

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
جامعة 8 ماي 1945 قالمة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية



مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية
تخصص: تسويق الخدمات

تحت عنوان:

أثر تطبيق ممارسة التسويق الداخلي على رضا الزبون الداخلي
—دراسة تطبيقية لوكالة موبيليس قالمة—

تحت إشراف الأستاذ:

— د. احسن بوصيد

من إعداد الطالب:

— وسيم عوامري

السنة الجامعية: 2024-2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ (1) خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ (2) اقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ

(3) الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ (4) عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ (5)

(سورة العلق: 1-5)

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، القائل في محكم كتابه: ﴿ وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا ﴾
توجه بأسمى عبارات الشكر والتقدير إلى كل من كان له الفضل بعد الله سبحانه وتعالى في
إنجاز هذه المذكرة.

أخص بالشكر والتقدير أساتذتي الكرام، وخاصة الأستاذ "د.بوصيد حسن"،

الذي لم يخل علينا بتوجيهاته السديدة ونصائحه القيمة طيلة فترة البحث. كما لا يفوتني أن
أتقدم بجزيل الشكر إلى لجنة المناقشة الموقرة على قبولهم قراءة هذا العمل وتقديم ملاحظاتهم
التيينة.

ولا أنسى دعم عائلتي الكريمة، التي كانت لي العون والسند، بوقوفها الدائم بجاني ودعواتها
الصادقة. كما أتوجه بالشكر إلى زملائي وأصدقائي، الذين شاركوني رحلة البحث وأضفوا عليها
روح التعاون والمثابرة.

جزى الله الجميع خير الجزاء، ووفقنا وإياكم لما فيه الخير والصلاح.
والحمد لله رب العالمين.

إهداء

الى من كلل العرق جبينه ومن علمني ان النجاح لا يأتي الا بالصبر والإصرار، الى النور
الذي أثار دربي والسراج الذي لا ينطفئ نوره بقلبي "أي العزيز"
الى من جعل الجنة تحت اقدامها وسهلت لي الشدائد بدعائها، الى التي ربت وسهرت
الليالي، تلك الانسانة العظيمة التي لطلما تمت ان تقر عينها في يوم كهذا "أي العزيزة" الى
ضلعي الثابت وأمان ايامي، الى من شددت عضدي بها فكانت أنابيع ارتوي منها،
الى خيرة ايامي وقرة عيني أختي الغالية "سارة".
الى إخوتي وأصدقائي ورفقاء السنين، لأصحاب الشدائد والأزمات ورجال الدرب الواحد
أحبتني ورفقتني.
الى الذين لم ييخلوا على بعلمهم وتوجيهاتهم، فكانوا شعلة تنير دربي في هذه الرحلة العلمية
"أساتذتي الأفاضل".
الى عائلة عوامري بأكملها صغيرها وكبيرها.
الى من كان لي العون والسند الكبير في هذا العمل.
الى الروح الطيبة والنفس الغالية وانس دربي، الى من لا تفي الكلمات حقها نور الايمان.
أهدي هذا العمل المتواضع، راجيا من الله ان يكون عملا نافعا، وأن يوفقني وإياكم لما فيه
خير والحمد لله أولا وآخرا.

عوامري وسيم

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
-	كلمة الشكر
-	الإهداء
-	فهرس المحتويات
-	قائمة الجداول والأشكال
أ-ج	المقدمة
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتسويق الداخلي	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: الإطار النظري للتسويق الداخلي
03	المطلب الأول: مفهوم التسويق الداخلي
04	المطلب الثاني: مراحل تطور التسويق الداخلي
07	المطلب الثالث: أهمية وأهداف التسويق الداخلي
10	المبحث الثاني: الإجراءات الإستراتيجية للتسويق الداخلي
10	المطلب الأول: عموميات حول نشر المعلومات
13	المطلب الثاني: ما هية التدريب
16	المطلب الثالث: نظم التحفيز والتمكين
22	المطلب الرابع: ثقافة الخدمة والاتصال الداخلي
30	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: دور الرضا الوظيفي وتعزيزه للأداء الوظيفي	

32	تمهيد
32	المبحث الأول: الإطار النظري للرضا الوظيفي
32	المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي
33	المطلب الثاني: أهمية الرضا الوظيفي
36	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي
41	المطلب الرابع: أبعاد الرضا الوظيفي
45	المبحث الثاني: الرضا الوظيفي وأثره على الأداء الوظيفي
45	المطلب الأول: عموميات حول الأداء الوظيفي
47	المطلب الثاني: نظريات ونماذج الرضا الوظيفي
50	المطلب الثالث: طرق قياس الرضا الوظيفي
53	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: : دراسة ميدانية على عينة من موظفي وكالة موبيليس لولاية قلمة	
55	تمهيد
56	المبحث الأول: الإطار العام لوكالة موبيليس – ولاية قلمة
56	المطلب الأول: لمحة عامة عن مؤسسة موبيليس وكالة قلمة: النشأة والتأسيس
57	المطلب الثاني: الخدمات الأساسية التي تقدمها مؤسسة موبيليس وكالة قلمة
57	المطلب الثالث: الأهداف والرؤية بمؤسسة موبيليس وكالة قلمة
59	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة
59	المطلب الأول: منهجية الدراسة
62	المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة

73	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
80	خلاصة الفصل
82	الخاتمة
85	قائمة المراجع
-	قائمة الملاحق
-	الملخص

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
09	أهداف التسويق الداخلي	جدول 1
62	معامل الفا كرونباخ لثبات الاستبيان	جدول 2
63	الصدق الداخلي لمحاور الدراسة	جدول 3
65	اختبار التوزيع الطبيعي	جدول 4
66	التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة	جدول 5
68	الاحصائيات الوصفية لمحور ممارسات التسويق الداخلي	جدول 6
71	الاحصائيات الوصفية لمحور رضا الزبون الداخلي	جدول 7
72	الاحصائيات الوصفية للاستمارة	جدول 8
73	نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا الزبون الداخلي	جدول 9
75	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر ابعاد ممارسات التسويق الداخلي على رضا الزبون الداخلي	جدول 10
77	اختبار T للعينات المستقلة لمتغير الجنس	جدول 11
77	تحليل التباين الأحادي للمتغيرات ذات الأكثر من مجموعتين	جدول 12

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
12	يوضح مسار معالجة المعلومات	شكل 1
24	تحويل اتجاه الهيكل التنظيمي من أعلى إلى الأسفل	شكل 2
48	العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء	شكل 3
48	النموذج الثاني لعلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء	شكل 4
60	نموذج الدراسة	شكل 5

القدسة

مقدمة عامة

تركز المؤسسات المعاصرة تولي اهتمامًا متزايدًا لمواردها البشرية باعتبارها أحد أهم أصولها الإستراتيجية، وهو ما أدى إلى بروز مفاهيم إدارية حديثة تهدف إلى تعزيز دور الموظف وتحقيق رضاه الوظيفي. ويُعد التسويق الداخلي أحد هذه المفاهيم التي ظهرت في إطار سعي المنظمات إلى تحسين أدائها الداخلي من خلال معاملة الموظفين "كزبائن داخليين"، يتطلب رضاهم وتفاعلهم نفس القدر من الاهتمام الذي يُمنح للزبائن الخارجيين. ويتمثل جوهر التسويق الداخلي في تهيئة بيئة عمل محفزة من خلال ممارسات تشمل التواصل الداخلي الفعال، التدريب والتطوير المستمر، تمكين العاملين، وتحفيزهم، بما يساهم في بناء ثقافة تنظيمية إيجابية تدعم الأداء الوظيفي. ومن هذا المنطلق، يُنظر إلى التسويق الداخلي كآلية إستراتيجية تعزز من رضا الموظف، وتزيد من التزامه التنظيمي، مما ينعكس بشكل مباشر على جودة الخدمات المقدمة ورضا الزبائن الخارجيين. وتبرز أهمية دراسة أثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا الزبائن الداخلي في كونها تساهم في تقديم فهم أعمق لكيفية إدارة المورد البشري بطريقة تتماشى مع أهداف المؤسسة الكلية، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. كما تساعد هذه الدراسة في تسليط الضوء على العلاقة التفاعلية بين جودة البيئة التنظيمية ومدى الرضا الوظيفي للموظفين، وهو ما يشكل محور اهتمام متزايد في الأدبيات الإدارية الحديثة.

1. إشكالية الدراسة الرئيسية:

بناءً على ما سبق يمكن أن نطرح التساؤل التالي:

- هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات التسويق الداخلي على رضا الزبائن الداخلي لدى موظفي وكالة موبيليس قلمة؟
وتندرج ضمن الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية التي تتمثل في:
 - هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التمكين على رضا الزبائن الداخلي لدى موظفي وكالة موبيليس قلمة؟
 - هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التحفيز على رضا الزبائن الداخلي لدى موظفي وكالة موبيليس قلمة؟
 - هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية لبعد ثقافة الخدمة على رضا الزبائن الداخلي لدى موظفي وكالة موبيليس قلمة؟

- هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التدريب على رضا الزبون الداخلي لدى موظفي وكالة موبيليس قلمة؟
- هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الاتصال الداخلي على رضا الزبون الداخلي لدى موظفي وكالة موبيليس قلمة؟
- هل هناك فروقات ذو دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية؟

2. فرضيات الدراسة:

- الفرضية الرئيسية: هناك أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لممارسات التسويق الداخلي على رضا الزبون الداخلي لدى موظفي وكالة موبيليس قلمة.
وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:
- هناك أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتمكين على رضا الزبون الداخلي لدى موظفي وكالة موبيليس قلمة.
- هناك أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتحفيز على رضا الزبون الداخلي لدى موظفي وكالة موبيليس قلمة.
- هناك أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لثقافة الخدمة على رضا الزبون الداخلي لدى موظفي وكالة موبيليس قلمة.
- هناك أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتدريب على رضا الزبون الداخلي لدى موظفي وكالة موبيليس قلمة.
- هناك أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي على رضا الزبون الداخلي لدى موظفي وكالة موبيليس قلمة.
- لا توجد فروقات ذو دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية.

3. أسباب الدراسة:

- ✓ الميول الشخصي لدراسة المواضيع التسويقية خاصة المرتبطة بموضوع التسويق الداخلي؛
- ✓ بحكم التخصص المدروس (تسويق الخدمات)؛
- ✓ موضوع قابل للدراسة والتطوير كونه يتصف بالتغير المستمر وخاصة في ظل العصرنة.

4. الدراسات السابقة

1. دراسة عبد الحميد، (2018) بعنوان: "دور التسويق الداخلي في تحقيق رضا العاملين في المؤسسات الخدمية - دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات في الجزائر"، هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر أبعاد التسويق الداخلي (التدريب، التحفيز، الاتصال الداخلي، التمكين) على رضا العاملين. وأظهرت النتائج وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التسويق الداخلي ورضا العاملين، مما يؤكد أن الاهتمام بالزبون الداخلي ينعكس إيجابيًا على جودة الخدمة الخارجية.

2. دراسة (Rafiq & Ahmed (2000 بعنوان: "Advances in the Internal Marketing Concept: Definition, Synthesis, and Extension". ركزت هذه الدراسة على تطوير المفهوم النظري للتسويق الداخلي، وأكدت من خلال تحليل دراسات سابقة أن رضا "الزبون الداخلي" شرط أساسي لنجاح المؤسسة في تحقيق رضا الزبون الخارجي، وهو ما يتطلب تبني سياسات داخلية تهدف إلى تحفيز وتمكين الموظفين.

3. دراسة الزهراني، (2020) بعنوان: "أثر أبعاد التسويق الداخلي في تحقيق رضا الموظفين - دراسة حالة في القطاع الصحي بالملكة العربية السعودية"، هدفت إلى اختبار العلاقة بين أبعاد التسويق الداخلي (التمكين، التدريب، التحفيز، والاتصال) ورضا الموظفين في المستشفيات الحكومية. وأظهرت النتائج أن هناك تأثيرًا معنويًا مباشرًا لأبعاد التسويق الداخلي على مستوى رضا العاملين.

5. أهمية الدراسة:

يتناول البحث موضوع بالغ الأهمية وهو التسويق الداخلي وأثر تطبيقه على الزبون الداخلي، حيث هدفت أهمية الدراسة إلى :

- ✓ تقديم إطار نظري للتعريف بالتسويق الداخلي وأبعاده؛
- ✓ تقديم إطار نظري يربط بين أبعاد التسويق الداخلي في تأثيره على الأداء الوظيفي؛
- ✓ بيان أهمية تطوير الخدمات الداخلية للزبون الداخلي داخل الوكالة.

4. أهداف الدراسة

- ✓ إبراز وتوضيح المفاهيم النظرية المتعلقة بالتسويق الداخلي وتأثيره على الأداء الوظيفي؛.
- ✓ الخروج بتوصيات وتصورات قد تساهم في عملية تطوير التسويق الداخلي في وكالة موبيليس قلمة؛

✓ توضيح دور التسويق الداخلي من خلال عناصره (أبعاد التسويق الداخلي) في تطوير أبعاد جودة الأداء الوظيفي.

5. صعوبة الدراسة:

- صعوبة إعطاء معلومات داخل وكالة موبيليس قلمة.

6. أنموذج الدراسة

على ضوء المشكلة المطروحة تم تكوين نموذج فرضي للدراسة يتضمن متغيراته:

❖ المتغير المستقل: يتمثل متغير الدراسة في التسويق الداخلي الذي يضم خمسة أبعاد (التمكين،

التحفيز، ثقافة الخدمة، التدريب، الاتصال الداخلي).

❖ المتغير التابع: المتمثل في الرضا الوظيفي.

7. محددات الدراسة

• الحدود البشرية: تتمثل في عينة من موظفي وكالة موبيليس قلمة؛

• الحدود المكانية: طبقت الدراسة على وكالة موبيليس قلمة؛

• الحدود الزمانية: تم إجراء الدراسة سنة 2025.

8. المنهجية الدراسة:

للإجابة على الإشكالية وتبعاً لطبيعة الدراسة سوف نستخدم كل من المنهج الوصفي التحليلي،

وذلك لغرض عرض الأدوات الرياضية لمعالجة المعطيات والبيانات من أجل الوصول إلى الهدف المطلوب.

9. هيكل الدراسة:

من أجل التعمق في الموضوع وحوصلته، قسمت الدراسة إلى:

- الفصل الأول الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتسويق الداخلي، حيث تم تقسيم الفصل إلى مبحثين تناولنا في المبحث الأول لإطار النظري للتسويق الداخلي، والمبحث الثاني الإجراءات الإستراتيجية للتسويق الداخلي.
- الفصل الثاني قمنا بالتطرق إلى دور الرضا الوظيفي وتعزيزه للأداء الوظيفي، حيث تم تقسيم الفصل إلى مبحثين تناولنا في المبحث الأول إلى الإطار النظري للرضا الوظيفي وفي المبحث الثاني الرضا الوظيفي وأثره على الأداء الوظيفي.

- **الفصل الثالث:** جاء بعنوان دراسة ميدانية على عينة من موظفي وكالة موبيليس لولاية قلمة، والذي قسم إلى مبحثين حيث تناولنا في المبحث الأول الإطار العام لوكالة موبيليس – ولاية قلمة، وفي المبحث الثاني الإجراءات المنهجية للدراسة.

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي

للتسويق الداخلي

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتسويق الداخلي

تمهيد

يشكل هذا الفصل الجانب النظري الأول من هذه الدراسة حيث تم التطرق للإطار المفاهيمي للتسويق الداخلي، في ظل التطورات المتسارعة التي يشهدها قطاع الأعمال، تبرز الحاجة إلى استراتيجيات مبتكرة لتعزيز الكفاءة التنظيمية وضمان تحقيق أهداف المؤسسة على المدى الطويل. ومن بين هذه الاستراتيجيات، يأتي التسويق الداخلي كمدخل حديث يركز على إدارة الموارد البشرية بمنظور تسويقي، حيث يُنظر إلى الموظفين على أنهم "عملاء داخليون" يجب إرضائهم وتلبية احتياجاتهم لضمان أداء متميز ينعكس إيجاباً على خدمة العملاء الخارجيين.

وستتطرق من خلال هذا الفصل إلى الإطار المفاهيمي للتسويق الداخلي ولقد قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين وهما:

❖ المبحث الأول: الإطار النظري لتسويق الداخلي

❖ المبحث الثاني: إجراءات سياسات الإستراتيجية للتسويق الداخلي

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتسويق الداخلي

المبحث الأول: الإطار النظري للتسويق الداخلي

إن مفهوم التسويق الداخلي يعد من الاتجاهات الحديثة التي تؤكد للمنظمات على أهمية تركيز التسويق على الأسواق الداخلية، قدر تركيزهم على الأسواق الخارجية، وفي مبحثنا سيتم التطرق إلى مفهوم التسويق الداخلي، مراحل تطوره، وأهميته.

المطلب الأول: مفهوم التسويق الداخلي

بالرغم من زيادة الاهتمام في الفكر التسويقي بمفهوم العميل الداخلي، إلا أن مفهوم التسويق الداخلي لم يلق نفس الاهتمام. فمفهوم التسويق الداخلي مؤداه أن كل وحدة تنظيمية أو جماعة داخل المنظمة تسوق قدراتها وإمكاناتها للوحدات الأخرى داخل نفس المنظمة.

والتسويق الداخلي يعتبر كل العاملين بالمنظمة عملاء داخليين عليهم تحقيق أهداف المنظمة، وإذا كانت أهداف المنظمة تتبع من التسويق الخارجي، فإن وظائف الأفراد تسهم في ذلك من خلال الاستجابة للجمهور الداخلي، وكل منهم يرتبط بطريقة مباشرة أو غير مباشرة بالمستهلك النهائي أو الميزة التنافسية.¹

المفهوم الأول: عرف (chaill,1995) التسويق الداخلي بأنه "فلسفة معاملة العاملين على أنهم زبائن حقا والعمل على إشباع حاجاتهم ورغباتهم وممارسة عمليات التطوير والتدريب عليهم بهدف تحسين مستوى أدائهم"، وهو بذلك يؤكد على أهمية تلبية احتياجات العاملين وإشباعها والعمل على تطوير مستويات أدائهم وتحسينها.²

المفهوم الثاني: عرف الباحث (Berry-1984)، الذي يعتبر أول من أشار إلى مفهوم التسويق الداخلي على أنه: "تطبيق فلسفة وممارسات التسويق على الأفراد الذين يخدمون العملاء، حيث يتم توظيف أكفأ الأفراد والاحتفاظ بهم للقيام بمختلف الأعمال على أكمل وجه".³

¹ جنادي كرم، التسويق الداخلي، مطبوعة مقدمة ضمن متطلبات الترشح للتأهيل الجامعي، جامعة الجزائر 3، 2016-2017، ص 3.

² سيدي ساحل محمد وآخرون، التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية في المنظمات الخدمية، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، العدد الثاني، تلمسان، الجزائر، ص 248.

³ Berry Leonard, (1984), Service marketing in different text, cases and reading, Prentice-Hall, New Jersey, USA, P 23.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتسويق الداخلي

المفهوم الثالث: عرف Michon في 1988 التسويق الداخلي هي خطوة للتسويق من داخل المنظمة عن طريق التفاوض مع العمال والسماح لهم بالاختيار بحرية في تحديد موقعهم ومشاركتهم داخل المنظمة¹.

المفهوم الرابع: كما توصلت أبحاث كل من Robinson and Richardson (1986) إلى أن أحد الأساليب الفعالة لتحقيق التميز في تقديم المنتجات أو الخدمات هو تحسين مستوى جودة المنتجات والخدمات المدركة على حد سواء من جانب العميل النهائي عن طريق تطبيق برامج التسويق الداخلي سواء على المستوى الاستراتيجي أو تكتيكي².

المفهوم الخامس: ويرى (Gronroos.1990) أن مفهوم التسويق الداخلي ينص على أن طاقم العاملين في مؤسسة ما لن يحققوا المزايا والمنافع المتأتية من التسويق الداخلي كفلسفة ونظام، إلا إذا ترسخت لديهم القناعة المطلقة بأهمية الخدمة التي يقدمونها، أي أن على هؤلاء العاملين أن يعتنقوا الخدمة كفلسفة ونظام عمل يكون دائما موجها بالزبون. وهذا كله يتطلب انتهاز الفلسفة التسويقية الحديثة، كمدخل من مداخل استراتيجيات وسياسات التوجه بالزبون، وعليه فإن التسويق الداخلي هو فلسفة ونشاط يستهدفان إيصال رسالة المؤسسة الخدمية وأهدافها إلى العاملين بغية تحقيقها³.

المطلب الثاني: مراحل تطور التسويق الداخلي

شهد التسويق الداخلي تطورا ملحوظا خلال العقود الأخيرة، نتيجة التغيرات التكنولوجية العميقة والتحولات في سلوك المستهلكين. فقد أدى الانتشار الواسع للإنترنت وتزايد الاعتماد على المنصات الرقمية إلى إعادة صياغة العلاقة بين المؤسسات والعملاء، مما أفرز الحاجة إلى نماذج تسويقية أكثر تفاعلية وإنسانية. في هذا السياق، برز التسويق الداخلي كنهج استراتيجي يهدف إلى استقطاب العملاء وبناء علاقات طويلة الأمد معهم من خلال تقديم محتوى ذي قيمة وتوفير تجارب ملائمة لاحتياجاتهم. يمكن استخلاص ثلاث مراحل يقف عليها التطور الفعلي الذي مر به مفهوم التسويق الداخلي وهذه المراحل هي:⁴

¹ رشيدة عداد، رشاش عدنان، التسويق الداخلي من المفهوم إلى التطبيق، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد الثامن، جامعة الجزائر، ص 115.

² جنادي كريم، مرجع سبق ذكره، ص 8.

³ حميد عبد النبي الطائي، التسويق السياحي مدخل استراتيجي، دار النشر الوراق، 2016، ص 369.

⁴ - محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق المتقدم، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 154-155.

1. المرحلة الأولى : دافعية ورضا الموظف¹

ركزت غالبية الكتاب في المرحلة الأولى على قضية دافعية الموظف ورضاه عن المؤسسة والأعمال التي يقوم بها داخلها. ويكمن السبب الرئيسي وراء ذلك في الحقيقة التي ترى بأن جذور مفهوم التسويق الداخلي تنبع دائما من القناعة بضرورة الاهتمام بتحفيز العاملين والحصول على رضاهم بالصورة التي تجعلهم على استعداد لبذل مزيد من الجهود بغرض تحسين جودة الخدمة، وعدم الاهتمام بالداء الغير متماثل وغير متناسق الذي يبيده الأفراد العاملين أثناء تقديم الخدمات للعملاء من شأنه أن يسبب تباين في مستوى جودة تلك الخدمات المقدمة. وقد ساهمت مشكلة التباين في أداء الخدمة إلى تركيز الجهود التنظيمية على الاهتمام بالموظفين والعاملين بغض الوصول إلى تقديم خدمة ذات مستوى مرتفع ومنسق من الجودة، ومن ثم بدأ الاهتمام بصفة عامة بقضية إثارة دافعية الموظفين للعمل وتحقيق رضاهم عن المهام التي يؤدونها، حيث بدأت الكتابات التسويقية تؤكد على ضرورة النظر إلى الموظفين باعتبارهم مستهلكين داخليين، والتعامل مع الموظف باعتبارها منتجات يجب أن يتم تصميمها بشكل جيد لإرضاء وإشباع حاجات ورغبات المستهلكين الداخليين، حيث ظهرت العديد من المشاكل المحتملة التي قد يواجهها مفهوم التسويق الداخلي هنا، ويمكن تلخيص تلك المشاكل التي أثارها كل من رفيق وأحمد فيما يلي:

على عكس موقف التسويق الخارجي، فإن المنتج (الوظيفة) الذي يتم بيعه إلى الموظفين هو في الحقيقة منتج قد لا يكونون بحاجة إليه، وقد يكون لدى بعض هؤلاء الموظفين أحيانا اتجاهات سلبية عن مدى المنافع التي سيحصل عليها جراء عمله في تلك الوظيفة أو الانتماء إلى المؤسسة بخلاف ما يحدث في الموقف الخارجي مع العملاء فإننا نلاحظ غالبا بأن الموظفين لا يملكون حرية الاختيار بين المنتجات (الوظائف) التي يمكنهم اختيارها أو المفاضلة بينها؛ بسبب الطبيعة التعاقدية للتوظيف، فقد يصل العاملون في نهاية تحليلهم وتقييمهم إلى خلاصة مفادها بأنهم أجبروا على قبول منتجات ليسوا بحاجة لها أو لا يرغبونها أساسا يجب أن تأخذ المنظمات في اعتبارها ارتفاع تكاليف تشغيل موظفين راضين عن جميع نواحي العمل بها وفي النهاية، يثار تساؤل حول ما إذا كانت حاجات المستهلكين الخارجيين يجب أن تكون لها الأولوية في الإشباع الحاجات للموظفين.

¹ - محمد عبد العظيم أبو النجا، مرجع سبق ذكره، ص ص 156 - 157.

2. المرحلة الثانية: التوجه بالمستهلك¹

تشير الخطوة الثانية في تطوير مفهوم التسويق الداخلي والتي تمت من خلال جرونروز (1981) إلى ضرورة الاهتمام بالتواصل والتفاعل الذي يتم بين الموظفين والعملاء أثناء تقديم وأداء الخدمة، حيث ركز جرونروز على ما أطلق عليه التسويق التفاعلي، والذي يؤكد فيه على مسؤولية الموظف الأساسية اتجاه إشباع حاجات ورغبات العملاء والمستهلكين وكذلك التأثير على قرارات الشراء وتوفير الفرص التسويقية التي يمكن للمؤسسة استغلالها والاستفادة منها. ويتطلب اقتناص هذه الفرص وجود توجه بالمستهلك، وتوجه بالسوق، وأفراد عاملين لديهم عقلية بيعية مميزة.

وبصفة عامة يتمثل الاختلاف الجوهرى بين هذه المرحلة والمرحلة الأولى في كيفية التعامل مع الموظفين كمستهلكين حيث يؤكد التعريف المفاهيمي لجرونروز على أهمية خلق فلسفة التوجه بالمستهلك الخارجى بين الموظفين، في حين تركز المرحلة الأولى على مجرد إرضاء الموظفين وإثارة دوافعهم لكل خدمة يقومون بأدائها.

3. المرحلة الثالثة: توسيع مفهوم التسويق الداخلي - تنفيذ الإستراتيجية وإدارة التغيير

بدأت هذه المرحلة من خلال توضيح دور التسويق الداخلي كوسيلة لتنفيذ إستراتيجية الشركة. وقد كان "winter" من أوائل الكتاب الذين نادوا بالدور المحتمل للتسويق الداخلي كوسيلة لإدارة الموظفين نحو تحقيق الأهداف التنظيمية. وقد قام وينتر بتعريف التسويق الداخلي كما يلي: "التسويق الداخلي هو تخطيط، تعليم وإثارة دافعية العاملين اتجاه تحقيق أهداف المؤسسة على أن يتم ذلك من خلال العملية التي تمكن الأفراد العاملين من فهم، وإدراك ليس فقط قيمة البرنامج الذي تقدمه المؤسسة ولكن أيضا معرفة دورهم في هذا البرنامج".

ويشير جلاسمان ومكافي 1992 إلى دور التسويق الداخلي في تحقيق التكامل بين الوظائف التسويقية وباقي الوظائف الأخرى بالمنظمة. وتبعا لذلك فإن التسويق الداخلي يتم النظر إليه كمكانيزم يمكنه:

- تخفيض درجة الانعزالية بين الأقسام والإدارات المختلفة؛
- تقليل الصراعات التي قد تحدث بين أو داخل الوظائف التنظيمية؛
- التغلب على المقاومة للتغيير.

¹ - محمد عبد العظيم أبو النجا، مرجع سبق ذكره، ص 158.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتسويق الداخلي

وقد اهتم رفيق واحمد بأخذ ذلك النطاق الواسع في الاعتبار، الأمر الذي جعلهما يعرفا التسويق الداخلي (1993) على أنه: "الجهود المخططة للتغلب على المقاومة التنظيمية للتغيير، وكذلك الجهود التي تسعى إلى إثارة دافعية الموظفين وتحقيق التكامل بينهم بغرض الوصول إلى تنفيذ أكثر فعالية لإستراتيجية الشركة ككل والإستراتيجية الوظيفية لكل إدارة أو قسم داخلها".

ويؤكد هذا التعريف على فكرة الحاجة إلى جهود التسويق الداخلي عند إجراء أي تغيير في إستراتيجية الشركة للتغلب على المقاومة ومحاولة إبقاء الأوضاع التنظيمية على ما هي عليه. حيث تحتاج المنظمة للوصول إلى تنفيذ أكثر فعالية للمهام والأنشطة للتسويق والبرامج والوظائف الأخرى بشكل الذي يمكن في النهاية من تحقيق الأهداف المتعلقة بإرضاء المستهلك¹.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف التسويق الداخلي للمؤسسة

1- أهمية التسويق الداخلي:

ترتبط الجودة في القطاع الخدمي بشكل وثيق بأداء العاملين، وأن الميزة الأساسية لأي منظمة ناجحة هي رفع أداء العاملين فيها. عليه فان مواقف العاملين تجاه العمل وكذلك مدى قدرة المؤسسة على رفع أداء هؤلاء العاملين له تأثير كبير في جودة الخدمات والمنتجات التي تعرض إلى الزبائن وأن أحد أهم التحديات التي تواجه المنظمة في هذا المجال هو خلق وسط يشعر العاملون فيه بقدر من الرضا والدافعية ومن هنا تأتي أهمية التسويق الداخلي في خلق الوسط الذي يعامل فيه على أنهم زبائن داخليين تقدم لهم المنافع والخدمات من جهة وكذلك في كون التسويق الداخلي متطلبا أساسا للتسويق الخارجي الناجح، من جهة أخرى فإن الزبائن ولا سيما في قطاع الخدمات يحرصون على تكوين علاقات مع الأفراد والمنظمات وليس مع السلع فانه على الرغم من تزايد مكنة قطاع الخدمات إلا أن الزبائن ما زالوا كثيري الاعتماد على العلاقات المتبادلة وبذلك فإن العاملين الراضين الذين سيتم خلق الدافعية لديهم على أساس مطالبهم واحتياجاتهم هم الذين سيحددون ما يرضي الزبائن الخارجيين².

¹ محمد عبد العظيم أبو النجا، مرجع سبق ذكره، ص ص 159-160.

² ين أحسن ناصر الدين، تكامل أنشطة التسويق الداخلي وإدارة جودة الخدمات وأثره على رضا الزبون دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الخدمية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية، جامعة العقيد الحاج لخضر، باتنة، ص 31.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتسويق الداخلي

كما نتبع أهمية التسويق الداخلي من خلال العناصر التي ذكرها أحمد ورفيق والمتمثلة في:¹

- ✓ يساهم في توفير بيئة محفزة تؤدي إلى تحقيق رضا العاملين.
- ✓ يمثل التسويق الداخلي التوجه نحو العاملين لتحقيق مستوى مقبول من الرضا الوظيفي.
- ✓ يساهم التسويق الداخلي في تحقيق التكامل و التنسيق في نشاطات المؤسسة الداخلية التي تتعلق بالعاملين وعلاقاتهم.
- ✓ يساهم في تطبيق التسويق داخليا كما هو توجه نحو تطبيقها خارجيا (أي على العملاء).
- ✓ يساهم التسويق الداخلي في تطبيق إستراتيجية المنظمة محددة وشاملة يمكن من خلالها تحقيق الأهداف بعيدة المدى المتعلقة بالعاملين.

2- أهداف التسويق الداخلي:

يُعدّ التسويق الداخلي (Internal Marketing) من المفاهيم الإستراتيجية الحديثة التي باتت تحظى باهتمام متزايد في بيئة الأعمال المعاصرة، خاصة في المؤسسات التي تدرك أن موظفيها يمثلون العنصر الأهم في تقديم قيمة مضافة للعملاء وتحقيق الميزة التنافسية. ويرتكز هذا التوجه على اعتبار الموظف بمثابة "العميل الداخلي" الذي يجب إعداده وتحفيزه وتزويده بالموارد والدعم اللازم لتمثيل العلامة التجارية بكفاءة وفعالية. ومن هذا المنطلق، تتمحور أهداف التسويق الداخلي حول بناء ثقافة تنظيمية إيجابية، وتعزيز رضا الموظفين وولائهم، وتحقيق توافق استراتيجي بين أهداف الأفراد وأهداف المؤسسة. كما يسعى التسويق الداخلي إلى تحسين الاتصال الداخلي، ورفع مستويات الأداء الوظيفي، وتوفير بيئة عمل تُمكن العاملين من تقديم تجارب متميزة للعملاء الخارجيين. وبذلك، يصبح التسويق الداخلي حجر الزاوية في دعم الإستراتيجية العامة للمؤسسة وتحقيق استدامتها في بيئة تنافسية متغيرة.

¹ Rafik.M. Ahmed .D.K . Advances in the internal, marketing concept : définition, syntheses. and exteusionian journal at servers, marketing 14 (6) 2000, p 453.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتسويق الداخلي

الجدول رقم (01): أهداف التسويق الداخلي¹

مستوى الهدف	التطبيق
الهدف العام	- جعل العاملين أكثر تفهما وتحفزا واهتماما بالربائن.
الهدف الاستراتيجي	- خلق البيئة الداخلي التي تدعم الشعور بالربون وتفتح العقلية البيعية بين الأفراد لدعم الطرق الإدارية ، دعم سياسة الأفراد. - دعم سياسة التدريب الداخلي وإجراءات التخطيط والرقابة.
الهدف التكتيكي	- على العاملين أن يفهموا لماذا يتوقع منهم أن يتصرفوا بطريقة معينة أو يجب عليهم دعم موقف معين. - يجب تطوير الخدمة ككل وأن تقبل داخليا قبل طرحها في السوق كما يجب تفعيل قنوات الاتصال الداخلية والبيع الشخصي.

المصدر: كاسر نصر المنصور، ثقافة الخدمة، المرتكزات والاخلاقيات دار الرضا للنشر والتوزيع، دمشق، 2003، ص94.

¹ كاسر نصر المنصور، ثقافة الخدمة، المرتكزات والاخلاقيات دار الرضا للنشر والتوزيع، دمشق، 2003، ص94.

المبحث الثاني: إجراءات الإستراتيجية للتسويق الداخلي

يشهد عالم الأعمال اليوم تحولاً جوهرياً في طبيعة التفاعلات التنظيمية، حيث أصبحت الكفاءة الداخلية للمؤسسات عاملاً حاسماً في تعزيز قدرتها التنافسية. وفي هذا السياق، يبرز التسويق الداخلي كأحد الركائز الاستراتيجية التي تهدف إلى تحسين أداء الموظفين وضمان انسجامهم مع رؤية المؤسسة ورسالتها. يعتمد هذا المفهوم على تطبيق مبادئ التسويق التقليدية داخل المنظمة، مع التركيز على الموظفين كـ "عملاء داخليين" يتطلبون فهم احتياجاتهم وتحفيزهم لتحقيق الأهداف التنظيمية.

بالتوازي، يلعب نشر المعلومات دوراً محورياً في تعزيز الشفافية وبناء ثقافة تنظيمية قائمة على المشاركة الفعالة، مما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات المقدمة للعملاء الخارجيين. ومن هنا، تبرز أهمية دراسة أبعاد التسويق الداخلي وآليات نشر المعلومات كمدخل لتحسين الأداء المؤسسي.

المطلب الأول: عموميات حول نشر المعلومات

أولاً: نشر المعلومات

يعدّ نشر المعلومات داخل المؤسسة من العناصر الجوهرية التي تؤثر بشكل مباشر على فعالية الأداء التنظيمي، واتخاذ القرار، وتعزيز بيئة العمل التعاونية. ففي ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال المعاصرة، أصبحت القدرة على إيصال المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب إلى الأطراف المعنية عاملاً حاسماً في تحقيق الكفاءة التشغيلية والمرونة الإستراتيجية. ويقصد بنشر المعلومات، في السياق المؤسسي، تلك العمليات الرسمية وغير الرسمية التي يتم من خلالها تبادل البيانات والمعارف بين مختلف مستويات ووحدات المنظمة.

1- مفهوم نظام المعلومات¹

يتعلق مفهوم نظام المعلومات كحقل من حقول المعرفة، إذ يركز على علاقة المعلومات بالتكنولوجيا، الأفراد والمؤسسة والمجتمع ككل، أما الثاني فينظر إلى نظام المعلومات من زاوية إمداد الأفراد والمؤسسات بالاحتياجات المعلوماتية لغرض اتخاذ القرارات السليمة، ورغم هذا فيوصف نظام المعلومات بأنه مجموعة من الأفراد

¹ جاب الله شافية، أهمية وفعالية نظام المعلومات في المؤسسة الاقتصادية، مخبر الصناعات التقليدية لجامعة الجزائر 3، المجلد 01، ص 16.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتسويق الداخلي

والأجهزة التي تتولى عمليات جمع، معالجة، تخزين البيانات واسترجاعها بغية تقليل حالة عدم التأكد عند اتخاذ القرارات وذلك من خلال تلبية حاجات المدراء من المعلومات ذات خصائص معينة¹.

2- أهمية نظم المعلومات في المؤسسة

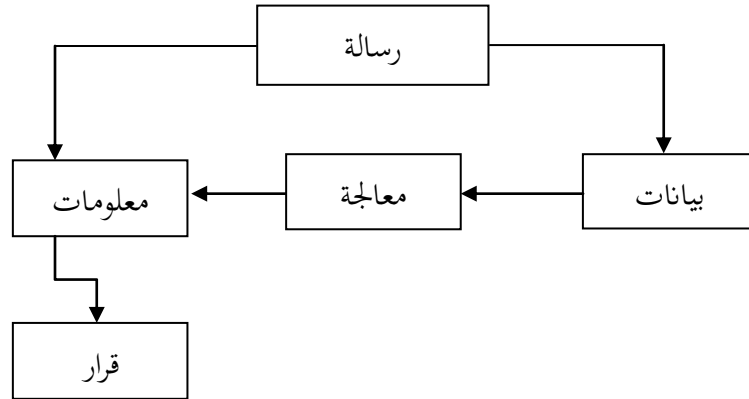
أهمية نظم المعلومات في نوعية المعلومات التي تقدمها من أجل صياغة القرارات وتصنيفها من حيث كونها قرارات مبرمجة أو غير مبرمجة، فالقرارات المبرمجة هي تلك التي ترتبط بما هو معروف ومحدد، ولها قواعد وإجراءات وإرشادات تشتمل على احتمالات مقبولة وإنجاز مؤكد، نظراً لأن طبيعة معلوماتها تمتاز بالدقة وبدرجة تأكيد عالية. أما الغير مبرمجة فهي تلك القرارات التي تتعلق بمتغيرات كثيرة من الصعب تحديدها لاحتماليتها العالية ولكون قضايها مرنة وسريعة التغيير.

وتأخذ نظم المعلومات على عاتقها تقليل حالات عدم التأكد بطرح معلومات كافية كما ونوعاً، بحيث تجعل القرار يتخذ في ظروف تسود فيها حالة التأكد، أما إذا لم تكن المعلومات كافية، فالنتيجة ستقابلها حالة عدم تأكد عالية، وتوجد درجات بين التأكد وعدم التأكد، تتوقف على ما يوجد من نوعية المعلومات ودقتها، كما يساهم نظام المعلومات في زيادة المعرفة المسبقة ولا سيما في القرارات المعقدة، إذ يوفر معلومات تقلص من عدد الخيارات المطروحة وبالوقت نفسه تقلل عامل المجازفة عند اتخاذ القرار ومن هنا تتضح أهميتها في التعامل مع الأزمات والمواقف التي تحتاج إلى قرارات سريعة، وتزداد أهمية النظم عندما تكون متناغمة مع حاجة صانع القرار. وبما أن عملية صنع القرار لا تتم إلا برسالة وتنتهي باتخاذ قرار، فإن حاجتها بالنتيجة للمعلومات ستكون كبيرة جداً بدءاً من تجميع البيانات ومعالجتها واستخلاص المعلومات إلى اتخاذ القرارات²، كما مبين في الشكل الآتي:

¹ جاب الله شافية، مرجع سبق ذكره، ص 16.

² ضبيان شمام حسن الزبيدي، نظم المعلومات و أثرها في التخطيط الاستراتيجي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص العلوم السياسية، العلوم السياسية، جامعة صدام، 2001 ص ص 34-35.

شكل رقم 01: يوضح مسار معالجة المعلومات



المصدر: منصور، محمد أبو النور، (1996)

3- تدقيق نظام المعلومات¹

1- تعريف تدقيق المعلومات (Audit information system): إن تدقيق نظام المعلومات يشمل كل مراحل

دورة حياة النظم انطلاقاً من عملية التخطيط إلى المتابعة للأنشطة والعمليات التحويلية والتصميمية والتطبيقية لنظام المعلومات، وعليه فإن عملية الرقابة تعمل على مراقبة ومراجعة وتصحيح الأخطاء وكشف الانحرافات بصورة مستمرة في كل المراحل بهدف تقليل المخاطر وتحسين الأداء باستمرار، بالإضافة إلى سلامة وأمن المكونات المادية للنظام وكذا البرامج وهذا كله في إطار تكاليف معقولة ومسموح بها.

إن تدقيق نظام المعلومات يمكن من التأكد من أن كل الوسائل والعمليات والأنشطة الخاصة بالنظام تسيير بالشكل الصحيح مقارنة مع المخططات والأهداف.

إن تدقيق نظام المعلومات يتضمن تحديد جميع الضوابط التي تحكم نظام المعلومات وتقييم فعاليته، وللقيام بذلك يجب على المدققين مراجعة كافة مكونات النظام، وكذلك تقييم أمن النظام وتحليل المخاطر المتعلقة به.

2- أهداف تدقيق نظام المعلومات

تتأسس الأهداف العامة لمراجعة نظم المعلومات على ما يلي:²

¹ جاب الله شافية، مرجع سبق ذكره، ص 17.

² رجم خالد، ابن عمارة الطاهر، تقييم كفاءة المعلومات الالكترونية دراسة نقارئة بين المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء ومؤسسة الشراكة hess (اجنبية-سوناطراك)، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المجلد 18، رقم 01، غرداية الجزائر، 2018، ص 37.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتسويق الداخلي

- زيادة الثقة : فهي تعطي الثقة المستمرة كفاءة المعدات وطبيعة معالجة العمليات وبالتالي تكون البيانات صحيحة ودقيقة وكاملة وأمنة.
- صحة الإجراءات : بمعنى أن إجراءات المعالجة صحيحة وفعالة أثناء جميع مراحل تشغيل النظام.
- تأكيد الدقة: أي أن النظام ينتج معلومات مالية أو أي معلومات أخرى تتميز بالدقة.
- الكفاءة والفعالية: أي وجوب تقييم تكلفة الكفاءة والفعالية للنظام وان كانت أجهزة النظام أو البرامج تقدمان خدمة مرضية وتلي حاجات المستخدمين.

المطلب الثاني: ماهية التدريب

تحتاج كل المؤسسات إلى امتلاك عاملين على درجة عالية من الخبرة والمهارة، حتى تتمكن من تحقيق أهدافها المخططة، والحفاظ على مكانتها السوقية من خلال رضا زبائنها الخارجيين، ومع اتجاه الوظائف في مؤسسة اليوم لان تكون أكثر تعقيدا أو مع الميل لإعادة تصميم الوظائف بحيث تكون أكثر إنتاجية، لم يصبح التدريب عملية اختيارية، لكنه أصبح حتمية إستراتيجية وهو ما يعني الحاجة المستمرة إليه من أجل التحسين والتطوير.

أولاً: تعريف التدريب

هي عملية مخططة تهدف إلى تغيير موقف أو معرفة أو مهارات سلوكية من خلال العمل على تعليم القوى العاملة لتطوير قدراتهم، لتحقيق الأداء الفعال في أي نشاط لتلبية أهداف المنظمة، فالتدريب كما يتضح هو أن عملية يتم من خلالها امتلاك قدرات الموظفين وهو عملية أساسية للمنظمة لا يمكن التنازل عنها، وذلك لدورها في زيادة أداء العاملين في مهامهم الحالية بشكل دقيق وصحيح وضمن الوقت المحدد، ورفع الروح المعنوية وتحقيق النمو الكلي للعمال إضافة إلى تقليل الغياب ودوران العمل وتعزيز تكيف العاملين مع آخر التغيرات التي تحصل في مكان العمل¹.

ثانياً : أهمية التدريب

يؤدي التدريب إلى تحقيق عدد من الفوائد لمنظمات الأعمال وغيرها ومن أهم هذه الفوائد ما يلي:²

¹ بلبخاري سامي، التسويق الداخلي لتحسين أداء العاملين دراسة ميدانية لعينة من العاملين في الوكالات السياحية في الجزائر، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد 2، رقم 33، الجزائر، 2018، ص 98.

² عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية -مصر-، 2007، ص 284.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتسويق الداخلي

- **زيادة في الإنتاج:** حيث تنعكس زيادة مهارة الأفراد عن التدريب على حجم الإنتاج وجودته هذا بالإضافة إلى المتزايدة المستمر في الجوانب الفنية للوظائف والأعمال في الوقت الحاضر تعود إلى التدريب المنظم الفرد على الحد الأدنى المطلوب فب أداء الملائم لهذه الأعمال.
- **رفع معنويات الأفراد:** لاشك أن اكتساب القدر المناسب من المهارات يؤدي إلى ثقة الفرد بنفسه ويحقق له نوع من الاستقرار النفسي، ولا شك أن وجود برنامج للعلاقات الإنسانية له تأثير على المعنويات ولكن لم يتم التكامل بين الجانبين ولم يتحقق الهدف ونستخلص من هذا الاهتمام بأدمية الفرد وتعميق العلاقات الحسنة بين الأفراد والجماعات العاملة، مع التدريب المنظم والمستمر للأفراد لتوفير القدر المناسب من المهارات يؤديان إلى رفع الروح المعنوية للأفراد وزيادة الإنتاجية.
- **تخفيض حوادث العمل:** إن حوادث في المنظمة تكثر نتيجة الخطأ بسبب العيوب في الأجهزة والمعدات أو ظروف العمل ويعني هذا أن التدريب الجيد على الأسلوب المأمون لأداء العمل وعلى كيفية أداء يؤدي بلا شك إلى تخفيض معدل تكرار الحادث.
- **يؤدي التدريب إلى الاستمرارية التنظيم واستقراره:** استقرار التنظيم وثباته بمعنى قدرة التنظيم على الحفاظ على فاعليته رغم فقدانه لأحد المديرين ولا شك أن هذا يتحقق من خلال وجود رصيد من الأفراد الدربين والمؤهلين لشغل هذه المراكز لأي سبب من الأسباب ونذكر بعض مراحل برامج تدريب الموظفين في ما يلي¹:

1. التدريب في مكان العمل

يعتبر التدريب أثناء العمل من أوسع طرق التدريب انتشارًا وشيوعًا. ويرجع السبب في ذلك إلى بساطته والاعتقاد بأنه قليل التكلفة. وقد يأخذ التدريب في مكان العمل صور أو أشكال مختلفة.

2. التدريب عن طريق الرئيس المباشر

تلقي هذه الطريقة عبء التدريب على عاتق الرئيس المباشر –المشرف أو رئيس العمال بإعتبار أن الرئيس المباشر مسئول عن رفع الكفاءة الإنتاجية في الوحدة التي يشرف عليها، ومن ثم تكون علاقته بمروؤسيه علاقة تدريبية.

¹ رواية حسن، محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار التعليم الجامعي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، ص ص 197-

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتسويق الداخلي

وبموجب هذه الطريقة يتم تدريب الفرد في نفس مكان العمل وفي ظروفه الواقعية وخلال وقت العمل الرسمي تحت إشراف رؤسائه المباشرين الذين يوجهونه ويصححون له أخطائه أولا بأول. وعلى ذلك يتم التدريب في بيئته الطبيعية سواء من الناحية المادية أو المعنوية. فمكان العمل هو ذاته مكان التدريب كما أن الرئيس المباشر هو ذاته المدرب. وهذه الطريقة تسمح للعامل بالتعلم من خلال أداءه الفعلي للعمل، وهي تعطي العامل انطباع بأنه يساهم فورا في الإنتاج، أي أنه أصبح منتجا، كما أنها تصلح في حالة عدم كفاية الإمكانيات التدريبية للمنظمة، أو حيث يكون الحصول عليها مكلف جدا، وأيضا في الحالات التي يكون من المرغوب فيها أن يتعلم العامل وظيفته في الظروف الطبيعية للعمل.¹

ولكن يعاب على هذه الطريقة في التدريب أنها تفتقر التقنين اللازم لإنتظامها، بمعنى وجود دائما احتمال عدم إعطاء الرئيس المباشر الاهتمام الكافي بتوفير الجهود التدريبية، أو عدم تقديره لأهمية التدريب الفعال، وقد يشغله عمله الأصلي عن تدريب مرؤوسيه التدريب السليم. ومن ثم يقع على المتدرب نفسه عبء تصيد المعلومات من هنا ومن هناك، وقد تكون معلومات خاطئة أو متضاربة مع بعضها. وعلى ذلك فنجاح هذه الطريقة في التدريب يتوقف أساسا على الجهد الذي يبذله القائم بالتدريب بصرف النظر عن مهارته وخبرته فالمهم مدى استعداده لإعطاء الخبرة لغيره فضلا عن ذلك قد يستخدم الرئيس المباشر طرق ووسائل للعمل غير جيدة استنتجها خلال سنوات عمله الطويلة وتعود عليها ولكنها لا تكون مناسبة لتعليمها للغير.

3. التدريب عن طريق عامل قديم

لا تختلف هذه الطريقة في التدريب كثيرا عن الطريقة السابقة. فقد يتولى التدريب أحد العاملين القدامى من لهم خبرة طويلة في العمل ولديهم معلومات فنية كبيرة إلى جانب توافر القدرة لديهم كمعلمين يقدمون المعرفة للمتدربين من خلال الوصف والإيضاح والشرح والتطبيق. وهكذا تتاح الفرصة للمتدرب للتعلم عن طريق تقليد المدرب واكتساب الخبرة منه.

وينطبق على هذه الطريقة مزايا وعيوب الطريقة السابقة، بالذات فيما يتعلق بتدريب العامل في بيئة العمل الطبيعية، وإحتمال عدم اهتمام المدرب بتدريب العامل الأخص إذا كان نظام الأجور بالمنظمة يدفع على أساس الأجر بالقطعة، وهنا لا نتوقع بداهة من العامل القديم القائم بالتدريب سوى أن يخصص وقتا قصيرا

¹ راوية حسن، محمد سعيد سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 198.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتسويق الداخلي

جدا للمتدرب الذي سيصبح تحت رحمته إن شاء أفاده وإن شاء أهمله. هذا بالإضافة إلى احتمال نقل العامل القديم تجارب خاطئة إلى العامل المتدرب فيما يتعلق بطرق ووسائل العمل. وللتغلب على عيوب الطريقتين السابقتين تقوم المنظمات عادة بتقنين طرق التدريب أثناء العمل عن طريق الاهتمام بتدريب المشرفين وإعدادهم لتدريب مرؤوسيهـم.

4. التدريب تحت توجيه وملاحظات المشرف

حين يحدد للمشرف دور إيجابي منظم في تدريب مرؤوسيه على أداء أعمالهم، يشار إلى هذا التدريب على أنه طريقة تدريب تحت التوجيه المنظم والملاحظة المستمرة من قبل المشرف للمتدرب فمثلاً يفعل مدرب كرة القدم عندما يقوم بملاحظة وتحليل وتطوير أداء لاعبيه في الملعب، يقوم المشرف بنفس الدور بالنسبة لمرؤوسيه في المنظمة. وهو يقوم بذلك بطريقة منظمة ومستمرة ثم تدريبه وإعداده على إستخدامها مسبقاً. فلمشرف أو المدرب يقوم بتوجيه أنشطة وأعمال مرؤوسيه من خلال إرشاداته وتوجيهاته ونصائحه وإقتراحاته وإنتقاداته¹.

المطلب الثالث: نظم تحفيز والتمكين للموظفين

أولاً: التحفيز واتجاهاته

1. تعريف الخوافز: تعددت وتنوعت التعريفات المتعلقة بالخوافز وذلك تبعاً لاختلاف وتباين منطلقات وجهات نظر العلماء والباحثين، وكانت تعريفاتهم للتحفيز على النحو التالي:

- هي مجموعة الظروف التي تتوفر في جو العمل وتشبع رغبات الأفراد التي يسعون لإشباعها عن طريق العمل. كما عرفت الخوافز على أنها العوامل التي تدفع العاملين في الوحدة الإنتاجية بكل قواهم لتحقيق الأهداف المرسومة².

¹ راوية حسن، مُجد سعيد سلطان ، مرجع سبق ذكره، ص 199.

² سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر، عمان، الأردن، 2011، ص 299.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتسويق الداخلي

ويرى آخر بأنها "مجموعة العوامل التي تهيئها الإدارة للعاملين، لتحريك قدراتهم الإنسانية بما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم على نحو أكبر وأفضل، وذلك بالشكل الذي يحقق حاجاتهم وأهدافهم، وغاياتهم، وبما يحقق أهداف المنظمة¹.

2. أهمية نظم الحوافز:

لنظام الحوافز دور فعال، وأهمية كبيرة في تحقيق الكثير من الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها. وذلك عن طريق تحفيز الأفراد بشكل فعال وكفاء، وتمثل أهمية نظام الحوافز من خلال الكثير من الفوائد والمزايا التي تحققها. من أهمها ما يلي²:

- تحقق نظم الحوافز زيادة في عوائد المؤسسة من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين، إذ الاختيار السليم للحوافز يؤدي إلى دفع العاملين إلى زيادة الإنتاج وتحسين نوعه.
- تساهم نظم الحوافز في تفجير قدرات العاملين وطاقاتهم واستخدامها أفضل استخدام. هذا يؤدي إلى اختزال في القوة العاملة المطلوبة وتسخير الفائض منها إلى منظمات أخرى قد تعاني من نقص في القوى العاملة.
- تعمل على تحسين الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للفرد العامل ما إن ارتبطت مصالحه بمصالح المنظمة.
- تعمل على تقليص الهدر في الوقت والجهد (اقتصاد الوقت والجهد).
- تؤذي الحوافز إلى تحقيق التوازن الحيوي الذي يجعل عناصر نظام العمل تتحرك بانسجام.

¹ الطيب حسن تجاني، أثر التحفيز على تحسين أداء العاملين في المؤسسات الإنتاجية بأجمينا (دراسة حالة مخبر روتايف)، مجلة جامعة الملك فيصل، (تشار)، المجلد 05، العدد 01، 2022، ص2042.

² رانية هادف، حسينة بلهي، أهمية الحوافز في المؤسسات الاقتصادية، (دراسة ميدانية بمؤسسة "Khfsteel" بالمنطقة الصناعية -يرحال عناية)، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، المجلد 7، العدد 3، 2020، ص865.

3. الاتجاهات النظرية في ميدان التحفيز

هناك عدة اتجاهات في ميدان التحفيز من أهمها¹:

أ- الاتجاه المركز على الشخص

يعتبر هذا الاتجاه أن للشخص خصائص أساسية تميز الطبيعة البشرية ، تحدد تصرفاته في العمل ومن أهمها الحاجات البشرية وقد اقترح ماسلو (Maslow) نظريته المشهورة، حيث قام بترتيب الحاجات البشرية من خلال خمس مستويات:

- الحاجات الفيزيولوجية: وهي الاحتياجات الأساسية الضرورية لبقاء الفرد وتشمل الغذاء، الشرب، المسكن... الخ.
- الحاجات الأمنية: وهي تحقيق أمن الفرد وحمايته من الخطر، والحرمان... الخ.
- الحاجات الاجتماعية: وهي حاجة الانتماء إلى جماعة، ووجود الأصدقاء... الخ.
- الاعتراف: بمعنى الحاجة إلى احترام الذات وتقديرها والاحترام والإعجاب من طرف الآخرين.
- تحقيق الذات: بمعنى حاجة الفرد إلى تطوير قدراته وإنجاز ما يقدر عليه.

وقد لاحظ "ماسلو" أنه على عكس المستويات الدنيا، حاجات المستويات العليا قليلا ما تلي. وطبقت هذه النظرية بصورة واسعة في الميدان الصناعي، وحسب هذه النظرية يجب تلبية حاجات مختلف المستويات بالتدرج وبانتظام من أدنى حاجة (الفيزيولوجية) إلى أعلى حاجة (تحقيق الذات). لكن الواقع أثبت أن الفرد يمكنه الانتقال إلى مستوى أرفع دون المرور بالضرورة بالمستوى الذي قبله، وهذا ما انتقدت به هذه النظرية.

وقد أكد "ماك غرغور" (Mc Gregor) في نظريته ارتباط تحفيز العامل خاصة بإعطائه المسؤوليات، التي تصنف ضمن حاجات المستوى الرابع، حتى يستطيع القيام بعمله ومن ثم تحقيق ذاته (المستوى الخامس).

¹ حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، 2004، ص 151.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتسويق الداخلي

وساهم هذا الاستنتاج في الواقع في ظهور عدة نظريات في الإدارة من أهمها نظرية المجموعات المستقلة ونظرية الإدارة بالأهداف وقد اعتبرت نظرية الحاجات أن الحاجة توجه التصرف البشري كرد فعل فظهور الحاجات الداخلية مثلاً أو الحاجات الخارجية مثل الحاجة إلى السلطة يخلق توترات يجب أن يراعيها المدير وأن يهتم بها لضمان سير الأعمال في المنظمة. لذلك لابد أن يراعي تسيير التحفيز العوامل المرتبطة بالمحيط المباشر للعمل¹.

ب- الاتجاه المركز على المحيط

حسب هذه النظرية، يتحدد تصرف الفرد العامل بالمنظمة بعوائق المحيط التنظيمي ويعتبر التصرف كإجابة لحث معين موجود في المحيط. ويعتبر "كروزي" (Crosby) أن السلطة هي حافز أساسي للعمل بالمنظمة. ويمكن تصنيف العوائق التنظيمية إلى نوعين عوائق مادية و عوائق اجتماعية. وقد اعتبر "هارزبارك" (Herzberg) تحفيز الشخص يأتي من محيط عمله وركز كثيراً على المتغيرات الموجودة في المحيط مثل سياسات المنظمة، أساليب التسيير وظروف العمل... الخ.

ج- الاتجاه المركز على الشخص والمحيط:

يعتبر أصل التحفيز ليس داخلي فقط (مرتبط بالشخص)، وليس خارجي فقط (معوقات المحيط)، فهو يتكون في الواقع من خلال علاقة الشخص بالمحيط، والتحفيز هو البحث عن هذه العلاقة المرضية بين الاثنين. ويوفر هذا الاتجاه نظرة جديدة للبحث عن التحفيز والمهم هنا والواجب تحليله هو العلاقات الخاصة بين الفرد العامل والمحيط التنظيمي الذي يعيش فيه. ويعتبر هذا الاتجاه أكثر واقعية، فتحسين تحفيز العمال له نتائج مباشرة كالإنتاجية، والفعالية ويمر بالتعديل الملائم بين النظام الاجتماعي والتقني.

د- نظرية الانتظارات

هي أحد النظريات المهمة في ميدان التحفيز وتستند إلى أن نوايا الأشخاص نابعة عن معتقداتهم بأن استثمار الجهد يؤدي إلى مستوى معين من الأداء. والتحفيز مرتبط بالقيمة التي يعطيها الفرد العامل للنتائج المنتظرة، وإدراكه لقيمة النتيجة هو الذي يدفعه إلى التصرف بطريقة معينة².

¹ حمداوي وسيلة مرجع سبق ذكره، ص 152.

² حمداوي وسيلة مرجع سبق ذكره، ص ص 153-154.

ثانيا : التمكين

ظهر مفهوم التمكين في الثمانينات من القرن العشرين، ولاقى هذا المفهوم رواجاً في فترة التسعينات، وذلك نتيجة زيادة التركيز والاهتمام بالعنصر البشري داخل المؤسسة، فمشاركة العاملين في وظائف التطوير أخذت تتعزز من خلال مفهوم التمكين، وجاء هذا المفهوم نتيجة للتطور في الفكر الإداري الحديث خصوصاً في مجال التحول من المؤسسة التي تعتمد على التحكم والسيطرة إلى المؤسسة التي تعتمد على التمكين، وما يترتب عن ذلك من تغيرات في بيئة المؤسسة.

1- مفهوم التمكين وأهميته

تتعدد التعريفات التمكين باعتباره أحد الأسس والمبادئ التي تقوم على تطبيق منهج الإدارة المفتوحة ومن أهم التعريفات ما يلي:

"التمكين هو إتاحة درجة مناسبة من حرية التصرف للموظفين فتوكل إليهم مهام يؤديونها بدرجة من الاستقلالية مع مسؤولياتهم عن النتائج، معززين بنظام فعال للمعلومات، يهيئ تدفقاً سريعاً لها، مع التركيز في ذلك على العاملين الذين يمارسون عمليات ترتبط مباشرة بالجمهور، مثل مجالات البيع وخدمة الزبائن وغيرها"¹.

ويعرفه روبينز Robins على أنه " الطريقة التي من شأنها زيادة دافعية العمل الفعلية و الجوهرية لدى العاملين"، ويعرفه Anderoson و Geroy أنه "العملية التي بها تزويد العاملين بالتوجهات الضرورية والمهارات التي تؤهلهم للاستقلالية في اتخاذ القرارات، وكذلك منحهم السلطة لجعل هذه القرارات مقبولة ضمن بيئة المؤسسات" ويعرفه ماروف Maeroff التمكين على أنه "القدرة على ممارسة الفرد مهنته بثقة تامة، والإسهام في صياغة الطريقة التي يتم من خلالها انجاز العمل" وبهذا نعرف التمكين على أنه "عبارة عن إحساس داخلي يمنح الفرد حرية التصرف والإدارة في عملية اتخاذ القرارات من خلال توسيع نطاق تفويض السلطة، وزيادة المشاركة وتحفيزهم ذاتياً وتطوير شخصيتهم، وتوفير بيئة مناسبة لتفعيله". ويتفق عدد كبير من الخبراء على أن التمكين Empowement يتحقق عندما تشجع الإدارة العاملين على التفكير بطريقة رجال الأعمال وليس على طريقة الموظفين، وتقوم بدعمهم عندما يفعلون ذلك، ومن أجل ممارسة سياسة تمكين العاملين فإنه لا بد على حد التعبير الأمريكي "walm the talk" فكل أفعالهم وأقوالهم لا بد وأن تؤيد سلوكيات تمكين العاملين، بما يؤدي لزيادة المساحة لهم في التصرف

¹ عطية حسين أشدي، تمكين العاملين: مدخل لتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003، ص 11.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتسويق الداخلي

والعمل بصورة مستقلة وهناك فرق كبير بين تفويض السلطة والتمكين، ففي تفويض السلطة نجد أن هذه الأخيرة تمنح من قبل الإدارة العليا في حين أن التمكين عبارة عن حالة ذهنية والتزام بالعقل والروح من قبل الفرد، ونجد المسير في التفويض الذي فوض مهامه إلى مستوى أدنى هو صاحب الأفكار والمبادرة، ويتحمل المسؤولية في أداء المهام، في حين نجد الفرد الممكن هو صاحب الأفكار ويأخذ بزمام المبادرة في أداء المهام دون أن تضع الإدارة نقاط مراقبة كما هو الحال في التفويض، أحيانا قد ينظر إلى مفهوم التمكين على أنه الوجه الآخر لمفهوم الإدارة التشاركية ولكن هنالك فرق مهم بين المفهومين، إذ أن الإدارة التشاركية تدور حول سؤال الموظفين لتقديم المساعدة لمدراءهم ومشرفيهم بينما يدور مفهوم التمكين حول مساعدة الموظفين لأنفسهم ولبعضهم البعض وللمؤسسة¹.

- ويكتسي التمكين أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة والعاملين على حدٍ سواء.

فبالنسبة للعاملين:

يكتسب التمكين أهميته من حيث كونه يشعر العاملين بالمسؤولية، وحس عال بالملكية، والرضا عن الإنجاز، كما أنه يمنحهم سلطة واسعة في التنفيذ المهام، ويزيد الصلة بينهم، إذ أن منطق العمل بإستراتيجية التمكين يتوجب العمل بمنطق الفريق، وأن إدراك هذه الأمور شئ مهم بالنسبة للمؤسسة².

- يساهم التمكين في إطلاق العنان للأفراد لتفعيل معرفتهم وقدراتهم الابتكارين لديهم، ويمنحهم الطاقة والمقدرة على العمل باستمرار، كما يؤدي إلى زيادة التزاماتهم.

- وذكر yulk أنه عندما يحس الموظفون بتمكينهم، هناك نتائج مفيدة تشمل:

- التزام قوي اتجاه العمل.
- مشاركة كبيرة في تنفيذ المسؤوليات.
- مثابرة قوية في مواجهة العوائق والتراجعات.
- أكثر إبداع وتعلم.

¹ بن احسن ناصر الدين، مرجع سبق ذكره، ص 51.

² عبد الحميد المغربي، مهارات سلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007، ص ص 87-88.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتسويق الداخلي

أما بالنسبة للمؤسسة:

تنمية طريقة تفكير المديرين، مع تركهم لمراعاة لأمر ذات التأثير في حياة المؤسسة، وإتاحة وقت أكبر أمامهم للتركيز في الشؤون الإستراتيجية ووضع الروى وصياغة الرسالة والغايات بعيدة المدى، ورسم الخطط طويلة الأجل ويجعل التمكين من الإدارة أكثر حماسا ونجاحا، وتتمكن من تحسين استخدام وتوظيف الموارد والأفراد.

المطلب الرابع: ثقافة الخدمة والاتصال الداخلي

تُعد ثقافة الخدمة أحد المفاهيم المحورية في أدبيات الإدارة المعاصرة، لما لها من تأثير مباشر على جودة الأداء المؤسسي ورضا المستفيدين. وتشير ثقافة الخدمة إلى مجموعة القيم والمعتقدات والسلوكيات التنظيمية التي توجه تعاملات العاملين داخل المؤسسة مع العملاء، سواء كانوا داخليين أو خارجيين. وتنبتق هذه الثقافة من رؤية المؤسسة ورسالتها، وتتجسد في الممارسات اليومية التي تعكس التزامًا بتحقيق التوقعات وتقديم قيمة مضافة للمستفيد.

أولاً: ثقافة الخدمة

1- مفهوم ثقافة الخدمة

ثقافة الخدمة وهي مجموعة من المفاهيم العامة "غالبا غير محددة" يشترك فيها أعضاء المجتمع وبذلك فإن ثقافة الخدمة تشير إلى أنواع المعتقدات والقيم والطرائق التي تعلمها بالتجزئة والتي طورت خلال دورة حياة هذه الخدمة وتاريخها¹.

2- أهمية ثقافة الخدمة

إن ثقافة القوية تساعد المؤسسة في مجالين هما²:

الأول: السلوك المباشر وهذا يعني أن العاملين يعرفون جيدا كيف يعملون وما هو متوقع منهم.

الثاني: الثقافة القوية تعطي للعاملين إحساسا أو شعورا بالهدف ومن ثم فإن هذا يولد لديهم الشعور الجيد إزاء منظمتهم وأنهم يمثلون جزءا مهما منها.

¹ رعد حسن الصربي، عولمة جودة الخدمة المصرفية، دار التواصل العربي، مؤسسة الوراقة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 223.

² بن احسن نصر الدين، مرجع سبق ذكره، ص 55.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتسويق الداخلي

وهذه النقطة في غاية الأهمية لأنه إذا استطاع العاملون معرفة الهدف الذي تريد المنظمة الوصول إليه ودورهم في مساعدتها على الوصول إليه لتحقيق هذا الهدف، ففي هذه الحالة تستطيع إدارة المنظمة تحقيق أهدافها من خلال التعاون والتنسيق بينهما وبين جميع العاملين في جميع المستويات الإدارية.

وتأسيساً على ما تقدم نستطيع القول بأن المنظمة التي تملك ثقافة خدمة قوية فأنها تؤثر إيجابياً في سلوك الأفراد العاملين ومن ثم على التسويق الداخلي ومن جهة أخرى فإن المنظمة التي تمتلك ثقافة ضعيفة أي لا يوجد لديها إلا القليل من القيم وقواعد السلوك المشتركة سوف تؤثر سلباً في التسويق الداخلي للمنظمة، كما أن المنظمة التي تمتلك ثقافة الخدمة القوية فإن هيكلها التنظيمي والإدارة المشرفة هي في أسفل الهيكل حيث أن في هذا النمط من التنظيم أصبح جميع العاملين يعملون لخدمة الزبون، فالإدارة المشتركة تساعد مديرها العام لخدمة الزبون والمدير العام يدعم الأقسام التابعة له لخدمة الزبون وأن مديري الأقسام يطورون الأنظمة التي تسمح للمشرفين بتقديم الخدمة الجيدة إلى الزبون وذلك بمساعدة العاملين بشكل مباشر أو غير مباشر في خدمة الزبون كما في الشكل المبين أدناه¹.

¹ بن احسن نصر الدين ، مرجع سبق ذكره، ص 56.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتسويق الداخلي

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



المصدر: بن أحسن نصر الدين، ص 56.

ثانيا: الاتصال الداخلي

1. تعريف الاتصال الداخلي:¹

الاتصال الداخلي هو مجموع المبادئ والتطبيقات التي تهدف إلى تشجيع سلوك الاستماع، تسهيل تمرير ونشر المعلومات، تسهيل العمل الجماعي المشترك وترقية قيم المؤسسة من أجل تحسين الفعالية الفردية الجماعية فيه.

كما يعرف الاتصال الداخلي أنه الديناميكية الأساسية التي تعطي للمؤسسة حق التنفيذ والاستمرارية وذلك حسب ما يلي:

- يعطي مفهوم واضح ومقبول؛
- يحقق الانسجام والتناسق؛
- يقدم معلومات مؤقّنة ومنظمة؛
- التغذية العكسية ثابتة؛

¹ برواي محمد أمين، عسولات جويده، الاتصال الداخلي وأثره على التمكين لدى الموارد البشرية دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر الوكالة الجهوية البلدية، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، ولاية البلدية، المجلد 9، العدد 1، 2022، ص 198.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتسويق الداخلي

- يقدم الإنعاش للمؤسسة؛
- يسمح بتفهم الإستراتيجية العامة للمؤسسة ويوضحها ويعرفها للعمال ومسيري المؤسسات.

ومن هذه التعاريف نجد أن الاتصال الداخلي هو الاتصال الذي يحدث داخل المؤسسة وهو موجه نحو عمال المؤسسة من أجل تعريفهم بمختلف القواعد والأمور وأهداف المؤسسة، من أجل الإعلام والتحفيز وتوفير مناخ ملائم للعمل لضمان استمرارية المؤسسة.

2. أهمية الاتصال الداخلي:

يُعد الاتصال الداخلي أحد الركائز الأساسية في بناء وتطوير المؤسسات الحديثة، حيث يلعب دورًا محوريًا في تعزيز التفاهم والتنسيق بين مختلف مستويات العاملين داخل المنظمة. ولا يقتصر الاتصال الداخلي على تبادل المعلومات فحسب، بل يتعدى ذلك إلى كونه أداة إستراتيجية تساهم في خلق بيئة عمل إيجابية، وتحفيز الموظفين، وتعزيز الانتماء المؤسسي. ومع تزايد التحديات التنافسية وسرعة التغيرات في بيئة الأعمال، أصبحت الحاجة إلى نظام اتصال داخلي فعال أكثر إلحاحًا لضمان الانسيابية في تدفق المعلومات، ودعم عمليات اتخاذ القرار، وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة.

1.2. أهمية الاتصال الداخلي بالنسبة للفرد¹:

لا تتوقف أهمية الاتصال الداخلي عند هذا الحد، بل تمس كذلك أفراد التنظيم وفي هذا السياق يقول "الشريف سوامي Souami Cherif": أن الاتصال الداخلي هو البحث عن اندماج المستخدمين ومعرفة الأجير كشخص، وتقوية روح الجماعة وبذلك خلق ثقافة المؤسسة، بالإضافة إلى تقوية روح الجماعة، وتحقيق انتماء الفرد إلى المؤسسة واكتسابه هوية في محيط عمله، يسمح الاتصال الداخلي برفع الروح المعنوية للأفراد، فهذه الأخيرة "تتوقف بدرجة كبيرة على كفاءة وفعالية الاتصال لأنه من المهم لفرد معرفة لماذا يقوم بالعمل والأسلوب الأنسب لأدائه"، وهذا ما يحفز الفرد ويزيد من دافعيته إلى العمل ويحقق له الرضا الوظيفي.

¹ أمين بلقاضي، الاتصال الداخلي في المؤسسة، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، المجلد 2، العدد 3، جامعة الجزائر 2، جانفي 2014، ص 69.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتسويق الداخلي

كما يسمح للفرد باكتساب مهارات جديدة تزيد من خبراته، وتنمي مهاراته وهذا عن طريق الاحتكاك بالآخرين، وتبادل الخبرات يزيد التفاهم والتعاون بين أفراد المؤسسة، هذا ما تسعى المؤسسة لتحقيقه عن طريق الاستثمار في الموارد البشرية الذي يعد عنصر مهم في تحقيق الثروة للمؤسسة.

2.2. أهمية الاتصال الداخلي بالنسبة للمؤسسة

بالنسبة للمؤسسة، تعتمد كافة العمليات الإدارية على نظام الاتصال، مما يسمح باتخاذ القرار، التوجيه، التنسيق، "إذ عن طريق الاتصال الداخلي يمكن توفير المعلومات والبيانات التي تساعد على اختيار أفضل البدائل، والوصول إلى القرار الذي يتصف بالرشد"، بالإضافة إلى ذلك يعتمد على الاتصال الداخلي في توجيه العاملين، بحيث يستطيع المسير باستخدام سبل الاتصال المتاحة، أن يحدد للعاملين أهداف المؤسسة بصفة عامة، وكذا الواجبات والأعمال التي تتوقع الإدارة منهم أن يؤديها، كما يعتبر أداة فعالة لمواجهة الشائعات، وتسيير النزاعات التي قد تهدد المؤسسة.

كما يرى "بيتر دروكر P.Drucker" أنه لتنظيم التسيير الديناميكي للمؤسسة، يجب أن نحدد أهداف كل مستوى، بحيث يساهم جزئياً في تحقيق الهدف العام للمؤسسة، وهذا ما يتطلب درجة عالية جداً من التنسيق بين مختلف المستويات الهرمية ويتوقف على وجود قنوات اتصالية جيدة في المؤسسة فالأصل بمثابة الغراء والصمغ الاجتماعي الذي يتخذ لتحقيق التماسك بين أجزاء المنظمة وتحسين مستواها، أن يحدد للعاملين أهداف المؤسسة بصفة عامة، وكذا الواجبات والأعمال التي تتوقع الإدارة منهم أن يؤديها¹.

3. أنواع الاتصال الداخلي

يساهم هذا التنوع في تلبية حاجات الاتصال المختلفة داخل المؤسسة، فالأصل الرأسي - سواء صاعداً من الموظفين إلى الإدارة أو نازلاً من الإدارة إلى الموظفين - يتيح تبادل التعليمات، والتقارير، والتغذية الراجعة. أما الاتصال الأفقي، فهو يعزز التعاون والتنسيق بين الأقسام أو الزملاء في المستوى الإداري نفسه. من ناحية أخرى، يُعتبر الاتصال القطري وسيلة فعالة لتجاوز الحواجز التنظيمية وتحقيق السرعة في نقل المعلومات فنجد نوعان اتصال رسمي واتصال غير رسمي كالآتي²:

¹ أمين بلقاضي، مرجع سبق ذكره، ص 70.

² ملال نصيرة، الاتصال الداخلي في المؤسسة، نخر حول الحضارات والتنوع الثقافي وفلسفة السلم، الطبعة 2015، جامعة مستغانم، ص 4.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتسويق الداخلي

1- الاتصال الرسمي: هو الاتصال الذي يمر عبر العناوين الرسمية، وهو نموذج اتصالي مبرمج ومبني داخل المنظمة يمرر من خلاله الرسائل، وهي:

■ رسائل العمل Notes de services: وتشكل التشريع الداخلي للمؤسسة، وتم بالمشاكل العامة التي تعترض المؤسسة ذلك التي تحتوي أقساما مختلفة، لهذا نجد النقاط المدرجة في رسائل العمل عامة، وتهم جميع الأقسام.

■ جلسات العمل les réunions: وهناك من الباحثين من يقسمها إلى:

- اتصالات مكتوبة: رسائل إعلامية، جرائد المؤسسات، ملصقات، كتب الاستقبال، تقارير... إلخ.
- الاتصالات الشفهية والسمعية البصرية: المكالمات الهاتفية، الاجتماعات، اللقاءات الشخصية، جماعات حل المشاكل (دوائر النوعية، جماعات التغيير... إلخ).

2- الاتصال غير الرسمي: وهناك نوعين من الاتصال غير الرسمي:

أ- الاتصال الشفهي غير الرسمي: ويتعلق بالتبادلات غير المبنية وغير المنتظرة داخل المؤسسة... ويتجسم من خلال العلاقات الشخصية، وتبادل المعلومات خارج الأطر الموضوعية مسبقا للاتصال ويشمل الاتصال الشخصي غير الرسمي ما يلي:

- الاتصالات العفوية بين زملاء العمل من أجل دفع الملفات خارج أية علاقات رسمية.
- النقاشات داخل المكتب أو حول مكنة القهوة.
- من (الفم إلى الأذن)، وتقوم ببث الرسائل والمعلومات بسرعة فائقة وغالبا ما يتعلق الأمر هنا بالشائعات.
- التبادل السريع للحديث بين المسئول ومساعدته حول شؤون العمل.
- قنوات الاتصال غير المبرمجة بطريقة رسمية، وتتعلق بالحركة المهنية داخل المؤسسة.

فالاتصال الرسمي وغير الرسمي حالتان ضروريتان للمؤسسة، ورغم اختلافيهما وتضادهما في بعض الأحيان إلا أنهما متكاملان، ولا يمكن تصور العملية الاتصالية داخل المؤسسة بأحدهما دون الآخر. فالاتصال الرسمي لا يمكنه أن يواجه الحالات الطارئة أو غير المتوقعة، في حين أن الاتصال غير الرسمي بدون الاتصال الرسمي لن يكون إلا فوضى، وحالة عدم التنظيم والتسيير على المدى الطويل.¹

¹ ملال نصيرة ، مرجع سبق ذكره، ص 5.

ب-الاتصال غير الشفهي غير الرسمي: ومن خصائصه أنه لا يمكن عزله عن الاتصال الشخصي، فالكلمة غالبا ما ترفق ببعض الحركات والإيماءات وملامح الوجه، وتلعب هذه الأخيرة دورا كبيرا في تحديد معنى الرسالة، إن لم نقل التأثير على مضمونها، وإذا أرادت المؤسسة الاهتمام ذا الجانب فعليها تحليل (ما لم يقل les non-dites) وتحسين طرق الاستماع والملاحظة، والبحث عن سبل أفضل للتوفيق بين الخطاب والواقع.

4. اتجاهات الاتصال الداخلي¹

أ- الاتصال النازل: تسير الاتصالات النازلة من مستوى أعلى في المنظمة إلى الموظفين في مستوى أدنى. وهو اتصال داخلي رسمي ويعد هذا النوع من أبرز أنواع الاتصال وأكثرها انتشارا في المؤسسات حيث بواسطته تناسب المعلومات، والبيانات، وتنقل من المستويات الإدارية لأعلى المستويات الدنيا. وهذا النوع من الاتصال يؤثر لا محالة على العمال حيث يشعرهم بالإحباط وعدم الثقة في قدراتهم، وهذا كله ينعكس على إنجاز وأداء أعمالهم.

ب- الاتصال الصاعد: يشمل الاتصال من أسفل المستويات الإدارية إلى أعلاها، تتضمن المعلومات التي تستدعي التدخل لحل المشكلات، وتذليل العقبات التي تعترض التنفيذ، أو تلك التي تؤدي إلى إدخال برامج تدريبية، أو إعادة التنظيم، وتقدير العاملين والثناء عليهم. وعن طريقها يمكن توفير المعلومات والبيانات أمام المديرين في المستويات الأعلى مما يتيح لهم الفرصة لإصدار القرارات السليمة القائمة على معلومات دقيقة.

ت- الاتصال الأفقي: هو ذلك الاتصال الذي يتم بين الوحدات التنظيمية المتكافئة في التدرج الهرمي بالمنظمة. يعتبر هذا النوع من الاتصال أمرا ضروريا لتحقيق التنسيق الجيد بين الوحدات التنظيمية، حيث يتم تبادل المعلومات، والبيانات، والآراء ووجهات النظر حول المسائل، والموضوعات المشتركة بينهما، وتنسيق ما يجب اتخاذه من إجراءات وتدابير كل المشكلات التي تهم الأطراف المعنية. هناك من يرى أنه يسهل ويشجع على بناء علاقات صداقة قوية بين العمال داخل المؤسسة وخارجها. ويمكن أن تقول بأن سمات الاتصال الأفقي أن العلاقات غير الرسمية تغطي وتلعب دورا بارزا فيه خاصة بين العمال، الذين يشغلون نفس المناصب، أو على مستوى تنظيمي واحد متساوي. فهو

¹ آيت طالب نورة، الاتصال الداخلي دعامة أساسية في المؤسسة المتعلمة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، مجلد 29، رقم 2، الجزائر، ص 150.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتسويق الداخلي

بذلك أقرب للاتصال غير الرسمي إلا أنه يعتبر من بين أهم الوسائل التي يلجأ إليها العمال لتبادل الأفكار والآراء بين بعضهم البعض¹.

¹ آيت طالب نورة ، مرجع سبق ذكره، ص 151.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتسويق الداخلي

خلاصة الفصل

لقد تناول هذا الفصل كل من الإطار المفاهيمي للتسويق الداخلي وإجراءات الاستراتيجية للتسويق الداخلي، ويعُدُّ التسويق الداخلي (Internal Marketing) من المفاهيم الحديثة في إدارة الأعمال والتسويق، وقد برز كاستجابة لحاجة المؤسسات إلى تحقيق التوافق بين أهدافها الاستراتيجية وتوقعات موظفيها، بوصفهم العملاء الداخليين. يُعنى التسويق الداخلي بمجموعة من السياسات والأنشطة التي تهدف إلى جذب الموظفين وتحفيزهم والمحافظة عليهم، من خلال توفير بيئة عمل إيجابية، وتشجيعهم على تقديم أفضل أداء ممكن في سبيل تحقيق رضا العملاء الخارجيين.

يرتكز هذا المفهوم على اعتبار أن نجاح المنظمة في سوقها الخارجي مرتبط بمدى فعاليتها في تسويق رؤيتها، وقيمها، وخدماتها داخل بيئتها الداخلية، مما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

ومن خلال تطرقنا في هذا الفصل إلى مفاهيم التسويق الداخلي وإجراءاته نرى مدى تطبيقه وفعالته في الفصل الثاني.

الفصل الثاني

دور الرضا الوظيفي

وتعزيزه للأداء الوظيفي

الفصل الثاني: دور الرضا الوظيفي وتعزيزه للأداء الوظيفي

تمهيد

يشكل هذا الفصل الجانب النظري للفصل الثاني حيث تم التطرق إلى دور الرضا الوظيفي و تعزيزه للأداء الوظيفي، حيث يُعد الرضا الوظيفي أحد الع يشكل هذا الفصل الجانب النظري وامل الجوهرية المؤثرة في الأداء الوظيفي، حيث تشير العديد من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين مستوى رضا الموظف وكفاءته في أداء المهام الموكلة إليه. فالرضا يعكس حالة من التوافق النفسي والمهني مع بيئة العمل، مما ينعكس إيجاباً على الإنتاجية، والانضباط، وجودة الأداء.

وفي المقابل، فإن تدني مستوى الرضا قد يؤدي إلى ضعف الالتزام، وارتفاع معدلات الغياب، وانخفاض مستوى الأداء. يهدف هذا الفصل إلى تحليل العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، من خلال استعراض أبرز الاتجاهات النظرية والدراسات التطبيقية في هذا المجال، وبيان أثر الرضا في تحسين مخرجات العمل على المستوى الفردي والمؤسسي.

وستتطرق من خلال هذا الفصل إلى دور الرضا الوظيفي وتعزيزه للأداء الوظيفي وذلك من خلال مبحثين أساسيين هما:

- ❖ المبحث الأول الإطار النظري للرضا الوظيفي.
- ❖ المبحث الثاني الرضا الوظيفي وأثره على الأداء الوظيفي.

الفصل الثاني: دور الرضا الوظيفي وتعزيزه للأداء الوظيفي

المبحث الأول: الإطار النظري للرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي من أكثر الموضوعات دراسة من قبل الباحثين المعاصرين لما له من أهمية كبيرة في الكشف عن إيجابيات وسلبيات المؤسسة في وجهة نظر مواردها البشرية، والتي يمكن في ضوءها تطوير ورسم سياسات مستقبلية للإدارة.

المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي

يعد الرضا الوظيفي من المفاهيم الأساسية في علم النفس التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، ويعبر عن الحالة النفسية الإيجابية التي يشعر بها الموظف نتيجة تقييمه لتجربته في العمل. بعبارة أخرى، هو انعكاس لمدى شعور الفرد بالارتياح والسعادة تجاه وظيفته، بما في ذلك طبيعة العمل، بيئة العمل، العلاقات مع الزملاء والرؤساء، والفرص المتاحة للتطور والنمو المهني.

1- المفهوم الأول

يمكن النظر إلى الرضا الوظيفي عن طريق القيم الإيجابية التي يحققها العمل للفرد. فإذا كان الفرد راض عن شيء ما فإن ذلك يعني أن هذا الشيء قد حقق له قيمة إيجابية. وقد يختلف مفهوم القيمة الإيجابية الناتجة من عمل معين باختلاف الأفراد أنفسهم، وبالتالي ما قد يكون ذات قيمة إيجابية لشخص معين، قد لا يحمل القيمة نفسها لشخص آخر وذلك بسبب تداخل عوامل عديدة نفسية واجتماعية واقتصادية تحدث مثل هذا النوع من الاختلاف في مفهوم القيمة الإيجابية.¹

2- المفهوم الثاني

أما (شلول) فيعرف الرضا الوظيفي بأنه "ذلك الشعور النفسي بالقناعة والسرور والارتياح، والذي يستمدّه الموظف من وظيفته، وجماعة العمل (رؤساء، وزملاء، ومرؤوسين) ومما توفره له هذه الوظيفة من مزايا مادية، ومعنوية، واستقرار، ومن الإدارة المباشرة (الإشراف)، ومن فرص النمو المهني والتقدم الوظيفي".²

¹ محمد أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهب، الرضا والولاء الوظيفي قيم وأخلاقيات الأعمال، الطبعة الأولى، دار زمزم للنشر والتوزيع، 2011، ص 134.

² سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي أثر نظرية وتطبيقات عملية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 64.

الفصل الثاني: دور الرضا الوظيفي وتعزيزه للأداء الوظيفي

3- المفهوم الثالث

أما "سوبر" فالرضا الوظيفي عنده يتوقف على المدى الذي يجد فيه الشخص منفذاً مناسباً لقدراته وميوله وسمات شخصيته وقيمه، كما يتوقف أيضاً على موقفه العملي وعلى طريقة الحياة التي يستطيع أن يلعب الدور الذي يتمشى مع نموه وخبراته¹.

4- المفهوم الرابع

أما ديفيز Davis فيعرف الرضا بأن "الرضا ظاهرة داخلية ضمن عمل المعنى بالأمر وهو نتيجة للتكيف مع العمل، ويعمل الرضا على التأثير في القرارات المتخذة من العامل اتجاه عمله"². وأخيراً يمكن القول أن الرضا الوظيفي هو نتيجة تفاعل الفرد مع وظيفته وهو انعكاس لمدى الإشباع الذي يستمد من هذا العمل، وانتمائه وتفاعله مع جماعة عمله ومع بيئة العمل الداخلية والخارجية وبالتالي فهو يشير إلى مجموع المشاعر الوظيفية أو الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد نحو عمله³.

المطلب الثاني: أهمية وخصائص الرضا الوظيفي

أولاً: أهمية الرضا الوظيفي

يُعدّ الرضا الوظيفي من الركائز الأساسية التي تقوم عليها فعالية المؤسسات ونجاحها في تحقيق أهدافها، إذ يرتبط بشكل مباشر بأداء الموظفين واستقرارهم النفسي والمهني. فكلما شعر العاملون بالرضا عن وظائفهم، زادت مستويات الحافز لديهم، وارتفعت إنتاجيتهم، مما ينعكس إيجاباً على بيئة العمل ككل. كما أن الرضا الوظيفي يساهم في تعزيز الانتماء المؤسسي، ويقلل من معدلات التغيب، والاحتراق النفسي، والتنقل الوظيفي. وتكمن أهمية الرضا الوظيفي أيضاً في دوره المحوري في بناء ثقافة تنظيمية إيجابية تُشجع على الإبداع والتعاون، وتُعزز من سمعة المؤسسة في سوق العمل. لذا تسعى العديد من المنظمات إلى تبني استراتيجيات تهدف إلى تحسين رضا موظفيها من خلال تحسين بيئة العمل، وتوفير فرص التطور المهني، وتعزيز أساليب القيادة الفعالة. وللرضا الوظيفي أهمية كبيرة لكل من العاملين والمؤسسة والمجتمع ونوضح ذلك فيما يلي:⁴

¹ إسماعيل محادي، الرضا الوظيفي وعلاقة بالأداء الوظيفي لعمال المؤسسات الاقتصادية - دراسة ميدانية لعمال شركة ليندغاز ورقلة - مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، مجلد 9، عدد 1، الجزائر، 2023، ص 165.

² عبد الفتاح بومخيم، زهية عزيون، أثر التحفيز على الرضا الوظيفي للموارد البشري، مجلة الاقتصاد والمجتمع، العدد 05، 2008، ص 95.

³ خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، الرضا الوظيفي و الارتقاء بالعمل المهني، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2014، ص 12.

⁴ بن يوب دلال، لبيض خيرة، الرضا الوظيفي واثره في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية عمر بن عمر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، 2018-2019، ص 24.

الفصل الثاني: دور الرضا الوظيفي وتعزيزه للأداء الوظيفي

أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للعاملين:

- زيادة الثقة في بالنفس والطموح لدى الفرد العامل في المنظمة.
- إشباع الحاجات الشخصية للعامل وذلك من خلال وصوله لمستوى الطموح له.
- التقليل من الضغوطات المتراكمة على العامل.
- رفع الروح المعنوية للأفراد العاملين مما يؤدي إلى انخفاض معدلات الغياب وبالتالي انخفاض مستوى الصراعات.
- القدرة على التكيف مع بيئة العمل مما يؤدي إلى ارتفاع الرغبة في الإبداع والابتكار.
- الشعور باحترام الذات.

أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمؤسسة:

- ارتفاع مستوى الولاء للمؤسسة كلما شعر العامل بأن الوظيفة أشبعت حاجاته المادية والمعنوية يزيد تعلقه بالمؤسسة.
- تعزيز قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها ومغالبة أي تحديات والمنافسات التي تواجهها.
- استثمار كافة طاقات ومواهب العاملين بالمؤسسة لتقديم أفضل ما عندهم لتحقيق أهدافها.
- تحسين وتطوير منتجات المؤسسة وبالتالي تتحسن سمعتها وتزيد أرباحها.
- وقوف العاملين بجانب المؤسسة أوقات الأزمات ومنه انخفاض معدلات التغيب عن العمل، الاضطراب، الشكاوي.... الخ

أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمجتمع:

- ارتفاع معدلات الخدمات والكفاءة الاقتصادية.
- انخفاض معدلات ترك العمل مما يؤدي إلى الاستقرار الأسري وتماسك المجتمع وتقدمه.
- ارتفاع معدلات التنمية والتطوير للمجتمع.

ويمكن أن نستخلصها أيضا في¹:

1. معرفة الحالة النفسية والمعنوية للعاملين ومن ثم الوقوف على الجوانب والمتغيرات المؤثرة على تلك الحالة.

¹ منها نُجِدُ الرخيص، أبعاد ومكونات الرضا الوظيفي لدى العاملين في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي "دراسة تحليلية توصيفية"، مجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، المجلد 1، العدد 1، الجزائر، 2018، ص 101.

الفصل الثاني: دور الرضا الوظيفي وتعزيزه للأداء الوظيفي

2. التمكن من تحديد وإزالة العوامل السلبية التي تؤثر على مخرجات وإنتاجية الأفراد ومن ثم مستويات الأداء بشكل عام في المؤسسات.
3. خفض تكلفة الأداء البشري في المؤسسات ومعرفة المهارات اللازمة للأداء والتي تعجل وتزيد من مستويات الرضا لدى الموظفين.
4. تحديد العوامل التي تسهم في زيادة القدرة والرغبة لدى لأفراد وتزيد من معدل الإنتاجية لديهم.
5. زيادة درجات ومستويات الولاء الوظيفي لدى الأفراد والاحتفاظ بالخبرات البشرية نتيجة توفير الأجواء المناسبة التي تحفزهم وتشجعهم على البقاء في المؤسسة وعدم الانتقال إلى المؤسسات أخرى منافسة.
6. معرفة الأبعاد والمكونات البنينة للتنظيم الإداري الذي يعمل خلاله الأفراد وتطويره بغرض توفير الأجواء التنظيمية المناسبة التي تعزز من ارتفاع مستويات الأداء البشري ومعنويات الموظفين.

ثانيا: خصائص الرضا الوظيفي

يُعتبر الرضا الوظيفي حجر الزاوية في بناء بيئة عمل إيجابية ومنتجة، فهو لا ينعكس فقط على أداء الموظف، بل يمتد أثره ليشمل أداء الفريق والمنظمة بأكملها. يتميز الرضا الوظيفي بمجموعة من الخصائص التي تميزه عن غيره من المفاهيم، أبرزها أنه شعور شخصي وذاتي، يختلف من فرد لآخر، فقد يشعر موظف بالرضا في نفس الظروف التي قد لا ترضي غيره. ونجد الخصائص التالية¹:

- يعد الرضا الوظيفي مسألة ذاتية تقديرية مرتبطة بالمشاعر التي قد تترجم في شكل سلوك موضوعي يعكس حالة الفرد العامل، في مثل هذه الحالة نقول أن الرضا الوظيفي صريح وبالمقابل قد نجده ضمنيا يكمن داخل الفرد العامل.
- يحتاج الفرد العامل إلى عائد يتناسب وجهده المبذول في العمل، كما يتطلع إلى جو ملائم يساعد على العمل... إلى غير ذلك، من المستلزمات الضرورية، إذن للرضا الوظيفي أبعاد وأوجه مختلفة، فقد يكون الرضا في بعض جوانب وظيفة العامل ويعتبر رضا نوعي (جزئي) كما قد يكون عن كل جوانب وظيفة العامل ويعتبر رضا وظيفي عام.
- إن مسألة الرضا الوظيفي تبقى نسبية إلى حد كبير، ونرجع السبب في ذلك إلى عوامل عدة منها الظروف التي يعمل فيها الفرد ومختلف المتغيرات التي تؤثر فيها، درجة طموح الفرد ومدى تكيفه مع العمل بحد ذاته والبيئة

¹ عبد الفتاح بوخخم، زهية عزبون، أثر التحفيز على الرضا الوظيفي للمورد البشري، مجلة الاقتصاد والمجتمع، العدد 2008/5، ص 96.

الفصل الثاني: دور الرضا الوظيفي وتعزيزه للأداء الوظيفي

المتواجد فيها حالة ممارسته لنشاطه اليومي، لذا كان لزاما على المديرين الاهتمام بهذه النقطة وإعطائها قدرا كبيرا من الاهتمام، أولا لأن التعامل يتم مع عنصر بشري ذو خصائص متباينة وثانيا لأن الوسط متنام يساير التكنولوجيا والتطور في مختلف المجالات ونعني بذلك تعدد الحاجات وتطورها هي الأخرى.

- إن رضا الفرد العامل على العائد الذي يتحصل عليه من عمله اليوم، قد لا يرضى به مستقبلا، إذن نستطيع القول أن الرضا الوظيفي ذو طبيعة ديناميكية، فهو بحاجة إلى تنميته ومسايرة كل التغيرات التي قد تطرأ على العوامل المؤثرة فيه كالأجر وعلاقته بمستوى المعيشة مثلا.

وإن البحث عن سبل رفع مستوى رضا العاملين لا يتوقف عند تحقيقه فقط، بل يتعدى الأمر إلى البحث عن الضمانات التي من شأنها إبقاء المعنويات مرتفعة، والعوامل الدافعة للعمل مستمرة وفي تطور دائم، إذ من المحتمل أن ينخفض الإحساس بالرضا بعد أيام وأشهر في المؤسسة إذا لم يكن هناك برنامج عمل واضح، وخطة حية في ذهن القيادة الإدارية، تعمل على اعتمادها بشكل دائم وإعادة النظر فيها من خلال الممارسة العملية بغية تطويرها، وبذلك تحقق أفضل السبل وأحسن النتائج بالنسبة لرفع مستوى الرضا.

وكنتيجة لهذه الخصائص نجد أن موضوع الرضا الوظيفي على درجة من التعقيد يصعب التحكم فيه بشكل تام نظرا لتشعب الجوانب المتعلقة به، ويبقى الدور على المؤسسة الراغبة في البقاء والنمو، أن تتفهم كل ما يؤثر في الفرد العامل، لان ذلك من شأنه إحداث رضاه الوظيفي الذي له وزن وأهمية بالغين على مستوى الفرد والمؤسسة¹.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي ومظاهره

الرضا الوظيفي يُعد من أهم العوامل التي تؤثر بشكل مباشر على أداء الموظفين وإنتاجيتهم داخل المؤسسات، كما أنه يُعبر عن مدى رضا الفرد عن عمله وظروفه المحيطة به. ويُعزز الرضا الوظيفي بيئة العمل الإيجابية، ويقلل من معدلات الدوران الوظيفي والتغيب عن العمل، مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة. وإن فهم مظاهر الرضا الوظيفي وتحليل أبعادها يُساهم في تعزيز فعالية المنظمات، إذ يُعدّ من العوامل الحاسمة في تحقيق الاستقرار الوظيفي وتحسين الأداء العام.

¹ عبد الفتاح بوخخم، زهية عزيزون، مرجع سبق ذكره، ص 97.

الفصل الثاني: دور الرضا الوظيفي وتعزيزه للأداء الوظيفي

الفرع الأول: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

ولقد حدد كيث ديفيز (Davis) والمشار إليه في (الياسين) ستة عوامل هامة للرضا الوظيفي تتصل بثلاثة منها بالعمل مباشرة، والثلاثة الأخرى تتصل بظروف أو جوانب أخرى ذات علاقة والتي تمثلت في الجوانب الآتية¹:

أ- الجوانب التي لها صلة مباشرة بالعمل:

- 1- كفاية الإشراف المباشر: فالمشرف له أهمية كبرى في هذا المجال؛ لأنه يشكل نقطة الاتصال بين التنظيم والأفراد ويكون له أكبر الأثر في ما يقومون به من أنشطة يومية.
- 2- طبيعة العمل نفسه: فأغلب الأفراد يشعرون بالرضا عن العمل إذا كان من النوع الذي يحبونه، ويكون هذا الرضا دافعا لهم إلى إتقان عملهم وبذل ما لديهم من طاقة للقيام به.
- 3- العلاقة مع الزملاء في العمل: فالإنسان اجتماعي بطبعه ويكون العمل أكثر إرضاء للفرد إذا شعر بأنه يمنحه الفرصة لزمالة الآخرين والاتصال بهم.

ب- الجوانب التي تتصل بظروف وجوانب العمل:

- 1- تحديد الأهداف في التنظيم: يرغب الأفراد بأن يكونوا أعضاء في تنظيم له هدف فعال
- 2- تحقيق العدالة والموضوعية في العمل وبخاصة توزيع الأدوار.
- 3- الحالة الصحية والبدنية والذهنية: هناك ارتباط بين الصحة البدنية والصحة العقلية وأثرها على الفرد وأدائه ومعنوياته.

وهناك عوامل أخرى تتمثل في:

- العوامل الشخصية: إن الرضا الوظيفي يرتبط بالرضا العام للفرد، إذ يغلب على الأفراد السعداء في حياتهم أن يكونوا سعداء في وظائفهم.
- العوامل المتعلقة بنمط الإشراف أو الإدارة: تتعلق هذه العوامل بطرق الإشراف، والإدارة المتبعة ومدى توافر العالقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين.
- العوامل المتعلقة بالأمان الوظيفي والأجر وفرص الترقى: وتشمل العناصر المتعلقة بتأمين مستقبل الموظف، والاستقرار الوظيفي، ومقدار الأجر الذي يحصل عليه الموظف ومدى تلبية الحاجات الشخصية.

¹ سالم تيسير الشرايدة، مرجع سبق ذكره، ص 98.

الفصل الثاني: دور الرضا الوظيفي وتعزيزه للأداء الوظيفي

- العوامل المتعلقة بظروف العمل: يتمتع بعض الموظفين برضا أعلى إذا ما عملوا بدوام كامل، ومن ناحية أخرى منهم من يفضل العمل نهاراً الذي يتضمن فترات، ومنهم من يفضل ليال، ومنهم من يميل للعمل بالانقطاع، ومنهم من يرتاح للنظام الذي يتضمن فترات راحة.

ونجد أيضاً هذه العوامل¹:

1- مهمات تحتوي على تحدي (mentally challenging tasks) :

وتشير إلى درجة توفر مهام يشعر الموظف من خلالها أنه يستخدم مهاراته الذهنية، ويمكن للعمل أن يكون ذو تحدي إذا كان يحتوي على تجدد وتنوع المهام، فالعمل الروتيني يسبب الملل ويؤدي إلى الشعور بالإحباط والفشل، وفي مثل هذه الحالات يؤدي هذا الأمر إلى ردود فعل انفعالية سلبية مسببة انخفاض الرضا الوظيفي.

2- الحصول على التغذية الراجعة (feedback):

وتشير إلى الدرجة التي يوفر فيها العمل معلومات عن أداء الموظف ونقاط قوته ونقاط ضعفه، ويجب أن تكون التغذية الراجعة هنا ذات مصادر متعددة، مثل تغذية راجعة من المشرفين والرؤساء، الزملاء، الزبائن ومن العمل نفسه.

3- التدريب المستمر (continuous training) :

ويشير إلى درجة استثمار المؤسسة في الموظف أو العامل بحيث يتم تدريبه و تطوير مهاراته.

4- زيادة مستوى التحكم (control) :

ويشير إلى درجة وجود الفرصة لدى الموظف للتحكم بالمهام التي يقوم بها، بحيث يقرر متى البدء ومتى الانتهاء، وطول مدة المهمة، فيتحكم في معطيات العمل قدر الإمكان.

5- وجود مدير داعم (supportive supervision):

ويشير هذا الأمر إلى درجة دعم المدير للموظف من ناحية التوجيه الجيد دون سيطرة، المعاملة الجيدة والقرب من الموظفين.

6- وجود زملاء داعمين (supportive co-workers):

وتشير إلى مقدار الدعم الذي يلقاه الموظف من زملائه في العمل بحيث يستطيع الاطمئنان اليهم، وطلب مساعدتهم إذا ما احتاجها.

7- وجود توازن إيجابي بين الحياة الأسرية والعمل (work-life balance) :

¹ بن احسن نصر الدين، مرجع سبق ذكره، ص 66-67.

الفصل الثاني: دور الرضا الوظيفي وتعزيزه للأداء الوظيفي

وتشير إلى درجة توفير العمل لدعم الحياة الأسرية، مثل بعد العمل عن المنزل أو أزمة المواصلات أو غيرها من العوامل التي تخلق نوعا من التوتر والضغط النفسي عند الموظف.

8- الأجر المنصف (equitable rewards)

وتشير إلى درجة شعور الموظف بالعدل والإنصاف من ناحية بحيث يشعر بالعدالة بين ما يقدمه إلى المؤسسة من جهد وخبرة وبين ما يأخذه من المؤسسة من أجور وتعويضات).

9- وجود تقدير المعنوي للموظف (recognition)

ويشير هذا الأمر إلى مدى توفير العمل لبرامج تزيد من الإطراء وشعور الموظف أو العمل بالتقدير المعنوي، وأنه ليس مجرد أجير، إنما شخص تعتمد المؤسسة عليه بشكل كبير.

10- الشعور بالأمن الوظيفي (job security)

ويشير إلى درجة شعور الموظف بأمان وظيفي وإخفاض احتمالية أن يفصل من عمله في الحاضر أو المستقبل.

وتجدر الإشارة في هذا الأمر، إلى أن الرضا الوظيفي هو عملية تراكمية. فادا ضعفت أحد العوامل السابقة فان الرضا الوظيفي يقل، وبالتالي العمل الذي يفتقر إلى أكثر من متغير فانه من الطبيعي أن يتوقع الفرد وجود انخفاض كبير في الرضا الوظيفي، ومن هذا المطلق فان قياس الرضا الوظيفي يجب أن ينطلق من قياس العوامل السابقة، بحيث يتم تحويل العوامل السابقة إلى متغيرات كمية يمكن قياسها سلوكيا، وبالتالي مجموع الدرجات على الأبعاد السابقة يمكن أن تشكل مؤشر عام عن مستوى الرضا الوظيفي لدى أي موظف.

الفرع الثاني: مظاهر الرضا الوظيفي

يستدل الباحثون على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بمنظمة ما من خلال بعض مظاهر المرتبطة بسلوك العاملين في العمل وعلاقتهم المتبادلة، ومن أهم تلك المظاهر ما يلي:¹

أ) انخفاض معدلات الغياب عن العمل:

فالعامل الذي يرضا عن عمله ومهنته عادة ما ينتظم فيها ويواظب عليها ويقل عدد مرات غيابه، ويكون حريصا -في غالب الأمر- على الالتزام بمواعيد الحضور والانصراف بقدر الإمكان.

¹ حسين التهامي، التفكير الخلاق، دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، مصر القاهرة، 2013، ص 144.

الفصل الثاني: دور الرضا الوظيفي وتعزيزه للأداء الوظيفي

(ب) زيادة الإنتاج وتحسين مستواه:

فالإنتاج الجيد والكمية الكبيرة منه لا يمكن أن تصدر إلا عن أفراد يعملون برضا كبير عن عملهم.

(ت) قلة الفاقد والتالف:

ويرجع ذلك عادة الى الاهتمام الذي يوليه العاملون بعملهم وتركيزهم الشديد وحرصهم على المصلحة العامة وكل ذلك ينبع في غالب الأمر من رضائهم عن عملهم.

(ث) حسن التعامل مع الجمهور الخارجي للمنظمة:

تعتبر المعاملة الحسنة من جانب العاملين بالمنظمة لجمهورها على جانب كبير من الرضا عن العمل الذي يمارسونه، وعلى العكس من ذلك، فالمعاملة غير الحسنة من قبلهم للجمهور الخارجي تعكس تدمرا في الغالب وعدم رضا عن وظيفتهم.

(ج) انخفاض معدل دوران العمل:

إذا قلت معدلات ترك العمل من جانب العاملين بالمنظمة لالتحاق بمنظمات أخرى إلا في أضيق الحدود ولأسباب ودوافع قوية، فإن ذلك يعني أن معدل دوران العمل في المنظمة منخفض مما يعكس رضا العاملين عن أعمالهم بصورة كبيرة.

(ح) قلة حالات الشكاوي و الاستياء بين العاملين:

فالعامل الذي يرضا عن عمله يتقبل بعض النواحي التي قد لا يوافق عليها وعادة ما تقل شكاواه، في حين أن العامل الذي لا يرضا عن عمله يعبر عن عدم الرضا بالشكوى والتذمر سواء من أشياء حقيقية أو ربما يكون قد توهم تلك الأشياء.

(خ) اتجاهات العاملين بالمنظمة:

غالبا ما تعبر الاتجاهات الإيجابية للعاملين نحو قادتهم ونحو زملائهم عن رضاهم عن المنظمة و بالتالي عن رضاهم الوظيفي¹.

¹ حسين التهامي، مرجع سبق ذكره، ص 145.

الفصل الثاني: دور الرضا الوظيفي وتعزيزه للأداء الوظيفي

(د) الموقف الدفاعي للعاملين بالمنظمة:

إن دفاع الموظف الدائم عن منظمته ومساندته لها بالكلمات والأفعال إنما يعبر عن رضاه عن العمل بها في غالب الأحيان، فعندما يهيب الموظف أو العامل لإنقاذ المنشآت والأجهزة الموجودة في وحدته أو في مكان عمله إذا تعرضت لحريق، فهذا يعبر عن حرصه على المنظمة وبالتالي يمثل ذلك مظهراً من مظاهر الرضا عن عمله.

(ذ) قلة مقاومة العاملين للتغييرات التنظيمية:

إن قلة وجود مقاومة لأي تغيير تقوم به المنظمة إنما يعتبر في الحقيقة مظهراً للرضا عن العمل من جانب العاملين، وخاصة مع حرص المنظمة على إعداد وتهيئة العاملين لحدوث التغيير بفترة كافية.

(ر) انخفاض حالات السلوك غير الوفي بين صفوف العاملين:

يعبر السلوك غير السوي تجاه المنظمة عن رضا الموظف عن عمله في أحيان كثيرة، فالسلوك العدواني أو السلوك الإنسحابي والانعزالي أو العمل على تعويق العمل وتعطيل الإنتاج أو نشر الشائعات كلها سلوكيات تعبر عن وسائل دفاعية يلجأ إليها الموظف الذي لا يرضا عن عمله غالباً¹.

المطلب الرابع: أبعاد الرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي يُعدّ من أبرز العوامل التي تؤثر على أداء الموظف وإنتاجيته داخل بيئة العمل، كما يُعدّ مؤشراً حيوياً على مدى توازن العلاقة بين الفرد ومؤسسته. وتُعرف أبعاد الرضا الوظيفي بأنها مجموعة من الجوانب المختلفة التي تساهم بشكل جماعي في تحديد مستوى رضا الموظف عن وظيفته. تتعدد هذه الأبعاد لتشمل الجوانب المادية والمعنوية. ونجد الأبعاد الآتية²:

1- البعد النفسي: يحمل مفهوم الرضا ضمناً حالات عاطفية كالشعور بالسعادة، وتحقيق الإشباع النفسي اللذة، وكل المشاعر والأحاسيس الإيجابية التي تغمر الفرد إذا كان راضياً عن عمله، ولكن مع كل هذه الدلالات يبقى البعد النفسي غير قادر لوحده لتفسير ظاهرة الرضا لأن هنالك أبعاد أخرى تتداخل معه ولا يمكن فصلها عند تفسير الرضا.

2- البعد الاجتماعي: يتّضح الرضا الوظيفي كحالة شعورية في البعد النفسي، ولكنه من خلال البعد الاجتماعي يأخذ مدلولاً آخر، مرتبط بالبيئة الخارجية للعمل كالجماعة التي ينتمي إليها والعلاقات المهنية

¹ حسين التهامي، مرجع سبق ذكره، ص 146.

² مريم زهراوي، دلالات الرضا الوظيفي، مقال البحث الاجتماعي العدد 13، الجزائر، جامعة صالح بونيندر قسنطينة 3، 2017، ص 427.

الفصل الثاني: دور الرضا الوظيفي وتعزيزه للأداء الوظيفي

التي تربطه بزملائه ورؤسائه والمشرفين عليه، وهنا يصبح الرضا الوظيفي مرتبط بدرجة تحقيق الاستقرار والتوازن ضمن البيئة المهنية التي يعمل فيها، وبهذا يحقق المكانة الاجتماعية ويحظى بالتقدير ويحقق ذاته ضمن جماعة العمل. وهناك من العلماء من يعتبر تأثير الجماعة في مستوى الرضا الوظيفي أكبر أثراً من باقي العوامل، لأن العامل إذا لم يحقق الاستقرار والتوازن في هذه الجماعة لا يستطيع الاستمرار، ويقع في دوامة دوران العمل أو التخلي المهني عن الوظيفة.

3-

البعد المادي: وهو المقابل الذي يحصل عليه الفرد كالأجرة والحوافز والهدايا والتكريمات والعلاوات ممل يجعله يقدم كل مجهوداته في العمل لأن المقابل يثمن كل الجهود المبذولة. والرضا الوظيفي هنا مرتبط بمسألة التثمين الحقيقي لمجهودات العمال، لخلق الرضا العام عن فوائد مادية التي تخلق بدورها ولاء للمؤسسة التي تولى اهتماماً بعمالها ومجهوداتهم.

كما أن بإمكاننا إضافة أبعاد أخرى.

1-

أبعاد ومكونات الرضا الوظيفي في ضوء أبعاد ومكونات البيئة التنظيمية¹:

تسهم البيئة التنظيمية للمؤسسات بدور مهم يتعلق بتوفير الأسس التنظيمية التي تتعلق بكيفية التواصل والعلاقات بين الافراد والوحدات المؤسسية والاختصاصات والمهام التنظيمية التي ينساب من خلالها العمل والتي من خلالها يتم توفير الاجواء التنظيمية لأداء الافراد بالمؤسسات.

وتعد البيئة التنظيمية بما تحتويه من مهام العمل والاختصاصات للوحدات المؤسسية والافراد والتوصيف الوظيفي ومتطلبات ممارسة العمل والحرية والتمكين التنظيمي الذي يتيح البناء الهيكلي للمؤسسة من الأمور غاية الأهمية في التأثير على أداء الافراد بالمؤسسات ومدى زيادة ابعاد الحالة النفسية الإيجابية وتعزيز مستويات الانتماء التنظيمي لديهم، لذلك من المهم لدى المؤسسات ان تعمل على توفير مكونات البيئة التنظيمية المناسبة والتي تخدم وتحفز وتزيد من مستويات الحالات المعنوية والنفسية للعاملين.

ويرى كلا من (zalina,et.al..2015) و(jalal and putri,2015) إن أبعاد الرضا الوظيفي في ظل البيئة التنظيمية انه يتصل بالجوانب التي تهيئ مناخ عمل مناسب لأداء الافراد وتشجعهم على العطاء والابتكار سواء كانت **الأبعاد** المادية لبيئة العمل التنظيمية من حيث ترتيب المكان واتساعه والاضاءة والتكييف والمكاتب والتجهيزات المكتبية المساعدة على أداء العمل بالإضافة الى ذلك الاختصاصات الوظيفية

¹ مها مجد الرخيص، أبعاد ومكونات الرضا الوظيفي لدى العاملين في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي "دراسة تحليلية توصيفية"، مجلة العلوم

الاقتصادية والإدارية والقانونية، العدد الأول، المجلد الأول، مارس 2017، الكويت، ص 103.

الفصل الثاني: دور الرضا الوظيفي وتعزيزه للأداء الوظيفي

الممنوحة للعاملين ضمن الهيكل التنظيمي وبطاقات الوصف الوظيفي والتي تتيح لهم درجة من الحرية في العمل والابتكار والتغلب على مشكلات العمل.

بينما يضيف كلا من (normala,2015) (غازي، 2013) إلى أن من مكونات الرضا الوظيفي وأبعاده المتصلة بالبيئة التنظيمية هي درجات التمكين الوظيفي الممنوحة للموظفين والتي تشمل على درجة حرية اتخاذ القرار والتفويض الممنوح لهم فيما يخدم ممارستهم لأعمالهم وادوارهم بشكل مريح ومناسب تعزز من الانتماء الوظيفي لديهم والقدرة على تقديم ابتكارات في العمل، حيث يعد عنصر التمكين من العناصر المهمة في مكونات البيئة التنظيمية التي تحفز الرضا الوظيفي لدى الأفراد.

كما ان البيئة التنظيمية بمكوناتها تعد من أحد أهم الأسباب التي تمكن المؤسسة من زيادة أبعاد الرضا الوظيفي لدى الأفراد خاصة إذا اشتملت إجراءات العمل وانسياب خطوط السلطة والعمل في خطوط سهلة مبسطة غير معقدة، وذلك من حيث العمل على تبسيط إجراءات العمل بشكل يعزز من إنتاجية الافراد عبر المسارات التنظيمية المختلفة ويوفر رؤية واضحة غير معقدة عن الإجراءات التي يجب اتباعها من الافراد لأداء الدور الوظيفي والمهام الوظيفية الموكولة لهم بحيث يساعدهم المناخ التنظيمي والبيئة التنظيمية في هذا الأداء الامر الذي يترتب عليه بطبيعة الحال زيادة في مظاهر الرضا الوظيفي لديهم.

2- ابعاد ومكونات الرضا الوظيفي في ظل التحفيز المادي و المعنوي¹:

تلعب الحوافز بكافة اشكالها دورا مهما في تعزيز مستويات الرضا الوظيفي لدى الأفراد في أي مؤسسة، حيث تعد الحوافز أداة مهمة تهدف الى الارتقاء بمستويات الروح المعنوية والأداء البشري لدى العاملين وبشكل يسهم بدور إيجابي في توفير أجواء تحفيزية بشقيها المادي والمعنوي.

كما أن الحوافز تمكن الأفراد من تحقيق الاحتياجات المادية التي تعد أساس مهم في الارتباط بوظيفة معينة (نوره، 2014)، وهي ترتبط في مفهومها وفلسفتها على بناء نظام عادل لاعتبارات تحديد الأجور والمكافآت الممنوحة للموظفين في ظل مجموعة من المعايير التي يستند اليها في تحديد المقابل المادي العادل والذي يرسخ لدى الافراد الولاء والانتماء لمؤسسته.

لذا نجد ان إسهامات الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين ترتبط بأبعاد ومكونات أساسية ذات صلة وثيقة بزيادة مستويات الرضا لدى الموارد البشرية في المؤسسة (موسى، 2014)، خاصة أن تلك

¹ مها محمد الرخيص، مرجع سبق ذكره، ص 104.

الفصل الثاني: دور الرضا الوظيفي وتعزيزه للأداء الوظيفي

الأبعاد والمكونات المتعلقة بالتحفيز تتصل بدور مهم يساهم في تلبية احتياجات العاملين وتنمي لديهم روح الابتكار والتطوير.

وتبين لنا العديد من الأدبيات والدراسات في مجال التحفيز والرضا الوظيفي (izlem and nurdan.2016) و(موسى، 2014) أن وجود نظام واضح للحوافز يمكن المؤسسة من تحقيق مستويات متقدمة من الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة، خاصة إذا كان نظام التحفيز يعتمد في أبعاده ومكوناته المختلفة على جوانب تتصل بمكافأة المتميزين لضمان استمرارية ذلك التميز وتقديرهم، إضافة إلى وجود معايير توضح الآليات وإجراءات التحفيز المعنوي بغرض منح العاملين فرص للتزقي ومساوور وظيفي لشغل المراكز والتمكين في أداء الدور والمهام الوظيفية وفق سياسات تخدم الارتقاء مستوى الرضا الوظيفي.

وتوضح بعض الأدبيات (jalal and putri, 2015) و(panagiotis,et.al,2015) أن الرضا الوظيفي في إطار نظام التحفيز المادي والمعنوي بالمؤسسات يتأثر بطبيعة ونوعية الحوافز المادية الممنوحة لعاملين سواء بقيمها أو تفوقها على توقعات الأفراد والتي تسهم تلبية احتياجاتهم المادية، كما أن البعد المعنوي للتحفيز يعد عنصراً مهماً في زيادة مستويات الرضا الوظيفي، خاصة أن إسهامات التحفيز تنعكس بشكل إيجابي على تنمية روح الابتكار لدى الموظفين، فضلاً عن إسهاماتها في زيادة الإنتاجية لديهم نتيجة ارتفاع مستويات الرضا الوظيفي نتيجة نظام التحفيز. الأمر الذي يوضح لنا أن مكونات وأبعاد الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات من حيث بعد التحفيز المادي والمعنوي¹.

¹ منها محمد الرخيص، مرجع سبق ذكره، ص 105.

الفصل الثاني: دور الرضا الوظيفي وتعزيزه للأداء الوظيفي

المبحث الثاني: الرضا الوظيفي وأثره على الأداء الوظيفي

يُعد الأداء الوظيفي من أبرز المفاهيم الإدارية التي تحظى باهتمام متزايد في مختلف المؤسسات، نظرًا لما له من تأثير مباشر على فاعلية المنظمة وكفاءتها في تحقيق أهدافها. ويُعرّف الأداء الوظيفي بأنه السلوكيات والأنشطة التي يُظهرها الفرد أثناء تأدية مهامه الوظيفية، والتي تُقاس وفقًا لمعايير محددة تتعلق بالجودة، والدقة، والالتزام، والإنجاز.

المطلب الأول: عموميات حول الأداء الوظيفي

أولاً: مفهوم الأداء الوظيفي

التعريف الأول:

يعد الأداء الوظيفي من المفاهيم المتداولة خاصة في الجانب التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، حيث تم تعريف الأداء الوظيفي أنه "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة، وهو عكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبًا ما يحدث لبس أو تدخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيُقاس على أساس النتائج"¹.

التعريف الثاني:

يعرف الأداء الوظيفي على أنه "ما يصدر عن الموظف أثناء قيامه بعمله من أجل تحقيق متطلبات الوظيفة التي يشغلها مقابل ما يتقاضاه من عائد مادي ومعنوي، ويمكن تحديد الأداء من خلال النتائج المتحصل عليها في أي ميدان عمل عن طريق كمية الإنتاج ونوعيتها، والسرعة والدقة في العمل، كذلك السلوك الوظيفي والشخصية الذي يتصف بها الموظف أثناء تأديته لعمله"².

التعريف الثالث:

وبمفهوم آخر للأداء الوظيفي فإنه "تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المؤسسة أو الجهة التي تربط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المؤسسة"³.

¹ راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، الإسكندرية، 2001، ص 209.

² رابح يخلف، نحو تقييم فعال لأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير علوم التسيير، نخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقره، الجزائر، بومرداس، 2007، ص 3.

³ هلال مجّد عبد الغني، مهارات إدارة الأداء معايير وتطبيقات الجودة في الأداء، الطبعة الأولى، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر، القاهرة، 1996، ص 13.

الفصل الثاني: دور الرضا الوظيفي وتعزيزه للأداء الوظيفي

التعريف الرابع:

أن مفهوم الأداء 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 نظرهم¹.

التعريف الخامس:

عرفه سلطان على أنه الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات و إدراك الدور أو المهام و الذي بالتالي يشير إلى تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد².

ومن خلال هذه التعاريف نذكر تعريف شامل³:

الأداء الوظيفي هو دة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق ويشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على النتائج التي حققها الفرد.

ثانيا: أهمية الأداء الوظيفي

يُعد الأداء الوظيفي من أبرز المفاهيم الإدارية التي حظيت باهتمام واسع في مجالات الإدارة والموارد البشرية، نظراً لما له من دور محوري في تحقيق الكفاءة التنظيمية ورفع مستوى الإنتاجية. فهو يمثل المخرجات الفعلية لسلوك الموظف داخل بيئة العمل، ويُعد معياراً أساسياً للحكم على مدى نجاح الفرد في تنفيذ المهام والمسؤوليات الموكلة إليه. ومع التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال، وتزايد متطلبات السوق، بات لزاماً على المؤسسات أن تضع تحسين الأداء الوظيفي ضمن أولوياتها الإستراتيجية، وذلك من خلال تبني نظم تقييم فعالة، وبرامج تدريب وتطوير مهني، وتحفيز بيئة العمل الإيجابية. إن الأداء الوظيفي لا يقتصر تأثيره على مستوى الفرد فقط، بل يمتد ليؤثر على أداء المنظمة ككل، ويُعد مؤشراً رئيساً في قدرتها على التنافسية والاستدامة.

ويمكن أن نستخلص أهمية الأداء الوظيفي فيما يلي⁴:

¹ صلاح الدين محمد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2002، ص ص 211-212.

² أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات paltel" بفلسطين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غزة، 2008، ص 33.

³ رواية حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤيا مستقبلية، الدار الجامعية، 2003، ص 210.

⁴ فيصل عبد الرؤوف الدحلة، تكنولوجيا الأداء البشري، المكتبة الوطنية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2001، ص 30.

الفصل الثاني: دور الرضا الوظيفي وتعزيزه للأداء الوظيفي

- الأداء هو المكون الرئيسي لعمليات الإنتاج أو تقديم الخدمات وهو الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالعنصر البشري الذي يدير العملية ويحول الموارد إلى موارد مصنعة ذات قيمة مادية يتم بيعها للمستهلك وبذلك تحقق الربح، وعليه فإن ثبات كلفة الموارد وتفعيل إنتاجية العنصر البشري يحقق أهداف المنظمة.
- يؤدي الأداء الوظيفي إلى نجاح خطط التنمية الاقتصادية في الدولة.
- إن الأداء الوظيفي يعد مقياساً لقدرات الفرد على عمله في الوقت الحاضر وأعمال أخرى في المستقبل.
- ارتباط نظام الحوافز بأداء الفرد وكذا بالاستقرار الوظيفي للعاملين.
- يساعد ويسمح الأداء الوظيفي في تحقيق أهداف المنظمة.
- يساعد الأداء الوظيفي المتميز على رفع مستوى الجودة في مدخلات ومخرجات العملية الإنتاجية.
- يؤدي الأداء الوظيفي الفعال إلى خلق ميزة تنافسية للمنظمة من خلال الابتكار والإبداع في العمل.
- يؤدي الأداء الوظيفي الفعال إلى تخفيض التكاليف وترشيد النفقات.
- يساهم الأداء الوظيفي في تحديد مدى قدرة المنظمة على استثمار القدرات الكامنة وتوظيف طموحات ومهارات ومعارف العاملين.
- يساهم الأداء الوظيفي في تحديد مدى نجاح سياسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة.

المطلب الثاني: النماذج المفسرة لعلاقة الرضا الوظيفي بالأداء

سنتطرق في هذا المطلب إلى معرفة النماذج المفسرة لعلاقة الرضا الوظيفي بالأداء¹.

1. النموذج الأول: الرضا الوظيفي يؤدي الأداء

بدأت مدرسة العالقات الإنسانية تطرح فكرة العالقة بين الرضا الوظيفي والأداء عالقة سببية، بين الرضا كمتغير مستقل والأداء كمتغير تابع، وتبريرهم لهذه العالقة تقوم على أساس فكرة بسيطة تتمثل في أن الموظف الذي يرتفع رضاه الوظيفي يزداد بالتالي حماسه فيرتفع أداؤه. والعكس فإن العامل الذي ينخفض رضاه الوظيفي يقل حماسه وبالتالي يضعف أداؤه.

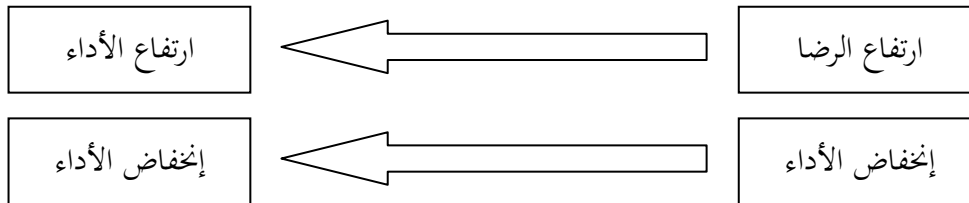
من الدراسات التي صنفتم ضمن النموذج الأول (الرضا الوظيفي يؤدي إلى الأداء) دراسات هاوثورن (studies Hawthorne 1930) التي أجرتها شركة وسترن إلكتريك (Electric Western) حيث استنتجت ضرورة

¹ مسعود بورغدة مجّد وآخرون، نماذج علاقة الرضا الوظيفي بالأداء، مجلة بحاث نفسية وتربوية، مجلد 11، رقم 01، الجزائر، قسنطينة، 2001 ص

الفصل الثاني: دور الرضا الوظيفي وتعزيزه للأداء الوظيفي

الاهتمام بالجوانب الإنسانية في العمل بهدف رفع الرضا، وأكدت على أن الإضاءة وجدولة العمل والأجور محدد أساسي لرضا العاملين، ومن ثمة فهي دافع مهم لتحسين الأداء. يوضح الشكل التالي هذه العلاقة:

شكل رقم 03 : العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء



المصدر: العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء (العديلي 1995، ص 65)

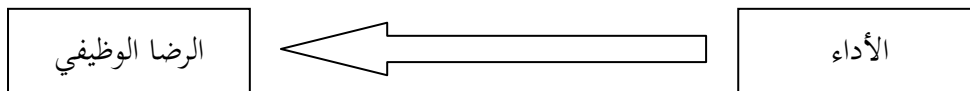
2. النموذج الثاني: الأداء يؤدي الرضا الوظيفي¹

يوجد اتجاه ثان أشار إلى أن الأداء هو الذي يؤدي إلى الرضا الوظيفي، بمعنى أن الرضا الوظيفي يعتبر عامل تابعا بدلا من كونه عامل مستقل. ويتبنى هذا النموذج كل من (لور Lawler) و(بورتر Porter) و(سكينر Skinner) و(فروم Vroom)، كما يتبنى هذا النموذج (لوك Locke) الذي يعتبر الرضا الوظيفي يأتي نتيجة لتحقيق الفرد مستوى من الأداء. وقوة هذه العلاقة تعتمد على الدرجة التي يؤدي فيها الأداء إلى تحقيق قيم العمل المهمة للفرد.

من البحوث التي توصلت إلى هذا النموذج أو الاتجاه الأحادي للرضا نحو الأداء ، بحوث براون وكون (Brown / Cron) وداردن وهامبتون وأوال (Darde. Hampton. Howell.1989) ومالك كنزي وبودكاسوف وأهيران، 1998 وستمبف وأرتمان، 1984 وتعتبر بحوث قليلة مقارنة بحجم الدراسات التي تناولت هذه العلاقة على أساس أن الرضا الوظيفي عامل مستقل والأداء متغير تابع.

يمكن توضيح هذا النموذج في الشكل التالي:

شكل رقم 04: النموذج الثاني لعلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء



المصدر: النموذج الثاني لعلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء (بورغدة مُجّد، 2008، ص 85)

¹ مسعود بورغدة مُجّد وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 87.

3-

النموذج الثالث: العالقة بين الرضا الوظيفي والأداء تتأثر بعوامل أخرى¹

الاتجاه الثالث يعتقد بوجود عوامل أخرى تؤثر في العالقة بين الرضا الوظيفي والأداء. ولا يمكن أن تكون هناك علاقة سببية، فمثلا الإشراف والرقابة حسب هذا الاتجاه تدفع إلى أداء جيد، كما أن شعور العامل بالانتماء إلى المؤسسة يؤدي إلى أنماط من السلوك مثل التعاون والقدرة على تحمل المصاعب المؤقتة والحفاظ على عمله)، من الدراسات التي تناولت الرقابة على الأداء دراسة الباحثان لارسون وكالهان (Callahan&Larson 1990) انطلقت هذه الدراسة من فرضية أن المراقبة تؤثر في سلوك العمال، خاصة عندما تصاحب بعمل إداري إضافي يؤدي إلى نتائج سلبية أو إيجابية في الأداء من المتبنين للنموذج الثالث لوك (Locke 1970) الذي اعتبر الأجر عاملا مؤثرا في العالقة بين الرضا الوظيفي والأداء، أما كورمان (Korman 1970) فيعتقد أن الأفراد يمكن أن يكونوا أكثر رضا عندما تكون سلوكياتهم تعكس صورههم الحقيقية، ولهذا فإن العالقة بين الرضا الوظيفي والأداء تتعلق بالتقييم الذاتي) ويتفق مع هذا التوجه (كاتزل وآخرون al & Katzell) الذين اعتبروا العالقة بين الرضا الوظيفي والأداء متعلقة بالعديد من العوامل، وأن عدم وجود علاقة خطية بين هذين المتغيرين لا يعني عدم وجود عالقة قوية بينهما ولكن بعض العوامل تخفيها، ولم تشر دراستهم إلى هذه العوامل. أما (سومرز وآخرون al & Somers) فيشترطون لتحقيق علاقة قوية بين الرضا الوظيفي والأداء التحكم في العوامل التي تؤثر في العمل.

4-

النموذج الرابع: لا توجد علاقة بين الرضا الوظيفي والأداء

تعتبر بعض الدراسات أنه لا توجد عالقة بين الرضا الوظيفي والأداء، وأن الموضوعين مختلفين، بمعنى أن كل متغير ليست له علاقة مباشرة بالآخر، فمثال الباحثون (جرينبرغر وستارسر وكيمينجس ودينهيم Strasser, Greenberger, Dunham & Cummings) درسوا العالقة بين الرقابة الشخصية والرضا الوظيفي، وبين الرقابة الشخصية والأداء، ولم يدرسوا العالقة بين الرضا الوظيفي والأداء. توصل (جانون ونون Noon & Gannon) في دراستهما التي شملت المديرين والعمال إلى عدم وجود علاقة بين الرضا الوظيفي والأداء، وهو ما تذهب إليه دراسة (شي ارنجتون وريتز وسكوت Scott, Cherrington & Reitz) التي أكدت أن الرضا الوظيفي يكون نتيجة الخبرة في العمل والمكافآت، ولم يتأكدوا من إمكانية تحول هذه المكافآت والخبرة إلى أداء عال يوافق جابر عبد الحميد جابر على

¹ مسعود بورغدة مُجد وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 88-89.

الفصل الثاني: دور الرضا الوظيفي وتعزيزه للأداء الوظيفي

دور الخبرة في تحسين الأداء، حيث أكد من خلال الدراسات العلمية التي تمكن من الحصول عليها أن الإنسان قادر على تغيير سلوكه حين تتكرر المواقف التي تواجهه، فعن طريق التعلم والخبرة يتمكن الإنسان من التقدم وتحسين أدائه، ويعتقد أورغان (Organ)، أن الوسائل المستعملة لتحديد الأداء هي سبب عدم وجود هذه العالقة وحسب حسين حسن سليمان العالقة بين الرضا الوظيفي والأداء غير محققة ألن السلوك الإنساني والذي يعتبر الأداء جزءا منه يتأثر بالجوانب الشخصية للفرد وما تتضمنه من انفعالية وإدراكية ومعرفية، وبالجوانب البيئية أنشطة بيولوجية وانفعالية والظروف المتعلقة بها، وما تتضمنه من أبعاد جغرافية ومناخية وتاريخية وعادات وتقاليد والأسرية والحي والمدرسة¹.

المطلب الثالث: طرق قياس الرضا الوظيفي

يعد قياس الرضا الوظيفي من الآليات الأساسية في تقييم بيئة العمل، لما له من دور في تحسين الأداء الوظيفي. وتتنوع أساليب القياس بين الأدوات الكمية كالمقاييس الموحدة والأساليب النوعية كالمقابلات والتحليل السلوكي.

ومن أهم طرق قياس الرضا الوظيفي ما يلي²:

1- تحديد ظواهر الرضا:

وهي أكثر طرق القياس بساطة وانتشارًا، حيث تعتمد على تحليل عدد من الظواهر المعبرة عن درجة رضا الفرد، ومشاعره اتجاه عمله ومن الظواهر التي تساعد على تلمس درجة الرضا الوظيفي معدل دوران العمل والتغيب والتمارض، فقد أظهر تحديد هذه الظواهر أن الأفراد الذين يبدون درجة عالية من الرضا الوظيفي لا يتجاوز غيابهم إلا نسبة ضئيلة، فضلا عن انخفاض معدل دوران العمل بينهم بصورة لا نجدها بين الذين يبدون درجة منخفضة من الرضا الوظيفي ومن مزايا هذه الطريقة.

- دقة المعلومات؛

- سهولة تصنيفها؛

- الابتعاد عن التحيز؛

لكن مشكلتها هي عدم وجود وسيلة للتأكد من صحة البيانات، إضافة إلى صعوبة ترجمة بعض البيانات.

¹ مسعود بورغدة مُجد وآخرون مرجع سبق ذكره، ص 89.

² سالم تيسير الشرايدة، مرجع سبق ذكره، ص 107-108.

2- طريقة هرزبيرغ (طريقة القصة):

تعتمد هذه الطريقة على الطلب من أفراد العينة في مقابلات شخصية أن يتذكروا الأوقات التي شعر فيها بأنهم راضون عن عملهم وكذلك الأوقات التي يشعروا بعدم الرضا ثم يطلب منهم محاولة تذكر الأسباب التي كانت وراء هذا الرضا أو الاستياء، وانعكاساتهم هذا الشعور على أدائهم لأعمالهم إيجابيا أو سلبيا، وقد خلصت هذه الطريقة إلى نتيجة هامة وهي: أن العوامل التي يؤدي وجودها إلى الرضا الوظيفي لا يؤدي غيابها إلى عدم الرضا وقد وجهت إلى هذه الطريقة انتقادات وهي أن المعلومات المقدمة أن أفراد العينة المدروسة تفتقر إلى قدر غير قليل من الموضوعية لاعتمادها النظرة التقديرية والشخصية لأفراد العينة.

3- طريقة الاستقصاءات

وتعتمد هذه الطريقة على إستقصاء آراء العينة المستهدف قياس رضاها من خلال نماذج لاستطلاع الرأي، وتصاغ محتوياتها وتصمم عناصرها على النحو الذي يخدم أهداف الباحثين، ويتلائم مع مستويات الذين يتم استطلاع آرائهم، وتأخذ هذه النماذج أشكالا عدة مثل: نموذج فروم، أو نموذج التوقعات، وكذلك نموذج بورتر الذي يستهدف قياس رضا الفرد عن وظيفته في ضوء إشباعها لخمس فئات من الحاجات الإنسانية هي: الحاجة إلى الأمن، الحاجة إلى الانتساب، الحاجة إلى تقدير الذات، الحاجة إلى الاستقلال، الحاجة إلى تحقيق الذات. ومن مزايا هذه الطريقة سهولة تصنيف البيانات كميا، وإمكانية استخدامها في حالات العينات الكبيرة، وقلة التكلفة، وخصوصية المعلومات.

وهناك طرق أخرى لقياس الرضا الوظيفي هي:

أ- طريقة الحالات الحرجة:

وتعتمد هذه الطريقة على سرد القصة، حيث يطلب من الموظف أن يصف الحالات المتعلقة بالعمل وأن يصف شعوره تجاهها، فيما يتعلق برضاه أو عدم رضاه وتجمع الإجابات وتحلل من أجل التعرف على رضا الموظف تجاه وظيفته.

ب- طريقة المقابلة الشخصية:

حيث يناقش الرئيس مع مرؤوسيه وجها لوجه بعض الأمور المتعلقة بالعمل، وبناء على الإجابات التي يتم تحليلها يمكن معرفة مدى رضا الموظفين، وأي عناصر العمل التي ينظر إليها برضا تام وأي عناصر ينظر إليها برضا أقل¹.

¹ سالم تيسير الشرايدة، مرجع سبق ذكره، ص 108-109.

الفصل الثاني: دور الرضا الوظيفي وتعزيزه للأداء الوظيفي

ويلاحظ أن لكل طريقة من طرق قياس الرضا الوظيفي مزاياها وعيوبها، وعلى الباحث أن يفاضل بين هذه الطرق من حيث:

- ملاءمتها لمجتمع البحث ومفردات العينة التي يود اختيارها.
 - التسهيلات و الإمكانيات المتاحة له باستخدام كل طريقة.
 - درجة الدقة التي يتوخاها لنتائجه، وطبيعة المؤثرات التي يسعى للوصول إليها، هل هي مؤثرات كمية أم نوعية؟.
 - نقاط القوة والضعف التي تنطوي عليها كل طريقة.
- وبعد الاطلاع على طرق قياس الرضا الوظيفي والأدوات المستخدمة في قياسه، وفي ضوء حجم وطبيعة مجتمع الدراسة الذي يتألف من معلمي ومعلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن، وحرصا على أن تغطي عينة الدراسة أكثر من نصف مجتمع الدراسة، فقد عمد الباحث إلى إتباع طريقة الاستقصاء؛ لأنها تتلاءم مع حجم العينة، وتوفر المعلومات الكافية القابلة للتصنيف والمعالجة والإحصائية، والوصول إلى نتائج دقيقة، وعليه: سيقوم الباحث بإعداد استبيانته لأغراض هذه الدراسة، مستفيدا في ذلك من الأدب النظري الخاص بالرضا الوظيفي والتي ستضم المجالات: طبيعة العمل، الحوافز، الإدارة المدرسية، الإشراف التربوي، العلاقة مع الزملاء المعلمين، العلاقة مع التلاميذ، رتب المعلمين، الأمن والاستقرار الوظيفي، خصائص البيئة المدرسية، المكانة الاجتماعية، حيث يتم التعرف على شعور الفرد واتجاهاته نحو هذه الجوانب بما يعكس رضاه أو عدم رضاه عن العمل، وهو ما سوف يرد ذكره بالتفصيل فيما بعد عند الحديث عن أداة الدراسة¹.

¹ سالم تيسير الشرايدة، مرجع سبق ذكره، ص 109.

الفصل الثاني: دور الرضا الوظيفي وتعزيزه للأداء الوظيفي

خلاصة الفصل

لقد تناول هذا الفصل كل من الإطار النظري للرضا الوظيفي ونماذجه وتأثيره على الأداء الوظيفي داخل المؤسسة، ويُعد الرضا الوظيفي (Job Satisfaction) من المفاهيم المركزية في مجالات إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، ويشير إلى الحالة النفسية الإيجابية الناتجة عن تقييم الفرد لتجربته المهنية ومدى توافقها مع توقعاته واحتياجاته. ويُعتبر الرضا الوظيفي مؤشرًا هامًا على فاعلية السياسات الإدارية، كما أنه يُسهم في تحقيق الاستقرار والتناغم داخل بيئة العمل.

يرتبط الرضا الوظيفي بعدد من العوامل الفردية والتنظيمية، منها طبيعة العمل، ونظام المكافآت، والعلاقات مع الزملاء والرؤساء، وفرص الترقّي والنمو، ومدى وضوح الأدوار وتوفر الدعم الإداري. وقد أظهرت العديد من الدراسات أن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي ينعكس إيجابًا على الأداء الفردي، ويقلل من معدلات الغياب ودوران العمل، ويُعزّز من الولاء التنظيمي.

الفصل الثالث

دراسة ميدانية على
عينة من موظفي وكالة
موبيليس لولاية قالة

تمهيد

يشكل هذا الفصل الجانب التطبيقي من هذه الدراسة، حيث تم الانتقال من الجانب النظري إلى الواقع الميداني قصد اختبار الفرضيات المطروحة وتحقيق أهداف البحث. ويهدف هذا الجزء إلى استقصاء آراء الزبائن الداخليين حول مستوى تطبيق ممارسات التسويق الداخلي داخل مؤسسة موبيليس، ومدى انعكاس ذلك على رضاهم الوظيفي، باعتبارهم عنصراً أساسياً في تحسين جودة الخدمة وتحقيق الأداء التنظيمي الفعال. ولتحقيق ذلك، تم الاعتماد على دراسة ميدانية داخل مؤسسة موبيليس – وكالة قالمة، باستخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، بما يسمح بالخروج باستنتاجات علمية موضوعية تدعم أو تنفي العلاقات المفترضة بين متغيرات الدراسة. وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين :

- المبحث الأول: الإطار العام لوكالة موبيليس ولاية قالمة
- المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

الفصل الثالث: دراسة ميدانية على عينة من موظفي وكالة موبيليس لولاية قالمة

المبحث الأول: الإطار العام لوكالة موبيليس ولاية قالمة

يشكل هذا المبحث مدخلاً للتعرف على الإطار العام لمؤسسة موبيليس وكالة قالمة، من خلال تسليط الضوء على نشأتها وخدماتها وأهدافها. وذلك بهدف توفير خلفية معرفية تساعد في فهم بيئة الدراسة الميدانية بشكل أدق.

المطلب الأول: لمحة عامة عن مؤسسة موبيليس وكالة قالمة النشأة والتأسيس

يستعرض هذا المطلب لمحة عامة عن مؤسسة موبيليس وكالة قالمة، من خلال تسليط الضوء على نشأتها، تاريخ تأسيسها، وأبرز الخدمات التي تقدمها للعملاء في ولاية قالمة.

أولاً: نشأة مؤسسة موبيليس

تأسست مؤسسة موبيليس في عام 2003، وهي إحدى الشركات الرائدة في مجال الاتصالات في الجزائر، تعد موبيليس جزءاً من مجمع اتصالات الجزائر (Groupe Télécom Algérie)، الذي يعتبر من أكبر المجمعات الوطنية في قطاع الاتصالات. منذ تأسيسها، قامت موبيليس بتقديم خدمات الاتصال عبر الهاتف المحمول للأفراد والشركات، بهدف تحسين جودة الاتصال وتوسيع نطاق خدماتها لتلبية احتياجات الزبائن في جميع أنحاء الجزائر.

في عام 2016، كانت موبيليس أول متعامل في الجزائر يحصل على ترخيص مؤقت لإطلاق شبكة الجيل الرابع (4G)، حيث تم إطلاقها رسمياً في 1 أكتوبر 2016 في مناطق مثل ورقلة وحاسي مسعود، ثم توسعت لتشمل ولايات أخرى مثل تلمسان وقسنطينة وباتنة وبومرداس وتيبازة وبليدة وتيزي وزو وسيدي بلعباس. منذ انطلاقتها، تسعى موبيليس دائماً إلى تعزيز مكانتها في السوق الجزائري من خلال تقديم حلول تكنولوجية متقدمة، إضافة إلى استراتيجيات تهدف إلى تلبية احتياجات الزبائن المتزايدة وتوسيع قاعدة عملائها في مختلف أنحاء البلاد¹.

ثانياً: تعريف وتأسيس وكالة موبيليس لولاية قالمة

تأسست وكالة موبيليس قالمة في عام 2005، ضمن خطة المؤسسة لتوسيع شبكتها التجارية على المستوى الوطني، وهي تابعة لمؤسسة موبيليس الجزائرية، وتعد من أبرز الوكالات التجارية في المنطقة الشرقية للبلاد. تقع الوكالة في شارع حرقة عبد القادر بمدينة قالمة، وتقدم مجموعة متنوعة من خدمات الهاتف المحمول والإنترنت، بما في ذلك عروض الجيل الرابع (4G) وخدمات إعادة الشحن، بالإضافة إلى حلول مخصصة للأفراد والشركات.

¹ الموقع الرسمي لموبيليس على الموقع الإلكتروني <https://web.archive.org/web/20241211102802/https://www.mobilis.dz/ar/apropos.php>، تم الاطلاع عليه يوم 2025/05/02.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية على عينة من موظفي وكالة موبيليس لولاية قالمه

تسعى الوكالة إلى تلبية احتياجات زبائنها من خلال توفير خدمات عالية الجودة ودعم فني مستمر، مما يعزز من مكائنها كمزود رئيسي لخدمات الاتصالات في ولاية قالمه.¹

المطلب الثاني: الخدمات الأساسية التي تقدمها مؤسسة موبيليس وكالة قالمه

تقدم وكالة موبيليس - قالمه مجموعة من الخدمات الأساسية التي تهدف إلى تلبية احتياجات زبائنها في ولاية قالمه، بما في ذلك:²

- **خدمات الهاتف المحمول:** وفير باقات متنوعة للمكالمات والرسائل القصيرة والإنترنت عبر الجيل الثالث والرابع (3G و 4G).
- **خدمات الإنترنت:** تقديم حلول الإنترنت عبر الهاتف المحمول، بما في ذلك باقات البيانات والإنترنت المنزلي.
- **خدمات إعادة الشحن:** تمكين الزبائن من إعادة شحن أرصدتهم بسهولة من خلال مختلف الوسائل المتاحة.
- **خدمات ما بعد البيع:** تقديم الدعم الفني والإجابة على استفسارات الزبائن، بالإضافة إلى صيانة الأجهزة المحمولة.
- **خدمات الشركات:** توفير حلول اتصالات مخصصة للشركات والمؤسسات، بما في ذلك باقات خاصة وخدمات مخصصة.

المطلب الثالث: الأهداف والرؤية بمؤسسة موبيليس وكالة قالمه

تسعى مؤسسة موبيليس، عبر وكالتها في ولاية قالمه، إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تركز على تحسين تجربة العملاء وتعزيز تواجدتها في السوق المحلي. من أبرز هذه الأهداف:

1. **تحقيق التميز في خدمة العملاء:** تهدف الوكالة إلى تقديم خدمات متميزة تواكب التطورات التكنولوجية، مما يعزز من رضا العملاء وولائهم.
2. **تعزيز الانتشار الجغرافي:** تسعى موبيليس إلى توسيع نطاق تغطيتها وتقديم خدماتها في المناطق المختلفة بالولاية، مما يمكنها من الوصول إلى أكبر عدد من الزبائن.
3. **الابتكار في الخدمات:** تهدف الوكالة إلى تبني تقنيات حديثة لتقديم حلول مبتكرة، سواء في مجال الاتصالات أو الإنترنت، بما يخدم الأفراد والشركات.

¹الموقع الرسمي لموبيليس على الموقع الإلكتروني <https://web.archive.org/web/20241211102802/https://www.mobilis.dz/ar/apropos.php>

تم الاطلاع عليه يوم 2025/05/02.

²الموقع الرسمي لموبيليس على الموقع الإلكتروني https://mobilis.dz/mapagence?type_agence=Mobilis+Agency، 2025/05/02.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية على عينة من موظفي وكالة موبيليس لولاية قالمة

أما بالنسبة للرؤية، فهي تتمثل في أن تصبح موبيليس الخيار الأول للاتصالات في الجزائر، عبر تقديم خدمات ذات جودة عالية، والتحسين المستمر لتلبية احتياجات الزبائن في مختلف المجالات، مع التركيز على الابتكار والتطور التكنولوجي.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية على عينة من موظفي وكالة موبيليس لولاية قالة

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

يستعرض هذا المبحث الإجراءات المنهجية المعتمدة في الدراسة الميدانية، والتي تهدف إلى تحليل أثر تطبيق ممارسة التسويق الداخلي على رضا الزبون الداخلي في وكالة موبيليس قالة. ويشمل هذا المبحث توضيح المنهجية المتبعة في جمع البيانات وتحليلها، بالإضافة إلى اختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

يهدف هذا المطلب إلى توضيح منهجية الدراسة المتبعة في هذا البحث، حيث سيتم استعراض الأساليب والأدوات المستخدمة في جمع البيانات وتحليلها. كما سيتم تحديد نوع الدراسة والمنهج الذي يعتمد على جمع المعلومات من خلال الاستبيان الموجه إلى موظفي وكالة موبيليس قالة، بهدف اختبار فرضيات الدراسة بشكل علمي ودقيق.

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

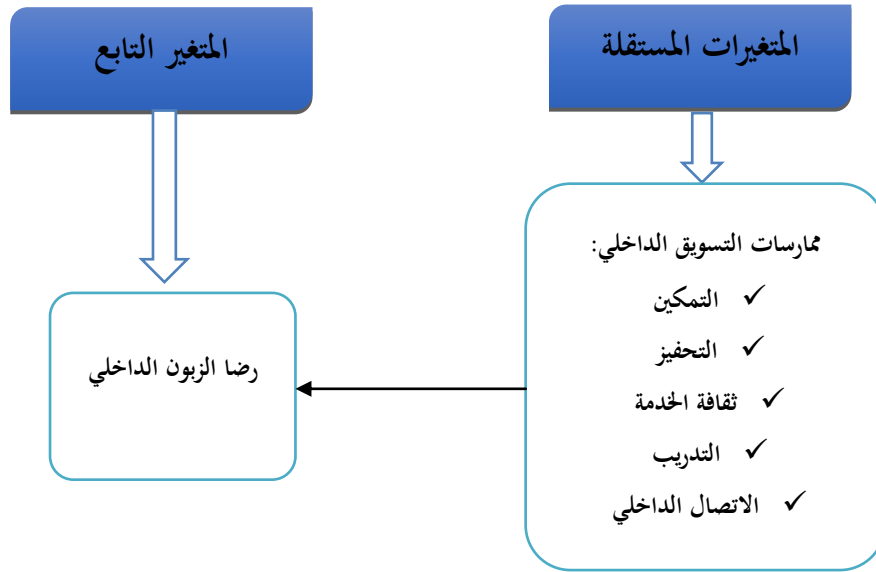
تمثل مجتمع الدراسة في جميع موظفي وكالة موبيليس قالة، الذين يتعاملون بشكل مباشر مع تطبيقات التسويق الداخلي ويؤثرون في رضا الزبائن الداخلي. يضم المجتمع العاملين في مختلف الأقسام والوظائف، مما يعكس تنوع الخبرات والمهام داخل المؤسسة.

أما عينة الدراسة، فقد تم اختيار من بين موظفي الوكالة، بحيث تمثل فئات مختلفة من حيث الجنس، العمر، والمستوى الوظيفي. يهدف اختيار عينة قسدية لضمان تمثيل متنوع لمختلف وجهات النظر والآراء حول ممارسات التسويق الداخلي في المؤسسة. تم تحديد حجم العينة بما يتناسب مع أهداف الدراسة ويضمن دقة النتائج، إذ تراوح حجم العينة بـ 30 موظف، حيث تم توزيع 30 استمارة على مستوى الوكالة واسترجاعها كلها، وتم قبول المسترجعة جميعها حتى التي بها قيم مفقودة لتعويضها باستخدام الأساليب الإحصائية التي تعوض القيم المفقودة.

ثانياً: نموذج الدراسة

في هذه الدراسة، يتم استخدام نموذج العلاقة بين المتغيرات لدراسة ممارسات التسويق الداخلي وأثرها على رضا الزبون الداخلي، حيث يتكون النموذج من متغير مستقل: ممارسات التسويق الداخلي الذي يشمل الأبعاد المختلفة التحفيز، التدريب، التمكين وثقافة الخدمة، إذ تهدف هذه الأبعاد إلى تحسين العلاقة بين الموظفين والإدارة وتقديم بيئة عمل تشجع على الإنتاجية والابتكار. ومتغير تابع: رضا الزبون الداخلي، والذي يقيس مدى رضا الموظفين عن بيئة العمل والتوجهات الاستراتيجية المتبعة في المؤسسة. هذا المتغير يعكس مدى تأثر الموظفين بممارسات التسويق الداخلي ومدى انعكاس ذلك على أدائهم وتفاعلهم مع الزبائن الداخليين.

الشكل رقم (05): نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الطالب

ثالثا: أدوات الدراسة

في هذه الدراسة، تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من موظفي وكالة موبيليس قالمة. تم تصميم الاستبيان بعناية لقياس ممارسات التسويق الداخلي وأثرها على رضا الزبون الداخلي، اذ يشمل الاستبيان 37 عبارة مقسمة كالتالي:

✓ عبارات حول المتغيرات الشخصية: وتضمنت 05 عبارات حول الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، الوظيفة الحالية، مدة العمل في مؤسسة موبيليس.

✓ عبارات حول المتغير المستقل ممارسات التسويق الداخلي: وتضمنت 23 عبارات وزعت على الابعاد التالية:

- بعد التمكين تضمن 03 عبارات
- بعد التحفيز تضمن 04 عبارات
- بعد ثقافة الخدمة تضمن 04 عبارات
- بعد التدريب تضمن 06 عبارات
- بعد الاتصال الداخلي 06 عبارات

✓ عبارات حول المتغير التابع رضا الزبون الداخلي: وتضمنت 09 عبارات تهدف إلى قياس مدى رضا الزبون الداخلي عن ممارسات التسويق الداخلي بالمؤسسة.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية على عينة من موظفي وكالة موبيليس لولاية قالمة

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة اتفاق المستجوبين مع كل عبارة، حيث يتراوح المقياس بين خمس درجات: "موافق بشدة"، "موافق"، "محايد"، "غير موافق"، و"غير موافق بشدة". تم توزيع الاستبيان على عينة قصدية من الموظفين العاملين بوكالة موبيليس لولاية قالمة، وتم جمع البيانات وتحليلها بهدف الوصول إلى استنتاجات دقيقة حول الدراسة.

رابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة للدراسة

تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيان، وذلك باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، ومن بين أهم الأساليب المعتمدة ما يلي:

1. **التحليل الوصفي:** تمثل في حساب التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، بهدف وصف خصائص أفراد العينة وقياس مستوى استجاباتهم حول ممارسات التسويق الداخلي ورضا الزبون الداخلي.

2. **اختبار الثبات (ألفا كرونباخ):** لقياس مدى اتساق وثبات أداة الدراسة، والتأكد من مصداقيتها.

3. **اختبار الصدق (الصدق الظاهري والداخلي):** يتم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص في الإدارة والتسويق لضمان الصدق الظاهري، أي مدى وضوح وسلامة الصياغة اللغوية للعبارات. كما يتم التأكد من الصدق الداخلي لأداة الدراسة من خلال مدى تمثيل العبارات لمحاور الدراسة وابعادها.

4. **التوزيع الطبيعي للبيانات (Normality Test):** يُستخدم لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وذلك باستخدام اختبار Shapiro-Wilk أو Kolmogorov-Smirnov، وهذا يساعد في اتخاذ قرارات تحليلية دقيقة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

5. **تحليل الارتباط: (Pearson)** لقياس قوة العلاقة بين المتغير المستقل (ممارسات التسويق الداخلي) والمتغير التابع (رضا الزبون الداخلي).

6. **تحليل الانحدار الخطي البسيط:** لاختبار مدى تأثير ممارسات التسويق الداخلي على رضا الزبون الداخلي وتحديد حجم هذا التأثير.

7. **تحليل الانحدار الخطي المتعدد:** لاختبار مدى تأثير كل بعد من ابعاد ممارسات التسويق الداخلي على رضا الزبون الداخلي وتحديد حجم هذا التأثير.

8. **اختبار T-test وتحليل التباين (ANOVA):** لاختبار الفروق في استجابات المبحوثين حسب المتغيرات الديموغرافية (مثل الجنس، السن، سنوات الخبرة...).

الفصل الثالث: دراسة ميدانية على عينة من موظفي وكالة موبيليس لولاية قالمة

المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة

يهدف هذا المطلب إلى عرض وتحليل البيانات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة باستخدام الاستبيان، وذلك بهدف الوقوف على مستوى ممارسات التسويق الداخلي في وكالة موبيليس قالمة، ومدى تأثيرها على رضا الزبون الداخلي. تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتفسير النتائج واستخلاص المؤشرات ذات الدلالة المعنوية.

أولاً: صدق وثبات أداة الدراسة

قبل الشروع في تحليل بيانات الاستبيان، من الضروري التحقق من مدى صدق وثبات أداة الدراسة، وذلك لضمان صلاحيتها لقياس المتغيرات محل الدراسة. يهدف هذا الجزء إلى عرض نتائج اختبارات الصدق والثبات التي تؤكد مدى اعتماد الاستبيان كأداة دقيقة وموثوقة في جمع البيانات وتحقيق أهداف البحث.

1. ثبات الأداة:

لقياس ثبات أداة الدراسة، تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، والذي يعد من أكثر الأساليب شيوعاً للتحقق من الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان. ويُعبر هذا المعامل عن مدى ارتباط العبارات التي تقيس كل محور من محاور الدراسة ببعضها البعض، أي مدى اتساق إجابات المشاركين على مجموعة الفقرات.

وقد تم حساب معامل الثبات لكل محور من محاور الاستبيان (ممارسات التسويق الداخلي، رضا الزبون الداخلي)، بالإضافة إلى المعامل الكلي لكامل الأداة. ويُعتبر معامل الثبات مقبولاً إذا تجاوز 0.70، ودالاً على ثبات مرتفع إذا تجاوز 0.80

الجدول رقم (02): معامل الفا كرونباخ لثبات الاستبيان

المحاور	الابعاد	عدد العبارات	معامل الفا كرونباخ
ممارسات التسويق الداخلي	التمكين	03	0,721
	التحفيز	04	0,882
	ثقافة الخدمة	04	0,866
	التدريب	06	0,831
	الاتصال الداخلي	06	0,844
	-	23	0,922
رضا الزبون الداخلي	-	09	0,807
الاستمارة ككل	-	32	0,836

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V27

الفصل الثالث: دراسة ميدانية على عينة من موظفي وكالة موبيليس لولاية قالمة

يبين الجدول معاملات ألفا كرونباخ التي استخدمت لقياس ثبات الاستبيان ومدى اتساق العبارات داخليًا، حيث أظهرت النتائج أن جميع المحاور والأبعاد تمتلك معاملات ثبات مقبولة تتجاوز الحد الأدنى المقبول إحصائيًا (0.70)، فقد تراوحت القيم ما بين (0.721) و(0.882)، مما يشير إلى اتساق داخلي جيد إلى عالٍ بين عبارات كل بعد، كما بلغ معامل الثبات الكلي لمحور ممارسات التسويق الداخلي (0.922)، مما يعكس درجة عالية جدًا من الثبات، بينما حصل محور رضا الزبون الداخلي على (0.807) وهو كذلك يشير إلى ثبات جيد، وبلغ معامل الثبات للاستبانة ككل (0.836) مما يؤكد على موثوقية الأداة في قياس متغيرات الدراسة واعتمادها في جمع البيانات وتحليلها.

2. صدق الأداة

لقياس صدق أداة الدراسة، تم الاعتماد على الصدق الظاهري والصدق الداخلي لضمان أن الاستبيان يعكس فعليًا ما صُمم لقياسه، ويغطي جميع أبعاد الظاهرة محل الدراسة.

أ. **الصدق الظاهري:** تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجالات التسويق والإدارة والبحوث العلمية، حيث قدموا ملاحظاتهم بشأن شمولية الفقرات ومدى تمثيلها لأبعاد الدراسة (ممارسات التسويق الداخلي ورضا الزبون الداخلي). وقد تم إدخال التعديلات اللازمة بناءً على ملاحظاتهم لضمان شمول الأداة لكافة الجوانب المتعلقة بالمتغيرات المدروسة. كما تم التأكد من وضوح وصياغة العبارات وسلامة اللغة والأسلوب، بحيث تكون مفهومة وسهلة الاستيعاب من قبل أفراد العينة، وذلك من خلال مراجعة مبدئية للاستبيان من قبل الباحث وبعض الزملاء.

ب. **الصدق الداخلي:** للتأكد من صدق أداة الدراسة، تم الاعتماد على الصدق الداخلي والذي يُقاس من خلال مدى الاتساق الداخلي بين فقرات كل محور من محاور الاستبيان. وتم ذلك من خلال احتساب معاملات ارتباط (Pearson) بين كل فقرة من فقرات المحور والدرجة الكلية له. والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (03): الصدق الداخلي لمحاور الدراسة

معامل الارتباط	المحور الأول: ممارسات التسويق الداخلي	معامل الارتباط	المحور الثالث: رضا الزبون الداخلي	معامل الارتباط
01	0,582	13	0,594	01
02	0,620	14	0,619	02
03	0,451	15	0,701	03
04	0,729	16	0,554	04
05	0,638	17	0,455	05

الفصل الثالث: دراسة ميدانية على عينة من موظفي وكالة موبيليس لولاية قالمة

0,747	06	0,780	18	0,723	06
0,775	07	0,629	19	0,671	07
0,590	08	0,606	20	0,441	08
0,665	09	0,529	21	0,578	09
		0,507	22	0,563	10
		0,615	23	0,788	11
				0,668	12

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V27

يبين الجدول قيم الصدق الداخلي لعينة الدراسة من خلال معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محاور الاستبيان والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وقد أظهرت النتائج أن جميع قيم معاملات الارتباط جاءت موجبة ودالة إحصائية، حيث تراوحت بين (0.441) و(0.788) لمحور ممارسات التسويق الداخلي، وبين (0.455) و(0.701) للمحور الثاني، وبين (0.521) و(0.775) لمحور رضا الزبون الداخلي، مما يشير إلى وجود اتساق قوي بين العبارات والمحاور التي تقيسها، ويعزز من الصدق الداخلي لأداة الدراسة ويؤكد صلاحيتها لقياس الأبعاد المستهدفة بدقة وموضوعية.

ثانيا: اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة

قبل الشروع في استخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة، لا بد من التحقق من مدى اتباع بيانات الدراسة للتوزيع الطبيعي، وذلك لأن العديد من الأساليب الإحصائية (مثل اختبار T وتحليل الانحدار) تفترض أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

لهذا الغرض، تم استخدام اختبار Kolmogorov-Smirnov و/أو Shapiro-Wilk، وهما من أكثر الاختبارات شيوعاً في فحص التوزيع الطبيعي للبيانات. وتم تطبيق هذين الاختبارين على متغيرات الدراسة

- إذا كانت قيمة مستوى الدلالة (Sig) أكبر من 0.05، فإن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.
- أما إذا كانت أقل من 0.05، فإن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية على عينة من موظفي وكالة موبيليس لولاية قالمة

الجدول رقم(04): اختبار التوزيع الطبيعي

Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov			المحاور
Sig	درجة الحرية	الاحصائية	Sig	درجة الحرية	الاحصائية	
0,928	30	0,984	0,200	30	0,103	ممارسات التسويق الداخلي
0,078	30	0,938	0,165	30	0,136	رضا الزبون الداخلي

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V27

يعرض الجدول نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة باستخدام كل من اختبار **Kolmogorov-Smirnov** واختبار **Shapiro-Wilk**، وذلك للتحقق من مدى خضوع بيانات محوري الدراسة (ممارسات التسويق الداخلي ورضا الزبون الداخلي) للتوزيع الطبيعي. وقد تم تطبيق الاختبارين على عينة مكونة من (30) مفردة.

تشير نتائج جدول اختبار التوزيع الطبيعي إلى أن قيم Sig لكلا المحورين تجاوزت مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في كلا الاختبارين، حيث بلغت قيمة الدلالة لممارسات التسويق الداخلي (0.200) و(0.928)، ولرضا الزبون الداخلي (0.165) و(0.078) على التوالي. وبما أن جميع القيم أكبر من 0.05، فإن ذلك يدل على عدم وجود فروق معنوية بين التوزيع الفعلي للبيانات والتوزيع الطبيعي، أي أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي. وبناءً عليه، فإنه يمكن استخدام الأساليب الإحصائية المعلمية في تحليل البيانات، كتحليل التباين، واختبار T، وتحليل الانحدار، وغيرها.

ثالثا: التكرارات والنسب المئوية للعوامل الشخصية

يهدف هذا الجزء إلى عرض وتحليل الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، وذلك من خلال استخدام التكرارات والنسب المئوية، إذ تساعد هذه البيانات في فهم توزيع العينة حسب مجموعة من المتغيرات الشخصية مثل الجنس، العمر، المستوى التعليمي، ... الخ، مما يساهم في تفسير نتائج الدراسة ضمن سياقها الواقعي.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية على عينة من موظفي وكالة موبيليس لولاية قالمة

الجدول رقم (05): التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة

المتغير	التقسيم	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	15	50,0%
	انثى	15	50,0%
المجموع		30	100%
الفئة العمرية	أقل من 25 سنة	-	-
	من 25 الى أقل من 35 سنة	9	30,0%
	من 35 الى أقل من 45 سنة	16	53,3%
	من 45 سنة فما فوق	5	16,7%
المجموع		30	100%
المستوى التعليمي	ثانوي	5	16,7%
	جامعي (ليسانس/ماستر)	18	60,0%
	دراسات عليا (ماجستير /دكتوراه)	7	23,3%
المجموع		30	100%
الوظيفة الحالية	موظف عادي	23	76,7%
	مشرف / رئيس فريق	3	10,0%
	مسؤول قسم	4	13,3%
	منصب إداري أعلى	-	-
المجموع		30	100%
مدة العمل في مؤسسة موبيليس	أقل من سنة	-	-
	من 1 إلى أقل من 5 سنوات	4	13,3%
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	14	46,7%
	10 سنوات فأكثر	12	40,0%
المجموع		30	100%

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V27

يعرض هذا الجدول التوزيع الوصفي لعينة الدراسة حسب مجموعة من المتغيرات الديموغرافية، اذ يتضح من الجدول أن التوزيع حسب الجنس كان متساوياً، حيث بلغت نسبة الذكور 50.0%، وهي النسبة نفسها لدى الإناث، ما يعكس توازناً في تمثيل الجنسين داخل العينة. أما بخصوص الفئة العمرية، فإن غالبية أفراد العينة تتراوح

الفصل الثالث: دراسة ميدانية على عينة من موظفي وكالة موبيليس لولاية قالمه

أعمارهم بين "35 إلى أقل من 45 سنة" بنسبة 53.3%، تليها الفئة "25 إلى أقل من 35 سنة" بنسبة 30.0%، في حين أن الفئة العمرية "45 سنة فما فوق" شكّلت نسبة 16.7%، ولم تُسجل حالات في الفئة "أقل من 25 سنة".

وفيما يتعلق بالمستوى التعليمي، فإن معظم أفراد العينة يحملون مؤهلات جامعية (ليسانس أو ماستر) بنسبة 60.0%، يليهم الحاصلون على دراسات عليا (ماجستير أو دكتوراه) بنسبة 23.3%، بينما بلغت نسبة الحاصلين على شهادة ثانوية 16.7%. أما التوزيع حسب الوظيفة الحالية، فأظهر أن الغالبية يشغلون وظائف عادية بنسبة 76.7%، يليهم المسؤولون عن الأقسام بنسبة 13.3%، ثم المشرفون ورؤساء الفرق بنسبة 10.0%، في حين لم تسجل حالات لمن يشغلون مناصب إدارية عليا. وبالنسبة إلى مدة العمل في مؤسسة موبيليس، فقد تبين أن 46.7% من أفراد العينة لديهم خبرة تتراوح بين "5 إلى أقل من 10 سنوات"، و40.0% منهم لديهم خبرة "10 سنوات فأكثر"، بينما 13.3% فقط لديهم خبرة "من سنة إلى أقل من 5 سنوات"، ولم تُسجل أي حالات لمن لديهم أقل من سنة خبرة.

رابعا: الاحصائيات الوصفية لمتغيرات الدراسة

يهدف هذا الجزء إلى عرض الإحصائيات الوصفية المتعلقة بمتغيرات الدراسة الأساسية، وهي: ممارسات التسويق الداخلي بأبعادها، ورضا الزبون الداخلي. وقد تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل محور من محاور الدراسة، بهدف تحديد مستوى استجابات أفراد العينة، ومدى تباينها. وتساعد هذه المؤشرات في تكوين صورة أولية عن تقييم الموظفين لممارسات المؤسسة الداخلية، وكذلك درجة رضاهم، بما يُمهّد لتحليل أعمق في اختبار الفرضيات.

1. الاحصائيات الوصفية لمحور ممارسات التسويق الداخلي

سيتم عرض وتحليل النتائج الإحصائية الوصفية الخاصة بمحور ممارسات التسويق الداخلي، وذلك من خلال دراسة متوسطات إجابات أفراد العينة وانحرافاتها المعيارية لكل بعد من أبعاده. ويساعد هذا التحليل في التعرف على مدى إدراك الموظفين لهذه الممارسات داخل وكالة موبيليس قالمه، وتحديد الجوانب التي تخطئ بمستوى عالٍ من التطبيق وتلك التي قد تحتاج إلى تحسين.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية على عينة من موظفي وكالة موبيليس لولاية قالمة

الجدول رقم (06): الاحصائيات الوصفية لمحور ممارسات التسويق الداخلي

المحور	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
بعد التمكين	لدي صلاحيات لاتخاذ القرارات التي تسرع الاستجابة لحاجات طالبي الخدمة	3,87	1,008	موافق	02
	تتيح لي الإدارة إبداء الرأي في حل المشكلات وطرح الأفكار	4,27	,785	موافق بشدة	01
	أقوم بتأدية مهامتي من دون رقابة مستمرة من طرف الإدارة	3,67	1,295	موافق	03
	المتوسط الكلي لبعد التمكين	3,933	,841	موافق	03
بعد التحفيز	المرتب الذي احصل عليه يتناسب مع حجم العمل الذي أقوم به	4,00	,983	موافق	01
	يشعر الجميع بالمؤسسة أن هناك نظام مرضى للمكافآت	3,70	,988	موافق	03
	تتناسب المكافآت والحوافز مع متطلبات المعيشة المعقولة	3,70	1,022	موافق	04
	يتم مكافأة العاملين الذين يبذلون جهدا متميزا في أداء الخدمة	3,93	,907	موافق	02
	المتوسط الكلي لبعد التحفيز	3,833	,839	موافق	04
بعد ثقافة الخدمة	تدرك الإدارة الدور المهم للعاملين في تحقيق جودة الخدمة	4,27	,583	موافق بشدة	01
	تسعى الإدارة إلى ترسيخ ثقافة العمل بروح الفريق لخدمة الزبون	4,23	,728	موافق بشدة	02
	تولي الإدارة اهتماما بالغا بالعلاقات التفاعلية بين العاملين والزبائن	4,17	,747	موافق	03
	يحتل الأفراد العاملين والزبائن من وجهة نظر المؤسسة قمة الهرم التنظيمي	4,07	,944	موافق	04
	المتوسط الكلي لبعد ثقافة الخدمة	4,183	,643	موافق	01
بعد التدريب	تضع الإدارة برامج التدريب للعاملين الجدد والقدامى	3,93	,907	موافق	03
	تعتبر البرامج التدريبية المتاحة كافية	3,57	1,006	موافق	06
	تقيس الإدارة درجة استفادة العاملين من التدريب	3,80	,925	موافق	04
	يتم وضع خطط التدريب بناء على الأهداف المعدة مسبقا	3,77	1,073	موافق	05

الفصل الثالث: دراسة ميدانية على عينة من موظفي وكالة موبيليس لولاية قالمة

02	موافق	,868	3,93	تقدم المؤسسة دورات تدريبية في مواضيع حديثة	
01	موافق	,785	3,93	زاد التدريب من كفاءتي في انجاز الأعمال	
05	موافق	,686	3,822	المتوسط الكلي لبعء التدريب	بعد الاتصال الداخلي
04	موافق	,983	4,00	توفر الإدارة معلومات كافية لتنفيذ المهام الموكلة إليهم	
01	موافق	,699	4,17	لا يوجد ما يمنع من تواصلنا مع زملائنا في العمل وتبادلنا المعلومات والخبرات	
05	موافق	,740	3,93	أحرص على تقديم معلومات لزملائي في أعمالهم	
03	موافق	,759	4,10	إذا تعرضت لمشكلة ما في عملي يمكن الاتصال بسهولة برئيسي المباشر	
02	موافق	,681	4,13	يسود بالمؤسسة نظام جيد للاتصالات يسمح بتوفير كافة المعلومات التي أحتاجها في وظيفتي بسرعة	
06	موافق	,819	3,87	توفر الادارة معلومات كافية للعاملين عن الخدمة الجديدة	
02	موافق	,589	4,033	المتوسط الكلي لبعء الاتصال الداخلي	
-	موافق	,541	3,956	المتوسط الكلي لمحور ممارسات التسويق الداخلي	

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V27

يعرض الجدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاتجاهات العامة (درجة الموافقة) لمجموعة من العبارات التي تقيس أبعاد ممارسات التسويق الداخلي لدى موظفي مؤسسة موبيليس.

أظهرت نتائج الجدول أن عبارات بعد التمكين تعكس مستوى جيداً من الشعور بالثقة والمشاركة لدى العاملين، حيث جاء متوسط العبارات في هذا البعد ضمن نطاق "موافق" إلى "موافق بشدة". حصلت العبارة "تتيح لي الإدارة إبداء الرأي في حل المشكلات وطرح الأفكار" على أعلى متوسط (4.27)، مما يدل على وجود درجة عالية من المشاركة في صنع القرار. تليها عبارة "لدي صلاحيات لاتخاذ القرارات التي تسرع الاستجابة لحاجات طالبي الخدمة" بمتوسط (3.87)، ما يشير إلى تمكين نسبي في اتخاذ القرارات. أما أقل العبارات تقييماً فكانت "أقوم بتأدية مهام من دون رقابة مستمرة" بمتوسط (3.67)، مع انحراف معياري مرتفع، ما قد يدل على تباين في إدراك العاملين لمدى الاستقلالية المتاحة لهم. وبلغ المتوسط الكلي لهذا البعد (3.933)، مما يعكس مستوى جيداً من التمكين الإداري.

كما تشير بيانات بعد التحفيز إلى مستوى معتدل من الرضا عن أنظمة المكافآت والحوافز. أعلى العبارات تقييماً كانت "المرتب الذي أحصل عليه يتناسب مع حجم العمل" بمتوسط (4.00)، تليها "يتم مكافأة

الفصل الثالث: دراسة ميدانية على عينة من موظفي وكالة موبيليس لولاية قالة

العاملين الذين يبذلون جهداً متميزاً" (3.93)، ما يدل على وجود ارتباط بين الجهد والمكافأة من وجهة نظر العاملين. في المقابل، سجلت عبارتا "يشعر الجميع بوجود نظام مُرضٍ للمكافآت" و"تناسب المكافآت مع متطلبات المعيشة" متوسطاً متساوياً (3.70)، مما يشير إلى أن هذا البعد بحاجة إلى تطوير، خاصة فيما يتعلق بعدالة النظام التحفيزي وشموليته. وبلغ المتوسط الكلي لهذا البعد (3.833).

يُعد بعد ثقافة الخدمة الأعلى تقييماً بين أبعاد التسويق الداخلي، وهو ما يعكس وعياً مؤسسياً بأهمية الثقافة الخدمية. جاءت العبارة "تدرك الإدارة الدور المهم للعاملين في تحقيق جودة الخدمة" في المرتبة الأولى بمتوسط (4.27)، تليها "تسعى الإدارة إلى ترسيخ ثقافة العمل بروح الفريق" (4.23)، ما يدل على تركيز واضح على العمل الجماعي وتقدير دور الموظف في تقديم الخدمة. حتى أقل العبارات تقييماً، مثل "يحتل العاملون والزبائن من وجهة نظر المؤسسة قمة الهرم التنظيمي"، حققت متوسطاً مرتفعاً (4.07)، مما يعكس تقديرًا عامًا لدور الموظفين والعملاء في نجاح المؤسسة. وبلغ المتوسط الكلي لهذا البعد (4.183)، وهو الأعلى بين جميع الأبعاد.

رغم إدراك أهمية التدريب، إلا أن نتائجه تشير إلى وجود مجال كبير للتحسين. جاءت العبارات "زاد التدريب من كفاءتي في إنجاز الأعمال"، و"تقدم المؤسسة دورات تدريبية في مواضيع حديثة"، و"تضع الإدارة برامج التدريب للعاملين" في المقدمة بمتوسط (3.93)، مما يشير إلى وجود جهود تدريبية ملموسة. في المقابل، سجلت عبارة "تعتبر البرامج التدريبية المتاحة كافية" أقل متوسط (3.57)، ما يكشف عن عدم رضا بعض العاملين عن كفاية التدريب، وربما يشير إلى ضعف في المحتوى أو في عدد الدورات المقدمة. وبلغ المتوسط الكلي لهذا البعد (3.822)، وهو الأدنى بين الأبعاد.

أيضاً أظهر بعد الاتصال الداخلي تقييماً إيجابياً نسبياً، حيث تشير النتائج إلى رضا ملحوظ عن قنوات التواصل داخل المؤسسة. سجلت عبارة "لا يوجد ما يمنع من تواصلنا مع زملائنا وتبادل المعلومات" أعلى متوسط (4.17)، تليها عبارة "يسود بالمؤسسة نظام جيد للاتصالات" (4.13)، وهو ما يدل على أن بيئة العمل تدعم التفاعل وتبادل المعرفة. من جهة أخرى، جاءت عبارة "توفر الإدارة معلومات كافية عن الخدمة الجديدة" في المرتبة الأخيرة (3.87)، مما قد يشير إلى حاجة لتحسين تواصل الإدارة بشأن التحديثات والمستجدات. وبلغ المتوسط الكلي لهذا البعد (4.033)، وهو ثاني أعلى بعد.

بصورة عامة، تراوحت المتوسطات الكلية لأبعاد محور ممارسات التسويق الداخلي بين (3.822) و(4.183)، مما يدل على تقييم إيجابي من قبل المبحوثين لممارسات المؤسسة الداخلية. وقد حصل البعد الخاص بثقافة الخدمة على أعلى متوسط، ما يعكس اهتماماً مؤسسياً واضحاً بجودة العلاقة بين الموظف والزبون. يليه بعد الاتصال الداخلي، ثم التمكين، فالتحفيز، وأخيراً التدريب. وبلغ المتوسط الكلي للمحور (3.956) مع انحراف

الفصل الثالث: دراسة ميدانية على عينة من موظفي وكالة موبيليس لولاية قالمة

معياري (0.541)، وهو مؤشر على أن ممارسات التسويق الداخلي مطبقة بشكل مقبول وفعال نسبياً من وجهة نظر الموظفين، رغم الحاجة إلى مزيد من التطوير في بعض الجوانب، خاصة التدريب والتحفيز.

2. الإحصائيات الوصفية لمحور رضا الزبون الداخلي

يركز هذا الجزء على عرض الإحصائيات الوصفية المتعلقة بمحور رضا الزبون الداخلي، وذلك بهدف قياس مستوى رضا الموظفين داخل وكالة موبيليس قالمة عن البيئة التنظيمية والممارسات الإدارية المرتبطة بعملهم. تم الاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات هذا المحور، لتحديد درجة الرضا العامة وتوزيع الاستجابات، مما يساهم في فهم مدى تأثير ممارسات التسويق الداخلي على هذا المتغير التابع في الدراسة.

الجدول رقم (07): الإحصائيات الوصفية لمحور رضا الزبون الداخلي

المرحّل	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
رضا الزبون الداخلي	أشعر بالراحة النفسية أثناء أداء عملي في مؤسسة موبيليس	4,03	,999	موافق	02
	العمل في المؤسسة يمنحني شعوراً بالإنجاز والفخر	3,30	,837	محايد	09
	أجد نفسي مرتاحاً نفسياً في بيئة العمل التي توفرها المؤسسة	3,50	,938	موافق	07
	هناك روح من التعاون والاحترام بين زملاء العمل في المؤسسة	4,00	,743	موافق	03
	أشعر بالترحيب والانتماء داخل فريق العمل في مؤسسة موبيليس	4,03	,718	موافق	01
	يتم تشجيعي على بناء علاقات جيدة مع زملائي في العمل	3,67	,884	موافق	04
	أشعر أن الأجر الذي ألقاضاه يتناسب مع مستوى العمل الذي أقوم به	3,67	,922	موافق	05
	المكافآت المالية التي ألقاها تشجعني على تقديم أداء أفضل	3,53	,900	موافق	06
	أجد أن التعويضات المالية التي تقدمها المؤسسة تحفزني على الاستمرار في العمل بجدية	3,50	1,106	موافق	08
المتوسط الكلي لمحور رضا الزبون الداخلي		3,692	,564	موافق	-

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V27

يعرض الجدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاتجاهات العامة (درجة الموافقة) لمجموعة من العبارات التي تقيس رضا الزبون الداخلي لدى موظفي مؤسسة موبيليس. اذ تشير الإحصائيات الوصفية لمحور رضا الزبون الداخلي إلى أن العاملين في مؤسسة موبيليس يتمتعون بدرجة مقبولة من الرضا عن بيئة عملهم، حيث

الفصل الثالث: دراسة ميدانية على عينة من موظفي وكالة موبيليس لولاية قالمة

عبروا عن ارتياح نفسي وشعور بالانتماء داخل المؤسسة، كما في عبارتي "أشعر بالراحة النفسية أثناء أداء عملي" و"أشعر بالترحيب والانتماء داخل فريق العمل"، اللتين حصلتا على أعلى متوسطين (4.03). كما أظهرت النتائج أن العلاقات بين الزملاء تتسم بروح من التعاون والاحترام، وهو ما يعكس مناخاً داخلياً داعماً. في المقابل، كشفت النتائج عن مستوى أقل من الرضا فيما يخص الجوانب المالية، مثل المكافآت والتعويضات، حيث تراوحت المتوسطات بين (3.30) و(3.67)، مع تسجيل العبارة "العمل في المؤسسة يمنحني شعوراً بالإنجاز والفخر" أدنى متوسط (3.30)، ما قد يشير إلى فجوة بين الأداء الفردي والتقدير المعنوي أو المادي. وعموماً، بلغ المتوسط الكلي لمحور رضا الزبون الداخلي (3.692)، وهو ما يعكس تقييماً عاماً "موافقاً" من طرف العاملين، لكنه يشير إلى إمكانية تحسين سياسات التحفيز والتقدير لرفع مستويات الرضا بشكل أكبر.

3. الاحصائيات الوصفية لاستمارة الكلية

يتناول هذا الجزء التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات استمارة الاستبيان ككل، من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكامل الأداة، بما يشمل محوري ممارسات التسويق الداخلي ورضا الزبون الداخلي. يهدف هذا التحليل إلى إعطاء نظرة شمولية حول اتجاهات استجابات أفراد العينة، وبيان مستوى تقييمهم العام للمتغيرات المدروسة.

الجدول رقم (08): الاحصائيات الوصفية للاستمارة

المحاور	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
ممارسات التسويق الداخلي	3,956	,541	موافق	01
رضا الزبون الداخلي	3,692	,564	موافق	02
المتوسط الكلي للاستمارة	3,882	,363	موافق	-

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V27

يعرض الجدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاتجاهات العامة (درجة الموافقة) للمحاور الأساسية في استمارة الدراسة، والتي تشمل ممارسات التسويق الداخلي ورضا الزبون الداخلي لدى موظفي مؤسسة موبيليس. وقد أظهرت النتائج أن المتوسط الكلي للاستمارة بلغ (3.882) بانحراف معياري (0.363)، مما يعكس اتجاهًا إيجابياً عاماً لدى أفراد العينة تجاه المحاور المدروسة.

وجاء محور ممارسات التسويق الداخلي في المرتبة الأولى بمتوسط (3.956) وانحراف معياري (0.541)، ما يشير إلى تقييم إيجابي لممارسات المؤسسة في تمكين وتحفيز العاملين، إضافة إلى فاعلية الاتصال الداخلي وثقافة الخدمة.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية على عينة من موظفي وكالة موبيليس لولاية قالمه

بينما حلّ محور رضا الزبون الداخلي في المرتبة الثانية بمتوسط (3.692) وانحراف معياري (0.564)، وهو ما يعكس مستوى جيداً من الرضا النفسي والمهني لدى الموظفين، وإن كان بدرجة أقل نسبياً. وتشير هذه النتائج إلى وجود بيئة تنظيمية ملائمة تُسهم في تحسين الأداء وتعزيز الولاء الوظيفي داخل المؤسسة.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

يهدف هذا المطلب إلى اختبار فرضيات الدراسة التي تم بناؤها في الإطار النظري، وذلك من خلال استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحديد طبيعة العلاقة بين ممارسات التسويق الداخلي كمتغير مستقل ورضا الزبون الداخلي كمتغير تابع. ويتيح هذا التحليل التحقق من صحة الفرضيات المطروحة، وتفسير مدى تأثير تطبيق التسويق الداخلي على تحسين رضا الموظفين داخل وكالة موبيليس قالمه، استناداً إلى نتائج الدراسة الميدانية.

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسة

تنص الفرضية الرئيسة للدراسة على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسات التسويق الداخلي على رضا الزبون الداخلي لدى موظفي وكالة موبيليس قالمه.

ولقياس هذا الأثر، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث يمثل متغير ممارسات التسويق الداخلي المتغير المستقل، بينما يُعد رضا الزبون الداخلي المتغير التابع.

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات التسويق الداخلي على رضا الزبون الداخلي لدى موظفي وكالة موبيليس قالمه.

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات التسويق الداخلي على رضا الزبون الداخلي لدى موظفي وكالة موبيليس قالمه.

الجدول رقم (09): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا الزبون الداخلي

Coefficients				ANOVA		Model Summary			رضا الزبون الداخلي
Sig	t	B	النموذج	Sig	F	Durbin-Watson	Adjusted R Square	R	ممارسات التسويق الداخلي
,000	7,097	5,196	الثابت	,048	4,293	2,114	,102	,365	
,048	-2,07	-,380	ممارسات التسويق الداخلي						

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V27

الفصل الثالث: دراسة ميدانية على عينة من موظفي وكالة موبيليس لولاية قالمة

يعرض الجدول نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا الزبون الداخلي لدى موظفي مؤسسة موبيليس. تشير النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات التسويق الداخلي ورضا الزبون الداخلي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (R) نحو 0.365، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط متوسطة. كما يُظهر معامل التحديد المعدل ($\text{Adjusted R Square} = 0,102$) أن ممارسات التسويق الداخلي تفسّر حوالي 10.2% من التغير في رضا الزبون الداخلي، وهي نسبة متواضعة لكنها ذات دلالة.

وقد بلغت قيمة F في اختبار ANOVA نحو (4,293) عند دلالة معنوية ($\text{Sig} = 0,048$) مما يدل على أن النموذج ككل معنوي إحصائياً عند مستوى 0.05. أما في جدول المعاملات (Coefficients)، فقد ظهر أن معامل الانحدار غير المعياري (B) لممارسات التسويق الداخلي يساوي -0,380، وقيمة $t = -2,07$ ودلالة ($\text{Sig} = 0,048$)، ما يعني أن العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع سلبية ومعنوية إحصائياً، أي أنه كلما ارتفعت ممارسات التسويق الداخلي وفق هذا النموذج، انخفض رضا الزبون الداخلي بشكل طفيف، وهو ما قد يشير إلى وجود عوامل وسيطة أو تفسيرات سياقية تستدعي المزيد من التحليل.

ثانياً: اختبار الفرضيات الفرعية

تهدف الفرضيات الفرعية إلى شقين أساسيين، الأول يهدف إلى تحديد أثر كل بعد من أبعاد ممارسات التسويق الداخلي بشكل منفصل على رضا الزبون الداخلي، مما يساهم في تقديم فهم أعمق لطبيعة التأثير داخل وكالة موبيليس قالمة، من خلال استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد، وذلك لقياس مدى مساهمة كل بعد في التأثير على المتغير التابع، وتحديد أي الأبعاد لها أثر معنوي ودال. والثاني يتناول اختبار فرضيات الفروقات، والتي تفترض وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية، وقد تم استخدام اختبار T للعينات المستقلة ($\text{Independent Samples T-Test}$) واختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) حسب طبيعة كل متغير.

1. اختبار الفرضية المتعلقة بأثر أبعاد ممارسات التسويق الداخلي على رضا الزبون الداخلي

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد ممارسات التسويق الداخلي على رضا الزبون الداخلي لدى موظفي وكالة موبيليس قالمة.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد ممارسات التسويق الداخلي على رضا الزبون الداخلي لدى موظفي وكالة موبيليس قالمة.

لاختبار هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد، وتقسيمها كالتالي:

أ. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده التمكين الداخلي على رضا الزبون الداخلي لدى موظفي وكالة موبيليس قالمة.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية على عينة من موظفي وكالة موبيليس لولاية قالمه

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لُبعد التحفيز الداخلي على رضا الزبون الداخلي لدى موظفي وكالة موبيليس قالمه.

ب. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لُبعد ثقافة الخدمة الداخلية على رضا الزبون الداخلي لدى موظفي وكالة موبيليس قالمه.

ت. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لُبعد التدريب الداخلي على رضا الزبون الداخلي لدى موظفي وكالة موبيليس قالمه.

ث. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لُبعد الاتصال الداخلي على رضا الزبون الداخلي لدى موظفي وكالة موبيليس قالمه.

الجدول رقم (10): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر أبعاد ممارسات التسويق الداخلي على رضا

الزبون الداخلي

Collinearity Statistics		Coefficients				ANOVA		Model Summary			المتغير التابع
VIF	Tolerance	Sig	قيمة T	معاملات B	النموذج	sig	قيمة F	Durbin-Watson	Adjusted R Square	R	
-	-	,000	6,419	5,105	الثابت						رضا الزبون الداخلي
1,592	,628	,469	,736	,111	التمكين						
1,851	,540	,877	-,157	-,026	التحفيز						
1,933	,517	,269	1,131	,246	ثقافة الخدمة	,228	1,495	2,304	,079	,487	
1,849	,541	,159	-1,45	-,290	التدريب						
2,264	,442	,120	-1,61	-,414	الاتصال الداخلي						

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V27

يعرض الجدول نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد الذي يهدف إلى قياس أثر أبعاد ممارسات التسويق الداخلي (التمكين، التحفيز، ثقافة الخدمة، التدريب، الاتصال الداخلي) على رضا الزبون الداخلي في مؤسسة موبيليس. تشير نتائج التحليل إلى أن أبعاد ممارسات التسويق الداخلي لا تُحدث تأثيراً معنوياً مجتمعة على رضا الزبون الداخلي. فقد بلغت قيمة معامل الارتباط (R) نحو 0,487، وهي تشير إلى وجود ارتباط متوسط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، في حين أن معامل التحديد المعدل (Adjusted R Square) بلغ فقط 0,079،

الفصل الثالث: دراسة ميدانية على عينة من موظفي وكالة موبيليس لولاية قالمة

أي أن أبعاد ممارسات التسويق الداخلي مجتمعة تفسّر حوالي 7.9% فقط من التغير في رضا الزبون الداخلي، وهي نسبة ضعيفة نسبيًا.

كما أظهر اختبار ANOVA أن النموذج غير معنوي إحصائيًا، حيث بلغت قيمة (F) نحو (1,495) عند دلالة (Sig = 0,228)، وهي غير دالة عند مستوى 0.05، مما يعني أن النموذج ككل لا يفسّر بشكل معنوي التغير في المتغير التابع.

أما على مستوى المعاملات الفردية (Coefficients)، فقد تبين أن أيًا من أبعاد ممارسات التسويق الداخلي الخمسة (التمكين، التحفيز، ثقافة الخدمة، التدريب، الاتصال الداخلي) لا تؤثر بشكل معنوي على رضا الزبون الداخلي، حيث جاءت قيم الدلالة (Sig) لجميع المتغيرات أعلى من 0.05. ورغم أن بعد ثقافة الخدمة أظهر اتجاهًا إيجابيًا (B = 0,246) والتدريب والاتصال الداخلي أظهرتا معاملات سالبة، إلا أن أيًا منها لم يحقق دلالة إحصائية.

كما أظهرت إحصاءات التعدد الخطي (Collinearity Statistics) أن قيم Tolerance و VIF تقع ضمن الحدود المقبولة (Tolerance > 0.1 و VIF < 10)، ما يدل على عدم وجود مشكلة تداخل خطي (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة.

واستنادًا إلى نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد، يمكن تمثيل معادلة الانحدار التي تشرح أثر أبعاد ممارسات التسويق الداخلي على رضا الزبون الداخلي كما يلي:

$$\text{رضا الزبون الداخلي} = 5.105 + 0.111(\text{التمكين}) - 0.026(\text{التحفيز}) + 0.246(\text{ثقافة الخدمة}) - 0.290(\text{التدريب}) - 0.414(\text{الاتصال الداخلي})$$

2. اختبار فرضية الفروقات

H0: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ألفا يساوي 0,05 بين اجابات افراد عينة الدراسة حول اثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا الزبون الداخلي لدى موظفي وكالة موبيليس قالمة تعزى للمتغيرات الديمغرافية.

H1: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ألفا يساوي 0,05 بين اجابات افراد عينة الدراسة حول اثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا الزبون الداخلي لدى موظفي وكالة موبيليس قالمة تعزى للمتغيرات الديمغرافية.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية على عينة من موظفي وكالة موبيليس لولاية قالمه

ولتحقيق ذلك، تم استخدام اختبار T للعينات المستقلة لمقارنة متوسطات مجموعتين، واختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) عند وجود أكثر من مجموعتين. يساعد هذا التحليل في الكشف عن تأثير الخصائص الديموغرافية على إدراك الموظفين لمتغيرات الدراسة.

أ. اختبار T للعينات المستقلة للفرضية الخاصة بالجنس

الجدول رقم (11): اختبار T للعينات المستقلة لمتغير الجنس

المحور	اختبار ليفن				
	مستوى الدلالة	df	T	Sig	F
المحور الأول: ممارسات التسويق الداخلي		28	,346	,915	,012
		28,000	,346	-	-
المحور الثاني: رضا الزبون الداخلي		28	-,106	,238	1,453
		23,715	-,106	-	-

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V27

يعرض الجدول نتائج اختبار (T) للعينات المستقلة بهدف الكشف عن الفروق في متوسطات كل من ممارسات التسويق الداخلي ورضا الزبون الداخلي باختلاف متغير الجنس. اذ أظهرت نتائج اختبار T في حالة التجانس والتباين عدم وجود اختلافات ملحوظة بين الذكور والإناث، حيث كانت مستويات الدلالة (0,915 و 0,732) أكبر من 0.05. كما أن في المحور الثاني (رضا الزبون الداخلي)، لم تظهر النتائج أي تأثير معنوي للجنس على الرضا، حيث كانت مستوى الدلالة (0,238 و 0,917) تفوق 0.05، مما يعني أن الجنس لا يُعد عاملاً مؤثراً في اختلافات ممارسات التسويق الداخلي أو رضا الزبون الداخلي في العينة المدروسة. وعليه، يمكن القول إنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم أفراد العينة لممارسات التسويق الداخلي أو رضا الزبون الداخلي تُعزى لمتغير الجنس، مما يشير إلى أن كلا الجنسين يتقاسمان تصورات متقاربة بشأن هذه الجوانب داخل مؤسسة موبيليس.

ب. تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) بالنسبة للمتغيرات المتبقية

الجدول رقم (12): تحليل التباين الأحادي للمتغيرات ذات الأكثر من مجموعتين

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
المحور الأول: الممارسات التسويقية	بين المجموعات	,099	2	,049	,158	,854

الفصل الثالث: دراسة ميدانية على عينة من موظفي وكالة موبيليس لولاية قالمة

		312,	27	8,419	داخل المجموعات	ممارسات التسويق الداخلي	
			29	8,518	المجموع		
,470	,776	251,	2	503,	بين المجموعات	المحور الثاني: رضا الزبون الداخلي	
		324,	27	8,748	داخل المجموعات		
			29	9,251	المجموع		
,546	,618	186,	2	373,	بين المجموعات	المحور الأول: ممارسات التسويق الداخلي	بالنسبة للمستوى التعليمي
		302,	27	8,145	داخل المجموعات		
			29	8,518	المجموع		
,442	,842	272,	2	543,	بين المجموعات	المحور الثاني: رضا الزبون الداخلي	
		323,	27	8,708	داخل المجموعات		
			29	9,251	المجموع		
,254	1,441	411,	2	822,	بين المجموعات	المحور الأول: ممارسات التسويق الداخلي	بالنسبة لشغل الوظيفة الحالية
		285,	27	7,696	داخل المجموعات		
			29	8,518	المجموع		
,738	,307	103,	2	206,	بين المجموعات	المحور الثاني: رضا الزبون الداخلي	
		335,	27	9,046	داخل المجموعات		
			29	9,251	المجموع		
,826	,193	060,	2	120,	بين المجموعات	المحور الأول: ممارسات التسويق الداخلي	بالنسبة لشغل مدة العمل في المؤسسة
		311,	27	8,398	داخل المجموعات		
			29	8,518	المجموع		
,529	,652	213,	2	426,	بين المجموعات	المحور الثاني: رضا الزبون الداخلي	
		327,	27	8,825	داخل المجموعات		
			29	9,251	المجموع		

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V27

يعرض الجدول نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في متوسطات كل من ممارسات التسويق الداخلي ورضا الزبون الداخلي تبعاً لمجموعة من المتغيرات الديموغرافية التي تحتوي على أكثر من

الفصل الثالث: دراسة ميدانية على عينة من موظفي وكالة موبيليس لولاية قالمة

مجموعتين. اذ تظهر النتائج عدم وجود فروق معنوية بين المجموعات في ممارسات التسويق الداخلي ورضا الزبون الداخلي بناءً على المتغيرات المختلفة مثل الفئة العمرية، المستوى التعليمي، الوظيفة الحالية، ومدة العمل في المؤسسة.

بالنسبة للمتغير الفئة العمرية، لم تُظهر النتائج أي فروق معنوية في المحورين، حيث كانت قيمة F في المحور الأول (ممارسات التسويق الداخلي) 0,158 ومستوى الدلالة 0,854، وهو ما يشير إلى عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للفئة العمرية على ممارسات التسويق الداخلي. كما كانت قيمة F في المحور الثاني (رضا الزبون الداخلي) 0,776 ومستوى الدلالة 0,470، مما يعني أنه لا يوجد تأثير معنوي للفئة العمرية على رضا الزبون الداخلي.

أما بالنسبة لـ المستوى التعليمي، كانت نتائج تحليل التباين مشابهة، حيث كانت قيمة F في المحور الأول (ممارسات التسويق الداخلي) 0,618 ومستوى الدلالة 0,546، مما يشير إلى عدم وجود تأثير معنوي للمستوى التعليمي. كما كانت قيمة F في المحور الثاني (رضا الزبون الداخلي) 0,842 ومستوى الدلالة 0,442، مما يدل على أنه لا يوجد تأثير معنوي للمستوى التعليمي على رضا الزبون الداخلي.

فيما يخص الوظيفة الحالية، كانت نتائج تحليل التباين تشير إلى عدم وجود فروق معنوية بين المجموعات في ممارسات التسويق الداخلي ورضا الزبون الداخلي. في المحور الأول (ممارسات التسويق الداخلي)، كانت قيمة F 1,441 ومستوى الدلالة 0,254، وهو ما يعني أن الوظيفة الحالية لا تؤثر على ممارسات التسويق الداخلي. كذلك، في المحور الثاني (رضا الزبون الداخلي)، كانت قيمة F 0,307 ومستوى الدلالة 0,738، مما يشير إلى عدم وجود تأثير معنوي للوظيفة الحالية على رضا الزبون الداخلي.

وأخيراً، بالنسبة لـ مدة العمل في المؤسسة، لم تظهر نتائج تحليل التباين أي فروق معنوية. في المحور الأول (ممارسات التسويق الداخلي)، كانت قيمة F 0,193 ومستوى الدلالة 0,826، مما يشير إلى عدم وجود تأثير معنوي لمدة العمل على ممارسات التسويق الداخلي. كما كانت قيمة F في المحور الثاني (رضا الزبون الداخلي) 0,652 ومستوى الدلالة 0,529، مما يعني أنه لا تأثير معنوي لمدة العمل في المؤسسة على رضا الزبون الداخلي.

استناداً إلى هذه النتائج، يمكن الاستنتاج أن المتغيرات الفئة العمرية، المستوى التعليمي، الوظيفة الحالية، ومدة العمل في المؤسسة لا تؤثر بشكل معنوي على ممارسات التسويق الداخلي أو رضا الزبون الداخلي، حيث أن جميع قيم F ومستويات الدلالة كانت أكبر من 0.05.

خلاصة الفصل

لقد تناول هذا الفصل تحليل البيانات الميدانية المستخلصة من استمارات الدراسة التي وُزعت على عينة من موظفي مؤسسة موبيليس، بهدف قياس أثر ممارسات التسويق الداخلي بأبعاده المختلفة (التمكين، التحفيز، ثقافة الخدمة، التدريب، الاتصال الداخلي) على رضا الزبون الداخلي. وقد أظهرت النتائج أن ممارسات التسويق الداخلي تحظى بتقييم إيجابي من قبل الموظفين، مما يعكس بيئة عمل داعمة تشجع على الأداء الجيد. كما تبين أن أبعاد ممارسات التسويق الداخلي (التمكين، التحفيز، ثقافة الخدمة، التدريب والاتصال الداخلي) لم يُظهر تأثيراً دالاً سواء بشكل جماعي أو فرد يرغم وجود ارتباط متوسط بين المتغيرات. على صعيد آخر، لم تُظهر الفروق الديموغرافية مثل الجنس أو العمر تأثيراً ملحوظاً على الممارسات أو الرضا. بشكل عام، توفر هذه النتائج رؤى هامة للمؤسسة لتحسين استراتيجياتها في التسويق الداخلي وتطوير بيئة العمل بما يعزز من رضا الموظفين وولائهم. بناءً على هذه النتائج، يمكن القول إن مؤسسة موبيليس تطبق ممارسات تسويق داخلي بدرجة معقولة، خاصة في مجالي التحفيز وغرس ثقافة الخدمة، إلا أنها بحاجة إلى مراجعة آليات التمكين والتدريب و الاتصال الداخلي لضمان تكامل الأبعاد الخمسة. كما تعكس النتائج درجة من الاستقرار في الرضا الوظيفي لدى العاملين، ما يُعد مؤشراً إيجابياً على فاعلية البيئة الداخلية للمؤسسة، ويؤسس لبناء علاقات تنظيمية متوازنة ومستدامة تسهم في تعزيز جودة الخدمات المقدمة.

الخاتمة

خاتمة عامة

في ضوء ما تم تناوله في هذا البحث، يتبين أن التسويق الداخلي يشكل أداة استراتيجية فعالة تمكن المؤسسات من تحسين أدائها الداخلي من خلال تعزيز الرضا الوظيفي، والانتماء، والدافعية لدى الزبائن الداخليين، أي الموظفين. وقد أثبتت الدراسات والنماذج التطبيقية أن المنظمات التي تتبنى ممارسات تسويق داخلي ممنهجة، تحقق مستويات أعلى من الالتزام الوظيفي، وتقلل من معدلات دوران العمالة، مما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمة المقدمة للعملاء الخارجيين. وعليه، فإن إرساء ثقافة تسويقية داخلية قوية يُعد استثماراً طويل الأمد يسهم في بناء رأس مال بشري فاعل، قادر على التفاعل الإيجابي مع تحديات البيئة التنظيمية المتغيرة، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. وتوصى المؤسسات بضرورة دمج مفاهيم التسويق الداخلي ضمن خططها الإدارية والتطويرية، لما له من أثر جوهري في تعزيز التوازن بين رضا الموظف وكفاءة الأداء المؤسسي.

أولاً: نتائج الدراسة

1. أظهرت نتائج تحليل الانحدار البسيط أن لقياس أثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا الزبون الداخلي لدى موظفي مؤسسة موبيليس إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات التسويق الداخلي ورضا الزبون الداخلي.
2. تبين من خلال تحليل الانحدار الخطي المتعدد الذي يهدف إلى قياس أثر أبعاد ممارسات التسويق الداخلي (التمكين، التحفيز، ثقافة الخدمة، التدريب، الاتصال الداخلي)، والتي لا تُحدث تأثيراً معنوياً مجتمعة على رضا الزبون الداخلي.
3. أظهرت نتائج تحليل التباين إلى عدم وجود فروق معنوية بين المجموعات في ممارسات التسويق الداخلي ورضا الزبون الداخلي بناءً على المتغيرات المختلفة مثل: الفئة العمرية، المستوى التعليمي، الوظيفة الحالية ومدة العمل في المؤسسة.
4. لم تظهر النتائج أي تأثير معنوي للجنس على الرضا مما يعني أن الجنس لا يعد عاملاً مؤثراً في اختلافات ممارسات التسويق الداخلي أو رضا الزبون الداخلي في العينة المدروسة وعليه، يمكن القول إنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم أفراد العينة لممارسات التسويق الداخلي أو رضا الزبون الداخلي تعزى لمتغير الجنس، مما يشير إلى أن كلا الجنسين يتقاسمان تصورات متقاربة بشأن هذه الجوانب داخل مؤسسة موبيليس.

التوصيات :

انطلاقاً من نتائج الدراسة وتحليلها يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي تساهم في تُعنى بأبعاد التسويق الداخلي، والتي أرى أنها تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين:

- 1- ينصح بضرورة اعتماد التسويق الداخلي كخيار استراتيجي داخل المؤسسات، لما له من دور محوري في رفع كفاءة الموارد البشرية وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.
- 2- ينبغي التركيز على ضرورة الاهتمام بالتدريب المستمر ذلك من خلال إعداد برامج تدريبية متخصصة تهدف إلى رفع كفاءة الموظفين وتزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة لمواكبة التغيرات في بيئة العمل.
- 3- يوصى بتمكين الموظفين وتحفيزهم منح الموظفين مساحة للمبادرة واتخاذ القرار ضمن حدود اختصاصاتهم، وتوفير حوافز مادية ومعنوية توازي الجهود المبذولة وتكرّم الأداء المتميّز.
- 4- وفيما يتعلق بثقافة الخدمة فينصح العمل على تحسين بيئة العمل الداخلية بما يضمن الراحة النفسية والجسدية للعاملين، مع توفير مقومات الدعم المعنوي والمادي التي تساهم في تحفيزهم وزيادة مستوى رضاهم وانتمائهم للمؤسسة.
- 5- وأوصي بتعزيز نظم الاتصال الداخلي عن طريق تبني آليات فعّالة لنقل المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية، والحرص على توفير بيئة تواصل قائمة على الشفافية والمشاركة والاستماع الفعّال لآراء الموظفين.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: الكتب

باللغة العربية:

1. حسين التهامي، التفكير الخلاق، دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، مصر القاهرة، 2013.
2. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، 2004.
3. حميد عبد النبي الطائي، التسويق السياحي مدخل استراتيجي، دار النشر الوراق، 2016.
4. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، الإسكندرية، 2001.
5. راوية حسن، مُجد سعيد سلطان، إدارة الوارد البشرية، دار التعليم الجامعي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر.
6. رعد حسن الصربي، عولمة جودة الخدمة المصرفية، دار التواصل العربي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
7. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤيا مستقبلية، الدار الجامعية، 2003.
8. سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي أثر نظرية وتطبيقات عملية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
9. سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر، عمان، الأردن، 2011.
10. صلاح الدين مُجد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2002.
11. عبد الحميد المغربي، مهارات سلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007.
12. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية - مصر، 2007.
13. عطية حسين أشدي، تمكين العاملين: مدخل لتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003.
14. فيصل عبد الرؤوف الدحلة، تكنولوجيا الأداء البشري، المكتبة الوطنية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2001.
15. كاسر نصر المنصور، ثقافة الخدمة، المرتكزات والاختلاقيات دار الرضا للنشر والتوزيع، دمشق، 2003.
16. مُجد أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهب، الرضا والولاء الوظيفي قيم وأخلاقيات الأعمال، الطبعة الأولى، دار زمزم للنشر والتوزيع، 2011.
17. مُجد عبد العظيم أبو النجا، التسويق المتقدم، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2008.

18. ملال نصيرة، الاتصال الداخلي في المؤسسة، مخبر حول الحضارات والتنوع الثقافي وفلسفة السلم، الطبعة 2015، جامعة مستغانم.

19. هلال محمد عبد الغني، مهارات إدارة الأداء معايير وتطبيقات الجودة في الأداء، الطبعة الأولى، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر، القاهرة، 1996.

باللغة الأجنبية:

1. Berry Leonard, (1984), Service marketing in different text, cases and reading, Prentice-Hall, New Jersey, USA.
2. Rafik.M. Ahmed .D.K. Advances in the internal, marketing concept: définition, syntheses. and exteuisian journal at servers, marketing 14 (6) 2000.

ثانيا: الرسائل والأطروحات الجامعية.

1. أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات paltel" بفلسطين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غزة، 2008.
2. بن يوب دلال، لبض خيرة، الرضا الوظيفي واثره في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية عمر بن عمر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945 قلمة، 2018-2019.
3. جنادي كريم، التسويق الداخلي، مطبوعة مقدمة ضمن متطلبات الترشح للتأهيل الجامعي، جامعة الجزائر 3، 2016-2017.
4. رابع يخلف، نحو تقييم فعال لأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقره، الجزائر، بومرداس، 2007.
5. ضبيان شمام حسن الزبيدي، نظم المعلومات وأثرها في التخطيط الاستراتيجي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص العلوم السياسية، العلوم السياسية، جامعة صدام، 2001.
6. بن أحسن ناصر الدين، تكاميل أنشطة التسويق الداخلي وإدارة جودة الخدمات وأثره على رضا الزبون، دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الخدمية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية، جامعة العقيد الحاج لخضر، باتنة.

ثالثا: المجالات:

1. إسماعيل محمادي، الرضا الوظيفي وعلاقة بالأداء الوظيفي لعمال المؤسسات الاقتصادية - دراسة ميدانية لعمال شركة ليندغاز ورقلة، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، مجلد 9، عدد 1، الجزائر، 2023.

2. أمين بلقاضي، الاتصال الداخلي في المؤسسة، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، المجلد 2، العدد 3، جامعة الجزائر 2، جانفي 2014.
3. آيت طالب نورة، الاتصال الداخلي دعامة أساسية في المؤسسة المتعلمة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، مجلد 29، رقم 2، الجزائر.
4. برواي محمد أمين، عسولات جويده، الاتصال الداخلي وأثره على التمكين لدى الموارد البشرية دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر الوكالة الجهوية البليدة، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، ولاية البليدة، المجلد 9، العدد 1، 2022.
5. بلبخاري سامي، التسويق الداخلي لتحسين أداء العاملين دراسة ميدانية لعينة من العاملين في الوكالات السياحية في الجزائر، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد 2، رقم 33، الجزائر، 2018.
6. جاب الله شافية، أهمية وفعالية نظام المعلومات في المؤسسة الاقتصادية، مخبر الصناعات التقليدية لجامعة الجزائر 3، المجلد 01.
7. خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، الرضا الوظيفي والارتقاء بالعمل المهني، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2014.
8. رانية هادف، حسينة بلهي، أهمية الحوفر في المؤسسات الاقتصادية، (دراسة ميدانية بمؤسسة "Khfsteel" بالمنطقة الصناعية —يرحال عنابة)، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، المجلد 7، العدد 3، 2020.
9. رجم خالد، ابن عمارة الطاهر، تقييم كفاءة المعلومات الالكترونية دراسة نقارئة بين المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء ومؤسسة الشراكة hess (اجنبية-سونطراك)، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التيسير ، المجلد 18، رقم 01، غرداية الجزائر، 2018.
10. رشيدة عداد، رشاش عدنان، التسويق الداخلي من المفهوم إلى التطبيق، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد الثامن، جامعة الجزائر.
11. سيدي ساهل محمد وآخرون، التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية في المنظمات الخدمية، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، العدد الثاني، تلمسان، الجزائر.
12. الطيب حسن تجاني، أثر التحفيز على تحسين أداء العاملين في المؤسسات الإنتاجية بأجمينا (دراسة حالة مخبر روتايف)، مجلة جامعة الملك فيصل، (تشاد)، المجلد 05، العدد 01، 2022.
13. عبد الفتاح بوخمخم، زهية عزيزون، أثر التحفيز على الرضا الوظيفي للمورد البشري، مجلة الاقتصاد والمجتمع، العدد 05، 2008.
14. عبد الفتاح بوخمخم، زهية عزيزون، أثر التحفيز على الرضا الوظيفي للمورد البشري، مجلة الاقتصاد والمجتمع، العدد 05، 2008.

15. مريم زهراوي، دلالات الرضا الوظيفي، مقال البحث الاجتماعي العدد 13، الجزائر، جامعة صالح بوينيدر قسنطينة 3، 2017.
16. مسعود بورعدة مُجد وآخرون، نماذج علاقة الرضا الوظيفي بالأداء، مجلة بحاث نفسية وتربوية، مجلد 11، رقم 01، الجزائر، قسنطينة، 2001.
17. مها مُجد الرخيص، أبعاد ومكونات الرضا الوظيفي لدى العاملين في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي "دراسة تحليلية توصيفية"، مجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، المجلد 1، العدد 1، الجزائر، 2018.
18. مها مُجد الرخيص، أبعاد ومكونات الرضا الوظيفي لدى العاملين في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي "دراسة تحليلية توصيفية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، العدد الأول، المجلد الأول، مارس 2017، الكويت.

اللاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 قالة



كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم التجارية

تخصص: تسويق خدمات

استمارة الاستبيان

في إطار إعداد مذكرة التخرج بعنوان " أثر تطبيق ممارسة التسويق الداخلي على رضى الزبون الداخلي -دراسة حالة مؤسسة موبيليس-" ، وذلك لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، تخصص تسويق خدمات، نرجو منكم التكرم بالإجابة على الأسئلة التالية عبر وضع العلامة (x) في الخانة التي تعبر عن رأيكم.

نؤكد لكم أن جميع الإجابات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، كما سيتم التعامل معها بسرية تامة. ونود أن نعبر لكم عن خالص شكرنا وتقديرنا لمساهمتمكم القيمة في استكمال وإنجاز هذه الدراسة.

تحت إشراف الأستاذ:

* بوسيد أحسن

من إعداد الطالب:

* عوامري وسيم

□ يرجى وضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة

الجزء الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس:

□ ذكر □ أنثى

2. الفئة العمرية:

□ أقل من 25 سنة □ من 25 إلى أقل من 35 سنة □ من 35 إلى أقل من 45 سنة □ من 45 سنة فما فوق

3. المستوى التعليمي:

□ ثانوي □ جامعي (ليسانس/ماجستير) □ دراسات عليا (ماجستير/دكتوراه)

4. الوظيفة الحالية:

□ موظف عادي □ مشرف / رئيس فريق □ مسؤول قسم □ منصب إداري أعلى

5. مدة العمل في مؤسسة موبيليس:

□ أقل من سنة □ من 1 إلى أقل من 5 سنوات □ من 5 إلى أقل من 10 سنوات □ 10 سنوات فأكثر

الجزء الثاني: أثر تطبيق ممارسة التسويق الداخلي على رضا الزبون الداخلي لمؤسسة موبيليس

العبارات					موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المحور الأول: التسويق الداخلي									
البعد الأول: التمكين									
01	لدي صلاحيات لاتخاذ القرارات التي تسرع الاستجابة لحاجات طالبي الخدمة								
02	تتيح لي الإدارة إبداء الرأي في حل المشكلات وطرح الأفكار								
03	أقوم بتأدية مهامتي من دون رقابة مستمرة من طرف الإدارة								
البعد الثاني: التحفيز									
04	المرتب الذي احصل عليه يتناسب مع حجم العمل الذي أقوم به								
05	يشعر الجميع بالمؤسسة أن هناك نظام مرضى للمكافآت								
06	تتناسب المكافآت والحوافز مع متطلبات المعيشة المعقولة								

07	يتم مكافأة العاملين الذين يبذلون جهداً متميزاً في أداء الخدمة				
البعد الثالث: ثقافة الخدمة					
08	تدرك الإدارة الدور المهم للعاملين في تحقيق جودة الخدمة				
09	تسعى الإدارة إلى ترسيخ ثقافة العمل بروح الفريق لخدمة الزبون				
10	تولي الإدارة اهتماماً بالغاً بالعلاقات التفاعلية بين العاملين والزبائن				
11	يحتل الأفراد العاملين والزبائن من وجهة نظر المؤسسة قمة الهرم التنظيمي				
البعد الرابع: التدريب					
12	تضع الإدارة برامج التدريب للعاملين الجدد والقدامى				
13	تعتبر البرامج التدريبية المتاحة كافية				
14	تقيس الإدارة درجة استفادة العاملين من التدريب				
15	يتم وضع خطط التدريب بناء على الأهداف المعدة مسبقاً				
16	تقدم المؤسسة دورات تدريبية في مواضيع حديثة				
17	زاد التدريب من كفاءتي في انجاز الأعمال				
البعد الخامس: الاتصال الداخلي					
18	توفر الإدارة معلومات كافية لتنفيذ المهام الموكلة إليهم				
19	لا يوجد ما يمنع من تواصلنا مع زملائنا في العمل وتبادلنا المعلومات والخبرات				
20	أحرص على تقديم معلومات لزملائي في أعمالهم				
21	إذا تعرضت لمشكلة ما في عملي يمكن الاتصال بسهولة برئيسي المباشر				
22	يسود بالمؤسسة نظام جيد للاتصالات يسمح بتوفير كافة المعلومات التي أحتاجها في وظيفتي بسرعة				
23	توفر الإدارة معلومات كافية للعاملين عن الخدمة الجديدة				
المحور الثاني: رضا الزبون الداخلي					
01	أشعر بالراحة النفسية أثناء أداء عملي في مؤسسة موبيليس				
02	العمل في المؤسسة يمنحني شعوراً بالإنجاز والفخر				
03	أجد نفسي مرتاحاً نفسياً في بيئة العمل التي توفرها المؤسسة				
04	هناك روح من التعاون والاحترام بين زملاء العمل في المؤسسة				
05	أشعر بالترحيب والانتماء داخل فريق العمل في مؤسسة موبيليس				
06	يتم تشجيعي على بناء علاقات جيدة مع زملائي في العمل				

					أشعر أن الأجر الذي أتقاضاه يتناسب مع مستوى العمل الذي أقوم به	07
					المكافآت المالية التي أتلقاها تشجعني على تقديم أداء أفضل	08
					أجد أن التعويضات المالية التي تقدمها المؤسسة تحفزني على الاستمرار في العمل بجدية	09

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,721	3

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,882	4

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,866	4

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,831	6

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,844	6

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,922	23

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,807	9

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,836	32

Correlations

تولي الإدارة اهتماما بالغا بالعلاقات التفاعلية بين العاملين والزبائن	تسعى الإدارة ترسيخ ثقافة العمل بروح الفريق لخدمة الزبون	تدرك الإدارة الدور المهم للعاملين في تحقيق جودة الخدمة	يتم مكافأة العاملين الذين يبذلون جهدا متميزا في أداء الخدمة	تتناسب المكافآت والحوافز مع متطلبات مرضى المعيشة المعقولة	يشعر الجميع بالمؤسسة أن هناك نظام مرضى للمكافآت	المرتب الذي حصل عليه يتناسب مع حجم العمل الذي أقوم به	أقوم بتأدية مهامى من دون رقابة مستمرة من طرف الإدارة	تتيح لي إبداء الرأي في حل المشكلات لحاجات طالبي الخدمة	لدي صلاحيات لاتخاذ القرارات التي تسرع الاستجابة لخدمات التسويق الداخلي			
563**	578**	441*	671**	723**	638**	729**	451*	620**	582**	1	Pearson Correlation	متوسط ممارسات التسويق الداخلي
001	001	015	000	000	000	000	012	000	001		Sig. (2-tailed)	
30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	N	

Correlations

إذا تعرضت لمشكلة ما في عملي يمكن الاتصال بسهولة برئيسي المباشر	أحرص على تقديم معلومات لزملائى في الخبرات أعمالهم	لا يوجد ما يمنع من تواصلنا مع زملائنا في العمل وتبادلنا المعلومات المهمة والموكلة إليهم	توفر الإدارة معلومات كافية لتنفيذ المهام الموكلة الأعمال	زاد التدريب من كفاءتي في انجاز الأعمال	تقدم المؤسسة دورات تدريبية في مواضيع عديدة	يتم وضع خطط التدريب على الأهداف المعدة مسبقا	تقيس الإدارة درجة استفادة العاملين من التدريب	تضع الإدارة برامج التدريب للعاملين الجدد والقادمين	يحتل الأفراد العاملين والزبائن من وجهة نظر المؤسسة قمة الهرم التنظيمي			
متوسط ممارسات التسويق الداخلي	Pearson Correlation	,788**	,668**	,594**	,619**	,701**	,554**	,455*	,780**	,629**	,606**	,529**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001	,000	,000	,001	,012	,000	,000	,000	,003
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

Correlations

		يسود بالمؤسسة نظام جيد للاتصالات يسمح بتوفير كافة المعلومات التي أحتاجها في وظيفتي بسرعة	توفر الإدارة معلومات كافية للعاملين عن الخدمة الجديدة
متوسط ممارسات التسويق الداخلي	Pearson Correlation	,507**	,615**
	Sig. (2-tailed)	,004	,000
	N	30	30

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

Correlations

		متوسط رضا الزبون الداخلي	أشعر بالراحة النفسية أثناء أداء عملي في مؤسسة موبيليس	العمل في المؤسسة يمنحني شعورًا بالإنجاز والفخر
متوسط رضا الزبون الداخلي	Pearson Correlation	1	,521**	,534**
	Sig. (2-tailed)		,003	,002
	N	30	30	30
	N	30	30	30

Correlations

		أجد نفسي مرتاحًا نفسيًا في بيئة العمل التي توفرها المؤسسة	هناك روح من التعاون والاحترام بين زملاء العمل في المؤسسة	أشعر بالترحيب والانتماء داخل فريق العمل في مؤسسة موبيليس
متوسط رضا الزبون الداخلي	Pearson Correlation	,604**	,676**	,564**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001
	N	30	30	30

Correlations

		يتم تشجيعي على بناء علاقات جيدة مع زملائي في العمل	أشعر أن الأجر الذي أقتضاه يتناسب مع مستوى العمل الذي أقوم به	المكافآت المالية التي ألتفها تشجعني على تقديم أداء أفضل
متوسط رضا الزبون الداخلي	Pearson Correlation	,747**	,775**	,590**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001
	N	30	30	30

Correlations

		أجد أن التعويضات المالية التي تقدمها المؤسسة تحفزني على الاستمرار في العمل بجدية
متوسط رضا الزبون الداخلي	Pearson Correlation	,665**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30

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

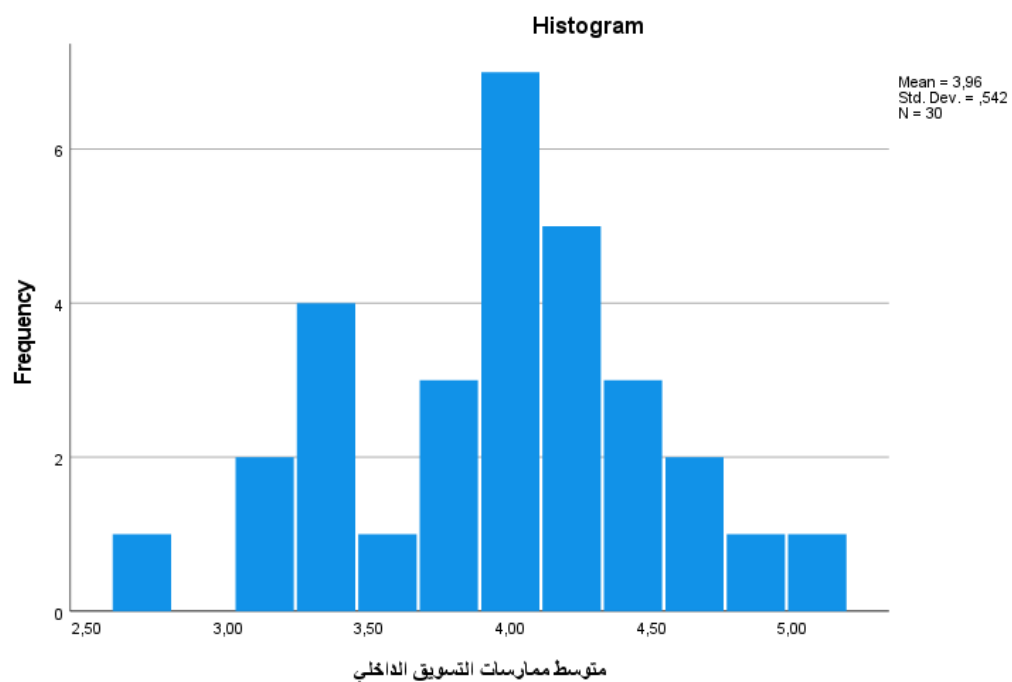
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

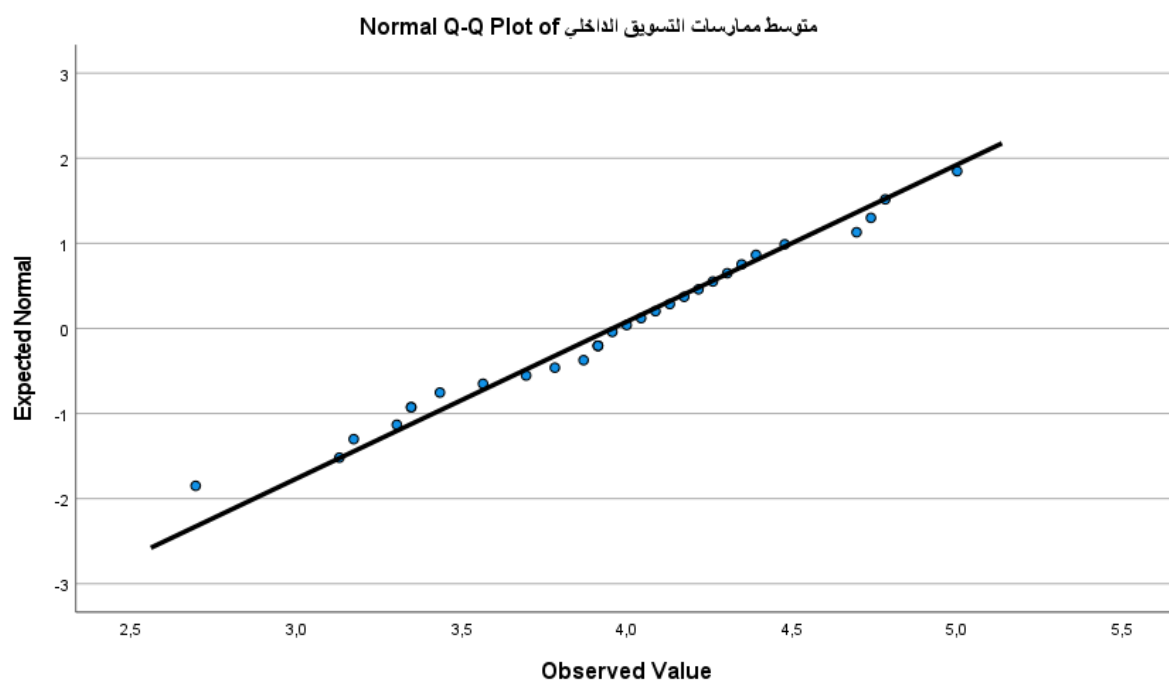
Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
متوسط ممارسات التسويق الداخلي	,103	30	,200*	,984	30	,928
متوسط رضا الزبون الداخلي	,136	30	,165	,938	30	,078

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

متوسط ممارسات التسويق الداخلي





Statistics

		لدي صلاحيات لاتخاذ القرارات التي تسرع الاستجابة لحاجات طالبي الخدمة	تتيح لي الإدارة إبداء الرأي في حل المشكلات وطرح الأفكار	أقوم بتأدية مهامي من دون رقابة مستمرة من طرف الإدارة	المرتّب الذي أحصل عليه يتناسب مع حجم العمل الذي أقوم به	يشعر الجميع بالمؤسسة أن هناك نظام مرضى للمكافآت
N	Valid	30	30	30	30	30
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3,87	4,27	3,67	4,00	3,70
Std. Deviation		1,008	,785	1,295	,983	,988

Statistics

		تتناسب المكافآت والحوافز مع متطلبات المعيشة المعقولة	يتم مكافأة العاملين الذين يبذلون جهدا متميزا في أداء الخدمة	تترك الإدارة الدور المهم للعاملين في تحقيق جودة الخدمة	تسعى الإدارة إلى ترسيخ ثقافة العمل بروح الفريق لخدمة الزبون	تولي الإدارة اهتماما بالغا بالعلاقات التفاعلية بين العاملين والزبائن
N	Valid	30	30	30	30	30
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3,70	3,93	4,27	4,23	4,17
Std. Deviation		1,022	,907	,583	,728	,747

Statistics

		يحتل الأفراد العاملين والزبائن من وجهة نظر المؤسسة قمة الهرم التنظيمي	تضع الإدارة برامج التدريب للعاملين الجدد والقدامى	تعتبر البرامج التدريبية المتاحة كافية	تقيس الإدارة درجة استفادة العاملين من التدريب	يتم وضع خطط التدريب بناء على الأهداف المعدة مسبقا
N	Valid	30	30	30	30	30

Missing	0	0	0	0	0
Mean	4,07	3,93	3,57	3,80	3,77
Std. Deviation	,944	,907	1,006	,925	1,073

Statistics

		تقدم المؤسسة دورات تدريبية في مواضيع حديثة	زاد التدريب من كفاءتي في انجاز الأعمال	توفر الإدارة معلومات كافية لتنفيذ المهام الموكلة إليهم	لا يوجد ما يمنع من تواصلنا مع زملائنا في العمل وتبادلنا المعلومات والخبرات	أحرص على تقديم معلومات لزملائي في أعمالهم
N	Valid	30	30	30	30	30
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3,93	3,93	4,00	4,17	3,93
Std. Deviation		,868	,785	,983	,699	,740

Statistics

		يسود بالمؤسسة نظام جيد للاتصالات يسمح بتوفير كافة المعلومات التي أحتاجها في وظيفتي بسرعة	إذا تعرضت لمشكلة ما في عملي يمكن الاتصال بسهولة برئيسي المباشر	توفر الادارة معلومات كافية للعاملين عن الخدمة الجديدة
N	Valid	30	30	30
	Missing	0	0	0
Mean		4,10	4,13	3,87
Std. Deviation		,759	,681	,819

Frequency Table

لدي صلاحيات لاتخاذ القرارات التي تسرع الاستجابة لحاجات طالبي الخدمة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
غير موافق	4	13,3	13,3	13,3
محايد	5	16,7	16,7	30,0
موافق	12	40,0	40,0	70,0
موافق بشدة	9	30,0	30,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

تتيح لي الإدارة إبداء الرأي في حل المشكلات وطرح الأفكار

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
غير موافق	1	3,3	3,3	3,3
محايد	3	10,0	10,0	13,3
موافق	13	43,3	43,3	56,7
موافق بشدة	13	43,3	43,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

أقوم بتأدية مهامي من دون رقابة مستمرة من طرف الإدارة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	10	33,3	33,3	33,3
	محايد	1	3,3	3,3	36,7
	موافق	8	26,7	26,7	63,3
	موافق بشدة	11	36,7	36,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

المرتب الذي احصل عليه يتناسب مع حجم العمل الذي أقوم به

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	3,3	3,3	3,3
	غير موافق	1	3,3	3,3	6,7
	محايد	5	16,7	16,7	23,3
	موافق	13	43,3	43,3	66,7
	موافق بشدة	10	33,3	33,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

يشعر الجميع بالمؤسسة أن هناك نظام مرضى للمكافآت

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	3,3	3,3	3,3
	غير موافق	3	10,0	10,0	13,3
	محايد	5	16,7	16,7	30,0
	موافق	16	53,3	53,3	83,3
	موافق بشدة	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

تتناسب المكافآت والحوافز مع متطلبات المعيشة المعقولة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	3,3	3,3	3,3
	غير موافق	3	10,0	10,0	13,3
	محايد	6	20,0	20,0	33,3
	موافق	14	46,7	46,7	80,0
	موافق بشدة	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

يتم مكافأة العاملين الذين يبذلون جهدا متميزا في أداء الخدمة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	2	6,7	6,7	6,7
	محايد	7	23,3	23,3	30,0
	موافق	12	40,0	40,0	70,0
	موافق بشدة	9	30,0	30,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

تدرك الإدارة الدور المهم للعاملين في تحقيق جودة الخدمة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	2	6,7	6,7	6,7
	موافق	18	60,0	60,0	66,7
	موافق بشدة	10	33,3	33,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

تسعى الإدارة إلى ترسيخ ثقافة العمل بروح الفريق لخدمة الزبون

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	1	3,3	3,3	3,3
	محايد	2	6,7	6,7	10,0
	موافق	16	53,3	53,3	63,3
	موافق بشدة	11	36,7	36,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

تولي الإدارة اهتماما بالغا بالعلاقات التفاعلية بين العاملين والزبائن

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	1	3,3	3,3	3,3
	محايد	3	10,0	10,0	13,3
	موافق	16	53,3	53,3	66,7
	موافق بشدة	10	33,3	33,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

يحتل الأفراد العاملين والزبائن من وجهة نظر المؤسسة قمة الهرم التنظيمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	2	6,7	6,7	6,7
	محايد	6	20,0	20,0	26,7
	موافق	10	33,3	33,3	60,0
	موافق بشدة	12	40,0	40,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

تضع الإدارة برامج التدريب للعاملين الجدد والقدامى

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	3	10,0	10,0	10,0
	محايد	4	13,3	13,3	23,3
	موافق	15	50,0	50,0	73,3
	موافق بشدة	8	26,7	26,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

تعتبر البرامج التدريبية المتاحة كافية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	7	23,3	23,3	23,3
	محايد	3	10,0	10,0	33,3
	موافق	16	53,3	53,3	86,7
	موافق بشدة	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

تقيس الإدارة درجة استفادة العاملين من التدريب

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	3	10,0	10,0	10,0
	محايد	7	23,3	23,3	33,3
	موافق	13	43,3	43,3	76,7
	موافق بشدة	7	23,3	23,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

يتم وضع خطط التدريب بناء على الأهداف المعدة مسبقا

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	6	20,0	20,0	20,0
	محايد	3	10,0	10,0	30,0
	موافق	13	43,3	43,3	73,3
	موافق بشدة	8	26,7	26,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

تقدم المؤسسة دورات تدريبية في مواضيع حديثة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	2	6,7	6,7	6,7
	محايد	6	20,0	20,0	26,7
	موافق	14	46,7	46,7	73,3
	موافق بشدة	8	26,7	26,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

زاد التدريب من كفاءتي في انجاز الأعمال

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	1	3,3	3,3	3,3
	محايد	7	23,3	23,3	26,7
	موافق	15	50,0	50,0	76,7
	موافق بشدة	7	23,3	23,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

توفر الإدارة معلومات كافية لتنفيذ المهام الموكلة إليهم

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	3,3	3,3	3,3
	غير موافق	1	3,3	3,3	6,7
	محايد	5	16,7	16,7	23,3
	موافق	13	43,3	43,3	66,7
	موافق بشدة	10	33,3	33,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

لا يوجد ما يمنع من تواصلنا مع زملائنا في العمل وتبادلنا المعلومات والخبرات

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	1	3,3	3,3	3,3
	محايد	2	6,7	6,7	10,0
	موافق	18	60,0	60,0	70,0
	موافق بشدة	9	30,0	30,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

أحرص على تقديم معلومات لزملائي في أعمالهم

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	1	3,3	3,3	3,3
	محايد	6	20,0	20,0	23,3
	موافق	17	56,7	56,7	80,0
	موافق بشدة	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

إذا تعرضت لمشكلة ما في عملي يمكن الاتصال بسهولة برئيسي المباشر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
غير موافق	1	3,3	3,3	3,3
محايد	4	13,3	13,3	16,7
موافق	16	53,3	53,3	70,0
موافق بشدة	9	30,0	30,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

يسود بالمؤسسة نظام جيد للاتصالات يسمح بتوفير كافة المعلومات التي أحتاجها في وظيفتي بسرعة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
غير موافق	1	3,3	3,3	3,3
محايد	2	6,7	6,7	10,0
موافق	19	63,3	63,3	73,3
موافق بشدة	8	26,7	26,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

توفر الادارة معلومات كافية للعاملين عن الخدمة الجديدة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
غير موافق	3	10,0	10,0	10,0
محايد	3	10,0	10,0	20,0
موافق	19	63,3	63,3	83,3
موافق بشدة	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Statistics

		متوسط التمكين	متوسط التحفيز	متوسط ثقافة الخدمة	متوسط التدريب	متوسط الاتصال الداخلي
N	Valid	30	30	30	30	30
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3,9333	3,8333	4,1833	3,8222	4,0333
Std. Deviation		,84145	,83906	,64304	,68639	,58950

Statistics

متوسط ممارسات التسويق الداخلي

N	Valid	30
	Missing	0
Mean		3,9565
Std. Deviation		,54196

Statistics

		متوسط رضا الزبون الداخلي	أشعر بالراحة النفسية أثناء أداء عملي في مؤسسة موبيليس	العمل في المؤسسة يمنحني شعورًا بالإنجاز والفخر	أجد نفسي مرتاحًا نفسيًا في بيئة العمل التي توفرها المؤسسة	هناك روح من التعاون والاحترام بين زملاء العمل في المؤسسة
N	Valid	30	30	30	30	30
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3,6926	4,03	3,30	3,50	4,00
Std. Deviation		,56481	,999	,837	,938	,743

Statistics

		أشعر بالترحيب والانتماء داخل فريق العمل في مؤسسة موبيليس	يتم تشجيعي على بناء علاقات جيدة مع زملائي في العمل	أشعر أن الأجر الذي أتقاضاه يتناسب مع مستوى العمل الذي أقوم به	المكافآت المالية التي أتلقها تشجعني على تقديم أداء أفضل	أجد أن التعويضات المالية التي تقدمها المؤسسة تحفزني على الاستمرار في العمل بجدية
N	Valid	30	30	30	30	30
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		4,03	3,67	3,67	3,53	3,50
Std. Deviation		,718	,884	,922	,900	1,106

أشعر بالراحة النفسية أثناء أداء عملي في مؤسسة موبيليس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	3,3	3,3	3,3
	غير موافق	2	6,7	6,7	10,0
	محايد	2	6,7	6,7	16,7
	موافق	15	50,0	50,0	66,7
	موافق بشدة	10	33,3	33,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

العمل في المؤسسة يمنحني شعورًا بالإنجاز والفخر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	7	23,3	23,3	23,3
	محايد	7	23,3	23,3	46,7
	موافق	16	53,3	53,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

أجد نفسي مرتاحًا نفسيًا في بيئة العمل التي توفرها المؤسسة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	6	20,0	20,0	20,0

محايد	6	20,0	20,0	40,0
موافق	15	50,0	50,0	90,0
موافق بشدة	3	10,0	10,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

هناك روح من التعاون والاحترام بين زملاء العمل في المؤسسة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	2	6,7	6,7	6,7
محايد	2	6,7	6,7	13,3
موافق	20	66,7	66,7	80,0
موافق بشدة	6	20,0	20,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

أشعر بالترحيب والانتماء داخل فريق العمل في مؤسسة موبيليس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	2	6,7	6,7	6,7
محايد	1	3,3	3,3	10,0
موافق	21	70,0	70,0	80,0
موافق بشدة	6	20,0	20,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

يتم تشجيعي على بناء علاقات جيدة مع زملائي في العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	5	16,7	16,7	16,7
محايد	3	10,0	10,0	26,7
موافق	19	63,3	63,3	90,0
موافق بشدة	3	10,0	10,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

أشعر أن الأجر الذي أتقاضاه يتناسب مع مستوى العمل الذي أقوم به

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	5	16,7	16,7	16,7
محايد	4	13,3	13,3	30,0
موافق	17	56,7	56,7	86,7
موافق بشدة	4	13,3	13,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

المكافآت المالية التي أتلقيها تشجعني على تقديم أداء أفضل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	5	16,7	16,7	16,7
	محايد	7	23,3	23,3	40,0
	موافق	15	50,0	50,0	90,0
	موافق بشدة	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

أجد أن التعويضات المالية التي تقدمها المؤسسة تحفزني على الاستمرار في العمل بجدية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	3,3	3,3	3,3
	غير موافق	6	20,0	20,0	23,3
	محايد	5	16,7	16,7	40,0
	موافق	13	43,3	43,3	83,3
	موافق بشدة	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Statistics

		متوسط ممارسات التسويق الداخلي	متوسط رضا الزبون الداخلي	متوسط الاستثمار
N	Valid	30	30	30
	Missing	0	0	0
Mean		3,9565	3,6926	3,8823
Std. Deviation		,54196	,56481	,36311

Regression

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics	
					R Square Change	F Change
1	,365 ^a	,133	,102	,53524	,133	4,293

Model Summary^b

Model	df1	df2	Sig. F Change	Change Statistics
1	1	28	,048	2,114

a. Predictors: (Constant), متوسط ممارسات التسويق الداخلي

b. Dependent Variable: متوسط رضا الزبون الداخلي

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,230	1	1,230	4,293	,048 ^b

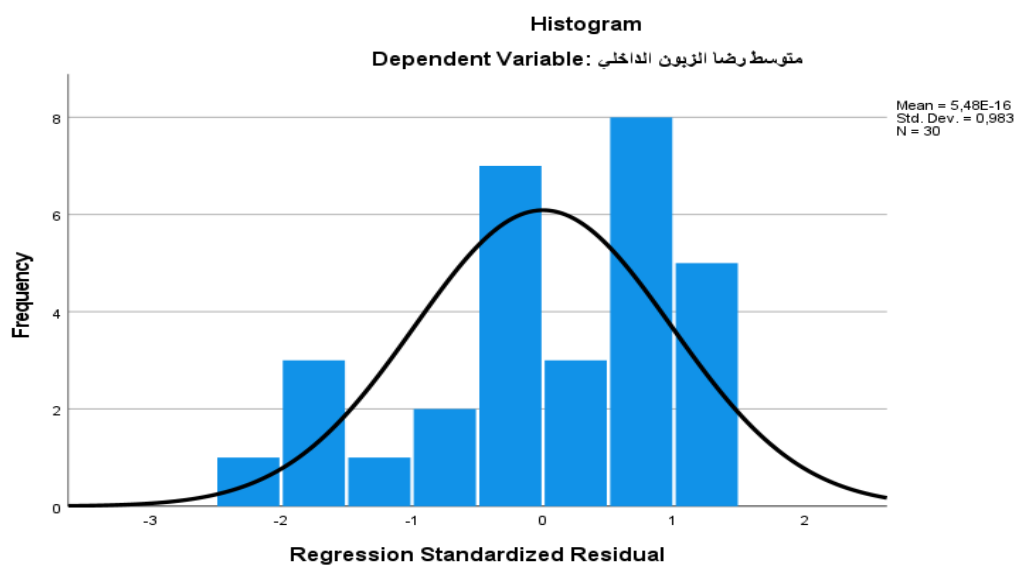
Residual	8,022	28	,286		
Total	9,251	29			

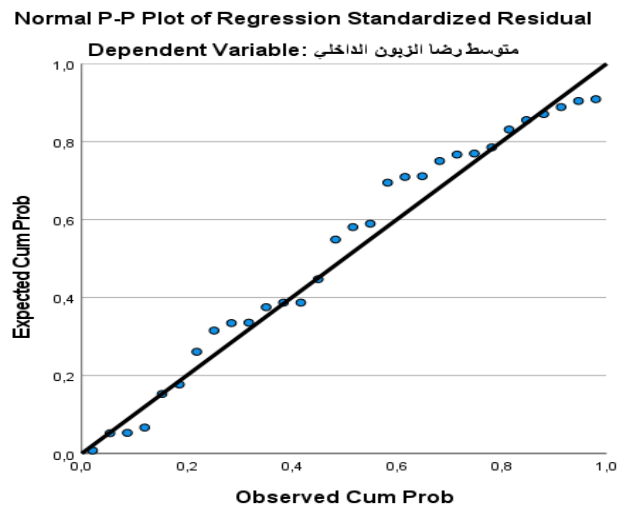
- a. Dependent Variable: متوسط رضا الزبون الداخلي
- b. Predictors: (Constant), متوسط ممارسات التسويق الداخلي

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Sig.
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	5,196	,732		,000
	متوسط ممارسات التسويق الداخلي	-,380	,183	-,365	,048

- a. Dependent Variable: متوسط رضا الزبون الداخلي

Charts





Regression

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics	
					R Square Change	F Change
1	,487 ^a	,238	,079	,54214	,238	1,495

Model Summary^b

Model	df1	df2	Sig. F Change	Change Statistics	
				R Square Change	F Change
1	5	24	,228	,238	1,495

a. Predictors: (Constant), متوسط ثقافة الخدمة, متوسط التحفيز, متوسط التدريب, متوسط التمكين, متوسط الاتصال الداخلي, متوسط رضا الزبون الداخلي

b. Dependent Variable: متوسط رضا الزبون الداخلي

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,197	5	,439	1,495	,228 ^b
	Residual	7,054	24	,294		
	Total	9,251	29			

a. Dependent Variable: متوسط رضا الزبون الداخلي

b. Predictors: (Constant), متوسط ثقافة الخدمة, متوسط التحفيز, متوسط التدريب, متوسط التمكين, متوسط الاتصال الداخلي, متوسط رضا الزبون الداخلي

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5,105	,795		6,419	,000
	متوسط التمكين	,111	,151	,165	,736	,469
	متوسط التحفيز	-,026	,163	-,038	-,157	,877
	متوسط ثقافة الخدمة	,246	,218	,280	1,131	,269
	متوسط التدريب	-,290	,199	-,353	-1,455	,159
	متوسط الاتصال الداخلي	-,414	,257	-,432	-1,612	,120

a. Dependent Variable: متوسط رضا الزبون الداخلي

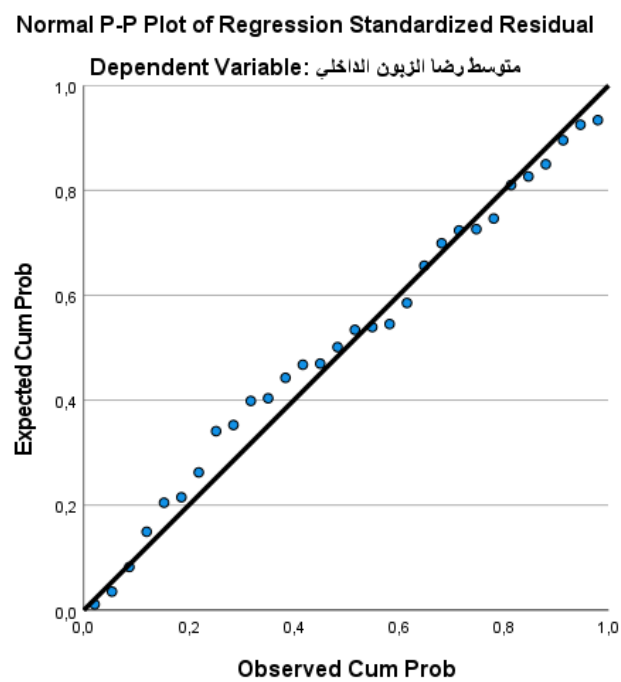
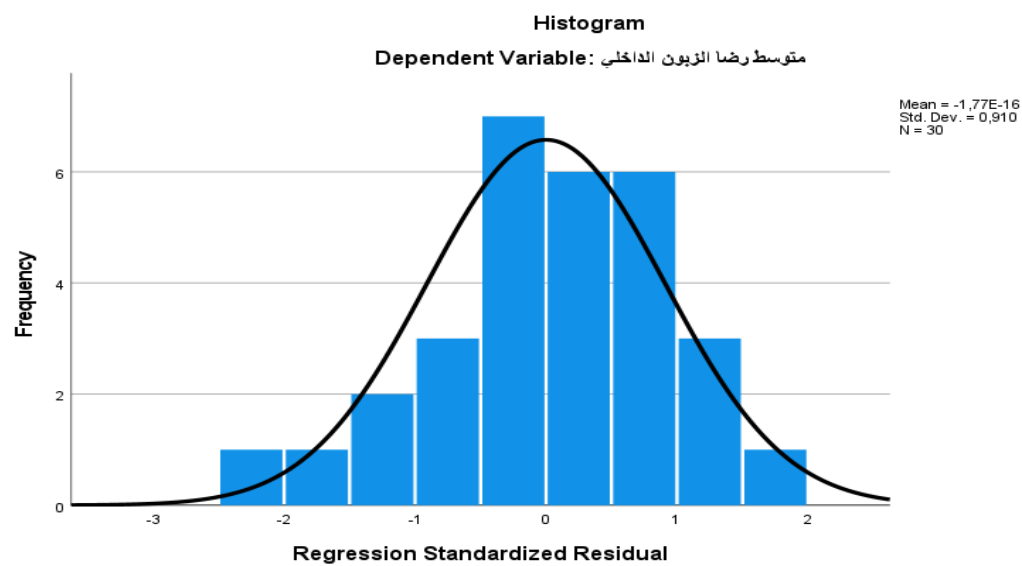
Coefficients ^a			
Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	(Constant)		
	متوسط التمكين	,628	1,592
	متوسط التحفيز	,540	1,851
	متوسط ثقافة الخدمة	,517	1,933
	متوسط التدريب	,541	1,849
	متوسط الاتصال الداخلي	,442	2,264

Collinearity Diagnostics ^a						
Model	Dimension	Eigenvalue	Condition	Variance Proportions		
			Index	(Constant)	متوسط التمكين	متوسط التحفيز
1	1	5,916	1,000	,00	,00	,00
	2	,030	13,928	,03	,54	,00
	3	,023	15,900	,13	,06	,75
	4	,014	20,629	,17	,14	,03
	5	,010	24,511	,65	,21	,16
	6	,006	30,218	,01	,05	,06

Collinearity Diagnostics ^a				
Model	Dimension	Variance Proportions		
		متوسط ثقافة الخدمة	متوسط التدريب	متوسط الاتصال الداخلي
1	1	,00	,00	,00
	2	,08	,01	,02
	3	,00	,01	,00
	4	,01	,85	,01
	5	,32	,10	,11
	6	,59	,02	,86

a. Dependent Variable: متوسط رضا الزبون الداخلي

Charts



T-Test

Independent Samples Test

Levene's Test for Equality of
Variances

F

Sig.

t-test for
Equality
of Means

t

متوسط ممارسات التسويق الداخلي	Equal variances assumed	,012	,915	,346
	Equal variances not assumed			,346
متوسط رضا الزبون الداخلي	Equal variances assumed	1,453	,238	-,106
	Equal variances not assumed			-,106

Independent Samples Test

t-test for Equality of Means

		df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
متوسط ممارسات التسويق الداخلي	Equal variances assumed	28	,732	,06957
	Equal variances not assumed	28,000	,732	,06957
متوسط رضا الزبون الداخلي	Equal variances assumed	28	,916	-,02222
	Equal variances not assumed	23,715	,917	-,02222

Independent Samples Test

t-test for Equality of Means

		Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
متوسط ممارسات التسويق الداخلي	Equal variances assumed	,20097	-,34210	,48123
	Equal variances not assumed	,20097	-,34210	,48123
متوسط رضا الزبون الداخلي	Equal variances assumed	,20985	-,45208	,40764

Oneway

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F
متوسط ممارسات التسويق الداخلي	Between Groups	,099	2	,049	,158
	Within Groups	8,419	27	,312	
	Total	8,518	29		
متوسط رضا الزبون الداخلي	Between Groups	,503	2	,251	,776
	Within Groups	8,748	27	,324	
	Total	9,251	29		

ANOVA

		Sig.
متوسط ممارسات التسويق الداخلي	Between Groups	,854
	Within Groups	

	Total	
متوسط رضا الزبون الداخلي	Between Groups	,470
	Within Groups	
	Total	

ONEWAY T1 T2 BY x3
/MISSING ANALYSIS
/CRITERIA=CILEVEL(0.95).

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F
متوسط ممارسات التسويق الداخلي	Between Groups	,373	2	,186	,618
	Within Groups	8,145	27	,302	
	Total	8,518	29		
متوسط رضا الزبون الداخلي	Between Groups	,543	2	,272	,842
	Within Groups	8,708	27	,323	
	Total	9,251	29		

ANOVA

		Sig.
متوسط ممارسات التسويق الداخلي	Between Groups	,546
	Within Groups	
	Total	
متوسط رضا الزبون الداخلي	Between Groups	,442
	Within Groups	
	Total	

ONEWAY T1 T2 BY x4
/MISSING ANALYSIS
/CRITERIA=CILEVEL(0.95).

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F
متوسط ممارسات التسويق الداخلي	Between Groups	,822	2	,411	1,441
	Within Groups	7,696	27	,285	
	Total	8,518	29		
متوسط رضا الزبون الداخلي	Between Groups	,206	2	,103	,307
	Within Groups	9,046	27	,335	
	Total	9,251	29		

ANOVA

		Sig.
--	--	------

متوسط ممارسات التسويق الداخلي	Between Groups	,254
	Within Groups	
	Total	
متوسط رضا الزبون الداخلي	Between Groups	,738
	Within Groups	
	Total	

ONEWAY T1 T2 BY x5
 /MISSING ANALYSIS
 /CRITERIA=CILEVEL(0.95).

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F
متوسط ممارسات التسويق الداخلي	Between Groups	,120	2	,060	,193
	Within Groups	8,398	27	,311	
	Total	8,518	29		
متوسط رضا الزبون الداخلي	Between Groups	,426	2	,213	,652
	Within Groups	8,825	27	,327	
	Total	9,251	29		

ANOVA

		Sig.
متوسط ممارسات التسويق الداخلي	Between Groups	,826
	Within Groups	
	Total	
متوسط رضا الزبون الداخلي	Between Groups	,529
	Within Groups	
	Total	

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر تطبيق التسويق الداخلي على رضا الزبون الداخلي، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات من خلال استبيان ورقي شارك فيه أكثر من 30 موظف مستجيب، تمحورت الدراسة حول تقييم تأثير أبعاد التسويق الداخلي (التمكين ، التحفيز ، التدريب ، ثقافة الخدمة، الاتصال الداخلي) على رضا الزبون الداخلي.

أظهرت النتائج أن مؤسسة موبيليس تقوم بتطبيق التسويق الداخلي بدرجة معقولة، خاصة في مجالي التحفيز وغرس ثقافة الخدمة إلا أنها بحاجة إلى مراجعة آليات التمكين والتدريب والاتصال الداخلي لضمان تكامل الأبعاد الخمسة. كما تعكس النتائج درجة من الاستقرار في الرضا الوظيفي لدى العاملين، ما يُعد مؤشراً إيجابياً على فاعلية البيئة الداخلية للمؤسسة، ويؤسس لبناء علاقات تنظيمية متوازنة ومستدامة تسهم في تعزيز جودة الخدمات المقدمة.

الكلمات المفتاحية: التسويق الداخلي، رضا الزبون الداخلي، أبعاد التسويق الداخلي

Abstract :

This study aims to analyse the impact of internal marketing application on internal customer satisfaction, the study adopted the descriptive-analytical approach, and collected data through a paper questionnaire in which more than 30 employees responded, the study focused on assessing the impact of internal marketing dimensions (empowerment, motivation, training, service culture, internal communication) on internal customer satisfaction.

The results showed that Mobilis is implementing internal marketing to a reasonable degree, especially in the areas of motivation and service culture, but it needs to review the mechanisms of empowerment, training and internal communication to ensure the integration of the five dimensions. The results also reflect a degree of stability in job satisfaction among employees, which is a positive indicator of the effectiveness of the organisation's internal environment, and a foundation for building balanced and sustainable organisational relationships that contribute to enhancing the quality of services provided.

Keywords: Internal Marketing, Internal Customer Satisfaction, Dimensions of Internal Marketing