق الداخلي ، يدرس في تسويق الخدمات و التسويق الاستراتيجي للخدمات ،مطبوعة مقدمة ضمن متطلبات الترشح للتأهيل الجامعي ،قسم علوم التسيير ،جامعة الجزائر 3،الجزائر 2017/2016 ،ص54-55.

❖ تبني التقنيات التسويقية داخليا

الشكل رقم (3) : نموذج Berry (1981) للتسويق الداخلي.



المصدر : محمد عبد المعطي الجاروشة، العلاقة بين التسويق الداخلي و الالتزام التنظيمي للعاملين في البنوك الفلسطينية العاملة بقطاع غزة، رسالة ماجستير ،إدارة أعمال ،جامعة الأزهر غزة ،2016ر ،ص25

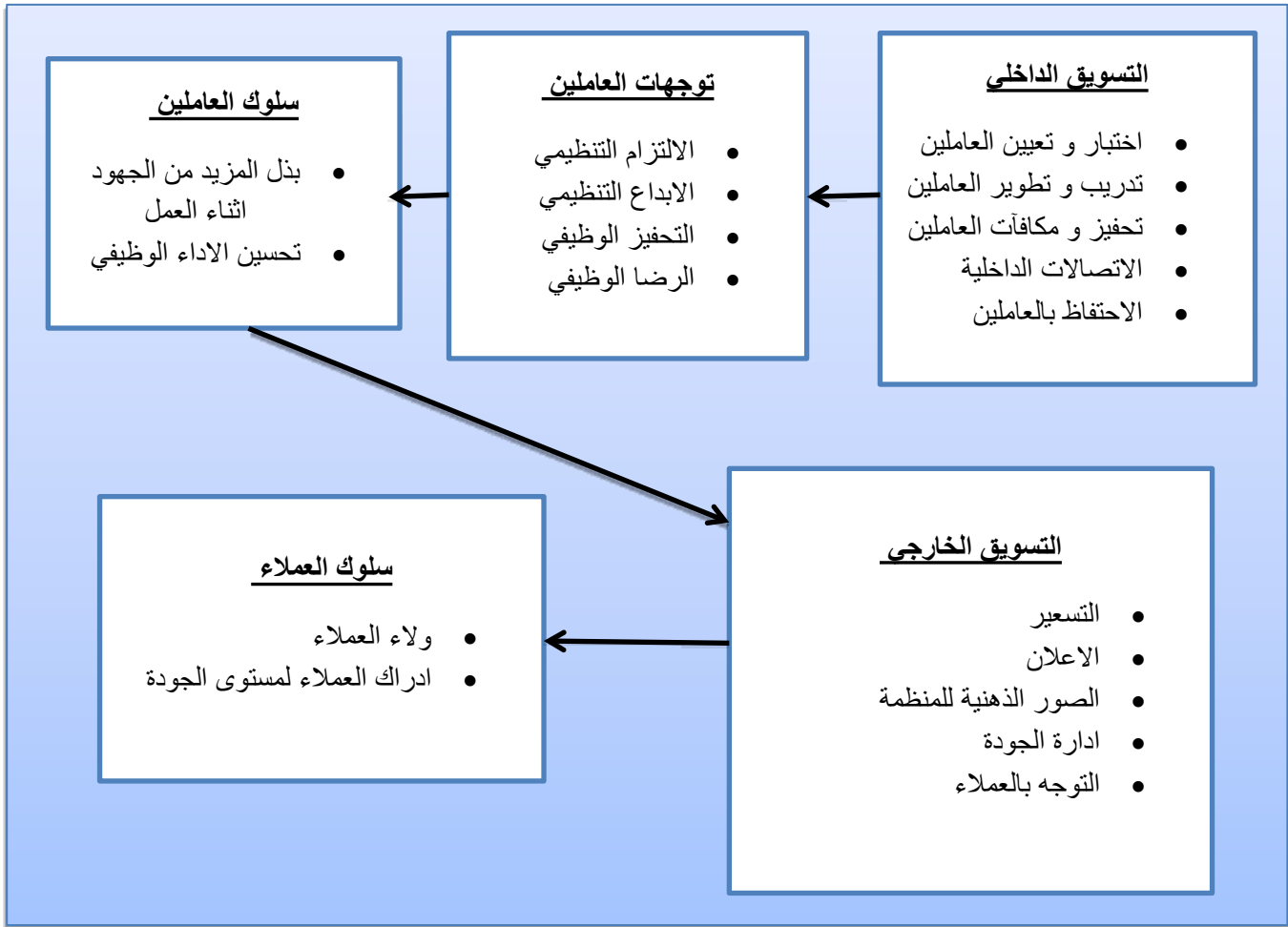
قامت بتصميم نموذج يوضح العلاقة بين العناصر الرئيسية لإدارة تسويق الخدمات والتي تشمل كل من التسويق الداخلي والخارجي،(سلوك العاملين سلوك العملاء) كما هو موضح في الشكل .

ويوضح النموذج كيفية تعزيز رضا العملاء من خلال العلاقات بين أنشطة التسويق الداخلي والتسويق الخارجي وصولاً لرضا العملاء من خلال تكامل الأنشطة التسويقية الداخلي والخارجي) مع وجود إدارة متكاملة لضبط الجودة وهو بالتأكيد وفقاً لهؤلاء الباحثين هو هدف أي منظمة.

ويعطى النموذج دوراً محورياً للعاملين في المنظمات في جذب وبناء والحفاظ على العلاقات مع العملاء، وعليه فإن برامج التسويق الداخلي يجب أن تكون موجهة بقوة نحو العاملين.

1 : محمد عبد المعطي الجاروشة، العلاقة بين التسويق الداخلي و الالتزام التنظيمي للعاملين في البنوك الفلسطينية العاملة بقطاع غزة، رسالة ماجستير ،إدارة أعمال ،جامعة الأزهر غزة ،2016ص26 .

الشكل رقم (4) : نموذج (Tansuhaj & elt1988) للتسويق الداخلي.



المصدر : محمد عبد المعطي الجاروشة ، ، العلاقة بين التسويق الداخلي و الالتزام التنظيمي للعاملين في البنوك الفلسطينية العاملة بقطاع غزة ، رسالة ماجستير ، ادارة أعمال ، جامعة الأزهر غزة ، 2016، ص26.

ثالثاً: نموذج رفيق وأحمد (2000) للتسويق الداخلي¹

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

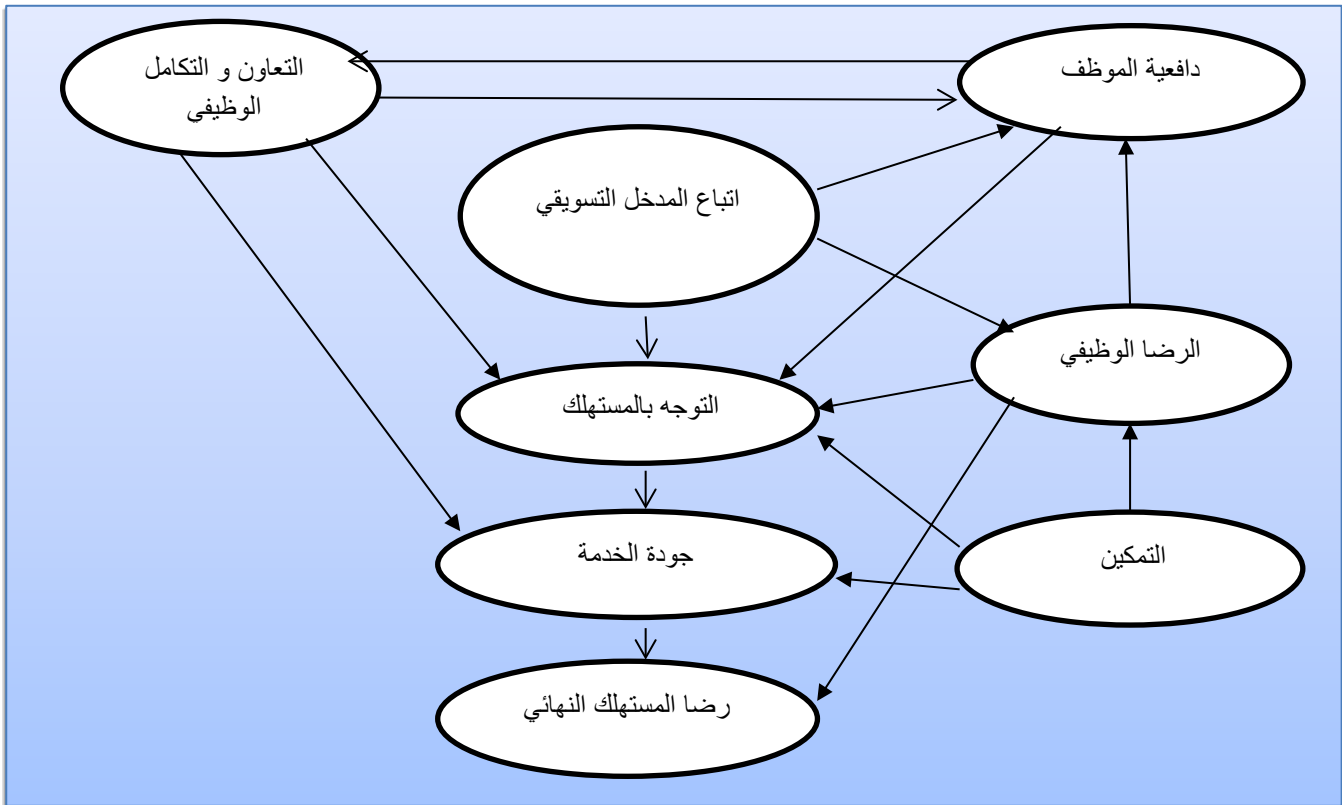
ويتضح من النموذج أن التنفيذ الفعال للتسويق الداخلي يكون من خلال العلاقة المتبادلة بين الأنشطة التالية :

¹: Lilian de Jesus. and others, Model of Marketing as a Trigger to Achieve the Commitment of internal customers at the polytechnic, international review of managment and busines research mexico, vol4, issue4, decemeber, 2015, p948.

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

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

الشكل رقم(5): نموذج رفيق وأحمد (2000) للتسويق الداخلي



المصدر : Lilian de Jesus. and others, **Model of Marketing as a Trigger to Achieve the Commitment of internal customers at the polytechnic**, international review of management and business research Mexico, vol4, issue4, decemeber, 2015, p948

المبحث الثاني : بناء الفهم النظري للرضا الوظيفي

حاز الرضا الوظيفي اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين في مجالات متعددة، باعتباره مؤشراً هاماً يعكس مشاعر الموظف واتجاهاته نحو عمله. ويُعد هذا المفهوم متعدد الأبعاد، حيث يتأثر بعوامل تنظيمية ونفسية واجتماعية، كما يؤثر بدوره في سلوكيات الأفراد داخل بيئة العمل. لهذا يُعد فهمه ضرورياً لتحسين الأداء والارتقاء بالبيئة المهنية.

المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي

يشكل الرضا الوظيفي أحد المحاور الأساسية التي انشغل بها علماء النفس وباحثو السلوك التنظيمي، نظراً لارتباطه الوثيق بمستوى أداء الموظف، واستقراره المهني، وانخراطه الإيجابي داخل المؤسسة. ومن هذا المنطلق، تباينت التعاريف التي تناولت هذا المفهوم، وهو ما سنستعرضه في التعاريف التالية:

• تعريف لوك " هو حالة انفعالية إيجابية سارة ناتجة عن نظرة الفرد لعمله ولوظيفته ويرتبط الرضا عن العمل بعوامل عديدة مثل الرواتب ساعات العمل فرص الترقية والعلاقة مع الزملاء والرؤساء الى غير ذلك "1.

• ويرى هيربرت "أن مفهوم الرضا الوظيفي يطلق على مشاعر العاملين تجاه أعمالهم ويمكن تحديد تلك المشاعر في زاويتين ما يوفر العمل للعاملين في الواقع وما ينبغي أن يوفره العمل من وجهة نظرهم "2.

• يعتبر الرضا الوظيفي المؤشر الفعال لجودة عملية الإشراف والقيادة، ويتجلى ذلك في وجود التعاون والتماسك والحماسة في أداء العمل، ومن ثم تكامل أهداف المنظمة مع أهداف العاملين، والسعي من كلا الطرفين للحصول على أفضل النتائج³.

و مما سبق نستنتج أن الرضا الوظيفي هو حالة نفسية يشعر بها الموظف نتيجة التوازن بين ما يقدمه من جهود وما يتحصل عليه من عوائد، مما يسهم في إشباع احتياجاته وتوقعاته داخل بيئة العمل.

1 : معروف هوارى، "الرضا الوظيفي و علاقته بهجرة الأطباء من المستشفيات الجزائرية"، اطروحة دكتوراة في علم النفس جامعة وهران 2017، ص 20.

2: صلاح الدين محمد الباقي، " السلوك الفعال في المنظمات"، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2002، ص211-212.

3: معاذ مصطفى فراج، "أساسيات الإدارة بين النظرية و التطبيق"، زمزم جو للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2014، ص122 .

المطلب الثاني : أهمية الرضا الوظيفي.

يكتسي الرضا الوظيفي أهمية كبيرة لكل من المورد البشري المؤسسة والمجتمع، وتتمثل هذه الأهمية

في:¹

1. بالنسبة للموظف : ارتفاع شعور الموظف بالرضا الوظيفي يؤدي إلى:

- القدرة على التكيف مع بيئة العمل : حيث أن الوضعية النفسية المريحة التي تتمتع بها الموارد البشرية تعطيها إمكانية أكبر للتحكم في عملها وما يحيط بها.
- الرغبة في الإبداع والابتكار: فعندما يشعر الموظف بأن جميع حاجاته المادية من أكل، شرب، سكن... إلخ وغير المادية من تقدير واحترام، أمان وظيفي إلى مشبعة بشكل كاف تزيد لديه الرغبة في تأدية الأعمال بطريقة مميزة.
- زيادة مستوى الطموح والتقدم : فالموارد البشرية التي تستمتع بالرضا الوظيفي تكون أكثر رغبة في تطوير مستقبلها الوظيفي.
- الرضا عن الحياة : حيث أن المزايا المادية وغير المادية التي توفرها الوظيفة للموظفين تساعد على مقابلة متطلبات الحياة.

2. بالنسبة للمؤسسة: ينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المؤسسة في

صورة :

- ارتفاع في مستوى الفعالية والفاعلية : فالرضا الوظيفي يجعل الموظفين أكثر تركيزا على عملهم.
- ارتفاع في الإنتاجية: فالرضا الوظيفي يخلق الرغبة للموظفين في الإنجاز وتحسين الأداء.
- تخفيض تكاليف الإنتاج: فالرضا الوظيفي يساهم بشكل كبير في تخفيض معدلات التغيب عن العمل والإضرابات والشكاوي ... إلخ.
- ارتفاع مستوى الولاء للمؤسسة : فلما يشعر الموظفون بأن المؤسسة أشبعت حاجاتهم المادية وغير المادية يزيد تعلقهم بمؤسستهم.

3 بالنسبة للمجتمع ينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المجتمع في

صورة:

1 : سالي علي محمد ، "العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين و درجات الرضا الوظيفي"، رسالة ماجستير ،جامعة عين الشمس ،القاهرة، 2000، ص147 .

- ارتفاع معدلات الإنتاج وتحقيق الفعالية الاقتصادية.
- ارتفاع معدلات النمو والتطور للمجتمع.

المطلب الثالث: أنواع الرضا الوظيفي.

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

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

- الرضا الوظيفي الداخلي : ويتعلق بالجوانب الذاتية للموظف والتي يساهم في صنعها، مثل: الاعتراف والتقدير، القبول التمكن وانجاز التعبير عن الذات العلاقات مع زملاء، الاتجاه نحو الوظيفة.
- الرضا الوظيفي الخارجي : و يتعلق بالجوانب البيئية للموظف في محيط العمل والمطلوب منه أن يتكيف معها، مثل المدير زملاء العمل، مميزات العمل المالية (الراتب - الحوافز - الترقية)، ونمط العمل.
- الرضا الوظيفي العام : وهو مجمل الشعور بالرضا الوظيفي تجاه الأبعاد الداخلية والخارجية معا.
- 2- الرضا الوظيفي باعتبار زمنه قسم هذا المعايير الرضا الوظيفي إلى نوعين أساسيين:
- الرضا الوظيفي المتوقع : ويشعر الموظف بهذا النوع خلال عملية الأداء الوظيفي إذا كان متوقعا أن ما يبذله من جهد يتناسب مع هدف المهمة.
- الرضا الوظيفي الفعلي : ويشعر الموظف بهذا النوع بعد مرحلة الرضا الوظيفي المتوقع، عندما يحقق الهدف فعليا.

¹: حنان بنت ناصر صالح الخلفي، "الرضا الوظيفي و علاقته بالذكاء الوجداني لدى عينة من معلمات المرحلة الثانوية"، مذبرة ماجيستر في علم النفس، جامعة أم القرى، المملكة الغربية السعودية، 2010، ص 21 .

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي .

العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي: إن العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي (**factors affecting job satisfaction**) تسمى كذلك لذا الباحثين محددات الرضا الموظفين (**Determinants**) والجدير أن هؤلاء الباحثين اختلفوا في تحديد هذه العوامل نظرا لاختلاف البيئات ومحاور البيئات الاهتمام بينهم ويمكن تجميع معظم هذه العوامل إلى فئتين رئيسيتين¹:

- العوامل الشخصية أو الديمغرافية والتي تركز على السمات والخصائص الفردية.
- العوامل التنظيمية والتي تتعلق بعوامل مرتبطة بالعمل نفسه أو الأجر أو الترقية.

1 - العوامل الشخصية (الديموغرافية) :

- **العمر** : تشير الدراسات التي تعتمد على دورة الحياة ومراحل العمل أن الرضا الوظيفي يتغير تبعا لمرحلة معينة من المراحل المهنية . كما أن هناك العديد من الدراسات التي بحثت العلاقة بين العمر والرضا الوظيفي، سواء كانت خطيا².
- **الجنس**: هنا أيضا البحوث غير حاسمة ، الدراسات الفصلية على مدى السنوات الستة الماضية ، التي نشرت مجلة إدارة التربية وأظهرت أنه لا يوجد فرق كبير بين الذكور والإناث في مستويات الرضا الوظيفي³.
- **المستوى التعليمي**: العديد من الأبحاث حول العلاقة بين مستوى التعليم والرضا الوظيفي تشير إلى الى : نتائج متسقة فمثلا: وجدوا أن الأفراد مع المستوى التعليمي العالي سوف يميلون إلى ارتياح أكثر مع وظائفهم من الأفراد مع المستوى التعليمي الأقل .
- **الحالة الاجتماعية** حسب **Robbins** وزملاءه : فقد أسفرت البحوث عن تأثير الحالة الاجتماعية على الرضا الوظيفي بنتائج غير حاسمة .

2 - العوامل التنظيمية: يمكن تحديد أهم هذه العوامل فيما يلي:

1. **الأجر** : بعد وسيلة مهمة الإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للأفراد وقد أشارت الكثير من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل فكلما زاد مستوى الدخل

1 : لبصير هند ، "أثر تطبيق نظام العمل المرن على الرضا الوظيفي للأفراد العاملين بقطاع تكنولوجيا الاعلام والاتصال" ، مذكرة أطروحة دكتوراه ، تسيير موارد بشرية ، جامعة بسكرة ، الجزائر ، 2016 ، ص : 109

2: M.Abdulla Detrminants of job satisfaction among dubai police employees A Thesis Submitted in Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy of the University of Glamorgan U K-2009 p66.

3: M.Ashraf et a 1s the determinants of job satisfaction in public service organization European Scientific

- للأفراد، ارتفع رضاهم عن العمل حيث تذكر هرزبيرج" في نظريته التي خالفت هذا الرأي عندما أكد بأن الأجر هو من الحاجات الدنيا التي لا تؤدي إلى الرضا وإنما تمنع عدم الرضا.¹
2. **محتوى العمل** : هو تلك المتغيرات التي تكون المهام التي يؤديها العامل في عمله ومن بين أهم هذه المتغيرات نجد:²
- (1) طبيعة أنشطة العمل.
- (2) فرص الإنجاز التي يوفرها العمل.
- (3) فرص النمو التي يوفرها العمل
3. **فرص الترقية** : إن العامل المحدد لأثر الترقية على الرضا الوظيفي هو طموحات أو توقعات الفرد عن فرص الترقية كلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح فعلا، كلما زاد رضاه عن العمل ويمكن القول بأن أثر الترقية الفعلية على رضا الفرد تتوقف على مدى توقعه لها، فحصول الفرد على ترقية لم يتوقعها تحقق له سعادة أكبر والعكس³.
4. **نمط الاشراف** : ويتضمن الأسلوب المتبع درجة تفويض السلطة التي يمنحها الرئيس المرؤوسيه ومدى مشاركته لهم في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل، مدى تقدير الرئيس المرؤوسيه ومدى اهتمامه بشكاويهم وأخذه بمقترحاتهم، ومستوى الثقة المتبادلة بين الرئيس ومرؤوسيه.⁴
5. **جماعة العمل** : تلعب جماعة العمل دورا بارزا في تأثيرها سلباً أو إيجاباً على رضا العامل، حيث أن العوامل النفسية والعلائقية التي تظهر خلال العلاقات المتبادلة بين الفرد العامل وزملائه تعتبر عاملا مهما في تحديد سلوكه واتجاه المواظبة أو عدم المواظبة في الحضور في العمل.⁵
6. **الاتصالات في العمل** : يقصد به تبادل الأفكار والآراء والمعاني بهدف إحداث تصرفات معينة لإتمام العمل، فهو وظيفة إدارية تتصل بطبيعة العمل الإداري من تخطيط ، تنظيم توجيه ورقابة.⁶
7. **الشعور بالأمن الوظيفي** : وهي درجة شعور الموظف بأمان وظيفي وانخفاض احتمالية أن يفصل من عمله في الحاضر والمستقبل.⁷

1: سهيلة محمد عباس ، "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي" ، الطلعة الثانية ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2006 ص 176 .

2 :أحمد صقر عاشور ، "السلوك الانساني في المنظمات" ، دار المعرفة الجامعية ، بدون رقم ط ، مصر ، 2005 ص 144 .

3:فاروق عبده السيد محمد عبد المجيد ، "السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية" ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط 1 الأردن، 2005، ص 262.

4 :سيفي يوسف ، مزبان محمد، "عوامل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي" لدى الأستاذ الجامعي مجلة التنمية البشرية ، العدد 2018، 11، ص، 45-48.

5 :عبد المنعم عبد الحي ، "علم الاجتماع الصناعي" (المصنع ومشكلاته الاجتماعية)، المكتب الجامعي الحديث، بدون رقم ط، مصر، 1989، ص 273.

6 :آمال زرقاوي، "أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية في مؤسسة الكوابل" ، رسالة ماجستير غير منشورة تخصص علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014، ص 64.

7:مروان الزغبى، "الرضا الوظيفي، مفهومه، طرق قياسه، تفسير درجاته وأساليب زيادته في العمل" ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، بدون رقم ط الأردن، 2011، ص 23.

8. ظروف العمل : كلما كان المكان الذي يؤدي فيه العامل عمله والأثاث المكتبي والآلات ووسائل

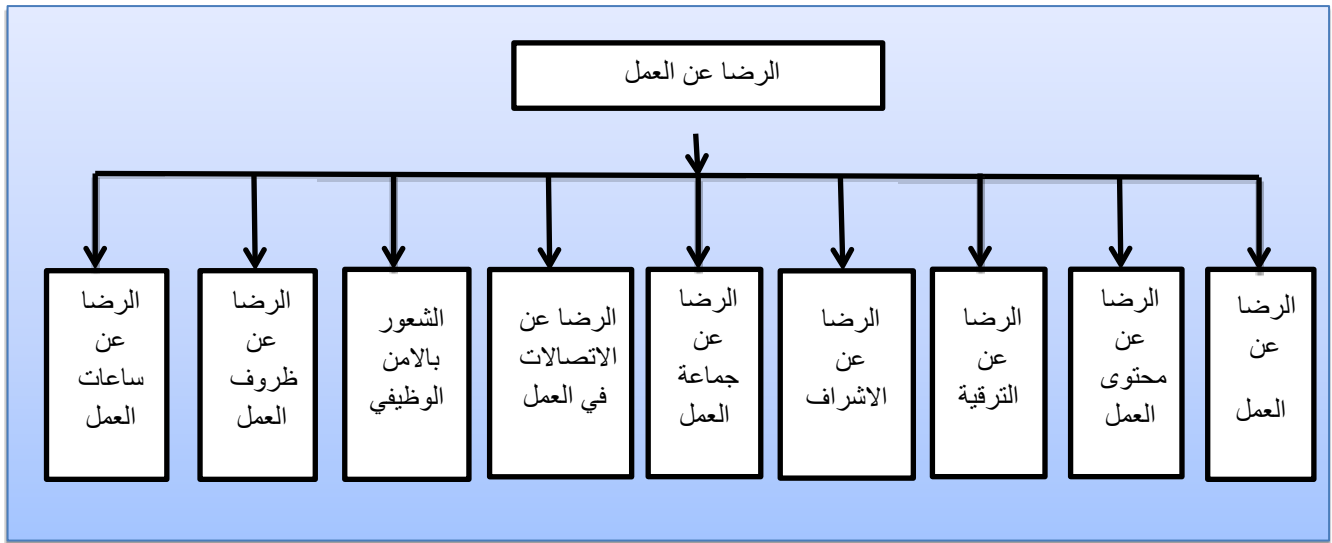
التهوية والإضاءة مناسبة كلما حقق له هذا قدرا من الرضا الوظيفي¹.

9. ساعات العمل: يعتبر الحجم الساعي للعمل اليومي من أبرز الموضوعات التي كانت محل نقاش

وذلك منذ ظهور الثورة الصناعية حيث تتمثل إشكالية النقاش في كيفية استغلال الأمتل للموارد

البشرية².

شكل رقم (6): عوامل الرضا الوظيفي .



المصدر : أحمد صقر عاشور ، "السلوك الانساني في المنظمات" ، دار المعرفة الجامعية ، بدون رقم ط ، مصر

، 2005 ص ، ص 140.

1: هاجر موسى، "أثر الرضا الوظيفي على اداء العاملين دراسة حالة بجامعة بسكرة" ، رسالة ماستر غير منشورة، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة بسكرة الجزائر، 2015-2016، ص 24.

2: محمود عبد المولى، "علم الاجتماع في ميدان العمل الصناعي" ، دار العربية للكتاب، بدون رقم من ليبيا، 1992 . 154.

المطلب الخامس : أساليب قياس الرضا الوظيفي.

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

1) المقاييس الموضوعية: وهي المقاييس التي تقوم على مؤشرات الغياب، ترك الخدمة أو دوران العمل والتي من خلالها يتم معرفة مستوى رضا العاملين السائد في المنظمة، وتعتبر المقاييس الموضوعية ذات مصداقية كبيرة، حيث يتم الاعتماد على الإحصائيات والأرقام المسجلة خلال فترة زمنية معينة ومن ثم القيام بتحليلها واستنتاج مستوى الرضا الوظيفي.¹

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

معدل الغياب خلال فترة زمنية = [مجموع ايام الغياب × (عدد الافراد العاملين × عدد ايام

العمل) × 100]

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

✓ لهذا توجب على إدارة المؤسسة العمل ما أمكن للحد من ظاهرة التغيب وتحديد الأسلوب الأنسب المعالجة هذه الظاهرة خاصة وأنها مقترنة في مجالنا هذا بعدم الرضا، فلضمان سير حسن للعمل وجب توفير كل العوامل المحققة للرضا والتي تزيد من ولاء الفرد العامل المؤسسته.

2) المقاييس الذاتية²:

وقد بذل الباحثون والمنظرون في السلوك التنظيمي جهود الكبيرة من أجل تطوير بعض المقاييس تكون أكثر صدقا وثباتا المستخدمة في قياس الرضا

✚ **تقسيم الحاجات :** في هذه الطريقة تصمم الأسئلة التي تحتويها قائمة الاستقصاء بحيث تتبع تقسيما عاما للحاجات الإنسانية ، كالذي أقترحه (ماسلوا) . ويمكن الحصول على المعلومات من الفرد عن مدى ما ينتجه العمل من إشباع المجموع الحاجات المختلفة لديه

✚ **تقسيم الحوافز :** وفي هذه الطريقة تصمم الأسئلة التي تحتويها القائمة بحيث تتبع تقسيما للحوافز التي ينتجها العمل والتي تعد من العوامل المؤثرة على الرضا مثل الأجر ، ظروف العمل ، الأشراف ، فرص الترقية ، ساعات العمل ، جماعة العمل.

1:لوكيا الهاشمي ،بومنتار مراد ،"السلوك التنظيمي و علاقته بالرضا الوظيفي" ،دار الأيام ،الأردن ،الطبعة الاولى ،2014 ،ص 151.

2 :ناصر علي كريم ،"الادارة الصفية" ،ط1 ،دار الشروق للنشر و التوزيع ، 2000 ،ص137-138 .

بعض الأمثلة على الأساليب:

- الاستبانة الوصفية للوظيفة (Job Descriptive Index).
- استبانة مينسوتا لقياس الرضا الوظيفي Minnesota Satisfaction Questionnaire .
- أسلوب الأحداث الحرجة.
- المقابلات الشخصية.

المبحث الثالث : بناء الفهم النظري للالتزام التنظيمي

يُعد الالتزام التنظيمي من المفاهيم الجوهرية في إدارة الموارد البشرية، لما له من أثر بالغ في تحسين الأداء الوظيفي وتعزيز الولاء المؤسسي. وتتجلى أهميته في كونه مؤشراً على مدى ارتباط الفرد بالمؤسسة واستعداده لبذل الجهود لتحقيق أهدافها. وقد أفرز الاهتمام المتزايد بالسلوك التنظيمي داخل بيئة العمل بروز هذا المفهوم كأحد المحاور الرئيسية للدراسة، ما أدى إلى تطور العديد من النظريات وظهور دراسات ميدانية هدفت إلى تحليل محدداته وفهم العوامل المؤثرة فيه، وذلك من أجل وضع آليات فعّالة لتعزيز التزام الأفراد داخل المؤسسات.

المطلب الأول : مفهوم الالتزام التنظيمي.

يُعد الالتزام التنظيمي من المفاهيم الجوهرية في مجال إدارة الموارد البشرية، لما له من دور بارز في دعم الاستقرار المهني ورفع كفاءة الأداء. وقد أدى هذا الاهتمام إلى تعدد الدراسات التي تناولت مفهومه وسعت إلى تقديم تعريفات دقيقة توضح أبعاده المختلفة.

▪ يعرف الالتزام التنظيمي على أنه : "القوة التي تربط الفرد بالمنظمة التي تعمل بها وتربطه بأهدافها وقيمتها" ¹.

▪ كما عرف **Meyer et al1991**. الالتزام التنظيمي : هو مدى اندماج الفرد مع المنظمة التي

يعمل بها. هذا التعريف مبني على ثلاثة أبعاد²:

- ✓ الاعتقاد القوي بقيم المنظمة وأهدافها و قبولها.
- ✓ الاستعداد التام لتقديم الجهد وبذله المصلحة المنظمة.
- ✓ الرغبة القوية والأكيدة للاستمرار في العمل داخل المنظمة.

¹ :عادل محمد محمد عبد الرحمن، "أبعاد جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي في القطاع الحكومي"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، مصر، 2013، ص14.

²:علي محمد احمد المصاورة، نعمة عباس الخفاجي، "إدارة التنوع منظور الالتزام التنظيمي"، دار الايام للنشر والتوزيع، 2014، ص، 48.

- ويعرف الالتزام التنظيمي على أنه: " اقتران فعال بين الفرد والمنظمة، بحيث يبدي الموظفون رغبتهم في خدمة المنظمة بشكل كبير على الرغم من حصولهم على مردود أقل".¹
- اذن مما سبق يمكن القول أن الالتزام التنظيمي في بعض جوانبه بأنه استمرارية الفرد في العمل داخل المنظمة طالما أن هذه الأخيرة توفر له منافع يصعب الاستغناء عنها أو نقلها إلى منظمة أخرى .

المطلب الثاني : خصائص الالتزام التنظيمي.

من خلال التعاريف السابقة فالالتزام التنظيمي يتميز بالخصائص التالية:

- ❖ لا بد من توفير فيه الرغبة القوية في تقديم التضحية للمنظمة ببذل الجهد.²
- ❖ يستغرق الالتزام التنظيمي وقتاً طويلاً لتحقيقه.
- ❖ يتأثر الالتزام بالظروف الخارجية والمحيطية بالعمل.

و ايضا :³

- ❖ يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة في البقاء بها وقبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها.
- ❖ يشير الالتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء.

1:فادية إبراهيم شهاب، "التطوير التنظيمي القواعد النظرية والممارسات التطبيقية"، الأكاديميون للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن 2014، ص78.

2:محمد إسماعيل داود الجماسي، "العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة"، مذكرة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة، من أكاديمية الإدارة السياسية الدراسة العليا، غزة 2016، ص 13.

3 :عاشوري ابتسام، "الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة المديرية العامة"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، فرع تسيير المنظمات، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015، ص 44.

المطلب الثالث: أهمية الالتزام التنظيمي .

الأهمية الالتزام التنظيمي دورا كبيرا سواء في المؤسسة أو على مستوى العاملين و منها :

- إن التزام الأفراد لمؤسساتهم يعتبر عاملا هاما في ضمان نجاح تلك المؤسسات و استمرارها وزيادة إنتاجها.¹
- إن الالتزام التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال إدارة المنظمات، كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحية وسليمة تمكنها من الاستقرار والبقاء، وانطلاقا من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في تلك المنظمات لغرض تحفيزه، وزيادة درجة التزامه بأهدافها وقيمتها.²
- تحسين الأداء الوظيفي الالتزام التنظيمي يؤثر بفعالية على جودة أداء الموظفين من خلال تعزيز دافعيتهم وسلوكهم المهني الإيجابي.³
- تقليل معدل دوران الموظفين يؤدي الالتزام العاطفي والتنظيمي إلى تقليل رغبة الموظف في ترك العمل، ما يعزز الاستقرار الوظيفي.⁴

انطلاقا مما سبق يتضح ان الالتزام التنظيمي محور اساسي اهميته تتجلى في تقليل دوران العمل ، تعزيز الثقافة التنظيمية و تحسين الأداء الوظيفي و خدمة أهداف المؤسسة.

المطلب الرابع: أنواع الالتزام التنظيمي.

ويمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من الالتزام التنظيمي⁵:

- ❖ الالتزام العاطفي: ارتباط عاطفي يشعر به العامل تجاه منظمته
- ❖ الالتزام المستمر : استمرار الفرد في المنظمة نتيجة لتحمله تكلفة عالية عند تركه للعمل مقارنة ببقائه فيها.
- ❖ الالتزام الأخلاقي: هو التزام أدبي ناتج عن شعور العامل بأن المنظمة أحسنت إليه لذا فهو ملتزم بالعمل فيها.

1: خالد محمد أحمد الوزان ،"المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي"، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة نايف العربية، البحرين ، 2006 ، ص 34.

2 :حمزة معمري،" العلاقة بين اتجاهات الموظفين نحو المهنة والالتزام التنظيمي دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز (سونلغاز) بورقلة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008، ص 24.

3:بوشريط، "أثر الالتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية"، رقان، جامعة أدرار، 2021،ص65.

4:مرزوقي، ن "أثر الالتزام التنظيمي على دوران العمل: دراسة ميدانية ببلدية مقرة". جامعة المسيلة، 2021ص74.

5 :22 Herscovitch, L & Meyer, J., P., (2002), Commitment To Organizational Change: Extension of A Three-Component Model. Journal OF Applied Psychology,87(3),P474.

المبحث الرابع : الأدبيات التطبيقية للمتغيرات.

سنحاول في هذا المبحث التعرض لأهم الدراسات السابقة باللغتين العربية والأجنبية التي لها علاقة بالدراسة، وتم الاعتماد في ترتيبها على التسلسل الزمني من الأحدث إلى الأقدم، ثم بعد ذلك التعقيب على هذه الدراسات وإبراز أهم نقاط التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية.

المطلب الأول : عرض الدراسات السابقة باللغة العربية .

دراسة راند ضيف الله شوابكة (2010): بعنوان: "أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد للعاملين في أمانة عمان الكبرى. (رسالة ماجستير).

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر أبعاد التسويق الداخلي كمتغير مستقل في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين في أمانة عمان الكبرى، ممثلاً بأنواعه الثلاثة: العاطفي، الاستمراري، والمعياري كمتغيرات تابعة. شملت العينة 400 موظف من أصل مجتمع الدراسة البالغ 2044 موظفًا في مختلف المناصب الإدارية. توصلت النتائج إلى ارتفاع مستويات الالتزام التنظيمي لدى العاملين، كما أظهرت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التسويق الداخلي ومستويات الالتزام التنظيمي. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الالتزام من خلال تحفيز العاملين، تقديم المكافآت، تنفيذ برامج ترفيهية، وتلبية احتياجاتهم المادية والمعنوية لضمان استمراريتهم وتقليل نواياهم في مغادرة المنظمة.¹

دراسة محجوبي محمد الأخضر، (2010)، والتي كان عنوانها: "أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والمصادقية في المؤسسة الخدمية حالة القطاع البنكي في الجزائر". (رسالة ماجستير).

تناولت هذه الدراسة أثر تطبيقات التسويق الداخلي—بما يشمل الوظيفة، الالتزام، التوزيع الداخلي، والترويج الداخلي—على الرضا الوظيفي في القطاع البنكي. وبينت النتائج ضعف تبني مفهوم التسويق الداخلي كفلسفة متكاملة، رغم ممارسة بعض أنشطته ضمنياً في إطار إدارة الموارد البشرية، مع وجود علاقة ارتباط قوية بين هذه الممارسات ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين.²

دراسة عاشوري ابتسام (2015): بعنوان: "الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة". (رسالة ماجستير).

1: الشوابكة راند ضيف الله، "أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد للعاملين في أمانة عمان الكبرى". مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط الأردن، 2010.

2: محجوبي محمد الأخضر، "أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والمصادقية في المؤسسة الخدمية" حالة قطاع البنكي في الجزائر، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسويق الخدمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان (الجزائر)، 2009-2010، ص 29-30.

سعت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين الالتزام التنظيمي والثقافة التنظيمية لدى موظفي ديوان الترقية والتسيير العقاري، وذلك باعتماد المنهج الوصفي وتطبيق استبيان على عينة مكونة من 70 موظفاً وموظفة. وتبرز أهمية هذه الدراسة في كونها تسهم في توضيح أحد المداخل الأساسية لتعزيز الالتزام الوظيفي، مما يدعم توجه مذكرة التخرج الحالية التي تُعنى بدور التسويق الداخلي في تحقيق الرضا والالتزام التنظيمي، من خلال التأكيد على تأثير الثقافة التنظيمية كعنصر مكمل للممارسات الحديثة في إدارة الموارد البشرية¹.

دراسة البصير هند (2016) ، بعنوان "أثر تطبيق نظام العمل المرن على الرضا الوظيفي للأفراد العاملين بقطاع التكنولوجيات الاعلام والاتصال، بسكرة". (اطروحة دكتوراه).

تهدف هذه الدراسة إلى قياس أثر تطبيق نظام العمل المرن على الرضا الوظيفي لدى العاملين في قطاع تكنولوجيات الإعلام والاتصال، وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبيان وُزِع على عينة تضم 292 موظفاً. وقد بينت النتائج أهمية تهيئة بيئة تنظيمية وتشريعية داعمة لتطبيق هذا النظام على المستويين الوطني والمؤسسي، إلى جانب ضرورة معالجة جوانب القصور في الرضا الوظيفي، خصوصاً في ما يتعلق بمشاركة الموظفين في اتخاذ القرار وتعزيز العلاقة مع الإدارة. كما شددت الدراسة على أهمية نشر ثقافة عمل تستوعب أهداف ومزايا العمل المرن، بما يحقق توازناً في المكاسب بين المنظمة والعاملين. وتتماشى هذه النتائج مع أهداف مذكرة التخرج الحالية، التي تركز على دور الممارسات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، وعلى رأسها التسويق الداخلي، في تحسين بيئة العمل وتعزيز رضا الموظفين والتزامهم².

دراسة محمد عبد المعطي الجاروشة 2016 بعنوان ، "العلاقة بين التسويق الداخلي و الالتزام التنظيمي للعاملين في البنوك الفلسطينية العامة بقطاع غزة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة – فلسطين.(رسالة ماجستير).

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم فعالية ممارسات التسويق الداخلي في البنوك الفلسطينية العاملة في قطاع غزة، وذلك من خلال تحليل مجموعة من المؤشرات الرئيسية التي تشمل سياسة اختيار وتعيين العاملين، برامج التدريب والتطوير، أنظمة الحوافز والمكافآت، استراتيجيات الاحتفاظ بالعاملين، بالإضافة إلى

¹:إبتسام عاشوري،"الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة)"، رسالة ماجستير تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضره بسكرة 2014-2015.

²:البصير هند ، "أثر تطبيق نظام العمل المرن على الرضا الوظيفي للأفراد العاملين بقطاع تكنولوجيا الاعلام والاتصال" ، مذكرة تدخل ضمن متطلبات ليل أطروحة دكتوراه ، تسيير موارد بشرية ، جامعة بسكرة ، الجزائر. 2016.

الاتصالات الداخلية. كما سعت الدراسة إلى قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين، واختبار العلاقة المحتملة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات باستخدام استبيان تم توزيعه على عينة مكونة من 253 موظفاً من أصل 734 موظفاً يعملون في خمسة بنوك فلسطينية رئيسية هي: بنك فلسطين، البنك الإسلامي الفلسطيني، البنك الإسلامي العربي، بنك الاستثمار الفلسطيني، والبنك التجاري الفلسطيني.

وقد أسفرت النتائج عن ضرورة تعزيز أنظمة الحوافز والمكافآت، إلى جانب توسيع مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات. كما أوصت الدراسة بتطوير وتعزيز الاتصالات الداخلية بين الإدارة والعاملين، سواء الرسمية أو غير الرسمية، باعتبارها عاملاً مهماً في زيادة مستوى الالتزام التنظيمي، مما يسهم في تحسين بيئة العمل وتحفيز الموظفين على تقديم أداء متميز ومستدام.¹

دراسة نصر رحال نادية حماس و عوادي عبد القادر 2019 بعنوان: التسويق الداخلي مفهوم الإدارة الموارد البشرية ودوره في تنمية رأس المال البشري دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة. (مقال علمي).

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف دور التسويق الداخلي في إدارة الموارد البشرية، ومدى تبني المؤسسات لهذا المفهوم وتأثيره في جذب أفراد ذوي مهارات عالية قادرين على تقديم خدمات ومنتجات عالية الجودة. كما تناولت تأثيره في تعزيز رأس المال البشري ومنح المؤسسات ميزة تنافسية وزيادة حصتها السوقية.

تمت الدراسة في شركة إسمنت عين التوتة بباتنة، حيث تم جمع 110 استمارة استرد منها 76 استمارة صالحة للتحليل باستخدام برنامج SPSS. أظهرت النتائج أن الشركة تدرك أهمية رأس المال البشري وتسييره الفعال لتحسين الأداء والقدرة التنافسية، مع التركيز على استقطاب الكفاءات وتطوير الموظفين بشكل مستمر، ودعم الابتكار والمقترحات الجديدة.²

1: محمد عبد المعطي الجاروشة، "العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي للعاملين في البنوك الفلسطينية العامة بقطاع غزة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة - فلسطين، 2016.

2: نصر رحال نادية حماس و عوادي عبد القادر "التسويق الداخلي مفهوم الإدارة الموارد البشرية ودوره في تنمية رأس المال البشري دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة" - باتنة، مجلة 10، العدد (02)، 2019.

دراسة جعلاب الزهرة، قاسمي كريمة 2022 بعنوان : تقييم أثر ممارسات التسويق الداخلي في تعزيز اليقظة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال. (مقال علمي).

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف دور ممارسات التسويق الداخلي في تعزيز اليقظة الاستراتيجية في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالجلفة. ولتحقيق أهداف البحث، تم استخدام استبانة تم توزيعها على عينة مكونة من 43 مديراً وموظفاً في المديرية. أظهرت النتائج تبني سياسات فعّالة للتسويق الداخلي واليقظة الاستراتيجية، وأوضحت وجود علاقة ارتباط إيجابية بينهما. كما بينت الدراسة أن لممارسات التسويق الداخلي، خاصة جماعات العمل، تأثيراً هاماً ذو دلالة إحصائية في تعزيز اليقظة الاستراتيجية داخل المديرية.¹

¹: جملات الزهرة قاضي كريمة، "تقييم أثر ممارسات التسويق الداخلي في تعزيز اليقظة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال دراسات ميدانية في المديرية العملية للاتصالات الجزائر بالخلفة". دراسات اقتصادية العدد 16 العدد 2022.

المطلب الثاني : عرض الدراسات السابقة باللغة الأجنبية .

دراسة: Impact of :Alamdar Hussain Khan, Muhammad Aleem2014: Job Satisfaction on employee turnover An empirical Study of "Autonomous Medical Institutions of Pakistan

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة محددات دوران العمل في القطاع الصحي ب باكستان وعلاقة الرضا الوظيفي لدى عينة مكونة من 200 موظف شملت الأطباء، وكذا الإداريين في قطاع الصحة نتائج المتوصل إليها:

وجود أثر إيجابي ومعنوي بين كل من الراتب الترقية ، ظروف العمل طبيعة العمل على الرضا الوظيفي.العمل. وجود أثر سلبي ومعنوي بين كل من : الراتب الترقية ، ظروف العمل وطبيعة العمل على دوران العمل.¹

دراسة نواله مريم، نايت ابراهيم بوسعد (2022) (مقال علمي) بعنوان Les pratiques du marketing interne dans le secteur bancaire Algérien, impact sur la performance organisationnelle: modélisation par l'approche PLS

هدفت الدراسة الى مدى تطبيق التسويق الداخلي في القطاع البنكي الجزائري و كذا مدى تأثيره على الأداء الوظيفي، تم القيام هذه الدراسة على مجموعة من موظفين الواجهة الأمامية في البنوك بسبب علاقتهم المباشرة مع الزبائن لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، تم تصميم وتطوير استبانة جمع البيانات الأولية المتعلقة بمتغيرات الدراسة بهدف تحليلها باستعمال طريقة نمذجة المعادلات البنائية SEM بواسطة برنامج Pls Smart 2 ،فقد تم اختيار عينة ملائمة من مجتمع الدراسة مكونة من 50 موظف بنك؛ ولقد توصلت الدراسة بأن هناك أثر للتسويق الداخلي بأبعاده التكويني ، الاتصال، التحفيز، و الاستقلالية أثر على أداء الموظفين في القطاع البنكي الجزائري ، كما أكدت الدراسة أن تعد استراتيجيات التسويق الداخلي وسيلة فعالة لكسب الموظفين و التزامهم بعملهم.²

¹:Alamdar Hussain Khan, Muhammad Aleem: **Impact of Job Satisfaction on employee turnover: An empirical Study of Autonomous Medical Institutions of Pakistan**, Journal of International Studies, Vol 7, n°1, 2014.

²: نواله مريم، نايت ابراهيم بوسعد " **Les pratiques du marketing interne dans le secteur bancaire Algérien, impact sur la performance organisationnelle: modélisation par l'approche PLS**، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال مجلد 08 العدد 02 ص 172-185.

المطلب الثالث : المقارنة بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة.

أ- تتمثل أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة في النقاط التالية:

- ✓ المنهج المستعمل : تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لكل من الدراسات السابقة والحالية؛
- ✓ أدوات جمع البيانات : تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات لكل من الدراسات السابقة والحالية
- ✓ أداة تحليل البيانات : تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS كأداة لتحليل البيانات لكل من الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

ب - أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية يمكن تلخيصها كالتالي:

1. **القطاع :** بينما تناولت الدراسات السابقة قطاعات متنوعة مثل البنوك أو المؤسسات الحكومية، تركز الدراسة الحالية على قطاع مؤسسة عمومية .
2. **المتغيرات:** الدراسة الحالية تناولت ثلاث متغيرات مستقل وسيط و تابع (التسويق الداخلي، الالتزام التنظيمي، الرضا الوظيفي) بينما اعتمدت الدراسات السابقة على الرضا الوظيفي، التمكين الإداري، سمات العمل السمات الشخصية، أداء العاملين، الأداء المنظمي، أداء الموارد البشرية، الأداء الوظيفي).
3. **العينة:** في حين أن بعض الدراسات السابقة اعتمدت على عينات كبيرة من موظفي مؤسسات مختلفة، إلا أن الدراسة الحالية اعتمدت على 100 موظف من أصل 112 موظف بملحقة نفطال.
4. **التطبيق العملي :** ركزت بعض الدراسات السابقة على الأبعاد النظرية للتسويق الداخلي، قد تركز الدراسة الحالية بشكل أكبر على التطبيقات العملية والتوصيات التي يمكن تنفيذها لتحسين الممارسات التنظيمية في المؤسسة العمومية للملحقة التسويقية نفطال.

المطلب الرابع : مجال الاستفادة من الدراسات السابقة.**اولا : مجال الاستفادة من الدراسات السابقة**

- تعد الدراسات السابقة ركيزة أساسية وقوة محورية في بناء الدراسة الحالية، حيث أسهمت بشكل كبير في تحديد المشكلة البحثية وتقديم فهم شامل للمجال المدروس، مما سهل انطلاق الدراسة بشكل منهجي. كما أن هذه الدراسات ساعدت في تكوين الإطار النظري الذي شكل قاعدة انطلاق لدراستنا الحالية.

- علاوة على ذلك، قدمت الدراسات السابقة رؤى حول المنهجيات المتبعة في البحث، مما أتاح للباحث اختيار المنهجية الأنسب لتطبيقها في دراسته. كما ساهمت هذه الدراسات في إثراء الفكري والإداري للجانب النظري، مما ساعد في تحقيق تماسك في الجانب التطبيقي واتباع أسس علمية مدروسة.

ثانيا: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

ما يميز هذه الدراسة أنها ركزت على العلاقة بين التسويق الداخلي، والالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي. لموظفي الملحقة التسويقية نفعال لعين تموشنت و هذا لان المنتج البيتروكيميائي يبلغ اهمية كبيرة تستوجب دراسة تسويق داخلي ممتاز على صعيد الموظفين الذي بدوره ان يساهم في رفع من انتاجية هذا المنتج و تحقيق نسبة كبيرة من رضا وظيفي و التزام تنظيمي للموظفين بالملحقة.

خلاصة الفصل :

تناول هذا الفصل الإطار النظري للدراسة من خلال التطرق إلى المفاهيم الأساسية لمتغيرات الدراسة، وهي التسويق الداخلي للموارد البشرية، الالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي.

حيث تم تعريف التسويق الداخلي باعتباره أحد المداخل الحديثة لإدارة الموارد البشرية، والذي يهدف إلى معاملة الموظف كـ "عميل داخلي"، من خلال توفير بيئة عمل محفزة تتضمن التدريب المستمر، والتحفيز المادي والمعنوي، ودعم القيادة، مما يساهم في رفع مستوى أداء العاملين وتعزيز انتمائهم للمؤسسة.

كما تم التطرق إلى مفهوم الالتزام التنظيمي، باعتباره انعكاساً لمدى ولاء العامل للمؤسسة، ورغبته في الاستمرار فيها، وتم تصنيفه إلى ثلاثة أنواع: الالتزام العاطفي، الاستمراري، والمعياري، وكلها تلعب دوراً في تعزيز استقرار الموارد البشرية داخل المنظمة.

أما فيما يتعلق بالرضا الوظيفي، فقد تم عرضه كمحصلة طبيعية لتكامل الجهود التنظيمية، من خلال تهيئة الظروف الملائمة للعمل وتلبية حاجات وتوقعات العاملين. ويُعد الرضا الوظيفي مؤشراً مهماً لجودة المناخ التنظيمي ومدى فعالية ممارسات الموارد البشرية.

وخلص هذا الفصل إلى أن العلاقة بين هذه المتغيرات مترابطة، حيث يُعد التسويق الداخلي مدخلاً فعالاً يمكن من خلاله تحقيق مستويات عالية من الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي، وهو ما سيتم التحقق منه في الفصول اللاحقة من خلال الدراسة الميدانية.

الفصل الثاني :

الدراسة الميدانية

"نفضال"

تمهيد :

هذا الفصل يضم دراسة ميدانية التي أجريت على مستوى الملحقة التسويقية نفطال-عين تموشنت، و هي مؤسسة وطنية الأهم و الداعم الرئيسي في تنمية القطاع الصناعي و التي من شأنها تسويق و توزيع منتجات بترولية عبر التراب الوطني الجزائري .

حيث سنسلط الضوء في هذا الفصل على الأفكار و أهم ما جاء في الجانب النظري لكي نحاول تجسيد ما ذكر على المؤسسة الوطنية نفطال فرع عين تموشنت .

قسم هذا الفصل الى مبحثين :

المبحث الأول: تقديم المؤسسة .

المبحث الثاني: الاجراءات المنهجية للبحث الميداني .

المبحث الثالث: تحليل و دراسة النتائج .

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة.

يتضمن هذا المبحث لمحة عن مؤسسة نפטال ، مع التطرق الى أهم مهامها و مصالحها

اضافة الى أهداف المؤسسة .

المطلب الأول: تعريف بالمؤسسة.**1 / مؤسسة نפטال (NAFTAL): لمحة تعريفية.¹**

تُعد مؤسسة نפטال **NAFTAL** إحدى أبرز المؤسسات الاقتصادية الوطنية الناشطة في قطاع المحروقات بالجزائر، حيث تتولى مهام توزيع وتسويق المواد البترولية على المستوى الوطني. وقد تأسست بموجب المرسوم التنفيذي رقم 101/80 المؤرخ في 6 أبريل 1980، وشرعت في مزاوله نشاطها الفعلي بتاريخ 1 جانفي 1982.

في بداياتها، كانت المؤسسة مكلفة بمهمتين أساسيتين، هما تكرير المواد البترولية وتوزيعها، تحت وصاية مجمع سوناطراك **SONATRACH**، ضمن هيكل تنظيمي يُعرف آنذاك باسم **ERDP**. غير أن التطور المتسارع الذي شهده قطاع المحروقات، وتنامي حجم النشاطات، فرض ضرورة إعادة هيكلة المؤسسة من خلال فصل نشاط التكرير عن نشاط التوزيع.

وفي هذا السياق، تم في سنة 1987 إنشاء مؤسسة جديدة تُعنى بالتكرير تُعرف بـ **NAFTEC**، بينما أُعيد توجيه نشاط مؤسسة نפטال ليقترصر على توزيع وتسويق المنتجات البترولية فقط، ما سمح لها بالتركيز على تحسين الخدمات اللوجستية وتقوية شبكات التوزيع عبر كامل التراب الوطني.

تتمتع مؤسسة نפטال اليوم برأسمال يُقدّر بـ **15.650.000.000.00** دج، وتوظف ما يفوق **30.000** عامل، مما يجعلها فاعلاً محورياً في ضمان الأمن الطاقوي الوطني وتلبية حاجيات السوق من مختلف المشتقات البترولية.

شهدت مؤسسة نפטال تحولاً تنظيمياً بارزاً سنة **1998**، حيث أصبحت شركة ذات أسهم وتم تقسيمها إلى ثلاث أقسام وظيفية. في سنة **2000**، تم إنشاء مركز للمعالجة المعلوماتية، وتنظيم مديرية الشؤون الاجتماعية، واستحداث قسم خاص بالزفت، مع إعادة تنظيم أقسام أخرى. غير أن هذا التنظيم لم يستمر، فتم اعتماده فقط لعام واحد، ليتم سنة **2001** اعتماد هيكل تنظيمي جديد يعتمد على الفروع (**Branches**) بدل القسامات، والمقاطعات (**Districts**) بدل المناطق، وهو التنظيم المعتمد حالياً، ويُقسّم المؤسسة إلى أربعة فروع رئيسية حسب طبيعة النشاط.

¹ : معلومات استنادا على وثائق رسمية لمؤسسة نפטال فرع عين تموشنت .

- فرع **GPL**: ويهتم بتوزيع وتسويق غاز البترول المميع بنوعية البوتان والبروبان، ويتكون منه 17 مقاطعة متفرقة على مختلف أرجاء التراب الوطني نعد مقاطعة تلمسان إحداها.
- فرع **COM**: ويهتم بتوزيع وتسويق البنزين والزيوت والعجلات وغيرها من المواد الخام.
- فرع **CBR**: ويهتم بتسويق وقود السفن والطائرات.
- فرع **الزفت**: ويسوق الزفت ومشتقاته الموجهة لاستعمالات مختلفة.

أهم مهامها نلخصها في النقاط التالية :

- نقل المواد البترولية.
- تركيب الزفت.
- توزيع تخزين وتسويق الوقود، الغاز المميع الزفت العجلات الزيوت ومختلف المواد الخام.
- تعبئة الغاز المميع بنوعية البوتان وبروبان في مختلف أحجام القارورات.

تعريف بملحقة تسويقية نפטال-عين تموشنت-

تُعد مؤسسة نפטال كياناً اقتصادياً وطنياً برأسمال يُقدّر بـ **16 مليار دينار جزائري**، ويقع مقرها بطريق هوشي، ولاية عين تموشنت. تمثل المؤسسة على المستوى المحلي من قبل السيد بوعجاج الأمين ، بصفته مدير مقاطعة التسويق بعين تموشنت.

تُعتبر المؤسسة وحدة تنظيمية تعمل على تعبئة وتنسيق مجموعة من الوسائل والموارد العملية، من خلال توفير التجهيزات والإمكانات الضرورية التي تضمن انسجام العلاقة بين مختلف عناصرها التشغيلية. وتُعد هذه العلاقة التفاعلية بين الموارد والمعدات ركيزة أساسية لفهم الهيكل التنظيمية للمؤسسة.

وتجدر الإشارة إلى أن الهيكل التنظيمي لمؤسسة نפטال ليس ثابتاً، بل يخضع لعملية تطور مستمر تتأثر بالبيئة التي تنشط فيها المؤسسة وبطبيعة نشاطها، بما يضمن قدرتها على التكيف مع المتغيرات الاقتصادية والتقنية والسوقية.¹

¹: : معلومات استنادا على وثائق رسمية لمؤسسة نפטال فرع عين تموشنت .

المطلب الثاني: مهام مصالح مؤسسة نفطال.

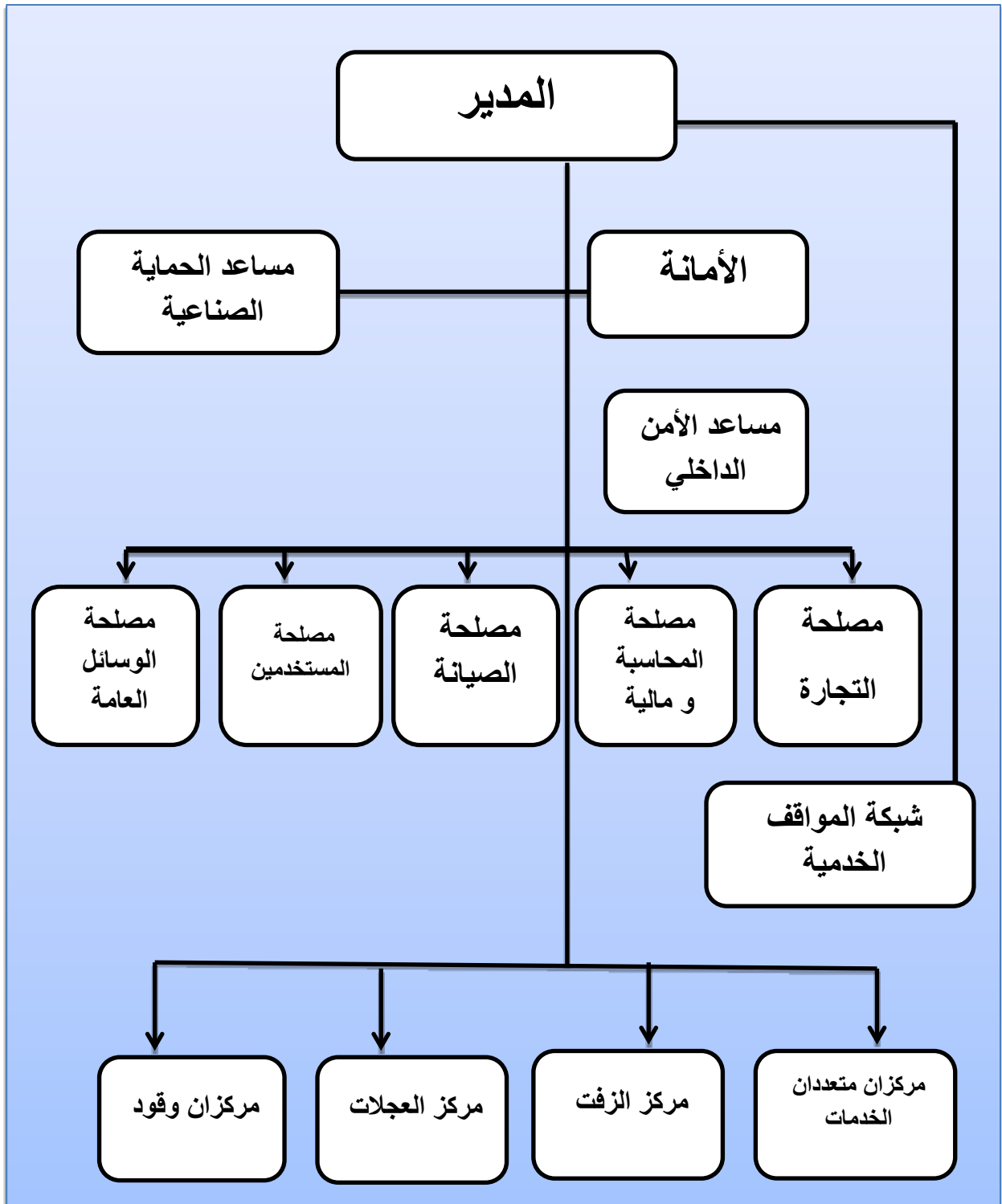
يتأسس مدير معين من الإدارة المركزية مقاطعة نفطال، وتقسّم الهياكل بالمقر الإداري إلى دوائر ومكاتب، وفقاً لطبيعة العلاقة التنظيمية التي تربط كل منها بالمدير المباشر.¹

مهام الإدارة العليا للمؤسسة: ترتبط مباشرة بالمكاتب الهامة نظراً لأهمية مهامها وتنوعها. ومن بين هذه المهام:

- يتولى مكتب المدير: أعلى المناصب في المؤسسة، ويشمل تمثيلها أمام السلطات العليا، التوقيع على المستندات الرسمية، إصدار العقوبات التأديبية بحق الموظفين المهملين، واستقبال الزوار والعمال ذوي القضايا المتعلقة بالعمل.
- الأمانة، أو "السكرتارية": مسؤولة عن تنظيم المواعيد، تذكير المدير بالمسائل الرسمية، إدارة الاتصال الخارجي مثل البريد والتلكس، ومتابعة أداء الموظفين.
- مصلحة المالية والمحاسبة: تتولى تسجيل العمليات المحاسبية مثل التبادلات بين الوحدات، الاستثمارات، متابعة الموردين، الجباية، والتأمينات. كما تقوم بإدارة الحساب الجاري للمؤسسة لتسديد النفقات والأعباء، بالإضافة إلى معالجة بيانات الأجور الشهرية التي تصل من مكتب الإعلام.
- مهارات التسويق والتوزيع: تشمل مهارات التسويق والتوزيع في مؤسسة نفطال الإشراف على تسويق وتوزيع غاز البترول المميع بمختلف أنواعه، ومتابعة سلسلة الإمداد بدءاً من استلام المواد البترولية من منشآت أرزيو، مروراً بعملية التخزين اليومية بمراكز التعمير، وصولاً إلى تعبئة القارورات وتوزيعها على المخازن المعتمدة. كما تتولى هذه المهام متابعة حركة وسائل النقل المخصصة للمؤسسة، إلى جانب استقبال ومعالجة طلبات الراغبين في الانضمام إلى قائمة زبائن نفطال.
- مهام مصلحة التقنية والصيانة: تُعنى مصلحة التقنية والصيانة بالتخطيط لمناهج وأساليب العمل التقنية، مع الحرص على توفير قطع الغيار اللازمة لضمان استمرارية النشاط. كما تُشرف على كافة الجوانب التقنية لمشاريع المؤسسة، بما في ذلك عمليات البناء واقتناء التجهيزات. وتتكفل كذلك بصيانة العتاد المتحرك، سواء وسائل النقل الخارجية الخاصة بجلب وتوزيع الغاز، أو الوسائل الداخلية كالروافع والجرارات.

1 : معلومات استنادا على وثائق رسمية لمؤسسة نفطال فرع عين تموشنت .

الشكل رقم (7) : الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة

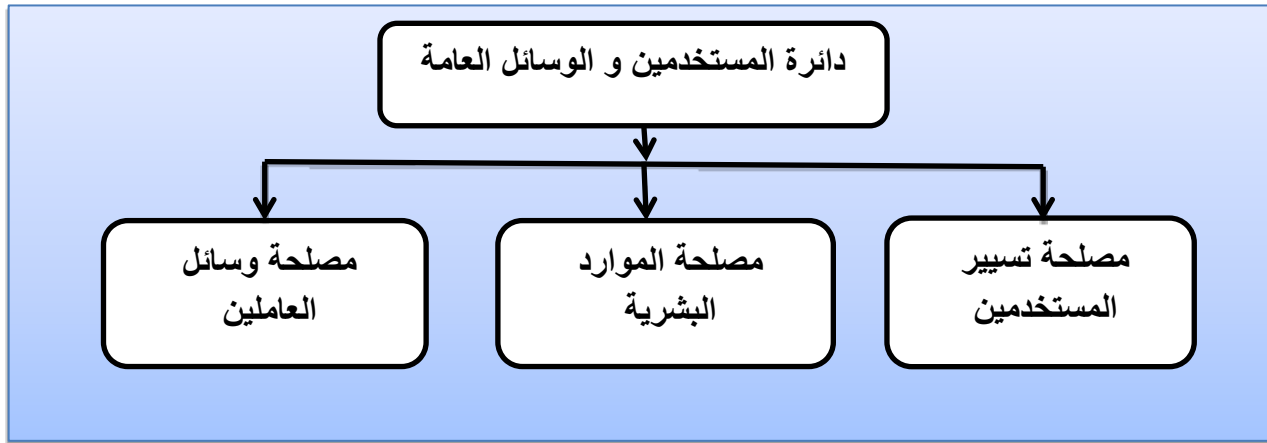


المصدر: اعداد الطلبة استنادا على الوثائق الرسمية لدائرة مقاطعة نפטال - عين تموشنت -

تُعد الموارد البشرية في مقاطعة نפטال عنصراً أساسياً في دفع الإنتاجية، مما دفع الإدارة العامة إلى تخصيص دائرة المستخدمين والوسائل العامة لتسيير شؤون الموظفين وضمان توفير الوسائل اللازمة للعمل.

اعتبرت دائرة المستخدمين والوسائل العامة الممثل الشرعي والوحيد لوظيفة الأفراد داخل مقاطعة نפטال وتتكون منه ثلاثة أقسام كما يبين الشكل الموالي:

الشكل رقم (8): دائرة المستخدمين و الوسائل العامة .



المصدر : اعداد الطلبة استنادا على الوثائق الرسمية لمقاطعة نפטال عين تموشنت

❖ مصلحة الموارد البشرية والتكوين: تُشرف هذه المصلحة على المسار المهني للموظف منذ التحاقه بالمؤسسة إلى غاية مغادرته، معتمدة في عملها على جمع وتنظيم البيانات المتعلقة بالموارد البشرية. وتشمل مهامها استقبال ملفات التوظيف دون أن تكون لها صلاحية القبول أو الرفض، حيث يُفصل في ذلك من قبل الإدارة المركزية. كما تتولى تحرير قرارات التعيين، التحويل، والتقاعد، مع إعلام المصالح المعنية مثل قسم الأجور والحماية الاجتماعية. إضافة إلى ذلك، تُعدّ المصلحة توقعات مستقبلية لتطور الموارد البشرية على مدى خمس سنوات، وتضطلع بدور هام في تنظيم وتنسيق برامج تكوين الموظفين بناءً على طلبات الرؤساء المباشرين.

❖ مصلحة تسيير المستخدمين : بمتابعة الحياة المهنية للموظف، من التوظيف إلى التقاعد، وتشرف على الحضور، العطل، والإجراءات التأديبية. كما تُعدّ ملفات مهنية تشمل العقود، الخبرات، والترقيات. تنقسم مصلحة تسيير المستخدمين إلى قسمين:

1. **قسم الأجور**: يعد الأجور ويعالج بيانات العامل بالتنسيق مع مصلحة الموارد البشرية.
2. **قسم الجانب الاجتماعي**: يؤمن العامل ضد المخاطر ويوفر منحة التقاعد والخدمات الاجتماعية مثل الرحلات .

❖ مصلحة الوسائل العامة : تتولى توفير الطاقة الكهربائية واستخدام الشبكة الهاتفية، مما يتطلب تخصيص مصاريف لهذه الخدمات. كما يهتم القسم باستئجار العقارات اللازمة لممارسة الأنشطة أو لإيواء الموظفين، بالإضافة إلى تنظيم وسائل النقل للموظفين أثناء تنقلاتهم المهنية عبر مختلف مناطق الوطن.

ملاحظة:

تزداد التقسيمات و تطورات في الملحقة التسويقية نفطال لعين تموشنت مرارا حيث يبلغ عدد موظفيها: **112** عامل منهم **70** دائمون و **40** مؤقتون بعقود عمل مؤقتة . .

المطلب الثالث : أهداف المؤسسة

تتميز شركة نفطال بتطبيق و احترام جميع المعايير الاستراتيجية لحماية المنشآت الصناعية ، تقوم المؤسسة بتسيير شبكة التوزيع على معظم التراب الوطني و تتركز الأهداف الأساسية لشركة نفطال على ما يلي :

- ✓ تسويق المواد والمنتجات البترولية عبر شبكة توزيع وطنية.
- ✓ تنظيم وتطوير النشاط التسويقي والتوزيعي للمواد البترولية.
- ✓ تخزين ونقل وتسويق المنتجات البترولية.
- ✓ تطبيق المعايير الاستراتيجية لحماية المنشآت الصناعية.
- ✓ تطوير السياسة المعتمدة من خلال مراقبة التخزين وتعزيز الأنظمة المعلوماتية.

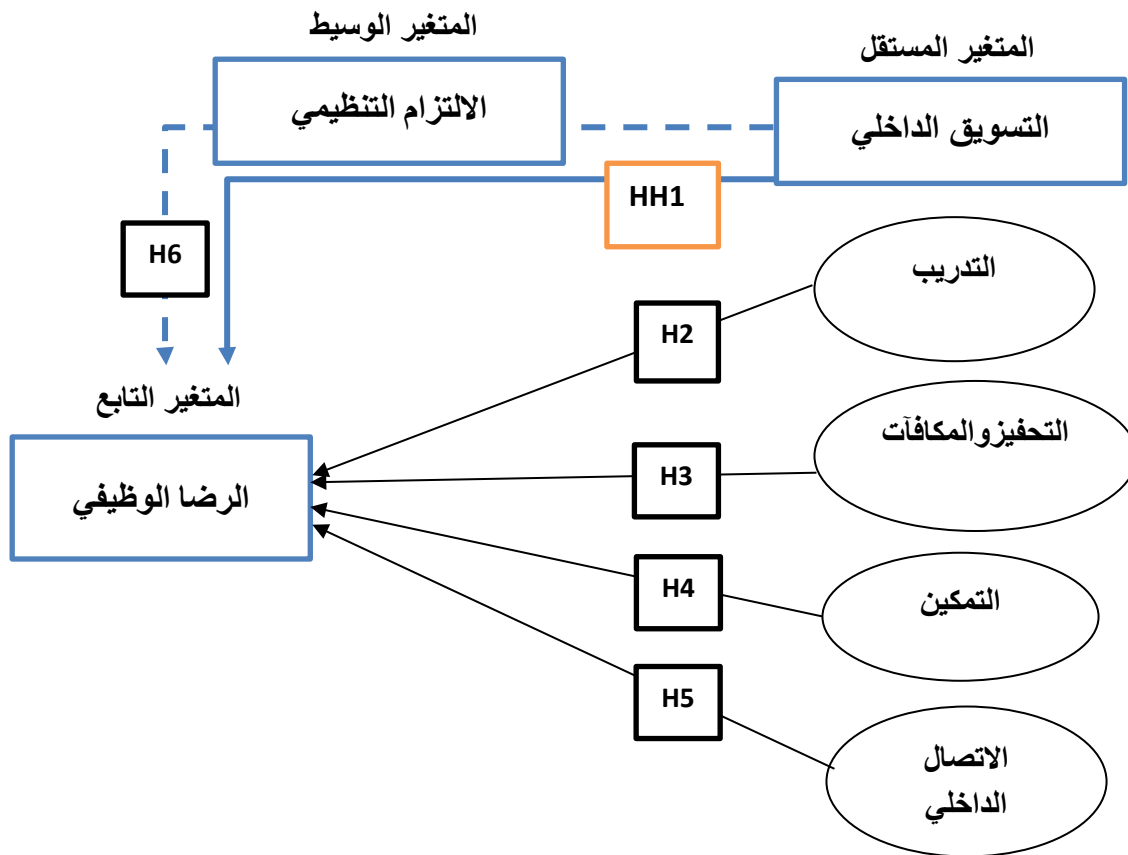
المبحث الثاني: الاجراءات المنهجية للبحث الميداني .

يستعرض هذا المبحث تحليل البيانات واختبار فرضيات والاجابة على أسئلة الدراسة للتعرف على أبرز نتائج الاستبانة والنتائج التي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، باستخدام الأساليب الاحصائية الوصفية والاستدلالية لتحليل البيانات والتوصل لنتائجها ومن ثم مناقشتها والتعليق عليها.

المطلب الأول : تعريف المنهجية .

لقد اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الكمي الذي يعتمد على جمع وتحليل البيانات بشكل رقمي ، والعمل على تعميمها على ظاهرة او مجتمع البحث العلمي. لأن هذا الأسلوب يتناسب مع طبيعة و أهداف الدراسة أي تحديد العلاقات بين متغيرات البحث المستقلة و مع متغير أو متغيرات البحث التابعة و إجراء عملية اختبار الفرضيات. متغيرات الدراسة المتمثلة في نموذج الدراسة الموضح :

الشكل رقم.(9): نموذج الدراسة المقترح



المصدر : من اعداد الطلبة .

المطلب الثاني: مجالات الدراسة .

لقد بدأت الدراسة الميدانية بتاريخ 16 مارس 2025 واستمرت مدة 7 أيام متتالية باجتهادات مكثفة تم من خلالها جمع القدر المتوفر من المعلومات الضرورية للبحث وكذا إعداد نموذج للاستبيان وضبطه وتوزيعه على أفراد العينة، وبعد استرجاع الأجوبة انتقلنا لمرحلة تحليل النتائج، وقد استهدفت الدراسة التي تم اجراءها على مستوى مؤسسة نفطال بعين تموشنت، الأفراد العاملين بالملحقة التسويقية خاصة بمايلي:(المواد الزيت كربون، مواد . ENAD)

و جاء في سدد هذا الدراسة مجتمع بلغ حجمه الى 112 عامل و تم اختيار عينة 100 عامل وزعت عليهم 100 استمارة استبيان محل الدراسة على الموظفين حيث تم استرجاع 82 استمارة خاضعة للدراسة.

المطلب الثالث: مصادر جمع البيانات.

اعتمدت هذه الدراسة على مصادر متنوعة لجمع البيانات، حيث تمثلت أهمها فيما يلي:

1. **المصادر الأولية:**تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الخاصة بالجانب الميداني للدراسة، بالإضافة إلى الملاحظة المباشرة من خلال الزيارات الميدانية المبرمجة إلى المصالح والمكاتب داخل المؤسسة. وقد ساهمت هذه الأدوات في تعزيز النتائج المتوصل إليها وتوضيح بعض التساؤلات المطروحة أثناء سير الدراسة.
2. **المصادر الثانوية:**تم الاستعانة بما توفر من مراجع ودراسات سابقة، حيث تم الاطلاع على الأدبيات العلمية المتعلقة بموضوع الدراسة من خلال الكتب، المجالات، المقالات العلمية، التظاهرات الأكاديمية، إضافة إلى المصادر الإلكترونية عبر الإنترنت، وكذا الرسائل الجامعية والتقارير ذات الصلة. وقد ساعدت هذه المراجع في إثراء مختلف مراحل البحث ودعم التحليل النظري للدراسة.

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

- البيانات الخاصة بالتعريف بالمنظمة وموقعها .
- البيانات الخاصة بمديرية المنظمة.
- البيانات الخاصة بالهيكل التنظيمي للمديرية.
- البيانات الخاصة بتصنيف الوظائف والأقسام في المنظمة وطرق إدارتها؛
- البيانات الخاصة بعدد العمال في المديرية.

المطلب الرابع : أدوات جمع البيانات.

الاستبيان: من أجل جمع المعلومات الأولية تم الاعتماد على أداة الاستبيان والتي تقوم على أساس إعداد الأسئلة المرتبطة والمكملة لبعضها البعض حول مشكلة الدراسة وفروضها ليجيب عليها المستقصى، بعد ذلك تم تفرغها وتبويبها وتحليلها واستخلاص النتائج منها للوصول إلى أهداف الدراسة، حيث تمت صياغته وبناء فقراته استرشادا بالدراسات السابقة .

و يتكون من جزئين :

الجزء الأول: يضم البيانات الشخصية و الوظيفية .

- الجنس
- السن
- المؤهل العلمي
- الخبرة المهنية

الجزء الثاني: فيضم اسئلة الاستبانة و ينقسم الى ثلاثة محاور .

المحور الأول: التسويق الداخلي.

- البعد الاول :التدريب.
- البعد الثاني : التمكين.
- البعد الثالث كالتحفيز و مكافآت
- البعد الرابع :الاتصال الداخلي

المحور الثاني: الالتزام التنظيمي

- البعد الأول :الالتزام العاطفي
- البعد الثاني : الالتزام الاستمراري
- البعد الثالث : الالتزام المعياري

المحور الثالث: الرضا الوظيفي

- البعد الاول :الاجر
- البعد الثاني : محتوى العمل

- البعد الثالث: الترقية
- البعد الرابع: الاشراف
- البعد الخامس: المشاركة في العمل
- البعد السادس: ساعات و ظروف العمل

تم الاعتماد في الإجابة على فقرات الاستبيان على سلم ليكارت الخماسي حيث ترجمت الاستجابات على النحو التالي:

الجدول رقم (3) : مقياس ليكارت الخماسي:

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

حيث تم تحديد مستوى الأهمية بالنسبة للمتوسطات الحسابية التي سوف تصل اليها الدراسة لتفسير البيانات على أساس المعيار التالي:

- ✓ طول الفئة = (أعلى طول فئة-أدنى طول فئة في المقياس الخماسي) / عدد الفئات
- ✓ وعليه $0.8 = 5 / (1-5)$ و بعد هذا يتم اضافة هذه القيمة الى أقل قيمة في المقياس وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية , حيث يصبح طول الخلايا كما يلي :

الجدول رقم 4 : مستوى الأهمية و درجة الاستجابة للمتوسطات الحسابية

المتوسط المرجح	المستوى	درجة الاستجابة
$1.8=0.8+1$	غير موافق بشدة	منخفضة جدا
$2.6=0.8+1.8$	غير موافق	منخفضة
$3.4=0.8+2.6$	محايد	متوسطة
$4.2=0.8+3.4$	موافق	مرتفعة
$5=0.8+4.2$	موافق بشدة	مرتفعة جدا

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على سلم ليكارت الخماسي .

يظهر الجدول كل من مستوى الأهمية و درجة الاستجابة للمتوسطات الحسابية للمحورين كل لوحده التي ثم التوصل إليها من خلال المدى وهو عبارة عن الفرق بين القيمة الأكبر و الأصغر المعطاة لخيارات مقياس الاستمارة . و باعتبار اننا قمنا بالاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي و الذي يحتوي على خمسة درجات من 1 الى 5 فقيمة المدى هي (1-5 = 4) والتي يتم قسمتها على الخلايا المقياس (0.8=5/4) ; حيث يتم إضافة هذه القيمة (0.8) للقيم المعطاة لكل خيار وبالتالي كلما كان الوسط الحسابي محصور في المجال (1-1.80) فهذا يدل على ان درجة الاستجابة منخفضة جدا، اما اذا كان محصور في المجال (1.80-2.60) فنقول ان درجة الاستجابة منخفضة، ثم المجال الذي يليه (2.60-3.40) درجة الاستجابة تكون متوسطة، و يليه المجال (3.40-4.20) التي تكون فيه درجة الاستجابة مرتفعة، اما بالنسبة للمجال الأخير (4.20-5) فان درجة الاستجابة تعتبر مرتفعة جدا وأن المتوسط المعياري يساوي 3.

1- المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة ثم استخدام اختبارات الأساليب الإحصائية لتفريغ وتحليل الاستبانة من خلال الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لمعالجة البيانات والمعلومات وكانت على النحو التالي:

- ❖ **عامل ألفا كرو نباخ:** ثم استخدامه للتأكد من درجة ثبات أداة الدراسة المستخدمة .
- ❖ **معامل الارتباط بيرسون Pearson :** ثم استخدامه لقياس قوة الارتباط بين درجات كل فقرة من فقرات الاستبانة والمعدل الكلي للمحور الذي تنتمي إليه أي صدق الاتساق الداخلي.
- ❖ **المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية:** ثم استخدام المتوسطات الحسابية للتعرف على مدى توجه عينة الدراسة نحو الفقرات التي من خلالها يتم قياس المتغيرات، كما استخدمت الانحرافات المعيارية لبيان مدى تشتت وتقارب إجابات عينة الدراسة.
- ❖ **التكرارات والنسب المئوية :** ثم استخدامه لإظهار نسب إجابات أفراد عينة الدراسة.
- ❖ **تحليل التباين ANOVA:** لاختبار العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع.
- ❖ **تحليل الانحدار الخطي البسيط (Régression) :** لمعرفة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع .
- ❖ **تحليل الوساطة باستخدام اختبار Hayes**

الجدول 05: الاحصائيات المتعلقة باستمارة الاستبيان

النسبة %	العدد	البيان
100	100	عدد الاستثمارات الموزعة
18	18	عدد الاستثمارات المفقودة
82	82	عدد الاستثمارات المقبولة

المصدر: من إعداد الطلبة

المبحث الثالث: التحليل الوصفي وعرض بيانات الدراسة

المطلب الأول: صدق أداة الدراسة

1 - الصدق الظاهري (صدق المحكمين): تم التأكد من صحة الأداة ومصداقيتها بعد أن تم عرضها على أربع محكمين والأخذ بملاحظاتهم واقتراحاتهم ومن ثم إجراء تعديلات في ضوء توصياتهم وأراءهم وقد اعتبرنا الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري لأداة الدراسة كما وقد حكم الاستبيان من قبل أساتذة في الاختصاص في جامعة بلحاج بوشعيب.

2- صدق المحتوى: تم التأكد من صحة أداة الدراسة و أن مضمون فقرات الدراسة شامل و متسق، وذلك من خلال حساب الاتساق الداخلي وحساب معامل الثبات.

1.2 - صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاختبار:

تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي من خلال دراسة الارتباط لكل محور من محاور الدراسة باستخدام معامل الارتباط بيرسون كما يبني الجدول التالي:

أ. دراسة صدق الاتساق الداخلي لأبعاد محور الأول (التسويق الداخلي):

الجدول رقم 06 : صدق الاتساق الداخلي لبعد التدريب

الرقم	العبارات	معامل الارتباط pearson	القيمة الاحتمالية sig
01	تمتلك المؤسسة برامج تدريبية فعالة ومعتمدة	,872**	,000
02	البرامج التدريبية تقام بشكل دوري	,410**	,000
03	تزيد عملية التدريب من كفاءتك المهنية	,872**	,000
04	تخصص المؤسسة ميزانية خاصة لتدريبكم	,763**	,000

المصدر من اعداد الطلبة بالاعتماد على SPSS. 20

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه ان معاملات ارتباط البعد الأول التدريب الخاصة بمحور (التسويق الداخلي) دالة على وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين عبارات بعد التدريب، أي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01 وهذا يعد مؤشرا على صدق الاتساق الداخلي والذي يوضح معاملات الارتباط، مما يعكس درجة الصدق لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم 07 : صدق الاتساق الداخلي لبعد التحفيز والمكافآت

الرقم	العبارات	معامل الارتباط pearson	القيمة الاحتمالية sig
05	تمتلك المؤسسة نظام حوافز يحسن ظروف و مناخ العمل	,968**	,000
06	فرصة الترقية متاحة للجميع و بشكل عادل في المنظمة	,838**	,000
07	تعتمد المؤسسة على سياسات عقابية صارمة في حال التقصير	,442**	,000
08	تمنح المؤسسة مكافآت نتيجة مجهودات العامل و يتلقى راتب يتناسب مع عمله و مجهوداته	,848**	,000

المصدر من اعداد الطلبة بالاعتماد على SPSS. 20

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه ان معاملات ارتباط البعد الثاني التحفيزو المكافات الخاصة بمحور (التسويق الداخلي) دالة على وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين عبارات بعد التحفيز و المكافات ، أي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01 وهذا يعد مؤشرا على صدق الاتساق الداخلي والذي يوضح معاملات الارتباط، مما يعكس درجة الصدق لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم 08 : صدق الاتساق الداخلي لبعد التمكين .

الرقم	العبارات	معامل الارتباط pearson	القيمة الاحتمالية sig
09	تقوم بمهامك و عملك دون الرقابة المستمرة من رئيسك	**360,	,001
10	تتخض المؤسسة سلطة التفويض و اتخاذ القرار عند غياب المسؤول ان اقتضى الأمر	**959,	,000
11	تسعى المؤسسة لحل مشاكل العملاء من خلال آراء و اقتراحات العمال	**552,	,000
12	تسعى المؤسسة لحل مشاكل العملاء من خلال آراء و اقتراحات العمال	**959,	,000

المصدر من اعداد الطلبة بالاعتماد على SPSS. 20

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه ان معاملات ارتباط البعد الثالث التمكين الخاصة بمحور (التسويق الداخلي) دالة على وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين عبارات بعد التمكين، أي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01 وهذا يعد مؤشرا على صدق الاتساق الداخلي والذي يوضح معاملات الارتباط، مما يعكس درجة الصدق لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم 09 : صدق الاتساق الداخلي لبعده الاتصال الداخلي .

الرقم	العبارات	معامل الارتباط pearson	القيمة الاحتمالية sig
13	يتم استعمال اساليب اتصال حديثة لتوزيع المعلومات بالوقت و الطريقة المناسبة	**942,	,000
14	نظام الاتصال في المؤسسة فعال و مرن	**973,	,000
15	تعمل شبكات الاتصال الداخلية بشكل سريع دون مشاكل	**921,	,000
16	في حال وجود مشكل يمكنك الاتصال بالجهات المسؤولة بشكل مباشر و بسهولة	**625,	,000

المصدر من اعداد الطلبة بالاعتماد على SPSS. 20

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه ان معاملات ارتباط البعد الرابع الإتصال الداخلي الخاصة بمحور (التسويق الداخلي) دالة على وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين عبارات بعد الاتصال الداخلي، أي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01 وهذا يعد مؤشرا على صدق الاتساق الداخلي والذي يوضح معاملات الارتباط، مما يعكس درجة الصدق لما وضعت لقياسه.

ب. دراسة صدق الاتساق الداخلي لأبعاد محور الثاني (الالتزام التنظيمي):

الجدول رقم 10 : صدق الاتساق الداخلي لبعده الالتزام العاطفي .

الرقم	العبارات	معامل الارتباط pearson	القيمة الاحتمالية sig
03	تود ان تمضي كل حياتك المهنية في هذه المؤسسة	**670,	,000
04	تربط اهدافك بأهداف المؤسسة	**785,	,000

المصدر من اعداد الطلبة بالاعتماد على SPSS. 20

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه ان معاملات ارتباط البعد الأول الالتزام العاطفي الخاصة بمحور (الالتزام التنظيمي) دالة على وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين عبارات بعد الالتزام العاطفي، أي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01 وهذا يعد مؤشرا على صدق الاتساق الداخلي والذي يوضح معاملات الارتباط، مما يعكس درجة الصدق لما وضعت لقياسه.

تم حذف السؤالين (Q 2'2 _ Q 2'1) لأنها غير دالة احصائياً .

الجدول رقم 11 : صدق الاتساق الداخلي لبعد الالتزام المعياري .

الرقم	العبارات	معامل الارتباط pearson	القيمة الاحتمالية sig
05	تتشابه قيمك و توجهاتك مع قيم هذه المؤسسة	**577,	,000
06	تستحق المؤسسة اخلاصك و وفائك لها	**325,	,003
07	تفكر في الانتقال الى مؤسسة اخرى	**762,	,000
08	ترى من الخطأ الانتقال ترك المؤسسة حتى لو عرضت عليك مؤسسات افضل	**501,	,000

المصدر من اعداد الطلبة بالاعتماد على SPSS. 20

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه ان معاملات ارتباط البعد الثاني للالتزام المعياري الخاصة بمحور (الالتزام التنظيمي) دالة على وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين عبارات بعد الالتزام المعياري، أي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01 وهذا يعد مؤشرا على صدق الاتساق الداخلي والذي يوضح معاملات الارتباط، مما يعكس درجة الصدق لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم 12 : صدق الاتساق الداخلي لبعد الالتزام الاستمراري.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط pearson	القيمة الاحتمالية sig
09	بقائك في المؤسسة رغبتك الخاصة	**465,	,000
11	تتطلع للحصول على مرتبة وظيفية متميزة في المؤسسة تمكّنك من تحقيق طموحك الوظيفي	**981,	,000
12	ليس لديك استعداد لترك هذه المؤسسة	**562,	,000

المصدر من اعداد الطلبة بالاعتماد على SPSS. 20

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه ان معاملات ارتباط البعد الثالث الالتزام الاستمراري الخاصة بمحور (الالتزام التنظيمي) دالة على وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين عبارات بعد الالتزام الاستمراري، أي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01 وهذا يعد مؤشرا على صدق الاتساق الداخلي والذي يوضح معاملات الارتباط، مما يعكس درجة الصدق لما وضعت لقياسه.
ت. دراسة صدق الاتساق الداخلي لأبعاد محور الثالث (الرضا الوظيفي):

الجدول رقم 13 : صدق الاتساق الداخلي لبعد الأجر.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط pearson	القيمة الاحتمالية sig
01	الاجر الذي أتحصل عليه يتوافق مع المستوى المعيشي	**960,	,000
02	الأجر الذي تتقاضاه يتناسب مع أهمية العمل الذي تقوم به	**771,	,000
03	سياسة الأجور المتبعة عادلة	**929,	,000

المصدر من اعداد الطلبة بالاعتماد على SPSS. 20

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه ان معاملات ارتباط البعد الأول الأجر الخاصة بمحور (الرضا الوظيفي) دالة على وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين عبارات بعد الأجر، أي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01 وهذا يعد مؤشرا على صدق الاتساق الداخلي والذي يوضح معاملات الارتباط، مما يعكس درجة الصدق لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم 14: صدق الاتساق الداخلي لبعد محتوى العمل .

الرقم	العبارات	معامل الارتباط pearson	القيمة الاحتمالية sig
04	العمل الذي تقوم به المؤسسة سهل وواضح	**459,	,000
05	أتمتع بالحريية في أدائي للعمل	**779,	,000

المصدر من اعداد الطلبة بالاعتماد على SPSS. 20

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه ان معاملات ارتباط البعد الثاني محتوى العمل الخاصة بمحور (الرضا الوظيفي) دالة على وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين عبارات بعد محتوى العمل ، أي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01 وهذا يعد مؤشرا على صدق الاتساق الداخلي والذي يوضح معاملات الارتباط، مما يعكس درجة الصدق لما وضعت لقياسه.

مع العلم تم حذف العبارة (q3:6).

الجدول رقم 15 : صدق الاتساق الداخلي لبعد الترقية.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط pearson	القيمة الاحتمالية sig
07	تتم ترقيتك على أساس عدد سنوات العمل	**976,	,000
08	تتم ترقيتك على أساس الشهادة المتحصل عليها	**976,	,000
09	تحرص المؤسسة على مشاركتك في دورات تدريبية من اجل الترقية	**747,	,000

المصدر من اعداد الطلبة بالاعتماد على SPSS. 20

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه ان معاملات ارتباط البعد الثالث الترقية الخاصة بمحور (الرضا الوظيفي) دالة على وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين عبارات بعد الترقية ، أي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01 وهذا يعد مؤشرا على صدق الاتساق الداخلي والذي يوضح معاملات الارتباط، مما يعكس درجة الصدق لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم 16 : صدق الاتساق الداخلي الاشراف .

الرقم	العبارات	معامل الارتباط pearson	القيمة الاحتمالية sig
10	يتعامل معك مسؤولك المباشر بشكل جيد	**871,	,000
11	التعليمات الصادرة من المشرف واضحة	**802,	,000
12	يقوم المشرف بتفويضك بعض الصلاحيات	**821,	,000

المصدر من اعداد الطلبة بالاعتماد على SPSS. 20

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه ان معاملات ارتباط البعد الرابع الاشراف الخاصة بمحور (الرضا الوظيفي) دالة على وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين عبارات بعد الاشراف ، أي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01 وهذا يعد مؤشرا على صدق الاتساق الداخلي والذي يوضح معاملات الارتباط، مما يعكس درجة الصدق لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم 17 : صدق الاتساق الداخلي لبعد المشاركة في العمل .

الرقم	العبارات	معامل الارتباط pearson	القيمة الاحتمالية sig
14	توفر وظيفتي مهام متنوعة	**784,	,000

المصدر من اعداد الطلبة بالاعتماد على SPSS. 20

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه ان معاملات ارتباط البعد الخامس المشاركة في العمل الخاصة بمحور (الرضا الوظيفي) دالة على وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين عبارات بعد المشاركة في العمل ، أي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01 وهذا يعد مؤشرا على صدق الاتساق الداخلي والذي يوضح معاملات الارتباط، مما يعكس درجة الصدق لما وضعت لقياسه. مع العلم تم حذف البعد لأن العبارتين q3.13 و q3.15 غير دالة احصائيا

الجدول رقم 18 : صدق الاتساق الداخلي لبعده ساعات و ظروف العمل .

الرقم	العبارات	معامل الارتباط pearson	القيمة الاحتمالية sig
16	توفر المؤسسة كل وسائل الراحة للأداء الجيد	**625,	,000
17	ساعات ومواعيد عملي مناسبة	**644,	,000
18	وسائل الأمن والسلامة متوفرة	**387,	,000

المصدر من اعداد الطلبة بالاعتماد على SPSS. 20

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه ان معاملات ارتباط البعد السادس ساعات و ظروف العمل الخاصة بمحور (الرضا الوظيفي) دالة على وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين عبارات بعد ساعات

و ظروف العمل ، أي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01 وهذا يعد مؤشرا على صدق الاتساق الداخلي والذي يوضح معاملات الارتباط، مما يعكس درجة الصدق لما وضعت لقياسه.

2.2 - ثبات الاستبيان:

تم استخدام معامل الارتباط الفاكرونباخ « **ALPHA CRONBACH** » لقياس الثبات الكلي للاستبيان و جاءت نتائج معامل الفاكرونباخ كالتالي:

الجدول رقم 19: اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

عدد العناصر	الأبعاد	الفاكرونباخ
16	التسويق الداخلي	0,877
09	الالتزام التنظيمي	0,743
14	الرضا الوظيفي	0,877
40	الثبات الكلي	0,897

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات SPSS.V.20

يتضح من الجدول أن ألفا كرونباخ الكلي أي لكل من المحاور محور "التسويق الداخلي" و محور "الالتزام التنظيمي" و محور " الرضا الوظيفي " بلغ 0.897 أي حوالي % 90 وهي قيمة تدل على ارتفاع معدل الثبات وهو ما يؤكد ثبات أداة الدراسة، كما بلغت قيم ثبات الأبعاد المتعلقة بمحور " التسويق الداخلي " 0,877 و بلغ محور " الالتزام التنظيمي " قيمة 0,743 و قيمة محور " الرضا الوظيفي " بلغت 0,877 و هي قيم تدل أيضا و تؤكد ارتفاع و ثبات أداة الدراسة .

تم حذف العبارة q2.10 لتعظيم الثبات (الالتزام التنظيمي)

المبحث الثالث: تحليل ودراسة النتائج

نهدف من خلال هذا المبحث الى تحليل نتائج المعلومات الشخصية المكونة للاستبيان، إضافة الى تحليل نتائج أسئلة المتعلقة بأبعاد المحاور، وأخيرا اختبار صحة الفرضيات من نفيها.

المطلب الأول: التحليل الوصفي للمعلومات الشخصية لعينات الدراسة

سنتطرق من خلال هذا المطلب الى تحليل المعلومات الشخصية لأفراد عينة الدراسة وفق المتغيرات: الجنس، العمر، مستوى التعليم و الخبرة و الوظيفة.

أولا : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس :

ومما يلي يتم توضيح توزيع افراد عينة الدراسة حسب الجنس كالتالي :

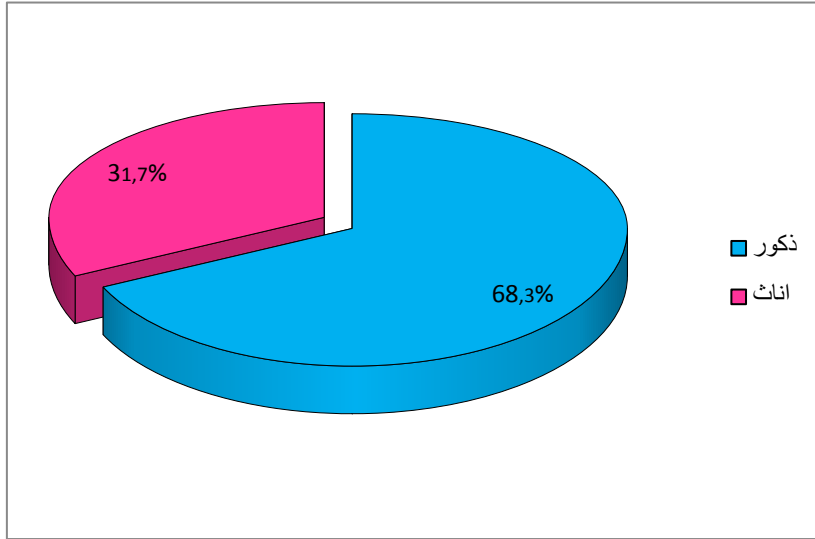
الجدول رقم 20: يوضح توزيع افراد العينة حسب الجنس:

الجنس	التكرار	النسبة
الذكر	56	68,3
الانثى	26	31,7
المجموع	82	100,0

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.20 .

ويمكن توضيح توزيع افراد العينة الجنس من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم 10 : يوضح توزيع أفراد عينة دراسة حسب الجنس



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج EXCEL

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن أكثر الأفراد المبحوثين ينتمون الى فئة ذكور حيث بلغ عددهم 56 موظف أي بنسبة 68,3 % بينما بلغت فئة الإناث بعدد يقدر 26 موظفة أي بنسبة 31,7% وبالتالي فان نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث بمعنى أنه يغلب على العينة المدروسة بالمؤسسة.

ثانيا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن :

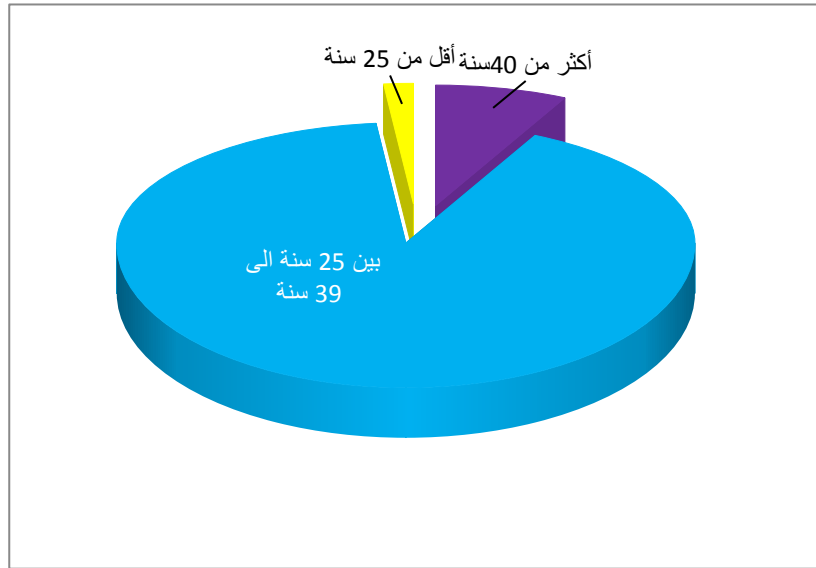
الجدول رقم 21: يوضح توزيع افراد العينة حسب السن :

السن	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 25 سنة	5	6,1
ما بين 25 و 39 سنة	52	63,4
أكثر من 40 سنة	25	30,5
المجموع	82	100,0

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.20 .

ويمكن توضيح توزيع افراد العينة السن من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم 11 : يوضح توزيع أفراد عينة دراسة حسب السن .



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج EXCEL

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه تبين أن الفئة العمرية الغالبة ضمن العينة تتراوح بين 25 و39 سنة بنسبة 63,4%، تليها الفئة التي تتجاوز 40 سنة بنسبة 30,5%، بينما تمثل الفئة الأقل من 25 سنة نسبة ضئيلة (6,1%). يدل هذا التوزيع على أن معظم المشاركين في مرحلة النضج المهني، حيث يكون لديهم وعي أكبر بطبيعة العمل واحتياجاتهم داخل المؤسسة، مما يعزز أهمية التسويق الداخلي كوسيلة لتحفيزهم وتحقيق رضاهم الوظيفي بشكل فعّال.

ثالثا: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي :

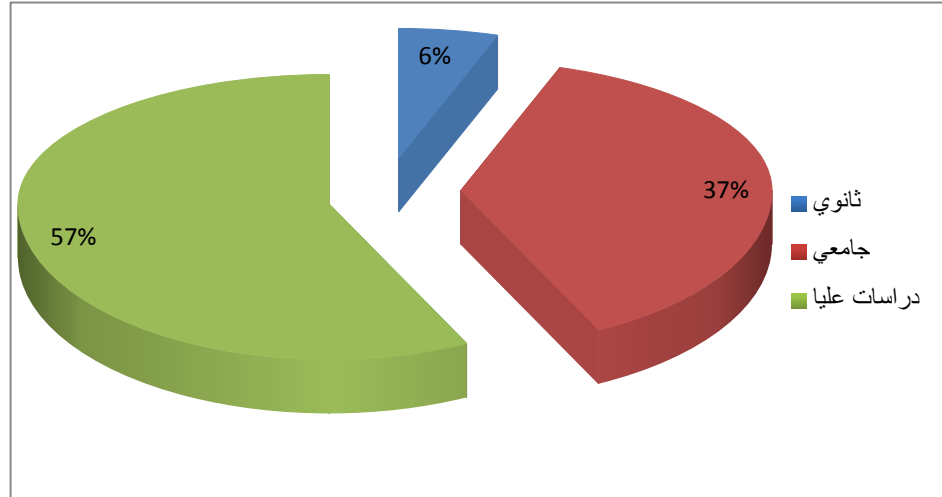
الجدول رقم 22 : يوضح توزيع العينة حسب المستوى التعليمي .

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	5	6,1
جامعي	30	36,6
دراسات عليا	47	57,3
المجموع	82	100

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج SPSS.20

و يمكن توضيح توزيع أفراد عينة المستوى التعليمي من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم 12: يوضح توزيع افراد العينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج EXCEL

نلاحظ أن أغلب أفراد العينة (57,3%) حاصلون على دراسات عليا، يليهم الجامعيون بنسبة 36,6%، ثم الثانويون بنسبة 6,1% فقط. هذا التركيب يعكس أن العينة تتكوّن أساساً من موظفين ذوي تأهيل علمي مرتفع، ما قد يجعلهم أكثر وعياً بأهمية سياسات التسويق الداخلي وأثرها في تحقيق الرضا الوظيفي، كما قد يرفع من مستوى توقعاتهم تجاه بيئة العمل وممارسات إدارة الموارد البشرية..

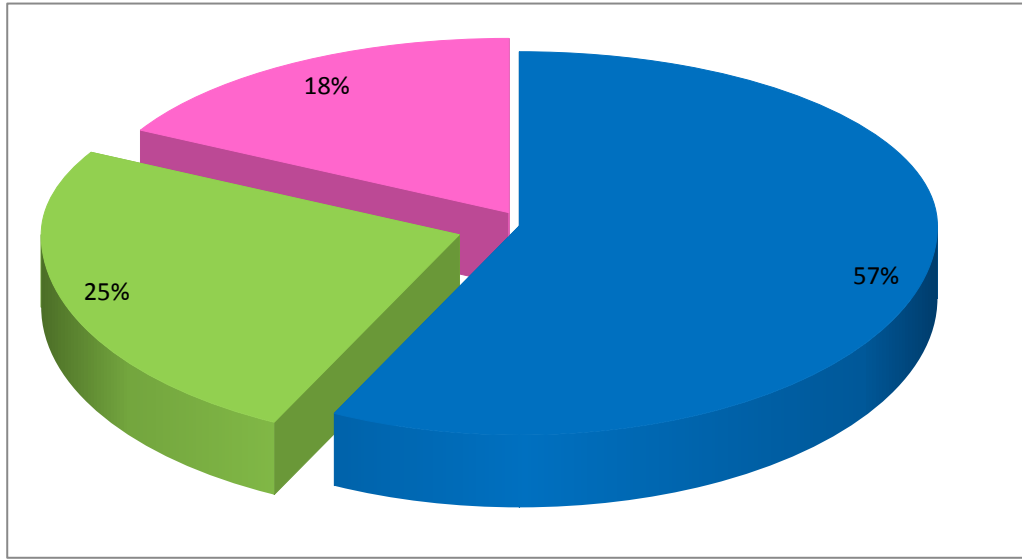
رابعاً : توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية .

الجدول رقم 23 : يوضح توزيع العينة حسب الخبرة المهنية.

النسبة المئوية	التكرار	الخبرة المهنية
24,4	20	من 1 الى 5 سنوات
57,3	47	من 5 الى 10 سنوات
18,3	15	أكثر من 10 سنوات
100	82	المجموع

و يمكن توضيح توزيع أفراد عينة الخبرة المهنية من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 13 : يوضح توزيع أفراد العينة الدراسة حسب الخبرة المهنية :



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج EXCEL

أظهرت النتائج أن أغلب المشاركين (57,3%) لديهم خبرة بين 5 إلى 10 سنوات، ما يشير إلى أن العينة تتكوّن أساساً من موظفين لديهم تجربة كافية لتقييم بيئة العمل والتفاعل مع سياسات التسويق الداخلي. هذا يعزز مصداقية آرائهم حول مدى تأثير هذه السياسات على الرضا الوظيفي. أما الموظفون الجدد وذوو الخبرة الطويلة، فيمثلون فئات ذات احتياجات مختلفة، مما يؤكد ضرورة تنويع آليات التسويق الداخلي حسب مستوى الخبرة.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج محاور الدراسة

سنتطرق في هذا المطلب الى تحليل نتائج محاور الدراسة المتمثلة في محور " التسويق الداخلي "والذي يتكون من أربع أبعاد : التدريب ، التمكين ، التحفيز ، الاتصال الداخلي ، و المحور الثاني والمتمثل في "الالتزام التنظيمي " الذي يتكون من ثلاث أبعاد : الالتزام العاطفي ، المعياري و الاستمراري . اما المحور الثالث " الرضا الوظيفي " الذي يتكون من أبعاد تالية : الأجر ، محتوى العمل ، الترقية ، الاشراف ، ظروف العمل ، ساعات العمل . وقمنا بالتحليل عن طريق استخدام التوزيع التكراري والوسط الحسابي والانحراف المعياري بالاستعانة ببرنامج SPSS .

أولاً : تحليل نتائج استجابات أفراد العينة لبعد "التدريب" الخاصة بمحور "التسويق الداخلي".

الجدول رقم 24 : يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة لبعء التدريب"

		استجابات أفراد العينة (تكرارات-نسب مئوية)							
الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة الاستجابة
		1	2	3	4	5			
	بعء" التدريب"	0	0	0	46	36			
01	تمتلك المؤسسة برامج تدريبية فعالة ومعتمدة البرامج التدريبية تقام بشكل دوري	0	0	0	56,1	43,9%	4,43	1	مرتفعة جدا
02	تزيد عملية التدريب من كفاءتك المهنية	0	0	36	41	5	3,62	3	مرتفعة
03	تمتلك المؤسسة برامج تدريبية فعالة ومعتمدة البرامج التدريبية تقام بشكل دوري	0	0	0	56,1	43,9%	4,43	1	مرتفعة جدا
04	تزيد عملية التدريب من كفاءتك المهنية	0	0	0	56	16	3,95	2	مرتفعة
	البعء الكلي						4,11		مرتفعة

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.20

من خلال الجدول أعلاه يتضح ان المتوسط الحسابي الاجمالي قد بلغ 4,11 بأهمية نسبية مرتفعة وبانحراف معياري قدر ب0,43 وجاءت النتائج كما يلي :

بالنسبة للعبارات من 01 الى 04 فهي تمثل البعد الأول والذي يتعلق ببعد التدريب ،وبعد تحليل النتائج استجابات افراد العينة تبين أن قيم المتوسط الحسابي للعبارات يتراوح ما بين(3,62-4,43) , و الانحراف المعياري (0,601-0,830) , وهذا يدل على ان استجابات افراد العينة في المؤسسة تميل الى قيمة مرتفعة ,أي يتجه نحو الموافقة ،وهذا ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تولى اهتمام لتدريب .

ثانيا: تحليل نتائج بعد "التحفيز " الخاصة بمحور"التسويق الداخلي ":

وكانت نتائج استجابات افراد العينة لبعد التحفيز كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 25: يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة لبعء التحفيز "

الرقم	العبارات	استجابات أفراد العينة (تكرارات-نسب مئوية)					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة الاستجابة
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
	بعء التحفيز"	1	2	3	4	5				
05	تمتلك المؤسسة نظام حوافز يحسن ظروف و مناخ العمل	0	10	15	42	15	3,75	0,896	2	مرتفعة
		0	12,2	18,3	51,2	18,3%				
06	فرصة الترقية متاحة للجميع و بشكل عادل في المنظمة	0	20	5	46	11	3,58	1,005	4	مرتفعة
		0	24,4	6,1	56,1	13,4				
07	تعتمد المؤسسة على سياسات عقابية صارمة في حال التقصير	0	0	15	36	31	4,19	0,727	1	مرتفعة جدا
		0	0	18,3	43,9	37,8				
08	تمنح المؤسسة مكافآت نتيجة مجهودات العامل و يتلقى راتب يتناسب مع عمله و مجهوداته	0	10	26	31	15	3,62	0,924	3	مرتفعة
		0	12,2	31,7	37,8	18,3				
	البعء الكلي						3,78	0,70		مرتفعة

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.20

من خلال الجدول أعلاه يتضح ان المتوسط الحسابي الاجمالي قد بلغ 3,78 بأهمية نسبية مرتفعة و بانحراف معياري قدر ب0,70 وجاءت النتائج كما يلي: :

بالنسبة للعبارات من 05 الى 08 فهي تمثل البعد الثاني والذي يتعلق ببعد التحفيز ،وبعد تحليل النتائج استجابات افراد العينة تبين أن قيم المتوسط الحسابي للعبارات يتراوح ما بين (3,58 - 4,19) ,

و الانحراف المعياري (0,727- 1,005) , وهذا يدل على ان استجابات افراد العينة في المؤسسة تميل الى قيمة مرتفعة ,أي يتجه نحو الموافقة ،وهذا ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تولى اهتمام لتحفيز.

ثالثا: تحليل نتائج بعد "التمكين " الخاصة بمحور "التسويق الداخلي ":

وكانت نتائج استجابات افراد العينة لبعد التمكين كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 26 : يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة لـ "بعد التمكين".

الرقم	العبارات	استجابات أفراد العينة (تكرارات-نسب مئوية)					الترتيب حسب الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق بشدة			
		1	2	3	4	5			
09	تقوم بمهامك و عمالك دون الرقابة المستمرة من رئيسك	0	0	30	41	11	1	0,672	3,76
		0	0	36	50	13,4			
10	تتخض المؤسسة سلطة التفويض و اتخاذ القرار عند غياب المسؤول ان اقتضى الأمر	0	10	16	41	15	2	0,900	3,74
		0	12	19	50	18,3			
11	تسعى المؤسسة لحل مشاكل العملاء من خلال آراء و اقتراحات العمال	0	21	15	46	0	3	0,856	3,30
		0	25	18	56	0			
12	تسعى المؤسسة لحل مشاكل العملاء من خلال آراء و اقتراحات العمال	0	10	16	41	15	2	0,900	3,74
		0	12	19	50	18,3			
	البعد الكلي							3,64	0,48

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.20

من خلال الجدول أعلاه يتضح ان المتوسط الحسابي الاجمالي قد بلغ **3,64** بأهمية نسبية مرتفعة وبانحراف معياري قدر ب**0,48** وجاءت النتائج كما يلي :

بالنسبة للعبارات من **09** الى **12** فهي تمثل البعد الثالث والذي يتعلق ببعد التمكين ،وبعد تحليل النتائج استجابات افراد العينة تبين أن قيم المتوسط الحسابي للعبارات يتراوح ما بين **(3,30 - 3,76)** , و الانحراف المعياري **(0,672 - 0,900)** , وهذا يدل على ان استجابات افراد العينة في المؤسسة تميل الى قيمة مرتفعة ,أي يتجه نحو الموافقة ،وهذا ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تولى اهتمام لتمكين .

رابعاً: تحليل نتائج بعد "الاتصال الداخلي " الخاصة بمحور "التسويق الداخلي":

وكانت نتائج استجابات افراد العينة لبعد الاتصال الداخلي كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 27 : يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة لبعء "الاتصال الداخلي".

الرقم	العبارات	استجابات أفراد العينة (تكرارات-نسب مئوية)					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة الاستجابة
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق بشدة				
	بعء "الاتصال الداخلي"	1	2	3	4	5				
13	يتم استعمال اساليب اتصال حديثة لتوزيع المعلومات بالوقت و الطريقة المناسبة	0	10	20	36	16	3,70	0,922	3	مرتفعة
		0	12	24	43	19%				
14	نظام الاتصال في المؤسسة فعال و مرن	0	10	5	51	16	3,89	0,860	2	مرتفعة
		0	12	6,1	62	19,5				
15	تعمل شبكات الاتصال الداخلية بشكل سريع دون مشاكل	0	10	0	56	16	3,95	0,830	1	مرتفعة جدا
		0	12	0	68	19,5				
16	في حال وجود مشكل يمكنك الاتصال بالجهات المسؤولة بشكل مباشر و بسهولة	0	5	10	51	16	3,95	0,751	1	مرتفعة جدا
		0	6,1	12	62	19,5				
	البعء الكلي					3,87	0,735		مرتفعة	

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.20

من خلال الجدول أعلاه يتضح ان المتوسط الحسابي الاجمالي قد بلغ 3,87 بأهمية نسبية مرتفعة

وبانحراف معياري قدر ب0,73 وجاءت النتائج كما يلي :

بالنسبة للعبارات من 13 الى 16 فهي تمثل البعد الرابع والذي يتعلق ببعد الاتصال الداخلي، وبعد تحليل النتائج استجابات افراد العينة تبين أن قيم المتوسط الحسابي للعبارات يتراوح ما بين (3,70 - 3,95), و الانحراف المعياري (0,751 - 0,922), وهذا يدل على ان استجابات افراد العينة في المؤسسة تميل الى قيمة مرتفعة, أي يتجه نحو الموافقة، وهذا ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تولى اهتمام للاتصال الداخلي .

اولاً: تحليل نتائج بعد "الالتزام العاطفي" الخاصة بمحور "الالتزام التنظيمي":

وكانت نتائج استجابات افراد العينة لبعد الالتزام العاطفي كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 28 : يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة لبعء "الالتزام العاطفي".

الرقم	العبارات	استجابات أفراد العينة (تكرارات-نسب مئوية)					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة الاستجابة
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق بشدة				
		1	2	3	4	5				
03	تود ان تمضي كل حياتك المهنية في هذه المؤسسة	26	10	15	16	15	2,80	1,518	2	مرتفعة
		31	12	18	19	18,3				
04	تربط اهدافك بأهداف المؤسسة	16	10	25	31	0	2,86	1,130	1	مرتفعة جدا
		19	12	30	37	0				
البعء الكلي							2,83	1,29		مرتفعة

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.20

من خلال الجدول أعلاه يتضح ان المتوسط الحسابي الاجمالي قد بلغ 2,83 بأهمية نسبية مرتفعة وبانحراف معياري قدر بـ 1,29 وجاءت النتائج كما يلي :

بالنسبة للعبارات من 03 الى 04 فهي تمثل البعد الأول والذي يتعلق ببعء الالتزام العاطفي ،وبعد تحليل النتائج استجابات افراد العينة تبين أن قيم المتوسط الحسابي للعبارات يتراوح ما بين (2,80-2,86) ، و الانحراف المعياري (1,130-1,518) ، وهذا يدل على ان استجابات افراد العينة في المؤسسة تميل الى قيمة مرتفعة ،أي يتجه نحو الموافقة ،وهذا ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تولى اهتمام للالتزام العاطفي .

ثانيا: تحليل نتائج بعء "الالتزام المعياري " الخاصة بمحور "الالتزام التنظيمي":

وكانت نتائج استجابات افراد العينة لبعء الالتزام المعياري كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 29 : يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة لبعء "الالتزام المعياري"

الرقم	العبارات	استجابات أفراد العينة (تكرارات-نسب مئوية)					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة الاستجابة
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق بشدة				
		1	2	3	4	5				
	بعء "الالتزام المعياري"									
05	تتشابه قيمك و توجهاتك مع قيم هذه المؤسسة	0	26	25	31	0	3,06	0,836	2	مرتفعة
		0	31	30	37	0%				
06	تستحق المؤسسة اخلاصك و وفائك لها	0	0	5	36	46	4,43	0,610	1	مرتفعة
		0	0	6,1	43	50,0				
07	تفكر في الانتقال الى مؤسسة اخرى	31	16	35	0	0	2,04	0,901	4	مرتفعة جدا
		37	19	42	0	0				
08	ترى من الخطأ الانتقال ترك المؤسسة حتى لو عرضت عليك مؤسسات افضل	15	16	35	16	0	2,63	1,000	3	مرتفعة
		18	19	42	19	0				
	البعء الكلي						3,04	0,372		مرتفعة

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.20

من خلال الجدول أعلاه يتضح ان المتوسط الحسابي الاجمالي قد بلغ 3,04 بأهمية نسبية مرتفعة وبانحراف معياري قدر ب 0,372 وجاءت النتائج كما يلي :

بالنسبة للعبارات من 05 الى 08 فهي تمثل البعد الثاني والذي يتعلق ببعد الالتزام المعياري، وبعد تحليل النتائج استجابات افراد العينة تبين أن قيم المتوسط الحسابي للعبارات يتراوح ما بين (-2,04- 4,43), و الانحراف المعياري (0,610-1,000), وهذا يدل على ان استجابات افراد العينة في المؤسسة تميل الى قيمة مرتفعة, أي يتجه نحو الموافقة، وهذا ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تولى اهتمام للالتزام المعياري.

ثالثاً: تحليل نتائج بعد "الالتزام الاستمراري" الخاصة بمحور "الالتزام التنظيمي":

وكانت نتائج استجابات افراد العينة لبعد الالتزام الاستمراري كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 30 : يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة لبعء "الالتزام الاستمراري"

الرقم	العبارات	استجابات أفراد العينة (تكرارات-نسب مئوية)					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة الاستجابة
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق بشدة				
		1	2	3	4	5				
	بعء "الالتزام الاستمراري"									
09	بقائك في المؤسسة رغبتك الخاصة	0	0	16	51	15	3,98	0,618	1	مرتفعة جدا
		0	0	19	62	18,3				
11	تتطلع للحصول على مرتبة وظيفية متميزة في المؤسسة تمكّنك من تحقيق طموحك الوظيفي	0	10	0	57	15	3,93	0,821	2	مرتفعة
		0	12	0	69	18,3				
12	ليس لديك استعداد لتترك هذه المؤسسة	0	16	35	16	15	3,36	1,000	3	مرتفعة
		0	19	42	19	18,3				
	البعء الكلي						3,60	0,37		مرتفعة

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.20

من خلال الجدول أعلاه يتضح ان المتوسط الحسابي الاجمالي قد بلغ 3,60 بأهمية نسبية مرتفعة وبانحراف معياري قدر ب 0,37 وجاءت النتائج كما يلي :

بالنسبة للعبارات من 09 الى 12 فهي تمثل البعد الثالث والذي يتعلق ببعء الالتزام الاستمراري ،وبعد تحليل النتائج استجابات افراد العينة تبين أن قيم المتوسط الحسابي للعبارات يتراوح ما بين(3,36-3,98) ، و الانحراف المعياري (0,618- 1,000) ، وهذا يدل على ان استجابات افراد

العينة في المؤسسة تميل الى قيمة مرتفعة ,أي يتجه نحو الموافقة ،وهذا ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تولى اهتمام للالتزام الاستمراري.

أولاً: تحليل نتائج بعد "الأجر " الخاصة بمحور "الرضا الوظيفي ":

وكانت نتائج استجابات افراد العينة لبعد الأجر كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 31 : يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة لـ "بعد الأجر"

الرقم	العبارات	استجابات أفراد العينة (تكرارات-نسب مئوية)					الدرجة	الترتيب حسب الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق بشدة				
بعد الأجر"										
01	الأجر الذي أتصل عليه يتوافق مع المستوى المعيشي	10	26	0	46	0	3	1,175	3,00	مرتفعة
		12	31	0	56	1				
02	الأجر الذي تتقاضاه يتناسب مع أهمية العمل الذي تقوم به	0	16	10	56	0	1	0,804	3,48	مرتفعة جدا
		0	19	12	68	3				
03	سياسة الأجور المتبعة عادلة	10	26	5	26	15	2	1,364	3,12	مرتفعة
		12	31	6	31	18,3				
البعد الكلي										
								1,005	3,20	مرتفعة

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.20

من خلال الجدول أعلاه يتضح ان المتوسط الحسابي الاجمالي قد بلغ 3,20 بأهمية نسبية مرتفعة وبانحراف معياري قدر ب 1,005 وجاءت النتائج كما يلي :

بالنسبة للعبارات من 01 الى 03 فهي تمثل البعد الأول والذي يتعلق بـ "بعد الأجر"، وبعد تحليل النتائج استجابات افراد العينة تبين أن قيم المتوسط الحسابي للعبارات يتراوح ما بين (3,00-3,48) , و الانحراف المعياري (0,804- 1,364) , وهذا يدل على ان استجابات افراد العينة في المؤسسة تميل الى قيمة مرتفعة , أي يتجه نحو الموافقة , وهذا ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تولى اهتمام الأجر.

ثانيا: تحليل نتائج بعد "محتوى العمل " الخاصة بمحور "الرضا الوظيفي:"

وكانت نتائج استجابات افراد العينة لبعء محتوى العمل كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 32 : يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة لبعء " محتوى العمل "

الرقم	العبارات	استجابات أفراد العينة (تكرارات-نسب مئوية)					الترتيب حسب الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق بشدة			
	بعء " محتوى العمل "	1	2	3	4	5			
04	العمل الذي تقوم به المؤسسة سهل وواضح	0	0	10	72	0	1	0,329	3,87
		0	0	12	87	0			
05	أتمتع بالحرية في أدائي للعمل	15	0	26	31	10	2	1,245	3,25
		18	0	31	37	12,2			
	البعء الكلي						0,55	3,56	

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.20

من خلال الجدول أعلاه يتضح ان المتوسط الحسابي الاجمالي قد بلغ 3,56 بأهمية نسبية مرتفعة و بانحراف معياري قدر ب 0,55 وجاءت النتائج كما يلي :

بالنسبة للعبارات من 04 الى 05 فهي تمثل البعد الثاني والذي يتعلق ببعء محتوى العمل ،وبعد تحليل النتائج استجابات افراد العينة تبين أن قيم المتوسط الحسابي للعبارات يتراوح ما بين(3,25-3,87) ، و الانحراف المعياري (0,329- 1,245) ، وهذا يدل على ان استجابات افراد العينة في المؤسسة تميل الى قيمة مرتفعة ،أي يتجه نحو الموافقة ،وهذا ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تولى اهتماما لمحتوى العمل .

ثالثا: تحليل نتائج بعد " الترقية " الخاصة بمحور "الرضا الوظيفي":

وكانت نتائج استجابات افراد العينة لبعء الترقية كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 33 : يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة لبعء" الترقية "

الرقم	العبارات	استجابات أفراد العينة(تكرارات-نسب مئوية)					الترتيب حسب الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق بشدة			
		1	2	3	4	5			
07	تتم ترقيةك على أساس عدد سنوات العمل	10	42	0	15	15	2	1.376	2,79
		,12	,51	0	,18	18,3			
08	تتم ترقيةك على أساس الشهادة المتحصل عليها	10	42	0	15	15	2	1,376	2,79
		,12	,51	0	,18	18,3			
09	تحرص المؤسسة على مشاركتك في دورات تدريبية من اجل الترقية	0	26	10	46	0	1	0,910	3,24
		0	,31	,12	,56	0			
	البعء الكلي						1,12	2,94	

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.20

من خلال الجدول أعلاه يتضح ان المتوسط الحسابي الاجمالي قد بلغ 2,94 بأهمية نسبية مرتفعة وبانحراف معياري قدر ب 1,12 وجاءت النتائج كما يلي :

بالنسبة للعبارات من 07 الى 09 فهي تمثل البعد الثالث والذي يتعلق ببعء الترقية ،وبعد تحليل النتائج استجابات افراد العينة تبين أن قيم المتوسط الحسابي للعبارات يتراوح ما بين(2,79-3,24) , و الانحراف المعياري (0,910- 1,376) , وهذا يدل على ان استجابات افراد العينة في المؤسسة تميل الى قيمة مرتفعة ,أي يتجه نحو الموافقة ،وهذا ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تولى اهتماما للترقية .

رابعاً: تحليل نتائج بعد "الإشراف" الخاصة بمحور "الرضا الوظيفي":

وكانت نتائج استجابات أفراد العينة لبعء الإشراف كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 34 : يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة لبعء " الاشراف"

الرقم	العبارات	استجابات أفراد العينة (تكرارات-نسب مئوية)					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة الاستجابة
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق بشدة				
	بعء " الاشراف "	1	2	3	4	5				
10	يتعامل معك مسؤولك المباشر بشكل جيد	0	16	10	41	15	3,67	0,949	1	مرتفعة جدا
		0	5	2	,19	,12				
11	التعليمات الصادرة من المشرف واضحة	0	10	16	56	0	3,56	0,704	2	مرتفعة
		0	2	5	,12	,19				
12	يقوم المشرف بتفويضك بعض الصلاحيات	0	31	16	20	15	3,23	1,147	3	مرتفعة
		0	8	5	,19	,24				
	البعء الكلي						3,48	0,791		مرتفعة

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.20

من خلال الجدول أعلاه يتضح ان المتوسط الحسابي الاجمالي قد بلغ 3,48 بأهمية نسبية مرتفعة وبانحراف معياري قدر ب 0,791 وجاءت النتائج كما يلي :

بالنسبة للعبارات من 10 الى 12 فهي تمثل البعد الرابع والذي يتعلق ببعء الاشراف ،وبعد تحليل النتائج استجابات افراد العينة تبين أن قيم المتوسط الحسابي للعبارات يتراوح ما بين(3,23-3,67) , و الانحراف المعياري (0,704- 1,147) , وهذا يدل على ان استجابات افراد العينة في المؤسسة تميل الى قيمة مرتفعة ،أي يتجه نحو الموافقة ،وهذا ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تولى اهتماما للاشراف .

خامسا: تحليل نتائج بعد " ساعات و ظروف العمل " الخاصة بمحور "الرضا الوظيفي:"
وكانت نتائج استجابات افراد العينة لبعء ساعات و ظروف العمل كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 35 : يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة لبعء " ساعات و ظروف العمل "

الرقم	العبارات	استجابات أفراد العينة (تكرارات-نسب مئوية)					غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة الاستجابة
		1	2	3	4	5								
	بعء " ساعات و ظروف العمل "	11	0	10	46	15	3,65	1,188	2	مرتفعة				
16	توفر المؤسسة كل وسائل الراحة للأداء الجيد	13	0	12	56	18,3	3,65	1,188	2	مرتفعة				
17	ساعات و مواعيد عملي مناسبة	10	26	0	20	26	3,31	1,497	3	مرتفعة				
18	وسائل الأمن والسلامة متوفرة	0	0	0	41	41	4,50	0,503	1	مرتفعة جدا				
	البعء الكلي						3,82	0,644		مرتفعة				

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.20

من خلال الجدول أعلاه يتضح ان المتوسط الحسابي الاجمالي قد بلغ 3,82 بأهمية نسبية مرتفعة وبانحراف معياري قدر ب 0,644 وجاءت النتائج كما يلي :

بالنسبة للعبارات من 16 الى 18 فهي تمثل البعد الخامس والذي يتعلق ببعء ساعات و ظروف العمل ،وبعد تحليل النتائج استجابات افراد العينة تبين أن قيم المتوسط الحسابي للعبارات يتراوح ما بين(3,31-4,50) , و الانحراف المعياري (0,503- 1,497) , وهذا يدل على ان استجابات افراد

العينة في المؤسسة تميل الى قيمة مرتفعة، أي يتجه نحو الموافقة، وهذا ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تولي اهتماما لساعات و ظروف العمل .

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة:

في هذا المبحث سنناقش فروض الدراسة بعد تحليل البيانات وفقا لهدف موضوع الدراسة المتعلق التسويق الداخلي كأحد المداخل الحديثة لتحقيق الرضا الوظيفي مع متغير وسيط الالتزام التنظيمي وجاءت الفروض على النحو التالي:

فرضيات الدراسة: لتحقيق هذا الغرض تم استخراج معامل الارتباط و معامل التحديد و معامل الانحدار، و كذلك اظهر نتائج جميع العبارات المستخدمة لقياس كل فرضية من فرضيات الدراسة و فيما يلي تفصيلا لذلك :

الإشكالية الرئيسية H1: ما مدى مساهمة التسويق الداخلي في تحقيق أبعاد الرضا الوظيفي لدى المؤسسة الوطنية نفطال فرع عين تموشنت؟

الفرضية الرئيسية : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين مبادئ التسويق الداخلي أبعاد الرضا الوظيفي لدى المؤسسة الوطنية نفطال فرع عين تموشنت.

الفرضيات الفرعية :

✓ **الفرضية الفرعية الاولى H2:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على تحقيق أبعاد الرضا الوظيفي لدى المؤسسة الوطنية نفطال فرع عين تموشنت.

✓ **الفرضية الفرعية الثانية H3:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز و المكافآت على تحقيق أبعاد الرضا الوظيفي لدى المؤسسة الوطنية نفطال فرع عين تموشنت.

✓ **الفرضية الفرعية الثالثة H4:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين على تحقيق أبعاد الرضا الوظيفي لدى المؤسسة الوطنية نفطال فرع عين تموشنت.

✓ **الفرضية الفرعية الرابعة H5:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي على تحقيق أبعاد الرضا الوظيفي لدى المؤسسة الوطنية نفطال فرع عين تموشنت.

✓ **الفرضية الفرعية الخامسة H6:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الداخلي على الرضا الوظيفي لدى المؤسسة الوطنية نفطال فرع عين تموشنت من خلال تعزيز الالتزام التنظيمي.

• اختبار الفرضية الرئيسية:

لمعرفة مدى مساهمة التسويق الداخلي في تحقيق أبعاد الرضا الوظيفي لدى المؤسسة الوطنية نفطال فرع عين تموشنت، تم اختبار الفرضية التالية من خلال قبول أو رفض إحدى الفرضيتين المساعدةتين الآتيتين:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمساهمة التسويق الداخلي في تحقيق أبعاد الرضا الوظيفي لدى المؤسسة الوطنية نفطال فرع عين تموشنت.

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمساهمة التسويق الداخلي في تحقيق أبعاد الرضا الوظيفي لدى المؤسسة الوطنية نفطال فرع عين تموشنت.

للإجابة على الفرضيات نستخدم نموذج الانحدار الخطي البسيط للتأكد من التأثير:

$$Y = a_0 + a_1 X_1 + u$$

حيث:

Y: المتغير التابع (الرضا الوظيفي).

X1: المتغير المستقل (التسويق الداخلي).

a0: الثابت وتمثل قيمة المتغير التابع عندما تكون قيم المتغيرات المستقلة تساوي الصفر.

a1: معامل الانحدار للمتغير المستقل.

u: الخطأ العشوائي.

الجدول (36): نتائج معامل الارتباط واختبار فيشر للمعنوية الكلية لنموذج الانحدار للفرضية الرئيسية

مستوى الدلالة sig	F قيمة	درجة الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	معدل التباين	معامل R^2	قيمة الارتباط R
0.000	2,214	1	0,554	0,554	بين المجموعات	0,027	0,164a
		80	,250	20,021	داخل المجموعات		
		81		20,575	المجموع		

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

يبين الجدول أعلاه ان قيمة معامل الارتباط والتي تقيس درجة الارتباط بين المتغير التابع الرضا الوظيفي والمتغير المستقل التسويق الداخلي، حيث تشير R الى قوة الارتباط بين المتغيرين والتي تساوي 16,4 % وهي درجة ارتباط ضعيفة نسبياً، كما ان معامل التحديد R^2 تشير الى ان المتغير المستقل الابتكار يفسر 2,7 % من التباين الحاصل في المتغير التابع التسويق المستدام.

تشير نتائج تحليل التباين الأحادي الى ان مستوى الدلالة sig 0.000 اقل من 0.05 وعليه نقول أن هناك دلالة معنوية كلية للنموذج.

الجدول رقم (37): نتائج تحليل الانحدار الخطي

مستوى الدلالة sig	t	قيمة المحسوبة	معامل $B\hat{e}t\alpha$	معاملات المعادلة	النموذج	المتغير التابع
0,000		5,956		2,687	الجزء الثابت	الرضا الوظيفي
0,141		1,488	0,173	0,673	التسويق الداخلي	

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

يبين جدول نتائج نموذج الانحدار أن القيمة الاحتمالية ($p = 0.141$) أكبر من 0.05، وبالتالي يعتبر النموذج غير معنوي إحصائياً، و لا يوجد دليل قوي على أن التسويق الداخلي يفسر تغير حقيقي

في الرضا الوظيفي . وهذه النتيجة تتماشى مع نتائج نموذج الوساطة الذي يمكن أن يظهر أن التأثير غير المباشر عبر الالتزام التنظيمي (EngORG) هو المسار الحقيقي للتأثير، وليس التأثير المباشر.

وبالتالي نقول أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمساهمة التسويق الداخلي في تحقيق أبعاد الرضا الوظيفي لدى المؤسسة الوطنية نفضال فرع عين تموشنت، مما يعني رفض الفرضية البديلة H1 وقبول الفرضية العدمية H0 والمتمثلة فيما يلي:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمساهمة التسويق الداخلي في تحقيق أبعاد الرضا الوظيفي لدى المؤسسة الوطنية نفضال فرع عين تموشنت .

ثانياً: اختبار الفرضيات الفرعية:

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (variance of Analyses) للتأكد من صلاحية النموذج واختبار الفرضيات الفرعية.

الفرضية الفرعية الأولى H2: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على تحقيق أبعاد الرضا الوظيفي لدى المؤسسة الوطنية نفضال فرع عين تموشنت.

• اختبار الفرضيات الفرعية:

لمعرفة أثر التدريب في تحقيق أبعاد الرضا الوظيفي ، تم اختبار الفرضية التالية من خلال قبول أو رفض إحدى الفرضيتين المساعدةتين الآتيتين:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب في تحقيق أبعاد الرضا الوظيفي.

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب في تحقيق أبعاد الرضا الوظيفي.

الجدول رقم 38: نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية 01:

المعنوية الكلية لنموذج الانحدار.		القدرة التفسيرية .		المعنوية الجزئية لمعاملات الانحدار.	
قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig	R	R2	T	B
7,159	0,009	0,287	0,082	9,236	4,711
				2,676	0,330

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS V20.

نلاحظ من الجدول أن قيمة T 9,236 عند مستوى دلالة 0.000 وهي أقل من 0,05 مما يشير الى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للتدريب في تحقيق ابعاد الرضا الوظيفي في ملحقة تسويقية لفضال – عين تموشنت- كما يظهر من الجدول أن قيمة F 7,159, وهي أكبر من قيمتها الجدولية، أما قيمة معامل التحديد $R^2=0,082$ وهذا يعني ان 8,2% من التغير الحاصل في المتغير التابع "الرضا الوظيفي" راجع إلى التغير في المتغير المستقل "التدريب". وبناء على هذه النتائج نقبل الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب الرضا الوظيفي عند مستوى دلالة 0,05.

$$Y = 4.711 + (- 0.330) X_1$$

الفرضية الفرعية الثانية H3: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز و المكافآت على تحقيق أبعاد الرضا الوظيفي لدى المؤسسة الوطنية لفضال فرع عين تموشنت.

• اختبار الفرضيات الفرعية:

لمعرفة أثر التحفيز و المكافآت في تحقيق أبعاد الرضا الوظيفي ، تم اختبار الفرضية التالية من خلال قبول أو رفض إحدى الفرضيتين المساعدةتين الآتيتين:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز و المكافآت في تحقيق أبعاد الرضا الوظيفي.

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز و المكافآت في تحقيق أبعاد الرضا الوظيفي.

الجدول رقم 39: نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية 02:

المعنوية الكلية لنموذج الانحدار.		القدرة التفسيرية .		المعنوية الجزئية لمعاملات الانحدار.	
قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig	R	R2	T	B
22,984	0,000	0,472	0,223	7,627	2,073
				4,794	0,338

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS V20.

نلاحظ من الجدول أن قيمة $T = 7,627$ عند مستوى دلالة 0.000 وهي أقل من 0,05 مما يشير الى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للتحفيز و المكافآت في تحقيق أبعاد الرضا الوظيفي ملحقة تسويقية لنفضال – عين تموشنت- كما يظهر من الجدول أن قيمة $F = 22,984$, وهي أكبر من قيمتها الجدولية، أما قيمة معامل التحديد $R^2 = 0,223$ وهذا يعني ان 22.3% من التغير الحاصل في المتغير التابع "الرضا الوظيفي" راجع إلى التغير في المتغير المستقل " التحفيز و المكافآت ". وبناء على هذه النتائج نقبل الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز وتحقيق الرضا الوظيفي عند مستوى دلالة 0,05.

$$Y = 2.073 + (- 0.338) X_2$$

الفرضية الفرعية الثالثة H4: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين على تحقيق أبعاد الرضا الوظيفي لدى المؤسسة الوطنية نفضال فرع عين تموشنت.

• اختبار الفرضيات الفرعية:

لمعرفة أثر التمكين في تحقيق أبعاد الرضا الوظيفي ، تم اختبار الفرضية التالية من خلال قبول أو رفض إحدى الفرضيتين المساعدةتين الآتيتين:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين في تحقيق أبعاد الرضا الوظيفي.

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية التمكين في تحقيق أبعاد الرضا الوظيفي.

الجدول رقم 40 :نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية 03:

المعنوية الكلية لنموذج الانحدار.		القدرة التفسيرية .		المعنوية الجزئية لمعاملات الانحدار.	
قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig	R	R2	B	T
31,231	0,000	0,530	0,281	الثابت	3,809
				التمكين	5,588

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS V20.

نلاحظ من الجدول أن قيمة $T = 3,809$ عند مستوى دلالة 0.000 وهي أقل من 0,05 مما يشير الى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للتمكين في تحقيق أبعاد الرضا الوظيفي ملحقة تسويقية لنفاطال – عين تموشنت- كما يظهر من الجدول أن قيمة $F = 31,231$, وهي أكبر من قيمتها الجدولية، أما قيمة معامل التحديد $R^2 = 0,281$ وهذا يعني ان 28,1% من التغير الحاصل في المتغير التابع "الرضا الوظيفي" راجع إلى التغير في المتغير المستقل "التمكين". وبناء على هذه النتائج نقبل الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين وتحقيق الرضا الوظيفي عند مستوى دلالة 0,05.

$$Y = 1.367 + (- 0.546) X_3$$

الفرضية الفرعية الاولى H5: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي على تحقيق أبعاد الرضا الوظيفي لدى المؤسسة الوطنية لقطاع نفاطال فرع عين تموشنت.

• اختبار الفرضيات الفرعية:

لمعرفة أثر الاتصال الداخلي في تحقيق أبعاد الرضا الوظيفي ، تم اختبار الفرضية التالية من خلال قبول أو رفض إحدى الفرضيتين المساعدةتين الآتيتين:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي في تحقيق أبعاد الرضا الوظيفي.

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي في تحقيق أبعاد الرضا الوظيفي.

الجدول رقم 41: نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية 04:

المعنوية الكلية لنموذج الانحدار.		القدرة التفسيرية .		المعنوية الجزئية لمعاملات الانحدار.	
قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig	R	R2	B	T
3,596	0,062	0,207	0,043	الثابت	13,206
				الاتصال الداخلي	1,896

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS V20.

نلاحظ من الجدول أن قيمة $T = 13,206$ عند مستوى دلالة 0.000 وهي أقل من 0,05 مما يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للاتصال الداخلي في تحقيق أبعاد الرضا الوظيفي ملحقة تسويقية لنفضال – عين تموشنت- كما يظهر من الجدول أن قيمة $F = 3,596$ وهي أكبر من قيمتها الجدولية، أما قيمة معامل التحديد $R^2 = 0,043$ وهذا يعني ان

4.3% من التغير الحاصل في المتغير التابع "الرضا الوظيفي" راجع إلى التغير في المتغير المستقل "الاتصال الداخلي". وبناء على هذه النتائج نقبل الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الداخلي و الرضا الوظيفي عند مستوى دلالة 0,05.

$$Y = 3.905 + (- 0.142) X_4$$

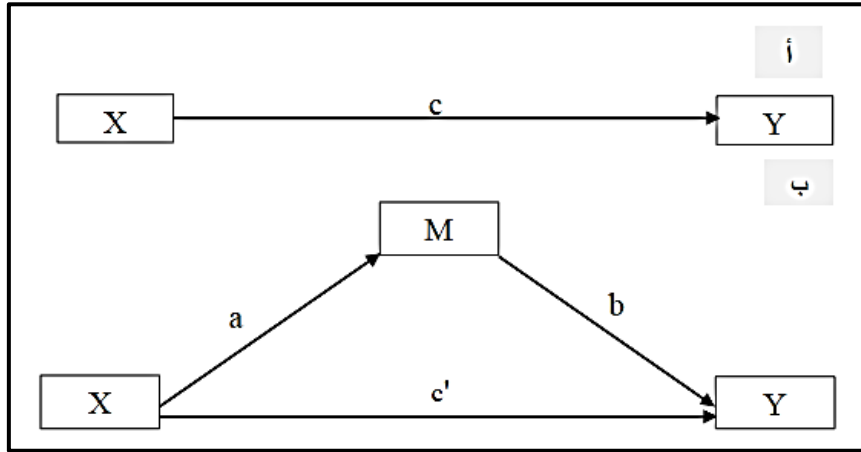
الفرضية الفرعية الخامسة **H6:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الداخلي على الرضا الوظيفي لدى المؤسسة الوطنية نفضال فرع عين تموشنت من خلال تعزيزها لالتزام التنظيمي.

تحليل المتغير الوسيط يحاول تحديد العملية التوسيطية التي تقود الأثر و النتيجة (Cause and effect) من المتغير المستقل إلى المتغير التابع ، وبمعنى آخر، فإن المتغير الوسيط يستلزم بأن المتغير المستقل يسبب المتغير الوسيط ، والمتغير الوسيط يسبب المتغير التابع ،فهو يهتم بالتأثيرات (المباشرة

وغير المباشرة). فيعتبر تحليل الوسيط طريقة إحصائية تستعمل للإجابة على الأسئلة حول كيف يؤثر X على Y ، والميكانيزم الذي يؤثر فيه (M) الوسيط في علاقة المستقل X والمتغير التابع (Y) .

نلاحظ من خلال الشكل الموالي أن هناك مسارين من خلالهما المتغير (X) يؤثر على (Y) و تمثل الحروف (a ، b ، c و c') الأثر المتعلق لكل العلاقات. وعند اجراء اختبار نموذج التوسط يجب الأخذ بعين الاعتبار التأثيرات المباشرة وغير المباشرة وكذا التأثير الكلي للنموذج، ومن أجل استخلاص هذه التأثيرات من الضروري تقدير المكونات التي تشكل التأثيرات غير المباشرة، تأثير X على M ، بالإضافة لتأثير M على Y . حيث يوجد متغيرين تابعين M و Y في هذا النموذج التوسطي.

الشكل رقم (14): النموذج المفاهيمي للوساطة البسيطة



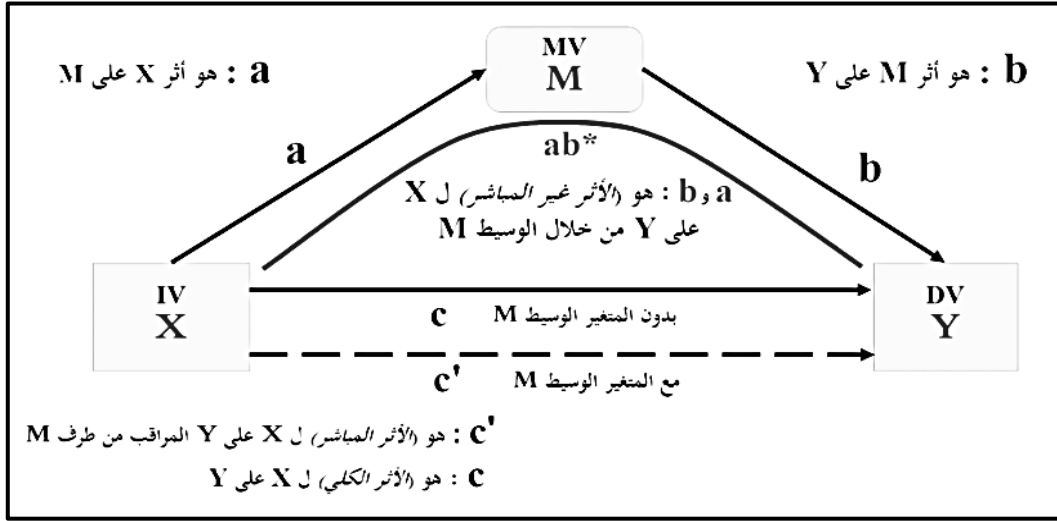
المصدر:: UCLA. Bruin, J. 2006. newtest: command to compute new test.

Statistical Consulting Group.

<https://stats.oarc.ucla.edu/stata/ado/analysis/>.

يقيس المسار c الأثر الكلي ل X على Y ويتم الحصول عليه من خلال $c' + ab = c$ ، ومن أجل تقدير أو قياس هذا الأثر يجب تحليل مسارات أخرى والمتمثلة في التأثيرات المباشرة وغير المباشرة في الشكل السابق. a هو معامل التنبؤ لأثر X على M ، و b و c' هما معاملي تنبؤ لأثر X على M وعلى Y على التوالي.

الشكل (15): تحليل الوساطة بالأثر غير المباشر حسب نموذج Hayes 2013



المصدر: ع. حمادوش، المناخ التنظيمي وعلاقته بالتمكين الوظيفي وأثرهما على الأداء السياقي لدى موظفي الخلايا الجوية للتضامن، أطروحة دكتوراه، جامعة سطيف، 2018-2019.

حيث المسار b يمثل الأثر السببي للوسيط على المتغير التابع، بدون الأخذ بعين الاعتبار أثر المتغير المستقل، والمسار c' من جهة أخرى، يمثل الأثر السببي المباشر للمتغير المستقل على المتغير التابع المرآب من طرف الوسيط في لغة تحليل المسار، c' يقيس الأثر المباشر ل X على Y. بينما مخرج a و b يقيسان الأثر غير المباشر ل X على Y من خلال الوسيط M، المسار b يمكن كذلك اعتباره كأثر مباشر، ولكن من الوسيط على المتغير التابع. الأثر غير المباشر ab* هو الفرق بين الأثر الكلي والأثر المباشر. الأثر غير المباشر يمثل من خلال مسارين a و b والذين يربطان X ب Y من خلال M. (Prado, Korelo, y Lucena da Silva, 2014, P 08-09)

وعليه لدراسة ما إذا كان الالتزام التنظيمي يتوسط العلاقة بين التسويق الداخلي للموارد البشرية و الرضا الوظيفي، أجريت تحليلات الوساطة باستخدام النموذج 4، الماكرو بروسيس Model 4 (PROCESS macro)، وقد تم الاعتماد على تقدير التأثير غير المباشر 95 bias-corrected ((BC))، وفواصل الثقة (5000 intervals (CI) confidence Hayes, 2013; 5000 intervals (CI) confidence))، وبالتالي، يشير نموذج الوساطة Mediation الى أن "تأثير التسويق الداخلي (MingINT) على الرضا الوظيفي (SatiEMPL) من خلال الالتزام التنظيمي (EngORG)، حيث:

- (X) المتغير المستقل : التسويق الداخلي (MingINT)
- (M) المتغير الوسيط : الالتزام التنظيمي (EngORG)
- (Y) المتغير التابع : الرضا الوظيفي (SatiEMPL)

وتم الاعتماد على نموذج PROCESS رقم 4 لتحليل الوساطة باستخدام أداة Hayes test.

جدول رقم 42: النموذج التحليلي والنتائج الإحصائية للعلاقة بين التسويق الداخلي، الالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي

العلاقة	المسار	المعامل B	الخطأ المعياري (SE)	قيمة t	الدلالة الإحصائية (p)	معامل بيتا (Beta)	فاصل الثقة %95
من X إلى M	a	0.7670	0.1659	4.622	0.000	0.4591	[0.4367, 1.0972]
من M إلى (Y مع التحكم في X)	b	0.5528	0.0484	11.43	0.000	0.8766	[0.4566, 0.6490]
من X إلى (Y التأثير المباشر بعد الوسيط)	c'	-0.2511	0.0808	-3.108	0.0026	-0.2383	[-0.4119, -0.0903]
التأثير الكلي من X إلى Y	c	0.1729	0.1162	1.488	0.1407	0.1641	[-0.0583, 0.4041]
التأثير غير المباشر (a عبر b) M	ab	0.4240	0.0730 (BootSE)	—	—	0.4025	[0.2714, 0.5589] ✓ □

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات (PROCESS Test HAYES Ver 4.4)

أظهرت نتائج اختبار نموذج الوساطة Model 4 في برنامج PROCESS وجود أثر غير مباشر ومعنوي للتسويق الداخلي (MtingINT) على الرضا الوظيفي (SatiEMPL) عبر متغير الوساطة "الالتزام التنظيمي". (EngORG) "فقد بيّنت النتائج أن التسويق الداخلي تؤثر بشكل إيجابي ومعنوي على الالتزام التنظيمي ($B = 0.7670, p < 0.001$) ، والذي بدوره يؤثر بشكل إيجابي وقوي على رضا الموظف. ($B = 0.5528, p < 0.001$) .

كما كشفت نتائج التأثير الكلي (Total Effect) أن العلاقة المباشرة بين التسويق الداخلي ورضا الموظف ليست معنوية ($B = 0.1729, p = 0.1407$) ، في حين أن التأثير غير المباشر عبر الالتزام التنظيمي كان معنوياً ودالاً إحصائياً ($B = 0.4240$) ، معفاصلتقة [0.2714, 0.5589] . أما التأثير المباشر بعد إدخال الوسيط فقد أصبح سالباً ومعنوياً ($B = -0.2511, p = 0.0026$) ، مما يشير إلى وجود تأثير وساطة كاملة.

وعليه، يمكن القول إن الالتزام التنظيمي يمثل آلية نفسية واجتماعية مركزية من خلال تأثير التسويق الداخلي على رضا الموظف. وتشير هذه النتيجة إلى أن مجرد الاعتماد على أبعاد التسويق الداخلي ليس كافياً لتحسين مستوى الرضا الوظيفي ، ما لم تسهم تلك السياسات التسويقية في تعزيز شعور الموظف بالاندماج والانتماء داخل المؤسسة.

تحليل و تفسير النتائج :

أظهرت نتائج اختبار الفرضيات في هذه الدراسة تبايناً في درجات تأثير أبعاد التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي لدى موظفي مؤسسة "نפטال" بعين تموشنت، مما يعكس مدى تعقيد العلاقة بين المتغيرات التنظيمية قيد الدراسة.

فقد بيّنت نتائج تحليل الانحدار البسيط للفرضية الرئيسية، التي تفترض وجود علاقة مباشرة بين التسويق الداخلي والرضا الوظيفي، عدم وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($Sig = 0.141$) وقيمة منخفضة لمعامل التحديد ($R^2 = 0.027$)، مما يعني أن التسويق الداخلي لا يفسر سوى 2.7% من التباين في الرضا الوظيفي. وتشير هذه النتيجة إلى أن الرضا الوظيفي لا يُبنى مباشرة من ممارسات التسويق الداخلي، بل يتطلب وجود متغير وسيط يعزز هذا التأثير، وهو ما تدعّمه الفرضية السادسة الخاصة بأثر التسويق الداخلي غير المباشر عبر الالتزام التنظيمي.

أما فيما يخص الفرضيات الفرعية، فقد أسفر تحليل بيانات الانحدار عن وجود تأثيرات معنوية بدرجات متفاوتة لكل من أبعاد التسويق الداخلي. فالتدريب حقق أثراً متوسطاً ($B = 0.330$)، $Sig = 0.009$ ، وهو ما يعكس أهمية التأهيل المستمر في رفع الكفاءة الوظيفية، غير أن محدودية التأثير توجي بضرورة تطوير البرامج التدريبية لتواكب فعلياً حاجات الموظفين.

وبالنسبة للتحفيز والمكافآت، فقد برز كأحد أقوى العوامل تأثيراً على الرضا ($R^2 = 0.223$)، $B = 0.338$ ، $Sig = 0.000$ ، مما يتفق مع أدبيات الإدارة التي تؤكد أن العدالة في التقدير المالي والمعنوي تعزز من مشاعر الرضا والانتماء لدى الموظفين. النتيجة نفسها تنطبق على بعد التمكين، الذي سجل أعلى معامل تأثير ($B = 0.546$) مع تفسير معتبر للتباين ($R^2 = 0.281$)، مما يعكس فعالية منح الموظفين الثقة والحرية في اتخاذ القرار كعامل رئيسي في تعزيز رضاهم الوظيفي.

كذلك، أثبت الاتصال الداخلي تأثيراً دالاً إحصائياً على الرضا ($B = 0.366$)، $Sig = 0.000$ ، ويُفهم من ذلك أن جودة تدفق المعلومات والمشاركة في القرارات التنظيمية تسهم في تقليص الغموض وتعزيز الوضوح التنظيمي، ما يرفع من مستويات الرضا.

وأخيراً، جاءت الفرضية السادسة لتدعم نموذج العلاقة غير المباشرة بين التسويق الداخلي والرضا الوظيفي عبر الالتزام التنظيمي، حيث أظهرت التحليلات الوسيطة أن الالتزام التنظيمي يضطلع

بدور حاسم في ترجمة ممارسات التسويق الداخلي إلى نتائج شعورية إيجابية لدى الموظفين. أي أن التسويق الداخلي لا يحدث أثرًا فعّالاً إلا عندما يُترجم إلى التزام عاطفي، معياري، أو استمراري من طرف الموظفين، وهو ما يتفق مع نماذج مثل Berry (1981) و Rafiq & Ahmed (2000) الذين أكدوا أن "الموظف هو العميل الداخلي" الذي لا يرضى إلا إذا شعر بالولاء والانتماء.

مناقشة النتائج :

- ❖ التحقق من صدق وثبات أداة القياس، حيث كانت معاملات "ألفا كرونباخ" لجميع المحاور فوق المستوى المقبول، مما يعكس اتساقاً داخلياً جيداً.
- ❖ بيّنت النتائج أن كل من أبعاد التسويق الداخلي (التدريب، التحفيز والمكافآت، التمكين، الاتصال الداخلي) لها تأثيرات دالة إحصائية على الرضا الوظيفي بدرجات متفاوتة، وقد برز التمكين والتحفيز كأكثر الأبعاد تأثيراً، في حين كان أثر التدريب والاتصال الداخلي متوسطاً.
- ❖ فشلت الفرضية الرئيسية في إثبات علاقة مباشرة ذات دلالة إحصائية بين التسويق الداخلي بمفهومه الشامل والرضا الوظيفي، مما يشير إلى أن العلاقة بين المتغيرين ليست مباشرة.
- ❖ تم إثبات صحة الفرضية المتعلقة بالوساطة، حيث تبين أن الالتزام التنظيمي يلعب دوراً وسيطاً جوهرياً بين التسويق الداخلي والرضا الوظيفي، ما يعزز فرضية النموذج الوسيط ويؤكد ضرورة التركيز على تقوية الانتماء التنظيمي كشرط لتحقيق نتائج إيجابية لممارسات التسويق الداخلي.
- ❖ وبالتالي، تؤكد النتائج الميدانية أن تحقيق رضا وظيفي مستدام لا يرتبط فقط بتطبيق ممارسات داخلية معزولة، بل يتطلب مقاربة شاملة تدمج بين التمكين والتحفيز والتواصل الفعّال، ويُتوج ذلك ببناء التزام تنظيمي عميق يترجم هذه السياسات إلى واقع ملموس في سلوك ورضا الموظفين.

خلاصة الفصل

تمحور هذا الفصل حول دراسة ميدانية اقتصرت العلاقة بين المتغيرات حيث أن الدراسة تؤكد أن تحقيق رضا الموظفين ليس عملية مباشرة بسيطة تتأثر فقط بممارسات التسويق الداخلي الظاهرية. بل هي عملية تتطلب بناء أساس قوي من الالتزام التنظيمي لدى الموظفين، والذي يعمل كوسيط حاسم. فالتسويق الداخلي الفعال هو الذي يغذي شعور الموظف بالانتماء والولاء، وهذا الشعور بالالتزام هو المفتاح لفتح باب الرضا الوظيفي العميق والمستدام. وأي استراتيجية تسويق داخلي لا تأخذ في الاعتبار هذا الدور الوسيط للالتزام قد تفقد جزءاً كبيراً من فعاليتها، بل قد تنتج نتائج عكسية إذا لم يتم التعامل معها بحذر وصدق.

{ خاتمة عامة }

خاتمة عامة

في مستهل هذه الدراسة، سعينا إلى استقصاء مدى مساهمة التسويق الداخلي للموارد البشرية في تحقيق أبعاد الرضا الوظيفي لموظفي مؤسسة نفعال عين تموشنت، مع تسليط الضوء على دور الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط. وقد جاءت هذه المذكرة لتؤكد على الأهمية المتزايدة للمورد البشري كشريك استراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي والاستدامة في ظل بيئة تتسم بالتعقيد وعدم الاستقرار.

لقد كشفت النتائج المتوصل إليها - والتي تم بناؤها على إطار نظري شامل تناول مفاهيم التسويق الداخلي للموارد البشرية والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي - عن اذكر هنا أهم النتائج التي توصلت إليها دراسة: وعليه، يمكن القول إن الالتزام التنظيمي يمثل آلية نفسية واجتماعية مركزية من خلال تأثير التسويق الداخلي على رضا الموظف. وتشير هذه النتيجة إلى أن مجرد الاعتماد على أبعاد التسويق الداخلي ليس كافياً لتحسين مستوى الرضا الوظيفي، ما لم تسهم تلك السياسات التسويقية في تعزيز شعور الموظف بالاندماج و الانتماء داخل المؤسسة، معاملة الموظفين كـ "عملاء داخليين" من خلال توفير بيئة عمل محفزة تلبي احتياجاتهم وتطلعاتهم، يسهم بفعالية في رفع مستوى رضاهم وتعزيز أدائهم وولائهم للمؤسسة.

وتأسيساً على ما تقدم، فإن هذه الدراسة لا تقتصر مساهمتها على إثراء الأدبيات الأكاديمية في مجالات إدارة الموارد البشرية والتسويق فحسب، بل تمتد لتقديم رؤى عملية وتوصيات استراتيجية لمؤسسة نفعال عين تموشنت وللمؤسسات العاملة في قطاع الطاقة على وجه الخصوص. إن تبني استراتيجيات التسويق الداخلي بشكل فعال، من خلال اذكر باختصار بعض التوصيات الرئيسية المستنبطة من نتائجك، مثال: "تطوير برامج تدريب مستمرة، وتنويع أنظمة الحوافز والمكافآت، وتعزيز قنوات الاتصال الداخلية، وتطبيق مبادئ التمكين الإداري"، من شأنه أن يعزز من مستويات الرضا الوظيفي، ويقوي الالتزام التنظيمي، مما ينعكس إيجاباً على الإنتاجية، ويساهم في بناء صورة إيجابية للمؤسسة كبيئة عمل جاذبة ومحفزة.

وعلى الرغم من تحقيق أهداف هذه الدراسة، فإنها لا تخلو من بعض القيود التي تفتح آفاقاً لبحوث مستقبلية. نوصي اذكر هنا مقترحات لبحوث مستقبلية، التوسع في دراسة تأثير متغيرات وسيطة أو معدلة أخرى على العلاقة بين التسويق الداخلي والرضا الوظيفي، ختاماً، نأمل أن تكون هذه المذكرة قد مثلت إضافة نوعية للمكتبة العلمية، وأن تشكل منطلقاً لجهود بحثية وتطبيقية مستقبلية تسعى إلى الارتقاء بإدارة الموارد البشرية وتحقيق الاستدامة والتميز في بيئات العمل المعاصرة.

مناقشة النتائج :

- ❖ يتبنى فرع نفطال - عين تموشنت سياسات فعالة في التسويق الداخلي، انعكست إيجابياً على بيئة العمل.
- ❖ الالتزام التنظيمي لدى العاملين يتسم بارتفاع في البعد الاستمراري، في حين أن الالتزام العاطفي والمعياري ما يزال يحتاج إلى تعميق.
- ❖ الرضا الوظيفي موجود بدرجة جيدة، خاصة في نواحي الإشراف ومحتوى العمل، في حين أن بعض جوانب الرضا - مثل الترقية والأجور - ما تزال دون المستوى المطلوب.
- ❖ أظهرت المعالجات الإحصائية (ANOVA) والانحدار وتحليل (Hayes) وجود تأثيرات معنوية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات، مما يثبت صحة فرضيات الدراسة.
- ❖ تأكيد وجود تأثير إيجابي ومعنوي للتسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي، مما يشير إلى فعالية استراتيجيات التسويق الداخلي في تعزيز ولاء الموظفين.
- ❖ وجود تأثير إيجابي ومعنوي للالتزام التنظيمي على الرضا الوظيفي، مبرزاً الأهمية القصوى للالتزام الموظفين في تحقيق رضاهم.
- ❖ الكشف عن تأثير مباشر سلبي ومعنوي للتسويق الداخلي على الرضا الوظيفي، وهي نتيجة تتطلب مزيداً من التحليل لفهم الجوانب التي قد تؤدي إلى خيبة أمل الموظفين بشكل مباشر من ممارسات التسويق الداخلي

و بشكل خاص :

- ❖ وجود مستوى مرتفع من التسويق الداخلي داخل المؤسسة، تجلى ذلك من خلال الأبعاد الأربعة التدريب التمكين التحفيز، والاتصال الداخلي، والتي حصلت جميعها على متوسطات حسابية مرتفعة، مما يدل على إدراك الموظفين لجهود المؤسسة في تحسين بيئة العمل الداخلية وتعزيز كفاءاتهم.
- ❖ من جهة أخرى، أظهرت نتائج الالتزام التنظيمي تبايناً نسبياً، حيث كانت مستويات الالتزام العاطفي والمعياري متوسطة ما يعكس نوعاً من التردد أو الانقسام في شعور الأفراد بالانتماء القوي أو المطلق للمؤسسة، في حين كان الالتزام الاستمراري مرتفعاً، مما يشير إلى أن بقاء العاملين في المؤسسة يرتبط غالباً باعتبارات مهنية أو مادية أكثر من ارتباط عاطفي أو قيمي.
- ❖ أما فيما يتعلق بمحور الرضا الوظيفي، فقد أظهرت النتائج أن أبعاده الستة الأجر، محتوى العمل، الترقية الإشراف ظروف وساعات العمل) جاءت غالبيتها في مستوى متوسط إلى مرتفع، ما

يعكس رضا نسبياً من الموظفين، لا سيما في جوانب الإشراف ومحتوى العمل بينما كانت هناك بعض التحفظات بشأن الترقية والأجور، والتي سجلت مستويات أقل من غيرها، ما يستدعي مراجعة سياسات الموارد البشرية في هذا الصدد.

التوصيات :

- ❖ إجراء دراسات مقارنة بين مؤسسات قطاع الطاقة المختلفة لفحص مدى تطبيق هذه المفاهيم
- ❖ تعزيز البعد العاطفي للالتزام التنظيمي، من خلال تفعيل برامج تعزز من انتماء العاملين للمؤسسة مثل الأنشطة الاجتماعية والحوار التشاركي في القرارات.
- ❖ مراجعة سياسة الأجور والترقيات لضمان العدالة والشفافية وتحقيق تناسب فعلي بين الجهد والمردود
- ❖ الاستثمار أكثر في الاتصال الداخلي، لما له من أثر في تحسين التنسيق وتقوية العلاقات المهنية، عبر أدوات رقمية وتفاعلية أكثر فعالية.
- ❖ تعزيز برامج التدريب والتطوير لتكون مستمرة ومبنية على تحليل الاحتياجات الفعلية للعاملين.
- ❖ إعادة تقييم نظام الحوافز والمكافآت لتشجيع الأداء وتحقيق بيئة تنافسية إيجابية.
- ❖ متابعة وقياس رضا الموظفين دورياً لضبط استراتيجيات التسويق الداخلي والتسيير البشري.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية :

الكتب :

- أحمد صقر عاشور، "السلوك الانساني في المنظمات"، دار المعرفة الجامعية، بدون رقم ط، مصر، 2005،
- حسيم موسى قاسم ألبنا، نعمة عباس الخفاجي، "استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فعالية عمليات ادارة المعرفة"، دار الأيام للنشر، الأردن 2014
- سامح عبد المطلب عامر، "استراتيجيات ادارة الموارد البشرية"، دار الفكر، عمان، 2011،
- صلاح الدين محمد الباقي، "السلوك الفعال في المنظمات"، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2002،
- عادل محمد محمد عبد الرحمن، "أبعاد جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي في القطاع الحكومي"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، مصر، 2013
- عاكف لطفي خصاونة، "ادارة الابداع و الابتكار في منظمات الأعمال"، دار حامد للنشر، الأردن، طبعة الأولى، 2011،
- عبد الغفار حنفي، "السلوك التنظيمي و ادارة الموارد البشرية"، دار الجامعة، الاسكندرية، مصر، 2007، ص 284.
- عبد المنعم عبد الحي، "علم الاجتماع الصناعي" (المصنع ومشكلاته الاجتماعية)، المكتب الجامعي الحديث، بدون رقم ط، مصر، 1989
- علي محمد احمد المصاورة، نعمة عباس الخفاجي، "إدارة التنوع منظور الالتزام التنظيمي"، دار الايام للنشر والتوزيع، 2014
- فادية إبراهيم شهاب، "التطوير التنظيمي القواعد النظرية والممارسات التطبيقية"، الأكاديميون للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن 2014
- فاروق عبده السيد محمد عبد المجيد، "السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط 1 الأردن، 2005
- لوكيا الهاشمي، بومنقار مراد، "السلوك التنظيمي و علاقته بالرضا الوظيفي"، دار الأيام، الأردن، الطبعة الاولى، 2014،
- محمد عبد العظيم أبو النجا، "التسويق المتقدم"، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2008

- محمد فريد الصحن ، " مبادئ التسويق "،الدار الجامعية ،الاسكندرية ،مصر ،1993
- محمود عبد المولى، " علم الاجتماع فى ميدان العمل الصناعى "، دار العربية للكتاب، بدون رقم من ليبيا، 1992.
- ناصر علي كريم ، " الإدارة الصفية "، ط1، دار الشروق للنشر و التوزيع ، 2000.
- هاني حامد الضمور ، تسويق الخدمات ، دار وائل للنشر ، الأردن ، الطبعة الرابعة ،2008
- يوسف حجيم الطائي ، مؤيد عبد الحسين الفضل ، إدارة الموارد البشرية " مدخل استراتيجى متكامل "،الوراق للنشر ،الطبعة الأولى ،عمان ،2006

رسائل الدكتوراه :

- البصير هند ، " أثر تطبيق نظام العمل المرن على الرضا الوظيفى للأفراد العاملين بقطاع تكنولوجيا الاعلام والاتصال "، مذكرة تدخل ضمن متطلبات ليل أطروحة دكتوراه ، تسيير موارد بشرية ، جامعة بسكرة ، الجزائر. 2016.
- ساهل سيدي محمد ، " أفاق تطبيق التسويق فى المؤسسات المصرفية العمومية الجزائرية " مع الإشارة الى بنك الفلاحة و التنمية الريفية ، أطروحة دكتوراه ، تخصص تسويق ، جامعة تلمسان ،الجزائر 2006/2005
- قعموش ايمان ، " مساهمة التسويق الداخلى فى تعزيز ادارة المعرفة "، أطروحة دكتوراه ، جامعة محمد خيضر ،بسكرة ،2019
- قطى جوهره ، " أثر القيادة الإستراتيجية على تشارك المعرفة، دراسة حالة مجموعة من الفنادق الجزائرية "، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) ، التخصص إدارة الأعمال ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر ، 2014
- معروف هواري ، " الرضا الوظيفى و علاقته بهجرة الأطباء من المستشفيات الجزائرية "، أطروحة دكتوراه فى علم النفس جامعة وهران ، 2017

رسائل ماجستير

- ابتسام عاشوري، " الالتزام التنظيمى داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقارى بمدينة الجلفة (المديرية العامة) "، رسالة ماجستير تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضره بسكرة 2014-2015.
- امال زرقاوي، " أثر الصراع التنظيمى على الرضا الوظيفى للعاملين دراسة ميدانية فى مؤسسة الكوابل "، رسالة ماجستير غير منشورة تخصص علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014

- بوبكر عباسي، "دور التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة الفندقية : دراسة حالة لعينة من المؤسسات الفندقية بولاية ورقلة"، رسالة ماجستير غير منشورة تخصص تسويق، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، 2009
- بوشريط، "أثر الالتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية"، رسالة ماجستير غير منشورة رقان، جامعة أدرار، 2021
- حسان ثابت الخشاب، "أثر إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين": دراسة عينة من المصارف التجارية في محافظة نينوى، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الموصل، العراق، 2005
- حمزة معمرى، "العلاقة بين اتجاهات الموظفين نحو المهنة والالتزام التنظيمي دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز (سونلغاز) بورقلة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، جامعة الجزائر الجزائر، 2008
- حنان بنت ناصر صالح الخلفي، "الرضا الوظيفي و علاقته بالذكاء الوجداني لدى عينة من معلمات المرحلة الثانوية"، مطرة ماجستير في علم النفس، جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية، 2010
- خالد محمد أحمد الوزان، "المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي"، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة نايف العربية، البحرين ، 2006
- رائد ضيف الله الشرابكة، "أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد" دراسة حالة العاملين في أمانة عمان الكبرى ، تخصص ادارة أعمال جامعة الشرق الأوسط عمان، 2010.
- سالي علي محمد ، "العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين و درجات الرضا الوظيفي"، رسالة ماجستير ، جامعة عين الشمس ، القاهرة ، 2000
- سلوى محمود محمود مطاحن، "تطبيق التسويق الداخلي في الشركات الصناعية في الأردن"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2009-2010
- سلوى محمود مطاحن ، "تطبيق التسويق الداخلي في الشركات الصناعية" في الأردن ، تخصص ادارة اعمال ، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، 2009-2010 ص 26 . الثانية ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2006.

- الشوابكة رائد ضيف الله، "أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد للعاملين في أمانة عمان الكبرى". مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط الأردن، 2010.
- عاشوري ابتسام، "الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة المديرية العامة"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، فرع تسيير المنظمات، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015
- عطا الله عزات أبو عودة، "واقع التسويق الداخلي في شركة الاتصالات الخلية الفلسطينية (الجوال) وأثره على جودة الخدمة المقدمة – قطاع غزة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة – فلسطين، 2014
- محجوبي محمد الأخضر، "أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والمصادقية في المؤسسة الخدمية" حالة قطاع البنكي في الجزائر، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسويق الخدمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان (الجزائر)، 2009-2010
- محمد إسماعيل داود الجماسي، "العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة"، مذكرة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة، من أكاديمية الإدارة السياسية الدراسة العليا، غزة 2016
- محمد عبد المعطي الجاروشة، "العلاقة بين التسويق الداخلي و الالتزام التنظيمي للعاملين في البنوك الفلسطينية العامة بقطاع غزة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة - فلسطين، 2016
- مرزوقي، ن "أثر الالتزام التنظيمي على دوران العمل: دراسة ميدانية ببلدية مقرة". رسالة ماجستير في إدارة الأعمال جامعة المسيلة، 2021
- مروان الزغبي، "الرضا الوظيفي، مفهومه، طرق قياسه، تفسير درجاته وأساليب زيادته في العمل"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، بدون رقم ط الأردن، 2011،
- معاذ مصطفى فراج، "أساسيات الإدارة بين النظرية والتطبيق"، زمزم جو للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2014
- هاجر موسى، "أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين دراسة حالة بجامعة بسكرة"، رسالة ماستر غير منشورة، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة بسكرة الجزائر، 2015-2016

- وهيبة عباسي، "أثر التسويق الداخلي على جودة الخدمة البنكية: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية" قالمة - سوق أهراس، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق بنكي، جامعة قالمة، الجزائر، 2011،

مقالات علمية و مجلات :

- جعلاب و قاسمي، تقييم اثر ممارسات التسويق الداخلي في تعزيز اليقظة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال، المجلد 16 ، العدد 01 جامعة الجلفة الجزائر ، 2022
- جمالات الزهرة قاضي كريمة، "تقييم أثر ممارسات التسويق الداخلي في تعزيز اليقظة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال دراسات ميدانية في المديرية العملية الاتصالات الجزائر بالخلفة". دراسات اقتصادية العدد 16 العدد 2022.
- السياسي و أحمد، الصبري، ن.، "دور أبعاد التسويق الداخلي في تحسين الأداء"، مجلة رؤى اقتصادية، المجلد 11، العدد 01، 2021
- سفي يوسف ، مزيان محمد، "عوامل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي" لدى الأستاذ الجامعي مجلة التنمية البشرية ، العدد 2018، 11
- شاكرا إسماعيل، "التسويق الداخلي كمفهوم لإدارة الموارد البشرية وأثرها على جودة الخدمة التعليمية": دراسة حالة العاملين في كليات الاقتصاد والعلوم الإدارية في الجامعات الأردنية الخاصة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، المجلد 4، العدد 23، 2011.
- نصر رحال و آخرون، "التسويق الداخلي مفهوم الإدارة الموارد البشرية ودوره في تنمية رأس المال البشري دراسة حالة شركة الاسمنت عين توتة - باتنة"، مجلة دفاتر الاقتصاد، مجلة 10، العدد 02، 2019
- نصر رحال نادية حماش و عوادي عبد القادر "التسويق الداخلي مفهوم الإدارة الموارد البشرية ودوره في تنمية رأس المال البشري دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة" - باتنة، مجلة 10، العدد (02)، 2019.

- نواله مريم، نايت ابراهيم بوسعد " Les pratiques du marketing interne dans le secteur bancaire Algérien, impact sur la performance organisationnelle: modélisation par l'approche PLS، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال مجلد 08 العدد 02

اخرى :

- زاوي ابراهيم ابراهيم لبد ، عمر أحمد رجب ريان، "أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين في منظمات المجتمع المدني"، استكمال متطلبات الحصول على دبلوم

مهني متخصص في ادارة المنظمات المجتمعي المدني ،الجامعة الاسلامية ،غزة
،فلسطين ،2003

– سارة بوضياف و اخرون ،"من التسويق الداخلي الى تسويق الموارد البشرية
،المزايا و متطلبات التحول" ،الملتقى الوطني 6 حول تسيير الموارد
البشرية،14جامعة بسكرة ، مارس 2018

– كريم جنادي ، التسويق الداخلي ، يدرس في تسويق الخدمات و التسويق
الاستراتيجي للخدمات ،مطبوعة مقدمة ضمن متطلبات الترشح للتأهيل الجامعي
،قسم علوم التسيير ،جامعة الجزائر 3،الجزائر 2017/2016

- A 22 Herscovitch, L & Meyer, J., P., (2002), **Commitment To Organizational Change: Extension of A Three-Component Model.** Journal OF Applied Psychology,87(3),
- Ahmed, P. K., & Rafiq, M. **Internal Marketing: Tools and Concepts for Customer-Focused Management. Butterworth-Heinemann,** (NY),
- Alamdar Hussain Khan, Muhammad Aleem: **Impact of Job Satisfaction on employee turnover: An empirical Study of Autonomous Medical Institutions of Pakistan,** Journal of International Studies, Vol 7, n°1, 2014.
- Lilian de Jesus. and others, **Model of Marketing as a Trigger to Achieve the Commitment of interal customers at the polytechinc,** international review of managment and busines research mexico, vol4, issue4, decemeber, 2015
- M.Abdulla **Detrminants of job satisfaction among dubai police employees A Thesis Submitted in Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy** of the University of Glamorgan U K-2009
- M.Ashraf et a 1s the **determinants of job satisfaction in public service** organization European Scientific
- Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (2000). **"Advances in Internal Marketing Concept: Definition, Synthesis, and Extension."** Journal of Services Marketing, 14(6)
- Varey, R. J., & Lewis, B. R.(1999)**"A Broadened Conception of Internal Marketing."** European Journal of Marketing, 33(9/10)

الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة بلحاج بوشعيب – عين تموشنت –

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

قسم : علوم التسيير

التخصص : ادارة الموارد البشرية

الموضوع : استبانة

لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة ماستر اكايمي تخصص ادارة الموارد البشرية يسرنا ان نقدم لكم هذا الاستبيان قصد الحصول على بعض البيانات التي تخدم أهداف البحث العلمي ، حيث نقوم حاليا باجراء دراسة ميدانية بعنوان :

التسويق الداخلي للموارد البشرية كأحد المداخل الحديثة لتحقيق الرضا الوظيفي لموظفي الشركة " نפטال " الملحقة التسويقية لعين تموشنت
الاجابات سوف تحظى بالسرية التامة و لن يتم اسخدامها الا لأغراض علمية فقط

يرجى وضع العلامة في الاجابة المناسبة

الجزء الأول : البيانات الشخصية و الوظيفية :

الجنس : ذكر أنثى

السن : أقل من 25 سنة ما بين 25 و 39 أكثر من 40 سنة

المؤهل العلمي : ثانوي جامعي دراسات عليا أخرى

الخبرة المهنية : من 1 الى 5 سنوات من 5 الى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

الجزء الثاني : اسئلة لاستبياننا

المحور الأول : التسويق الداخلي

الرقم	البيان	أوافق	أوافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	التدريب					
01	تمتلك المؤسسة برامج تدريبية فعالة و معتمدة					
02	البرامج التدريبية تقام بشكل دوري					
03	تزيد عملية التدريب من كفاءتك المهنية					
04	تخصص المؤسسة ميزانية خاصة لتدريبكم					
	التحفيز و المكافآت					
05	تمتلك المؤسسة نظام حوافز يحسن ظروف و مناخ العمل					
06	فرصة الترقية متاحة للجميع و بشكل عادل في المنظمة					
07	تعتمد المؤسسة على سياسات عقابية صارمة في حال التقصير					
08	تمنح المؤسسة مكافآت نتيجة مجهودات العامل و يتلقى راتب يتناسب مع عمله و مجهوداته					
	التمكين					
09	تقوم بمهامك و عملك دون الرقابة المستمرة من رئيسك					
10	تتخذ المؤسسة سلطة التفويض و اتخاذ القرار عند غياب المسؤول ان اقتضى الأمر					
11	تسعى المؤسسة لحل مشاكل العملاء من خلال آراء و اقتراحات العمال					
12	تسعى المؤسسة لحل مشاكل العملاء من خلال آراء و اقتراحات العمال					
	الاتصال الداخلي					
13	يتم استعمال اساليب اتصال حديثة لتوزيع المعلومات بالوقت و الطريقة المناسبة					
14	نظام الاتصال في المؤسسة فعال و مرن					
15	تعمل شبكات الاتصال الداخلية بشكل سريع دون مشاكل					
16	في حال وجود مشكل يمكنك الاتصال بالجهات المسؤولة بشكل مباشر و بسهولة					

المحور الثاني : الالتزام التنظيمي

الرقم	البيان	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	الالتزام العاطفي					
01	تعتبر مشاكل المؤسسة كأنها مشاكلك					
02	تشعر بالانتماء في هذه المؤسسة					
03	تود ان تمضي كل حياتك المهنية في هذه المؤسسة					
04	تربط اهدافك بأهداف المؤسسة					
	الالتزام المعياري					
05	تتشابه قيمك و توجهاتك مع قيم هذه المؤسسة					
06	تستحق المؤسسة اخلاصك و وفائك لها					
07	تفكر في الانتقال الى مؤسسة اخرى					
08	ترى من الخطأ الانتقال ترك المؤسسة حتى لو عرضت عليك مؤسسات افضل					
	الالتزام الاستمراري					
09	بقائك في المؤسسة رغبتك الخاصة					
10	الامتيازات التي تحصل عليها في هذه المؤسسة سبب بقائك					
11	تطلع للحصول على مرتبة وظيفية متميزة في المؤسسة تمكنك من تحقيق طموحك الوظيفي					
12	ليس لديك استعداد لترك هذه المؤسسة					

المحور الثالث : الرضا الوظيفي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق	البيان	
					الأجر	
					الاجر الذي تحصل عليه يتوافق مع المستوى المعيشي	1
					الأجر الذي تتقاضاه يتناسب مع أهمية العمل الذي تقوم به	2
					سياسة الأجور المتبعة عادلة	3
					محتوى العمل	
					العمل الذي تقوم به المؤسسة سهل وواضح	4
					أتمتع بالحرية في أدائي للعمل	5
					شارك الإدارة في اتخاذ القرارات المناسبة المتعلقة بوظيفتي	6
					الترقية	
					تتم ترفيتك على أساس عد دسنوات العمل	7
					تتم ترفيتك على أساس الشهادة المتحصل عليها	8
					تحرص المؤسسة على مشاركتك في دورات تدريبية من اجل الترقية	9
					الإشراف	
					يتعامل معك مسؤولك المباشر بشكل جيد	10
					التعليمات الصادرة من المشرف واضحة	11
					يقوم المشرف بتفويضك بعض الصلاحيات	12
					المشاركة في العمل	
					تتعاون مع زملائك في أداء المهام	13
					توفر وظيفتي مهام متنوعة	14
					تتناسب مهام وظيفتي مع قدراتي وإمكانياتي الذهنية و الجسدية	15
					ساعات و ظروف العمل	
					توفر المؤسسة كل وسائل الراحة للأداء الجيد	16
					ساعات ومواعيد عملي مناسبة	17
					وسائل الأمن والسلامة متوفرة	18

Matrice

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
 Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 4
 Y : SatiEMPL
 X : MtingINT
 M : EngORG

Sample
 Size: 82

OUTCOME VARIABLE:
 EngORG

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
p	,4591	,2108	,5104	21,3643	1,0000	80,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	,5069	,6444	,7866	,4338	-,7755	1,7893
MtingINT	,7670	,1659	4,6222	,0000	,4367	1,0972

Standardized coefficients

	coeff
MtingINT	,4591

OUTCOME VARIABLE:
 SatiEMPL

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
p	,7959	,6334	,0955	68,2548	2,0000	79,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,4071	,2798	8,6038	,0000	1,8502	2,9640
MtingINT	-,2511	,0808	-3,1084	,0026	-,4119	-,0903
EngORG	,5528	,0484	11,4327	,0000	,4566	,6490

Standardized coefficients

	coeff
MtingINT	-,2383
EngORG	,8766

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

OUTCOME VARIABLE:
SatiEMPL

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
p	,1641	,0269	,2503	2,2141	1,0000	80,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,6873	,4512	5,9557	,0000	1,7893	3,5853
MtingINT	,1729	,1162	1,4880	,1407	-,0583	,4041

Standardized coefficients

	coeff
MtingINT	,1641

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Total effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_cs
,1729	,1162	1,4880	,1407	-,0583	,4041	,1641

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_cs
-,2511	,0808	-3,1084	,0026	-,4119	-,0903	-,2383

Indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
EngORG	,4240	,0730	,2714	,5589

Completely standardized indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
EngORG	,4025	,0806	,2388	,5569

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95,0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:

5000

----- END MATRIX -----

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
Format	82	4,1128	,43771
Motiv	82	3,7896	,70434
Autonomi	82	3,6402	,48923
Communi	82	3,8750	,73519
EngAffect	82	2,8354	1,29828
EngRef	82	3,0457	,37294
EngConti	82	3,6057	,37453
Salaire	82	3,2033	1,00582
ContTrav	82	3,5671	,55423
Promotion	82	2,9431	1,12193
Supervis	82	3,4878	,79123
CondiTrv	82	3,8252	,64412
N valide (liste)	82		