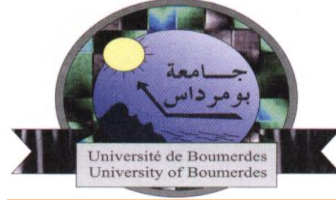


الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement  
Supérieur  
Et de la Recherche Scientifique  
Université M'Hamed BOUGARA  
Boumerdes  
Faculté Des Sciences Economiques  
Commerciales Et Des Sciences  
De Gestion



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوقرة بومرداس  
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية  
وعلوم التسيير

قسم: العلوم التجارية  
تخصص: تسويق الخدمات

مذكرة تخرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر

الموضوع:

تأثير التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي  
دراسة حالة \_ المؤسسة الصحية الجوارية متعددة الخدمات بالمدينة الجديدة " دلس "

تحت إشراف الأستاذة:

أ.د بجاوية سهام

من إعداد الطالبتين:

جلال لمياء

مزارى ويزة

السنة الجامعية: 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## شكر وعرفان

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة على أداء هذا الواجب وفقنا لما  
يحبه ويرضاه.

نتقدم بالشكر إلى كل من: الأستاذة المشرفة "الأستاذة بجاوية سهام" التي لم  
تبخل علينا بمساعدتها ونصائحها وأمانتنا في إنجاز هذه المذكرة نشكرها على  
حسن معاملتها وصدق عملها.

نشكر جميع الأساتذة الذين لهم الفضل بعد اللهمالي وصولنا على ما نحن عليه  
ومقدرتنا على اتمام هذا العمل.

كما نتوجه بالشكر إلى جميع موظفي مؤسسة عيادة متعددة الخدمات  
بالمدينة الجديدة \_

دلس \_ الذين قدموا لنا الاستقبال والمعلومات والتعاون خلال فترة التبرص .

ونشكر كل من ساعدنا في اتمام هذا العمل ونخص بالذكر جميع الأصدقاء .

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

جلال \_ مزارعي

## الاهداء

مررت قاطرة البحث بكثير من العوائق ، ومع ذلك حاولت أن أتخطاها بثبات بفضل من الله ومنه  
و ما تخطى العبد من عقبات وصعوبات إلا بتوفيقه ومعونته.  
إلى من كانو بمثابة العمد والسند في سبيل إستكمال البحث ...  
أهدي لكم بحث تجري وداعية للمولى عز وجل أن يطيل في أعماركم ويرزقكم بالخيرات.  
إلى ابي الغالي أطال الله في عمره وأدامه تاج فوق رؤوسنا.  
إلى التي جعل الله الجنة عند أقدامها والحنان بملأ وجدانها وأعطت حتى لم  
يبق للعطاء حدود فترة عيني وحبيرتي أمي الغالية حفظها الله.  
إلى من أقسم معه تفاديل الحياة إلى أغلى ما املك أخي الغالي سامي الذي أعانني طوال هذا  
العمل

إلى العائلة الكريمة التي ساندتني ولا تزال.

إلى كل من لهم أثر على حياتي.

و إلى أحر الأصدقاء.

أهدي لكم هذا العمل المتواضع راجية من الله القبول والتوفيق.

لنفسى .. لمقاتلتي كل يوم حتى اظهر الأخرين مبتسمة ، لا احد يعرف كم عانيت حتى أصل لما انا

عليه الآن ، لا أحد.

شكرا لنفسى التي صبرت واجتهدت إلى ان حققت.

لمياء

## الاهداء

بسم الله

رَبِّ أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ بِعَمَلِكَ الَّذِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ كَالَّذِي تَخْتَفَاهُ وَأَخِطِيهِ  
بِعَمَلِكَ فِي عِبَادِكَ الْكَالِفِينَ". صدق الله العظيم، سورة النمل، الآية 19

لم تكن الرحلة قصيرة ولا ينبغي لها أن تكون لم يكن الحلم قريبا ولا الطريق كان سهلا لكنني فعلتها .

أهدي تخرجي إلى من أحمل اسمه بكل فخر إلى من حصد الأشواق عن دربي ليمهد لي طريق العلم إلى "أبي الغالي"

بعد فضل الله ، ما أنا فيه يعود إلى أبي ، الرجل الذي سعى طوال حياته لكي نكون أنا وأخوتي في أعلى المراتب .

إلى اليد الخفية التي أزالته عن طريقي الأشواق ، ومن تحملت كل لحظة ألم مررت بها وساندتني عند ضعفي "أمي الحبيبة"

إلى من كان عوننا لي وسندا طوال حياتي أخوتي الغاليين "مريم\_صباح\_جوهرة\_بشرى"  
وأخي قرة عيني "أحمد"

و إلى بهجة منزلنا أبناء إخوتي

ممتنة لكم جميعا، ما كنت لأصل لولا فضلكم من بعد الله

وبيزة

# الفهرس

| الصفحة | فهرس المحتويات   |
|--------|--|
| I      | شكر وتقدير   |
| II     | إهداء  |
| V      | فهرس المحتويات   |
| VIII   | فهرس الأشكال   |
| XI     | فهرس الجداول   |
| XIII   | ملخص   |
| أ-ز    | مقدمة عامة   |
| 32-03  | الفصل الاول: الدراسة النظرية للتسويق الداخلي والرضا الوظيفي          |
| 03     | مقدمة الفصل  |
| 04     | المبحث الاول: ماهية للتسويق الداخلي                                  |
| 04     | المطلب الأول: مفهوم التسويق الداخلي وأهميته                          |
| 07     | المطلب الثاني: خصائص التسويق الداخلي                                 |
| 08     | المطلب الثالث: أبعاد التسويق الداخلي وأهدافه                         |
| 11     | المطلب الرابع: نماذج التسويق الداخلي وخطوات تطبيقه                   |
| 17     | المبحث الثاني: ماهية الرضا الوظيفي وآليات تحقيقه                     |
| 17     | المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي                                    |
| 21     | المطلب الثاني: محددات الرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه             |
| 24     | المطلب الثالث: أساليب قياس الرضا الوظيفي                             |
| 26     | المطلب الرابع: النتائج المترتبة عن الرضا وعدم الرضا وطرق زيادته      |
| 29     | المبحث الثالث: تأثير التسويق الداخلي و أبعاده في تحقيق الرضا الوظيفي |
| 29     | المطلب الأول: تأثير التدريب على الرضا الوظيفي                        |
| 30     | المطلب الثاني: تأثير التحفيز على الرضا الوظيفي                       |
| 30     | المطلب الثالث: تأثير فرق العمل على الرضا الوظيفي                     |

|       |   |
|-------|---|
| 31    | المطلب الرابع: تأثير التمكين والاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي   |
| 32    | خلاصة الفصل   |
| 70-33 | الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة" دراسة حالة لعيادة متعددة الخدمات الإخوة ظريف -المدينة الجديدة - دلس" |
| 34    | مقدمة الفصل   |
| 35    | المبحث الأول: تقديم المؤسسة المستقبلية "عيادة متعددة الخدمات الإخوة ظريف -المدينة الجديدة - دلس             |
| 35    | المطلب الأول: تعريف المؤسسة المستقبلية  |
| 36    | المطلب الثاني: وضعية المؤسسة المستقبلية   |
| 37    | المطلب الثالث: موظفي المؤسسة المستقبلية   |
| 39    | المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي للمؤسسة المستقبلية   |
| 40    | المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية بإستعمال البرنامج الإحصائي Spss                         |
| 40    | المطلب الأول: عينة الدراسة ، أسلوب جمع البيانات ، والأدوات الإحصائية المستعملة                              |
| 42    | المطلب الثاني: تحليل بيانات الاجزاء الخاصة بالإستبيان ومعامل الثبات والصدق لاجزاء الدراسة                   |
| 65    | المطلب الثالث: تحليل الفرضيات   |
| 71    | المطلب الرابع: تقدير نموذج تأثير التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي بإستخدام برنامج spss                |
| 72    | خلاصة الفصل   |
| 76-73 | خاتمة عامة  |
| 82-78 | قائمة المراجع   |
|       | الملاحق   |

# قائمة الجداول

| رقم الجدول | عنوان الجدول   | الصفحة |
|------------|--|--------|
| 01         | تصنيف العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي                                     | 22     |
| 02         | الكثافة السكانية للبلديات التي تغطيها المؤسسة                              | 36     |
| 03         | عدد الموظفين لجميع أصناف المؤسسة   | 37     |
| 04         | توزيع مفردات العينة حسب الجنس  | 42     |
| 05         | توزيع مفردات العينة حسب السن   | 43     |
| 06         | توزيع مفردات العينة حسب المؤهل العلمي                                      | 44     |
| 07         | توزيع مفردات العينة حسب سنوات الخبرة                                       | 45     |
| 08         | سلم ليكارت الخماسي   | 47     |
| 09         | إجابات أسئلة الإستبيان ودلالاتهم   | 47     |
| 10         | معامل الثبات والصدق لأجزاء الإستبيان (التسويق الداخلي والرضا الوظيفي)      | 48     |
| 11         | الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات التدريب                            | 49     |
| 12         | الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات فرق العمل                          | 55     |
| 13         | الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات التحفيز                            | 56     |
| 14         | الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات الإتصال و التمكين                  | 58     |
| 15         | الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات الالرضا عن المكافآت والأجور        | 60     |
| 16         | الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات طبيعة ومضمون العمل                 | 62     |
| 17         | الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات الإشراف والعلاقة مع الزملاء        | 63     |
| 18         | الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات المحيط المادي للعمل                | 63     |
| 19         | الدلالة الإحصائية لتأثير التدريب في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة           | 65     |
| 20         | الدلالة الإحصائية لتأثير فرق العمل في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة         | 66     |
| 21         | الدلالة الإحصائية لتأثير التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة           | 67     |
| 22         | الدلالة الإحصائية لتأثير الإتصال و التمكين في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة | 68     |
| 23         | الدلالة الإحصائية لتأثير التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة   | 69     |

|    |                       |    |
|----|-----------------------|----|
| 70 | الإنحدار الخطي البسيط | 24 |
|----|-----------------------|----|

# قائمة الأشكال

| الصفحة | عنوان الشكل                        | رقم الشكل |
|--------|------------------------------------|-----------|
| 12     | نموذج بييري للتسويق الداخلي        | 01        |
| 14     | نموذج كرونروس للتسويق الداخلي      | 02        |
| 15     | نموذج رفيق وأحمد للتسويق الداخلي   | 03        |
| 39     | الهيكل التنظيمي للمؤسسة المستقبلية | 04        |
| 42     | دائرة نسبية للفئة حسب الجنس        | 05        |
| 44     | دائرة نسبية للفئة حسب السن         | 06        |
| 45     | أعمدة بيانية حسب المؤهل العلمي     | 07        |
| 46     | دائرة نسبية للفئة حسب سنوات الخبرة | 08        |
| 71     | شكل الإنتشار                       | 09        |

# المخلص

### المخلص

تناولت هذه الدراسة موضوع تأثير التسويق الداخلي بأبعاده (التدريب، التحفيز، فرق العمل، الإتصال والتمكين) في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، وقد تم إختيار هذه الدراسة في المؤسسة الصحية الجوارية متعددة الخدمات الإخوة ظريف\_المدينة الجديدة\_دلس. وطبقت الدراسة على عينة من الموظفين مكونة من (80) موظف، حيث إستخدمت الدراسة الإستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات والبيانات، الملاحظة الميدانية والوثائق، وتم توزيع الاستبيان عشوائيا على مختلف الموظفين وذلك على اختلاف مستوياتهم الإدارية والعلمية في المؤسسة الصحية الجوارية متعددة الخدمات الإخوة ظريف\_المدينة الجديدة\_دلس وذلك على إختلاف مستوياتهم الإدارية والعلمية، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها ما يلي:

توجد علاقة إرتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01 بين التسويق الداخلي والرضا الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسة الصحية الجوارية متعددة الخدمات الإخوة ظريف\_المدينة الجديدة\_دلس.

**الكلمات المفتاحية:** التسويق داخلي، الرضا وظيفي، التدريب، التحفيز، فرق العمل، التمكين والإتصال، المؤسسة الصحية الجوارية متعددة الخدمات الإخوة ظريف\_المدينة الجديدة\_دلس.

### Résumé

Cette étude a traité de la question de l'impact du marketing interne dans ses dimensions (formation, motivation, équipes de travail, communication et responsabilisation) dans l'atteinte de la satisfaction au travail des travailleurs.

L'étude a été appliquée à un échantillon d'employés composé de (80) employés, où l'étude a utilisé le questionnaire comme outil principal de collecte d'informations et de données, d'observation de terrain et de documents, et le questionnaire a été distribué au hasard à divers employés, à différents niveaux administratifs. et scientifique dans l'établissement de santé de quartier multiservices, Frères DRIF\_ Nouvelle ville \_ Dellys A différents niveaux administratifs et scientifiques, l'étude a conclu un certain nombre de résultats dont les plus importants sont les suivants :

Il existe une corrélation positive avec une signification statistique au niveau de signification de 0,01 entre le marketing interne et la satisfaction au travail chez les employés de l'établissement de santé de quartier multiservices Frères DRIF Nouvelle ville \_ Dellys.

**Mots clés :** marketing interne, satisfaction au travail, formation, motivation, équipes de travail, responsabilisation et communication, établissement de santé multiservices de quartier Frères DRIF Nouvelle ville \_ Dellys.

# المقدمة العامة

### المقدمة العامة

من المتعارف عليه أن مصطلح العملاء أو الزبائن يطلق على أفراد المجتمع الذين يتعاملون مع المؤسسة، غير انه حديثا ظهر مفهوم جديد يصطلح عليه العملاء الداخليين أو الزبائن الداخليين للتعبير عن الموارد البشرية العاملة داخل المؤسسة، فقبل أن تهتم المؤسسة الخدمية بجمهور المتعاملين معها وتدرس إتجاهاتهم وعاداتهم وسلوكياتهم، فيجب عليها أولا أن تعنى بجهازها العامل بإعتباره العنصر الأكثر أهمية، ويتم ذلك من خلال إختيار أفضل الكفاءات للعمل بالمؤسسة وتطوير مهاراتهم بإستمرار والعمل على تلبية حاجاتهم ورغباتهم من أجل تحسين جودة الخدمات المقدمة للزبائن الخارجيين وذلك بسبب العلاقة التفاعلية بين مقدم الخدمة ومتلقيها كون جودة الخدمة المقدمة تتوقف أساسا على حالة مقدمها فالعامل الذي يشعر بالرضا والإرتياح عن ظروف العمل يقدم خدمات ذات جودة عالية تنعكس على رضا الزبون الخارجي لذلك فالمؤسسات الخدمية أدركت هذا التوجه الحديث الذي إصطلح عليه التسويق الداخلي، وأصبحت تسعى جاهدة لتطبيقه من أجل تحقيق درجات عالية من الرضا لذى العاملين والذي من شأنه أن ينعكس مستقبلا على رضا العملاء الخارجيين.

من هذا المنطلق جاءت دراستنا هذه بعنوان: تأثيرالتسويق الداخلي على الرضا الوظيفي للعاملين والتي نسعى من خلالها للتعرف على هذا المفهوم الحديث(التسويق الداخلي) في القطاع الصحي وتأثيره على الرضا الوظيفي للعاملين وقمنا من خلالها بدراسة حالةالمؤسسة الصحية الجوارية متعددة الخدمات الإخوة ظريف بالمدينة الجديدة "دلس".

### I. إشكالية البحث:

إن غياب المفهوم الشامل للتسويق الداخلي لدى معظم المنظمات ونظرا لأهميته، تأتي إشكالية البحث لتسعى إلى إبراز تأثير التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي أو في تحقيقه وتتمثل في:

**فيما يتمثل تأثير التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي؟**

### II. الأسئلة الفرعية:

وتتدرج تحت هذه الاشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- ماهو واقع تطبيق التسويق الداخلي بالمؤسسة الصحية "الإخوة ظريف"؟
- ما مامدى تأثير التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي؟
- هل يوجد أثر بين أبعاد التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي؟

### III. فرضيات البحث:

- لمعالجة الإشكالية الرئيسية، تم تبني مجموعة من الفرضيات والممثلة في:
- من الممكن أن المؤسسة الصحية الجوارية "الإخوة ظريف" تولي إهتماما كبيرا بتطبيق التسويق الداخلي.
- يبدو أن التسويق الداخلي يؤثر بشكل مباشر في تحقيق الرضا الوظيفي.
- ربما يوجد أثر بين أبعاد التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي.

### IV. أهداف البحث:

- تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف والممثلة في:
- معرفة مدى تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسة الصحية الجوارية "الإخوة ظريف" ومدى تأثيره على رضا العاملين.
- إبراز وتوضيح المفاهيم النظرية المتعلقة بالتسويق الداخلي والرضا الوظيفي.
- التعرف على أبعاد التسويق الداخلي الأكثر تأثير على الرضا الوظيفي.
- توضيح أثر تطبيق التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي.

### V. أهمية البحث:

- تكمن أهمية البحث في المحاور التالية :
- تنبع أهميته في التعريف بالتسويق الداخلي ، وتحسين ممارساته وتقديم الإجابيات والنتائج المترتبة عن تطبيقه .
- يمكن لهذا البحث أن يساهم في تشجيع المؤسسات على تبني التسويق الداخلي لما له دور في تعزيز الرضا الوظيفي.
- يعد التسويق الداخلي أحد المفاهيم الإستراتيجية التي تسعى المؤسسات لتطبيقها من أجل تقديم خدمات مختلفة ذات جودة عالية.

### VI. أسباب إختيار البحث :

- هناك عدت أسباب قادتنا للبحث في هذا الموضوع نذكر منها:
- بحكم التخصص في تسويق الخدمات و الرغبة في الإطلاع و البحث في كل مايشمله هذا التخصص.
- إبراز تأثير أبعاد التسويق الداخلي في تحقيق رضا العاملين داخل المؤسسة.
- قابلية موضوع للبحث و الدراسة نظرا لإمكانية الوصول إلى نتائج ملموسة في هذا الموضوع.

### VII. صعوبات الدراسة:

- تمثلت أهم الصعوبات التي واجهناها في مايلي:
- قلة المراجع التي تناولت التسويق الداخلي بإعتباره مفهوم حديث.
- بعد المسافة في الدراسة الميدانية.
- صعوبة التمكن في إستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.
- صعوبة فهم موضوع التسويق الداخلي بالنسبة للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

### VIII. منهج والأدوات المستخدمة ومصادر جمع البيانات :

- من أجل معالجة مختلف جوانب الموضوع نقوم بإستخدام المنهج الوصفي التحليلي؛ أما الأدوات المستخدمة تتمثل فيما يلي:
- المسح المكتبي: بالإعتماد على عدة مراجع باللغة العربية و الأجنبية تتمثل في الكتب والمجلات، مذكرات الماجستير، رسائل الماجستير والدكتوراه، الملتقيات العلمية، الأنترنت، و أيضا المواقع الإلكترونية.
- جمع البيانات: عن طريق المقابلات الشخصية، والإستبيان.
- الأدوات الإحصائية: برنامج الحزمة الإحصائية SPSS.

### IX. الدراسات السابقة:

من أهم هذه الدراسات تذكر:

- أمينة عليطي، دور التسويق الداخلي في تعزيز الرضا الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تسيير المنظمات، تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016/2017.
- رائد ضيف الله الشوبكة، رائد ضيف الله الوابكة، أثر التسويق الداخلي في تحقيق الولاء التنظيمي متعدد الأبعاد للعاملين في أمانة عمان الكبرى، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010.
- شفيق شاطر، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، علوم التسيير، إدارة أعمال، جامعة محمد بوقرة بومرداس، 2009/2010.
- عبد المؤمن بولعراس، أثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي-، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر- مذكرة لنيل شهادة الماجستير - ، علوم التسيير، تسيير منظمات، تسيير الموارد البشرية، جامعة خيضر، بسكرة، 2015/2016.

- فاطمة الزهراء فكيرين، أثر التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماستر، علوم التسيير، تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة، 2016/2015.
- محمد الأخضر محجوبي، أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والمصادقية في المؤسسة الخدمية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسويق خدمات، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2012/2009.
- نوال ناصر، دور التسويق الداخلي في تحسين جودة المنتج - دراسة حالة مؤسسة المطاحن الزيبان- القنطرة بسكرة- مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير فرع تسيير المنظمات تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة، 2013/2012.
- نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الإقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه، علوم اقتصادية، تخصص علوم التسيير، (غ،م)، جامعة الجزائر، 2005.
- دراسة "بولحفان فتيحة، شبوتي مريم 2017/2018"، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع بعنوان "القيادة والرضا الوظيفي".

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

- ما هو نمط القيادة السائد في المؤسسة والرضا الوظيفي؟
- هل تؤدي السلطة الرسمية الصارمة إلى استمرار العمال داخل المؤسسة؟
- هل تساهم القيادة التشاركية في زيادة دافعية العمال داخل المؤسسة؟

وتكون مجتمع الدراسة من عمال التنفيذ والتحكم والإطارات بالشركة الإفريقية للزجاج والبالغ عددهم عامل وعاملة، واستخدمنا طريقة العينة العشوائية التطبيقية والتي بلغ حجمها عامل وعاملة حيث تم توزيع الاستمارة عليهم من خلال عدة زيارات ميدانية، وقد استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى نتائج الدراسة. وأخيرا خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:



- نمط القيادة السائد في المؤسسة والرضا الوظيفي.
- تؤدي السلطة الرسمية الصارمة إلى استقرار العمال داخل المؤسسة.
- تساهم القيادة التشاركية في زيادة دافعية العمال داخل المؤسسة.
- ضرورة إفراح المجال أمام المرؤوسين للمشاركة في اتخاذ القرار والاعتراف بقدراتهم وكفاءتهم في تحقيق أهداف المؤسسة.
- يجب أن تتناسب الحوافز المادية والمعنوية مع ما يبذله العاملين من جهد في العمل.
- دراسة "(حياة بوشلخة، أمال بن عمارة) 2021/2020" مذكورة لنيل شهادة الماستر في تسويق الداخلي بعنوان "دور تمكين العاملين في تحقيق الرضا الوظيفي".

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

### X. تقسيمات البحث :

من خلال هذه الدراسة قمنا بتقسيم البحث إلى فصلين، فصل للجانب النظري وفصل للجانب التطبيقي

#### الفصل الأول(الجانب النظري):

بعنوان مدخل عام حول التسويق الداخلي ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي ويتضمن ثلاث مباحث، المبحث الأول بعنوان ماهية التسويق الداخلي ويشمل أربع مطالب تتمثل في مفهومه وخصائصه وأبعاده

ونماذجه تليه خطوات تطبيقه ، وتطرقنا في المبحث الثاني إلى ماهية الرضا الوظيفي وأليات تحقيقه لمعرفة محدداته وأساليب قياسه والنتائج المترتبة عنه، فيما تمحور المبحث الثالث حول علاقة الرضا الوظيفي بأبعاد التسويق الداخلي.

### الفصل الثاني (الجانب التطبيقي):

وقد تطرقنا فيه للدراسة الميدانية في المؤسسة الصحية "الإخوة ظريف المدينة الجديدة-دلس-"، وذلك من خلال توزيع استمارة الإستبيان على العاملين بالمؤسسة وقد احتوى هذا الفصل على ثلاث مباحث، المبحث الأول تضمن تقديم عام للمؤسسة المستقبلية بتقديم تعريف والهيكل التنظيمي لها، فيما تضمن المبحث الثاني الإجراءات المنهجية للدراسة بإستعمال برنامج SPSS، أما المبحث الثالث فتم من خلاله تقدير نموذج تأثير التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي بإستخدام برنامج SPSS وإختبار الفرضيات لنختتم الدراسة بمجموعة من النتائج والإقتراحات.

الفصل الأول: مدخل عام حول التسويق الداخلي  
ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي

## مقدمة الفصل :

المؤسسات الناجحة هي التي تهتم بالأنشطة التسويقية الإستراتيجية من الداخل، وهذا ما يطلق عليه في العصر الحديث بالتسويق الداخلي، ومن خلال تطبيق هذه المفاهيم التسويقية الحديثة وبقدر أهمية تطبيقها على عملاء المؤسسة و إقناعهم بمدى جاذبية وقدرة المنتجات على إشباع احتياجاتهم. ظهر هذا الأخير بصفة رسمية في نهاية السبعينات وهو ينظر للأنشطة التي يؤديها العاملين على أنها منتجات داخلية، وأن المؤسسة يجب أن تركز على إهتمامات العاملين وتحاول إشباعهم من خلال الأنشطة التي يؤديونها لكي تضمن قوى عاملة ذات كفاءة عالية وكذلك إشباع العميل الخارجي . كما يهتم موضوع الرضا الوظيفي بدراسة وتحليل المكونات والأساليب التي تستند عليها الإدارة في المنظمات بقصد توفير حياة وظيفية أفضل للعاملين مما يساهم في رفع أداء المنظمة وتحقيق الإشباع لحاجاتهم ورغباتهم.

نظرا لأهمية هذا الموضوع اتجه فكرنا إلى محاولة الجمع بين الأفكار والمفاهيم لتقديم البحث في شكل يساهم في بناء الإطار الشامل وذلك من خلال التطرق إلى ثلاث مباحث.

**المبحث الأول:** ماهية التسويق الداخلي .

**المبحث الثاني:** ماهية الرضا الوظيفي وأليات تحقيقه.

**المبحث الثالث:** العلاقة بين التسويق الداخلي والرضا الوظيفي.

### المبحث الأول: ماهية التسويق الداخلي

يذكر العديد من الباحثين أن النقاش الأكاديمي حول موضوع تسويق الخدمات زاد في العديد من المجالات والذي يتجلى في التحول من الشركة المتوجهة بالمنتج نحو الشركة المتوجهة بالخدمة، وهو ما انعكس على زيادة حدة المنافسة في هذا القطاع، الأمر الذي إستوجب اتخاذ إجراءات فعالة لتحقيق التفوق في مجال تسويق الخدمات، وذلك من خلال ضرورة السعي نحو تحقيق التفوق في ثلاث مجالات رئيسية: التسويق الخارجي، الداخلي والتفاعلي، والتي تعد بمثابة أسس تسويق الخدمات .

بحيث يعد التسويق الداخلي من المفاهيم الحديثة والمهمة التي تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي في مختلف المؤسسات، لذا تطرقنا في هذا المبحث إلى ماهية التسويق الداخلي ، خصائصه ، أبعاد وأهدافه وسنتطرق في المطلب الأول من هذا المبحث إلى تسليط الضوء على مفهوم التسويق الداخلي من خلال إبراز ضرورة تبني مفهوم التسويق الداخلي وتوضيح أن التسويق الخارجي قائم على أساس نجاح تحقيق التوجه بالتسويق الداخلي.

### المطلب الأول: مفهوم التسويق الداخلي وأهميته

سنقوم أولاً بإعطاء مفهوماً للتسويق الداخلي ثم نبرز أهميته

#### 1) مفهوم التسويق الداخلي :

ليس هناك تعريف موحّد ومتفق عليه للتسويق الداخلي، ولكن هناك العديد من المحاولات والأفكار، لتقديم مفهوم لهذا الأخير، حيث يرى بعض الباحثين أن أول ظهور لهذا المفهوم كان مع بداية الخمسينات بواسطة مديري الجودة اليابانية، وهو ينظر للأنشطة التي يؤديها العاملين على أنها منتجات داخلية، وأن المؤسسة يجب أن تركز إهتماماتها على احتياجات العاملين وتحاول إشباعها من خلال الأنشطة التي يؤديها الأفراد، لكي تضمن قوى عاملة ذات كفاءة عالية تساهم في إرضاء العملاء.<sup>1</sup>

غير أنه تم تقديم مفهوم التسويق الداخلي لأول مرة سنة 1976 من طرف "بيري" وآخرين، كأحد الحلول للمشاكل المتعلقة بتقديم خدمات ذات جودة مرتفعة وتتصف بالتماثل والتناسق في نفس الوقت، وعلى الرغم من النمو السريع للكتابات في مجال التسويق الداخلي، إلى أن القليل من المنظمات التي قامت بتطبيق ذلك المفهوم في ممارستها، ويعود السبب في ذلك إلى عدم وجود اتفاق بصورة عامة على مفهوم موحّد للتسويق الداخلي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبد العظيم محمد، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص130.

<sup>2</sup> محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص149.

ومن بين الكتابات التي تناولت مفهوم التسويق الداخلي هو التعريف الذي قدمه "بيري" و"بارشورامان" سنة 1991 في كتاب تسويق الخدمات المنافسة من خلال الجودة، حيث ينظران إلى التسويق الداخلي إلى أنه "تلك الوسيلة التي تعمل على تنمية، تحفيز، إستبقاء الموظفين المؤهلين للأداء الجيد من خلال إشباع حاجاتهم ورغباتهم".<sup>1</sup>

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

من خلال التعاريف السابقة يمكن إعطاء تعريف شامل للتسويق الداخلي على أنه :

- "مجموعة من السياسات والإجراءات التي تقوم بها المؤسسة لإستقطاب أفضل العاملين، والإهتمام بحاجاتهم ورغباتهم والعمل على إشباعها عن طريق التحفيز والتدريب والمكافآت ، كما يقوم التسويق الداخلي على اعتبار أن العاملين هم زبائن داخليين في المؤسسة والوظائف التي يؤديها كمنتجات داخلية يجب تصميمها لإرضائهم مما ينعكس على رضا الزبائن الخارجيين وبالتالي تقديم أفضل خدمات ممكنة وتحقيق أهداف المؤسسة".

## (2) أهمية التسويق الداخلي :

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

### 1.1. أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للمؤسسة

يعد التسويق الداخلي طريقة إدارية، تهدف إلى الوصول إلى الزبائن من خلال تطوير وتحفيز أفراد المؤسسة بالقيام بمهامهم على أكمل وجه أثناء الإتصال بالزبائن، وتطبيق فلسفة الإدارة والجودة في أداء الخدمات من قبل جميع أعضاء المنظمة بالطريقة التي تحقق الجودة ورضا الزبائن.

يكتسي التسويق الداخلي أهمية بالنسبة للمؤسسة انطلاقاً من ثلاثة محاور: إدارة التغيير، بناء الصورة العامة وإستراتيجية المؤسسة.

<sup>1</sup>محمد عبد العظيم أبو النجا ، مرجع سبق ذكره ، 151-153.

<sup>2</sup>السويدان نظام موسى، البراوري عبد المجيد، إدارة التسويق في المنظمات غير الربحية، ط1، دار حامد للتوزيع والنشر، الأردن،

2008، ص57.

- إدارة التغيير

قد تعتمد المنظمة على إحداث تغييرات كبيرة، مثل أن تقرر رفع مستوى الأرباح بنسبة كبيرة جداً، أو إدخال أنظمة جديدة داخل المنظمة مثل تكنولوجيا المعلومات، أو غيرها من التغييرات الكبرى والتي عادة ما تكون غير مخططة بمعنى فيها نوع من المفاجأة والإندفاع أو تفرضها ظروف معينة، وهنا يلعب التسويق الداخلي دور مهم في قبول وإنجاح هذه التغييرات.<sup>1</sup>

- بناء الصورة العامة

تعد صورة المنظمة أحد عناصر الأساسية في نظام إدارة منظمة الخدمة، والصورة هي بمثابة أداة إعلالية تستعملها المنظمة للتأثير في ( المواطنين، سوق التوظيف، الزبائن... الخ) بهدف :

- التمويع الإستراتيجي.

- دخول السوق بفعالية.

- تسهيل الوصول إلى موارد متنوعة أو على الأقل بأقل تكاليف.

- توجيه سلوك الأفراد لزيادة الدافعية والإنتاجية.

وهنا يلعب التسويق الداخلي دوراً مهماً من خلال الإتصال الداخلي والتعريف بنقاط تميز المنظمة، لدى أفراد المنظمة ثم من خلال الأفراد العاملين تحاول التمويع في أذهان السوق، أو القطاع المستهدف ولذلك يقال أن جميع العاملين هم سفراء محتملون للمنظمة.<sup>2</sup>

- بناء إستراتيجية المؤسسة

يتطلب تنفيذ أي إستراتيجية تعاون وتنسيق بين مختلف الأفراد والوظائف، وتعمل جهود التسويق الداخلي تعمل على تقليل حدة التداخل والصراعات الوظيفي، وبناء الإلتزام المطلوب لتنفيذ تلك الاستراتيجيات على أحسن وجه.<sup>3</sup>

2.2. أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للموظفين

يوجد العديد من المزايا والمنافع يستفيد منها الموظفون تتجم عن تطبيق برامج التسويق الداخلي نذكر منها:

<sup>1</sup> هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات ط3، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص 343.

<sup>2</sup> هاني حامد الضمور، نفس المرجع أعلاه.

<sup>3</sup> العطار فؤاد حمودي، حوراء ثامر مهدي حسن، التسويق الداخلي وجودة الخدمة وتأثيرها في تحقيق رضا الزبون- دراسة استطلاعية للمصارف الأهلية في الكهراء-، مجلة جامعة كربلاء العلمية، كلية الإدارة والإقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة كربلاء، المجلد 13، 2015، ص322.

### - تحقيق الرضا لدى العاملين

أحد أهم المزايا التي تنتج عن تطبيق برامج التسويق الداخلي هو تحقيق الرضا والشعور بالإستقرار لدى العاملين، فمن خلال البحث عن حاجات ومتطلبات العاملين والعمل على تلبيتها هي أحد أبرز العوامل التي تساهم في إرضاء العاملين.<sup>1</sup>

### - تطوير وتحسين مستوى أداء العامل

يعتبر العامل أول المستفيدين من برامج التسويق الداخلي لأنها تعمل على توفير كافة الظروف الملائمة، بالإضافة إلى برامج التدريب والتطوير وغيرها من الأنشطة التي تدخل ضمن برامج التسويق الداخلي والتي تساهم في تحسين أداء العامل وبالتالي زيادة اعتزازه بالعمل الذي يقوم به.<sup>2</sup>

### - تحسين العلاقات بين العاملين

من خلال برامج التسويق الداخلي تتغير نظرة العامل لزميله، سواء كان في نفس المستوى أو أعلى أو أقل، بشكل جذري وبالتالي يصبح الشعور بالإنتماء للمنظمة أمر ايجابي بالنسبة للعامل أو الموظف .

### - شعور الموظف بمعنى الوظيفة

برامج التسويق الداخلي تولد شعور لدى الموظف بأهمية المهام والواجبات التي يقوم بها في المساهمة في تحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة والعاملين، وبالتالي تتغير نظرتهم لمعنى العمل مما يجعله يسعى إلى تحقيق الذات والتميز في العمل وإشباع الحاجات العليا بدلا عن الإكتفاء بالحاجات المادية فقط.<sup>3</sup>

### المطلب الثاني: خصائص التسويق الداخلي

للتسويق الداخلي عدة خصائص تتمثل فيما يلي:<sup>4</sup>

- 1/ التسويق الداخلي ليس أنشطة منفصلة ، ولكنها مضمنة بالجودة الأولية والإستراتيجيات والأعمال الكلية.
- 2/ يشكل فريق التسويق الداخلي هيكل الأنشطة المرافقة ويعد هيكل تمهيدي لنشاط التسويق الخارجي.
- 3/ الإتصالات هي النقطة الحاسمة لنجاح التسويق الداخلي.
- 4/ هناك دور حاسم للتسويق الداخلي في إكتساب الميزة التنافسية.

<sup>1</sup> سعيد حامد شعبان، أثر التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية على مستوى جودة الخدمة الصحية بالمستشفيات التابعة للهيئة العامة للتأمين الصحي للقاهرة الكبرى، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد 60، 2003، ص7.

<sup>2</sup> سعيد حامد شعبان، نفس المرجع أعلاه.

<sup>3</sup> ريتشارد نورمان، إدارة الخدمات، ترجمة عمرو المالح، مكتبة العبيكان، الرياض، 2000، ص256.

<sup>4</sup> أيمن عبد الله محمد أبو بكر ، مقال حول أثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا العاملين (دراسة حالة بنك أبو ظبي الإسلامي، فرع مدينة العين ) ، العدد 16(1)، 2015، ص 15.

- 5/ هناك دور حاسم للتسويق الداخلي في تقليص الصراع داخل نطاق الكادر الوظيفي.
  - 6/ التسويق الداخلي هو تطوري وله دور مهم في إيجاد المساعدة مابين التسويق والعمليات.
  - 7/ يستخدم التسويق الداخلي في تسيير وتسهيل روح الإبداع.
  - 8/ يكون التسويق الداخلي أكثر نجاح عندما يكون الإلتزام عالي عند المستويات العليا في الإدارة وكذلك يلتزم به كافة العاملين ويكون اسلوب الإدارة مفتوحا هو الأسلوب السائد.
- و أهم خاصيتين هما أن:<sup>1</sup>

- التسويق الداخلي عملية اجتماعية: يتم تطبيق التسويق الداخلي داخل المؤسسة أو المنظمة لإدارة عملية التفاعل بين المؤسسة وموظفيها، فالموظفون لا تقتصر احتياجاتهم على الاحتياجات المادية فقط، وإنما هناك احتياجات اجتماعية مثل الانتماء والصدقة والأمن، التي يريدون إشباعها ويتحقق ذلك من خلال التسويق الداخلي.
- التسويق الداخلي عملية إدارية: يقوم التسويق الداخلي داخل المنظمة أو المؤسسة على التأكد من أنّ كل العاملين أوالموظفين لديهم المعرفة والخبرة الكافية عن الأنشطة التي يقومون بها، والتأكد من أنّ كل الموظفين تمّ تجهيزهم وتحفيزهم لأداء عملهم بكل خبرة وكفاءة.

### المطلب الثالث: أبعاد التسويق الداخلي وأهدافه

تتمثل أبعاد التسويق الداخلي في الاتصال الداخلي، التدريب، التحفيز، التمكين.

#### 1) أبعاد التسويق الداخلي

تعد أبعاد التسويق الداخلي الركيزة الأساسية لنجاح المنظمات في تحقيق أهدافها وتحقيق رضا العاملين من جهة ورضا العملاء من جهة أخرى، والتسويق الداخلي هو الطريقة المتبعة من المنظمات والمبنيّة على أسس علمية وموضوعية في اختيار العاملين وتدريبهم وتحفيزهم، وما يتعلق ببناء العلاقات بين الإدارة في المنظمات والعاملين فيها. ويشمل التسويق الداخلي على الأبعاد التالية:

#### - الإتصال الداخلي

إن تبادل المعلومات بين العاملين بعضهم البعض، بين الرؤساء والمرؤسين يعتبر من الأنشطة الرئيسية للتسويق الداخلي، حيث يجب أن يكون العاملين على دراية بكل جديد أو تغيير يحدث في فالمؤسسة حتى

---

<sup>1</sup>محمد لمين علون، إلياس قشوط، حليلة عطية، التسويق الداخلي كأحد ركائز الموارد البشرية، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الوطني السادس حول تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة - الجزائر، 2018، ص 5.

يتأقلم العاملین مع ذلك التغير وأن يستجیبوا لأي معلومات تصل إليهم ويستطيعوا التعامل معها وكيفية التعامل مع المستهلكين .

و وسائل الاتصال الداخلي عديدة، فمن الممكن أن تستخدم المنظمة النشرات الداخلية أو شبكات تلفزيون خاصة بالمنظمة أو الاجتماعات والمقابلات وجها لوجه .

كما يمكن تلخيص أدوار الإتصال الداخلي فيما يلي: توفير المعلومات للعاملين، أداة اقناعية، تنسيق الأعمال ، الترويج، توجيه برامج وخطط التنمية، وتحفيز الافراد.<sup>1</sup>

### - التدريب

يعد التدريب ركنا أساسيا في أية مؤسسة لأنه مطلب ضروري لتطوير وتنمية مهارات وقدرات واتجاهات العاملين، وتغيير مظاهر سلوكهم وزيادة الولاء بما يسهل من تحقيق أهداف المؤسسة.<sup>2</sup> حيث يمكن تعريف التدريب على أنه " مجموعة من الإجراءات أو العمليات بغرض اكتساب وتطوير المهارات والمعارف والإتجاهات لدى مجموعة من الأفراد العاملين على حد سواء أي تحقيق المنفعة المتبادلة".<sup>3</sup>

### - التحفيز

تشكل الحوافز والإمتيازات التي يحصل عليها العاملون أحد الأبعاد الرئيسية للإحتفاظ بهم، فأغلب المؤسسات التي تهدف إلى زيادة الإنتاجية للعاملين لديها، عليها أن تهتم بمسألة الحوافز سواء كانت حوافز فردية أو حوافز جماعية مادية أم معنوية خاصة في المؤسسات التي تطبق سياسة فريق العمل، من هنا فإن أنظمة تحفيز ومكافأة العاملين لها دور كبير في تحسين مستوى الأداء وزيادة الكفاءة والفاعلية، وتعد واحدة من أهم الإستراتيجيات التي تضمن ولاء العاملين للمؤسسة والبقاء فيها.<sup>4</sup> يمكن تعريف التحفيز على أنه: "مجموعة القوى الخارجية التي تؤثر بشكل أو بآخر على السلوك الإنساني للعاملين داخل المؤسسة لتحقيق أهدافها".<sup>5</sup>

<sup>1</sup>ناصر نوال، دور التسويق الداخلي في تحسين جودة المنتج - دراسة حالة مؤسسة المطاحن الزيبان - القنطرة بسكرة- مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسويق فرع تسيير المنظمات تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة، 2012/2013 ص 17/16 .

<sup>2</sup>ناصر نوال، نفس المرجع أعلاه.

<sup>3</sup>هوارى معراج ، وآخرون،العالمة التجارية (الماهية والأهمية)، ط4 ، دار كنوز المعرفة العلمية، الأردن، 2012 ص 193

<sup>4</sup>سعد حماد موسى أبو رمان، علاء الدين محمد خاف محمد أحمد، العالقة بين التسويق الداخلي والإلتزام التنظيمي للعاملين في الفنادق الأردنية، مجلة تنمية الزافدين، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة الموصل، المجلد ، العدد 109 ، 2011، ص 56 .

<sup>5</sup>هوارى معراج، مرجع سبق ذكره، ص 195.

- التمكين:

تمكين الموظفين يعني مشاركة العاملين في الإدارة والعمل، ويعني أنهم يساهمون بدرجة عالية في إتخاذ القرارات الإستراتيجية، والقرارات التنفيذية في الإدارة العليا، ورسم السياسات وحل المشاكل الخاصة بالعمل من أجل تطويره، وتقديم مقترحات من أجل تحسينه، وتمكين العاملين قد يتم من خلال إيمان المديرين بأهميته، فغالبا ما يحتاج الأمر إلى تنمية الأفراد ورفع التحدي، وفي ضوء ذلك يجب تنمية المهارات الإدارية وتطوير الأساليب والطرق التي يمكن الإستعانة بها مثل: مهارة حل المشكلات وإتخاذ القرارات، والتخطيط والمهارات القيادية، ومهارات بناء الفريق الناجح... وغيرها من المهارات الفنية للتعامل الفعال مع تحديات البيئة المتجددة.<sup>1</sup>

(2) أهداف التسويق الداخلي :

يمكن تقسيم أهداف التسويق الداخلي إلى ثلاث مستويات :

- هدف على المستوى العام:

وهو الحصول على عاملين لهم قدرات ومهارات عالية وقادرين على تحمل المسؤولية والإلتزام بتقديم خدمات عالية الجودة للزبائن.

- هدف على المستوى الإستراتيجي :

هو إيجاد بيئة داخلية يتصرف فيها العاملين بالطريقة المرغوب فيها، ويتم تسهيلها من خلال إجراءات فاعلة وهي ثقافة الخدمة والتدريب الداخلي ونشر المعلومات التسويقية إلى العاملين والغاية من ذلك هو تطوير وعي الزبون الداخلي والزبون الخارجي وإيجاد التكامل بينهم ومحاولة إزالة العوائق الوظيفية التي تقف أمام فاعلية التسويق الداخلي.<sup>2</sup>

- هدف على المستوى التكتيكي:

التمثل في وجوب إفهام العاملين لماذا يتوقع منهم التصرف بطريقة معينة، أو لماذا يجب عليهم دعم مواقف معينة، بالإضافة إلى وجوب تطوير الخدمة الكاملة وأن تقبل داخليا قبل طرحها في السوق كما يجب تفعيل قنوات الإتصال الداخلية والبيع الشخصي.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>فاطمة الزهراء فكيرين، أثر التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماستر، علوم التسيير، تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة، 2016/2015 ص 17.

<sup>2</sup>ضيف الله الشوبكة رائد، ضيف الله الوابكة رائد، أثر التسويق الداخلي في تحقيق الولاء التنظيمي متعدد الأبعاد للعاملين في أمانة عمان الكبرى، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010 ص 15/14.

<sup>3</sup>الضمور هاني حامد، تسويق الخدمات، ط3، دار وائل للنشر، الأردن، 2005 ص 343.

- بالإضافة إلى مجموعة من الأهداف العامة نذكر منها :
- مساعدة العاملين على فهم و إستيعاب رسالة المؤسسة وأهدافها ونظام وأساليب العمل المطبقة داخل المؤسسة .
  - تحفيز العاملين وإثارة دافعيتهم نحو إنجاز وظائفهم بكفاءة، وتغيير مواقفهم وسلوكياتهم إتجاه الزبائن .
  - إكتساب إلتزام الموظفين إتجاه خطط و إستراتيجيات وثقافة المؤسسة .
  - يعمل على المساعدة في بناء ثقافة تنظيمية تركز على خدمة الزبون وجودة الخدمة وبذلك يؤدي إلى الحفاظ على معايير الجودة في تسليم الخدمات <sup>1</sup>.

### المطلب الرابع: نماذج التسويق الداخلي وخطوات تطبيقه

#### 1. نماذج التسويق الداخلي :

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

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

#### 1) نموذج "بيري" :

و يقوم هذا النموذج على الفرضيات التالية:

- الفرضية الأساسية إعتبار الموظفين كمستهلكين، ويتفرع عنه الفرضيتين التاليتين:
- إعتبار الوظائف منتجات داخلية.
  - تبني التقنيات التسويقية داخليا.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>الضمور هاني حامد ، تسويق الخدمات، ط1 ، دار وائل للنشر، الأردن، 2002 ص 408.

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

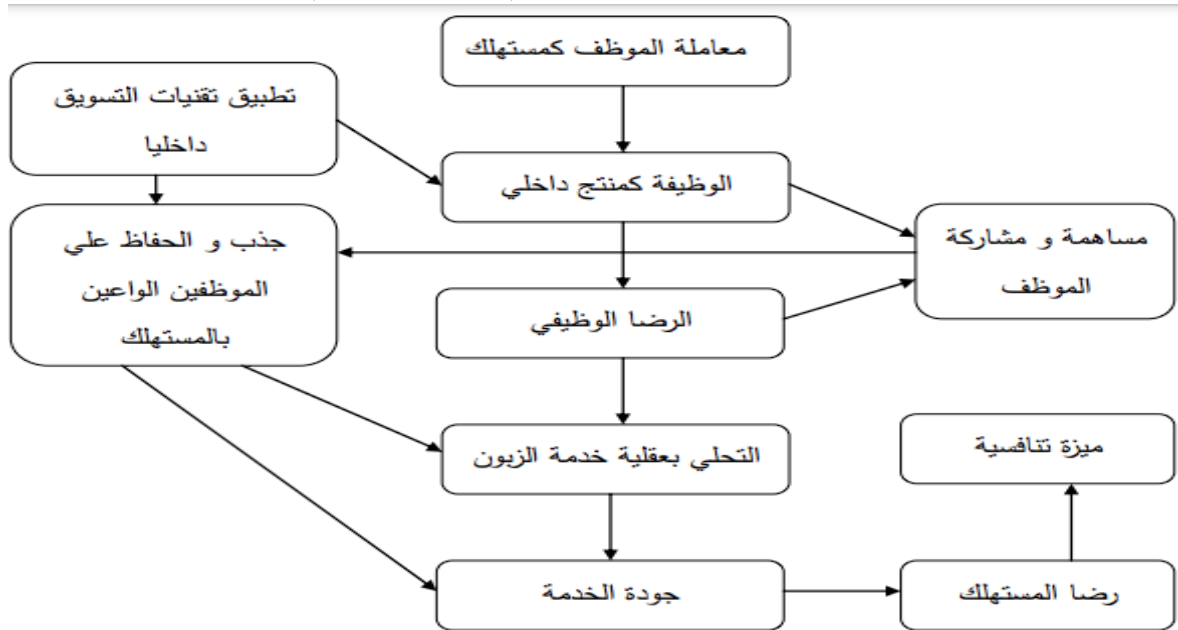
<sup>3</sup> محجوبي محمد الأخضر، أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والمصادقية في المؤسسة الخدمية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسويق خدمات، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان 2012/2009 ص 45.

إن إعتبار الموظفين كمستهلكين وتبني التقنيات التسويقية داخل المنظمة يعني أنه على المنظمة أن تعمل على تصميم وتشكيل الوظائف بطريقة تساهم في:

- إشباع حاجات ورغبات الموظفين.
- إعطاء فرص للموظفين في الاندماج والمشاركة في خطط وسياسات المؤسسة.
- جذب والإحتفاظ بأفضل الموظفين.

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

الشكل (1): نموذج بييري في التسويق الداخلي



المصدر: محجوبي محمد الأخضر، أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والمصادقية في المؤسسة الخدمية، مذكرة ماجستير في علوم التسويق، تسويق خدمات، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2009/ 2010، ص.45

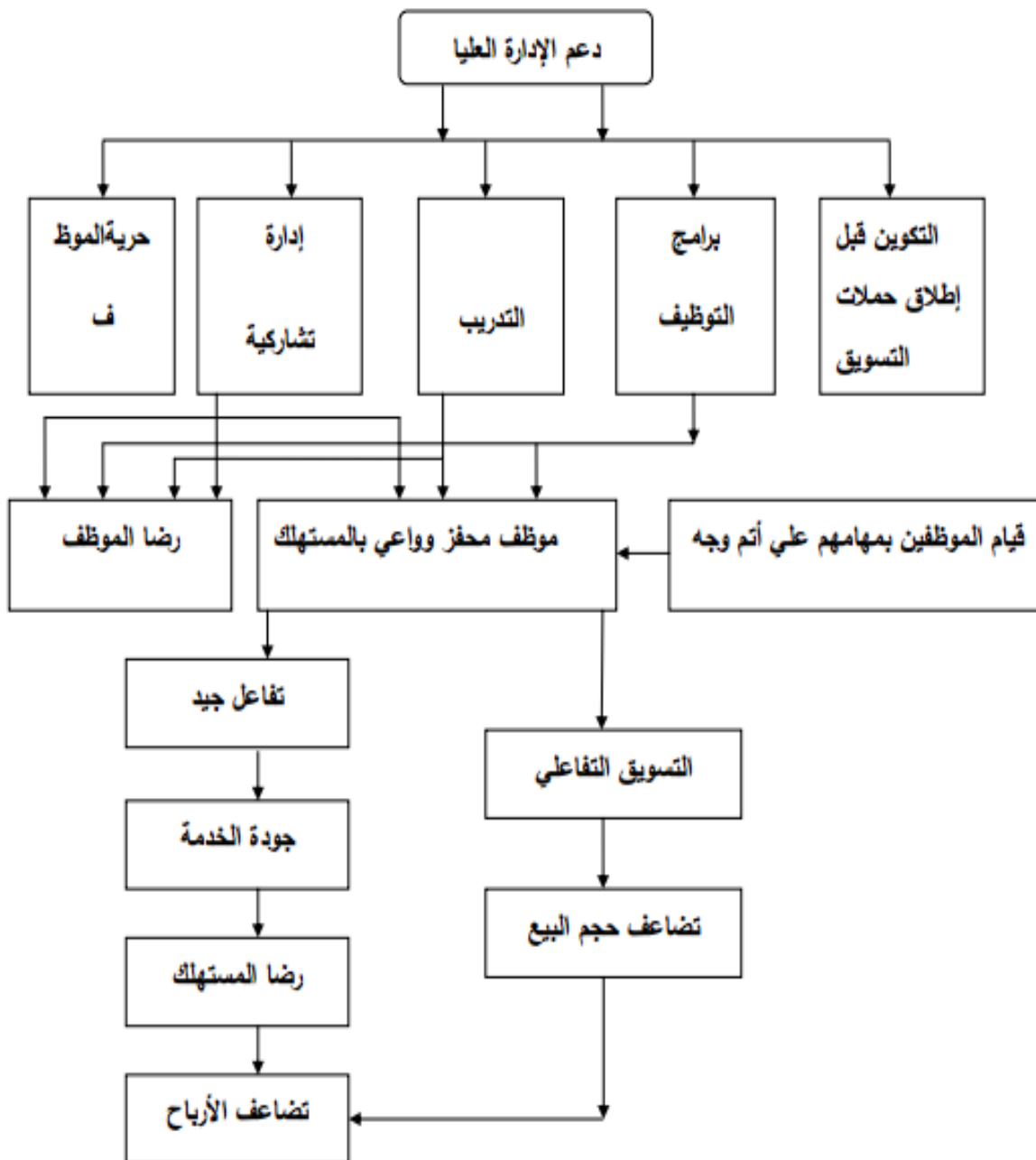
## (2) نموذج "كرونوس"

يستند هذا النموذج على أن التسويق التفاعلي يتيح للمنظمة فرصا تسويقية هامة، ولا يمكن لها الإستفادة أو إدراك بخدمة الزبون، كما أنه لتنفيذ برامج التسويق الداخلي ينبغي أن تكون مدعومة من الإدارة العليا، التي عليها أن تلتزم بدعم<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> محجوبي محمد الأخضر، مرجع سبق ذكره، ص 47، 46.

- برامج التدريب وبالأخص التدريب على خدمة الزبائن لأنها مرحلة حرجة في تحقيق التوجه بالمستهلك وإستيعاب الموظفين لأهمية الوعي بخدمة الزبون.
  - سياسات وبرامج التوظيف،بمعني مدى تطابق الوظائف المتوفرة مع الأفراد،أي ضرورة إستقطاب الأفراد المناسبين، وتصميم الوظائف بما يلائم الأفراد الذين سيشغلونها.
  - الإدارة التشاركية، أي نجاح برامج التسويق الداخلي يحتم على المنظمة أن تدعم مشاركة جميع الموظفين والعاملين في مختلف المستويات في عملية التخطيط ووضع الإستراتيجيات.
  - دعم الموظفين في إتخاذ القرارات،أي إعطائهم الحرية في إتخاذ القرارات والتصرف، خاصة من هم علي إتصال مباشر مع الزبائن.
  - يجب علي الإدارة العليا أن تطلع الموظفين علي كل التغيرات التي تحصل في الإستراتيجيات قبل الشروع في تنفيذها، من أجل أن يدرك الموظف الأدوار التي يجب أن يلعبها في تأدية أو تسليم الخدمة، وبالتالي يستطيع أن يؤديه على أحسن وجه.
- إن إلتزام الإدارة العليا بدعم هذه الجهود والأنشطة، يعني وجود موظفين راضين ومحفرين، وواعين بخدمة الزبون ومدركين لأدوارهم وبالتالي تفاعل جيد مع الزبائن، وتقديم خدمات بجودة عالية، ومن ثم تحقيق رضا الزبون وزيادة في الأرباح، والشكل الموالي يوضح هذا النموذج بالتفصيل:

الشكل (2) نموذج كرونروس في التسويق الداخلي



Source: Rafiq. M , Ahmed. P, Ameta, model of internal marketing , In Varey & Barbara, P 226.

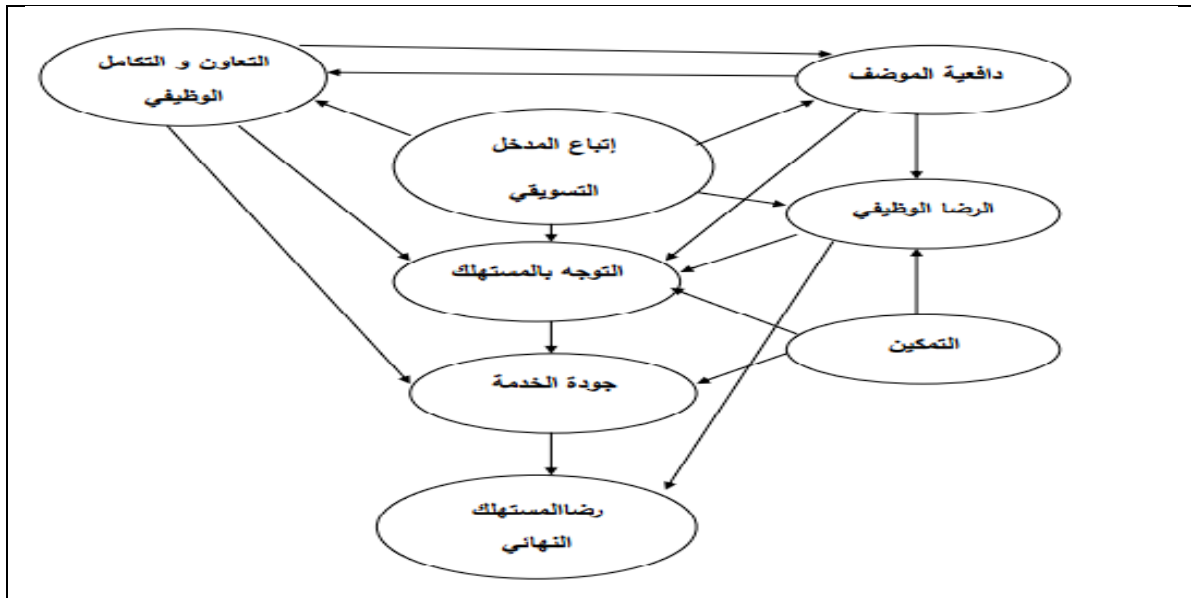
### 3) نموذج "رفيق وأحمد"

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

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

وهذا ما يؤدي إلى تحقيق رضا الموظفين وتبنيهم لمفهوم التوجه بالمستهلك، وبالتالي تسليم خدمات بجودة عالية تساهم في رضا المستهلكين وتحقيق مكانة تنافسية في السوق.<sup>1</sup> والشكل الموالي يوضح هذا النموذج:

الشكل (3): نموذج "رفيق وأحمد" للتسويق الداخلي



Source: Rafiq, m, Ahmed, p, Ameta” model of internal marketing” in Very & Barbara, Op, Cit, p: 231

<sup>1</sup> بولعراس عبد المؤمن، أثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي،- دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر-، مذكرة لنيل شهادة الماستر، علوم التسيير، تسيير منظمات، تسيير الموارد البشرية، جامعة خيضر، بسكرة، 2015/2016 ص23،24.

## 2. خطوات تطبيق التسويق الداخلي

إن التسويق الداخلي يلعب دوراً حيوياً في قبول وتطبيق الخطط التسويقية وفيما يلي يمكن إستعراض الخطوات الأساسية للتسويق الداخلي:

### 1-2 تحديد السوق

حيث يجب تحديد السوق بوضوح وذلك من أجل التأكد من أن المتقدمين والمستفيدين للخدمات الداخلية يمكن تحديده بمفهوم الزبائن الداخليين الذي يتطلب إشباع حاجاتهم، إن كل شخص مشارك ويقدم الخدمة هو بوضوح يقع ضمن ما يعرف بالسوق، وهذا قد يتطلب كامل المؤسسة ويعكس العلاقات داخل القسم وبين الأقسام والأنشطة والمسؤوليات، إن تركيبة السوق الداخلية تعد مهمة مع إعطاء أهمية كذلك لخطوط الإتصال الرسمية والغير رسمية<sup>1</sup>.

### 2-2 بحوث التسويق

تمكن بحوث التسويق في البحث والإستخدام للمعلومات من كل المصادر المتاحة وإختبارها للحاجات المتعلقة بالتسويق، حيث يجب جمع المعلومات بإستمرار وتحليلها مع جميع المستويات الإدارية في المؤسسة ومن سوق التوظيف، وهذا ما يساهم في تحديد الفرص الداخلية والخارجية وإتخاذ القرارات المناسبة وكشف الأمور التي من المحتمل أن يكون لها تأثير على نجاح مختلف برامج المنظمة<sup>2</sup>.

### 3-2 تجزئة السوق

يتكون السوق من مجموعات غير متجانسة من الزبائن أو المستهلكين المحتملين، وقد يصعب أن يتطابق فردان، ولكن قد يشتركون في بعض الخصائص ويفتقرون في أخرى، ولأنه من الصعب التعامل مع كل فرد على حدا فإنه من غير المعقول إعتبار كل الأفراد أو الزبائن متطابقين في الحاجات والرغبات والدوافع، ومن هنا ظهرت الحاجة إلى تجزئة السوق بغرض تحديد الفروق والإختلافات بين الأفراد المستهدفين، وتقسيمهم إلى قطاعات يتشابه فيها كل قطاع معين في الرغبات والحاجات والدوافع، وبالتالي يمكن تصميم برنامج تسويقي يلائم كل قطاع سوقي مستهدف<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>الضمور هاني حامد، تسويق الخدمات، ط3، دار وائل للنشر، الأردن، 2005 ص 345 .

<sup>2</sup>الضمور هاني حامد، نفس المرجع أعلاه.

<sup>3</sup>محمد عبد العظيم أبو النجا، مرجع سبق ذكره.

#### 4-2 الإتصال التسويقي

إن هذه الخطوة تتضمن القيام بنشر المعلومات التسويقية الدقيقة والحديثة، الداخلية والخارجية، وهذه الخطوة يجب أن تستهدف تشجيع المشاركة في تحقيق أهداف الأفراد والمنظمة، فالمجلات والمنشورات الداخلية وتشجيع الإتصال بالإتجاهين هي أمثلة على أنواع بعض المداخل المفيدة بهذا الشأن.

#### 5-2 التوجه التسويقي

إن الهدف الكلي يجب أن يكون بناء البيئة الداخلية التي تتصف بالمرونة والإستجابة والتي ترسخ القيم المشتركة والسلوك الذي يعكس أهداف المنظمة، وإن أهداف المنظمة التسويقية ومهمتها يجب أن تكون واضحة لجميع العاملين، لكي تمكنهم من رؤية مساهمتهم في تحقيق أهداف المنظمة<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup>الطائي حميد عبد النبي، قياس تقييمات وإجراءات التسويق الداخلي (في صناعة الفنادق من وجهة نظر العاملين) ط4،الأردن،2001، ص154.

## المبحث الثاني: ماهية الرضا الوظيفي وآليات تحقيقه

حظي موضوع الرضا الوظيفي منذ بداية الثلاثينات من القرن الماضي بإهتمام من قبل الباحثين في مجالات الإدارة والسلوك التنظيمي، وذلك نظرا لإرتباطه بأهم مورد تملكه المؤسسات وهو المورد البشري. لهذا لجأنا إلى تقسيم المبحث إلى أربعة مطالب، خصصنا المطلب الأول لمفهوم الرضا الوظيفي وأهميته، المطلب الثاني محددات الرضا الوظيفي، والمطلب الثالث طرق قياسه، و أخيرا النتائج المترتبة عن الرضا الوظيفي.

### المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته

#### 1- مفهوم الرضا الوظيفي

تعددت مفاهيم الرضا الوظيفي في الدراسات والبحوث ، كما تعددت أساليب قياسه والنظريات المفسرة له، إذ أن هنالك العديد من الباحثين اللذين تطرقوا لتعريفه بطرق مختلفة، وفي ما يلي شيء في التفصيل هذا المفهوم.

- يعرف "ايدوين لوك" الرضا الوظيفي بأنه الحالة العاطفية الإيجابية الناتجة عن تقييم الفرد لوظيفته أو ما يحصل عليه من تلك الوظيفة.<sup>1</sup>
- يرى " سترونج " أن الرضا الوظيفي هو حصيلة العوامل المتعلقة بالوظيفة والتي تجعل الفرد محبا لها مقبلا عليها في بداية يومه دون غضاضة.<sup>2</sup>
- وقد عرفه روبينز ( Robins ) سنة 2005 بأنه "مجموعة المشاعر الوجدانية لدى الفرد إتجاه عمله وهذا يعني أن الشخص الذي لديه مستوى عالي من الرضا الوظيفي سيحمل مشاعر إيجابية إتجاه العمل والشخص الغيرراضي سيحمل مشاعر سلبية إتجاه العمل".<sup>3</sup>
- كما عرفه فروم ( Froom ) بأنه الرضا الوظيفي هو إتجاه إيجابي من الفرد إلى عمله الذي يمارسه.
- عرفه (Hoppoch) بأنه مجموعة الإهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تجعل المرء يقول بصدق: إني راض في وظيفتي".<sup>1</sup>

<sup>1</sup>صالح الدين، السلوك التنظيمي، ط4، دار الجامعية للطباعة والنشر، 2001 ص 211.

<sup>2</sup>محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004 ، ص196 .

<sup>3</sup>عمار شريف، قياس مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة العمومية الإستشفائية، دراسة حالة مستشفى بشير متوي بالميلية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة جيجل، 2010، ص03.

- أما ( Hankin ) فقد عرفه بأنه "الرضا الوظيفي أو عدم الرضا الوظيفي حالة ذهنية تنتج من خلال التأثير اليومي الذي ينتج عن كل شيء يواجهه الموظف في عمله".<sup>2</sup>
- و يرى هيربرن أن "مفهوم الرضا الوظيفي يطلق على مشاعر العاملين إتجاه عملهم ويمكن تحديد تلك المشاعر في زاويتين ما يوفر العمل للعاملين في الواقع وما ينبغي أن يوفره العامل من وجهة نظرهم"<sup>3</sup>.
- أما أحمد ماهر فيرى أن المقصود بمصطلح الرضا عن العمل هو "إتجاه الفرد نحو عمله، فالشخص الذي يشعر برضا عن العمل يحمل إتجاهات إيجابية نحو العمل، بينما الشخص الغيرراضي عن عمله، فإنه يحمل إتجاهات سلبية نحو العمل".<sup>4</sup>
- أما أحمد صقر عاشور فيرى الرضا عن العمل هو أحد المتغيرات الرئيسية الناتجة عن مدى قصر المكافآت الفعلية ، لمقابلة إدراك الفرد لعدالة مستواها ، فالفرد يكون راض عندما تقابل المكافأة هذا الإدراك ويكون غير راض عندما تكون المكافأة الفعلية أدنى من إدراكه لعدالتها ، فردود أفعاله تتوقف على هذه الأهمية ، من خلال متغير وسيط هو العوائد التي يستخدمها لإشباع حاجاته ، وتؤثر على التوقعات المستقبلية له فيما يتعلق بالآثار المترتبة على بذله جهد في العمل.<sup>5</sup>
- إن التعاريف الأخيرة أمثلة عن الرضا الوظيفي الكلي أو الإجمالي والذي يعتبر مؤشرا لإتجاهات الفرد نحو وظيفته بصورة إجمالية، وإتجاهاته نحو العوامل المختلفة الخاصة بها، فالعبارة التالية "بصفة عامة، أنا حقيقة أحب وظيفتي، بالرغم من وجود بعض الجوانب التي تحتاج إلى تحسين" والعبارة "عموما أنا سعيد بوظيفتي الحالية" تعبر كليهما عن الرضا الوظيفي الإجمالي والذي يمثل متوسط إتجاهات الفرد نحو الأوجه المختلفة للوظيفة.<sup>6</sup>
- إنطلاقا مما سبق ذكره يمكن تعريف الرضا الوظيفي بأنه ذلك الشعور الإيجابي الذي يحمله المورد البشري لوظيفته والعناصر المكونة له خصوصا ( الرضا عن الأجر، محتوى العمل، فرض الترقية، ظروف العمل...).

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، السلوك الإداري، العلاقات الإنسانية لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ، الطبعة الأولى، دار الوفاء 2007مصر، ص131.

<sup>2</sup> سالمتميسير الشرايدة، الرضا الوظيفي (أطر نظرية وتطبيقات تعليمية)، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص64.

<sup>3</sup> صلاح الدين محمد الباقي ، السلوك الفعال في المنظمات ، الدار الجامعية الجديدة ، مصر ، 2002 ، ص 211/212.

<sup>4</sup> أحمد ماهر، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص211.

<sup>5</sup> أحمد صقر عاشور، "إدارة القوى العاملة"، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1983، ص120.

<sup>6</sup> سامر جلدة، السلوك التنظيمي النظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة لمنشر والتوزيع، ص91.

- كما يعرف الرضا الوظيفي بأنه شعور الفرد بالسعادة والإرتياح أثناء أدائه لعمله ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلا في هذا العمل وأن الرضا الوظيفي يتمثل في المكونات التي تدفع الفرد للعمل والإنتاج.

### 2-أهمية الرضا الوظيفي:

تظهر أهمية الرضا الوظيفي في إرتباطه بالعنصر البشري، الذي يعد الثروة الحقيقية والمحور الرئيسي للإنتاج في المؤسسات التي تحتاج إلى العقل البشري الذي يديرها ويحركها مهما كان نوعها، فتوفر الرضا الوظيفي لدى العاملين يولد:

- رفع الروح المعنوية للعاملين، ما يؤدي إلى إنخفاض معدلات الغياب وترك العمل ومعدلات الغياب ومعدلات الشكاوي، وكذا إنخفاض مستوى الصراعات بين العمال فيما بينهم، أو بين العمال والإدارة .
- زيادة درجة الولاء والإلتزام التنظيمي، ما يؤدي إلى زيادة فعالية المؤسسة .
- الرغبة في الإبداع والإبتكار، عندما تشعر الموارد البشرية بأن جميع حاجتها المادية من أكل وشرب ومسكن...إلخ وغير المادية من تقدير وإحترام مشبعة بالقدر الكافي، تزيد لديها الرغبة في تأدية الأعمال بطريقة مميزة<sup>1</sup> .
- إرتفاع في الإنتاجية، فالرضا الوظيفي يخلق الرغبة للموارد البشرية في الإنجاز وتحسين الأداء .
- إرتفاع مستوى الولاء للمؤسسة، فلما تشعر الموارد البشرية بأن وظائفها أشبعت حاجاتها المادية وغيرالمادية يزيد تعلقها بمؤسستها<sup>2</sup> .
- إرضاء العاملين يؤدي إلى زيادة مبيعات الشركة (الأرباح) وإنخفاض تكاليفها والحصول على نتائج أفضل نتيجة للأداء القوي للموظفين الراضين عن وظائفهم.
- جذب مواهب جديدة: فالمؤسسة التي توفر كافة إحتياجات العاملين ستتمكن من الحصول على أفضل المواهب بكل سهولة دون الحاجة إلى بذل جهد البحث عنهم.

و للرضا الوظيفي أهمية بالغة لكل من الفرد والمنظمة متمثلة فيما يلي :

<sup>1</sup>شاطر شفيق، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، علوم التسيير، إدارة أعمال، جامعة محمد بوقرة بومرداس، 2010/2009، ص 06.

<sup>2</sup>شونوفي نور الدين، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الإقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه، علوم إقتصادية، تخصص علوم التسيير، (غ،م)، جامعة الجزائر، 2005، ص 192/191.

- بالنسبة للفرد: بإعتبار الرضا الوظيفي مرتبط بالحالة النفسية للفرد فإنه يعتبر دافعا للفرد وموجه لسلوكاته، إذ أن الراحة الداخلية التي يشعر بها الفرد تترجم في سلوكيات وحركات معبرة:
- حالة الرضا تجعل الفرد يعمل بإطمئنان وثقة بالنفس وتساعده على التكيف والتأقلم.
- الشعور بالرضا الوظيفي يجعل الفرد أكثر إبداعا وإتقانا للعمل.
- شعور الفرد بالقبول داخل المنظمة وإحساسه بالإنتماء يؤدي به إلى الرضا عن سياسات المنظمة وأدائها إتجاهه.

- **بالنسبة للمنظمة:** الرضا الوظيفي الذي يشعر به الفرد والذي يكون بسبب مجهودات المنظمة وسياساتها له أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة حيث:
  - يزيد من المظاهر الإيجابية في العمل كالإنضباط، الحضور، المشاركة والشعور بالإنتماء.
  - رفع معدلات الإنتاجية التي تكون بسبب قيام الأفراد بأعمالهم على أكمل وجه.<sup>1</sup>
  - المحافظة على المورد البشري بتفادي حدوث ترك الوظيفة وضمان مشاركته في الأهداف العامة للمنظمة.
  - ضمان إستمرارية نشاط المنظمة والمحافظة على مكانتها.

### المطلب الثاني: محددات الرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه

#### 1- محددات الرضا الوظيفي :

عادة ما نجد إختلافا في درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين رغم تأديتهم لنفس المهام الوظيفية وبنفس المؤسسة، وعلى هذا الأساس تظهر أهمية معرفة محددات هذا الإختلاف في درجة الرضا بين العمال وتتمثل هذه المحددات فيما يلي :<sup>2</sup>

1. التباعد: ويقصد به أن الرضا عن العمل يتحقق من التقارب بين النتائج التي يرغب الفرد في تحقيقها، والتي يحصل عليها فعلا في مجال العمل.
2. العدالة: أن يشعر الفرد بالعدالة عندما يحصل على ما يعتقد أنه يستحقه من العمل.

<sup>1</sup>- شاطر شفيق، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، علوم التسبير، إدارة أعمال، جامعة محمد بوقرة بومرداس، 2010/2009، ص 06.

<sup>2</sup> رواية حسن ، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 172.

3. الدفع الشخصي المسبق للفرد (الميول): قد تؤثر شخصية الفرد على مدى شعوره بالرضا عن العمل فبالرغم من إمكانية التأثير على مستوى الرضا من خلال تغيير بيئة العمل، إلا أن الموقف الشخصي المسبق للفرد قد يؤثر على مستوى شعوره بالرضا بالرغم من التغيرات الإيجابية في بيئة العمل .
- إذن يشعر الفرد بدرجة عالية من الرضا الوظيفي عندما يتحقق ما يلي:<sup>1</sup>
- عندما يحقق نتائج العمل التي يريدها أو تفوق النتائج التي يريدها.
  - عندما يدرك أن النتائج الوظيفية التي يحصل عليها عادلة مقارنة بالنتائج التي يحصل عليها الآخرون .
  - عندما يدرك عدالة الإجراءات التي يتم على أساسها تحديد نتائج العمل.

#### ثانياً: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي:

يمكن تصنيف العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي في مجموعتين رئيسيتين وذلك حسب الجدول

التالي:

الجدول رقم (1): تصنيف العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

| العوامل التنظيمية | العوامل الشخصية      |
|-------------------|----------------------|
| - نظام العوائد    | - إحترام الذات       |
| - الإشراف         | - تحمل الضغوط        |
| - سياسة المؤسسة   | - المكانة الإجتماعية |
| - تصميم الوظيفة   | - الرضا عن الحياة    |
| - ظروف العمل      |                      |
| - الترقية         |                      |

المصدر: من إعداد الطالبتين

<sup>1</sup> راوية حسن ، نفسالمرجع أعلاه ،ص173 .

### أولاً : العوامل الشخصية وأثرها على الرضا الوظيفي

تشير الأبحاث إلى أن الرضا الوظيفي تؤثر عليه العديد من العوامل المرتبطة بشخصية المورد البشري نذكر منها ما يلي:<sup>1</sup>

- **إحترام الذات :** من المتوقع أن كلما كان المورد البشري يمتلك شخصية تميل إلى الإعتزاز بالنفس كتقدير الذات، كلما كان أكثر رضا، والعكس صحيح بالنسبة للمورد البشري الذي لا يملك خاصية الإعتزاز بالنفس كتقدير الذات.
- **تحمل ضغوط العمل :** من المتوقع أن الموارد البشرية التي تتميز بأن لديها قدرة عالية على تحمل ضغوط العمل والتكيف معها ، تكون أكثر رضا من تلك التي تتميز بأن لديها قدرة ضعيفة على تحمل الضغوط حيث تنهار بسرعة فور وجود عقبات أمامها .
- **الرضا عن الحياة :** من المتوقع أن الموارد البشرية الراضية عن حياتها الإجتماعية عموماً حياتها العائلية والزوجية خصوصاً عادة ما تنقل هذا الشعور إلى عملها ، والعكس صحيح بالنسبة للمورد الغير راضية عن حياتها الإجتماعية حيث تنقل مشاعر الإستياء إلى عملها .
- **المكانة الإجتماعية :** من المتوقع أن الموارد البشرية التي ترتفع لديها المكانة الإجتماعية تكون أقل رضا من تلك التي تحظى بمكانة إجتماعية متواضعة ، فعندما تكون أمام موارد بشرية من مكانة إجتماعية عالية فإن ذلك يخلق لديها ترقية أكبر ... الخ، وهو ما يعني إنخفاض رضاها الوظيفي.

### ثانياً : العوامل التنظيمية وتأثيرها على الرضا الوظيفي

هنالك العديد من العوامل التنظيمية التي تؤثر على شعور المورد البشري بالرضا الوظيفي نذكر منها ما يلي:<sup>2</sup>

- **العوائد :** تشير العوائد إلى مختلف القيم المادية (الأجور ، الهدايا ... الخ ) وغير المادية ( التقدير ، الإحترام، التكريمات ... الخ ) التي يحصل عليها الفرد من خلال تأيئه لمهام وظيفته .

و يزداد شعور المورد البشري بالرضا الوظيفي كلما أدرك بأن هذه العوائد تلبي تطلعاته ويراع فيها مبدأ العدالة.

<sup>1</sup> محمد سعيد سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 204-203.

<sup>2</sup> محمد سعيد سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 204-203.

- **نمط الإشراف** : كلما كان المشرف مهتماً بحاجات ومشاعر مرؤوسيه ويتيح لهم فرصة التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم بكل حرية ، كلما ارتفع لديهم مستوى الشعور بالرضا الوظيفي ، والعكس صحيح في حالة وجود مشرف إستبدادي .
  - **سياسات المؤسسة** : تشير سياسات المؤسسة إلى تلك الإجراءات التي تنظم العمل ، وكلما كانت هذه الإجراءات واضحة ومبسطة ومرنة ، كلما إزدادت قدرة الموارد البشرية على التحكم في عملها وهو ما يؤدي إلى زيادة مستوى رضاها الوظيفي ، والعكس صحيح في حالة وجود إجراءات جامدة ومعقدة .
  - **تصميم العمل** : كلما كان العمل مصمم بالشكر الذي يعطي المورد البشري فرصة وحرية أكبر في العمل والإستقلالية في تخطيطه وتنفيذه ومراقبته ، كلما أدى ذلك إلى زيادة مستوى رضاه الوظيفي والعكس صحيح في حالة وجود تصميم سيئ للعمل .
  - **ظروف العمل المادية** : كلما كانت الظروف المادية للعمل من تهوية ، إضاءة ، ترتيب المكاتب...الظروف مناسبة كلما زادت درجة تقبل المورد البشري لبيئة عمله ، وهو ما ينعكس على مستوى رضاه الوظيفي والعكس صحيح في حالة وجود تصميم سيئ للعمل.
  - **فرص الترقية** : تشير الدراسات إلى أن هناك علاقة طردية بين توفر فرص الترقية وبين الرضا الوظيفي ، حيث يرى فيكتور فروم أن العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا الوظيفي هو توقعات المورد البشري عن هذه الفرص ، فكلما كان توقع أو طموح المورد البشري للترقية أكبر مما هو متاح فعلاً ، كلما قل مستوى رضاه الوظيفي والعكس صحيح.<sup>1</sup>
  - **جماعة العمل** : تشير الدراسات إلى أنه في الحالة التي يكون فيها هناك تماسك وتضامن بين أعضاء الجماعة فإن ذلك يؤدي إلى زيادة مستوى شعور أعضائها بالرضا الوظيفي ، والعكس صحيح في حالة وجود صراع وعدم ثقة وتعاون بين أعضاء الجماعة.<sup>2</sup>
- من خلال ما تقدم ذكره في هذا العنصر نستنتج أن الرضا الوظيفي هو عامل عام تؤثر فيه العديد من العوامل المرتبطة بالمورد البشري والتنظيم ، وكلما كانت هذه العوامل مصدر إشباع لحاجات

<sup>1</sup>راوية حسن ، مرجع سبق ذكره، ص146.

<sup>2</sup>راوية حسن ، مرجع سبق ذكره، ص 147-148.

وتوقعات الفرد سواء المادية أو الغير مادية ، كلما أدى إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي والعكس صحيح.

### المطلب الثالث: أساليب قياس الرضا الوظيفي

تشير الأبحاث العلمية إلى وجود أساليب لقياس الرضا الوظيفي، فهو تلك العملية التي بموجبها الحصول على الوصف الرقمي وتجميع البيانات ، ما يساعد ذلك في معرفة إتجاهات الأفراد نحو العمل ومعالجة النقص المادي أو المعنوي المؤثر في الرضا، ومن أساليب قياس الرضا الوظيفي نذكر منها:<sup>1</sup>

- **المقابلات الشخصية:** وتعد من أفضل الطرق للحصول على البيانات، ويتوقف نجاح المقابلة بالدرجة الأولى على مهارة المقابل إذ يمكن بمهارته أن يحصل على البيانات الجيدة .
- **الملاحظة المباشرة:** وتتم من خلال ملاحظة سلوكياتهم أثناء أداء أعمالهم، إلى أن هذا الأسلوب يعتبر أسلوبا عشوائيا مما يجعله غير دقيق ومجال لوقوع الخطأ .
- **طريقة ثنائية العوامل:** إقترح هذه الطريقة هرزبرج حينما أجرى مع زملاءه دراسة عن الرضا تضمنت 200 عينة من المهندسين والمحاسبين بإحدى الشركات الأمريكية، وتتلخص هذه الطريقة بتوجيه أسئلة إلى أفراد عينة البحث تتضمن محاولة تذكيرهم بحادثة في حياتهم حقتلهم أعلى درجة الرضا الوظيفي، وحادثة أخرى تركت أعلى درجة من عدم الرضا ويطلب منهم توضيح ظروف الحادثتين بشكل يساعد في تحديد العوامل التي أدت إلى شعورهم بالرضا وتلك التي أدت إلى شعورهم بعدم الرضا .
- **الإستقصاءات:** يعتبر الإستقصاء الأسلوب الشائع لقياس مستوى الرضا الوظيفي، وذلك راجع لسرية الإجابات فيه إضافة إلى أنه يسمح بإستقصاء عينة كبيرة، ويعتمد هذا الأسلوب طرق عديدة لقياس أشهرها طريقة التدرج التجميعي والوقائع الحرجة.
- **طريقة التدرج التجميعي:** يتم قياس مستوى الرضا الوظيفي وفقا لطريقة ليكارت من خلال طرح مجموعة من العبارات على المورد البشري، بحيث تشير هذه العبارات إلى خصائص معينة للوظيفة، ويكون مطلوبا من المورد البشري أن يقرر درجة موافقته بالنسبة لكل عبارة من العبارات المطروحة.<sup>2</sup> وتشمل الإجابات ما يلي:

<sup>1</sup>عليطي أمينة، دور التسويق الداخلي في تعزيز الرضا الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تسيير المنظمات، تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016/2017 ص 51.

<sup>2</sup>شاطر شفيق، مرجع سبق ذكره، ص 11.



**ب- طريقة الوقائع الحرجة**

يطلب من الموظف أن يصف الحالات المتعلقة بالعمل وأن يصف شعوره تجاهها وتجمع الإجابات وتحلل من أجل التعرف على رضا الموظف تجاه وظيفته. تتميز هذه الطريقة بعدم التحيز الشخصي، كما تستدعي نوعاً من الرقابة على الموظف، وأن عملية التقييم مقترنة بأحداث حدثت طيلة فترة التقييم .

**- طريقة قائمة مينسوتا**

يعد تحقيق الرضا لدى الأفراد العاملين مسعى مهم لكل المنظمات من أجل نجاحها وفعاليتها حيث حدد العديد من الباحثين في مجال السلوك التنظيمي مثل: الأجر، الترقية، كفاءة الإشراف، أما مقياس التقدير فيتراوح بين راضي جداً إلى غير راض جداً<sup>1</sup>.

**المطلب الرابع: النتائج المترتبة عن الرضا وعدم الرضا وطرق زيادته**

**1- نتائج الرضا الوظيفي :**

إن نتائج الرضا الوظيفي يظهر تأثيرها واضحاً على المعدلات التالية:<sup>2</sup>

**- الرضا عن العمل ومعدل دوراته:**

كلما زاد رضا الفرد عن عمله، زاد الدافع لديه للبقاء في هذا العمل، وقل احتمال تركه للعمل بطريقة إختيارية، ولقد أظهرت الدراسات بدرجات متفاوتة أنهنالك علاقة سلبية بين الرضا عن العمل ومعدل دوران العمل، بمعنى أنه كلما ارتفع الرضا عن العمل يميل دوران العمل إلى الإنخفاض.

**- الرضا عن العمل ومعدل الغياب:**

من العوامل الأساسية التي يمكن الإعتماد عليها في عملية التنبؤ بحالات الغياب بين العمال والرضا عن العمل، والغرض هنا أنه إذا كان العامل يحصل على درجة من الرضا أثناء وجوده في عمله أكثر من الرضا الذي يمكنه من الحصول عليه إذا تغيب عن العمل، فنستطيع أن نتنبأ بأنه سوف

<sup>1</sup>عليطي أمينة، مرجع سبق ذكره، ص52.

<sup>2</sup>محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 204-205.

يحضر إلى العمل والعكس صحيح، ومن هذا التحليل نستطيع إفتراض وجود علاقة سلبية بين معدلات الغياب والرضا الوظيفي. وبشكل آخر يمكن القول أنه كلما زادت درجة رضا العاملين عن العمل كلما قلت نسبة الغياب وزاد معدل الحضور وخاصة إذا كان لا يوجد عقاب عنالغياب أو أن الحضور ليس إجباريا، وربما كان السبب في ذلك أن الحضور للعمل يمثل سلوك معين، فإذا كانت توابع هذا السلوك إيجابية مثل حب العمل أوالرضا عنه سوف يكرر العامل ذلك السلوك أو يكون لديه رغبة في تكرار الحضور إلى العمل ، لأن حضوره يتبعه حصوله على شئى إيجابي وهو كونه سعيدا في جو العمل ، أما إذا كان هذا العامل غير سعيد هو غير راض عن العمل ، وبالتالي فحضوره إلى العمل تتبعه عواقب سلبية .

#### - الرضا عن العمل والإصابات :

إن الحوادث الصناعية والإصابات شأنها شأن التغيب أو ترك العمل ، فهي تعبير جزئي عن عدم الرضا للفرد عن عمله وبالتالي إنعدام الدافع على أداء العمل بكفاءة وعدم إنّ الحوادث الصناعية والإصابات شأنها شأن التغيب أو ترك العمل، إنما هي تغيير جزئي عن عدم رضا الفرد عن عمله وبالتالي إنعدام الدافع عن أداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في عمل ذاته، وعلى هذا يميل الباحثون إلى إفتراض علاقة سلبية بين الرضا عن العمل وبين معدلات الحوادث والإصابات في العمل، وتفسير هذه الظاهرة بأن العامل الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا عن عمله، نجده أقرب إلى الإصابة، إذ أن ذلك هو سبيله إلى الإبتعاد عن جو العمل الذي لا يحبه.

ولكن هذا التفسير غير مقبول من بعض الكتاب لذا نجد "فروم" يرجع الرأي القائل بأن الإصابات هي مصدر من مصادر عدم الرضا عن العمل وليس العكس، وأيا كان التفسير، فإن البحوث تدل على وجود تلك العلاقة السلبية بين نسبة الحوادث والإصابات وبين درجة الشعور بالرضا عن العمل .

#### - الرضا عن العمل ومعدل الأداء

لقد كانت العلاقة الفعلية بين الرضا الوظيفي كالأداء موضوعا لكثير من أعمال البحث والجدل على مر السنين، ويعتقد بعض المديرين والعلماء أن الرضا الوظيفي يفضي إلى الأداء، وبعبارة أخرى أن العامل السعيد بعمله عامل منتج، فيما يرى آخرون أن الأداء يسبب الرضا، حيث يحصل العامل ذو الأداء المتفوق على الرضا من أدائه الجيد لوظيفته وهنا آخرين يرون أن الأداء والرضا يسببان بعضهما البعض، فالعامل الراضي أكثر إنتاجية والعامل الأكثر إنتاجية يصبح أكثر رضا، وبذلك يكون من العسير معرفة العلاقة

الحقيقية السائدة بين الرضا الوظيفي والأداء معرفة تامة، وقد تكون المسألة أن العلاقة بينهما تختلف عند كل فرد، فالحقيقة أن الأداء والرضا الوظيفي يتمازجان.<sup>1</sup>

## 2- طرق لزيادة الرضا عن العمل

بعد مناقشة النواتج السلبية لعدم الرضا فإنه من المنطقي أن تحاول المنظمة الإهتمام بزيادة رضا الأفراد عن عملهم متخذة في ذلك بعض الطرق والأساليب نذكر منها ما يلي:<sup>2</sup>

- الدفع للأفراد بصورة عادلة : فعندما يشعر الفرد بعدالة ما يحصل عليه من مكافآت ومزايا وعدالة الإجراءات التي طبقت لتحديد ما يستحقه ، وعندما نترك له بعد الحرية في تحديد ما يرغبه من نوعية المكافآت أو المزايا فإن الفرد يشعر بالرضا عن عمله .
- تحسين نوعية وجودة الإشراف : فعندما تكون العلاقة بين المشرف والأفراد علاقة طيبة ، يسودها الإحترام ، ويراعي فيها المصالح المشتركة ، وتكون هناك خطوط إتصال مفتوحة بين المشرف ومروؤسيه يزيد رضا الأفراد عن العمل .
- تحقيق اللامركزية في سيطرة القوة التنظيمية : وتعني اللامركزية إعطاء الحق لأفراد متعددين لإتخاذ القرارات ، فعندما توزع سلطة إتخاذ القرارات ، ويسمح للأفراد بالمشاركة بحرية في إتخاذ القرارات ، فإن هذا يزيد من شعورهم بالرضا ، ويرجع هذا لشعورهم بأنهم يستطيعون التأثير على المنظمة .
- تحقيق التوافق بين الوظائف التي يقوم بها الأفراد وإهتماماتهم : فكلما شعر الفرد بأنه يستطيع إشباع إهتماماته من خلال عمله كلما شعر بالرضا عن عمله .

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

<sup>1</sup> محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 205-206 .

<sup>2</sup> راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص 181.

## المبحث الثالث: تأثير التسويق الداخلي و أبعاده في تحقيق الرضا الوظيفي

يبرز تأثير التسويق الداخلي على تحقيق رضا العاملين من خلال تطبيق برامجه ويتمثل هذا التأثير

في النقاط التالية:<sup>1</sup>

**تطوير وتحسين مستوى أداء العامل :** يعتبر العامل أول المستفيدين من برامج التسويق الداخلي لأنها تعمل على توفير كافة الظروف الملائمة ، بالإضافة إلى برامج التدريب والتطوير وغيرها من الأنشطة التي تدخل ضمن برامج التسويق الداخلي والتي تساهم في تحسن أداء العامل وبالتالي زيادة إعتزازه بالعمل الذي يقوم به. **تحسين العلاقات بين العاملين:** من خلال برامج التسويق الداخلي تتغير نظرة العامل لزميله، سواء كان في نفس المستوى الإداري أو أعلى أو أقل ، بشكل جذري وبالتالي يصبح الشعور بالانتماء للمنظمة أمر إيجابي بالنسبة للعامل أو الموظف.

كما يظهر تأثير التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي في:<sup>2</sup>

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

## المطلب الأول: تأثير التدريب على الرضا الوظيفي

حيث يظهر هذا التأثير فيما يلي:<sup>3</sup>

إن التوجه بأسلوب التدريب الأولي عملية إستراتيجية لتلقيح المهارات و القدرات للموارد البشرية في المنظمة الإقتصادية لتمكين العاملين من تحقيق الأغراض التي وجدوا من أجلها بكفاءة و فعالية و زيادة قدرها التنافسية والوصول للإرتقاء بجودة العروض المقدمة للزبون الخارجي و تحقيق التمكين و الرضا

<sup>1</sup>بولعراس عبد المؤمن، أثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي(دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر طولقة ACTEL) ،

مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر-بسكرة-2015-2016، ص9-10

<sup>2</sup> عمر علي بابكر،"أثر ممارسات(ابعاد)التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي وأداء العاملين بالبنك السوداني الفرنسي"، الخامس عشر مجال الثاني،المجلة العربية للعلوم و نشر الابحاث،جامعة جازان، السعودية،2019.

<sup>3</sup> جنادي كريم، الداخلي التسويق، الجامعي للتأهيل الترشح متطلبات ضمن مقدمة مطبوعة،الجزائر جامعة 03، الجزائر، 2016/2017، ص85.

الوظيفي المتميزين و تنمية المهارات و المعارف و الممارسات الوظيفية و التقنية و التكنولوجية المرافقة لغرض التميز في الأداء و زرع روحالمبادرة الخلاقة و المبدعة لدى الأفراد العاملين التصلب العلاقات المتبادلة بين الزبون لداخلي و الزبون الخارجي من خلال التنسيق و التعاون بين البرامج التدريبية لإدارة الموارد البشرية و الأنشطة التسويقية الداخلية المعلنة و الفاعلة لها.

### المطلب الثاني: تأثير فرق العمل على الرضا الوظيفي :

يتجسد تأثيره في كون أن:<sup>1</sup>

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

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

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

### المطلب الثالث : تأثير التحفيز على الرضا الوظيفي :

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

- التقليل من الشكاوي والتظلمات المقدمة من قبل العاملين لإدارة المنظمة بكل ما يتعلق بالعمل.
- رفع روح المعنوية العاملين ما يزيد من إلتزامهم بمواعيد و قوانين العمل، و عدد ساعات العمل والتقليل من تغييبهم عن العمل، الأمر الذي ينعكس بالإيجاب على زيادة إنتاجيتهم التي تترجم بزيادة الأرباح.
- تقليل تهرب العاملين من المنشأة بسبب تدني رضاهم الوظيفي، لأن تكرار مثل هذه الحالة يزيد من خسائر المنظمة فيما يخص زيادة تكلفة العاملين الجدد.

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

<sup>2</sup> رملي عمر، نفس المرجع أعلاه.

- تمسك العاملون بعملهم بدل جهود إضافية لتجنب تسريحهم من العمل، أو الاستغناء عن خدماتهم وإقالتهم.

**المطلب الرابع: تأثير التمكين و الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي**

### 1. تأثير التمكين على الرضا الوظيفي

يحقق التمكين مجموعة من الفوائد للمورد البشري نذكر منها:<sup>1</sup>

- تطوير مستوى الأداء، إذ أن المنظمة التي تحاول تمكين مواردها البشرية تحاول أيضا أن تمنحها ثقة وصلاحية وحرية أكبر في التصرف.

- تحقيق المشاركة الفعالة إذ أن التمكين يحقق المشاركة الفعالة والهادفة للموارد البشرية ويجنبها المشاركة السلبية غير الهادفة.

- تحقيق الرضا الوظيفي، إذ أن التمكين يعطي حرية أكبر للمورد البشري في إنجاز عمله والتحكم فيه مما يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي.

### 2. تأثير الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي

حيث يظهر هذا الأثر في:<sup>2</sup>

أن خلق جو إجتماعي مناسب محيط العمل و إقامة علاقات صداقة بين العمال و يعمل على حلها هذا من جهة ومن جهة أخرى إعتراف الإدارة بأهمية ما يقدمه العامل من أداء، و وضعه في موضع تقدير و احترام فيؤدي إلى تحقيق الرضا لديه، فالرأي السائد بين الرؤساء والمرؤوسين هو أن الاتصال الجيد داخل المنظمة ينطوي على أكثر من فائدة فبدونه لا يمكن أن ترقى المنظمة إلى مستوى أعلى منها، فالتوازن في الغتصالات يؤدي إلى قدر كبير من السلوك الإيجابي الذي ينعكس في الروح المعنوية العالية للعمال وبناء فريق متعاون تجمع بين العلاقات القوية خاصة وقت الأزمات والكوارث.

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

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

## خلاصة الفصل:

لقد تناولنا في هذا الفصل النظري عموميات حول التسويق الداخلي، الرضا الوظيفي وتأثير التسويق الداخلي و أبعاده في تحقيق الرضا الوظيفي، حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى تعريف التسويق الداخلي وأبعاده، نماذجه وخطوات تطبيقه كذا مفهوم الرضا الوظيفي وبعض أساليب قياسه والنتائج المترتبة عن الرضا وعدمه في المبحث الثاني، وأخيرا تأثير التسويق الداخلي و أبعاده في تحقيق الرضا الوظيفي المبحث الثالث حيث إستخلصنا ما يلي:

- التسويق الداخلي ثقافة جديدة على المؤسسات الخدمية.
  - مدى أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للموظف والمؤسسة
  - أهم النظريات التي تفسر ظاهرة الرضا الوظيفي لدى الموظفين.
  - التسويق الداخلي يؤثر في الرضا الوظيفي بشتى أبعاده .
  - تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسات الخدمية يؤدي الى رضا العاملين وبالتالي تقديم خدمات افضل.
  - الرضا الوظيفي أحد أهم الإتجاهات النفسية للموظفين في العمل.
- إن الرضا الوظيفي عامل مهم في حياة الأفراد والجماعات، ذلك أن رضا الفرد الوظيفي يعد أساسا لإستقراره وتوافقه النفسي والإجتماعي، ويرتبط ذلك بالنجاح والتفوق في العمل ويعكس مكانة الفرد داخل المجتمع الذي ينتمي إليه، وتحقيق الرضا الوظيفي أمر مهم أيضا بالنسبة للمنظمة نظرا لتأثيره الواضح على مستوى الطموح والإنتاجية والأداء ومعدل الغياب والحوادث وعليه فالمنظمة تنتهج سياسات ووسائل لتحقيق الرضا الوظيفي لموظفيها وذلك من خلال تطبيق أبعاد التسويق الداخلي، (فرق العمل، التدريب، التحفيز، الإتصال و التمكين )، حيث إتضح مدى الترابط بين الرضا الوظيفي والتسويق الداخلي، وتبين أن التسويق الداخلي أحد الأساليب الإدارية التي تحقق الرضا الوظيفي، وتساهم في تحسينه من خلال العلاقة بين مختلف الإدارات والعمال.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة" دراسة حالة  
لعيادة متعددة الخدمات الإخوة ظريف -المدينة الجديدة  
- دلس"

## مقدمة الفصل

بعد إستعراضنا في الجانب النظري إلى أهم المفاهيم المتعلقة بالتسويق الداخلي والرضا الوظيفي سوف نحاول من خلال هذا الفصل توضيح تأثير التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي من خلال أبعاده الأربعة (الإتصال، التدريب، التحفيز، فرق العمل ) للعيادة متعددة الخدمات الإخوة ظريف -المدينة الجديدة -دلس- وذلك عن طريق دراسة تطبيقية، بالإعتماد على عدة طرق منها المقابلات الشخصية بالإضافة الى توزيع الإستبيان الذي يعتبر من أكثر الطرق المستعملة من طرف الطلبة لجمع أكبر عدد ممكن من المعلومات حول الموظفين عن آرائهم عن التسويق الداخلي وعن درجة الرضا لديهم ( بطريقة عشوائية أي هناك عينات من كل المستويات الدراسية ومن مختلف الأسلاك ) للتمكن من الإجابة عن السؤال التالي: هل يؤثر التسويق الداخلي بأبعاده في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة المستقبلية (العيادة متعددة الخدمات الإخوة ظريف-المدينة الجديدة- دلس)، و إنطلاقا من هذا السؤال تتدرج الفرضيات الصفرية التالية :

H01-لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية التدريب في تحقيق الرضا الوظيفي.

H02-لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي.

H03-لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل في تحقيق الرضا الوظيفي.

H04-لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي وللتمكنين في تحقيق الرضا الوظيفي.

H05-لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي للعيادة متعددة

الخدمات الإخوة ظريف.

الفرضيات البديلة:

H1-يوجد أثر ذو دلالة إحصائية التدريب في تحقيق الرضا الوظيفي.

H2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي.

H3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل في تحقيق الرضا الوظيفي.

H4- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي وللتمكنين في تحقيق الرضا الوظيفي.

H5- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي للعيادة متعددة

و التي نتحقق من صحتها خلال هذا الفصل وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ما يلي :

المبحث الأول : تقديم المؤسسة المستقبلية "عيادة متعددة الخدمات الإخوة ظريف -المدينة الجديدة - دلس.

المبحث الثاني : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية بإستعمال البرنامج الإحصائي **spss**

## الفصل الثاني الإطار التطبيقي للدراسة" دراسة حالة لعيادة متعددة الخدمات الإخوة ظريف -المدينة الجديدة - دلس"

### المبحث الأول: تقديم المؤسسة المستقبلية "عيادة متعددة الخدمات الإخوة ظريف -المدينة الجديدة - دلس"

تم دراسة حالة عيادة متعددة الخدمات للإخوة ظريف -المدينة الجديدة-دلس و التعرف على مختلف الخدمات التي تقدمها و المؤسسات التي تغطيها و كذا هيكلها التنظيمي

#### المطلب الأول: تعريف المؤسسة المستقبلية

##### 1. التعريف بالمؤسسة:

أولاً : الإسم الكامل للمؤسسة المستقبلية :

العيادة المتعددة الخدمات الإخوة ظريف (سعيد-بلقاسم-محمد) المدينة الجديدة دلس

أنظر للملحق رقم (2)

ثانياً : تعريفها

المؤسسة العمومية للصحة الجوارية دلس هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تابعة لمديرية الصحة والسكان لولاية بومرداس. تشمل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية دلس ستة (06) عيادات متعددة الخدمات وست وعشرون (26) قاعة علاج، أما من حيث المصالح فتشمل المؤسسة على ثلاث مصالح وهي مصلحة طب العمل، مصلحة الوقاية ومصلحة أمراض السل والأمراض الصدرية .

- تغطي المؤسسة العمومية للصحة الجوارية دلس الفضاء الجيو- صحي لدائرتين إداريتين :

#### دائرة دلس ببلدياتها الثلاثة :

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

- بلدية بن شود

- بلدية أعفير

#### دائرة بعلية ببلدياتها الثلاثة :

- بلدية بعلية

- بلدية تاورقة

- بلدية سيدي داود

ثالثاً : الكثافة السكانية :

## الفصل الثاني الإطار التطبيقي للدراسة" دراسة حالة لعيادة متعددة الخدمات الإخوة ظريف -المدينة الجديدة - دلس"

- أما من ناحية الكثافة السكانية فالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية دلس تغطي حوالي ( 120 ألف) نسمة .

يمثل الجدول رقم(02) الكثافة السكانية للبلديات التي تغطيها المؤسسة

| الكثافة السكانية | البلديات  |
|------------------|-----------|
| 46429            | دلس       |
| 9985             | بن شود    |
| 13223            | أعفير     |
| 20775            | بغلية     |
| 19300            | سيدي داود |
| 8745             | تاورقة    |
| 118457           | المجموع   |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على وثائق داخلية من المؤسسة المستقبلة.

### المطلب الثاني: وضعية المؤسسة المستقبلية

وضعية العيادة متعددة الخدمات إلى يومنا ...

- 06 عيادات متعددة الخدمات بها كل الخدمات وهي تشتغل بمناوبة طبية 24/سا/24.سا. ثلاث مصالح (مصلحة الوقاية ،مصلحة السل والأمراض الصدرية ومصلحة طب العمل).وحدة الكشف المبكر ومتابعة سرطان عنق الرحم.
- 06 قاعات للأشعة .
- 06 مخابر لتحليل الدم .
- وحدتين للولادة الريفية للعيادتين المتعددة الخدمات بغلية وتاورقة .
- مناوبة لجراحة الأسنان 24/سا/24 بالعيادة المتعددة الخدمات سيدي داود .
- 06 سيارات إسعاف واحدة بكل عيادة .
- 25 قاعة علاج مفتوحة بصفة منتظمة مع توفر الفحص الطبي يوميا .
- 11 قاعة جراحة الأسنان.

## الفصل الثاني الإطار التطبيقي للدراسة" دراسة حالة لعيادة متعددة الخدمات الإخوة ظريف -المدينة الجديدة - دلس"

- 01 عيادة متنقلة.
- العلاج المنزلي .
- الطب التخصصي: طب الأطفال على مستوى كل العيادات المتعددة الخدمات.
- الطب العقلي على مستوى العيادة المتعددة الخدمات سيدي داود.
- الفحوصات الطبية المتخصصة بالتنسيق مع المؤسسة الإستشفائية دلس، وهذا على مستوى العيادات المتعددة الخدمات دلس ،بغلية ، سيدي داود ، بن شود سيدي زايد .
- إتفاقية للتغطية الصحية مع مديرية الصيد على مستوى ميناء دلس.
- إتفاقية للتغطية الصحية على مستوى محكمة دلس.

### ملاحظة :

- قاعة العلاج أصواف مغلقة في انتظار الترميم من قبل مصالح البلدية.
- توجد 06 وحدات للصحة المدرسية :
- واحدة متواجدة على مستوى إكمالية الإخوة صبحي بغلية .أما بالنسبة لوحدي الصحة المدرسية المتواجدة بثانوية العربي بن مهدي دلس و ثانوية حلومي محمد الصغير بسيدي داود فقد تم سحب استغلال المقر من طرف مديرية التربية وهي حاليا متواجدة على مستوى العيادات.
- أما بالنسبة لبلدية بن شود تاورقة وأعفير فهي متواجدة على مستوى هياكلنا منذ نشأة المؤسسة وهذا رغم المراسلات العديدة لمديرية التربية .
- يوجد ممثل للصحة العمومية في كل مكتب للنظافة لستة بلديات.

### المطلب الثالث : موظفي المؤسسة المستقبلية

توظف المؤسسة 614 موظفا يشملون جميع الأصناف (أطباء، جراحين ، سلك الشبه الطبيين ، سلك البيولوجيين ... الخ).

الفصل الثاني الإطار التطبيقي للدراسة" دراسة حالة لعيادة متعددة الخدمات الإخوة  
ظريف -المدينة الجديدة - دلس"

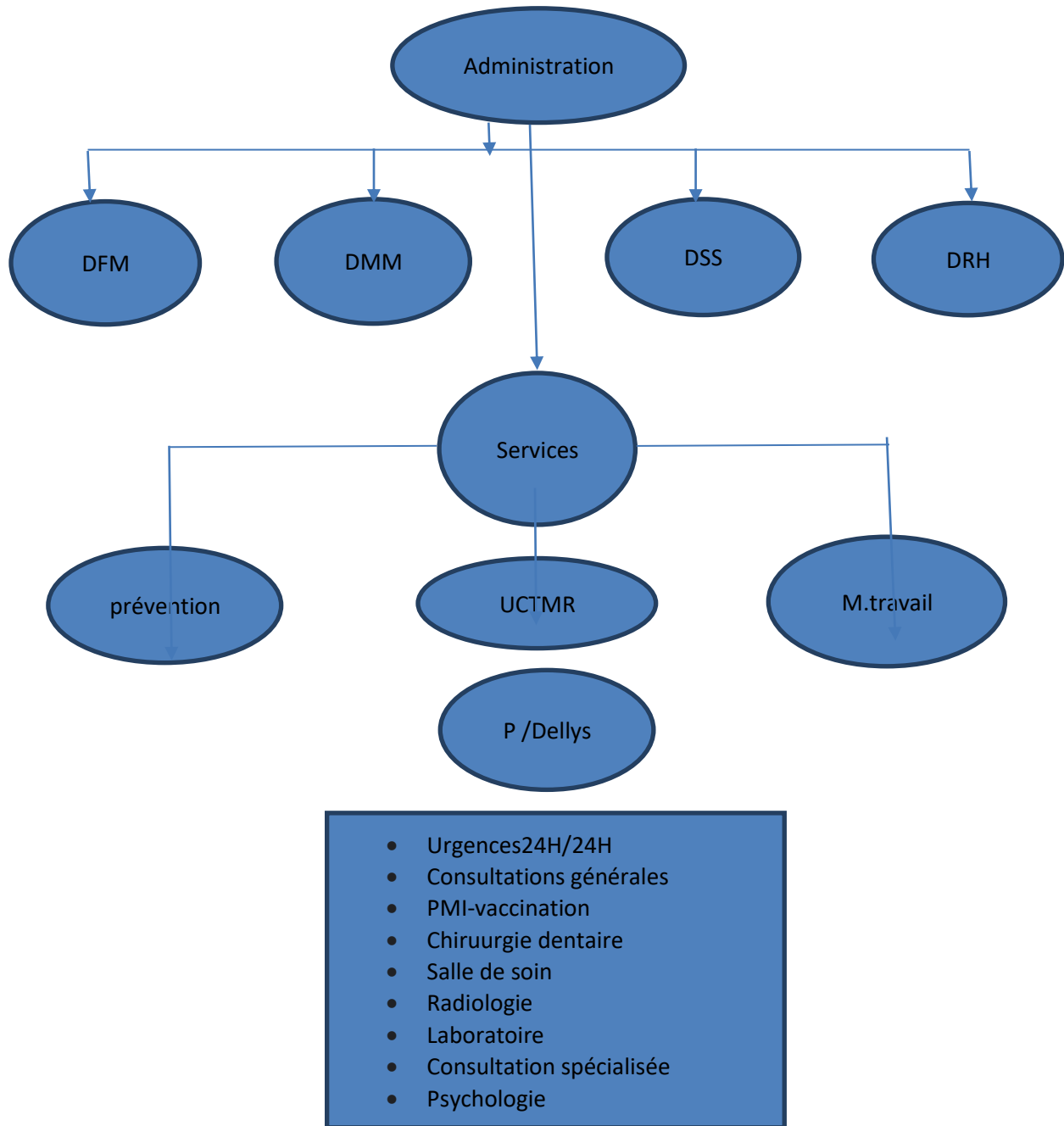
يمثل الجدول رقم (03) عدد الموظفين لجميع الأصناف للمؤسسة

|     |                               |
|-----|-------------------------------|
| 07  | الأطباء الأخصائيين            |
| 73  | الأطباء العامون               |
| 20  | جراحو الأسنان                 |
| 04  | صيدلي عام                     |
| 17  | سلك القابلات                  |
| 57  | سلك الأسلاك المشتركة والتقنين |
| 72  | سلك العمال المهنيين           |
| 223 | سلك الشبه الطبيين             |
| 18  | سلك النفسانيين                |
| 39  | سلك البيولوجيين               |
| 09  | سائقي السيارات                |
| 10  | مشغلي أجهزة الأشعة            |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على وثائق داخلية من المؤسسة المستقبلية.

المطلب الرابع : الهيكل التنظيمي للمؤسسة المستقبلية

الشكل رقم(4) : الهيكل التنظيمي للمؤسسة المستقبلية



المصدر :من إعداد الطالبتين بالإعتماد علوثائق داخلية من المؤسسة المستقبلية.

## المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية بإستعمال البرنامج الإحصائي spss

سنتطرق في هذا المبحث إلى ثلاث مطالب في المطلب الأول نعرف كل من عينة الدراسة، أسلوب جمع البيانات، الأدوات الإحصائية المستعملة، بالإضافة إلى خصائص عينة الدراسة والاساليب الإحصائية المستعملة وفي المطلب الثاني تحليل بيانات أجزاء الإستبيان المتمثلة في 3 أجزاء وفي المطلب الثالث تحليل النتائج المتحص عليها بالبرنامج الإحصائي spss .

### المطلب الأول: عينة الدراسة وأسلوب جمع البيانات والأدوات الإحصائية المستعملة

#### 1- مجتمع وعينة الدراسة

**مجتمع الدراسة:** ونعني به مجموعة الأفراد الذي تمت عليهم الدراسة، حيث أجريت هذه الدراسة على الموظفين الذين يعملون في عيادة متعددة الخدمات الإخوة ظريف -المدينة الجديدة -دلس-، حول موضوع " تأثير التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي " حيث شملت جميع الموظفين بمختلف وظائفهم .  
**عينة ونوع العينة:** قمنا باختبار عينة غير عشوائية من موظفي عيادة متعددة الخدمات الإخوة ظريف -المدينة الجديدة - ، حيث تم توزيع 100 استبانة على العاملين في العيادة وقد تم استرجاع 89 منها وبعد مراجعتها تم قبول 80 منها .

#### 2-أسلوب جمع البيانات: ( مصادر جمع البيانات)

وذلك عن طريق استمارة لجمع البيانات اللازمة للدراسة التطبيقية، بتصميم إستمارة إستبيان موجه للموظفين في المؤسسة، وهو عبارة عن نموذج بمجموعة من الأسئلة توجه الى أفراد العينة من أجل الحصول على معلومات حول موضوع او مشكلة أو موقف ما، وتم تحكيمة من طرف الأستاذة المشرفة ولهذا الغرض تم تصميم الإستبانة والتي تحتوي على 3 محاور مقسمة على الشكل التالي :

**الجزء الأول :** يتضمن المعلومات الشخصية، الجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة

**الجزء الثاني :** يشمل متغير (مستقل) من متغيرات الدراسة وهو التسويق الداخلي ( X ) بأبعاده (التدريب ، فرق العمل، التحفيز ، الإتصال والتمكين ) حيث :

- تضمن البعد الأول " X1 التدريب "

## الفصل الثاني الإطار التطبيقي للدراسة" دراسة حالة لعيادة متعددة الخدمات الإخوة ظريف -المدينة الجديدة - دلس"

- البعد الثاني " x2 فرق العمل"
- البعد الثالث " x3 التحفيز"
- البعد الرابع " x4 الإتصال والتمكين "

الجزء الثالث : يشمل المتغير الثاني (التابع)الرضا الوظيفي( ٧ )  
أنظر للملحق رقم (1)

### 3-الأدوات الإحصائية المستعملة

من أجل دراسة وتحليل نتائج الإستبيان اعتمدنا على البرنامج الإحصائي SPSSبمختلف الأساليب الإحصائية.

- برنامج الحزمة الإحصائية: spss وهو من الأنظمة المتقدمة التي تستخدم في إدارة البيانات وتحليلها في مجالات متعددة، حيث يستخدم هذا النظام في حساب مقاييس النزعة المركزية والتشتت والإتواء ومعامل الارتباط ومعادلات الإنحدار...الخ.

### 4-الأساليب الإحصائية المستعملة:

- التوزيعات التكرارية: لإظهار إجابات مفردات عينة الدراسة.
- النسب المئوية: لإظهار نسب إجابات عينة الدراسة.
- معامل الثبات الفا كرونباخ: لمعرفة مصداقية الإجابات.
- المتوسطات الحسابية: لتحديد إتجاه الإجابات .
- الإنحرافات المعيارية: لإظهار درجة تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي.
- معامل الارتباط: لإظهار تأثير قوة الإجابات لبرسون.
- مستوى الدلالة sig.

## الفصل الثاني الإطار التطبيقي للدراسة" دراسة حالة لعيادة متعددة الخدمات الإخوة ظريف -المدينة الجديدة - دلس"

المطلب الثاني: تحليل بيانات الأجزاء الخاصة بالإستبيان ومعامل الثبات والصدق لأجزاء  
الدراسة.

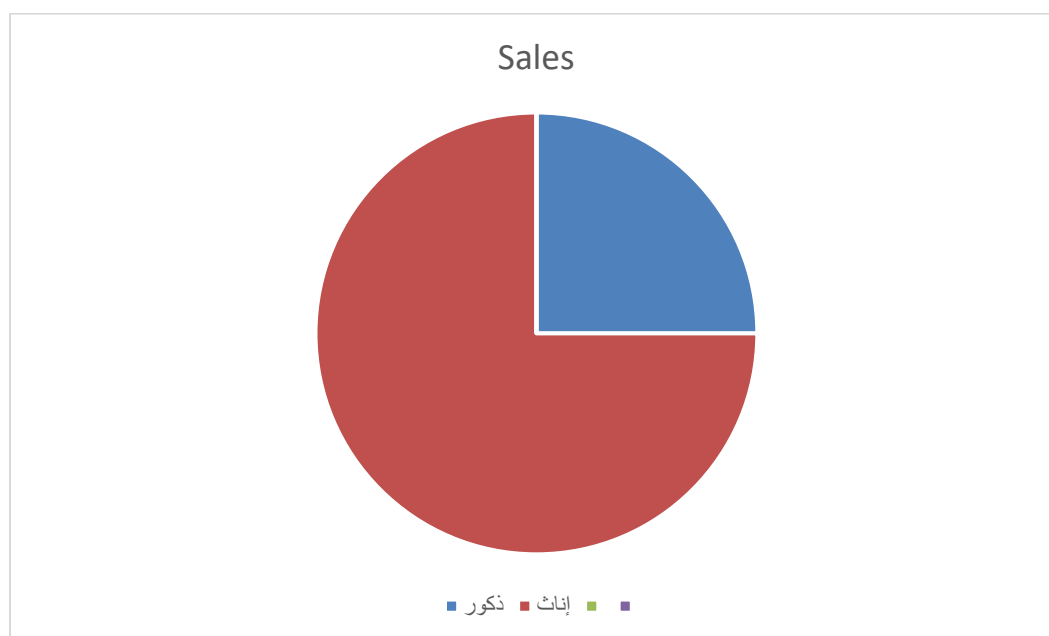
لقد تم في البداية تقسيم الإستبيان إلى 3 أجزاء : الجزء الأول يتعلق بالبيانات العامة لأفراد العينة.  
1. تحليل الجزء الأول من الإستبانة : البيانات العامة

الجدول رقم (04) :توزيع مفردات العينة حسب الجنس

| الإناث |         | الذكور |         |
|--------|---------|--------|---------|
| النسبة | التكرار | النسبة | التكرار |
| 74.1   | 60      | 24.7   | 20      |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج spss .

الشكل رقم (05) : دائرة نسبية للفئة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج spss

## الفصل الثاني الإطار التطبيقي للدراسة" دراسة حالة لعيادة متعددة الخدمات الإخوة ظريف -المدينة الجديدة - دلس"

يبين الجدول السابق توزيع عينة الدراسة حسب الجنس (ذكر، أنثى) حيث يتضح أن 24.7% من عينة الدراسة ذكور، في حين بلغت نسبة مشاركة الإناث 74.1%.

الجدول رقم (05) : توزيع مفردات العينة حسب السن

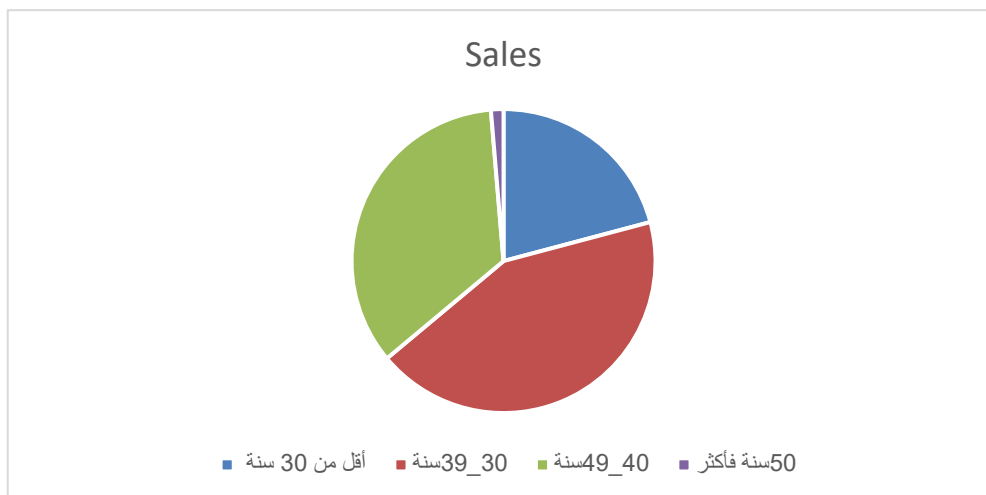
| 50 سنة فأكثر |         | 49_40 سنة |         | 39_30 سنة |         | أقل من 30 |         |
|--------------|---------|-----------|---------|-----------|---------|-----------|---------|
| النسبة       | التكرار | النسبة    | التكرار | النسبة    | التكرار | النسبة    | التكرار |
| 11.3         | 9       | 31.3      | 25      | 38.8      | 31      | 18.8      | 15      |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج spss

- يبين الجدول السابق توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن، حيث يتبين أن:
  - 18.8% من عينة الدراسة أعمارهم أقل من 30 سنة (15 موظف).
  - و38.8% تتراوح أعمارهم من 30 إلى 39 سنة (31 موظف) وتمثل أكبر نسبة.
  - و31.3% تتراوح أعمارهم من 40 إلى 49 سنة (25 موظف).
  - أما الفئة من 50 سنة فما فوق بلغت نسبتها 11.3% من عينة الدراسة (09 موظفين).

الفصل الثاني الإطار التطبيقي للدراسة" دراسة حالة لعيادة متعددة الخدمات الإخوة  
ظريف -المدينة الجديدة - دلس"

الشكل رقم (06): دائرة نسبية للفئة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج spss

الجدول رقم (06): توزيع مفردات العينة حسب المؤهل العلمي

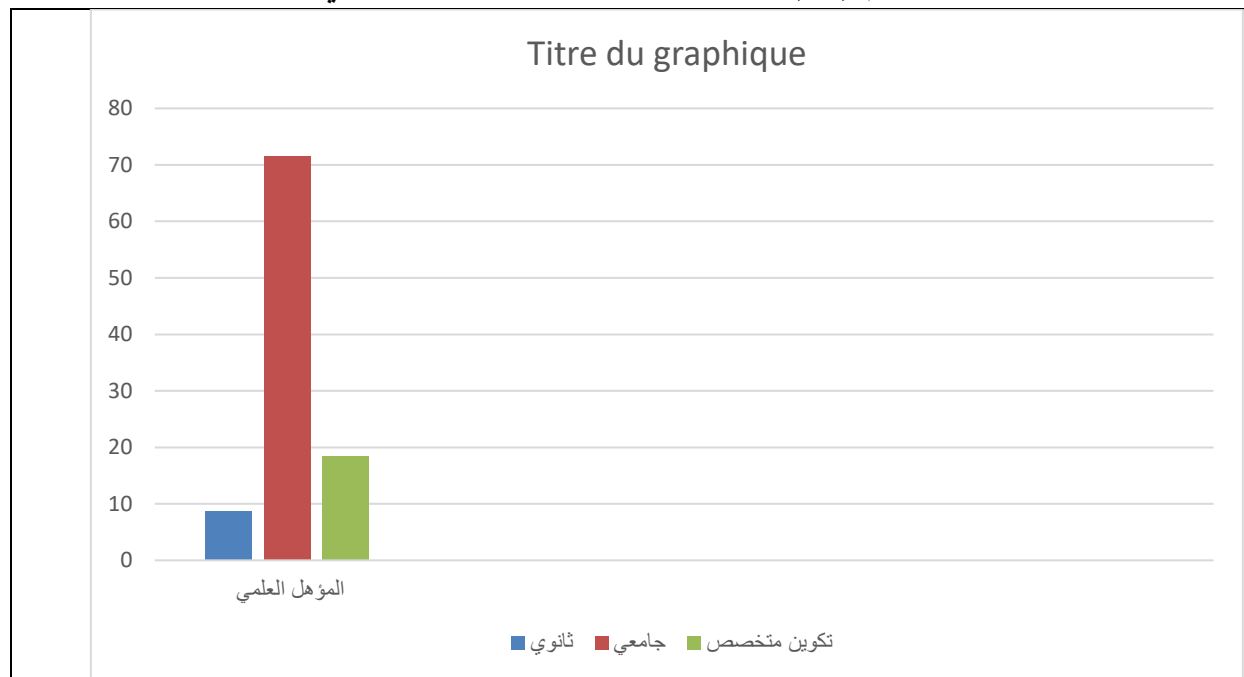
| تكوين متخصص |         | جامعي  |         | ثانوي  |         |
|-------------|---------|--------|---------|--------|---------|
| النسبة      | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار |
| 18.5        | 15      | 71.6   | 58      | 8.6    | 7       |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على النتائج المتحصل عليها بالبرنامج spss

يتضح من خلال الجدول أن 8.6% من عينة الدراسة مستواهم ثانوي ، أما جامعي فوصلت نسبتهم إلى 71.6% وفي الأخير اللذين مستواهم التكوين المتخصص فوصلت نسبتهم 18.5% .  
فتبين ان أغلب العينة التي تمت دراستها مستواهم جامعي .

الفصل الثاني الإطار التطبيقي للدراسة" دراسة حالة لعيادة متعددة الخدمات الإخوة  
ظريف -المدينة الجديدة - دلس"

الشكل رقم (07): أعمدة بيانية للفئة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج spss

الجدول رقم (07): توزيع مفردات العينة حسب سنوات الخبرة

| أكثر من 10 سنوات |         | 6-10 سنة |         | 1-5 سنة |         | أقل من سنة |         |
|------------------|---------|----------|---------|---------|---------|------------|---------|
| النسبة           | التكرار | النسبة   | التكرار | النسبة  | التكرار | النسبة     | التكرار |
| 46.3             | 37      | 26.3     | 20      | 22.5    | 18      | 5          | 4       |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج spss

• من خلال الجدول يتضح أن:

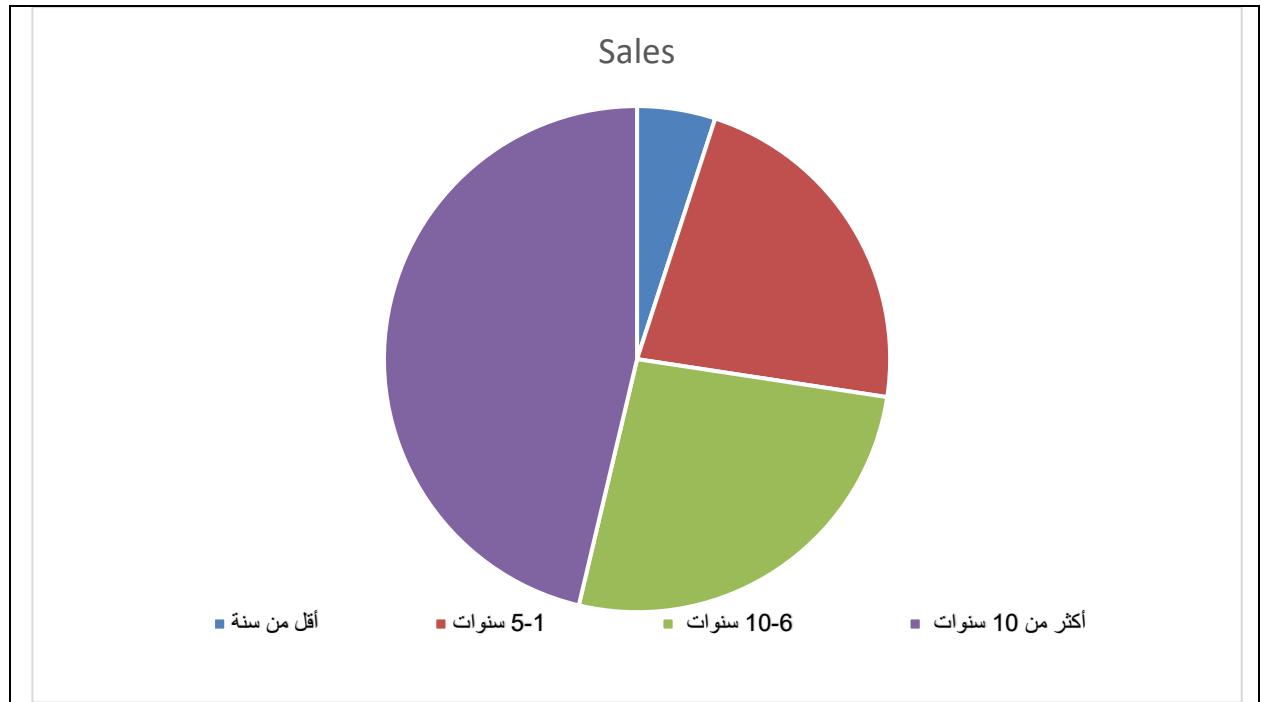
- أعلى نسبة من عينة الدراسة حسب الخبرة تقدر ب 46.3 % ، أي أكثر من 50 سنة.

و النسب الأخرى كالآتي :

## الفصل الثاني الإطار التطبيقي للدراسة" دراسة حالة لعيادة متعددة الخدمات الإخوة ظريف -المدينة الجديدة - دلس"

- 5 % نسبة الموظفين اللذين لم تتجاوز خبرة العمل سنة واحدة.
- 22.4% من عينة الدراسة تتراوح سنوات الخبرة من 1 إلى 5 سنوات.
- 26.3% من عينة الدراسة تتراوح سنوات الخبرة من 6 إلى 10 سنوات.

الشكل رقم (08) : دائرة نسبية للفئة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على النتائج المتحصل عليها بالبرنامج spss.

### 2. تحديد السلم المستخدم في التحليل واختبار معامل الثبات والصدق من أجل ثبات

صحة الدراسة:

#### 1- تحديد سلم ليكارت:

يتكون الجزء الثاني والثالث من 37 عبارة منها 21 عبارة تخص المتغير المستقل وهو التسويق الداخلي بأبعاده الخمسة (التدريب، التحفيز، فرق العمل، الإتصال والتمكين)، و16 عبارات تخص المتغير التابع وهو الرضا الوظيفي، وقمنا بتوزيع عبارات الإستبيان كما يلي:

الفصل الثاني الإطار التطبيقي للدراسة" دراسة حالة لعيادة متعددة الخدمات الإخوة  
ظريف -المدينة الجديدة - دلس"

- إجابات أسئلة الإستبيان: حيث بلغ إجمالي عدد الفقرات 37 فقرة وقد كانت إجابة كل فقرة من أبعاد  
الدراسة على أسلوب ليكارت الخماسي كما يلي:

الجدول رقم(08) : سلم ليكارت الخماسي

| 1              | 2         | 3                  | 4     | 5          |
|----------------|-----------|--------------------|-------|------------|
| غير موافق بشدة | غير موافق | موافق بدرجة متوسطة | موافق | موافق بشدة |

2-تحديد طول الفئات والمتوسط الحسابي لكل فئة :

ولتحديد طول الفئات لمقياس ليكارت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) ثم حساب  
المدى ( 4=1-5 )، ثم تقسيمه على عدد الفئات أي ( 0.8=5/4 ) ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في  
الفئة الأدنى الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى للفئة، وعليه يتم سير النتائج في الجدول التالي :

الجدول رقم(09) :يوضح إجابات أسئلة الإستبيان ودلالاتهم

| الإجابة               | الزمن | المتوسط الحسابي | الدرجة     |
|-----------------------|-------|-----------------|------------|
| غير موافق<br>بشدة     | 1     | من 1 إلى 1.8    | منخفضة جدا |
| غير موافق             | 2     | من 1.8 إلى 2.6  | منخفضة     |
| موافق<br>بدرجة متوسطة | 3     | من 2.6 إلى 3.4  | متوسطة     |
| موافق                 | 4     | من 3.4 إلى 4.2  | عالية      |
| موافق بشدة            | 5     | من 4.2 إلى 5    | عالية جدا  |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على النتائج المتحصل عليها بالبرنامج spss

## الفصل الثاني الإطار التطبيقي للدراسة" دراسة حالة لعيادة متعددة الخدمات الإخوة ظريف -المدينة الجديدة - دلس"

### 3-معامل الثبات والصدق لمحاور الدراسة

#### ثبات الإستبيان :

يقصد بثبات الإستبيان أن: " يعطي هذا الإستبيان نفس النتيجة ولو تم إعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط أو بعبارة أخرى أن ثبات الإستبيان يعني الإستقرار في نتائج الإستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترة زمنية معينة. لإجراء اختبار الثبات لأسئلة الإستبيان نستخدم أحد معاملات الثبات مثل معامل ألفا كرونباخ ( alpha Cronbach's).

ومعامل الثبات يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح ، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر ، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام تكون قيمة المعامل تساوي الواحد الصحيح، وكلما إقتربت قيمة معامل الثبات من الواحد كان الثبات مرتفعا وكلما إقتربت من الصفر كان الثبات منخفضا.

ومنه يعرف ألفا كرونباخ: على أنه مقياس لقياس الإتساق الداخلي، بحيث معظم الدراسات تقول بأن كانت قيمة كرونباخ ألفا أكبر من 0.63 واقتربت من 1 ما يؤكد على أن هناك دقة في الإجابات .

فتم إختبار ثبات الإستبيان بمعامل ألفا كرونباخ بواسطة برنامج spss بحيث كانت النتائج كالآتي :

الجدول رقم(10):معامل الثبات والصدق لأجزاء إستبيان التسويق الداخلي والرضا الوظيفي

| الجزء                         | عدد الفقرات | معامل الثبات "الفا كرونباخ" | معامل الصدق |
|-------------------------------|-------------|-----------------------------|-------------|
| الجزء الأول : التسويق الداخلي | 21          | 0.804                       | 0.896       |
| الجزء الثاني : الرضا الوظيفي  | 16          | 0.850                       | 0.921       |
| الإستبيان ككل                 | 37          | 0.895                       | 0.946       |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على النتائج المتحصل عليها بالبرنامج spss

إختبار صحة الإستبيان: لقد تم اختيار فرضيات الدراسة من خلال إدخال البيانات في برنامج وتشغيله للحصول على النتائج والجدول السابق يبين ذلك.

## الفصل الثاني الإطار التطبيقي للدراسة" دراسة حالة لعيادة متعددة الخدمات الإخوة ظريف -المدينة الجديدة - دلس"

- بحيث عرض أداة الدراسة على الأستاذة المؤطرة لغرض تقييمها وإجراء التصحيحات المطلوبة تم القيام بقياس وصدق وثبات أداة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ، وأيضا قوة الارتباط بين درجات كل فقرة من فقرات الإستبيان تم قبولها بحيث تعد نسبة معامل ألفا كرونباخ جيدة إحصائيا.
  - ومن الجدول يتضح أن معامل الثبات لمحوري الدراسة وجميع فقرات الاستبيان قريب جدا من الواحد الصحيح وبالتالي فإن ثبات وصدق إستبيان الدراسة مرتفع.
- نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة ألفا كرونباخ أكبر من 80% ما يعادل 0.895 ومنه هذه الإستبانة تتميز بالصدق والثبات.

### 3.تحليل فقرات الجزء الثاني : التسويق الداخلي

- بغرض تقييم التسويق الداخلي متعددة الخدمات الإخوة ظريف -المدينة الجديدة - دلس -، سيتم التطرق إلى تحليل فقرات الإستبيان الخاصة بالجزء الثاني من خلال حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري.
- 3-1تحليل البعد الأول التدريب)(x1

الجدول رقم(11) : الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات التدريب

| الترتيب | العبارة   | العدد و النسبة | غير موافق بشدة | غير موافق | موافق بدرجة متوسطة | موافق | موافق بشدة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|---------|---|----------------|----------------|-----------|--------------------|-------|------------|-----------------|-------------------|--------|
| 1       | أخضع لدورات تدريبية خارج المؤسسة .  | العدد          | 14             | 36        | 19                 | 10    | 1          | 2.35            | 0.956             | منخفض  |
|         |   | النسبة         | 17.5           | 45.0      | 23.8               | 12.5  | 1.3        |                 |                   |        |
| 2       | تبذل إدارة المؤسسة الجهود الكافية في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب. | العدد          | 14             | 14        | 19                 | 28    | 5          | 2.95            | 1.220             | متوسط  |
|         |   | النسبة         | 17.5           | 17.5      | 23.8               | 35.0  | 6.3        |                 |                   |        |

الفصل الثاني الإطار التطبيقي للدراسة" دراسة حالة لعيادة متعددة الخدمات الإخوة  
ظريف -المدينة الجديدة - دلس"

|       |       |      |      |      |      |      |     |        |  |   |
|-------|-------|------|------|------|------|------|-----|--------|--|---|
| عالي  | 1.102 | 3.48 | 10   | 40   | 14   | 10   | 6   | العدد  | أشعر أن الوظيفة التي أشغلها توافقت قدراتي ومستوى تأهيلي العلمي . | 3 |
|       |       |      | 12.5 | 50.0 | 17.5 | 12.5 | 7.5 | النسبة |  |   |
| متوسط | 0.999 | 2.96 | 2    | 26   | 25   | 20   | 6   | العدد  | تقوم المؤسسة بإعداد وتنفيذ برامج تدريبية للعاملين بشكل دوري .    | 4 |
|       |       |      | 2.5  | 32.5 | 31.3 | 26.3 | 7.5 | النسبة |  |   |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على النتائج المتحصل عليها بالبرنامج spss.

نلاحظ من خلال الجدول (11) أن الفقرة الثالثة "أشعر أن الوظيفة التي أشغلها توافقت قدراتي ومستوى تأهيلي العلمي"، تحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.48) وإنحراف معياري مقدر ب (1.102) وهذا يعني أن درجة الموافقة كبيرة، في حين تحتل المرتبة الثانية الفقرة الرابعة "تقوم المؤسسة بإعداد وتنفيذ برامج تدريبية للعاملين بشكل دوري". والثانية "تبذل إدارة المؤسسة الجهود الكافية في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب"، بمتوسط حسابي (2.96) (2.95) وإنحراف معياري (0.999) (0.98) على التوالي ليعكس ذلك عدم إختلاف الأفراد الموظفين كثيرا في إجاباتهم مقارنة بالفقرة الأولى وبمتوسط حسابي (2.35) وإنحراف معياري (0.956) مما يعني أن أغلب الموظفين لا يخضعون لدورات تدريبية خارج المؤسسة بالتالي فالمتوسط الحسابي للعبارات السابقة فقد قدر ب: (2.935) هو يقع ضمن المدى [2.6-3.4] أي درجة متوسطة حيث يميل إلى الجهة الموافقة بدرجة متوسطة، وهذا ما يدل على أن أغلب الموظفين لا يخضعون لدورات تدريبية خارج المؤسسة وأن إدارة المؤسسة لا تبذل الجهود الكافية في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

2-3 تحليل فقرات البعد الثاني (x2)

الجدول رقم(12) : الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات فرق العمل

| الدرجة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | موافق بشدة | موافق | موافق بدرجة متوسطة | غير موافق | غير موافق بشدة | العدد و النسبة | العبارة  | رقم |
|--------|-------------------|-----------------|------------|-------|--------------------|-----------|----------------|----------------|--|-----|
| عالي   | 0.868             | 4.14            | 30         | 36    | 10                 | 3         | 1              | العدد          | أعرف مهام وظيفتي جيدا وأحرص على تقديم عمل جيد لزميلي الذي يعتمد علي في أداء عملي .   | 5   |
|        |                   |                 | 37.5       | 45.0  | 12.5               | 3.8       | 1.3            | النسبة         |  |     |
| عالي   | 0.981             | 3.49            | 6          | 47    | 9                  | 16        | 2              | العدد          | لا أجد صعوبة في تبادل المعلومات الضرورية مع الزملاء من أجل تقديم خدمة جيدة للزبائن . | 6   |
|        |                   |                 | 7.5        | 58.8  | 11.3               | 20.0      | 2.5            | النسبة         |  |     |
| متوسط  | 1.180             | 3.03            | 4          | 36    | 6                  | 26        | 8              | العدد          | يلتزم جميع الأفراد اللذين يعملون معي في القسم بتحقيق هدف مشترك.                      | 7   |
|        |                   |                 | 5.0        | 45.0  | 7.5                | 32.5      | 10.0           | النسبة         |  |     |
| متوسط  | 1.226             | 3.20            | 4          | 44    | 9                  | 10        | 13             | العدد          | تعطي إدارة المؤسسة للعمل الجماعي أهمية خاصة .  | 8   |
|        |                   |                 | 5.0        | 55.0  | 11.3               | 12.5      | 16.3           | النسبة         |  |     |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على النتائج المتحصل عليها بالبرنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول (12) أن الفقرة (5) "أعرف مهام وظيفتي جيدا وأحرص على تقديم عمل جيد لزميلي الذي يعتمد علي في أداء عملي ." تحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.14) وانحراف معياري مقدر ب (0.868) وهذا يعني أن درجة الموافقة كبيرة ، في حين تحتل المرتبة الثانية الفقرة

(6) بمتوسط حسابي (3.49) وانحراف معياري (0.881) ليعكس ذلك عدم إختلاف الأفراد الموظفين كثيرا في إجاباتهم وأيضا الفقرة (7و8) لا يختلفون كثيرا في إجاباتهم بمتوسط حسابي (3.03) و(3.20) وانحراف معياري (1.180) و(1.226) على التوالي (درجة عالية )، بالتالي فالمتوسط الحسابي للعبارة السابقة فقد قدر 3.465 هو يقع ضمن المدى [4.2-3.4] أي درجة عالية حيث يميل إلى الجهة الموافقة، وهذا ما يدل على أن هناك توافق وإنسجام بين الموظفين وأن إدارة المؤسسة تعطي أهمية للعمل الجماعي .

### 3-3 تحليل فقرات البعد الثالث(3x)

جدول رقم(13) : الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات التحفيز .

| الدرجة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | موافق بشدة | موافق | موافق بدرجة متوسطة | غير موافق | غير موافق بشدة | العدد و النسبة | العبارة   | رقم |
|--------|-------------------|-----------------|------------|-------|--------------------|-----------|----------------|----------------|---|-----|
| متوسطة | 0.99              | 2.96            | 2          | 26    | 25                 | 20        | 6              | العدد          | تبذل إدارة المؤسسة الجهود الكافية في جعل الوظيفة تلبي الرغبات                       | 9   |
|        |                   |                 | 2.5        | 32.5  | 31.3               | 26.3      | 7.5            | النسبة         | الحاجات المادية والمعنوية لشاغلها .   |     |
| عالي   | 1.226             | 3.20            | 4          | 44    | 9                  | 10        | 13             | العدد          | تبذل إدارة المؤسسة الصحية الجهود الكافية من أجل أن أبقى موظفا فيها (عدم الإستقالة ، | 10  |
|        |                   |                 | 5.0        | 55.0  | 11.3               | 12.5      | 16.3           | النسبة         | والمغادرة إلى جهة أخرى ) .  |     |

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لعيادة متعددة الخدمات الإخوة ظريف -المدينة الجديدة- " دلس "

|       |       |      |        |      |      |      |      |      |        |   |    |
|-------|-------|------|--------|------|------|------|------|------|--------|---|----|
| متوسط | 1.134 | 2.83 | العدد  | 5    | 20   | 20   | 24   | 10   | النسبة | المحيط المادي للعمل (قاعات العمل، تجهيزات وأدوات العمل، تصميم البناية، و الديكور الداخلي للمؤسسة الصحية) يوفر لي جو ملائم لأداء وظيفتي كما يجب. | 11 |
|       |       |      | النسبة | 6.3  | 25.0 | 26.3 | 30.0 | 12.5 |        |   |    |
| عالي  | 1.136 | 3.11 | العدد  | 4    | 35   | 16   | 16   | 9    | النسبة | تحرص إدارة المؤسسة الصحية على تحفيزنا من أجل تقديم الخدمة الجيدة للزبائن .  | 12 |
|       |       |      | النسبة | 5.0  | 43.8 | 20.0 | 20.0 | 11.3 |        |   |    |
| متوسط | 1.366 | 2.79 | العدد  | 10   | 19   | 13   | 20   | 18   | النسبة | نظام المكافآت والحوافز فعال ويشجعي على تقديم أفضل أداء أستطيع القيام به.  | 13 |
|       |       |      | النسبة | 12.5 | 23.8 | 16.3 | 25.0 | 22.5 |        |   |    |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على النتائج المتحصل عليها بالبرنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول (13) :

أن الفقرة (10) تحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.20) وإنحراف معياري مقدر ب (1.226) فدرجة الموافقة متوسطة ، تليها الفقرة (12) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.11) وإنحراف معياري (1.136) ، وفي المرتبة الثالثة تحتلها الفقرة (09 و 11) بمتوسط حسابي (2.96) و(2.83) وإنحراف معياري (0.999) و(1.134) على التوالي ليعكس ذلك إختلافا نوعا ما في إجاباتهم مقارنة بالفقرة (10 و 12)، أما المرتبة الرابعة فتمثلها الفقرة (13) بمتوسط حسابي (2.79) وإنحراف معياري (1.366) مما يعني أن هناك إختلافا في إجاباتهم، بالتالي فالمتوسط الحسابي للعبارات السابقة فقد قدر 2.978 هو يقع ضمن المدى [2.6-3.4] أي درجة متوسطة حيث يميل إلى الجهة الموافقة بدرجة

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لعيادة متعددة الخدمات الإخوة ظريف -المدينة الجديدة- " دلس "

متوسطة ، وهذا ما يدل على أن إدارة المؤسسة لا تبذل جهد كبير في تلبية الحاجات والرغبات المادية والمعنوية للموظف ولا تعتمد على نظام المكافآت كثيرا لتحفيزهم لتقديم العمل بكفاءة عالية.

4-3 تحليل فقرات البعد الرابع(4x)

الجدول رقم(14) : الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات الإتصال والتمكين.

| الرقم | العبارة  | العدد و النسبة | غير موافق بشدة | غير موافق | موافق بشدة | موافق | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|-------|--|----------------|----------------|-----------|------------|-------|-----------------|-------------------|--------|
| 14    | أعرف جيدا أهداف وإستراتيجيات المؤسسة الصحية.   | العدد          | 6              | 6         | 10         | 51    | 3.59            | 1.015             | عالي   |
|       |  | النسبة         | 7.5            | 7.5       | 12.5       | 63.8  | 8.8             |                   |        |
| 15    | تستعمل إدارة المؤسسة الصحية الأدوات التالية : لوحة الإعلانات ،المقابلات وجه لوجه ، المرسلات الكتابية ، بشكل فعال من أجل توصيل المعلومات الضرورية للموظفين حتى يتمكنو من الأداء الجيد لمهامهم . | العدد          | 7              | 6         | 18         | 47    | 3.39            | 0.987             | عالي   |
|       |  | النسبة         | 8.8            | 7.5       | 22.5       | 58.8  | 2.5             |                   |        |
| 16    | أشعر بتوافق وإنسجام بين الأهداف التي   | العدد          | 3              | 14        | 19         | 41    | 3.34            | 0.941             | عالي   |

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لعيادة متعددة الخدمات الإخوة ظريف -المدينة الجديدة- " دلس "

|          |       |      |      |      |      |      |      |        |   |    |
|----------|-------|------|------|------|------|------|------|--------|---|----|
|          |       |      | 3.8  | 51.3 | 23.8 | 17.5 | 3.8  | النسبة | تسعى إليها المؤسسة الصحية والأهداف التي أسعى إليها .  |    |
| عالي جدا | 0.701 | 4.20 | 26   | 46   | 7    | 0    | 1    | العدد  | أعتقد أنه من العيب الحصول على منافع الوظيفة دون الإلتزام بأداء المهام والواجبات المطلوبة على أفضل وجه . | 17 |
|          |       |      | 32.5 | 57.5 | 8.8  | 0.0  | 1.3  | النسبة |   |    |
| عالي جدا | 0.644 | 4.38 | 35   | 42   | 1    | 2    | 0    | العدد  | المهام والواجبات التي أقوم بها تساهم في تنفيذ برامج المؤسسة الصحية وتحقيق أهدافها .                     | 18 |
|          |       |      | 43.8 | 52.5 | 1.3  | 2.5  | 0    | النسبة |   |    |
| متوسط    | 1.235 | 2.76 | 5    | 23   | 15   | 22   | 15   | العدد  | لدي بعض الصلاحيات في التصرف واتخاذ القرارات لحل المشاكل المتعلقة بخدمة الزبائن .                        | 19 |
|          |       |      | 6.3  | 28.8 | 18.8 | 27.5 | 18.8 | النسبة |   |    |
| عالي     | 1.145 | 3.14 | 5    | 32   | 23   | 9    | 11   | العدد  | يتيح المشرفون في المؤسسة الفرصة للعاملين لأداء أعمالهم بدون رقابة مستمرة .                              | 20 |
|          |       |      | 6.3  | 40.0 | 28.8 | 11.3 | 13.8 | النسبة |   |    |
| عالي     | 1.134 | 3.18 | 2    | 42   | 15   | 10   | 11   | العدد  | تبذل المؤسسة الجهود الكافية   | 21 |

|  |  |  |     |      |      |      |      |        |  |
|--|--|--|-----|------|------|------|------|--------|--|
|  |  |  | 2.5 | 52.5 | 18.8 | 12.5 | 13.8 | النسبة | من أجل زيادة التزام الموظفين بالتنفيذ الجيد للمهام والبرامج. |
|--|--|--|-----|------|------|------|------|--------|--|

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على النتائج المتحصل عليها بالبرنامج spss.

نلاحظ من خلال الجدول (14)

أن الفقرة (18) تحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.38) وإنحراف معياري مقدر ب (0.644) وهذا يعني أن درجة الموافقة عالية جدا .

تليها الفقرة (17) بمتوسط حسابي (4.20) وإنحراف معياري مقدر ب (0.701) وهذا يعني أيضا أن درجة الموافقة عالية جدا .

تليها الفقرة (14، 15 ، 16 ، 20 و 21) في المرتبة الثانية بدرجة عالية بمتوسط حسابي

(3.39، 3.59 ، 3.34 ، 3.14 و 3.18 ) وإنحراف معياري ( 1.015 و 0.987 و 0.941 و 1.145

و 1.134 ) على التوالي ليعكس ذلك عدم إختلاف الأفراد الموظفين كثيرا في إجاباتهم .

وفي المرتبة الثالثة تحتلها الفقرة (19 ) بمتوسط حسابي (2.76) وإنحراف معياري (1.235) ليعكس

ذلك إختلافا نوعا ما في إجاباتهم أي بدرجة متوسطة ،

بالتالي فالمتوسط الحسابي للعبارات السابقة فقد قدر 3.497 هو يقع ضمن المدى [3.4-4.2] أي درجة

عالية حيث يميل إلى الجهة الموافقة بدرجة عالية، وهذا ما يدل على أن هناك إتصال فعال في المؤسسة

الصحية ، مما يعني أيضا أنها تستعمل أدوات إتصالية مختلفة من أجل توصيل المعلومات الضرورية

مما جعل هناك توافق وإنسجام بين الأهداف التي يسعى إليها الموظف والأهداف التي تسعى إليها

المنظمة .

4-تحليل فقرات الجزء الثالث : (الرضا الوظيفي) (y)

4-1 تحليل فقرات البعد الأول (y1)

الجدول رقم(15) : الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات الرضا عن المكافآت والأجور

| رقم | العبارة  | العدد و النسبة | غير موافق بشدة | غير موافق | موافق بدرجة متوسطة | موافق بشدة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة    |           |
|-----|--|----------------|----------------|-----------|--------------------|------------|-----------------|-------------------|-----------|-----------|
| 1   | أشعر بالرضا عن الأجر الذي أتقاضاه.   | العدد          | 39             | 18        | 10                 | 11         | 2               | 1.185             | منخفض جدا |           |
|     |  | النسبة         | 48.8           | 22.5      | 12.5               | 13.8       | 2.5             |                   |           |           |
| 2   | نظام الأجور والمزايا الإضافية تبعا للفئات الوظيفية عادل                      | العدد          | 28             | 36        | 7                  | 9          | 0               | 1.96              | 0.947     | منخفض جدا |
|     |  | النسبة         | 35.0           | 45.0      | 8.8                | 11.3       | 0               |                   |           |           |
| 3   | يتم تقديم مكافآت تشجيعية للمتميزين في الأداء .                               | العدد          | 25             | 33        | 11                 | 11         | 0               | 2.10              | 1.001     | منخفض     |
|     |  | النسبة         | 31.3           | 41.3      | 13.8               | 13.8       | 0               |                   |           |           |
| 4   | المنافع المادية والمعنوية التي أتلقاها من الوظيفة تناسب الجهود التي أبذلها . | العدد          | 19             | 32        | 18                 | 11         | 0               | 2.26              | 0.978     | منخفض     |
|     |  | النسبة         | 23.8           | 40.0      | 22.5               | 13.8       | 0               |                   |           |           |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على النتائجالمتحصل عليها ببرنامجspss.

نلاحظ من خلال الجدول (15) أن كل الفقرات درجاتها منخفضة بحيث الفقرة الأولى والثانية درجاتها منخفضة جدا بمتوسط حسابي (1.99 و1.96) وانحراف معياري (1.185 و0.947) على التوالي ليعكس ذلك إختلافا الأفراد الموظفين كثيرا في إجاباتهم بحيث الموافقة منخفضة جدا.

والفقرة (3 و4) درجاتها منخفضة بمتوسط حسابي (2.10) و(2.26) وانحراف معياري (1.001) (0.978) على التوالي مما يعني أن هناك إختلافا إجاباتهم فتبين أن معظم الموظفين غير موافقين وغير راضيين عن المكافآت والأجور،بالتالي فالمتوسط الحسابي للعبارات السابقة فقد قدر 2.077 هو يقع ضمن

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لعيادة متعددة الخدمات الإخوة ظريف -المدينة الجديدة- " دلس "

المدى [1.8-2.6] أي درجة منخفضة حيث يميل إلى الجهة الغير موافقة، وهذا ما يدل على أن أغلبية الموظفين غير راضيين على الأجر الذي يتقاضونه .

### 4-2 تحليل فقرات البعد الثاني (y2)

الجدول رقم(16) : الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات طبيعة ومضمون العمل

| الدرجة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | موافق بشدة | موافق | موافق بدرجة متوسطة | غير موافق | غير موافق بشدة | العدد و النسبة | العبارة  | رقم |
|--------|-------------------|-----------------|------------|-------|--------------------|-----------|----------------|----------------|--|-----|
| متوسط  | 1.234             | 2.91            | 5          | 26    | 22                 | 11        | 16             | العدد          | تتوافق متطلبات الوظيفة مع ميولك ومؤهلاتك العلمية.          | 5   |
|        |                   |                 | 6.3        | 32.5  | 27.5               | 13.8      | 20.0           | النسبة         |  |     |
| عالي   | 0.979             | 3.44            | 2          | 52    | 10                 | 11        | 5              | العدد          | أهداف المهام والواجبات التي تقوم بها واضحة بالنسبة لك .    | 6   |
|        |                   |                 | 2.5        | 65.0  | 12.5               | 13.8      | 6.3            | النسبة         |  |     |
| عالي   | 0.964             | 3.14            | 1          | 36    | 20                 | 19        | 4              | العدد          | تساعد طرق وأساليب العمل المستخدمة في إنجاز المهام بسهولة . | 7   |
|        |                   |                 | 1.3        | 45.0  | 25.0               | 23.8      | 5.0            | النسبة         |  |     |
| عالي   | 0.857             | 3.00            | 2          | 21    | 34                 | 21        | 2              | العدد          | تشعر أنه لديك الحرية في تحديد وتيرة العمل .                | 8   |
|        |                   |                 | 2.5        | 26.3  | 42.5               | 26.3      | 2.5            | النسبة         |  |     |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على النتائج المتحصل عليها ببرنامج spss.

نلاحظ من خلال الجدول (16) أن :

الفقرة (6 و7 و8) درجاتها عالية ، بمتوسط حسابي (3.44 و 3.00 و 3.14) وانحراف معياري (0.979 و 0.964 و 0.857) على التوالي ليعكس ذلك أنه لا توجد إختلافات كثيرة للأفراد الموظفين والفقرة (5) درجاتها متوسطة ، بمتوسط حسابي (2.91) وانحراف معياري (1.234) مما يعني أن

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لعيادة متعددة الخدمات الإخوة ظريف -المدينة الجديدة- " دلس "

هناك إختلافا نوعا ما في إجاباتهم ،بالتالي فالمتوسط الحسابي للعبارات السابقة فقد قدر 3.122 هو يقع ضمن المدى [2.6-3.4] أي درجة متوسطة حيث يميل إلى جهة الموافق بدرجة متوسطة .

3-4 تحليل فقرات البعد الثالث (y3)

الجدول رقم(17) : الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات الإشراف والعلاقة مع الزملاء

| الدرجة | العبارة   | العدد و النسبة | غير موافق بشدة | غير موافق | موافق بدرجة متوسطة | موافق | موافق بشدة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|--------|---|----------------|----------------|-----------|--------------------|-------|------------|-----------------|-------------------|--------|
| عالي   | تتلقى المساعدة والتعاون المطلوب من الزملاء في أداء وتقديم الخدمات للزبائن | العدد          | 2              | 8         | 15                 | 50    | 5          | 3.60            | 0.851             | عالي   |
|        |   | النسبة         | 2.5            | 10.0      | 18.8               | 62.5  | 6.3        |                 |                   |        |
| عالي   | توجد علاقات ودية وغير رسمية بينالزملاء في العمل                           | العدد          | 4              | 13        | 6                  | 53    | 4          | 3.50            | 0.994             | عالي   |
|        |   | النسبة         | 5.0            | 16.3      | 7.5                | 66.3  | 5.0        |                 |                   |        |
| عالي   | تتلقى المساعدة المطلوبة من رئيسك المباشر من أجل أداء المهام بشكل جيد      | العدد          | 3              | 7         | 8                  | 57    | 5          | 3.68            | 0.868             | عالي   |
|        |   | النسبة         | 3.8            | 8.8       | 10.0               | 71.3  | 6.3        |                 |                   |        |
| عالي   | يعتمد رئيسي المباشر على المراقبة المستمرة في العمل .                      | العدد          | 2              | 9         | 15                 | 49    | 5          | 3.58            | 0.868             | عالي   |
|        |   | النسبة         | 2.5            | 11.3      | 18.8               | 61.3  | 6.3        |                 |                   |        |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على النتائج المتحصل عليها بالبرنامج spss.

نلاحظ من خلال الجدول (17) أن كل الفقرات درجاتها عالية بحيث:

الفقرة (9) بمتوسط حسابي (3.60) وانحراف معياري (0.851) ،الفقرة (10) بمتوسط حسابي (3.50)

وانحراف معياري (0.994)،الفقرة (11) بمتوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (0.868)،الفقرة

(12) بمتوسط حسابي (3.58) وانحراف معياري (0.868)بالتالي فالمتوسط الحسابي للعبارات السابقة

فقد قدر 3.59 هو يقع ضمن المدى [4.2-3.4] أي درجة عالية حيث يميل إلى جهة الموافق وهذا يدل على وجود علاقات ودية وغير رسمية بين الزملاء في العمل .

#### 4-4 تحليل فقرات البعد الرابع (y4)

الجدول رقم(18) : الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات المحيط المادي للعمل

| الرقم | العبارة   | العدد و النسبة | غير موافق بشدة | غير موافق | موافق بشدة | موافق | موافق بشدة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|-------|---|----------------|----------------|-----------|------------|-------|------------|-----------------|-------------------|--------|
| 13    | تصميم وشكل<br>البنائية يشجعني<br>على أداء المهام<br>بشكل جيد .  | العدد          | 12             | 26        | 22         | 20    | 0          | 2.63            | 1.023             | متوسط  |
|       |   | النسبة         | 15.0           | 32.5      | 27.5       | 25.0  | 0.00       |                 |                   |        |
| 14    | توفر الإدارة<br>الأدوات ذات<br>الجودة المناسبة<br>لأداء العمل .   | العدد          | 12             | 19        | 24         | 25    | 0          | 2.78            | 1.055             | متوسط  |
|       |   | النسبة         | 15.0           | 23.8      | 30.0       | 31.3  | 0.00       |                 |                   |        |
| 15    | تصميم المكاتب<br>وتوزيع الأجهزة<br>تساعد على أداء<br>مهامك بسهولة .   | العدد          | 10             | 19        | 22         | 28    | 1          | 2.89            | 1.067             | متوسط  |
|       |   | النسبة         | 12.5           | 23.8      | 27.5       | 35.0  | 1.3        |                 |                   |        |
| 16    | ظروف العمل<br>المادية مثل<br>الإضاءة ، نظافة<br>مكان العمل<br>،ظروف الأمن<br>والسلامة تساعد<br>على أداء المهام<br>بشكل جيد. | العدد          | 9              | 16        | 16         | 32    | 7          | 3.15            | 1.181             | عالي   |
|       |   | النسبة         | 11.3           | 20.0      | 20.0       | 40.0  | 8.8        |                 |                   |        |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على النتائج المتحصل عليها بالبرنامج spss.

نلاحظ من خلال الجدول (18) أن كل الفقرات درجاتها عالية بحيث:  
الفقرة (16) تحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.15) وانحراف معياري (1.181) بدرجة عالية ،  
وباقى الفقرات بدرجات متوسطة بحيث :

الفقرة (13) بمتوسط حسابي (2.63) وانحراف معياري (1.023)، الفقرة (14) بمتوسط حسابي (2.78) وانحراف معياري (1.055)، الفقرة (15) بمتوسط حسابي (2.89) وانحراف معياري (1.067)، بالتالي فالمتوسط الحسابي للعبارة السابقة فقد قدر 2.862 هو يقع ضمن المدى [2.6-3.4] أي درجة متوسطة حيث يميل إلى جهة الموافق بدرجة متوسطة، وهذا يدل على أن المحيط المادي للعمل مناسب بنسبة متوسطة.

### المطلب الثالث : اختبار الفرضيات

#### 1. اختبار الفرضية الأولى حسب معامل ارتباط بيرسون:

الجدول رقم(19): الدلالة الإحصائية لتأثير التدريب في تحقيق الرضا الوظيفي بعيادة متعددة الخدمات \_المدينة الجديدة\_ دلس.

| العينه | المتغيرات الإحصائية |         | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | معامل ارتباط بيرسون -ر- | مستوي الدلالة | SIG          | الدلالة |
|--------|---------------------|---------|-------------------|-----------------|-------------------------|---------------|--------------|---------|
|        | متغيرات الفرضية     | التدريب |                   |                 |                         |               |              |         |
| 80     | التدريب             | 1.069   | 2.935             | 0.641**         | 0.01                    | 0.00          | دالة إحصائيا |         |
|        | الرضا الوظيفي       | 1.003   | 2.913             |                 |                         |               |              |         |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على النتائج المتحصل عليها بالبرنامج spss.

نلاحظ من الجدول رقم (19) أن النتائج الخاصة بالفرضية التي مفادها لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التدريب في تحقيق الرضا الوظيفي بالعيادة متعددة الخدمات، تشير إلى أن المتوسط الحسابي لبعده التدريب قدر ب(2.935) بانحراف معياري يساوي (1.069)، ومن جهة أخرى يقدر المتوسط الحسابي الرضا الوظيفي ب(2.913) بانحراف معياري يساوي (1.003). من خلال هذه النتائج الأولية، قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون الذي يرمز له "ر" والهدف من ذلك هو معرفة مدى وجود علاقة بين متغيرات الفرضية، حيث تشير قيمة معامل الارتباط بيرسون (ر=0.641\*\*) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01).

من أجل التحقق من مدى صحة الفرضية، تم مقارنة مستوى الدلالة (0.01) بقيمة Sig التي تساوي (0.00) حيث تبين أن القيمة المرافقة أصغر من مستوى الدلالة. وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية (الأولى) H01 التي مفادها لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب في تحقيق الرضا الوظيفي بالعيادة متعددة الخدمات بالمدينة الجديدة\_ دلس\_ و نقبل الفرضية البديلة H1 التي مفادها يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب في تحقيق الرضا الوظيفي.

## 2. اختبار الفرضية الثانية حسب معامل ارتباط بيرسون:

الجدول رقم(20): الدلالة الإحصائية لتأثير فرق العمل في تحقيق الرضا الوظيفي بالعيادة متعددة الخدمات \_المدينة الجديدة\_ دلس.

| العينه | المتغيرات الإحصائية |                     | الانحراف المعياري | معامل ارتباط بيرسون -ر- | مستوى الدلالة | SIG  | الدلالة       |
|--------|---------------------|---------------------|-------------------|-------------------------|---------------|------|---------------|
|        | المتغيرات الإحصائية | المتغيرات الإحصائية |                   |                         |               |      |               |
| 80     | فرق العمل           | 3.465               | 1.063             | 0.398**                 | 0.01          | 0.00 | دالة إحصائياً |
|        | الرضا الوظيفي       | 2.413               | 1.003             |                         |               |      |               |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على النتائج المتحصل عليها بالبرنامج spss.

نلاحظ من الجدول رقم (20) أن النتائج الخاصة بالفرضية، تشير إلى أن المتوسط الحسابي لبعد فرق العمل قدر ب(3.465) بانحراف معياري يساوي (1.063)، ومن جهة أخرى يقدر المتوسط الحسابي الرضا الوظيفي ب(2.413) بانحراف معياري يساوي (1.003). من خلال هذه النتائج الأولية، قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون الذي يرمز له "ر" والهدف من ذلك هو معرفة مدى وجود علاقة بين متغيرات الفرضية، حيث تشير قيمة معامل الارتباط بيرسون ( $r = 0.398^{**}$ ) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

من أجل التحقق من مدى صحة الفرضية التي تشير إلى إمكانية وجود فرق العمل والرضا الوظيفي بالعيادة متعددة الخدمات ، تم مقارنة مستوى الدلالة (0.01) بقيمة Sig التي تساوي (0.00) حيث تبين أن القيمة المرافقة أصغر من مستوى الدلالة. وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية(الثانية) H02 التي

مفادها لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل في تحقيق الرضا الوظيفي و نقبل الفرضية H2 البديلة التي مفادها يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل في تحقيق الرضا الوظيفي.

### 3. اختبار الفرضية الثالثة حسب معامل ارتباط بيرسون:

الجدول رقم(21): الدلالة الإحصائية لتأثير التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالعيادة متعددة الخدمات \_المدينة الجديدة\_ دلس.

| العينه | المتغيرات الإحصائية |               | معامل ارتباط بيرسون - ر - | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | متغيرات الفرضية |
|--------|---------------------|---------------|---------------------------|-------------------|-----------------|-----------------|
|        | التحفيز             | الرضا الوظيفي |                           |                   |                 |                 |
| 80     | التحفيز             | 2.978         | 0.618**                   | 1.170             | 2.913           | الرضا الوظيفي   |
|        | الرضا الوظيفي       | 2.913         |                           | 1.003             |                 |                 |
|        | الدالة              | SIG           | مستوى الدلالة             |                   |                 |                 |
|        | دالة إحصائيا        | 0.00          | 0.01                      |                   |                 |                 |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على النتائج المتحصل عليها بالبرنامج spss.

نلاحظ من الجدول رقم (21) أن النتائج الخاصة بالفرضية، تشير إلى أن المتوسط الحسابي لبعده التحفيز قدر بـ(2.978) بانحراف معياري يساوي (1.170)، ومن جهة أخرى يقدر المتوسط الحسابي الرضا الوظيفي بـ(2.413) بانحراف معياري يساوي (1.003).

من خلال هذه النتائج الأولية، قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون الذي يرمز له " ر " والهدف من ذلك هو معرفة مدى وجود علاقة بين متغيرات الفرضية، حيث تشير قيمة معامل الارتباط بيرسون ( $r = 0.618^{**}$ ) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01)

من أجل التحقق من مدى صحة الفرضية التي تشير إلى إمكانية وجود التحفيز والرضا الوظيفي بالعيادة متعددة الخدمات ، تم مقارنة مستوى الدلالة (0.01) بقيمة Sig التي تساوي (0.00) حيث تبين أن القيمة المرافقة أصغر من مستوى الدلالة. وبالتالي نستطيع القول أن الفرضية الصفرية (الثالثة) H03 التي مفادها لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي و نقبل الفرضية البديلة H3 التي مفادها يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي.

4. اختبار الفرضية الرابعة حسب معامل ارتباط بيرسون:

الجدول رقم(22): الدلالة الإحصائية لتأثير التمكين و الإتصال في تحقيق الرضا الوظيفي بالعيادة متعددة الخدمات \_المدينة الجديدة\_ دلس.

| العينه | المتغيرات الإحصائية |         | معامل ارتباط بيرسون - ر - | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | المتغيرات الإحصائية |
|--------|---------------------|---------|---------------------------|-------------------|-----------------|---------------------|
|        | متغيرات الفرضية     | الدلالة |                           |                   |                 |                     |
| 80     | التمكين والإتصال    | 0.975   | 0.558**                   | 1.003             | 2.913           | الرضا الوظيفي       |
|        | الدالة إحصائيا      | 0.00    |                           |                   |                 |                     |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على النتائج المتحصل عليها بالبرنامج spss.

نلاحظ من الجدول رقم (22) أن النتائج الخاصة بالفرضية تشير إلى أن المتوسط الحسابي لبعد التمكين و الإتصال قدر ب (3.497) بانحراف معياري يساوي (0.975)، ومن جهة أخرى يقدر المتوسط الحسابي الرضا الوظيفي ب(2.913) بانحراف معياري يساوي (1.003). من خلال هذه النتائج الأولية، قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون الذي يرمز له "ر" والهدف من ذلك هو معرفة مدى وجود علاقة بين متغيرات الفرضية، حيث تشير قيمة معامل الارتباط بيرسون (ر = 0.558\*\*) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01)

من أجل التحقق من مدى صحة الفرضية التي تشير إلى إمكانية وجود إتصال، التمكين والرضا الوظيفي بالعيادة متعددة الخدمات ، تم مقارنة مستوى الدلالة (0.01) بقيمة Sig التي تساوي (0.00) حيث تبين أن القيمة المرافقة أصغر من مستوى الدلالة. وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية (الرابعة) H04 التي مفادها لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية إتصال والتمكين في تحقيق الرضا الوظيفي و نقبل الفرضية البديلة H4 التي مفادها يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية إتصال والتمكين في تحقيق الرضا الوظيفي.

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

الجدول رقم(23): الدلالة الإحصائية لتأثير التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي بالعيادة متعددة الخدمات\_المدينة الجديدة\_ دلس.

| الدلالة الإحصائية | SIG   | مستوى الدلالة | معامل ارتباط بيرسون -ر- | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | المتغيرات الإحصائية | العينة |
|-------------------|-------|---------------|-------------------------|-------------------|-----------------|---------------------|--------|
|                   |       |               |                         |                   |                 | متغيرات الفرضية     |        |
| دالة إحصائية      | 0.000 | 0.01          | 0.712**                 | 1.056             | 3.260           | التسويق الداخلي     | 90     |
|                   |       |               |                         | 1.270             | 3.126           | الرضا الوظيفي       |        |

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

نلاحظ من الجدول رقم (23) أن النتائج الفرضية التي مفادها لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي بالعيادة متعددة الخدمات\_المدينة الجديدة\_ دلس، تشير إلى أن المتوسط الحسابي للتسويق الداخلي قدر ب(3.419) بانحراف معياري يساوي (1.127)، ومن جهة أخرى يقدر المتوسط الحسابي الرضا الوظيفي بالعيادة متعددة الخدمات\_المدينة الجديدة\_ دلس ب(2.913) وبانحراف معياري يساوي (1.003). من خلال هذه النتائج الأولية، قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون الذي يرمز له "ر" والهدف من ذلك هو معرفة مدى وجود علاقة بين متغيرات الفرضية، حيث تشير قيمة معامل الارتباط بيرسون ( $r=0.712^{**}$ ) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

من أجل التحقق من مدى صحة الفرضية التي تشير إلى إمكانية وجود علاقة بين التسويق الداخلي والرضا الوظيفي بالعيادة متعددة الخدمات\_المدينة الجديدة\_ دلس ، تم مقارنة مستوى الدلالة (0.01) بقيمة Sig التي تساوي (0.000) حيث تبين أن القيمة المرافقة أصغر من مستوى الدلالة. ، فبالتالي نرفض الفرضية الصفرية HO5 القائلة بأنه لا يوجد تأثير للتسويق الداخلي على الرضا

الوظيفي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) ونقبل الفرضية البديلة H5 القائلة أن يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي بالعيادة متعددة الخدمات \_المدينة الجديدة \_دلس.

#### المطلب الرابع : تقدير نموذج تأثير التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي :

لدينا متغيرين هما :

- التسويق الداخلي X (المتغير المستقل-الثابت).

- الرضا الوظيفي Y (المتغير التابع).

أول خطوة لبناء نموذج قياسي ، نستخدم نموذج الانحدار الخطي البسيط بإستخدام برنامج spss

الجدول رقم(24):الإنحدار الخطي البسيط .

| مستوى الدلالة<br>sig | قيمة t | المعاملات<br>النمطية | المعاملات الغير<br>نمطية |       | النموذج         |
|----------------------|--------|----------------------|--------------------------|-------|-----------------|
|                      |        | Beta                 | الخطأ<br>المعياري        | b     | الثابت          |
| 0.665                | 0.434  |                      | 5.016                    | 2.179 | التسويق الداخلي |
| 0.00                 | 8.944  | 0.712                | 0.072                    | 0.647 |                 |

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

و نموذج الإنحدار الخطي البسيط بمساهمة تأثير التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي قدر

بالمعادلة التالية :  $y=0.712X + 2.179$  أي

- حيث a هو ثابت المعادلة ( معامل التقاطع ) .

- B وتعني معادل التغيير في قمة Y عندما تتغير قيمة المتغير المستقل X بوحدة واحدة .

ثاني خطوة وهي الدراسة الإقتصادية :

بحيث لاحظنا من الجدول السابق أن معامل المتغير المستقل (التسويق الداخلي) B إشارته موجبة أي أن

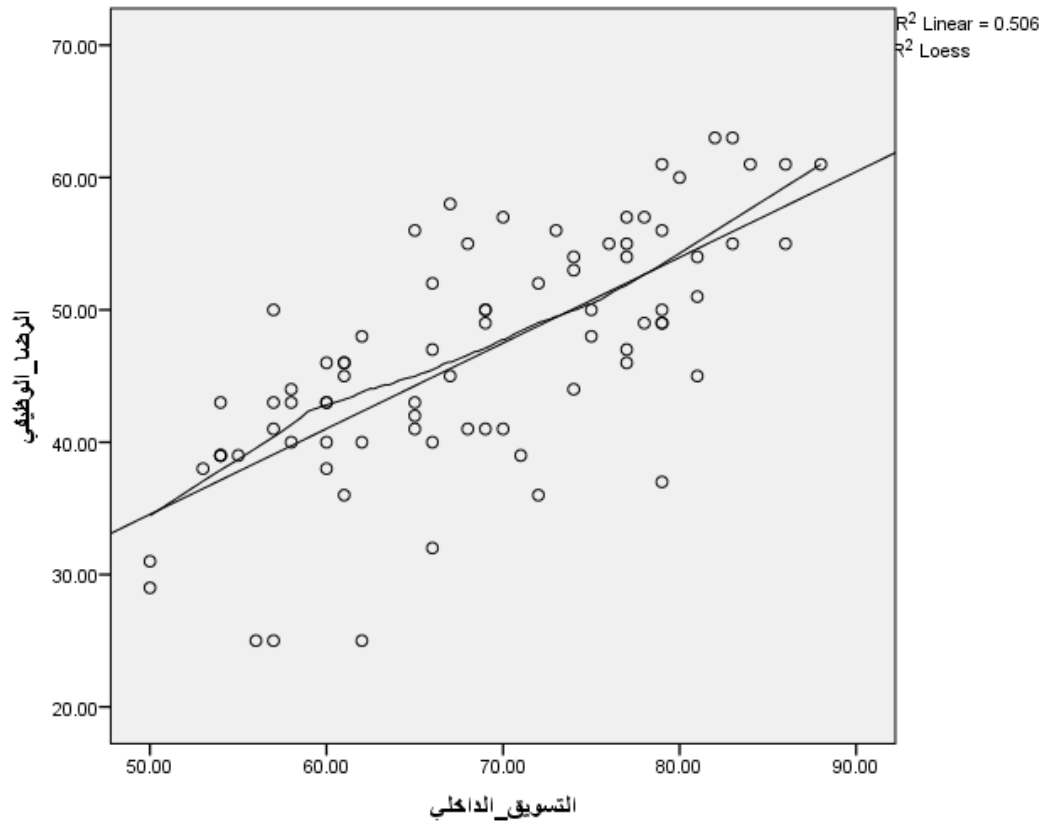
هنالك علاقة طردية بين المتغير التابع والمتغير المستقل.

- و تتفق هذه النتيجة مع التوقعات ومنطق النظرية السابقة حيث إذا تغيرت متغيرات التسويق الداخلي بوحدة واحدة فإن الرضا الوظيفي يتغير ب B إذن Y له معنوية إقتصادية .

شكل الانتشار :

- من الطرق المفيدة للتعرف على طبيعة العلاقة بين المتغيرين حيث يتم من خلال هذا الشكل تحديد قوة العلاقة وإتجاهاتها ونوعه.

الشكل رقم (09): شكل الانتشار



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

بين المنحنى السابق أن العلاقة بين المتغيرات X و Y حيث نلاحظ أن الإحداثيات لها إتجاهات خطي موجب

و بما أن (SIG = 0.00) أقل من مستوى العنوية (0.05) المعتمد في الدراسة ، فإننا نرفض الفرضية الصفرية H05 بأنه لا يوجد تأثير للتسويق الداخلي على الرضا الوظيفي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) ونقبل الفرضية البديلة H5 القائلة أن يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي ومنه النموذج الكلي المقدر معنوي.

## خلاصة الفصل الثاني

بناء عن ما سبق في الإطار النظري تم تطبيقه في هذا الإطار التطبيقي على العيادة متعددة الخدمات "الإخوة ظريف -المدينة الجديدة- دلس" ، حيث قمنا بتعريف موجز للعيادة وإعتمدنا على الإستبيان كأداة للدراسة التي جرى توزيعها على الموظفين المتواجدين بالمؤسسة ، بحيث قمنا بتوضيح المنهجية المعتمدة من حيث أسلوب الدراسة وطريقة جمع البيانات وتحديد مجتمع وعينة الدراسة وكذا تحديد أهم الساليب المستخدمة في تحليل البيانات، وبعد توزيع الإستبانة واسترجاعها تم جمع البيانات اللازمة للوصول إلى النتائج واختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.

حيث توصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتسويق الداخلي تحقيق الرضا الوظيفي العيادة متعددة الخدمات "الإخوة ظريف -المدينة الجديدة- دلس" ، وكذا وجود تأثير ذو دلالة إحصائية وبين أبعاده (التدريب ، التحفيز ، فرق العمل ، الإتصال ) في تحقيق الرضا الوظيفي بحيث توجد علاقة موجبة متوسطة لكل من بعد التدريب، الإتصال، التحفيز وعلاقة موجبة تميل إلى الضعيفة لتأثير لفرق العمل في تحقيق الرضا الوظيفي.

# الخاتمة العامة

### الخاتمة العامة

من خلال دراستنا لهذا الموضوع ومحاولتنا لمعالجة إشكالية البحث والمتمثلة في تأثير التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي، يمكن القول أن المورد البشري هو العنصر الأكثر أهمية داخل المؤسسة الخدمية ، فنجاح المؤسسة يتوقف على طبيعة العنصر البشري العامل بها ، ولذلك يتوجب توجيه السياسات والجهود نحو العاملين داخل المؤسسة ، ويتم ذلك عن طريق إنتقاء افضل العاملين وتدريبهم بشكل دوري وذلك لرفع من قدراتهم وكذلك العمل لتحفيزهم هذا ما يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين والهدف وراء ذلك هو تحقيق رضا العميل الخارجي لأن رضا العميل الخارجي لن يتحقق إلا برضا العاملين الداخليين خاصة في قطاع الخدمات إذ تتطلب عملية تقديم الخدمة تفاعل كبير بين طالبها ومقدمها كما يمكن القول أن درجة الرضا الوظيفي السائد في أن منظمة ناتج عن مستوى تبنيتها للتسويق الداخلي وقد حاولنا إثبات هذا من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية وذلك من خلال اتباع المنهج الوصفي حيث جمعنا بيانات ذات طابع كفي قصد الالمام الجيد بكل متغيرات الدراسة وأخرى ذات طابع كمي من خلال توزيع إستبيان على عينة الدراسة والتي بلغ عددها ( 100 إستبانة ) وتم قبول 80 منها، ما مكننا ذلك للوصول الى مجموعة من النتائج والإقتراحات والتوصيات.

### النتائج

- ✓ التسويق الداخلي أهم أنواع التسويق التي تركز عليه معظم المؤسسات الخدمية المعاصرة و تبرز أهميته أكثر في المؤسسات الخدمية و يمكن من خلق الرضا الوظيفي بتحقيق الإتصال الداخلي و تحفيز الموظفين .
- ✓ أن الرضا الوظيفي هو الشعور الإيجابي الذي يحمله الفرد لعمله و أبعاد التسويق الداخلي تؤثر عليه بشكل مباشر .
- ✓ وجد تأثير إيجابي ذو دلالة احصائية بين التدريب والرضا الوظيفي في المؤسسة الصحية الجوارية الإخوة ظريف بالمدينة الجديدة - دلس- من خلال الدورات التدريبية .
- ✓ وجد تأثير إيجابي ذو دلالة احصائية بين التحفيز والرضا الوظيفي في المؤسسة الصحية الجوارية الإخوة ظريف بالمدينة الجديدة - دلس- من خلال مجموعة من التحفيزات كتقديم جوائز وتوزيعها بطريقة عادلة ما يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة.
- ✓ وجد تأثير إيجابي ذو دلالة احصائية بين فرق العمل والرضا الوظيفي في المؤسسة الصحية الجوارية الإخوة ظريف بالمدينة الجديدة - دلس- من خلال العلاقات الودية بين الزملاء والعمل على تحقيق هدف واحد وهذا يساعد على إرتقاء المؤسسة.
- ✓ وجد تأثير إيجابي ذو دلالة احصائية بين الإتصال والتمكين والرضا الوظيفي في المؤسسة الصحية الجوارية الإخوة ظريف بالمدينة الجديدة - دلس- وهذا ما ينعكس إيجابيا على الرضا الوظيفي .
- ✓ وجد تأثير إيجابي ذو دلالة احصائية للتسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة الصحية الجوارية الإخوة ظريف بالمدينة الجديدة - دلس- .

### التوصيات

في ضوء النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة نوصي بمايلي:

- ✓ يجب على العيادة متعددة الخدمات " الإخوة ظريف " أن تعزز التسويق الداخلي بشكل واضح لما له من نتائج وانعكاسات على الرضا الوظيفي.
- ✓ عمل دورات داخلية وخارجية بشكل دوري و دائم ومحاضرات وورش عمل ، كل حسب قسمه ومجال عمله .
- ✓ ربط التدريب بحوافز مالية ومعنوية و أن تركز على تحفيز و مكافأة العاملين مما يحقق الرضا لديهم .
- ✓ يجب على المؤسسة الصحية الجوارية أن تولي إهتماما كبيرا بتشكيل فرق عمل ذو كفاءة يساعد على تحقيق الأهداف المسطرة في الوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة.
- ✓ ضرورة تبادل المعلومات لتوضيح الأفكار والموضوعات وتحقيق التفاهم والإنسجام .
- ✓ على المؤسسة ان تتبنى نظام حوافز و مكافآت عادل بين الموظفين.
- ✓ أن تسمح لموظفيها بالمشاركة في اتخاذ القرارات لتحقيق أهدافها.

### آفاق الدراسة:

خلال إنجاز هذا البحث لفتت إنتباهنا بعض المواضيع ذات صلة ، يمكن التطرق إليها مستقبلا من طرف الباحثين، تتمثل هذه المواضيع في:

- 1- دور التسويق الداخلي في نجاح وفعالية التسويق الخارجي.
- 2- دور التسويق الداخلي في تحسين الخدمات الصحية.
- 3- فعالية البرامج التدريبية على أداء الموظفين.
- 4- دور التسويق الداخلي في تعزيز الثقافة التنظيمية.

# قائمة المراجع

### أولا: المراجع باللغة العربية

#### (1) قائمة الكتب

1. هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، الأردن، 2005 .
2. الطائي حميد عبد النبي، قياس تقنيات وإجراءات التسويق الداخلي، صناعة الفنادق من وجهة ونظر العاملين، الطبعة ،01 عمان، 2001.
3. صلاح الدين محمد الباقي ، السلوك الفعال في المنظمات ، الدار الجامعية الجديدة ، مصر ، 2002 .
4. ناصر نوال، دور التسويق الداخلي في تحسين جودة المنتج - دراسة حالة مؤسسة المطاحن الزيبان - القنطرة بسكرة- مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير فرع تسيير المنظمات تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة، 2013/2012 .
5. أحمد صقر عاشور. إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي دار النهضة العربية بيروت، 1983.
6. السويدان نظام موسى، البراوري عبد المجيد، إدارة التسويق في المنظمات غير الربحية، ط1، دار حامد للتوزيع والنشر، الأردن 2008 .
7. رواية حسن ، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002 .
8. ريتشارد نورمان، إدارة الخدمات، ترجمة عمرو المالح، مكتبة العبيكان، الرياض، 2000.
9. سامر جلدة، السلوك التنظيمي النظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، طبعة الأولى ، عمان ، 2009.
10. صالح الدين، السلوك التنظيمي، ط1، دار الجامعية للطباعة والنشر، 2001.
11. محمد عبد العظيم أبو نجا ، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
12. محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004.
13. معراج هوارى ، وآخرون، العلامة التجارية (الماهية والأهمية)، ط4، دار كنوز المعرفة العلمية، الأردن، 2012.
14. جنادي كريم، الداخلي التسويق، الجامعي للتأهيل الترشح متطلبات ضمن مقدمة مطبوعة، الجزائر جامعة 03، الجزائر، 2017/2016.

### (2) قائمة المذكرات

1. شفيق شاطر، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، علوم التسيير، إدارة أعمال، جامعة محمد بوقرة بومرداس، 2009-2010 .
2. بولعراس عبد المؤمن، أثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي، - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر-، مذكرة لنيل شهادة الماستر، علوم التسيير، تسيير منظمات، تسيير الموارد البشرية، جامعة خيضر، بسكرة، 2015/2016 .
3. شاطر شفيق، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، علوم التسيير، إدارة أعمال، جامعة محمد بوقرة بومرداس، 2009/2010.
4. شنوفي نور الدين، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه، علوم اقتصادية، تخصص علوم التسيير، (غ،م)، جامعة الجزائر، 2005.
5. ضيف الله الشوبكة رائد، أثر التسويق الداخلي في تحقيق الولاء التنظيمي متعدد الأبعاد للعاملين في أمانة عمان الكبرى، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010.
6. عبد النور بوحبيبة، أحمد بوحروود، مساهمة نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي، دراسة حالة الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم التسيير تخصص تسيير موارد بشرية، جامعة جيجل، 2017.
7. عليطي أمينة، دور التسويق الداخلي في تعزيز الرضا الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تسيير المنظمات، تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016/2017.
8. عمارة شريف، قياس مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة العمومية الإستشفائية، دراسة حالة مستشفى بشير متوي بالميلية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة جيجل، 2010.
9. فاطمة الزهراء فكيرين، أثر التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماستر، علوم التسيير، تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة، 2015/2016.
10. محجوبي محمد الأخضر، أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والمصادقية في المؤسسة الخدمية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسويق خدمات، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان 2009/2012.

11. محمد لمين علون ،إلياس قشوط ،حليمة عطية،التسويق الداخلي كأحد ركائز الموارد البشرية ، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الوطني السادس حول تسيير الموارد البشرية ،كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر، بسكرة - الجزائر ،2018.
12. وصفية سليمان، محسن أبو سهر، درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية لمحافظات غزة لتفويض السلطة وسبيل تفعيلها، رسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية، قسم الإدارة التربوية، بكلية التربية، الجامعة الإسلامية غزة،2009.
13. رملي عمر،"التدريب المهني و تأثيره على الرضا الوظيفي"، مذكرة ماستر في العلوم الاجتماعية،تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل جامعة العقيد أكلي محند أولحاج، البويرة،2012.
14. وسام كلاش،"دور الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة الجامعية الجزائرية"،مذكرة ماستر في علوم الاعلام والاتصال تخصص اتصال وعلاقات عامة ،جامعة العربي بن المهدي،أم البواقي،2016.

### (3) قائمة المقالات

1. أيمن عبد الله محمد أبو بكر ، مقال حول أثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا العاملين (دراسة حالة بنك أبو ظبي الإسلامي ،فرع مدينة العين ) ، العدد 16(1) ، 2015 .

### (4) قائمة المجلات

1. العطار فؤاد حمودي ، حوراء ثامر مهدي حسن، التسويق الداخلي وجودة الخدمة وتأثيرها في تحقيق رضا الزبون- دراسة استطلاعية للمصارف الأهلية في الكهرباء-، مجلة جامعة كربلاء العلمية، كلية الإدارة والإقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة كربلاء ،المجلد 13، 2015 .
2. سعد حماد موسى أبو رمان، علاء الدين محمد خاف محمد أحمد، العالقة بين التسويق الداخلي والإلتزام التنظيمي للعاملين في الفنادق الأردنية، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة الموصل، المجلد ، العدد 109، 2011 .
3. سعيد حامد شعبان، أثر التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية على مستوى جودة الخدمة الصحية بالمستشفيات التابعة للهيئة العامة للتأمين الصحي للقاهرة الكبرى، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد 60، 2003 .

4. كرامو ليلي، الإتصال ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة MFGG مديتيرانين فلوتقلاص"بالأربعاء، مجلة الإبداع، المجلد، 07 العدد 08 جامعة البلدية، 2017، ص 177-178.
5. عمر علي بابكر، "أثر ممارسات (ابعاد) التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي وأداء العاملين بالبنك السوداني الفرنسي"، ع الخامس عشر مجال الثاني، المجلة العربية للعلوم و نشر الابحاث، جامعة جازان، السعودية، 2019.
6. محمد الطاهر قريشي، لطيفة أجمد السبتي، أثر التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 1، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.

### (5) قائمة المواقع

- 1- [https : mawdoo3.com/1-أنواع\\_الحوافز](https://mawdoo3.com/1-أنواع_الحوافز) - 2023/04/26 - 17:22
- 2- [https://www.talentlms.com/blog/haw-why-ongaing-training-lead-job-satisfaction./](https://www.talentlms.com/blog/haw-why-ongaing-training-lead-job-satisfaction/) 22-04-2023-08:12
- 3- [Hhps:www.emergenetics.com/blog/selection-process-improve-employee-satesfaction/](https://www.emergenetics.com/blog/selection-process-improve-employee-satisfaction/) 21-04-2023-14 :30.
- 4- [https : hrodiscusion.com/hr76203.html](https://hrodiscusion.com/hr76203.html) 25-04-2023.18:37.
- 5- [Repository.sustech. edu/hundl/123456789/11700-21-04-2023-15:44.](https://Repository.sustech.edu/hundl/123456789/11700-21-04-2023-15:44)

### ثانيا : المراجع باللغة الأجنبية

- 1 .Rafiq. M , Ahmed. P, Ameta, model of inernal marketin , In Varey & Barbara.

الملاحق

الملحق رقم (01): استمارة إستبيان  
جامعة امحمد بوقرة \_ بومرداس  
كلية العلوم الاقتصادية، والتجارية وعلوم التسيير



قسم: العلوم التجارية التخصص: تسويق الخدمات.

استمارة استبيان

تأثير التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي.

دراسة حالة المؤسسة الصحية الجوارية متعددة الخدمات الإخوة ظريف "المدينة الجديدة -دلس-".

أخي الموظف ... أختي الموظفة ...

تحية طيبة وبعد :

في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية في جامعة أمحمد بوقرة بومرداس يقوم

الباحث بإجراء دراسة حول تأثير التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة

الصحية الجوارية متعددة الخدمات وقد تم إختياركم ضمن عينة المشاركة في هذه الدراسة .

نرجو منكم التفضل بالإجابة على الأسئلة الواردة في الإستبانة المرفقة علما ان ارائكم وإقتراحاتكم

ستساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف الدراسة ، وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط ، وستحاط بالسرية

التامة .

نشكركم على تعاونكم معنا في هذه الدراسة ، و سنزودكم بنتائج الدراسة إذا رغبتم بذلك .

لكم منا كل التحية والتقدير .

من اعداد الطالبتين: تحت إشراف الأستاذة:

بجاوية سهام

جلال لمياء

مزاري ويزة

الجزء الاول : البيانات العامة

|  |      |       |
|--|------|-------|
|  | أنثى | الجنس |
|  | نكر  |       |

|  |               |       |
|--|---------------|-------|
|  | أقل من 30 سنة | العمر |
|  | 39_30 سنة     |       |
|  | 49_40 سنة     |       |
|  | 50 سنة فأكثر  |       |

|  |             |               |
|--|-------------|---------------|
|  | ثانوي       | المؤهل العلمي |
|  | جامعي       |               |
|  | تكوين متخصص |               |

|  |                  |              |
|--|------------------|--------------|
|  | أقل من سنة       | سنوات الخبرة |
|  | 5_1 سنوات        |              |
|  | 10_6 سنوات       |              |
|  | أكثر من 10 سنوات |              |

## الجزء الثاني : التسويق الداخلي

### • تعريف التسويق الداخلي :

يقوم التسويق الداخلي على إعتبار الموظفين كمستهلكين يجب العمل على إشباع حاجاتهم ورغباتهم وإرضائهم من خلال تصميم وتشكيل الوظائف الملائمة لذلك ، وتحفيزهم نحو تنفيذ برامج وسياسات المؤسسة الصحية من أجل رفع جودة الخدمة المقدمة للزبائن الخارجيين والوفاء بوعود المؤسسة تجاه الزبائن

| موافق بشدة | موافق | موافق بدرجة متوسطة | غير موافق | غير موافق بشدة | العبارة  | الرقم |           |
|------------|-------|--------------------|-----------|----------------|--|-------|-----------|
|            |       |                    |           |                | يرجى وضع إشارة (x) حسب درجة موافقتك على أي عبارة   | 1     | التدريب   |
|            |       |                    |           |                | أخضع لدورات تدريبية خارج المؤسسة .   | 2     |           |
|            |       |                    |           |                | تبذل إدارة المؤسسة الجهود الكافية في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب   | 3     |           |
|            |       |                    |           |                | أشعر أن الوظيفة التي أشغلها توافق قدراتي ومستوى تأهيلي العلمي .  | 4     |           |
|            |       |                    |           |                | تقوم المؤسسة بإعداد وتنفيذ برامج تدريبية للعاملين بشكل دوري .  | 5     | فرق العمل |
|            |       |                    |           |                | أعرف مهام وظيفتي جيدا وأحرص على تقديم عمل جيد لزميلي الذي يعتمد علي في أداء عملي .   | 6     |           |
|            |       |                    |           |                | لا أجد صعوبة في تبادل المعلومات الضرورية مع الزملاء من أجل تقديم خدمة جيدة للزبائن .   | 7     |           |
|            |       |                    |           |                | يلتزم جميع الأفراد اللذين يعملون معي في القسم بتحقيق هدف مشترك.  | 8     |           |
|            |       |                    |           |                | تعطي إدارة المؤسسة للعمل الجماعي أهمية خاصة .  | 9     | التحفيز   |
|            |       |                    |           |                | تبذل إدارة المؤسسة الجهود الكافية في جعل الوظيفة تلبى الرغبات، الحاجات المادية والمعنوية لشاغلها .   | 10    |           |
|            |       |                    |           |                | تبذل إدارة المؤسسة الصحية الجهود الكافية من أجل أن أبقى موظفا فيها (عدم الإستقالة ، والمغادرة إلى جهة أخرى) .                                  | 11    |           |
|            |       |                    |           |                | المحيط المادي للعمل (قاعات العمل ،تجهيزات وأدوات العمل ،تصميم البناية ،و الديكور الداخلي للمؤسسة الصحية)يوفر لي جو ملائم لأداء وظيفتي كما يجب. | 12    |           |
|            |       |                    |           |                | تحرص إدارة المؤسسة الصحية على تحفيزنا من أجل تقديم الخدمة الجيدة للزبائن .   | 13    | ال        |
|            |       |                    |           |                | نظام المكافآت والحوافز فعال ويشجعني على تقديم أفضل أداء أستطيع القيام به.  | 14    |           |
|            |       |                    |           |                | أعرف جيدا أهداف وإستراتيجيات المؤسسة الصحية.   |       |           |

|  |  |  |  |  |    |
|--|--|--|--|--|----|
|  |  |  |  | تستعمل إدارة المؤسسة الصحية الأدوات التالية : لوحة الإعلانات ،المقابلات وجه لوجه ، المرسلات الكتابية ، بشكل فعال من أجل توصيل المعلومات الضرورية للموظفين حتى يتمكنو من الأداء الجيد لمهامهم . | 15 |
|  |  |  |  | أشعر بتوافق وإنسجام بين الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة الصحية والأهداف التي أسعى إليها .  | 16 |
|  |  |  |  | أعتقد أنه من العيب الحصول على منافع الوظيفة دون الإلتزام بأداء المهام والواجبات المطلوبة على أفضل وجه .  | 17 |
|  |  |  |  | المهام والواجبات التي أقوم بها تساهم في تنفيذ برامج المؤسسة الصحية وتحقيق أهدافها .  | 18 |
|  |  |  |  | لدي بعض الصلاحيات في التصرف واتخاذ القرارات لحل المشاكل المتعلقة بخدمة الزبائن .   | 19 |
|  |  |  |  | يتيح المشرفون في المؤسسة الفرصة للعاملين لأداء أعمالهم بدون رقابة مستمرة .   | 20 |
|  |  |  |  | تبذل المؤسسة الجهود الكافية من أجل زيادة التزام الموظفين بالتنفيذ الجيد للمهام والبرامج .  | 21 |

جزء الثالث : أبعاد الرضا الوظيفي

| موافق بشدة | موافق | موافق بدرجة متوسطة | غير موافق | غير موافق بشدة | العبارة  | الرقم |
|------------|-------|--------------------|-----------|----------------|--|-------|
|            |       |                    |           |                | يرجى وضع إشارة (x) حسب درجة موافقتك على أي عبارة   | 1     |
|            |       |                    |           |                | أشعر بالرضا عن الأجر الذي أتقاضاه.   | 2     |
|            |       |                    |           |                | نظام الأجور والمزايا الإضافية تبعاً للفئات الوظيفية عادل .   | 3     |
|            |       |                    |           |                | يتم تقديم مكافآت تشجيعية للمتميزين في الأداء .   | 4     |
|            |       |                    |           |                | المنافع المادية والمعنوية التي أتلقاها من الوظيفة تناسب الجهود التي أبذلها .                             | 5     |
|            |       |                    |           |                | تتوافق متطلبات الوظيفة مع ميولك ومؤهلاتك العلمية .   | 6     |
|            |       |                    |           |                | أهداف المهام والواجبات التي تقوم بها واضحة بالنسبة لك .  | 7     |
|            |       |                    |           |                | تساعد طرق وأساليب العمل المستخدمة في إنجاز المهام بسهولة .   | 8     |
|            |       |                    |           |                | تشعر أنه لديك الحرية في تحديد وتيرة العمل .  | 9     |
|            |       |                    |           |                | تتلقى المساعدة والتعاون المطلوب من الزملاء في أداء وتقديم الخدمات للزملائن .                             | 10    |
|            |       |                    |           |                | توجد علاقات ودية وغير رسمية بين الزملاء في العمل .   | 11    |
|            |       |                    |           |                | تتلقى المساعدة المطلوبة من رئيسك المباشر من أجل أداء المهام بشكل جيد .                                   | 12    |
|            |       |                    |           |                | يعتمد رئيسي المباشر على المراقبة المستمرة في العمل .   | 13    |
|            |       |                    |           |                | تصميم وشكل البناية يشجعني على أداء المهام بشكل جيد .   | 14    |
|            |       |                    |           |                | توفر الإدارة الأدوات ذات الجودة المناسبة لأداء العمل .   | 15    |
|            |       |                    |           |                | تصميم المكاتب وتوزيع الأجهزة تساعد على أداء مهامك بسهولة .   | 16    |
|            |       |                    |           |                | ظروف العمل المادية مثل الإضاءة ، نظافة مكان العمل ، ظروف الأمن والسلامة تساعد على أداء المهام بشكل جيد . |       |

الملحق (2): صورة المؤسسة المستقبلية .



الملحق(3): نتائج البرنامج الاحصائي spss لعينة الدراسة

### نتائج البرنامج الاحصائي spss للعينة الدراسة

الجدول يبين خصائص العينة حسب الجنس

جنس الموظفين

|           | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|           | 1         | 1.2     | 1.2           | 1.2                |
| Valid ذكر | 20        | 24.7    | 24.7          | 25.9               |
| أنثى      | 60        | 74.1    | 74.1          | 100.0              |
| Total     | 81        | 100.0   | 100.0         |                    |

الجدول يبين خصائص العينة حسب السن

|                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| أقل من 30 سنة   | 15        | 18.5    | 18.8          | 18.8               |
| Valid 30_39 سنة | 31        | 38.3    | 38.8          | 57.5               |
| 40_49 سنة       | 25        | 30.9    | 31.3          | 88.8               |
| 50 سنة فأكثر    | 9         | 11.1    | 11.3          | 100.0              |
| Total           | 80        | 98.8    | 100.0         |                    |
| Missing System  | 1         | 1.2     |               |                    |
| Total           | 81        | 100.0   |               |                    |

الجدول يبين خصائص العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي

|             | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|             | 1         | 1.2     | 1.2           | 1.2                |
| Valid ثانوي | 7         | 8.6     | 8.6           | 9.9                |
| جامعي       | 58        | 71.6    | 71.6          | 81.5               |
| تكوين متخصص | 15        | 18.5    | 18.5          | 100.0              |
| Total       | 81        | 100.0   | 100.0         |                    |

الجدول يبين خصائص العينة سنوات الخبرة

|                  | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| أقل من سنة       | 4         | 4.9     | 5.0           | 5.0                |
| Valid 1_5 سنوات  | 18        | 22.2    | 22.5          | 27.5               |
| Valid 6_10 سنوات | 21        | 25.9    | 26.3          | 53.8               |
| أكثر من 10 سنوات | 37        | 45.7    | 46.3          | 100.0              |
| Total            | 80        | 98.8    | 100.0         |                    |
| Missing System   | 1         | 1.2     |               |                    |
| Total            | 81        | 100.0   |               |                    |

ألفا كرونباخ لجزئي الإستبيان :

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .895             | 37         |

ألفا كرونباخ لجزء التسويق الداخلي :

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .804             | 21         |

ألفا كرونباخ لجزء الرضا الوظيفي :

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .850             | 16         |

## نتائج تحليل أجزاء التسويق الداخلي

## الجدول يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل بعد

A1

|                          | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                          | 1         | 1.2     | 1.2           | 1.2                |
| غير موافق بشدة           | 14        | 17.3    | 17.3          | 18.5               |
| غير موافق                | 36        | 44.4    | 44.4          | 63.0               |
| Valid موافق بدرجة متوسطة | 19        | 23.5    | 23.5          | 86.4               |
| موافق                    | 10        | 12.3    | 12.3          | 98.8               |
| موافق بشدة               | 1         | 1.2     | 1.2           | 100.0              |
| Total                    | 81        | 100.0   | 100.0         |                    |

|                       |              |
|-----------------------|--------------|
| <b>MEAN</b>           | <b>2.35</b>  |
| <b>Std. Deviation</b> | <b>0.956</b> |

A2

|                          | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                          | 1         | 1.2     | 1.2           | 1.2                |
| غير موافق بشدة           | 14        | 17.3    | 17.3          | 18.5               |
| غير موافق                | 14        | 17.3    | 17.3          | 35.8               |
| Valid موافق بدرجة متوسطة | 19        | 23.5    | 23.5          | 59.3               |
| موافق                    | 28        | 34.6    | 34.6          | 93.8               |
| موافق بشدة               | 5         | 6.2     | 6.2           | 100.0              |
| Total                    | 81        | 100.0   | 100.0         |                    |

|                       |              |
|-----------------------|--------------|
| <b>MEAN</b>           | <b>2.95</b>  |
| <b>Std. Deviation</b> | <b>1.220</b> |

A3

|                          | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                          | 1         | 1.2     | 1.2           | 1.2                |
| غير موافق بشدة           | 6         | 7.4     | 7.4           | 8.6                |
| غير موافق                | 10        | 12.3    | 12.3          | 21.0               |
| Valid موافق بدرجة متوسطة | 14        | 17.3    | 17.3          | 38.3               |
| موافق                    | 40        | 49.4    | 49.4          | 87.7               |
| موافق بشدة               | 10        | 12.3    | 12.3          | 100.0              |
| Total                    | 81        | 100.0   | 100.0         |                    |

|                       |             |
|-----------------------|-------------|
| <b>MEAN</b>           | <b>3.48</b> |
| <b>Std. Deviation</b> | <b>1.02</b> |

A4

|                          | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| غير موافق بشدة           | 6         | 7.4     | 7.5           | 7.5                |
| غير موافق                | 21        | 25.9    | 26.3          | 33.8               |
| Valid موافق بدرجة متوسطة | 25        | 30.9    | 31.3          | 65.0               |
| موافق                    | 26        | 32.1    | 32.5          | 97.5               |
| موافق بشدة               | 2         | 2.5     | 2.5           | 100.0              |
| Total                    | 80        | 98.8    | 100.0         |                    |
| Missing System           | 1         | 1.2     |               |                    |
| Total                    | 81        | 100.0   |               |                    |

|                       |              |
|-----------------------|--------------|
| <b>MEAN</b>           | <b>2.96</b>  |
| <b>Std. Deviation</b> | <b>1.102</b> |

A5

|                    | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| غير موافق بشدة     | 6         | 7.4     | 7.5           | 7.5                |
| غير موافق          | 21        | 25.9    | 26.3          | 33.8               |
| موافق بدرجة متوسطة | 25        | 30.9    | 31.3          | 65.0               |
| موافق              | 26        | 32.1    | 32.5          | 97.5               |
| موافق بشدة         | 2         | 2.5     | 2.5           | 100.0              |
| Total              | 80        | 98.8    | 100.0         |                    |
| Missing System     | 1         | 1.2     |               |                    |
| Total              | 81        | 100.0   |               |                    |

|                       |              |
|-----------------------|--------------|
| <b>MEAN</b>           | <b>4.14</b>  |
| <b>Std. Deviation</b> | <b>0.868</b> |

A6

|                    | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| غير موافق بشدة     | 1         | 1.2     | 1.3           | 1.3                |
| غير موافق          | 3         | 3.7     | 3.8           | 5.0                |
| موافق بدرجة متوسطة | 10        | 12.3    | 12.5          | 17.5               |
| موافق              | 36        | 44.4    | 45.0          | 62.5               |
| موافق بشدة         | 30        | 37.0    | 37.5          | 100.0              |
| Total              | 80        | 98.8    | 100.0         |                    |
| Missing System     | 1         | 1.2     |               |                    |
| Total              | 81        | 100.0   |               |                    |

|                       |              |
|-----------------------|--------------|
| <b>MEAN</b>           | <b>3.49</b>  |
| <b>Std. Deviation</b> | <b>0.981</b> |

A7

|                    | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| غير موافق بشدة     | 1         | 1.2     | 1.3           | 1.3                |
| غير موافق          | 3         | 3.7     | 3.8           | 5.0                |
| موافق بدرجة متوسطة | 10        | 12.3    | 12.5          | 17.5               |
| موافق              | 36        | 44.4    | 45.0          | 62.5               |
| موافق بشدة         | 30        | 37.0    | 37.5          | 100.0              |
| Total              | 80        | 98.8    | 100.0         |                    |
| Missing System     | 1         | 1.2     |               |                    |
| Total              | 81        | 100.0   |               |                    |

|                       |              |
|-----------------------|--------------|
| <b>MEAN</b>           | <b>3.03</b>  |
| <b>Std. Deviation</b> | <b>1.180</b> |

A8 .

|                    | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| غير موافق بشدة     | 1         | 1.2     | 1.3           | 1.3                |
| غير موافق          | 3         | 3.7     | 3.8           | 5.0                |
| موافق بدرجة متوسطة | 10        | 12.3    | 12.5          | 17.5               |
| موافق              | 36        | 44.4    | 45.0          | 62.5               |
| موافق بشدة         | 30        | 37.0    | 37.5          | 100.0              |
| Total              | 80        | 98.8    | 100.0         |                    |
| Missing System     | 1         | 1.2     |               |                    |
| Total              | 81        | 100.0   |               |                    |

|                       |              |
|-----------------------|--------------|
| <b>MEAN</b>           | <b>3.20</b>  |
| <b>Std. Deviation</b> | <b>1.226</b> |

A9

|                    | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| غير موافق بشدة     | 1         | 1.2     | 1.3           | 1.3                |
| غير موافق          | 3         | 3.7     | 3.8           | 5.0                |
| موافق بدرجة متوسطة | 10        | 12.3    | 12.5          | 17.5               |
| موافق              | 36        | 44.4    | 45.0          | 62.5               |
| موافق بشدة         | 30        | 37.0    | 37.5          | 100.0              |
| Total              | 80        | 98.8    | 100.0         |                    |
| Missing System     | 1         | 1.2     |               |                    |
| Total              | 81        | 100.0   |               |                    |

|                       |              |
|-----------------------|--------------|
| <b>MEAN</b>           | <b>2.96</b>  |
| <b>Std. Deviation</b> | <b>0.999</b> |

A10

|                    | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| غير موافق بشدة     | 1         | 1.2     | 1.3           | 1.3                |
| غير موافق          | 3         | 3.7     | 3.8           | 5.0                |
| موافق بدرجة متوسطة | 10        | 12.3    | 12.5          | 17.5               |
| موافق              | 36        | 44.4    | 45.0          | 62.5               |
| موافق بشدة         | 30        | 37.0    | 37.5          | 100.0              |
| Total              | 80        | 98.8    | 100.0         |                    |
| Missing System     | 1         | 1.2     |               |                    |
| Total              | 81        | 100.0   |               |                    |

|                       |              |
|-----------------------|--------------|
| <b>MEAN</b>           | <b>3.20</b>  |
| <b>Std. Deviation</b> | <b>1.226</b> |

A11

|                    | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| غير موافق بشدة     | 1         | 1.2     | 1.3           | 1.3                |
| غير موافق          | 3         | 3.7     | 3.8           | 5.0                |
| موافق بدرجة متوسطة | 10        | 12.3    | 12.5          | 17.5               |
| موافق              | 36        | 44.4    | 45.0          | 62.5               |
| موافق بشدة         | 30        | 37.0    | 37.5          | 100.0              |
| Total              | 80        | 98.8    | 100.0         |                    |
| Missing System     | 1         | 1.2     |               |                    |
| Total              | 81        | 100.0   |               |                    |

|                       |              |
|-----------------------|--------------|
| <b>MEAN</b>           | <b>2.83</b>  |
| <b>Std. Deviation</b> | <b>1.134</b> |

A12

|                    | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| غير موافق بشدة     | 1         | 1.2     | 1.3           | 1.3                |
| غير موافق          | 3         | 3.7     | 3.8           | 5.0                |
| موافق بدرجة متوسطة | 10        | 12.3    | 12.5          | 17.5               |
| موافق              | 36        | 44.4    | 45.0          | 62.5               |
| موافق بشدة         | 30        | 37.0    | 37.5          | 100.0              |
| Total              | 80        | 98.8    | 100.0         |                    |
| Missing System     | 1         | 1.2     |               |                    |
| Total              | 81        | 100.0   |               |                    |

|                       |              |
|-----------------------|--------------|
| <b>MEAN</b>           | <b>3.11</b>  |
| <b>Std. Deviation</b> | <b>1.136</b> |

A13

|                    | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| غير موافق بشدة     | 18        | 22.2    | 22.5          | 22.5               |
| غير موافق          | 20        | 24.7    | 25.0          | 47.5               |
| موافق بدرجة متوسطة | 13        | 16.0    | 16.3          | 63.8               |
| موافق              | 19        | 23.5    | 23.8          | 87.5               |
| موافق بشدة         | 10        | 12.3    | 12.5          | 100.0              |
| Total              | 80        | 98.8    | 100.0         |                    |
| Missing System     | 1         | 1.2     |               |                    |
| Total              | 81        | 100.0   |               |                    |

|                       |              |
|-----------------------|--------------|
| <b>MEAN</b>           | <b>2.79</b>  |
| <b>Std. Deviation</b> | <b>1.366</b> |

A14

|                    | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| غير موافق بشدة     | 6         | 7.4     | 7.5           | 7.5                |
| غير موافق          | 6         | 7.4     | 7.5           | 15.0               |
| موافق بدرجة متوسطة | 10        | 12.3    | 12.5          | 27.5               |
| موافق              | 51        | 63.0    | 63.8          | 91.3               |
| موافق بشدة         | 7         | 8.6     | 8.8           | 100.0              |
| Total              | 80        | 98.8    | 100.0         |                    |
| Missing System     | 1         | 1.2     |               |                    |
| Total              | 81        | 100.0   |               |                    |

|                       |              |
|-----------------------|--------------|
| <b>MEAN</b>           | <b>3.59</b>  |
| <b>Std. Deviation</b> | <b>1.015</b> |

A15

|                    | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| غير موافق بشدة     | 7         | 8.6     | 8.8           | 8.8                |
| غير موافق          | 6         | 7.4     | 7.5           | 16.3               |
| موافق بدرجة متوسطة | 18        | 22.2    | 22.5          | 38.8               |
| موافق              | 47        | 58.0    | 58.8          | 97.5               |
| موافق بشدة         | 2         | 2.5     | 2.5           | 100.0              |
| Total              | 80        | 98.8    | 100.0         |                    |
| Missing System     | 1         | 1.2     |               |                    |
| Total              | 81        | 100.0   |               |                    |

|                       |              |
|-----------------------|--------------|
| <b>MEAN</b>           | <b>3.39</b>  |
| <b>Std. Deviation</b> | <b>0.987</b> |

A16

|                    | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| غير موافق بشدة     | 3         | 3.7     | 3.8           | 3.8                |
| غير موافق          | 14        | 17.3    | 17.5          | 21.3               |
| موافق بدرجة متوسطة | 19        | 23.5    | 23.8          | 45.0               |
| موافق              | 41        | 50.6    | 51.3          | 96.3               |
| موافق بشدة         | 3         | 3.7     | 3.8           | 100.0              |
| Total              | 80        | 98.8    | 100.0         |                    |
| Missing System     | 1         | 1.2     |               |                    |

|                       |              |
|-----------------------|--------------|
| <b>MEAN</b>           | <b>3.34</b>  |
| <b>Std. Deviation</b> | <b>0.941</b> |

|       |    |       |  |  |
|-------|----|-------|--|--|
| Total | 81 | 100.0 |  |  |
|-------|----|-------|--|--|

A17

|                    | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| غير موافق بشدة     | 1         | 1.2     | 1.3           | 1.3                |
| موافق بدرجة متوسطة | 7         | 8.6     | 8.8           | 10.0               |
| Valid موافق        | 46        | 56.8    | 57.5          | 67.5               |
| موافق بشدة         | 26        | 32.1    | 32.5          | 100.0              |
| Total              | 80        | 98.8    | 100.0         |                    |
| Missing System     | 1         | 1.2     |               |                    |
| Total              | 81        | 100.0   |               |                    |

|                       |              |
|-----------------------|--------------|
| <b>MEAN</b>           | <b>4.20</b>  |
| <b>Std. Deviation</b> | <b>0.701</b> |

A18

|                    | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| غير موافق          | 2         | 2.5     | 2.5           | 2.5                |
| موافق بدرجة متوسطة | 1         | 1.2     | 1.3           | 3.8                |
| Valid موافق        | 42        | 51.9    | 52.5          | 56.3               |
| موافق بشدة         | 35        | 43.2    | 43.8          | 100.0              |
| Total              | 80        | 98.8    | 100.0         |                    |
| Missing System     | 1         | 1.2     |               |                    |
| Total              | 81        | 100.0   |               |                    |

|                       |              |
|-----------------------|--------------|
| <b>MEAN</b>           | <b>4.38</b>  |
| <b>Std. Deviation</b> | <b>0.644</b> |

A19

|                      | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid غير موافق بشدة | 15        | 18.5    | 18.8          | 18.8               |

|                    |    |       |       |       |
|--------------------|----|-------|-------|-------|
| غير موافق          | 22 | 27.2  | 27.5  | 46.3  |
| موافق بدرجة متوسطة | 15 | 18.5  | 18.8  | 65.0  |
| موافق              | 23 | 28.4  | 28.8  | 93.8  |
| موافق بشدة         | 5  | 6.2   | 6.3   | 100.0 |
| Total              | 80 | 98.8  | 100.0 |       |
| Missing System     | 1  | 1.2   |       |       |
| Total              | 81 | 100.0 |       |       |

|                       |              |
|-----------------------|--------------|
| <b>MEAN</b>           | <b>2.76</b>  |
| <b>Std. Deviation</b> | <b>1.235</b> |

**A20**

|                    | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| غير موافق بشدة     | 11        | 13.6    | 13.8          | 13.8               |
| غير موافق          | 9         | 11.1    | 11.3          | 25.0               |
| موافق بدرجة متوسطة | 23        | 28.4    | 28.8          | 53.8               |
| موافق              | 32        | 39.5    | 40.0          | 93.8               |
| موافق بشدة         | 5         | 6.2     | 6.3           | 100.0              |
| Total              | 80        | 98.8    | 100.0         |                    |
| Missing System     | 1         | 1.2     |               |                    |
| Total              | 81        | 100.0   |               |                    |

|                       |              |
|-----------------------|--------------|
| <b>MEAN</b>           | <b>3.14</b>  |
| <b>Std. Deviation</b> | <b>1.145</b> |

**A21**

|                    | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| غير موافق بشدة     | 11        | 13.6    | 13.8          | 13.8               |
| غير موافق          | 10        | 12.3    | 12.5          | 26.3               |
| موافق بدرجة متوسطة | 15        | 18.5    | 18.8          | 45.0               |

|                |    |       |       |       |
|----------------|----|-------|-------|-------|
| موافق          | 42 | 51.9  | 52.5  | 97.5  |
| موافق بشدة     | 2  | 2.5   | 2.5   | 100.0 |
| Total          | 80 | 98.8  | 100.0 |       |
| Missing System | 1  | 1.2   |       |       |
| Total          | 81 | 100.0 |       |       |

|                       |              |
|-----------------------|--------------|
| <b>MEAN</b>           | <b>3.18</b>  |
| <b>Std. Deviation</b> | <b>1.134</b> |

نتائج تحليل أجزاء الرضا الوظيفي

الجدول يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل بعد

B1

|                    | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| غير موافق بشدة     | 39        | 48.1    | 48.8          | 48.8               |
| غير موافق          | 18        | 22.2    | 22.5          | 71.3               |
| موافق بدرجة متوسطة | 10        | 12.3    | 12.5          | 83.8               |
| موافق              | 11        | 13.6    | 13.8          | 97.5               |
| موافق بشدة         | 2         | 2.5     | 2.5           | 100.0              |
| Total              | 80        | 98.8    | 100.0         |                    |
| Missing System     | 1         | 1.2     |               |                    |
| Total              | 81        | 100.0   |               |                    |

|                       |              |
|-----------------------|--------------|
| <b>MEAN</b>           | <b>1.99</b>  |
| <b>Std. Deviation</b> | <b>1.185</b> |

B2

|                    | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| غير موافق بشدة     | 28        | 34.6    | 35.0          | 35.0               |
| غير موافق          | 36        | 44.4    | 45.0          | 80.0               |
| موافق بدرجة متوسطة | 7         | 8.6     | 8.8           | 88.8               |

|                |    |       |       |       |
|----------------|----|-------|-------|-------|
| موافق          | 9  | 11.1  | 11.3  | 100.0 |
| Total          | 80 | 98.8  | 100.0 |       |
| Missing System | 1  | 1.2   |       |       |
| Total          | 81 | 100.0 |       |       |

|                       |              |
|-----------------------|--------------|
| <b>MEAN</b>           | <b>1.96</b>  |
| <b>Std. Deviation</b> | <b>0.947</b> |

**B3**

|                          | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| غير موافق بشدة           | 25        | 30.9    | 31.3          | 31.3               |
| غير موافق                | 33        | 40.7    | 41.3          | 72.5               |
| Valid موافق بدرجة متوسطة | 11        | 13.6    | 13.8          | 86.3               |
| موافق                    | 11        | 13.6    | 13.8          | 100.0              |
| Total                    | 80        | 98.8    | 100.0         |                    |
| Missing System           | 1         | 1.2     |               |                    |
| Total                    | 81        | 100.0   |               |                    |

|                       |              |
|-----------------------|--------------|
| <b>MEAN</b>           | <b>2.10</b>  |
| <b>Std. Deviation</b> | <b>1.001</b> |

**B4**

|                          | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| غير موافق بشدة           | 19        | 23.5    | 23.8          | 23.8               |
| غير موافق                | 32        | 39.5    | 40.0          | 63.8               |
| Valid موافق بدرجة متوسطة | 18        | 22.2    | 22.5          | 86.3               |
| موافق                    | 11        | 13.6    | 13.8          | 100.0              |
| Total                    | 80        | 98.8    | 100.0         |                    |
| Missing System           | 1         | 1.2     |               |                    |
| Total                    | 81        | 100.0   |               |                    |

|                       |              |
|-----------------------|--------------|
| <b>MEAN</b>           | <b>2.26</b>  |
| <b>Std. Deviation</b> | <b>0.978</b> |

**B5**

|                    | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| غير موافق بشدة     | 16        | 19.8    | 20.0          | 20.0               |
| غير موافق          | 11        | 13.6    | 13.8          | 33.8               |
| موافق بدرجة متوسطة | 22        | 27.2    | 27.5          | 61.3               |
| موافق              | 26        | 32.1    | 32.5          | 93.8               |
| موافق بشدة         | 5         | 6.2     | 6.3           | 100.0              |
| Total              | 80        | 98.8    | 100.0         |                    |
| Missing System     | 1         | 1.2     |               |                    |
| Total              | 81        | 100.0   |               |                    |

|                       |              |
|-----------------------|--------------|
| <b>MEAN</b>           | <b>2.91</b>  |
| <b>Std. Deviation</b> | <b>1.234</b> |

**B6**

|                    | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| غير موافق بشدة     | 5         | 6.2     | 6.3           | 6.3                |
| غير موافق          | 11        | 13.6    | 13.8          | 20.0               |
| موافق بدرجة متوسطة | 10        | 12.3    | 12.5          | 32.5               |
| موافق              | 52        | 64.2    | 65.0          | 97.5               |
| موافق بشدة         | 2         | 2.5     | 2.5           | 100.0              |
| Total              | 80        | 98.8    | 100.0         |                    |
| Missing System     | 1         | 1.2     |               |                    |
| Total              | 81        | 100.0   |               |                    |

|                       |              |
|-----------------------|--------------|
| <b>MEAN</b>           | <b>3.44</b>  |
| <b>Std. Deviation</b> | <b>0.979</b> |

B7

|                    | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| غير موافق بشدة     | 4         | 4.9     | 5.0           | 5.0                |
| غير موافق          | 19        | 23.5    | 23.8          | 28.8               |
| موافق بدرجة متوسطة | 20        | 24.7    | 25.0          | 53.8               |
| موافق              | 36        | 44.4    | 45.0          | 98.8               |
| موافق بشدة         | 1         | 1.2     | 1.3           | 100.0              |
| Total              | 80        | 98.8    | 100.0         |                    |
| Missing System     | 1         | 1.2     |               |                    |
| Total              | 81        | 100.0   |               |                    |

|                       |              |
|-----------------------|--------------|
| <b>MEAN</b>           | <b>3.14</b>  |
| <b>Std. Deviation</b> | <b>0.964</b> |

B8

|                    | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| غير موافق بشدة     | 2         | 2.5     | 2.5           | 2.5                |
| غير موافق          | 21        | 25.9    | 26.3          | 28.8               |
| موافق بدرجة متوسطة | 34        | 42.0    | 42.5          | 71.3               |
| موافق              | 21        | 25.9    | 26.3          | 97.5               |
| موافق بشدة         | 2         | 2.5     | 2.5           | 100.0              |
| Total              | 80        | 98.8    | 100.0         |                    |
| Missing System     | 1         | 1.2     |               |                    |
| Total              | 81        | 100.0   |               |                    |

|                       |              |
|-----------------------|--------------|
| <b>MEAN</b>           | <b>3.00</b>  |
| <b>Std. Deviation</b> | <b>0.857</b> |

**B9**

|                    | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| غير موافق بشدة     | 2         | 2.5     | 2.5           | 2.5                |
| غير موافق          | 8         | 9.9     | 10.0          | 12.5               |
| موافق بدرجة متوسطة | 15        | 18.5    | 18.8          | 31.3               |
| موافق              | 50        | 61.7    | 62.5          | 93.8               |
| موافق بشدة         | 5         | 6.2     | 6.3           | 100.0              |
| Total              | 80        | 98.8    | 100.0         |                    |
| Missing System     | 1         | 1.2     |               |                    |
| Total              | 81        | 100.0   |               |                    |

|                       |              |
|-----------------------|--------------|
| <b>MEAN</b>           | <b>3.60</b>  |
| <b>Std. Deviation</b> | <b>0.851</b> |

**B10**

|                    | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| غير موافق بشدة     | 4         | 4.9     | 5.0           | 5.0                |
| غير موافق          | 13        | 16.0    | 16.3          | 21.3               |
| موافق بدرجة متوسطة | 6         | 7.4     | 7.5           | 28.8               |
| موافق              | 53        | 65.4    | 66.3          | 95.0               |
| موافق بشدة         | 4         | 4.9     | 5.0           | 100.0              |
| Total              | 80        | 98.8    | 100.0         |                    |
| Missing System     | 1         | 1.2     |               |                    |
| Total              | 81        | 100.0   |               |                    |

|                       |              |
|-----------------------|--------------|
| <b>MEAN</b>           | <b>3.50</b>  |
| <b>Std. Deviation</b> | <b>0.994</b> |

**B11**

|                    | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| غير موافق بشدة     | 3         | 3.7     | 3.8           | 3.8                |
| غير موافق          | 7         | 8.6     | 8.8           | 12.5               |
| موافق بدرجة متوسطة | 8         | 9.9     | 10.0          | 22.5               |
| موافق              | 57        | 70.4    | 71.3          | 93.8               |
| موافق بشدة         | 5         | 6.2     | 6.3           | 100.0              |
| Total              | 80        | 98.8    | 100.0         |                    |
| Missing System     | 1         | 1.2     |               |                    |
| Total              | 81        | 100.0   |               |                    |

|                       |              |
|-----------------------|--------------|
| <b>MEAN</b>           | <b>3.68</b>  |
| <b>Std. Deviation</b> | <b>0.886</b> |

**B12**

|                    | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| غير موافق بشدة     | 2         | 2.5     | 2.5           | 2.5                |
| غير موافق          | 9         | 11.1    | 11.3          | 13.8               |
| موافق بدرجة متوسطة | 15        | 18.5    | 18.8          | 32.5               |
| موافق              | 49        | 60.5    | 61.3          | 93.8               |
| موافق بشدة         | 5         | 6.2     | 6.3           | 100.0              |
| Total              | 80        | 98.8    | 100.0         |                    |
| Missing System     | 1         | 1.2     |               |                    |
| Total              | 81        | 100.0   |               |                    |

|                       |              |
|-----------------------|--------------|
| <b>MEAN</b>           | <b>3.58</b>  |
| <b>Std. Deviation</b> | <b>0.868</b> |

**B13**

|                          | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| غير موافق بشدة           | 12        | 14.8    | 15.0          | 15.0               |
| غير موافق                | 26        | 32.1    | 32.5          | 47.5               |
| Valid موافق بدرجة متوسطة | 22        | 27.2    | 27.5          | 75.0               |
| موافق                    | 20        | 24.7    | 25.0          | 100.0              |
| Total                    | 80        | 98.8    | 100.0         |                    |
| Missing System           | 1         | 1.2     |               |                    |
| Total                    | 81        | 100.0   |               |                    |

|                       |              |
|-----------------------|--------------|
| <b>MEAN</b>           | <b>2.63</b>  |
| <b>Std. Deviation</b> | <b>1.023</b> |

**B14**

|                          | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| غير موافق بشدة           | 12        | 14.8    | 15.0          | 15.0               |
| غير موافق                | 19        | 23.5    | 23.8          | 38.8               |
| Valid موافق بدرجة متوسطة | 24        | 29.6    | 30.0          | 68.8               |
| موافق                    | 25        | 30.9    | 31.3          | 100.0              |
| Total                    | 80        | 98.8    | 100.0         |                    |
| Missing System           | 1         | 1.2     |               |                    |
| Total                    | 81        | 100.0   |               |                    |

|                       |              |
|-----------------------|--------------|
| <b>MEAN</b>           | <b>2.78</b>  |
| <b>Std. Deviation</b> | <b>1.055</b> |

**B15**

|                    | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| غير موافق بشدة     | 10        | 12.3    | 12.5          | 12.5               |
| غير موافق          | 19        | 23.5    | 23.8          | 36.3               |
| موافق بدرجة متوسطة | 22        | 27.2    | 27.5          | 63.8               |
| موافق              | 28        | 34.6    | 35.0          | 98.8               |
| موافق بشدة         | 1         | 1.2     | 1.3           | 100.0              |
| Total              | 80        | 98.8    | 100.0         |                    |
| Missing System     | 1         | 1.2     |               |                    |
| Total              | 81        | 100.0   |               |                    |

|                       |              |
|-----------------------|--------------|
| <b>MEAN</b>           | <b>2.89</b>  |
| <b>Std. Deviation</b> | <b>1.067</b> |

B16

|                    | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| غير موافق بشدة     | 9         | 11.1    | 11.3          | 11.3               |
| غير موافق          | 16        | 19.8    | 20.0          | 31.3               |
| موافق بدرجة متوسطة | 16        | 19.8    | 20.0          | 51.3               |
| موافق              | 32        | 39.5    | 40.0          | 91.3               |
| موافق بشدة         | 7         | 8.6     | 8.8           | 100.0              |
| Total              | 80        | 98.8    | 100.0         |                    |
| Missing System     | 1         | 1.2     |               |                    |
| Total              | 81        | 100.0   |               |                    |

|                       |              |
|-----------------------|--------------|
| <b>MEAN</b>           | <b>3.15</b>  |
| <b>Std. Deviation</b> | <b>1.181</b> |

جدول معامل الارتباط للبعد الأول (التدريب) و الرضا الوظيفي .

Correlations

|               |                     | التدريب | الرضا الوظيفي |
|---------------|---------------------|---------|---------------|
| التدريب       | Pearson Correlation | 1       | .641**        |
|               | Sig. (2-tailed)     |         | .000          |
|               | N                   | 80      | 80            |
| الرضا_الوظيفي | Pearson Correlation | .641**  | 1             |
|               | Sig. (2-tailed)     | .000    |               |
|               | N                   | 80      | 80            |

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

جدول معامل الارتباط للبعد الثاني (فرق العمل) و الرضا الوظيفي .

Correlations

|               |                     | فرق العمل | الرضا الوظيفي |
|---------------|---------------------|-----------|---------------|
| فرق العمل     | Pearson Correlation | 1         | .398**        |
|               | Sig. (2-tailed)     |           | .000          |
|               | N                   | 80        | 80            |
| الرضا_الوظيفي | Pearson Correlation | .398**    | 1             |
|               | Sig. (2-tailed)     | .000      |               |
|               | N                   | 80        | 80            |

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

جدول معامل الارتباط للبعد الثالث (التحفيز) و الرضا الوظيفي .

Correlations

|               |                     | التحفيز | الرضا الوظيفي |
|---------------|---------------------|---------|---------------|
| التحفيز       | Pearson Correlation | 1       | .618**        |
|               | Sig. (2-tailed)     |         | .000          |
|               | N                   | 80      | 80            |
| الرضا_الوظيفي | Pearson Correlation | .618**  | 1             |
|               | Sig. (2-tailed)     | .000    |               |
|               | N                   | 80      | 80            |

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

جدول معامل الارتباط للبعد الرابع (الإتصال و التمكين) و الرضا الوظيفي .

Correlations

|                                 | الاتصال التمكين | الرضا الوظيفي |
|---------------------------------|-----------------|---------------|
| Pearson Correlation             | 1               | .558**        |
| الاتصال_التمكين Sig. (2-tailed) |                 | .000          |
| N                               | 80              | 80            |
| Pearson Correlation             | .558**          | 1             |
| الرضا_الوظيفي Sig. (2-tailed)   | .000            |               |
| N                               | 80              | 80            |

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

### جدول يبين معامل الارتباط (للجزء الاول في تحقيق الجزء الثاني)

Correlations

|                                 | التسويق الداخلي | الرضا الوظيفي |
|---------------------------------|-----------------|---------------|
| Pearson Correlation             | 1               | .712**        |
| التسويق_الداخلي Sig. (2-tailed) |                 | .000          |
| N                               | 80              | 80            |
| Pearson Correlation             | .712**          | 1             |
| الرضا_الوظيفي Sig. (2-tailed)   | .000            |               |
| N                               | 80              | 80            |

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

### جدول الإنحدار الخطي البسيط

Coefficients<sup>a</sup>

| Model           | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|-----------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|                 | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1 (Constant)    | 2.179                       | 5.016      |                           | .434  |      |
| التسويق الداخلي | .647                        | .072       | .712                      | 8.944 | .000 |

a. Dependent Variable: الرضا\_الوظيفي

### شكل الإنشار

