



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة الدكتور مولاي الطاهر - سعيدة -



كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير
قسم العلوم التجارية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

ميدان علوم اقتصادية و تسيير و علوم تجارية

الشعبة: العلوم التجارية

التخصص: تسويق الخدمات

بعنوان:

أثر التسويق الداخلي على رضا العاملين

دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية

BADR بسعيدة

تحت إشراف:

د. حميدي زقاي

إعداد الطالبة:

- هيدور خديجة

أعضاء لجنة المناقشة

د. رئيسا

د. حميدي زقاي مشرفا و مقرا

د. عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2019/2018

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى روح القلب وطريق دربي الوالدين الكريمين حفظهم الله وأطال في عمرهما وجعلهما ن أصحاب جنته الفردوس وإلى كل إخوتي إبراهيم، محمد العالي، محمد المجيد.

وإلى أختي الغالية ماما وإلى كل الأهل والأقارب والأصدقاء وإلى كل زملائي في قسم الثانية مستر.

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي المتواضع.

كلمة شكر

الحمد لله نستعينه حمدا كثيرا لإرشادنا إلى خير طريق وهو طريق النور
والعلم الذي أول ما دعا إليه نبيه صلى الله عليه وسلم ووفقتنا في مسيرتنا
لإتمام هذه المذكرة التي نرجوا أن تكون عوناً ومرجعاً يعتمد عليه طلاب
العلم وأتقدم بأخص الشكر والتقدير والإحترام إلى الأستاذ المشرف حمدي
زقاي أطال الله في عمره ووفقه في حياته الذي شجعني على اختيار هذا
الموضوع شرفني بتأطيره ولم يبخل علي بتوجيهاته السائبة ونصائحه القيمة
طيلة فترة إنجاز المذكرة، كما أشكر جميع الأساتذة لجامعة الدكتور الطاهر
مولاي ولاية سعيدة وطاقمها الإداري بدون إستثناء كما أخص بالذكر لجنة
المناقشة الأفاضل الذين شرفوني بقبول مناقشة الدراسة ودورهم الكبير في
إثرائها من علمهم وخبرتهم.

كما أتقدم بالشكر إلى كل عمال بنك الفلاحة والتنمية اريفية BADR
بسعيدة الذين قدموا لي إفاحات ساعدتني في إثراء هذا الموضوع وكل
زملائي طلبة السنة الثانية ماستر تسويق الخدمات وفقهم الله لكل ما يحبه

وبرضى

الملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي في بنك الفلاحة و التنمية الريفية بسعيدة حيث إعتمدنا في الدراسة على إستبيان مكون من (29 سؤال) وتم توزيعه على عينة عشوائية من عملاء بنك الفلاحة قدرها (100 عامل) وتم تحليل نتائج الدراسة باستعمال برنامج إحصائي (SPSS V20) وخلصت الدراسة بعدة نتائج كان من أهمها وجود علاقة تأثير وارتباط بين التسويق الداخلي و الرضا الوظيفي.
الكلمات المفتاحية: تسويق الداخلي، الرضا الوظيفي، بنك الفلاحة.

Résume :

L'étude visait à déterminer l'effet du marketing interne sur la satisfaction au travail à la Banque de développement agricole et rural de Saida dans laquelle nous nous sommes appuyés sur un questionnaire composé de (29) questions et distribué à un échantillon aléatoire de (100 ouvriers) , Les résultats de l'étude ont été analysés en utilisant un programme statistique (SPSS V20) , l'étude a abouti à plusieurs résultats, dont le plus important était la relation d'influence et la corrélation entre le marketing interne et la satisfaction au travail.

Mots-clés: marketing interne, satisfaction au travail, banque agricole.

رقم الصفحة	قائمة المحتويات
	الإهداء
	الشكر
I	المُلخَص
II	قائمة المحتويات
V	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
VII	قائمة الملاحق
أ	المقدمة العامة
الفصل الأول: التسويق الداخلي	
2	تمهيد:
3	المبحث الأول: أدبيات التسويق الداخلي.
3	المطلب الأول: عموميات حول التسويق الداخلي.
9	المطلب الثاني: مفهوم التسويق الداخلي و نشأته.
12	المطلب الثالث: أهمية و أهداف التسويق الداخلي .
16	المبحث الثاني: المزيج التسويقي.
16	المطلب الأول: خصائص التسويق الداخلي ووظائفه
17	المطلب الثاني: المزيج التسويقي الداخلي
18	المطلب الثالث: المزيج التسويقي للأفراد.
20	المبحث الثالث: ممارسة التسويق الداخلي.
20	المطلب الأول: خطوات التسويق الداخلي.
22	المطلب الثاني: نماذج التسويق الداخلي
25	المطلب الثالث: أبعاد التسويق الداخلي.

28	خاتمة
الفصل الثاني: الرضا الوظيفي	
30	مقدمة
31	المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي.
31	المطلب الأول: تعريف الرضا الوظيفي و أهميته.
32	المطلب الثاني: نظريات الرضا الوظيفي.
37	المطلب الثالث: العوامل المرتبطة بالرضا الوظيفي.
40	المبحث الثاني: قياس و مظاهر الرضا الوظيفي.
40	المطلب الأول: قياس الرضا الوظيفي.
41	المطلب الثاني: مظاهر الرضا الوظيفي.
43	المطلب الثالث: محددات الرضا الوظيفي.
46	المبحث الثالث: علاقة التسويق الداخلي بالرضا الوظيفي.
46	المطلب الأول: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي.
47	المطلب الثاني: أبعاد التسويق الداخلي و الرضا الوظيفي.
51	المطلب الثالث: التسويق الداخلي و أبعاد الرضا الوظيفي
53	خاتمة
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية	
55	مقدمة
56	المبحث الأول: الإطار التحليلي لبنك الفلاحة
56	المطلب الأول: التعريف ببنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR
59	المطلب الثاني: وظائف و أهداف بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR:
60	المطلب الثالث: تقديم وكالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR سعيدة.
65	المبحث الثاني: منهجية الدراسة.
65	المطلب الأول: نموذج الدراسة

65	المطلب الثاني: فرضيات و مجتمع الدراسة
67	المطلب الثالث: مصادر جمع المادة العلمية
68	المبحث الثالث: نتائج الدراسة الميدانية.
68	المطلب الأول: جمع البيانات و تحليلها.
69	المطلب الثاني: إختبار فرضيات البحث.
84	خاتمة
87	الخاتمة العامة
90	قائمة المصادر و المراجع
92	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم
13	أهمية التسويق الداخلي على المنظمة.	01
14	أهداف التسويق الداخلي.	02
57	مراحل تطور بنك الفلاحة و التنمية الريفية.	03
68	مجالات الدراسة.	04
69	يبين معامل ألفا كرونباخ	05
69	يبين موصفات العينة حسب الجنس	06
70	يبين موصفات العينة حسب العمر	07
71	يبين موصفات العينة حسب المؤهل العلمي	08
72	يبين موصفات العينة حسب الخبرة الوظيفية	09
73	يبين موصفات العينة حسب المستوى الإداري للوظيفة	10
74	يوضح حساب المتوسطات المرجحة.	11
74	يبين متوسطات عبارات البرامج التدريبية	12
75	يبين متوسطات عبارات الحوافز والمكافآت	13
76	يبين متوسطات عبارات الاتصالات	14
77	يبين متوسطات عبارات المشاركة في اتخاذ القرارات	15
78	يبين متوسطات عبارات الرضا الوظيفي	16
79	يبين معامل ارتباط بيرسون بين الرضا الوظيفي والبرامج التدريبية	17
79	يبين معامل ارتباط بيرسون بين الرضا الوظيفي والحوافز والمكافآت	18
80	يبين معامل ارتباط بيرسون بين الرضا الوظيفي والاتصالات	19
80	يبين معامل ارتباط بيرسون بين الرضا الوظيفي والمشاركة في اتخاذ القرارات	20
81	Récapitulatif des modèles	21

81	ANOVA ^a	22
81	Coefficients ^a	23
82	يبين اختبار (T-test) للفروق في متغير الرضا الوظيفي ومتغير الجنس	24
82	يبين اختبار انوفا للفروق في متغير الرضا الوظيفي ومتغير العمر	25
83	يبين اختبار انوفا للفروق في متغير الرضا الوظيفي ومتغير المؤهل العلمي	26
84	يبين اختبار انوفا للفروق في متغير الرضا الوظيفي ومتغير الخبرة الوظيفية	27
84	يبين اختبار انوفا للفروق في متغير الرضا الوظيفي ومتغير المستوى الإداري للوظيفة	28

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم
09	المزيج التسويقي	01
23	نموذج بيرى للتسويق الداخلي.	02
24	نموذج كرونروس للتسويق الداخلي	03
24	نموذج رفيق احمد للتسويق الداخلي	04
25	مراحل أنشطة التدريب	05
32	نظرية تدرج الحاجات لأبراهام ماسلو	06
36	نظرية العاملين لهارزبرغ	07
62	الهيكل التنظيمي وكالة BADR سعيدة	08
65	نموذج الدراسة	09
70	مواصفات العينة حسب الجنس	10
71	مواصفات العينة حسب العمر	11
72	مواصفات العينة حسب المؤهل العلمي	12
73	مواصفات العينة حسب الخبرة الوظيفية	13
74	مواصفات العينة حسب المستوى الإداري للوظيفية	14

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم
92	استمارة الأسئلة موجهة	01

الفصل الأول التسويق الداخلي

تمهيد:

يعد مفهوم التسويق الداخلي من المفاهيم الحديثة التي لم تلقى إلى حد الآن رواجاً في بلداننا العربية من طرف الباحثين والممارسين على حد سواء. ويرتبط هذا المفهوم لدى الكثير بالتسويق المحلي، كما أن القضايا التي يتناولها التسويق الداخلي تختلف عن التسويق التقليدي.

ولأهمية هذا الفصل قمنا بتقسيمه إلى ثلاثة مباحث على التوالي:

- المبحث الأول: أدبيات التسويق الداخلي.
- المبحث الثاني: المزيج التسويقي.
- المبحث الثالث: ممارسة التسويق الداخلي.

المبحث الأول: أدبيات التسويق الداخلي.

المطلب الأول: عموميات حول التسويق الداخلي.

إن العالم اليوم يشهد ثورة تكنولوجية معلوماتية في مختلف المجالات ولاسيما في المجال الاقتصادي، والتي ألقت بضلالها على مجمل الأنشطة الاقتصادية، وخاصة الأنشطة التسويقية التي كان لابد لها أن تتوافق مع هذه التطورات الهائلة. وعليه أصبح علم التسويق يلعب دور أساسيا في الحياة الاقتصادية والاجتماعية وفي تحسين الإنتاج، وتوفير المنتجات وسد حاجات المستهلكين بالشكل الذي ينعكس إيجابا على مستوى الاقتصاد الوطني.

اولا: مفهوم التسويق الداخلي (Marketing)

1. الأصل الاصطلاحي:

إن كلمة تسويق Marketing هي " كلمة مشتقة من المصطلح اللاتيني **marcatu** والذي يعني السوق، و كذلك تشتق من الكلمة اللاتينية **marcari** والتي تعني المتجر".¹ وبمعنى **market** تعني السوق و **ing** تعني داخل أو ضمن.

ويمكن القول أن مصطلح التسويق يعني تلك الأعمال والوظائف التي تتم ضمن السوق وخارج دائرة الإنتاج، والمؤسسة تقسم وظائفها إلى وظائف مرتبطة بالإنتاج وأخرى بالتسويق، والتسويق هو ذلك النشاط الذي يسبق الإنتاج ويستمر بعده، وعموما فالتسويق يشمل الوظائف المختلفة الخاصة بالمبيعات والتوزيع والإعلان وتخطيط الإنتاج وأبحاث السوق والتي تقوم بها المؤسسة للاتصال بالمستهلكين بفرض تقدير احتياجاتهم والتعرف على آرائهم في السلع التي تنتجها وتبييعها لهم لتتوصل بذلك إلى ترجمتها في شكل إنتاج يرضي رغباتهم.

2. تعريف التسويق:

لقد اختلفت تعاريف التسويق باختلاف أفكار ووجهات نظر الدارسين له، فليس هناك تعريف واحد للتسويق متفق عليه، لذلك فإن إعطاء عدة أمثلة عن التعاريف المعروفة للتسويق، يعد أمرا ضروريا للإحاطة به.

ويعرف التسويق حسب جمعية التسويق الأمريكية : " أوجه نشاط الأعمال التي توجه انسياب

¹ عبد السلام أبو قحف، التسويق: مدخل تطبيقي، دار الجامعة الجديدة، الطبعة الثانية، مصر، 2002، ص57.

السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك " ¹.

" مجموعة العمليات والمجهودات التي تبذلها المؤسسة من أجل معرفة أكثر لمتطلبات السوق، وما يجب إنجازه في مجال مواصفات المنتج، الشكلية والتقنية حتى تستجيب أكثر لهذه المتطلبات من جهة، وكل ما يبذل من جهود في عملية ترويج وتوفير المنتج للمستهلك في الوقت المناسب وبالطريقة الملائمة، حتى تبيع أكبر كمية ممكنة منه وبأسعار ملائمة تحقق أكثر أرباحا لها تتوقف عليها حياتها " ²

ومنه فوظيفة التسويق هي وظيفة شاملة تبدأ من السوق وتعود إليه، ولقد أعادت الجمعية الأمريكية تعريف التسويق سنة 1985 بأنه: " عملية تخطيط وتنفيذ التصور والتسعير والترويج والتوزيع للأفكار والسلع والخدمات، وذلك لإتمام عملية التبادل التي تشعب أهداف كل من الأفراد والمؤسسات " ³.

ويعرف التسويق وفقا للمدخل الحديث بأنه: " نشاط يهدف إلى إقامة علاقة مستمرة ومريحة مع المستهلكين وعدة أطراف أخرى، وكذلك الحفاظ عليها وتدعيمها بشكل يؤدي إلى تحقيق كل الأطراف لأهدافهم، وتتحقق هذه العلاقة من خلال القيام بعمليات المبادلة التي ترعي مصالح الطرفين، والوفاء بالوعد التي يقطعها كل الأطراف على أنفسهم".

والاقتصادي فيليب كوتلر الذي يربط بين التسويق والسلوك البشري، حيث يرى أنه: " عبارة عن نشاط بشري يهدف إلى إشباع الحاجات والرغبات من خلال عمليات التبادل " ⁴.
ثانيا: أهمية التسويق.

للتسويق أهمية بالغة لا تقتصر على مجرد إيصال السلعة أو تقديم الخدمات إلى

المستهلكين أو الصناعيين فقط بل هذه الأهمية تمتد لتصل إلى:

- خلق المنفعة الشكلية للسلع عن طريق إبلاغ إدارة الإنتاج أو التصميم بتلك الرغبات والحاجات المطلوبة من طرف المستهلك سواء تعلق الأمر بالشكل أو الجودة أو التغليف.
- مواجهة منافسة الشركات الأجنبية أو متعددة الجنسيات داخل الأسواق المحلية.

¹ أحمد فهمي جلال، مبادئ التسويق مدخل إداري، دار الفكر العربي، الطبعة الأولى، القاهرة، 1997، ص7

² ناصر دادي عدون، "اقتصاد المؤسسة"، دار المحمدية العامة، الطبعة الثانية، الجزائر، 2003، ص327.

³ إسماعيل السيد، "مبادئ التسويق"، المكتب الجامعي الحديث، الطبعة الأولى، مصر، 1999، ص7

⁴ فلاح الزعيبي، "إدارة الترويج والاتصالات التسويقية": مدخل تطبيقي استراتيجي"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2009، ص92.

- غزو الأسواق الدولية من خلال اكتشاف الفرص التسويقية في هذه الأسواق سواء بالأسلوب المباشر (الاستثمار الأجنبي المباشر) أو عن طريق الأسلوب غير المباشر (التصدير وترخيص البيع).
 - خلق الكثير من مناصب الشغل كون النشاط التسويقي للمؤسسة يعمل على خلق العمالة في مجالات مختلفة من البيع، والإعلانات، ودراسة السوق، والبحوث... الخ.
- ثالثاً- مراحل تطور التسويق.

عرف التسويق تقلبات كثيرة نلخصها في المرحل التالية:

1. مرحلة التوجه بالمفهوم الإنتاجي:

حتى عام 1920 كانت مشكلة الإنتاج هي محور انشغال الإدارة في المؤسسة، ولم يكن الإنتاج يواجه آنذاك أية صعوبة لأن السوق لم تكن مشبعة، في حين كان التركيز في هذه المرحلة ينصب على الإشباع الكمي للحاجات، وأن قضايا الجودة في الإنتاج كانت مبادرة من مهندسي الإنتاج، وأثناء هذه المرحلة تدخل رجال البيع في قضايا الإنتاج واقتصرت وظائفهم على إقناع المستهلك بأن ما أنتج هو ما يشبع حاجاته، ومن أشهر الأمثلة التي تضرب الدليل على هذه الفلسفة التي كانت تدعى في تلك الفترة ما قاله "هنري فورد" صاحب شركة فورد للسيارات عن نموذج سيارة الشهيرة T، وهو أنه يمكن للمستهلك أن يحصل على أي لون يرغب فيه طالما أن اللون العائد هو اللون الأسود وتعود هذه العبارة إلى كون الطلب على هذا النموذج كان عاليا للغاية في ذلك الوقت، غير أن رغبة المستهلك في الحصول على لون آخر لم يؤثر على مبيعات الشركة، ومن أهم ملامح المفهوم السلعي التركيز على المنتجات أكثر من التركيز على حاجات الأفراد والأسواق، والمستهلك يفضل المنتجات التي تقدم له أفضل جودة أداء، وهذا بالتركيز على جودة المنتجات والعمل على تحسينها، وقد عبر عن ذلك بعدة شعارات منها " أن المنتج الجيد يبيع نفسه" وهذا يعني بأن المستهلكين يحتاجون للمنتجات فقط وليس للمنفعة التي تعود عليهم من حصولهم على المنتج أو الخدمة.¹

2. مرحلة التوجه بالمفهوم البيعي (1930 - 1950):

لقد زاد الإنتاج في هذه الفترة بمعدلات كبيرة بفضل إدخال أساليب الإدارة العلمية في

¹ فلاح الزعي، " إدارة الترويج والاتصالات التسويقية"، المرجع السابق، ص 93.

المشروعات واقتصادها تميز بالإنتاج الكبير، ومن ثم برزت الحاجة لنظام توزيع قادر على تصريف هذا الإنتاج وازداد الاهتمام بوظيفة البيع، ولكن فلسفة البيع لم تقتصر على ذلك فازداد استخدام الإعلان وظهرت بحوث التسويق لتزود إدارة المؤسسة بالمعلومات اللازمة لترشيد قراراتها المتعلقة بالإنتاج، والتخزين والتوزيع وغيرها.

ويعد المفهوم البيعي بتركيزه على نشاط البيع نقيضا للمفهوم الإنتاجي الذي لا يعطي أي تركيز يذكر للعملية البيعية، وكلا المدخلين لا يعطيان اهتماما لحاجات ورغبات المستهلك، ومن أهم الافتراضات التي قام عليها المفهوم البيعي هو أنه لا بد من تكثيف الأنشطة والجهود الترويجية لدفع المستهلك إلى الشراء، وأن هناك

فرص بيعية كثيرة متاحة في الأسواق فالهدف الأمامي من كل هذا هو تحقيق مبيعات فقط دون الاهتمام بالاحتفاظ بولاء المستهلكين لقيامهم بإعادة الشراء.

3. مرحلة التوجه بالمفهوم التسويقي:

بعد سنة 1950 تبنت الإدارة في المؤسسة الإنتاجية فلسفة جديدة للإنتاج شعارها ضع ما يجب المستهلك أن يشتري بدلا من محاولة بيع ما يجب المنتج أن يستهلك، وتميزت هذه المرحلة بالسرعة في ابتكار المنتجات الجديدة المسيرة لسرعة تغير أذواق المستهلكين، وازدادت شدة المنافسة من أجل جذب المستهلكين وكسب رضاهم، وقد ساعد على تطور هذا المفهوم عوامل تكنولوجية، واقتصادية، واجتماعية... الخ.

ويقوم هذا المفهوم على أساس ضرورة تكامل كافة الأنشطة والجهود داخل المؤسسة تحقيق

أهدافها المزدوجة، التي تكمن في إشباع حاجات ورغبات الأفراد والمؤسسة من جهة وتحقيق الأرباح المخططة من جهة أخرى، ومغزى هذه الفكرة يكمن في كون أن كل أنشطة المؤسسة بما فيها أنشطة الإنتاج لا بد أن تركز على حاجات المستهلك، وأن تحقيق الربح في الأجل الطويل لا يتحقق إلا بإشباع المؤسسة لهذه الحاجات، ومنه يمكن القول بأن للمفهوم التسويقي ثلاثة ركائز أساسية تظهر في التوجه بحاجات المستهلك ورغباته قبل الإنتاج وبعده، وفي تكامل جهود المؤسسة وأنشطتها لخدمة هذه الحاجات وتحقيق الربح في الأجل الطويل.

ولقد كانت شركة جنرال إلكتريك General Electric من أوائل الشركات التي قدمت هذا المفهوم عام 1952 وطبق هذا التعريف في الشركات التي تقوم بإنتاج سلع يكرر المستهلك القيام

بعملية شرائها، ومع بداية فترة السبعينات والثمانينات والتسعينات لم يعد نظام التسويق مقتصر على تلك المؤسسات التي تهدف إلى تحقيق الربح فقط بل امتد أيضا إلى المؤسسات التي لا تهدف إلى تحقيق الربح.¹

- المفهوم الاجتماعي للتسويق:

هذا المدخل يسعى من خلاله إلى تحقيق هدف المؤسسة الذي قد يكون تحقيق الربح أو غيره من أهدافها، أو خلق التوازن بين حاجات المستهلك وحاجات المجتمع ككل في الأجل الطويل وليس في الأجل القصير، ومن هذا يلاحظ بأنه يجب مراعاة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة عند اتخاذ القرارات بصفة عامة والقرارات التسويقية بصفة خاصة، فقد يكون على المؤسسة أحيانا أن تستجيب لبعض الحاجات والرغبات الخاصة بجماعات معينة متعارضة مع اهتمامات المؤسسة، وهذا ما أدى إلى توسع نطاق المفهوم التسويقي وتعديله، والواقع أن المجتمع يتوقع من رجال التسويق أن يتصرفوا بطريقة تعكس مسؤوليتهم الاجتماعية اتجاه المجتمع الذي يعملون فيه.

رابعا - المزيج التسويقي.

نظرا لأهمية المزيج التسويقي في إعداد وتنفيذ الإستراتيجية التسويقية سنتطرق في هذا إلى إبراز مختلف جوانب المفهوم من حيث التعريف وتحديد العناصر المكونة له.

1. تعريف المزيج التسويقي.

نعني بالمزيج التسويقي مجموعة الأنشطة المتكاملة والم تلاطبة التي يعتمد بعضها على بعض بغرض أداء الوظيفة التسويقية على النحو المخطط لها من قبل رجال التسويق، حيث يجد رجل التسويق نفسه في مواجهة العديد من الخيارات المتعلقة بالعناصر الأربعة للمزيج التسويقي.

وما هو معروف بين رجال التسويق وهو أنه:²

" ذلك الخليط من الأنشطة التسويقية الذي يمكن التحكم فيه بواسطة المؤسسة، والموجهة إلى قطاع سوقي معين من المستهلكين " .

ويعرف "بالمغيرات التسويقية ال تي تتحكم فيها إدارة المؤسسة ويشمل كلا من المنتج والسعر

¹ فلاح الزعي، " إدارة الترويج والاتصالات التسويقية"، المرجع السابق، ص94.

² قرينات إسماعيل، " أهمية المزيج التسويقي الدولي في أداء النشاط التسويقي الدولي للمؤسسة"، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص: تسويق، جامعة سعد دحلب، البلدة، 2005، ص59.

والترويج والتوزيع".¹

المزيج التسويقي هو الأساس الرئيسي الأكثر حركة وقدرة على التوافق والتعامل مع

المتغيرات الخاصة بالنشاط التسويقي، خاصة دورة الأعمال في مراحلها المختلفة .

تنتج عناصر المزيج التسويقي بتفاعلها وتنسيقها قوة دافعة ومحفزة ومحرضة على الحركة والفعل

الإيجابي للخروج من أزمات الركود الناجمة عن عدم التحكم في هذه العناصر الأربعة التي تؤدي

لفشل المشروع في نشاطاته، كما تلعب هذه العناصر دور المحرك المحول للأزمة دافعا إياها نحو

النمو والحركة والابتكار، ويأخذ المزيج التسويقي المرحلة الأخيرة للمسار التسويقي فهو النهاية

العملية لتحليل السوق واختيار القطاع السوقي والتوقع، وتستعمل العناصر الأربعة في التأثير

على سلوك المستهلك.

وقد عرف المزيج التسويقي عدة تصنيفات منها:²

التقسيم الذي لاقى القبول من طرف معظم المختصين جاء به M.carthy في سنة 1960

حيث صنف المزيج التسويقي إلى أربعة عناصر تعرف بـ 4P، أما في سنة 1961 اقترح Fery

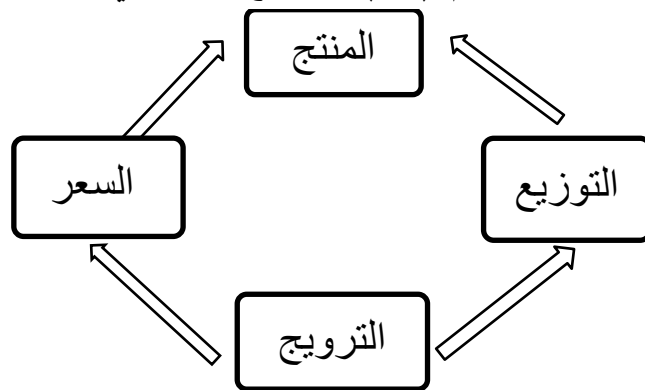
تصنيفا لمتغيرات المزيج التسويقي مكون من معروضات المنتج وتشمل كل من المنتج ومختلف

خصائصه (العلامة، الجودة، والسعر، والتغليف...الخ) والأدوات المتحكم فيها من طرف المنتج

وتشمل كل من الإشهار، وقوى البيع...الخ، أما كل من Kelley و Lazer (1962) فقد قسمه إلى

المزيج السلعي، والمزيج الترويجي والمزيج التوزيعي .

الشكل رقم (01): المزيج التسويقي



المصدر: من إعداد الطالبة.

¹ محسن أحمد الخضيرى، التسويق في ظل الركود"، ايتراك للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 1996، ص102.

² محمد صادق بارزعة، "إدارة التسويق"، دار النهضة العربية، الطبعة الثانية، مصر، 2000، ص18.

المطلب الثاني: مفهوم التسويق الداخلي و نشأته.

1. تعريف التسويق الداخلي:

يعتبر التسويق الداخلي مفهوم حديث يهتم بالعاملين داخل المنظمة وهذا المفهوم ظهر في بداية الخمسينات بواسطة مديري الجودة اليابانية وهو ينظر للأنشطة التي يؤديها العاملين على انها منتجات داخلية و ان المنظمة يجب ان تركز على اهتمامات العاملين وتحاول إشباعها من خلال الانشطة التي يؤدونها لكي تضمن قوى عاملة ذات كفاءة عالية وكذلك اشباع العميل الخارجي.¹

- تعريف (1984 Berry) حيث عرف التسويق الداخلي على انه اعتبار الموظفين كزبائن داخليين و الوظائف منتجات داخلية و جب تصميمها لإرضاء رغبات وحاجات الزبائن الداخليين في اتجاه تحقيق اهداف المنظمة.²

- تعريف (1985 Gonross) المنظمة تعتبر موظفيها كسوق داخلي ينبغي عليها ان تؤثر فيهم بفاعلية بحيث تحفزهم على وعي و إدراك أهمية خدمة الزبون والتوجه إلى السوق والتخلي بالعقلانية البيعية بمحاكاة أنشطة التسويق الخارجي وتطبيق أدواته على التسويق الداخلي.

- تعريف (2003 Kotler) التسويق الداخلي هو العمل الذي تقوم به المنظمة لتدريب وتحفيز زبائنها الداخليين وعلى الأخص أولئك الموظفين الذين يحتكون مع الزبائن بشكل مباشر ودعم الخدمة من اجل العمل كفريق لتحقيق رضا وإشباع الزبائن.³

- وقد عرفه (Rafiq Ahmed) التسويق الداخلي بأنه جميع الجهود المخططة ذات البعد التسويقي و التي تهدف عموما الى محاولة التغلب على مقاومة التغيير وتحقيق توحيد وتكامل بين العاملين لضمان التطبيق الفعال لاستراتيجيات المؤسسة وصولا الى رضا العملاء واعتبار العمال عملاء داخليين في المنظمة.⁴

¹ إياد عبد الفتاح النصور، استراتيجيات التسويق، مدخل نظري و كمي، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2012، ص 47.

² المرجع السابق.

³ محجوبي محمد الأخضر، أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي و المصداقية في المؤسسة الخدمية حالة القطاع البنكي في الجزائر، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2010/2009، ص 11.

⁴ موسى السوداني، عبد المجيد البراوي، ادارة التسويق في المنظمات غير الربحية، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2008، ص 87.

اذن التسويق الداخلي هو تطوير الوعي لزبون الداخلي والخارجي وإزالة العوائق الوظيفية ويتعلق التسويق الداخلي في تطوير توجهات الزبون والتخطيط لضمان تماسك العلاقات التسويقية للتسويق الداخلي و الخارجي على حد سواء وكذلك يلعب دور مهم في تحفيز العاملين و الاحتفاظ بهم والمساهمة في تحسين جودة الخدمة المقدمة فهو فلسفة ادارية لترتيب اوضاع المنظمة من الداخل قبل التوجه الى الزبائن خارج المنظمة ويقوم التسويق الداخلي على توفير الحوافز اللازمة لضمان ولاء ورضا العاملين كونهم على اتصال مباشر بالزبون وان عدم رضا العامل له تأثير كبير على طريقة التعامل مع الزبون كما يهتم التسويق الداخلي ايضا بصقل مهارات العاملين وبشكل مستمر ليساير التطور التكنولوجي الحاصل على كل خدمة او تكنولوجيا حديثة.

2. نشأة التسويق الداخلي:

شملت نشأة التسويق ثلاث مراحل وهي: مرحلة دافعية الموظف، مرحلة التوجه بالزبون، مرحلة تنفيذ استراتيجية المؤسسة وادارة التغيير.

- **مرحلة دافعية الموظف** : تطور مفهوم التسويق الداخلي حسب لكتابات بييري وزملائه على قضية دافعية ال موظف ورضاه على الأعمال التي يقوم بها بحيث ترى أن جذور مفهوم التسويق الداخلي تتبع من القناعة بضرورة الاهتمام بتحفيز الموظفين والحصول على رضاهم التي تجعلهم على استعداد لبذل المزيد من الجهود بغرض تحسين جودة الخدمة التي تقدمها المؤسسة، حيث رأت هذه الدراسة ان الاعتماد فقط على زيادة درجة الآلية في العمليات وعدم الاهتمام بالأفراد الموظفين من شأنه ان يبدي تباين في مستوى جودة تلك الخدمات المقدمة للزبائن.

إذن نقطة البداية لتفعيل هذا المفهوم تتمثل في ضرورة الاهتمام بتحقيق الإشباع والرضا للموظف، حيث يمكن اعتبار هذا الرضا بمثابة اداة لقياس رضا الزبون الخارجي.¹

ارتكز مفهوم التسويق الداخلي في هذه المرحلة على العناصر الآتية:²

- الموظفين كمستهلكين داخليين.

¹ كمال بلمسعود، اثر التسويق الداخلي في تحقيق ولاء الزبون من خلال الرضا الوظيفي ، دراسة وكالة البنك الخارجي الجزائري BEA ، مذكرة ماستر علوم تجارية، تخصص تسويق الخدمات ، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011-2012، ص 14.

² محمد الأخضر محجوبي، المرجع السابق، ص 16.

• الوظائف كمنتجات داخلية.

• تحفيز وارضاء الموظفين.

-مرحلة التوجه بالزبون:

تعد الخطوة الثانية التي عرفها تطور مفهوم التسويق الداخلي وكانت مع إسهامات "كرونروس" حيث أشارت إلى الدور الذي يلعبه موظفو الخط الأمامي "عمال الاتصال" في العلاقة مع الزبائن لكونهم مسؤولين على إثباع حاجات ورغبات الزبائن او المستهلكين من خلال عملية التفاعل التي تتم بينهم من اجل الاستفادة من الفص التسويقية المتاحة يجب ان تعمل على ان يكون لديها:

- موظفون لديهم توجه بالمستهلك والسوق.

- موظفين لديهم عقلية بيعية.

- وجود تكامل و تناسق بين مختلف الوظائف داخل المنظمة يقصد بها موظفوا الخط الأمامي والخط الخلفي متى تفعيل العلاقة مع الزبائن.

- استخدام التسويق كأساليب وتقنيات داخل المنظمة.

* مرحلة تنفيذ الإستراتيجية وإدارة التغيير:

لقد ركزت هذه المرحلة على أن التسويق الداخلي هو الدافع أو المحرك لتطبيق إستراتيجية المنظمة ومن هنا يشير (Glassment Mecafee 1982) إلى دور التسويق الداخلي في تحقيق التكامل بين الوظائف التسويقية والوظائف الأخرى بالمؤسسة، يمكن القول بصفة عامة بان هذا المدخل يرى بان التنفيذ الفعال لإستراتيجية أي مؤسسة إنما تحتاج بالدرجة الأولى إلى الجهود التسويقية الداخلية التي تسعى إلى القضاء على التعارض والصراعات الداخلية التي قد تحدث بين الوظائف المختلفة وتحاول في نفس الوقت إيجاد اتصالات داخلية جيدة تساهم في تفعيل التنسيق اللازم بين هذه الوظائف.

المطلب الثالث: أهمية و أهداف التسويق الداخلي .

أولاً: أهمية التسويق الداخلي .

تستمد إستراتيجية التسويق الداخلي أهميتها من أهمية عملية التفاعل بين العاملين بالمنظمة والعملاء وخاصة في مجال الخدمات، حيث تتزامن عملية الإنتاج والاستهلاك، ويسيطر العنصر

البشري على عملية تقديم الخدمة، ويشارك كل من العاملين بالمنظمة والعملاء في إنتاج الخدمة ذاتها.

1. أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للمنظمة:

ينبع أهمية التسويق الداخلي من دوره في الوصول إلى الزبائن وإشباع حاجاتهم ورغباتهم عن طريق طريقة إدارية تهدف إلى تحفيز العاملين داخل المنظمة ودفعهم إلى القيام بمهامهم بالطريقة المثلى و على أكمل وجه من خلال تطبيق فلسفة الإدارة و الجودة من قبل المنظمة¹. ويمكن تلخيص أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للمنظمة في ثلاث محاور أساسية وذلك في الجدول التالي:

1. إدارة التغيير.

2. بناء الصورة العامة.

3. استراتيجية المنظمة.

الجدول (01): أهمية التسويق الداخلي على المنظمة.

المحور	الأهمية
إدارة التغيير	المرجع من مستوى الأرباح بنسبة معينة. إدخال أنظمة جديدة كتكنولوجيا جديدة. قبول و إصلاح التغييرات التي تفرضها مختلف الظروف.
بناء الصورة العامة	- التمتع الاستراتيجي. - دخول السوق بفعالية. - تسهيل الوصول إلى الموارد وبأقل تكلفة. - زيادة الدافعية والإنتاجية.
استراتيجية المنظمة	- التعاون والتنسيق بين مختلف الافراد. - التعاون والتنسيق بين مختلف الوظائف. - التقليل من حدة التداخل والصراع الوظيفي. - التزام الافراد بتنفيذ الاستراتيجيات.

¹ الضمور هاني حامد، تسويق الخدمات ، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2002، ص343.

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

2. أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للموظف:

للتسويق الداخلي أهمية بالغة على العاملين في المنظمات وتكمن هذه الأهمية فيما يلي:

1. تحقيق الرضا لدى العاملين:

أحد أهم المزايا التي تنتج عن تطبيق التسويق الداخلي هو تحقيق الرضا والشعور بالاستقرار لدى العاملين، فمن خلال البحث عن حاجات ومتطلبات العاملين، والعمل على تلبيتها هي أحد أبرز العوامل التي تساهم في إرضاء العاملين.

2. تطوير وتحسين مستوى أداء العاملين:

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

3. 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 و بالتالي يصبح الشعور بالإنتماء للمنظمة أمر إيجابي بالنسبة للعامل أو الموظف.

4. شعور الموظف بمعنى الوظيفة:

برامج التسويق الداخلي تولد الشعور لدى الموظف بأهمية المهام والواجبات التي يقوم بها في المساهمة في تحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة و العاملين، وبالتالي تتغير نظرتهم لمعنى العمل مما يجعله يسعى إلى تحقيق الذات والتميز في العمل وإشباع الحاجات العليا بدلا من الإكتفاء بالحاجات المادية فقط.¹

¹ محجوبي محمد الأخضر، مرجع سبق ذكره، ص 18.

ثانياً: أهداف التسويق الداخلي.

لقد اختلف الكتاب في تحديد أهداف التسويق الداخلي وذلك حسب زاوية الرؤية لديهم، فمنهم من حدد أهداف التسويق الداخلي من زاوية المستويات الإستراتيجية، ومنهم من حدد أهدافه استناداً على خطواته.

الجدول(02): أهداف التسويق الداخلي.

التعريف	الهدف
<ul style="list-style-type: none"> - جذب الموظفين الجيدين و المناسبين - المحافظة على الموظفين الحاليين الجيدين و المناسبين . - تحفيز الموظفين و دفعهم إلى بذل أقصى جهودهم للنجاح في العلاقة التفاعلية مع الزبائن. 	<p>الهدف حسب الخطوات Cronroos</p>
<p>1. الهدف على المستوى الإستراتيجي</p> <ul style="list-style-type: none"> - خلق بيئة يسودها الوعي. - إدراك العمال بأهمية خدمة الزبائن. - الجهود الموجهة اتجاه الزبائن. 	<p>الهدف حسب المستوى Cronroos</p>
<p>2. الهدف على المستوى التكتيكي:</p> <ul style="list-style-type: none"> - تنمية الاتجاه الايجابي في التعامل مع الزبون - تنمية الجهود التسويقية داخل المنظمة. -إنجاح التسويق الخارجي من خلال العمل على إنجاز التسويق الداخلي. 	

المصدر: أمل إبراهيم أحمد الحاج ، هاني الضمور، أثر تطبيق التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي لموظفي المبيعات في مجموعة الاتصالات الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد، 01الأردن، ،2010، ص 42.

المبحث الثاني: المزيج التسويقي.

المطلب الأول: خصائص التسويق الداخلي ووظائفه

أولاً: خصائص التسويق الداخلي.¹

- التسويق الداخلي عملية اجتماعية:

فالتسويق الداخلي يطبق داخل المنظمة لإدارة عملية التبادل والتفاعل بين المنظمة والعاملين بها، فالعاملين لا تقتصر حاجاته على حاجات المادية فقط وإنما هناك حاجات اجتماعية مثل الامن، الانتماء، الصداقة، يريدون اشباعها وهذا ما يتحقق من خلال التسويق الداخلي.

- التسويق الداخلي عملية ادارية:

تعمل على تكامل الوظائف المختلفة داخل المنظمة من خلال:

- التأكد من أن كل العاملين لديهم دراية و خبرة كافية عن الأنشطة التي يقومون بها و أن هذه الأنشطة تؤدي إلى إشباع حاجات العملاء الخارجيين.

- التأكد من أن كل العاملين تم إعدادهم وتحفيزهم لأداء عملهم بكفاءة.

ثانياً: وظائف التسويق الداخلي.

يمكن تلخيص مهام وأدوار التسويق الداخلي في ثلاث عناصر هي:

1. الإعلام (المهمة الإعلامية).

2. تطوير وتنمية الكفاءات.

3. التحفيز.

أ. الإعلام: يعتبر الإعلام الداخلي إحدى المفاتيح الأساسية للتسويق الداخلي ذلك بتوجيه كل

الطاقات الداخلية للمؤسسة نحو تحقيق الأهداف الاقتصادية والتجارية.

ب. تطوير وتنمية الكفاءات: تقع مسؤولية تطوير وتنمية الكفاءات البشرية على عاتق الإدارة العليا

وهذه الأخيرة مسئولة عن تنفيذ وتطبيق برامج التسويق الداخلي من خلال دراسة حاجات

ورغبات الموظفين لديها والعمل على إشباعها وبالتالي تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين، وهذا

¹ يونس عبد الكريم و آخرون، الأبعاد الأساسية للتسويق بالعلاقات و اثرها على جودة خدمات المصارف الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 32، السنة 2012.

الرضا يؤدي إلى تطوير وتنمية الكفاءات المتميزة.¹

ج. **التحفيز:** يعتبر التحفيز من المهام الأساسية للتسويق الداخلي حيث أن الحوافز من الآليات ذات التأثير المباشر على سلوك وإنتاجية الموظفين.

2. **مرتكزات التسويق الداخلي:** يهتم التسويق الداخلي بالعنصر البشري داخل المؤسسة لأنه

الأساس في نجاح المؤسسات في ظل المنافسة القوية الراهنة وهو يرتكز على عنصرين هما:

أ. **تسيير الاتجاهات:** أي توجيه كافة الموظفين نحو المؤسسة وأهدافها ونشر الفكر الخاص بالتعامل مع الزبائن ونشر الفكر التسويقي داخل المؤسسة.

ب. **تسيير الاتصالات:** أي تعني ضمان وجود نظام جيد للاتصال بين المستويات التسييرية المختلفة، وضمان تدفق المعلومات التي تمكنهم من انجاز الأعمال المطلوبة منهم وخاصة تلك الوظائف ذات الصلة المباشرة بالزبائن.²

المطلب الثاني: المزيج التسويقي الداخلي

يتكون المزيج التسويقي الداخلي للموظفين من عناصر المزيج التسويقي التقليدي الأربعة:

المنتج، السعر، التوزيع، والترويج.³

• **المنتج:** ويتضمن الاستراتيجيات والخطط التسويقية وغير التسويقية الملزم تنفيذها، ويتضمن أيضا تصميم تلك القيم والاتجاهات، والسلوك المراد تعديله لجعل الخطط تنفذ بالطريقة التي ترغبها الإدارة أو بالمعنى العام هو الوظيفة التي يشغلها الموظف حين انتمائه للمؤسسة.

• **السعر:** وهو ما تطلبه الإدارة من عملائها الداخليين أن يدفعوه عند اقتناعهم بالخطط والاستراتيجيات الجديدة الملزم تنفيذها، ويعرف بأنه التكلفة المرتبطة بتبني الأفراد لوجهة نظر الإدارة وتغيير معتقداتهم واتجاهاتهم وطرق عملهم لتتلائم مع اتجاهات الإدارة الحديثة.

• **الترويج:** هو وسائل الاتصال المختلفة لإعلام وإقناع الموظفين وتغيير اتجاهاتهم وسلوكهم على النحو المطلوب وتتمثل في التقارير وملخص الخطط، المجالات الحائطية، الندوات،

¹ عموزت أعراب، "التسويق الداخلي ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي"، مذكرة ماستر في علوم تجارية، تخصص: تسويق إستراتيجي، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011، ص 05.

² بويكر عباسي، دور التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمات الفندقية"، مذكرة ماجستير علوم التسيير، تخصص: تسويق الخدمات، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012، ص 41.

³ محمد الأخضر محجوي، "دور التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي لدى العاملين في البنوك"، مذكرة ماجستير علوم التسيير، تخصص: تسويق الخدمات، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2010، ص 33.

الاجتماعات...

• **التوزيع:** هو عملية تقديم المنتج للزبائن الداخليين ويجب أن يكون للمسير القدرة على تنظيم اللقاءات والندوات لتسليم المنتج.

وتعتبر المهارات الإدارية للمسير وقدراته على تنظيم هذه اللقاءات والندوات من العناصر الأساسية لتسليم المنتج بالإضافة إلى نظام الحوافز والترقية ونظام المتابعة... الخ، ومن ثم يمكن اعتبار ثقافة المؤسسة ونظامها قنوات توزيع إستراتيجية التوزيع الداخلية.

المطلب الثالث: المزيج التسويقي للأفراد.

يحتوي المزيج التسويقي للأفراد الموظفين بالمؤسسة على خمسة عوامل تسمى بـ (les 5 c):¹

أولاً: محور القدرات L'axe des compétences :

ومن خلاله يتم فهم سياسات القدرات البشرية، وكذلك سياسات التكوين وتطوير القدرات.

ثانياً: محور مسيرة العمل L'axe carrière :

ومن خلاله يتم فهم سياسة التوظيف، تطور مسيرة العمل ومختلف الترقيات، سياسة حركية للأفراد داخل المؤسسة والمناصب التي شغلوها، السياسة المتبعة خلال إنهاء الموظف لمسيرته الوظيفية وكيفية إحالته على التقاعد.

ثالثاً: محور التعويض L'axe compensation :

يتم من خلاله فهم سياسة دفع أجور الموظفين مقابل ما يقدمونه من أعمال، مجهودات سياسة التنبؤ و الفطنة والاحتياط، مخططات الادخار والتوفير التي تضعها المؤسسات من أجل موظفيها، والمزايا الاجتماعية.

رابعاً: محور التعاون والتكرار L'axe coopération :

ويتم من خلاله فهم سياسة دفع الأجور للموظفين، والسياسة المجتمعية، وسياسة التنمية المستدامة.

خامساً: محور الاتصال L'axe communication :

فيما يخص الاتصال، يبدو واضحاً أن أي مؤسسة تعتمد عليه لأنه أساس جميع العمليات، وبذلك يجب عليها أن نهتم به لتفعيل عملياتها وتحقيق أهدافها وفي الأخير يمكن القول أن

¹ Yves Réale et all, "le DRH Stratège ", édition d'organisation, paris, France, 2006, p104.

ممارسة التسويق الداخلي فعليا تختلف كثيرا عن التخطيط النظري له، كما أنه ليس بالشيء السهل إطلاقا، فنجاحه يتوقف على الأداء الجيد لكل قسم ووظيفة كل مسؤول، وعلى الأداء الجيد للإدارة والمؤسسة ككل.

المبحث الثالث: ممارسة التسويق الداخلي.

المطلب الأول: خطوات التسويق الداخلي.

إن التسويق الداخلي يلعب دوراً حيوياً في تطبيق الخطط التسويقية، وعليه سنعرض العناصر الأساسية التي تشتمل عليها خطة برنامج التسويق الداخلي وهذه الخطة تتألف من المرحل التالية:
أولاً: تحديد السوق.

يمكن اعتبار كل مؤسسة سوقاً يتكون من مجموعة متنوعة من الموظفين الذين يشتركون في عمليات تبادل مع بعضهم البعض.
ثانياً: بحوث التسويق.

يجب جمع المعلومات باستمرار وتحليلها في جميع المستويات الإدارية للمؤسسة وهذا يساهم في تحديد الفرص الداخلية والخارجية. ويجب أن تكون كل منها متطابقة مع أنشطة بحوث التسويق الخارجي، وتساهم بنفس الطريقة في اتخاذ القرارات، عن بحوث التسويق الداخلي يجب أن تكشف الأمور التي يحتمل أن يكون لها تأثير على نجاح تطبيق برنامج التسويق الداخلي وأدوار الأفراد ومسؤولياتهم، ومواضيع البحث تشتمل على:

- ✓ اتجاهات الموظفين نحو المؤسسة ومهامها الأساسية.
- ✓ تقييم المهارات والحاجة للمعرفة والتعلم.
- ✓ الحاجات ورغبات الموظفين.
- ✓ التحليل المسبق لطبيعة إستراتيجية المؤسسة والاتجاهات بين الموظفين والزبائن.
- ✓ محاولة جعل الموظفين يفهمون كل ما يتعلق بأساليب الزبون الخارجي.¹

ثالثاً: تجزئة السوق.

لا يمثل مفهوم تجزئة السوق الكلي إلى قطاعات مفهوماً جديداً في عالم التسويق حيث يلاحظ أن السوق المستهدف، سواء كان كله أو قطاعات معينة داخله، يمثل الأساس الذي يمكن للمؤسسة أن تبني عليه رسالتها في العمل.

¹ هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، الأردن، 2005، ص390.

ونجد أنفسنا أمام المداخل الأساسية الأربعة لتجزئة مجتمع موظفي المؤسسة والموظفين بها إلى قطاعات سالفة الذكر هي:

✓ التقسيم الجغرافي.

✓ التقسيم الديموغرافي.

✓ التقسيم النفسي.

✓ التقسيم السلوكي.

وبالتالي إذا أرادت الإدارة أن تقوم بتطبيق برامج التسويق الداخلي فعليها عندئذ تصميم برامج

مرنة بالشكل الكافي لإيجاد مؤثرات ومنافع لمختلف الموظفين الذين تم تقسيمهم وفقا لمدخل

معين من المداخل التي تم عرضها في تقسيم السوق إلى قطاعات، أي ضرورة الاتصال

بمجموعة متجانسة من الموظفين وتحديد رسالة اتصالية بالطريقة التي تتوافق معه اهتمامات

وخصائص تلك المجموعة، ومن هنا يؤكد الكثير من كتاب التسويق على أن التسويق الداخلي

كإدارة الموارد البشرية يجب أن تطبق نفس مبادئ التسويق ولكن على الأفراد الموظفين، وهذا ما

لا تفعله إدارة الموارد البشرية، ومن هنا يجب أن تكون هناك محاولات مستمرة لتغيير اللغة

التنظيمية والتي تمكن من إرساء قواعد وأسس مفاهيم التسويق الداخلي، ونلاحظ نقطة البداية

والانطلاق تتمثل في تطبيق مفهوم قطاعية السوق على التنظيم الداخلي للموظفين.¹

رابعاً: التطبيق التسويقي.

هذه الخطوة تشتمل على اختيار الأنشطة التسويقية الملائمة لتحقيق درجة المثالية لنجاح

التسويق الداخلي.

كما أن الاتصال الداخلي الجيد وفرق العمل وتقويض الموظفين هي من بين أهداف التسويق

الداخلي، فالخطوات التمهيديّة لتطبيق هذه الأهداف تحتاج إلى التدريب والتجريب وإسنادها إلى

أفراد وفرق إدارية، كما أن برامج تدريب الموظفين وتطويرها هي من بين الطرق المتاحة.

خامساً: الاتصال التسويقي.

تتضمن هذه الخطوة القيام بنشر المعلومات التسويقية الدقيقة والحديثة، الداخلية والخارجية،

وهذه الخطوة يجب أن تستهدف تشجيع المشاركة في تحقيق أهداف الأفراد والمؤسسة، فالمجالات

¹ محمد عبد العظيم، التسويق المتقدم، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2008 ص175.

والمنشورات الداخلية وتشجيع الاتصال بالاتجاهين هي أمثلة على أنواع بعض المداخل المفيدة بهذا الشأن.¹

سادسا: التوجه التسويقي.

إن الهدف الكلي يجب أن يكون البيئة الداخلية التي تتصف بالمرونة والاستجابة والتي ترسخ القيم المشتركة والسلوك الذي يعكس أهداف المؤسسة كما أن أهداف وأدوار المؤسسة التسويقية ومهمتها يجب أن تكون واضحة لجميع الموظفين، وأن تحديد أهداف وأدوار الأفراد بوضوح يمكنهم من رؤية مساهمتهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

المطلب الثاني: نماذج التسويق الداخلي

من خلال تطرقنا إلى مختلف تعاريف التسويق الداخلي لاحظنا أن معظم هذه التعاريف استند الباحثون في تقديمها على الجانب الوظيفي للتسويق الداخلي، فوجدنا تكرار للعديد من المصطلحات كالتوظيف و التحفيز و التمكين والإتصال والعلاقات وغيرها مما أثار العديد من الإشكاليات تمثلت أهمها في عدم وضوح الجهات المسؤولة عن تنفيذه، نقص واضح في البحوث والدراسات في هذا الميدان، إضافة إلى عدم الإتفاق حول تعريف موحد للتسويق الداخلي وحدوده.

إن تطبيق التسويق الداخلي يكون من خلال ثلاث (3) نماذج أساسية تتمثل فيما يلي:

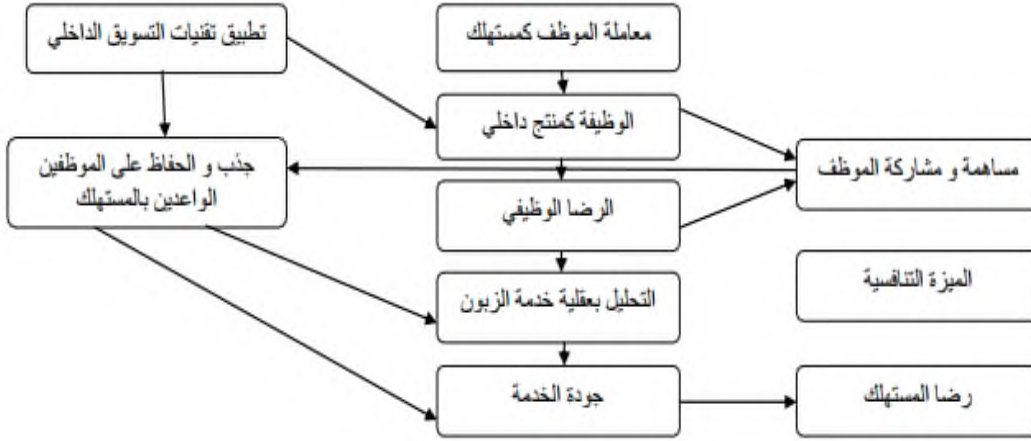
- نموذج بييري والذي يعتبر الموظفين عبارة عن مستهلكين.
 - نموذج كرونروس والذي يركز على التسويق التفاعلي.
 - نموذج أحمد ورفيق والذي يجمع بين نموذج بييري وكروس.
- أولا: نموذج بييري للتسويق الداخلي.**

إن نموذج بييري يعتبر الموظفين داخل المنظمة عبارة عن مستهلكين للوظائف الداخلية التي تعبر عن منتجات داخلية مما يستدعي من المنظمة أن يتبع لسياسة تسويقية اتجاه هؤلاء المستهلكين بدأ باختيار أفضلهم وإدماجهم بالشكل الأمثل انتقالا إلى تلبية حاجاتهم ورغباتهم وإشباعها وصولا إلى تحقيق رضاهم، وهذا ما سينعكس بالإيجاب على المنظمة التي سوف تتمكن

¹ هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، مرجع سبق ذكره، ص 395.

من تقديم خدمات جيدة مقارنة بمنافسيها في السوق وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية وترفع من حصتها السوقية وأرباحها¹. والشكل التالي يوضح نموذج بييري للتسويق الداخلي:

الشكل (02): نموذج بييري للتسويق الداخلي.



Source: Ahmed.p.k, Rfik.M, Internal marketing, Tool and concepts for customer-focused management, Butterworth-Heinemann,(NY),2002., p225

ثانيا: نموذج كرونروس للتسويق الداخلي.

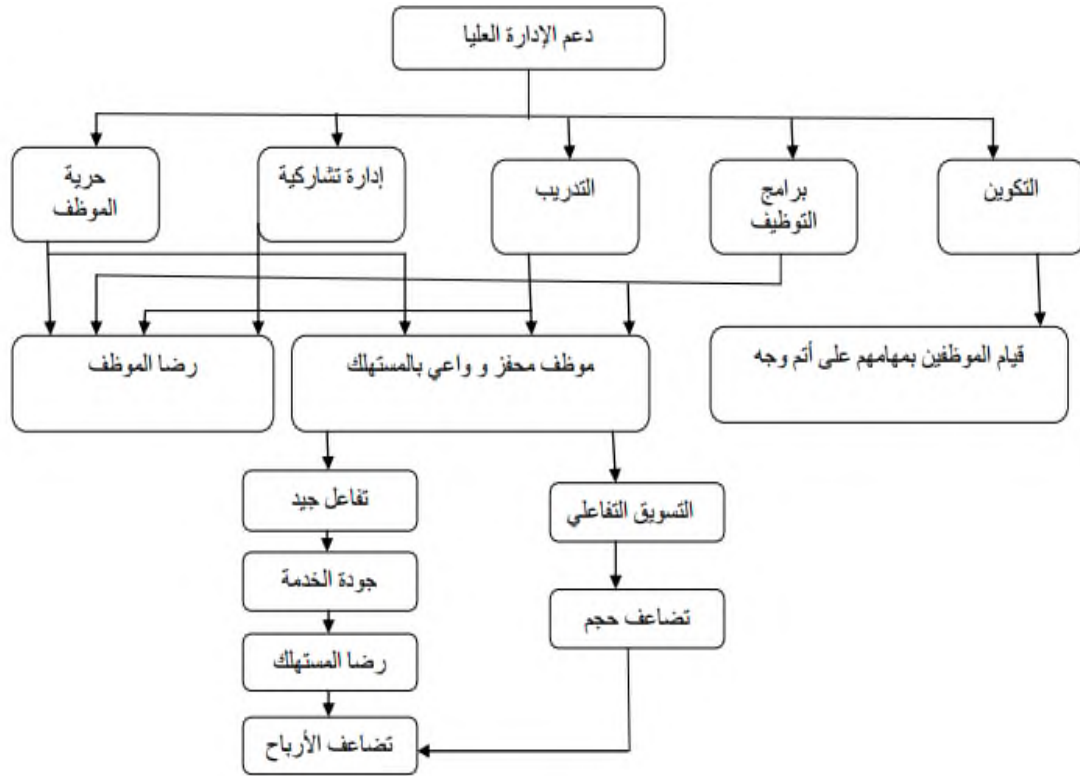
نموذج كرونروس على التسويق التفاعلي، يسمح بالمنظمة بالحصول على فرص تسويقية هامة، و من خلال التفاعل مع زبائنهم والتعرف على حاجاتهم ورغباتهم الحالية والمستقبلية والعمل على تلبيةها وإشباعها في الوقت والمكان المناسبين.

إن محور تطبيق نموذج بييري يتمثل في الموظف، هذا الموظف الذي تعمل الإدارة العليا ضمن هذا النموذج بالتوظيف الجيد و استقطاب أفضل الموظفين، إضافة إلى العمل على تدريبهم وتمكينهم، وإشراكهم في اتخاذ القرارات داخل المنظمة لمساعدتهم على الشعور بالانتماء لها، والحصول على آرائهم ودعمها، وتحفيزهم ماديا ومعنويا، حتى يكون هناك تفاعل ايجابي يسمح بتقديم خدمات بجودة عالية، تحقق رضا الزبون، ويرفع من أرباح المنظمة وحصصها السوقية.² والشكل التالي يوضح نموذج كرونروس للتسويق الداخلي:

¹ Ahmed.p.k, Rfik.M, Internal marketing, Tool and concepts for customer-focused management, Butterworth-Heinemann,(NY),2002. p11, p223, p225

² Ahmed.p.k Rafik.M, Op, Cit, p11, p223, p225

الشكل (03): نموذج كرونوس للتسويق الداخلي

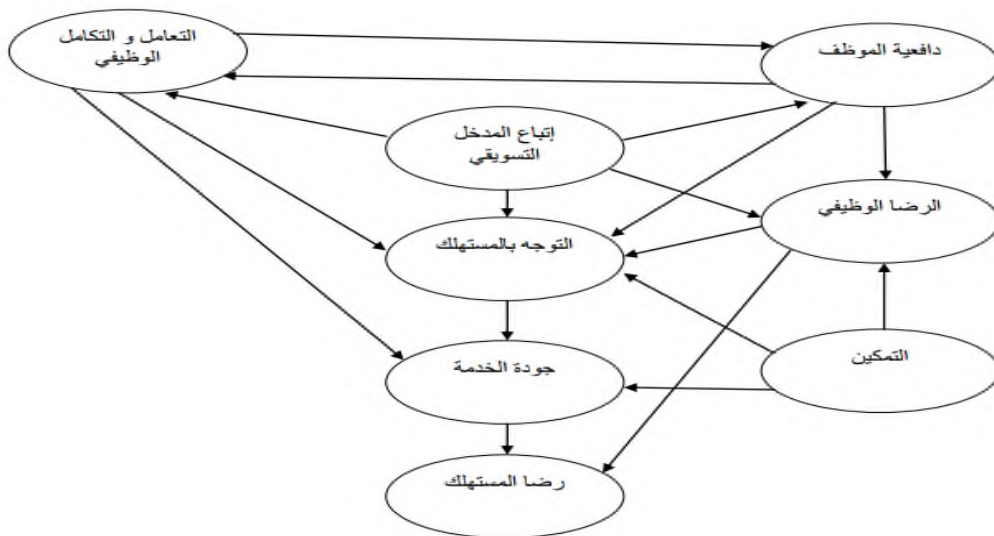


Source Ahmed.p.k Rafik.M, Op, Cit, p226

ثانيا: نموذج رفيق و أحمد.

نموذج أحمد ورفيق عمل على الجمع بين نموذجي بييري وكروس، والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل (04): نموذج رفيق احمد للتسويق الداخلي



Source Ahmed.p.k Rafik.M, Op, Cit, p2231

المطلب الثالث: أبعاد التسويق الداخلي.

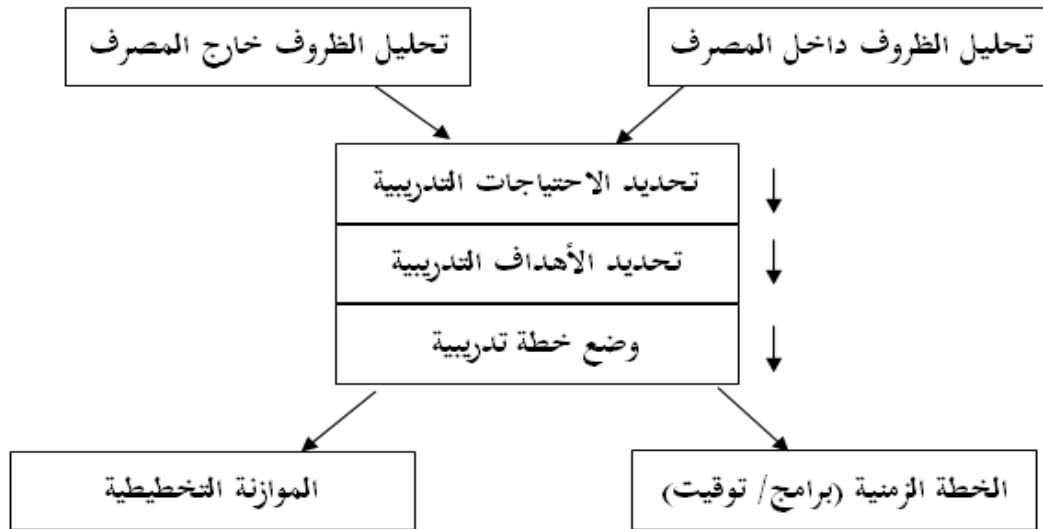
أ. التدريب:

يعرف على انه التغيير في الاتجاهات النفسية والذهنية للفرد اتجاه عمله تمهيدا لتقديم معارف ورفع مهارات الفرد في اداء عمله.¹

كما يمكن تعريفه بأنه عملية منظمة و مستمرة محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكية و فنية و ذهنية لمقابلة احتياجات محددة حالية ومستقبلية.²

ويعد التدريب من الاجراءات التنظيمية التي تعمل بانتظام باستخدام العمليات التعليمية قصيرة الاجل من قبل العاملين غير الاداريين لتزويد العاملين بالمعارف المهنية والمهارات في مجالات محددة.³

الشكل(5) مراحل أنشطة التدريب



المصدر: سامي مراد (تفعيل التسويق المصرفي)، الطبعة الأولى، المكتب العربي للمعارف،

مصر، 2007، ص 209.

ب. الحوافز والمكافآت:

¹ احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، الدار الجامعية، سنة 1999، ص319.

² علي محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد، الطبعة الأولى، القاهرة، مكتبة التجارة و التعاون، 1992، ص 185.

³ شاكر تركي إسماعيل، التسويق الداخلي لإدارة الموارد البشرية و اثره على جودة الخدمة التعليمي ، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث و الدراسات، العدد 23، 2011، ص 189.

- الحوافز هي وسائل اشباع متاحة او ادوات يتم بموجبها الاشباع فهي التي تنمي روح الابداع والتجديد في العمل والتي بدورها تنقسم إلى حوافز مادية وأخرى معنوية.
- أ. **الحوافز المادية:** هي التي تشبع حاجات الفرد المادية وهي الحوافز الملموسة تتخذ أشكالاً متنوعة مثل الرواتب الشهرية، الأجور اليومية، الزيادات السنوية والمكافآت وهي مبلغ من المال يعطى للفرد لقاء قيامه بعمل متميز أو تحقيق مستوى معين من الإنتاج/ الخدمة.
- ب. **الحوافز المعنوية:** هي تلك الحوافز التي لا تعتمد على المال في اثارة وتحفيز العاملين على العمل بل تعتمد على وسائل معنوية اساسها احترام العنصر البشري الذي هو كائن له أحاسيس وتطلعات اجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المنظمة وتأخذ الحوافز المعنوية الاشكال التالية:
- **فرص الترقية:** تعتمد فاعلية الترقية كحافز على العمل فيما إذا ارتبطت الترقية بالأقدمية فان الترقية في هذه الحالة تفقد اثرها في التحفيز.
 - **تقدير جهود العاملين:** يكون ذلك بمنح شهادات تقدير او توجيه رسائل شكر للعاملين الاكفاء او تسجيل اسمائهم على لوحة الشرف.
 - **ضمان و استقرار العمل:** الاستقرار في العمل حافز له تأثير كبير على معنويات العاملين و بالتالي ينعكس على مستوى ادائهم الجيد في العمل.
 - **اغناء و اثراء العمل:** أي إضافة مهمات جديدة لاختصاص الفرد وبذلك يعد اغناء العمل حافزا معنويا لامهما تلجأ المنظمات الى استخدامه في مجال التحفيز الانساني للعمل.¹
- ج. **الاتصالات:**

تعددت مفاهيم وتعريف التي نسبت للاتصال الداخلي وانحصرت في زوايا وجوانب محددة وبالتالي من الصعب ايجاد تعريف موحد وشامل للاتصال الداخلي ومن بين التعاريف المتعددة ندرج ما يلي:

- يعرف التسويق الداخلي على انه " تعامل الإدارة والمدراء مع كافة المجموعات المتعاملة معها داخل نطاق المؤسسة وفي داخل أنشطتها، ويمثل العاملون معها الجزء الأكبر منها حيث يمكن التعبير عنها بأنها الاتصالات التنظيمية التي تتم رأسياً وأفقياً داخل المؤسسة.

¹ احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، الدار الجامعية، 1999، ص 319.

-الاتصالات الداخلية هي التي تتم بين العاملين في المؤسسة وداخل نطاقها سواء كان ذلك بين اقسامها او فروعها المختلفة او العاملين في جميع مستوياتهم.¹

د. إتخاذ القرار:

تعرف عملية اتخاذ القرار على أنها عملية إختيار بديل من بين عدة بدائل و أن هذا الإختيار يتم بعد دراسة موسعة و تحليلية لكل جوانب المشكلة موضوع القرار وإتخاذ القرار الإداري يعني الإختيار الحذر من جانب الإدارة أو متخذ القرار لتصرف معين دون آخر من بين أكثر من تصرف يمكن إتخاذه.

إن إتخاذ القرار السليم يتطلب الأخذ بمجموعة من المعايير التي تساعد القائد الإداري على إتخاذه في الوقت المناسب ومن أهم هذه المعايير:

- معرفة المراحل الصحيحة التي يجب أن يمر بها القرار وكذلك تجميع البدائل المختلفة من جهة متعددة و إجراء العديد من المشاورات والإستطلاعات لمعرفة أثر القرار وتحديد مدى تحديد القرار الصالح العام للمنظمة والمفاضلة بين إختيارات عدة قبل إتخاذ القرار النهائي وإستعداد للتراجع عن القرار أو تعديله إذا ثبت فشله في تحقيق أهدافه التي اتخذ من أجلها. كما أن القرار يجب أن يهدف في الأساس إلى تحقيق مصالح المنظمة وأن لا يبنى على أسس وأهداف تعسفية أو شخصية.²

¹ علي صباح حميد، الاتصالات الإدارية، أسس و مفاهيم و مراسلات الأعمال، دار حامد، عمان، 2007، ص 22.

² وهيب عياد سلامة، مبادئ الإدارة العامة، القاهرة، 1993، ص 235.

خاتمة

من خلال هذا الفصل والذي تطرقنا فيه إلى مراحل تطور التسويق الداخلي، وأهدافه، المزيج التسويقي الداخلي يبين لنا الجدل الكبير الذي يثيره موضوع التسويق الداخلي وهو ما يعكس أهميته حيث أصبح من الواضح أن كل مؤسسة بغض النظر عن طبيعة نشاطها أو نوعية الأهداف التي ترمي إلى تحقيقها تسعى لاستخدام التسويق الداخلي كأداة فعالة لتحقيق الترابط والتواصل مع موظفيها أولاً ثم أسواقها المستهدفة ثانياً، و هذا التواصل والترابط هو مسؤوليتها اتجاه الموظفين فهي توفر لهم المناخ والظروف الملائمة للعمل وتسعى إلى تحقيق لهم قدر من الرضا الوظيفي وهذا ما سيتم التفصيل فيه في الفصل الموالي.

الفصل الثاني الرضا الوظيفي

تمهيد

ان تشجيع الفرد على بذل اكبر مجهود عن طريق تحسين وسائل العمل وتحديد المسؤوليات ورفع الرواتب غير كافية لتشجيعه على رفع كمية إنتاجه، كمية المجهود التي يبذلها الفرد في عمله اوقف على درجة استعداده الطبيعي و المكتسب على مدى حبه للعمل نفسه ورضاه عنه و تقديره للمسؤولية الملقاة عليه فقد يعتبر الرضا اهم دافع للاستمرار في العمل وإتقانه ففي الواقع للفرد اهداف يسعى الى تحقيقها عن طريق وظيفته، فإذا نجح الفرد في تحقيق الأهداف والأغراض التي يهدف إلى تحقيقها في عمله تكون النتيجة حينئذ رضاه عن عمله وكذلك يصبح مصدر فخر له و يزداد هذا الرضا لدى الفرد حينما ي لكون راضيا بدرجة عالية عن راتبه وتتاح امامه الفرص الكبيرة للترقية و تتخفف درجة رضاه هذا اذا لم تتحقق معظم هذه الاهداف وقد ينعكس في صورة استياء وعدم الرضا عن الوظيفة وسنتعرض في هذا الفصل الى كل ما يتعلق بالرضا الوظيفي لدى الافراد.

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي.

المطلب الأول: تعريف الرضا الوظيفي وأهميته.

• تعريف الرضا الوظيفي

ان الرضا الوظيفي يعكس مدى ادراك الفرد للعمل و ظروفه وما يعتقد الفرد فيما يجب ان يكون عليه و بيئته فهناك عوامل كثيرة تؤثر في تحقيق الرضا عن العمل، فقد يكون الفرد راضيا عن جوانب معينة وغير راضي عن جوانب اخرى فرضا عن العمل يرتبط بمشاعر الفرد وأحاسيسه إتجاه العمل والتي يعبر عنها بمدى اشباع العامل لحاجاته وفيما يلي أهم التعاريف ل لرضا الوظيفي:

- يشير الرفاعي إلى أن الرضا الوظيفي هو ذلك الحماس لدى العمال نحو العمل الذي ينبع من قوة داخلية قائمة على شعور داخلي لدى العامل حيث يمكن ارجاع هذا الشعور إلى جهات ثلاث:
- العلاقة بين العامل و عمله، موقفه من عمله، العلاقة بين العامل والإدارة وبين العامل وزملائه.¹
- يشير فروم أن الرضا الوظيفي هو شعور الشخص نحو وظيفته أو عمله فالشعور الإيجابي يتبعه الرضا الوظيفي بينما الشعور السلبي يتبعه عدم الرضا الوظيفي.
- يشير لوك إلى أن الرضا الوظيفي هو ردود الفعل العاطفية للفرد إتجاه وظيفة معينة أو هو حالة عاطفية إيجابية ناتجة عن إدراك الفرد بأن وظيفته تسمح له بتحقيق قيم العمل الوظيفي الهامة في نظره.²

• أهمية الرضا الوظيفي

سعى العديد من الباحثين والاختصاصيين والمفكرين بإعطاء الرضا الوظيفي أهمية كبيرة لكونه يرتبط بالعنصر البشري في المنظمة وبدونه لاوجود للمنظمة، ولا يمكن لأي منظمة خدمات أن تنفذ أي إستراتيجية تسويقية، لأن في قطاع الخدمات رضا العاملين يلعب دورا كبيرا في تحسين الجودة وإرضاء الزبائن ، فالعامل او الموظف الذي لديه رضا كبير سيقوم ببناء علاقات جيدة ، ومميزة مع الزبائن من خلال طريقة التعامل، وأسلوب أداء الخدمات.³

¹ رفاعي محمد الرفاعي، السلوك الإنساني في التنظيم، مكتبة النهضة العربية، الكويت، 1998، ص 195.

² لوكيا الهاشمي، بومنقار مراد، المناخ التنظيمي و علاقته بالرضا الوظيفي، دار الأيام للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 219.

³ فرج طريف شوقي، السلوك القيادي و الفعالية الإدارية، وائل للنشر، عمان، 2000، ص 220.

والرضا الوظيفي اهمية كبيرة لابد أن ينتبه لها المدراء، وهناك عدة أسباب تدعو للاهتمام بالرضا الوظيفي وعلى النحو الآتي:¹

1. ان ارتفاع الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى العاملين في المنظمة.
 2. ان ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي انخفاض نسبة غياب للعاملين في المنظمة.
 3. إن الأفراد ذوي درجات ال رضا الوظيفي المرتفع يكونون أكثر رضا عن وقت فراغهم وخاصة مع عائلاتهم، وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة.
- المطلب الثاني: نظريات الرضا الوظيفي.**

إن إهتمام بموضوع ال رضا الوظيفي لم يأتي بشكل مفاجئ بل كان حصيلة تراكمية، وتصويرية لما أفرزته مدارس الفكر الإداري من مفاهيم تتعلق بالادارة داخل المنظمة، وهذا ما أدى إلى ظهور العديد من النظريات نذكر منها:²

1 - نظرية سلم الحاجات: (the hierachy of needs)

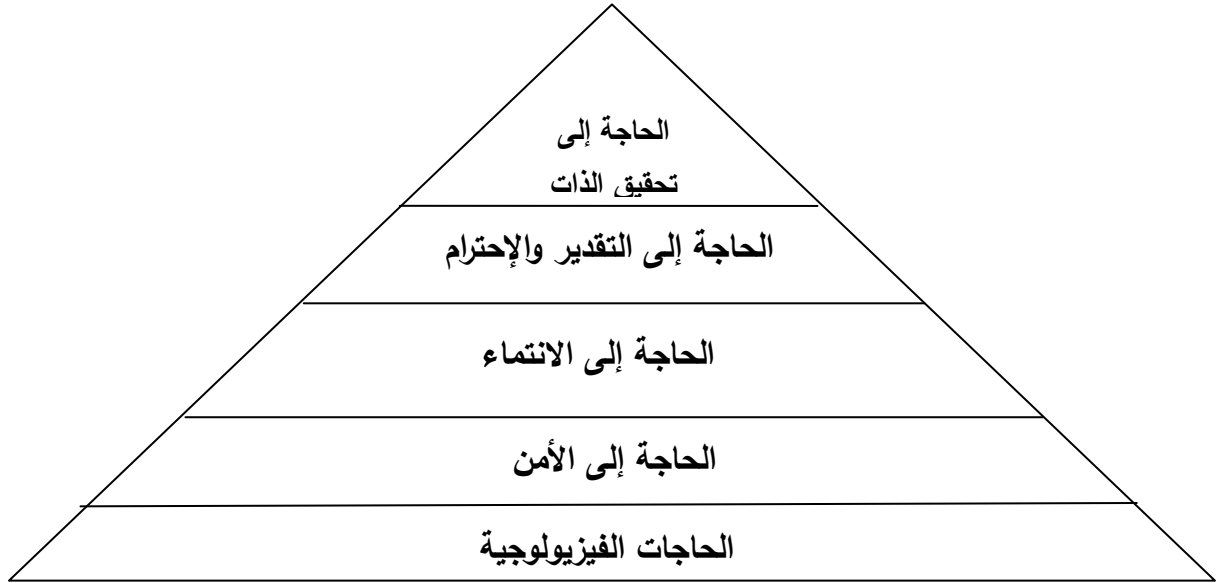
تعتبر نظرية الحاجات التي وضعت من قبل ابراهام ماسلو (abraham maslou) من أكثر نظريات التحفيز شيوعا، وقدرة على تفسير ا لسلوك الإنساني في سعيه لاشباع حاجاته المختلفة وتقوم على مبدئين أساسيين هما:

- * ان الحاجات الفرد مرتبة ترتيبا تصاعديا على شكل سلم بحسب اولوياتها (شكل رقم 06).
- * ان الحاجات غير مشبعة هي التي تؤثر على سلوك الفرد، وتحفزه، اما الحاجات المشبعة فلا تؤثر على سلوك الفرد، وبالتالي ينتهي دورها في عملية التحفيز.

الشكل رقم (06): نظرية تدرج الحاجات لأبراهام ماسلو

¹ بشرى عبد العزيز، دور بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي، مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 36، جامعة بغداد، 2013، ص261.

² راوية حسين، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الإسكندرية، الإسكندرية، 2004، ص133.



المصدر: جمال الدين لعويسات، مبادئ الإدارة، الجزائر، دار هومة، 2003، ص 109

لقد صنف ماسلو الحاجات الإنسانية في خمس فئات بحسب أولويتها من الأسفل كما يلي:

1.1 الحاجات الجسمية الفيزيولوجية : physiological

وهي أهم حاجات للإنسان بصفة عامة، وتقع في أساس التدرج الهرمي لماسلو، وهي حاجات لا يمكن لأي فرد الاستغناء عنها باعتبارها ضد برورية لاستمرار حياته، وبالتالي فهو يسعى إلى تحقيق هذه الحاجات أولاً مثل: الأكل، الشرب، اللباس، المأوى، وغيرها من الحاجات التي تخدم البقاء البيولوجي بشكل مباشر.

1.2 حاجات الأمان : safety needs

وتشمل مجموعة من الحاجات المتصلة بالحفاظ على الحالة الراهنة وضمان نوع من النظام والأمان المادي والمعنوي مثل الحاجة إلى الإحساس بالأمن والثبات والنظام والحماية، والتي يمكن إتباعها من خلال ضمان استمرارية وجود الفرد في وظيفته (أي تأمين الاستقرار الوظيفي للعامل)، أو من خلال توفير وسائل الأمن في أماكن العمل والشعور بالسلامة من المخاطر والتهديدات، وأيضاً من خلال الزيادة في الأجر، وتوفير التأمينات والمعاشات والخدمات الاجتماعية بشتى أنواعها (لحماية الفرد من الضرر المادي الناتج عن حالات المرض أو كبر السن)، فتأثير مثل هذه الحاجات يمكن أن يظهر في شكل مخاوف مثل الخوف من الهول، من الغموض، من الفوضى واختلاط الأمور، والخوف من فقدان التحكم في الظروف المحيطة. بحيث يرى ماسلو أن هناك ميلاً إلى المبالغة في تقدير هذه الحاجات وأن النسبة الغالبة من الناس يبدو أم غير قادرين

على تجاوز هذا المستوى من الحاجات والدوافع.¹

1. 3 الحاجات الاجتماعية للانتماء social needs :

وتشمل مجموعة من الحاجات ذات التوجه الاجتماعي مثل الحاجة إلى علاقة جيدة مع شخص آخر، الحاجة إلى أن يكون الإنسان عضواً في جماعة منظمة، الحاجة إلى بيئة أو إطار اجتماعي يحس فيه الإنسان بالألفة مثل العائلة أو الحي أو الأشكال المختلفة من الأنظمة والنشاطات الاجتماعية كالانتماء والقبول من الآخرين والتأقلم معهم، التفاعل الإيجابي مع الآخر. فالفرد مهما حقق حاجاته الأولية إلا أنه يسعى إلى إيجاد من ينتمي إليه ويتقبله ويتفاعل معه، فيحقق الأمن والاستقرار بانتمائه إلى الجماعة ويتبادلله للمنافع.²

1. 4 الحاجات للتقدير esteem and self :

حصول الفرد على التقدير والاحترام وإحساسه بالثقة في نفسه، وأيضاً السلطة والقوة والاعتراف به من قبل الآخرين وأنه مهم للمنظمة والمجتمع؛ ويمكن أن تلعب الحوافز والترقية والتكريم إضافة إلى التشريفات والألقاب دوراً هاماً في إشباع حاجات التقدير والاحترام لدى العامل، كذلك الحال فإن الشكر والامتنان في حالة إنجاز مهام خاصة ومعينة ومتطلبات الثناء يمكنها أن تكون أيضاً من الحوافز المؤدية إلى إشباع الحاجة للتقدير. ويمكن تقسيم هذا النوع من الحاجات حسب ماسلو إلى جانبين:

- جانب متعلق باحترام النفس أو الإحساس الداخلي بالقيمة الذاتية.
- جانب متعلق بالحاجة إلى اكتساب الاحترام والتقدير من الخارج، ويشمل الحاجة إلى اكتساب احترام الآخرين السمعة الحسنة، النجاح والوضع الاجتماعي المرموق والشهرة... الخ. ويرى ماسلو أنه بتطور السن والنضج الشخصي يصبح الجانب الأول أكثر قيمة وأهمية للإنسان من الجانب الثاني.

1. 5 الحاجات لتحقيق الذات: self-actualization needs

تحت عنوان تحقيق الذات يصف ماسلو مجموعة من الحاجات أو الدوافع العليا التي لا يصل إليها الإنسان إلا بعد تحقيق إشباع كاف لما يسبقها من الحاجات الأدنى. وتحقيق الذات هنا يشير إلى حاجة الإنسان إلى استخدام كل قدراته ومواهبه وتحقيق كل إمكاناته الكامنة وتميئتها إلى

¹ راوية محمد حسن، السلوك في المنظمات، الإسكندرية، دار الجامعية للطباعة والنشر، 2001، ص 14.

² راوية محمد حسن، نفس المرجع السابق، ص 15.

أقصى مدى يمكن أن تصل إليه، بحيث لا يجب أن يفهم في حدود الحاجة إلى تحقيق أقصى قدرة أو مهارة أو نجاح بالمعنى الشخصي المحدود، وإنما يشمل تحقيق حاجة الذات إلى السعي نحو قيم وغايات عليا مثل الكشف عن الحقيقة، والإبداع، وتحقيق النظام، وتأكيد العدل، التعبير عن الذات.. الخ.

ومثل هذه القيم والغايات تمثل في رأي ماسلو حاجات أو دوافع أصلية وكامنة في الإنسان بشكل طبيعي، مثلها في ذلك مثل الحاجات الأدنى إلى الطعام، والأمان، والحب، والتقدير؛ فهي إذن جزء لا يتجزأ من الإمكانيات الكامنة في الشخصية الإنسانية والتي تلح من أجل أن تتحقق لكي يصل الإنسان إلى مرتبة تحقيق ذاته والوفاء بكل دوافعها أو حاجاته، فهي قمة الحاجة ومحاولة الفرد لتحقيق ذاته في إظهار قدراته ومهاراته وإنجاز ما يرى أنه جدير به.¹

2. نظرية الانجاز لمكلياند David Maclelland

اقترح ماكلياند أن هناك ثلاث حاجات أساسية يسعى الفرد إلى إشباعها، وتمثل الدافع والمحرك لمختلف مواقف وسلوكيات الأفراد في المنظمة وهي:²

الحاجة للانجاز : وهي رغبة والتفوق في انجاز العمل من خلال مناصب ووظائف فيها التحدي لقدراتهم، وإمكانياتهم ولذلك فهم يسعون إلى إتمام أعمالهم، ومحاولة إثبات جدارتهم ورغبتهم في تحمل المسؤولية.

الحاجة للانتماء : وهي رغبة في تكوين علاقات مع الآخرين، وأن يكون للفرد علاقات اجتماعية، وشخصية ويمكن أن يحصل ذلك من خلال الأعمال التي تؤدي من خلال التفاعل مع الزملاء في العمل أو فرق العمل.

الحاجة إلى السلطة أو النفوذ : وهي رغبة في التحكم والسيطرة والتأثير في الآخرين، من خلال سعي الفرد في الوصول إلى مراكز السلطة في المنظمة.

3. نظرية ذات العاملين لهرزبيرج horzbergs two factor

قام فريديريك هرزبيرج بدراسة بناء على دراسة أجراها، بتطوير نظرية العاملين، حيث

استطاع أن يميز بين مجموعتين من العوامل، عوامل مرتبطة بالعمل نفسه أو بالوظائف.³

المجموعة الأولى : وتشمل العوامل المرتبطة بالوظيفة أو ما يطلق عليها العوامل الدافعية أي

¹ راوية محمد حسن، مرجع سابق، ص 16، ص 17

² جعفر أبو القاسم احمد، الرضا الوظيفي، لبنان، منشورات ذات السلاسل، 1991، ص 68.

³ راوية محمد حسن، مرجع سابق، ص 118.

تلك العوامل التي تؤدي إلى الرضا الوظيفي ،وتتشابه مع الحاجات في المستويات العليا لهرم ماسلو، وترتبط بمحتوى العمل ،وقد قام بحصرها في النقاط الآتية :

- القدرة على الانجاز في العمل.

- فرصة الترقية والتقدم في العمل.

- أداء عمل ذو قيمة وأهمية للمنظمة.

- مسؤولية الفرد عن عمله وعمل الآخرين.

- الحصول على التقدير من الآخرين واحترامهم.

المجموعة الثانية: وتتعلق بالعوامل المرتبطة بمحيط العمل أو ما يطلق عليها بالعوامل الوقائية

،والتي يشكل توفرها منع لحالة عدم الرضا ،ونقص الحماس في العمل، ولكن في نفس الوقت

توفرها لا يعني بالضرورة حصول حالة الرضا، وتتمثل في:

- ظروف العمل المادية.

- العلاقة بين العامل الفرد والرؤساء في العمل.

- العلاقة بين العامل الفرد وزملائه.

- اداء عمل ذو أهمية و قيمة.

- نمط و نطاق الإشراف .

وقد لقت هذه النظرية قبولا كبيرا لدى أوساط الباحثين ،وحتى لدى المنظمات خصوصا أنها

تلقت الانتباه إلى قضية هامة وهي تصميم وإعادة تصميم الوظائف (الإثراء الوظيفي) ، إلا أنها

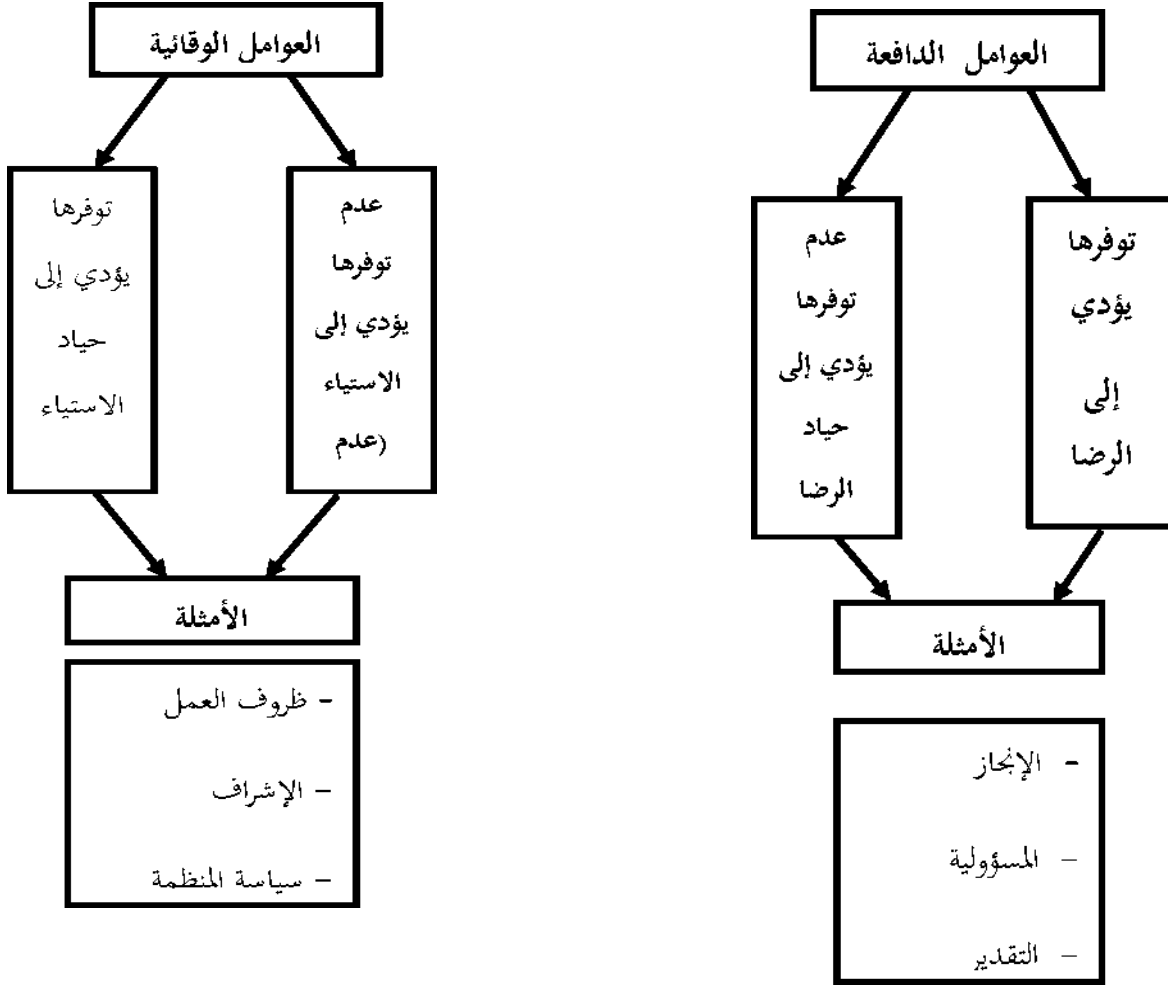
لاقت بعض الانتقادات ومنها:

- التشكيك في عدم الوصول إلى نفس النتائج في حالة ما إذا تم استبدال الطرق والأساليب

التي اعتمدها هرزبرج ومؤيد.¹

¹ راوية حسن، مرجع سابق، ص 119.

شكل رقم (07): نظرية العاملين لهارزبرغ



المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مصر، القاهرة، مكتبة التنمية الإدارية، الطبعة 05، 1988، ص 225.

المطلب الثالث: العوامل المرتبطة بالرضا الوظيفي.

قد أثبتت الدراسات أن وضع الفرد في العمل الذي يناسبه عقلياً وجسمانياً وتوفير الجو المناسب له في المحيط يعتبر من العوامل التي تحقق الرضا المهني و الرضا الوظيفي فترتفع قدرته على الإنتاج ويزيد ولائه للمنظمة التي يعمل بها والآلة التي يشتغل عليها ولذلك فإن الاهتمام بالرضا المهني يعتبر عاملاً أساسياً إذا أردنا النهوض أو الارتقاء بمستوى العمل علماً بأن الرضا المهني أو الوظيفي ليس هدفاً في حد ذاته وإنما هو وسيلة تساعد في حل مشكلات كثيرة تعترض الأفراد في وظائفهم وكلما ارتفع مستوى الرضا الوظيفي زادت الإنتاجية وقل معدل دوران العمل وانخفضت نسبة الغياب والحوادث وارتفعت معنويات العاملين وصارت الحياة ذات معنى أفضل ، كما أن اشتراك العاملين في الإدارة و في الأرباح من شأنه أن يزيد الإنتاج كما ونوعاً وأن يهيئ

مزيداً من فرص الخلق والابتكار والمبادرات الفردية ومن ثم تحسين الجو النفسي والاجتماعي في بيئة العمل وهناك مجموعة من العوامل المرتبطة بالرضا الوظيفي والتي من أهمها ما يلي :¹

1. العوامل الشخصية.

وهي العوامل المتعلقة بالفرد (الموظف) حيث كشفت بعض الأبحاث والدراسات أن هناك عوامل شخصية متعلقة بالفرد تؤثر في درجة رضائه عن الوظيفة وهذه العوامل هي:

- شخصية الفرد .
- قيمة الشخصية .
- مجموعة الإنتماءات الخارجية .
- تكامل أو تناقض الآراء التي يقوم بها الفرد .
- درجة استقراره في حياته .
- السن .
- درجة تعليمه .
- الجنس .
- أهمية العمل بالشبهة له .

وقد دلت نتائج الدراسات والأبحاث على وجود علاقة ارتباطية موجبة بين العمر ودرجة الرضا الوظيفي ، كلما زاد عمر الفرد زادت درجة رضاه عن العمل. كما كشفت نتائج بعض الدراسات أن الفرد الأكثر تعلماً أقل رضا لارتفاع مستوى طموحه وتوقعاته، وكذلك فالإناث كن أكثر رضا من الرجال.

2. عوامل متعلقة بطبيعة العمل.

ويقصد بالعمل الذي يؤديه الفرد التي يطلق عليها عوامل إثراء الوظيفة وهي تشمل محوري الوظيفة الأفقي المتمثل في تنوع أنشطة الوظيفة والرأسي المتمثل في عمق الوظيفة و مدى إشباعها لمستوى مرتفع من الحاجات و من أبرز العوامل التي تتناولها الدراسات في هذا الإطار هي كالتالي:

- الأجر المادي.

¹ إيهاب عيسى المصري، د. طارق عبد الرؤوف عامر، الولاء المؤسسي و الرضا الوظيفي و المهني ، المؤسسة العربية للعلوم و الثقافة، الطبعة الأولى، 2014، ص 62-63-64.

- الراتب.
- الترقية.
- الحرية والاستقلال في العمل.
- الاحترام والتقدير.
- الأمن.

3. العوامل المتعلقة بالتنظيم

ويقصد بالتنظيم الذي يعمل فيه الفرد و هي تصف إلى عوامل تنظيمية (سياسات التنظيم وظروفه) وهذه العوامل غير مرتبة على قيام الفرد بوظيفة معينة كما أنها غير مرتبطة بطبيعة الوظيفة نفسها، ولكنها مرتبطة بسياسات المنظمة ، ولها تأثير على رضا العاملين عن وظائفهم وهي كالتالي:

- ساعات العمل.
 - ظروف العمل (إضاءة تهوية - تجهيزات مكتبية)
 - إجراءات العمل.
 - نظم الاتصال بالمؤسسة .
- هناك عوامل متعلقة ببيئة التنظيم وتتعلق هذه العوامل بالآتي:
- الجو الذي يسود داخل التنظيم .
 - علاقة الأفراد بالإدارة.
 - مدى توافر علاقات جيدة بالآخرين (زملاء العمل) ونمط الإشراف.
 - البيئة التي نشأ فيها الفرد أو البيئة التي ينتمي إليها.

المبحث الثاني: قياس و مظاهر الرضا الوظيفي.

المطلب الأول: قياس الرضا الوظيفي.

يمكن إستخدام طريقة أر أكثر من طرق قياس الرضا الوظيفي وطرق قياس الرضا الوظيفي المستخدمة في بحوث هذا المجال كالتالي:¹

1. طريقة الاستقصاء:

يمكن للباحث أن يصمم قائمة استقصاء تتضمن عوامل الرضا الوظيفي التي يراها مناسبة لطبيعة وغرض البحث ، ويمكن أن يستخدم بعض القوائم النموذجية المعدة لهذا الغرض مثل قائمة تكساس لقياس الرضا Texas instrument questionnaire أو قائمة فهرس وصف الوظيفة Job description index وهذه ، القوائم النموذجية تقيس درجة الرضا الوظيفي على معظم العوامل المتعلقة بالوظيفة نفسها أو العوامل المرتبطة بالوظيفة وكذلك العوامل التنظيمية واستخدام قوائم الاستقصاء يمكن من تصنيف البيانات كمياً، وتصلح للاستعمال مع أعداد كبيرة من المفردات وغير مكلفة نسبياً وإن كان يعيها احتمال نحو المستقصي منه.

2. طريقة المقابلات:

وهي قد تكون رسمية أو غير رسمية مهيكلة أو غير مهيكلة ، وهي فعالة إذا كان حجم المنظمة صغيراً كما أنها تمكن من الحصول على معلومات اضافية أثناء المقابلة ولكنها يعيها أنها مكلفة واحتمال تحيز المقابل.

3. الاعتماد على بعض البيانات الثانوية مثل :

– معدل الغياب.

– حجم شكاوى العاملين.

– عدد حوادث العمل.

– نسب الإنتاج المعيب.

– مستوى إنتاجية العمل .

وهذه الطريقة أقل تكلفة وتبتعد عن التحيز ولكن يستلزم الأمر دقة تفسير هذه الظواهر والبيانات.

4. طريقة المواقف الحرجة .

¹ إيهاب عيسى المصري، د. طارق عبد الرؤوف عامر، مرجع سابق، ص 67-68.

وهي الطريقة التي استخدمها هرز برج في دراسته لرضا 200 مهندس ومحاسب عن بعض المواقف المرتبطة بالعمل .

وبالإضافة إلى هذه الطرق يوجد أسلوبان رئيسيان يمكن إتباعهما لقياس الرضا الوظيفي من عدمه ويتضح في تكرار غياب الفرد عن العمل بعذر أو بدون عذر مقبول مما يعكس عدم رضاه عن العمل إضافة إلى تركه للعمل، ورغم أن هذه الآثار تعد بمثابة مؤشرات حقيقية للرضا من عدمه، إلا أن عدم غياب الفرد أو عدم تركه للعمل ليس معناه أبداً رضاه عن هذا العمل.

5. أسلوب التقدير الذاتي.

حيث يجيب الفرد عن بعض الأسئلة ليقرر بنفسه ما إذا كان راضياً عن عمله أو غير راضى أو أن يذكر مشاعره تجاهه من جوانب مختلفة ويعتمد أسلوب التقدير الذاتي على أدوات بحثية مثل الاستبانة يجيب عنها الفرد و تدور حول حاجاته الإنسانية ومدى إشباعها، وقد تحتوي على جوانب العمل المختلفة من عوائد المرتبات وفرص الترقى و العلاقات مع الزملاء وغيرها.

المطلب الثاني: مظاهر الرضا الوظيفي.

هناك العديد من مظاهر الرضا الوظيفي المتداخلة والمتفاعلة و التي يمكن ملاحظتها على الفرد والتي تجعله شخصاً قادراً على الأداء بصورة أفضل ومن بين هذه المظاهر ما يلي:¹

1. زيادة معدل الأداء:

هناك اتجاهات متنوعة بعضها يربط بين حسن الأداء والرضا عن العمل ويرى بعض إلا أن الرضا عن العمل نتيجة الحصول على المكافآت المتصفة أو العاملة ويرى اتجاه ثالث أن الرضا عن العمل يؤدي إلى زيادة الأداء .

ومن هنا تم الربط بين الزيادة في معدل أداء العاملين وبين رضاهم عن العمل فالعامل عندما يرضى عن عمله يؤثر بالإيجاب على معدل الأداء .

2. زيادة معدل الحضور .

توجد علاقة بين إنتاجية الفرد ورضاه عن العمل الذي يمتنه حيث أن الرضا المرتفع عن العمل يؤدي بالضرورة إلى ارتفاع معدل الأداء . أي كلما زادت درجة رضا العاملين عن العمل كلما قلت نسبة الغياب زاد معدل الحضور، وكلما توافرت السلوكيات الإيجابية مثل حب العمل أو الرضا عنه كان ذلك مؤشراً لمظاهر الرضا الوظيفي.

¹ إيهاب عيسى المصري، د. طارق عبد الرؤوف عامر، مرجع سابق، ص 53-54-55.

3. الرضا العام عن الحياة .

يعد الرضا المهني أحد المؤشرات المحددة للرضا العام عن الحياة أي أن هناك انعكاسات عن العمل وعلى الرضا العام عن الحياة والأدلة التجريبية تشير إلى وجود علاقة طردية بين المتغيرين وأن متغير الرضا عن العمل يمكن اعتباره أحد مكونات الرضا العام عن الحياة. ويتضح من ذلك أن الرضا عن العمل له مظاهر متعددة منها زيادة معدل الأداء وزيادة معدل الحضور، والرضا العام عن الحياة، فإذا توافرت هذه المظاهر اتضح منها أن العامل يتسم برضا وظيفي عن مهنته.

وأن هذه المظاهر للرضا الوظيفي تؤثر وتتعاكس على إنتاجية الفرد بطريقة إيجابية إلا أن هناك مظاهر أخرى لعدم الرضا الوظيفي وتعتبر هذه المظاهر أبعاد سلبية تؤثر على إنتاجية العامل وتمثل في:

أ. التغيب عن العمل.

تعد مشكلة التغيب عن العمل من أخطر الم شكلات التي تؤثر بالسلب على إنتاجية الفرد والتي تؤدي إلى ضعف الكفاية الإنتاجية وتزيد من التكلفة وتقلل من العائد وتمثل عاقبة عن التقدم الإنتاجي .

ظاهرة التغيب عن العمل تعني تخلف العامل عن أداء العمل الموكل به درن سابق إنذار مما يترتب عليه إرباك وتأثير بالسلب على إنتاجية هذا العمل وهناك عدة عوامل تؤثر على وجود ظاهرة التغيب عن العمل منها عدم ملائمة قدرات العامل الجسمية مع نوع العمل، أو إصابة العامل بمرض أو عجز، أو ضعف في المهارات الواجب توافرها، وقد تتمثل في سوء معاملة الرؤساء وغيرها .

ب. سوء التوافق المهني

يعيش الفرد حياة سعيدة عندما يتوافق مهنيا فينعكس ذلك على حياته مع أسرته وعمله ومجتمعه بما يحقق التوازن المطلوب ، وأما سوء التوافق فيعني عدم التكيف السليم مع ظروف العمل أو الظروف الأسرية والمجتمع الخارجي مما يجعل الفرد غير راضي عن نفسه ودائم الشكوى.

وينشأ سوء التوافق في مجال العمل عن عدة عوامل منها:

– عوامل تعود للشخص نفسه مثل اجتهاد، أو استعداده وتدريبه.

– عدم توافق قدراته مع نوع العمل .

ويتضح من ذلك أن سوء التوافق يعتبر من المظاهر الدالة على عدم الرضا الوظيفي و هو يؤثر بالسلب على العمل وعلي الإنتاج.

ج. إصابات العمل بالأمراض المهنية تعتبر إصابات العمل من المعوقات للتقدم الصناعي، حيث أنها تسبب أضراراً للفرد من إعانة أو تشويه يؤدي إلى العجز أو التعطيل عن العمل مما يترتب عليه مشكلات مثل:

– ترك العمل.

– انخفاض الدخل.

– إهتزاز مكانة العامل في الأسرة والمجتمع.

مما ينعكس على علاقات الفرد الاجتماعية بالآخرين من حول كما تؤثر على استقرار النفسي.

المطلب الثالث: محددات الرضا الوظيفي.

تتمثل محددات الرضا الوظيفي في المحددات التالية:¹

أ- المرء الذي يتحدى المرء ذهنياً:

يرغب الكثيرون في المهن التي تمنحهم الفرص لاستخدام، مهاراتهم وقدراتهم و توظيفها والتي تتضمن عدداً متنوعاً من المهام التي تمنحهم قدراً من الحرية والتي يحدث فيها تغذية راجعة لتحسين الأداء ، هذه الخصائص تجعل قدرات الفرد في تحد مستمر، وهناك بعض المهن لا تمثل إلا تحدياً ضئيلاً مما يسبب الملل والإحباط لدى أصحابها وبالتالي ضعف الرضا المهني اتجاهها. ويتضح مما سبق أنه كلما كان العمل متحدياً للقدرات العقلية العليا من التحليل والتركيب وصولاً إلى الإبداع كان ذلك دافعاً وباعثاً للرضا عن العمل ، وأما إذا اقتصر على القدرات العقلية الدنيا من التلقين والاستظهار فإن ذلك مدعاة للملل والفتور وعدم الرضا عن المهنة.

ب- المكافأة العادلة (المنصفة)

يطمئن العاملون عندما يدركون أن الأنظمة و الأجور وسياسات الترقى عادلة ومتفقه مع تطلعاتهم فإن ذلك يؤدي بالطبع إلى رضاهم مهنيًا، كما يقبل كثيراً من الناس بإرادتهم على قدر

¹ إيهاب عيسى المصري، د. طارق عبد الرؤوف عامر، مرجع سابق، ص 59-60-61.

أقل من المال في سبيل العمل المتوقع المفضل، وكذلك عندما يدركون أن قرارات الترقية تتم بطريقة عادلة من صرفت يزداد احتمال شعورهم بالرضا المهني .

وأضاف التويجى أن الدخل المادي يختلف من شخص لآخر بناء على الخلفية المهنية لكل منهم ، إضافة إلى أن المميزات المادية الأخرى تبقى عاملا مهما من عوامل الرضا الوظيفي، وكذلك عندما ينظر إليه الفرد مقارنا نفسه بغيره من الأفراد الذين يقومون بعمل مشابه لما يقوم به وبمؤهلات مشابهة.

ويتضح مما سبق أن العائد المادي المنصف يؤدي إلى رضا مهني لدى العاملين بصورة كبيرة، وقد لا يعتبره البعض الآخر من دواعي الرضا الذي يتوقف على أمور أخرى مثل الراحة النفسية وغيرها .

د. ظروف العمل المواتية:

دائماً يهتم العاملون ببيئة عملهم من أجل الراحة الشخصية والنفسية ويفضلون البيئة الفيزيائية التي لا تكون خطيرة أو غير مريحة فيجب ألا تكون الحرارة والضوء والضوضاء زائدة عن معدلها الطبيعي ، فإن ذلك مدعاة لعدم الرضا الوظيفي عن المهنة التي يؤديها .
ولا تقتصر البيئة على الإضاءة أو التهوية والحرارة ولكنها تمتد لتشمل حجم الاتصالات ونوعها وحيز المكان أو المسافة ومدى توافر الامتيازات والخدمات الاجتماعية والتنظيفية والترفيهية وساعات العمل .

وقد يرتبط أثر العمل بالرضا الوظيفي بمستوى المهنة التي يؤديها الفرد وحجمها ومناخها ومكانتها وما تسببه له من حراك اجتماعي داخل مجتمعه .

هـ. الزملاء المساندون:

لم يكن العائد المادي هو ما يحصل عليه العاملون من عملهم وحده ، والذي يؤدي لرضاهم من عدمه بل إن العمل الذي يشع الحاجة إلى التفاهم الاجتماعي وإلى معاملة الزملاء كأصدقاء متحابين يزيد من رضاهم المهني.

كما أن سلوك الرئيس أو المشرف المباشر الذي يكون متفهماً وصديقاً يعزز دائماً لإيجابيات ويقويها و يعالج نقاط الضعف في هدوء و اتزان كل ذلك يزيد من الرضا المهني.

من هنا ازدادت أهمية زملاء العمل في تحديد رضا الفرد عن وظيفته التي يعمل بها، حيث يقضى الفرد الجزء الأكبر من حياته اليومية مع الآخرين في العمل وتفاعله معهم أكثر من تفاعله مع غيرهم خارج العمل.

ويرى لولير 1973 أن الرضا الوظيفي يتحدد بالأبعاد والعوامل التالية :

1. المرتب.
2. الإشراف.
3. الرضا عن العمل نفسه.

ويشير نمونج لولير 1973 على أنه عندما تتجاوز المكافأة المتوقعة والعدالة ما يتم الحصول عليه من مكافآت لهذا يؤدي إلى الشعور بالرضا فيحصل الموظفون عن العمل على إتباع حاجات أكثر من الحاجات الاقتصادية فالعمل يشبع الحاجة إلى التفاعل الاجتماعي. وبناء على استعراض معظم الأبحاث الميدانية التي تناولت الرضا الوظيفي اختيرت عناصر الرضا الوظيفي التي تتلائم ومجتمع البحث حيث تتمكن من تبويب هذه المحددات وذلك على النحو الآتي:

- الرضا عن المؤسسة .
- الرضا عن الوظيفة .
- الرضا عن نظام الترقية في المؤسسة .
- الرضا عن الدخل والحوافز .
- الرضا عن رؤساء في العمل.
- الرضا عن الزملاء في العمل.
- الرضا عن النواحي الاجتماعية في المؤسسة .

المبحث الثالث: علاقة التسويق الداخلي بالرضا الوظيفي.

المطلب الأول: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي.

لقد حدد كيت ديفيز (Dnis) ستة عوامل هامة للرضا الوظيفي تتصل بثلاثة منها بالعمل مباشرة و الثلاثة الاخرى تتصل بظروف أو جوانب اخرى ذات علاقة:¹

أ. الجوانب التي لها صلة مباشرة بالعمل:

- كفاية الإشراف المباشر: فالمشرف له أهمية كبرى في هذا المجال لأنه يشكل نقطة الإتصال بين التنظيم و الافراد و يكون له اكبر أثر في ما يقومون به من أنشطة يومية.
- طبيعة العمل نفسه، فأغلب الأفراد يشعرون بالرضا عن العمل إذا كان من النوع الذي يحبونه و يكون هذا الرضا دافعا لهم إلى إتقان عملهم و بذل ما لديهم من طاقة للقيام به.
- العلاقة مع الزملاء في العمل: فالإنسان إجتماعي بطبعه و يكون العمل أكثر إرضاءا للفرد إذا شعر بأنه يمنحه الفرصة لزملائه الآخرين و الإتصال بهم.

ب. الجوانب التي تتصل بظروف و جوانب العمل:

- تحديد الأهداف في التنظيم: يرغب الأفراد بأن يكونوا أعضاء في تنظيم له هدف فعال.
- تحقيق العدالة و الموضوعية في العمل و خاصة توزيع الأدوار.
- الحالة الصحية و البدنية و الذهنية حيث أن هناك إرتباط بين الصحة البدنية و الصحة العقلية و اثرها على الفرد و أدائه و معنوياته.

أما (العديلي) فيشير إلى تسعة عوامل للرضا الوظيفي هي:

- الراتب و الضمانات.
- المسؤولية و الإعتزاز و التقدير والعلاقة مع الزملاء والمرؤوسين.
- النمو النفسي والفرصة لإتخاذ قرارات خاصة بالعمل.
- أساليب الإشراف.
- ظروف العمل وبيئته المادية (إضاءة، تكييف، أثاث).
- فرصة الترقية والتقديم الوظيفي.
- متطلبات العمل (ساعات العمل و ظروفه).
- الحالة الإجتماعية (السمعة، المكانة الإجتماعية للوظيفة و شاغلها).

¹ محمد سعيد، أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 219.

- انظمة الإدارة و الإجراءات الإدارية والإعتراف الشخصي.

يشير (ميكي) الى ستة عناصر وهي:

- الرضا عن الوظيفة.

- الرضا عن الأجر.

- الرضا عن فرص النمو والإرتقاء الوظيفي.

- الرضا عن اسلوب الإشراف والقيادة.

- الرضا عن مجموعة العمل.

- الرضا عن النواحي الإجتماعية.

أما فليبو (Flippo) فيذكر قائمة من العوامل المؤثرة في رضا الأفراد تصلح لدراسة الرضا عن العمل لدى الأفراد بهدف الإرتقاء بمستوى الرضا عن العمل لدى العاملين و هذه العوامل هي: الأجر ، الإستقرار في العمل وظروفه، تقدير العمل المنجز ، القيادة العادلة، الكفاءة، الفرص المتاحة للترقية.

المطلب الثاني: أبعاد التسويق الداخلي و الرضا الوظيفي.

1. أثر التدريب على الرضا الوظيفي

إن أهمية عنصر التدريب في تحقيق درجة عالية من الرضا، والذي بدوره يقوم على الحد من المشاكل الإدارية التي تحدث في المنظمات كبعض الأخطاء في العمل، الدوران الوظيفي الخارجي، مما يعزز من أهمية الاحتفاظ بالعاملين وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

كما ان التدريب ضمن التسويق الداخلي يهدف إلى تطوير العاملين، وتنمية مهارتهم وقدرهم في التعامل مع العملاء وكيفية خدمتهم بشكل يرضيهم، وكذلك يهدف الى تنمية قيمهم وتوجهاتهم نحو ضرورة خدمة هؤلاء العملاء وتحقيق الجودة داخليا وخارجيا، لأن تحقيقها سيعود بالفائدة على المنظمة وعليهم.¹

ويحصلونهم على كل ذلك تزداد ثقة العاملين بأنفسهم و يتلاشى الغموض تدريجيا عن ما يحيط بوظائفهم و هذا يؤدي الى رفع الروح المعنوية لديهم، ورضائهم أثناء العمل، و كذلك يعتبر التدريب من العوامل التي ترفع من فرصة الترقية في المستقبل و زيادة الحوافز المالية، وهذا ما

¹ ساعد قرمش زهرة، دور التدريب في تحسين اداء الموارد البشرية ، دراسة حالة مركب تكرير البترول سكيكدة، مذكرة ماجستير في اقتصاد و تسيير المؤسسات، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2007، ص 127.

يزيد من الاتجاه الايجابي للعاملين نحو وظائفهم، وبالتالي يزيد الرضا الوظيفي. تؤدي العملية التدريبية الى تزويد الافراد العاملين بمختلف المعارف والمعلومات التي تمكنهم من القيام بعملهم وفهم العلاقات و الظواهر المحيطة بهم، مما يؤدي إلى زيادة دورهم وأهميتهم في المنظمة، وتحفيزهم على العمل و جعلهم عنصر فعال ما يزيد من درجة رضائهم و ولائهم لها و يقوي لديهم روح الانتماء، مما يقلل من احتمال تخليهم عن المنظمة وبالتالي تقليل معدل دوران العمل الذي يعتبر من مؤشرات رضا الفرد من عدمه.

ان احتمال ان يكون سبب اخفاق المنظمة الممثلة في المشرفين المباشرين في رفع الروح المعنوية للأفراد العاملين وتوفير لهم حالة من الاستقرار النفسي هو عدم إتاحة لهم فرص للتدريب من قبلها هو امر وارد، والتي يمكن من خلالها الرفع من قدراتهم و مهارتهم المختلفة، وتمكينهم من انجاز أعمالهم بكفاءة وفعالية وبالتالي تتاح لهم الفرص للترقية وتحسين الوضعية المهنية والمعيشية، هذا ما يؤدي الى الرفع من معنوياتهم و درجة رضائهم، لان الفرد بمجرد احساسه بان المنظمة جادة في الاهتمام و الاعتناء به قد يقوي من عزمته ويرفع من معنوياته.

كما يمكن ان تعتمد المنظمة على معدل الغياب من اجل تقييم فعالية البرامج التدريبية الموجهة و الأخص إلى الافراد الذين يسجلون معدلات غياب مرتفعة، و يرجع سبب تغيبهم بدرجة أولى الى قلة مهارتهم، و يعبر معدل الغياب عن درجة تكيف و تأقلم الأفراد مع عملهم، وعن درجة رضائهم عن وظيفتهم.¹

ومن هنا يمكن القول بان للتدريب دور فعال في تحقيق الرضا الوظيفي للأفراد العاملين و يظهر ذلك في تأثيره في مختلف متغيراته.

2. اثر التحفيز على الرضا الوظيفي:

إن أهمية التحفيز كبعد من أبعاد التسويق الداخلي، والذي يؤثر ب شكل مباشر على رضا العاملين في المنظمة وتؤكد دراسات أن الرواتب المنخفضة والحوافز القليلة التي لم تعد تلبي الاحتياجات الأمامية لدى العاملين تؤدي إلى عدم رضاهم وبالتالي تعود سلبا على المنظمة (دوران العمل -أضرار بالمنظمة، حوادث عمل.... الخ).

قام العلماء الثلاثة تايلور وفبير وفايول بايجاد نظرية الإدارة العلمية، التي ركزت وبشكل

¹ ساهل سيدي محمد، آفاق تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسات المصرفية العمومية الجزائرية مع الإشارة إلى بنك الفلاحة و التنمية الريفية ، رسالة دكتوراه غير منشورة، تخصص تسويق، جامعة تلمسان، 2004-2005، ص 214.

أمامي على الحوافز المادية باعتبارها الحافز الوحيد الذي يحقق مفهوم الرضا الوظيفي للعاملين عن العمل الذي يقومون به.

يقول Diefenbach سنة 2009 لقد سعت هذه النظرية وبشكل جاد لتوفير كافة الوسائل و الأساليب المادية التي من شأنها ان ترفع من كفاءة العامل الإنتاجية لتساهم بتأدية العمل المنوط اليهم باتقان وبسرعة قصوى، و لكن ما يؤخذ سلبا على هذه النظرية بأنها اهتمت فقط بالحوافز المادية و أغفلت أن بعض الحوافز التي قد تأتي بالنتائج الايجابية قد تكون من النوع المعنوي أيضا. وبعد ذلك اخذ مفهوم التحفيز بالتطور، حيث أصبح يشير إلى جميع الظروف التي تتوفر في بيئة العمل التي تسعى إلى تحقيق الأهداف المنظمة من جهة وإلى إشباع حاجات ورغبات العاملين من جهة أخرى سواء كان التحفيز مادي أو معنوي، حيث ظهر ذلك خلال العديد من النظريات التي ظهرت على يد بعض العلماء كنظرية التحفيز التي تبناها Herzberg سنة 1986، أشادت هذه النظرية بأهمية الحوافز في تحقيق درجات الرضا الوظيفي لدى العاملين من خلال الاستعداد الشخصي لبذل الجهود من اجل الوصول الى تحقيق الاهداف المرغوبة. ومن الجدير ذكره هنا أن نظام التحفيز و المكافآت التي تتبعها المنظمات في تحقيق درجات عالية من الرضا لدى العاملين الامر الذي يساهم في تحسين أدائهم للأعمال المطلوبة منهم ومنها تعمل على زيادة في مستويات الإنتاجية والفعالية والكفاءة أيضا، إضافة إلى ذلك اعتبرت الحوافز من أبرز الإستراتيجيات التي تسعى الكثير من المنظمات الى اتباعها بهدف ضمان ولاء العاملين للمنظمة و البقاء فيها و اكتساب الخيرات بمرور الفترات الزمنية لذا نقول الحوافز هي السبب الرئيسي الذي يدفع العاملين الى اختيار المنظمة بعينها للعمل فيها كونها تسد بعض الحاجات التي تعود بالمنفعة لهم مما يجعلهم راضين.¹

3. اثر الإتصال على الرضا الوظيفي

يعتبر الإتصال قلب المنظمة وينبغي أن يكون دائما فعالا لتسهيل نقل المعلومات والإجراءات الخاصة بالإدارة عبر قنوات الإتصال الداخلية. وفيما يخص علاقة الإتصال بالرضا الوظيفي، فقد أشارت نتائج بعض الدراسات إلى وجود علاقة ارتباط بين مكونات الرضا عن العمل كالأجر، نوع العمل والبيئة التنظيمية وبين معظم

¹ مالك محمد المحالي، أمين عابد البشاييشة، هاني محمد المحالي، تأثير أبعاد التسويق الداخلي على رضا العاملين وأثره على أدائهم (البنوك التجارية العاملة في محافظة الكرك)، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 12، العدد، جامعة الأردن، 2016، ص601.

مكونات الاتصال. فكلما زادت درجة رضا الأفراد عن العمل وبيئته كلما زادت الاتصالات التي يقومون بها والعكس. كما يساهم الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي من خلال تعاون الأفراد داخلها، وفهمهم لأهداف المنظمة يتوقف على مدى تزايد المعلومات والوسائل المكلفة بتوصيلها إلى الأفراد بدقة، فالإتصال يوسع من دائرة التقبل العام لأهداف المنظمة. كما أكدت التجارب أن مكانة الفرد في الجماعة تؤثر على سلوكه وشعوره بالرضا. وقد وجد أيضا أن الإتصال يزيد من رضا العاملين ويقلل من تركهم للعمل فإذا كان العامل راضي عن عمله يساهم في العمل الجماعي ويرفع أداء الجماعة بالتعاون وتزويدهم بالمعلومات التي يرفعها عن العمل عكس العامل غير الراضي عن عمله فيحجب المعلومات عن الجماعة وعن المشرفين¹. إن الإتصال بمختلف أنواعه يلعب دورا فعالا في تحقيق الحاجات المادية والمعنوية للعمال كما أن العامل إذا أحسن تدريبه وكذلك أثر اهتمامه وأعطى فكرة عن أهداف المنظمة تكون هذه الأخيرة قد فتحت المجال أمام التعاون الخلاق في مجال العمل، الأمر الذي يؤدي بشكل أو بآخر إلى تحقيق الرضا الوظيفي للعمال . كما أن الفضل في ارتفاع الروح المعنوية في المنظمة يعود إلى توفير شبكة اتصال جيدة لنقل المعلومات وللاستفادة من مساهمة العمال في تحقيق أهداف المنظمة يجب تحديد المهام والمسؤوليات والاعتماد على الحوار كأسلوب من أساليب الإتصال الذي يمثل الوسيلة الأساسية في تفاعل العمال مع بعضهم إذ يتم بواسطته التعبير عن حالات الشعور بالإحباط أو الرضا التي تترجمها سلوكياتهم².

4. اثر المشاركة في اتخاذ القرار على الرضا الوظيفي.

ينادي الاتجاه الحديث في الإدارة لمبدأ المشاركة في إتخاذ القرار وقد ظهر هذا الإتجاه نتيجة عدة عوامل من أهمها نمو المنظمات وتضخم حجمها حيث لا يستطيع الفرد مهما توافرت له من قدرات ذاتية من الإحاطة بكل الظروف وفي كل الأوقات. فمشاركة الموظفين في إتخاذ القرار يعطيهم الشعور بأهميته مما يؤدي إلى الإخلاص في العمل و التفاني في خدمة وإعلاء صالح المنظمة والعمل على تحقيق أهدافها . ومنه يمكن الربط بين اتخاذ القرار والرضا الوظيفي الذي يعني بصورة عامة الإرتباط الإيجابي بين الموظف والتنظيم الذي يعمل به ولا يمكن أن تتحقق أهداف المنظمة أو الوصول

¹ ماجدة عطية، سلوك المنظمة، دار الشروق، الأردن، 2003، ص 18.

² ناصر دادي عدون، الإتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الإقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص128.

إلى الرضا العام دون وجود العنصر البشري الإيجابي الذي يقبل على العمل عن قناعة ويساهم في انجاح المنظمة وتحقيق أهدافها وعلى الرغم من إختلاف مفهوم الرضا الوظيفي لدى الموظف بإختلاف تعليمه وخلفيته إلا أنه بشكل عام يتحقق الرضا الوظيفي من خلال ما تنتجه الوظيفة من حيث الراتب وفرص الترقية ونظم الرعاية الإجتماعية كما أنه يتأثر بطبيعة العمل والظروف التي تنشأ ومدى تمكن الموظف من المشاركة في إتخاذ القرارات وإحساسه بالعدالة و الإهتمام من قبل رؤسائه.

المطلب الثالث: التسويق الداخلي وأبعاد الرضا الوظيفي

لقد أصبح موضوع الرضا الوظيفي من أكثر المواضيع أهمية في الفكر التسويقي الحديث وأبحاث سلوك المستهلك، وبشكل عام فقد تبين أنه إذا كان هناك رضا من الزبائن لمنتج محدد أو خدمة بعد الاستخدام، فإلهم يصبحون أكثر قابلية للاستخدام المتكرر للخدمة حيث نجد بعض الشركات لا تتبنى التسويق الداخلي متجاهلة الدور الفعال الذي يلعبه الرضا الوظيفي للعاملين الذي يؤثر في الاحتفاظ بالزبائن ومن هنا سنتطرق إلى أبعاد الرضا الوظيفي وعلاقة كل بعد بالتسويق الداخلي.

أولاً: المكافآت والأجور: ويضم مختلف المزايا المادية و المعنوية التي يحصل عليها الفرد مقابل الجهود التي يبذلها والتميز في الأداء، و تبعاً لطبيعة الوظيفة وظروف العمل. والمكافآت والأجور لها علاقة وطيدة بالتسويق الداخلي كون هذا الأخير يركز على العامل في حد ذاته وعوامل رضائه و يعتبر هذا البعد من الأبعاد التي تحفز العامل و تجعله يطور ويحقق أهدافه وأهداف المنظمة كون نظام المكافآت والأجور يؤثر بشكل فعال يجعل الفرد يشعر بانتمائه، وهدف المنظمة هدفه.

ثانياً: طبيعة ومضمون العمل: ويشمل وضوح المهام و المسؤوليات و الشروط (القدرات، الاستعدادات، المؤهلات) التي تتطلبها والمدى الذي يتيح العمل للعامل من إظهار مهارته ومواهبه وفرص المبادرة والإبداع .

المنظمة التي تتبنى التسويق الداخلي تقوم بعدة عوامل من أجل الحصول على رضا العاملين لديها من أجل المحافظة على الأفراد العاملين لديها، ومن أجل تنمية قدراتهم بما يخدمهم ويخدم المنظمة، فالهدف الرئيسي في التسويق الداخلي هو تحقيق رضا العامل وهذا يكون من خلال

توفير بعد طبيعة ومضمون العمل للرضا الوظيفي ومن هنا فان هذا البعد ومفهوم التسويق الداخلي تربطهما علاقة تكاملية.

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

وتظهر العلاقة بين التسويق الداخلي وهذا البعد من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات كفريق واحد و التعامل باللامركزية، حيث تسود علاقة ود و احترام وثقة متبادلة سواء بين المنظمة والعاملين أو بين العاملين مع بعضهم البعض وهكذا يع د الرضا الوظيفي ومنه تتحقق مفهوم التسويق الداخلي.

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

ينص مفهوم التسويق الداخلي أن المنظمة تسعى إلى رضا العاملين لديها ويكون هذا من خلال توفير محيط مادي أو بيئة عمل مادية تسمح لهم بانجاز المهام المطلوبة، أي أن بعد المحيط المادي للعمل علاقته تتجسد في مفهوم التسويق الداخلي ذاته ولا نستطيع تبني التسويق الداخلي أو القول بان منظمة تتبنى تسويقا داخليا ولا تراعي إلى محيط العمل.¹

¹ سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 1999، ص 177، ص 178

خاتمة

في الأخير يمكن القول بان للرضا الوظيفي أهمية بالغة في المجتمعات، فهو يعبر عن الحالة النفسية السارة التي يصل إليها الموظف عند درجة إشباع معينة، تحدث له جراء تعرضه لمجموعة من العوامل النفسية، الاجتماعية، المهنية والمادية لكن الرضا الوظيفي يتكون من عدة عناصر وتؤثر فيه عدة عوامل، لكن ما يهم المنظمة هو أن يحقق الرضا الوظيفي أهدافها وأهداف العاملين معاً، ويحسن الأداء ويزيد من إنتاجية الفرد وولائه وارتباطه بالمنظمة أكثر، ويقلل من دوران العمل والشكاوي والحوادث ومعدلات الغياب في المنظمة. وعليه فالمؤسسة تنتهج ميكانيزمات ووسائل لتحقيق الرضا الوظيفي لموظفيها، مثل مساعدة ومساندة العامل في الوظائف الصعبة والغامضة، توفير وتحسين ظروف العمل، توفير جو يسوده الاتفاق والتعاون والثقة والعدالة والمساواة، للوصول للأهداف المشتركة مما يعزز الثقة بالعاملين ويرفع روحهم المعنوية ويزيد درجة رضاهم الوظيفي وأيضا معالجة مشاكل العاملين مما يدفعهم لبذل المزيد من الجهد وتحسين مستوى الأداء الوظيفي وبالتالي المساهمة الفعالة في تحقيق أهداف المنظمة.

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية

تمهيد

بعد تحديد الإطار النظري العام لهذه الدراسة في الفصل الأول والثاني سنحاول من خلال هذا الفصل تحديد أثر التسويق الداخلي في بنك الفلاحة و التنمية الريفية بسعيدة على الرضا الوظيفي حيث تأتي أهمية هذا الفصل التطبيقي الذي يهدف إلى الربط بين الدراسة النظرية والواقع العملي في المؤسسة.

لدراسة هذا الجانب من البحث إعتدنا على المعلومات المتوفرة من وثائق المؤسسة إضافة إلى ما قمنا به من استقصاء الآراء حول موضوع رضا العاملين بواسطة استبيان موجه لموظفي المؤسسة بمختلف مستوياتهم ووظائفهم.

و لأهمية هذا الفصل قمنا بتقسيمه إلى ثلاث مباحث على التوالي:

المبحث الأول: الإطار التحليلي لبنك الفلاحة.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة.

المبحث الثالث: نتائج الدراسة الميدانية

المبحث الأول: تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR

يعد بنك الفلاحة و التنمية الريفية من أبرز هياكل النظام البنكي في الجزائر، إذ يعتبر من أهم وسائل سياسة الحكومة الرامية إلى المشاركة في تنمية القطاع الفلاحي، و ترقية العالم الريفي و لتحقيق ذلك ينبغي عليه التأقلم مع التغيرات التي تشهدها الساحة المصرفية الجزائرية نتيجة لإنتفاخ هذه الأخيرة على الأسواق المصرفية العالمية ، ومن أجل تحقيق ذلك فإن مسؤولوا بنك بدر بذلوا مجهودات كبيرة بغية مواجهة المنافسة التي فرضها اقتصاد السوق والحفاظ على مكانة البنك في السوق المصرفية الجزائرية كبنك رائد في مجال العمل المصرفي، سواء من حيث الإنتشار الجغرافي المتميز عبر كافة التراب الوطني ، أو عن طريق توسيع وتنويع مجال تدخله .

المطلب الأول: التعريف ببنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR

أولاً: تعريف بنك الفلاحة و التنمية الريفية.

يعتبر بنك الفلاحة والتنمية الريفية من بين البنوك التجارية الجزائرية، حيث يتخذ شكل شركة ذات أسهم تعود ملكيته للقطاع العمومي، أسس هذا البنك في إطار سياسة إعادة الهيكلة التي تبنتها الدولة بعد إعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري بموجب مرسوم رقم 82-106 المؤرخ في 13 مارس 1982¹ ، وذلك بهدف تطوير القطاع الفلاحي وترقية العالم الريفي، ولقد أوكلت له مهمة تمويل هياكل ونشاطات القطاع الفلاحي، الصناعي، الري، الصيد البحري والحرف التقليدية في الأرياف .

تحول بنك الفلاحة والتنمية الريفية في إطار الإصلاحات الإقتصادية بعد عام 1988 إلى شركة مساهمة ذات رأس مال قدره 22 مليار دينار جزائري، مقسم إلى 2200 سهم بقيمة 1000000 دج للسهم الواحد، ولكن بعد صدور قانون النقد والقرض في 14 أبريل 1990 الذي منح استقلالية أكبر للبنوك وألغى من خلاله نظام التخصيص ، أصبح بنك الفلاحة والتنمية الريفية كغيره من البنوك يباشر مهامه كبنك تجاري والمتمثلة في منح القروض وتشجيع عملية الإدخار بنوعيتها ، أما حالياً فيقدر رأس ماله بحوالي 33 مليار دينار جزائري موزع على 3300 سهم بقيمة إسمية قدرها 1000000 دج لكل سهم مكتتبه كلها من طرف الدولة².

وبهدف إكتساب ميزة تنافسية تؤهله لمنافسة البنوك الخاصة و الأجنبية التي تزاوّل نشاطها في السوق المصرفية الجزائرية قام بتنويع منتجاته وخدماته المتضمنة أبعاد الجودة الشاملة، مما جعله

¹ مرسوم رقم 82-106 المؤرخ في 13 مارس 1982 المتعلق بإنشاء بنك الفلاحة و التنمية الريفية، الجريدة الرسمية، العدد 11، 1982/03/16.

² تقرير نشاط بنك بدر، 2002، ص02.

يحتل مكانة وموقعا متميزا ضمن الهيكل المصرفي الجزائري، إذ يعتبر كأكبر بنك تجاري في الجزائر نظرا لما يشهده من تحولات هيكلية وعملية هامة منذ نشأته والتي يمكن إيجازها فيما يلي :

1. يتمتع بنك الفلاحة والتنمية الريفية منذ نشأته في 1982 بكافة الصلاحيات والوظائف المتعارف عليها عالميا.
2. يمتاز بكثافة شبكته وأهمية تشكيلته البشرية، حيث صنف من طرف مجلة قاموس البنوك (bankers almanach) في سنة 2001 في المركز الأول في ترتيب البنوك الجزائرية وهو بنك يحتل المركز 668 في الترتيب العالمي من بين 4100 بنك مصنف، كما صنف في سنة 2002 في المراتب العشرة الأوائل للبنوك الإفريقية.
3. يعمل في كافة القطاعات الإقتصادية، كما يمول كافة المؤسسات على اختلاف نشاطها وطبيعتها القانونية.³

ثانيا: مراحل تطور بنك الفلاحة و التنمية الريفية.

يمكن تقسيم مراحل تطور بنك الفلاحة و التنمية الريفية إلى :

الجدول رقم (03): مراحل تطور بنك الفلاحة و التنمية الريفية.

المرحلة	التعريف
المرحلة ما بين 1982 - 1990	فرض وجوده ضمن العالم الريفي. فتح وكالات في المناطق الريفية. محاولة كسب سمعة جيدة في مجال تمويل القطاع الزراعي و الصناعة الغذائية و الميكانيكية الفلاحية.
المرحلة ما بين 1991 - 1999	1991: تطبيق نظام SWIFT لتسهيل العمليات الخارجية. 1992: وضع برامج لربط بين فروع المختلفة في مختلف العمليات كتسيير القروض عمليات الصندوق، الودائع، ...سميت بـ logiciel sybu .

³ تقرير نشاط بنك بدر، 2002، ص02.

<p>1993:الإنهاء من إدخال الإعلام الآلي عبر جميع شبكات البنك. 1994: انطلاق العمل ببطاقات التسديد والسحب بدر. 1996: إدخال عمليات الفحص السلبي التي تسمح بإنجاز فحص العمليات عن بعد في الوقت المناسب. 1998: انطلاق العمل ببطاقة السحب ما بين البنوك (CARTE INTER BANCAIRE).</p>	
<p>2000: فحص دقيق لنقاط القوة والضعف وإنجاز مخطط تسوية للبنك لمطابقة المعايير الدولة. 2001: العمل على تخفيف الإجراءات الإدارية التقنية المتعلقة بملفات القروض وكذا إدخال مخطط جديد في الحسابات على مستوى المحاسبة المركزية. 2002: تعميم مفهوم بنك الجلوس والخدمات المشخصة على جميع وكالات البنك. 2003: إدخال نظام (SYRAT) وهو نظام تغطية الأرصدة عن طريق الفحص السلبي دون اللجوء إلى النقل المادي للقيم مما يسمح بتقليص فترات تغطية الصكوك والأوراق التجارية. تأسيس نادي الصحافة بمبادرة مديرية الإتصال تشجيعاً لمبدأ التداول الحر</p>	<p>المرحلة ما بين 2000 - 2006</p>

<p>للمعلومات البنكية وكذا تعريف الزبائن بمختلف خدمات البنك. 2004: تعميم استخدام الشبايبك الآلية للأوراق النقدية المرتبطة ببطاقات الدفع التي تشرف عليه شركة النقد الآلي والعلاقات التلقائية بين البنوك SATIM خاصة في المناطق التي تتميز بكثافة سكانية كبيرة. 2006: تم إدخال كل من المقاسة الإلكترونية ، إضافة جديد يعرف بـ TELE DES VIREMENTS من أجل تحقيق الأمان والثقة ومحاربة الغش والإختلاسات في التعاملات البنكية.</p>	
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على وثائق من بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

المطلب الثاني: وظائف وأهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR:

أولاً: وظائف بنك الفلاحة والتنمية الريفية.⁴

أ. وضع سياسة اتصال فعالة لتحقيق الأهداف المخططة من خلال:

- العمل على مواجهة مخاطر الصرف على القروض الخارجية بصفة عقلانية.
- تطوير مستوى هيئة الموظفين وإعطاء الأولوية لحاملي الشهادات.
- إعطاء الدعم الإعلامي.

ب. عرض المنتجات والخدمات الجديدة من خلال:

- تصفية المشاكل المالية.
- أخذ الضمانات الملائمة وتطبيقها ميدانياً.
- تمويل التجارة الخارجية.
- الاستقبال الجيد للزبائن واحترامهم والرد على طلباتهم بجدية.
- تمويل المشاريع الداخلية في إطار تشغيل الشباب.

⁴ وثائق داخلية لبنك الفلاحة و التنمية.

ج. تطبيق الخطط و البرامج الداخلية وفق سياسة الحكومة وهذا من خلال :

- تطوير الموارد و العمل علي رفعها وتحسين تكاليفها .
- الإستعمال الرشيد للإمكانيات التي تمنحها السوق المالية .
- مسايرة التطور الحاصل في عالم المهنة المصرفية وتقنياتها .
- ثانيا: أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية.⁵
- إعادة تنظيم جهاز الإنتاج الفلاحي بتطوير وتعميم استعمال الإعلام الآلي وتجديد الثروة وعصرنتها .
- إشراك الزراعة وتنمية حصتها في مجال الإنتاج الوطني .
- توسيع الأراضي الفلاحية وتحسين الخدمات .
- الإقتراب من الزبائن عن طريق فتح وكالات جديدة في المدن الغنية بالموارد وكذا تكوين الموظفين وتقويم سلوكهم .
- الإستفادة من التطورات العالمية فيما يخص التقنيات المرتبطة بالنشاط المصرفي .
- تقسيم السوق المصرفية والتقرب أكثر من ذوي المهن الحرة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة .
- غير أنه لا يمكن لهذه الأهداف أن تتحقق ما لم يعمل البنك على :
- رفع الموارد بأفضل التكاليف .
- التسيير الدقيق للخزينة .
- تكوين وتحفيز بيئة الموظفين .

المطلب الثالث: تقديم وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR سعيدة.

أولاً: تعريف وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بسعيدة⁶.

نشأت وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بسعيدة سنة 1982 وهو وقت مبكر مقارنة بوكالات وآليات أخرى نظرا للمكانة الإدارية التي كانت تحتلها وآلية سعيدة آنذاك، حيث كانت العديد من الولايات تابعة لها، وهذه المكانة لازلت قائمة باعتبار أن المديرية الجهوية متواجدة بولاية سعيدة . في البداية لابد من عدم الإكتفاء بافتتاح وكالة مركزية بدر سعيدة فقط بل تم افتتاح إلى جانبها المجموعة من الفروع لتخفيف الضغط على الوكالة الولاية، إضافة إلى تخصص البنك في المجال

⁵ وثائق داخلية لبنك الفلاحة .

⁶ وثائق داخلية لبنك الفلاحة .

الفلاحي مما يستدعي إنشاء فروع قريبة من المناطق الفلاحية التي تتكف بعملیات وقروض بسيطة مقارنة بحجمها على مستوى الوكالة المركزية.

أعطى لوكالة بدر سعيدة رقم 785 تنتمي إلى الفرع 020، تقع وسط مدينة سعيدة، بقرب وكالات بنوك عديدة مثل CPA , BDL وبنوك ومؤسسات أخرى. و تحتوي الوكالة الجهوية BADR بسعيدة على 8 وكالات هي:
ثلاث وكالات بسعيدة:

-وكالة سعيدة 785 - وكالة حساسنة 740 - وكالة عن الحجر 733

ثلاث وكالات بالبيض:

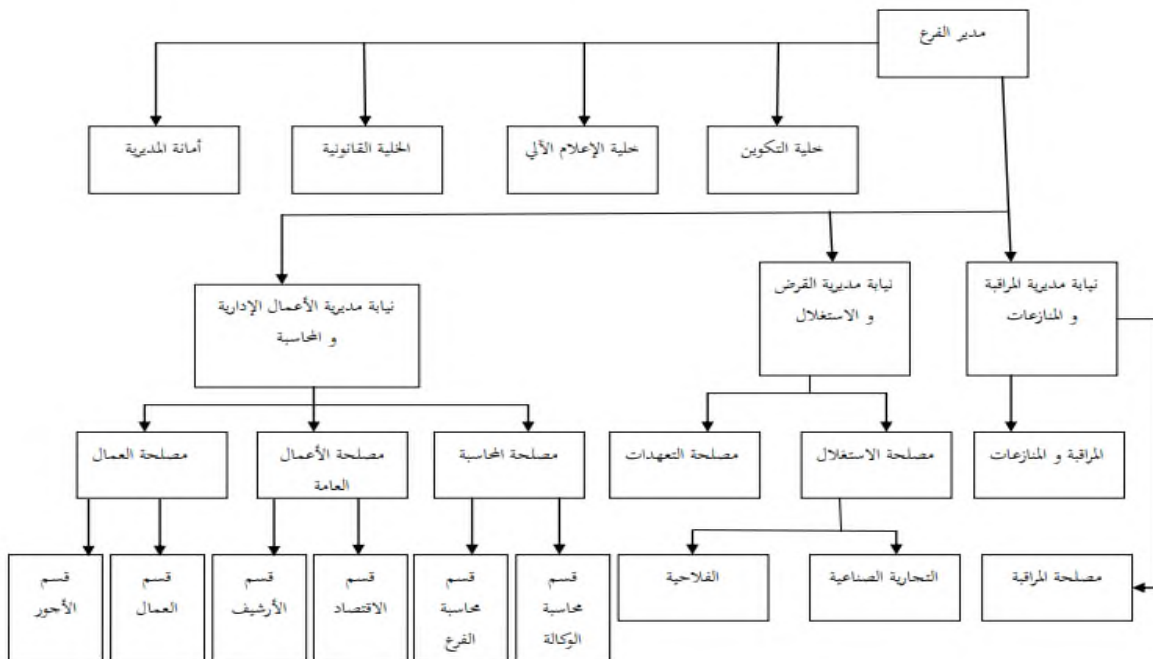
-وكالة البيض 730 - وكالة بوقطب 732 - وكالة لبيض سيد الشيخ 738

وكالتين بالنعامة:

- وكالة المشرية 728 - وكالة عين الصفراء 729

ثانيا: الهيكل التنظيمي وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية فرع سعيدة.

الشكل رقم (08): الهيكل التنظيمي وكالة BADR سعيدة



المصدر: وثائق داخلية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية.

وتنقسم المهام على مستوى وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية سعيدة 785 بناء على الهيكل التنظيمي أعلاه كما يلي:

1. المديرية:

1.1 مديرية فرع بنك الفلاحة و التنمية الريفية:

مهمته التوجيه، التنشيط، المراقبة، التنسيق بين نشاطات الفرع، تقسيم العمل بين مختلف المصالح ويسهر على التنفيذ الجيد للسياسة المقررة من طرف البنك.

1.2 خلية التكوين:

ومهمتها تتمثل في الرفع من معارف المستخدمين، منح التوجيهات الضرورية في مجال التكوين، تسجيل المستخدمين في الملتقيات المنظمة من قبل المديرية العامة.

1.3 خلية الإعلام الآلي:

مهمتها تتمثل في ضمان حجز وجمع المعلومات، تسيير تجهيزات الإعلام الآلي والحرص على استعمالها استعمالا رشيدا.

1.4 الخلية القانونية:

مهمتها تتمثل في مساندة الوكالات من الناحية القانونية، الحرص والمحافظة على فوائد البنك في الملفات التي بها خلاف، مراقبة صحة العقود والضمانات.

1.5 السكرتارية العامة:

مهمتها تتمثل في تنظيم وظائف المسؤول.

2. مديرية الأعمال الإدارية و المحاسبة:

2.1 نائب المدير:

ينوب عن مدير الفرع في أعمال التنشيط، التنسيق ومراقبة المصالح والوكالات ولنيابة المدير ثلاث مصالح هي:

2.1-1 مصلحة المستخدمين:

تمثل مهمتها في تسيير ملفات العمال بالنسبة للفرع والوكالات التابعة لها، القيام

بقرارات التعيين، التغيير، التأديب.

2.1-2 مصلحة الأعمال العامة:

تتمثل مهمتها في تسيير وسائل المؤسسة تسيير عقلانيا حسنا، والمحافظة على الأرشيف، إضافة إلى المحافظة على نظافة الفرع.

2. 1-3 مصلحة المحاسبة:

تتمثل مهمتها في انجاز ومتابعة ميزانية الفرع والوكالات، السهر على تطبيق نظام المحاسبة البنكية، السهر على حسابات الزبائن، تحقيق الأقفال السنوية.

2. نيابة مديرية التعهدات والاستغلال:

3. 1 نائب المدير:

مهمته هي تنشيط و مراقبة عمل الوكالات و يأخذ القرارات من الإقتراحات المقدمة من طرف مدراء و سيري الوكالات، إضافة إلى تسيير المخاطر و لنيابة المدير مصلحتين.

3. 1-1 مصلحة التعهدات:

تمثل مهمتها في دراسة ملفات الاعتماد في القطاع العمومي الخاص والقطاع الفلاحي، ومتابعة الإعتمادات الممنوحة.

2. 3-1 مصلحة الاستغلال:

وتتمثل مهمتها في تنشيط الوكالات في ميدان الموارد، أذونات الصندوق، دفاتر الادخار، بالإضافة إلى مراقبة مدى تحقيق الأهداف المسطرة من طرف مديرية الفرع والمديرية العامة.

3. نيابة المراقبة و النزاعات:

4. 1 نائب المدير:

يهتم بكل الإجراءات القانونية التي تمس نشاطات المؤسسة، صحة الضمانات، و كذا تغطية الذمم المشكوك فيها إضافة إلى تقديم النصائح والارشادات القانونية .

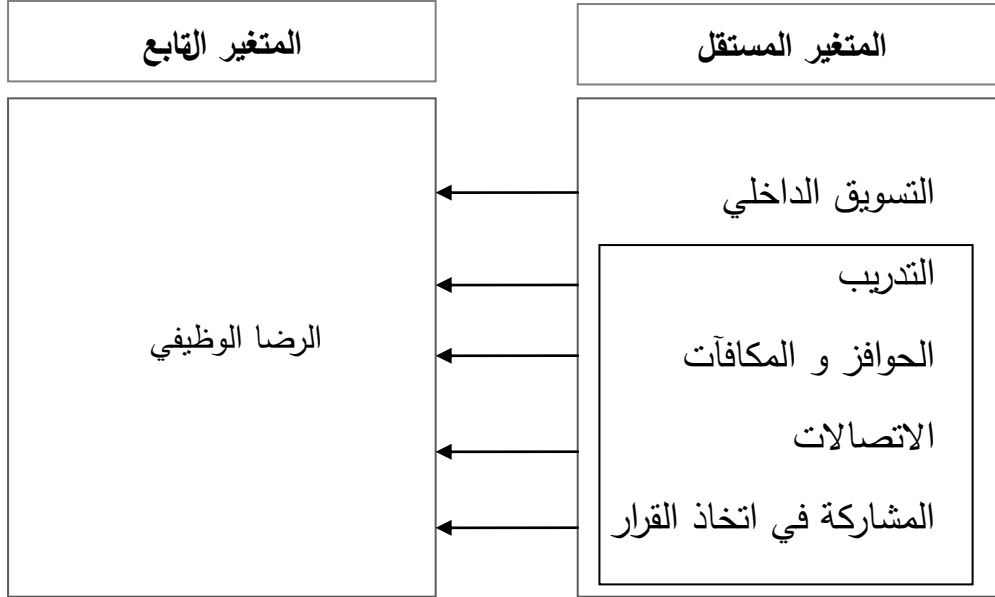
4. 2 مصلحة المراقبة:

تتمثل مهمتها في مراقبة أعمال الوكالات فيما يخص فتح الحسابات الخاصة بالزبائن، وتقديم الإرشادات الضرورية للمستخدمين، بالإضافة إلى تصحيح الأخطاء الملاحظة في المجال المحاسبي.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة.

المطلب الأول: نموذج الدراسة

الشكل رقم (09): نموذج الدراسة



المطلب الثاني: فرضيات و مجتمع الدراسة

أولاً: فرضيات الدراسة.

إن فرضيات البحث محاولة ممكنة واجابات محتملة على أسئلة البحث تستمد من أسس علمية

وتتضمن هذه الدراسة الفرضيات التالية:

فرضيات الدراسة:

-الفرضية الرئيسية الأولى:الكشف عن علاقة ارتباط بين المتغير المستقل"التسويق

الداخلي" والمتغير التابع "الرضا الوظيفي"

الفرضيات الفرعية:

- يوجد ارتباط للتدريب على الرضا الوظيفي.

- يوجد ارتباط للحوافز والمكافآت على الرضا الوظيفي.

- يوجد ارتباط للاتصالات على الرضا الوظيفي.

- يوجد ارتباط للمشاركة في اتخاذ القرار على الرضا الوظيفي.

-الفرضية الرئيسية الثانية: الكشف عن علاقة التأثيرية بين المتغير المستقل " التسويق

الداخلي" و المتغير التابع " الرضا الوظيفي".

الفرضيات الفرعية:

- يوجد تأثير للتدريب على الرضا الوظيفي.
- يوجد تأثير للحوافز والمكافآت على الرضا الوظيفي .
- يوجد تأثير للاتصالات على الرضا الوظيفي.
- يوجد تأثير للمشاركة في اتخاذ القرار على الرضا الوظيفي .

الفرضية الرئيسية الثالثة: هل هناك فروق إحصائية بين الرضا الوظيفي و البيانات الشخصية ؟

الفرضيات الفرعية:

- توجد فروق إحصائية بين الرضا الوظيفي ومتغير الجنس .
- توجد فروق إحصائية بين الرضا الوظيفي ومتغير العمر .
- توجد فروق إحصائية بين الرضا الوظيفي ومتغير المؤهل العلمي.
- توجد فروق إحصائية بين الرضا الوظيفي ومتغير الخبرة الوظيفية.
- توجد فروق إحصائية بين الرضا الوظيفي ومتغير مستوى الإداري للوظيفة.

ثانيا: مجتمع الدراسة

- يتكون مجتمع الدراسة من موظفين ورؤساء أقسام في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بسعيدة، حيث امتدت الدراسة من 20 /02 /2019 إلى 10 /03 /2019.
- تم اختيار عينة الدراسة من مجتمع الدراسة حيث بلغت عينة الدراسة 100 موظف (موظفين، رؤساء أقسام، رؤساء شعب) تم استرجاع كل الإستمارات أي 100 استمارة.
- يعرض هذا الجزء الإجراءات والخطوات المنهجية التي تمت في مجال الدراسة الميدانية حيث يتناول منهج الدراسة ومجتمع الدراسة والعينة التي طبقت عليها الدراسة إضافة إلى توضيح الأدوات المستخدمة في الدراسة وخطواتها والأساليب الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات للتواصل إلى النتائج ومن ثم تحقيق أهداف الدراسة .
- اعتمدت في الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي أنه: يستخدم لدراسة أوصاف دقيقة للظواهر التي من خلالها يمكن تحقيق تقدم كبير في حل المشكلات و ذلك من خلال قيام الباحث بتصوير الوضع الراهن وتحديد العلاقات التي توجد بين الظواهر في محاولة وضع تنبؤات عن الأحداث المتصلة.

المطلب الثالث: مصادر جمع المادة العلمية

لقد تنوعت مصادر المادة العلمية بين الجانب النظري و الجانب التطبيقي ويمكن إبرازها في

النقاط التالية:

أولاً: الجانب النظري

تم الإعتماد على الكتب والمجلات و الرسائل والمذكرات الجامعية والأطروحات وقد كان ذلك باللغة العربية.

ثانياً: الجانب التطبيقي

لقد اعتمدت في جمع المادة العلمية في هذا الجانب على الاستمارة وعلى برنامج (SPSS).

المبحث الثالث: نتائج الدراسة الميدانية.

المطلب الأول: جمع البيانات و تحليلها.

أولاً: أداة الإستبيان:

تستخدم للتعرف على درجة ممارسة التسويق الداخلي ومدى تأثيره على الرضا الوظيفي لموظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية بسعيدة.

تتكون إستمارة الدراسة من قسمين رئيسيين:

-القسم الأول : البيانات الشخصية للمستقصي: نهدف من خلال هذا الجزء إلى التعرف على

البيانات الخاصة بالمستقصي من خلال الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية، والمستوى الإداري للوظيفة.

-القسم الثاني: هو عبارة عن مجالات الدراسة المتمثلة في الجدول التالي:

الجدول رقم (04) مجالات الدراسة.

المحور	عدد الفقرات	العبارات
المحور الأول: التسويق الداخلي	محور التدريب.	من السؤال (1) إلى السؤال (6)
	محور الحوافز و المكافآت.	من السؤال (7) إلى السؤال (12)
	محور الاتصالات.	من السؤال (13) إلى السؤال (17)
	محور المشاركة في اتخاذ القرار.	من السؤال (18) إلى السؤال (23)
المحور الثاني: الرضا لوظيفي	يدرس الرضا الوظيفي للموظفين في المؤسسة	من السؤال (24) إلى السؤال (29)

و قد تبين لي في إعداد الإستبانة الشكل المغلق الذي يحدد الإجابات المحتملة لكل سؤال وقد

تم استخدام مقياس ديكرت الخماسي بحيث أخذ المقياس الشكل التالي:

(1) موافق جدا

(2) موافق

(3) محايد

(4) غير موافق

(5) غير موافق اطلاقا

المطلب الثاني: صدق وثبات اداة الدراسة وتحليل البيانات الشخصية.

1. صدق وثبات الإستبيان:

صدق الاستبيان: يقصد بصدق الاستبيان أن تقيس الأداة ما وضعت لقياسه بمعنى أن تكون أسئلة الاستبيان ملائمة لأهداف الدراسة.

ثبات الاستبيان: تم التحقق منه باستعمال طريقة ألفا كرونباخ والجدول التالي يبين النتائج:

الجدول رقم (05) يبين معامل ألفا كرونباخ

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments	Raving de alpha.C
,893	29	0.944

المصدر: مخرجات SPSS V20

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (05) يتضح أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لمجموع

عبارات الاستبيان (0.893) وهذا يشير إلى أن معامل الثبات مرتفع، في حين أن صدق

الاستبيان بعد تحديد الجذر التربيعي لألفا كرونباخ نجده قد بلغ (0.944) وعليه فإن الاستبيان

صادق.

2. تحليل البيانات الشخصية

- الجنس:

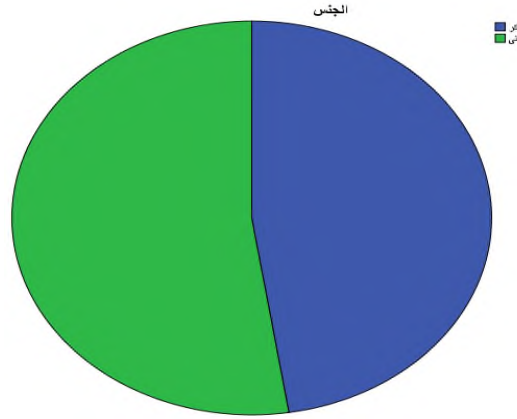
الجدول رقم (06): يبين موصفات العينة حسب الجنس

الجنس		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	48	47,5	47,5	47,5
	أنثى	53	52,5	52,5	100,0
Total		101	100,0	100,0	

المصدر: مخرجات SPSS V20

من خلال الجدول يتضح أن نسبة الإناث بلغت 52.5% وهي أكبر من نسبة الذكور والمقدرة نسبتهم بـ 47.5%

شكل رقم (10): مواصفات العينة حسب الجنس



المصدر: من اعداد الطالبة

- العمر:

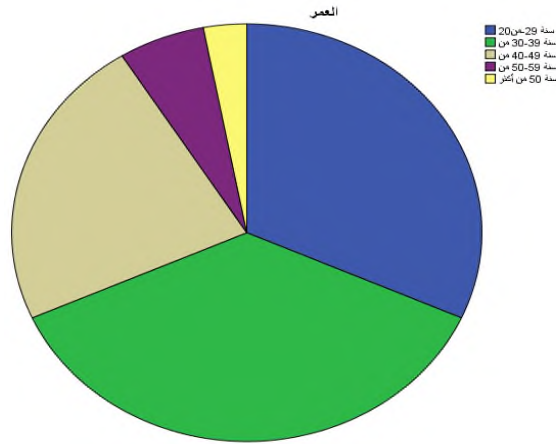
الجدول رقم (07) يبين مواصفات العينة حسب العمر

العمر	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
من 29-20 سنة	32	31,7	31,7	31,7
من 39-30 سنة	37	36,6	36,6	68,3
من 49-40 سنة	23	22,8	22,8	91,1
من 59-50 سنة	6	5,9	5,9	97,0
أكثر من 50 سنة	3	3,0	3,0	100,0
Total	101	100,0	100,0	

المصدر: مخرجات SPSS V20

يتبين من خلال الجدول أن غالبية أعضاء العينة عمرهم يتراوح بين 39-30 سنة بنسبة 36.6%، يليها نسبة 31.7% لمن أعمارهم تتراوح بين 29-20 سنة، في حين نجد أن من عمره من 49-40 سنة فقد بلغ عددهم 22.8%، في حين نجد أن من عمرهم ما بين 59-50 سنة فقد بلغت نسبتهم 5.9%، في حين أن أقل نسبة فكانت 3% لمن عم أكثر من 50 سنة.

الشكل رقم (11): مواصفات العينة حسب العمر



المصدر: من اعداد الطالبة

3- المؤهل العلمي:

الجدول رقم (08): يبين مواصفات العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ابتدائي	2	2,0	2,0	2,0
	متوسط	3	3,0	3,0	5,0
	ثانوي	5	5,0	5,0	10,0
	جامعي	81	80,2	81,0	91,0
	دراسات عليا	9	8,9	9,0	100,0
	Total	100	99,0	100,0	
Manquant	Système	1	1,0		
Total		101	100,0		

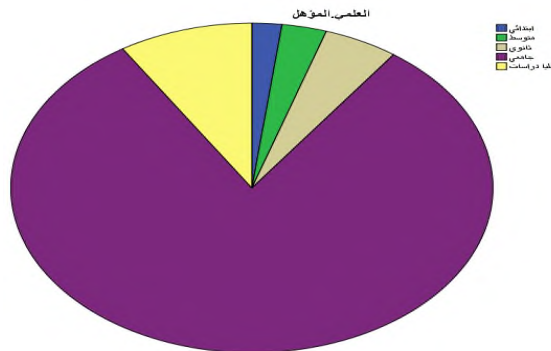
المصدر: مخرجات SPSS V20

نلاحظ من خلال الجدول أن أكثر نسبة كانت 80.2% لمن مؤهلهم جامعي، في حين نجد أن

8.9% دراسات عليا، أما 5% ثانوي، كما يتضح أن 3% متوسط، و أقل نسبة 2% كانت

للابتدائي.

الشكل رقم (12): مواصفات العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من اعداد الطالبة

4- الخبرة الوظيفية:

الجدول رقم (09) يبين مواصفات العينة حسب الخبرة الوظيفية

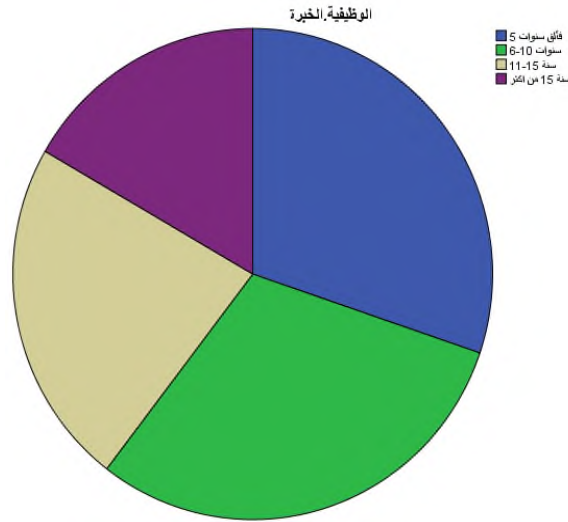
الوظيفية.الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	فألق سنوات 5	29	28,7	30,2	30,2
	سنوات 6-10	29	28,7	30,2	60,4
	سنة 11-15	22	21,8	22,9	83,3
	سنة 15 من اكثر	16	15,8	16,7	100,0
	Total	96	95,0	100,0	
Manquant	Systeme	5	5,0		
Total		101	100,0		

المصدر: مخرجات SPSS V20

يبين الجدول أن نسبة 28.7% تشير إلى من خبرتهم الوظيفية 5 سنوات فأقل ومن 6 إلى 10 سنوات، في حين أشارت نسبة 21.8% إلى من خبرتهم 11 إلى 15 سنة، أما من خبرتهم أكثر من 15 سنة فبلغت نسبتهم 15.8%.

الشكل رقم (13): مواصفات العينة حسب الخبرة الوظيفية



المصدر: من اعداد الطالبة

5- المستوى الإداري للوظيفة:

الجدول رقم (10) يبين مواصفات العينة حسب المستوى الإداري للوظيفة

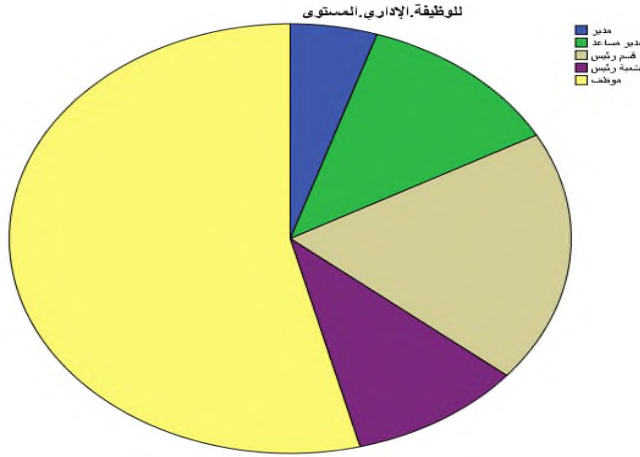
المستوى الإداري للوظيفة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide مدير	1	1	1	1
مساعد مدير	12	11,9	12,0	17,0
رئيس قسم	19	18,8	19,0	36,0
رئيس شعبة	10	9,9	10,0	46,0
موظف	58	57.5	58,0	100,0
Total	100	99,0	100,0	
Manquant Système	1	1,0		
Total	101	100,0		

المصدر: مخرجات SPSS V20

يتضح من خلال الجدول أن 57.5% مستواهم الإداري موظفين، يليها نسبة 18.8% لرئيس قسم، أما 11.9% فكانت لمساعد مدير، في حين نجد رئيس شعبة بلغت نسبتهم 9.9%، أما أقل نسبة فكانت لمدير بنسبة بلغت 1%.

الشكل رقم (14): مواصفات العينة حسب المستوى الإداري للوظيفية



المصدر: من اعداد الطالبة

البرامج التدريبية:

الجدول رقم (11) يوضح حساب المتوسطات المرجحة.

المتوسط المرجح	البدائل	المستوى
من 1 إلى 1.79	غير موافق إطلاقاً	أثر قليل جداً
من 1.80 إلى 2.59	غير موافق	أثر قليل
من 2.60 إلى 3.39	محايد	أثر متوسط
من 3.40 إلى 4.19	موافق	أثر كبير
من 4.20 إلى 5	موافق جداً	أثر كبير جداً

المصدر: من اعداد الطالبة باعتماد على مخرجات SPSS V20

المطلب الثالث: عرض النتائج و تحليلها وفق اجابات افراد عينة الدراسة

الجدول رقم (12) يبين متوسطات عبارات البرامج التدريبية

الرقم	التكرارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	تعتبر البرامج التدريبية المتاحة في المؤسسة كافية	3.47	1.123
02	تقوم إدارة المؤسسة بتسخير موارد معتبرة لنجاح أنشطة التدريب	3.73	0.831
03	تقوم إدارة المؤسسة بتدريب العاملين وتنمية مهاراتهم في مجال	3.69	1.037

		التعامل مع العملاء وكيفية إرضاءهم	
0.932	3.55	تتناسب مواضيع وطبيعة الدورات التدريبية مع احتياجات الوظيفة للعاملين	04
1.080	3.42	هناك عدالة وفرص متكافئة بين العاملين للحصول على الدورات التدريبية	05
1.046	3.81	تقوم المؤسسة بإعداد وتنفيذ برامج تدريبية للعاملين بشكل دوري	06

المصدر: من اعداد الطالبة باعتماد على مخرجات SPSS V20

يوضح الجدول أثر البرامج التدريبية على رضا العاملين حيث يتضح أن للبرامج التدريبية أثر كبير في رضا العاملين حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.42 و 3.81) وهي تقابل خيار موافق ويقابلها أثر كبير في الوسط الحسابي المرجح، كما يتضح أن المؤسسة تقوم بإعداد وتنفيذ برامج تدريبية للعاملين بشكل دوري إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.81) وانحرافها المعياري (1.046).

الحوافز والمكافآت:

الجدول رقم (13) يبين متوسطات عبارات الحوافز والمكافآت

الرقم	التكرارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
07	تمنح الحوافز بناء على مجهود العاملين	3.59	1.115
08	تهتم الإدارة بالجانب المعنوي ورفع الروح المعنوية	3.62	1.057
09	تهتم الإدارة بالاقترحات والمبادرات التي يقدمها العاملون	3.65	0.994
10	هناك تركيز على جانب المكافآت أكثر من التركيز على جانب العقوبة	3.45	1.072
11	تجري الترقية على أساس الاستحقاق وفق لأسس واضحة ومعروفة	3.48	1.171
12	يتناسب الراتب الذي يتقاضاه العاملون مع المجهود الذي يبذلونه	3.46	1.100

المصدر: من اعداد الطالبة باعتماد على مخرجات SPSS V20

يوضح الجدول أثر الحوافز والمكافآت على رضا العاملين حيث يتضح أن للحوافز والمكافآت أثر كبير في رضا العاملين حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.45 و 3.65) وهي تقابل خيار موافق ويقابلها أثر كبير في الوسط الحسابي المرجح، كما يتبين أن الإدارة تهتم بالاقتراعات والمبادرات التي يقدمها العاملون حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.65) وانحرافها المعياري (0.994).

الاتصالات:

الجدول رقم (14) يبين متوسطات عبارات الاتصالات

الرقم	التكرارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
13	توجد سهولة في الاتصال بين العاملين بعد ومساواة	3.84	1.027
14	يتم استخدام الوسائل الحديثة في الاتصالات لنقل المعلومات	3.74	0.956
15	تتنجز الاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين بسرعة كبيرة	3.83	1.001
16	المعلومات المنقولة عبر الاتصالات تتصف بالدقة	3.75	0.978
17	الاتصالات داخل المؤسسة تسير في جميع الاتجاهات (صاعدة-هابطة)	3.82	0.881

المصدر: من اعداد الطالبة باعتماد على مخرجات SPSS V20

يوضح الجدول أثر الاتصالات على رضا العاملين حيث يتضح أن للاتصالات أثر كبير في رضا العاملين حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.74 و 3.84) وهي تقابل خيار موافق ويقابلها أثر كبير في الوسط الحسابي المرجح، كما يتبين أن هناك سهولة في الاتصال بين العاملين بعد ومساواة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.84) وانحرافها المعياري (1.027).

المشاركة في اتخاذ القرارات:

الجدول رقم (15) يبين متوسطات عبارات المشاركة في اتخاذ القرارات

الرقم	التكرارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
18	تحرص الإدارة على إشراك العاملين في صنع القرارات المتعلقة بالعمل	3.83	1.006
19	أقوم بتأدية مهامي دون وجود رقابة مستمرة من قبل المسؤول المباشر	3.90	1.133
20	يملك العاملون القدرة والسلطات القانونية على اتخاذ القرارات الهامة وتحمل مسؤوليتها	3.76	1.041
21	يتم حل المشكلات التي تواجه العمل بشكل جماعي	3.90	0.979
22	يعقد المسؤولون اجتماعات مفتوحة مع العاملين يسمح لهم بالحوار دون قيود	3.66	1.056
23	هناك ثقة من قبل الإدارة للعاملين بتقديم أفضل الخدمات للعملاء	3.83	0.975

المصدر: من اعداد الطالبة باعتماد على مخرجات SPSS V20

يوضح الجدول أثر المشاركة في اتخاذ القرارات على رضا العاملين حيث يتضح أن للمشاركة في اتخاذ القرار أثر كبير في رضا العاملين حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.66 و 3.90) وهي تقابل خيار موافق ويقابلها أثر كبير في الوسط الحسابي المرجح، كما يتبين أن المشاركة في اتخاذ القرارات تجعل العمال يقومون بتأدية مهامهم دون وجود رقابة مستمرة من قبل المسؤول المباشر و حل المشكلات التي تواجه العمل بشكل جماعي حيث بلغ المتوسط الحسابي لهاتين الفقرتين (3.90) وانحرافها المعياري (0.979 و 1.113).

الرضا الوظيفي:

الجدول رقم (16) يبين متوسطات عبارات الرضا الوظيفي

الرقم	التكرارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
24	أشعر أن العمل الذي أقوم به مهما	3.93	1.057
25	أشعر أن سياسة الإدارة في تنظيم العمل وتوفير ظروفه ملائمة بالنسبة لي	3.69	1.094
26	أشعر أن نوعية الإشراف ومتابعة العاملين مناسبة	3.80	0.995
27	العلاقة بين العاملين تقوم على المودة والاحترام المتبادل	3.57	1.166
28	تعمل إدارة المؤسسة على تحقيق رضا العاملين	3.47	1.049
29	يسعدني أن أقضي بقية حياتي في المؤسسة	3.32	1.248

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على مخرجات SPSS V20

يوضح الجدول أثر الرضا الوظيفي على رضا العاملين حيث يتضح أن للرضا الوظيفي أثر كبير في رضا العاملين حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.47 و 3.93) وهي تقابل خيار موافق ويقابلها أثر كبير في الوسط الحسابي المرجح، كما يتبين أن العامل يشعر بأن العمل الذي يقوم به مهم حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.93) وانحرافها المعياري (1.057)

كما نلاحظ من خلال الجدول أن السؤال رقم 29 يدل على وجود أثر متوسط في أن للرضا الوظيفي أثر في رضا العاملين حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.32) وانحرافها المعياري (1.248) وتقابل خيار محايد ويقابلها في الوسط المرجح أثر متوسط.

المطلب الرابع: اختبار الفرضيات و تحليل النتائج

الفرضية الرئيسية الأولى:

هناك علاقة ارتباط بين المتغير المستقل (التسويق الداخلي) والمتغير التابع (الرضا الوظيفي)

1- توجد علاقة ارتباط بين التدريب والرضا الوظيفي.

الجدول رقم (17) يبين معامل ارتباط بيرسون بين الرضا الوظيفي والبرامج التدريبية

Corrélations			
		الوظيفة.الرضا	التدريبية.البرامج
الوظيفة.الرضا	Corrélation de Pearson	1	,332
	Sig. (bilatérale)		,001
	N	100	100
التدريبية.البرامج	Corrélation de Pearson	,332**	1
	Sig. (bilatérale)	,001	
	N	100	101

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

المصدر: مخرجات SPSS V20

نلاحظ من خلال الجدول أن هناك ارتباط طردي موجب بين الرضا الوظيفي والبرامج التدريبية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.332) وهي دالة عند 0.01، وتشير هذه القيمة إلى أن درجة قوة معامل الارتباط متوسطة بين الرضا الوظيفي والبرامج التدريبية ، وعليه ومن خلال هذه النتائج يمكن القول أن للبرامج التدريبية أثر في الرضا الوظيفي.

2- توجد علاقة ارتباط بين الحوافز والمكافآت والرضا الوظيفي

الجدول رقم (18) يبين معامل ارتباط بيرسون بين الرضا الوظيفي والحوافز والمكافآت

Corrélations			
		الوظيفة.الرضا	والمكافآت.الحوافز
الوظيفة.الرضا	Corrélation de Pearson	1	,482
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	100	100
والمكافآت.الحوافز	Corrélation de Pearson	,482**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	100	101

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

المصدر: مخرجات SPSS V20

نلاحظ من خلال الجدول أن هناك ارتباط طردي موجب بين الرضا والحوافز والمكافآت حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.482) وهي دالة عند 0.01، وتشير هذه القيمة إلى أن درجة قوة معامل الارتباط متوسطة بين الرضا الوظيفي والحوافز والمكافآت ، وعليه ومن خلال هذه النتائج يمكن القول أن للحوافز والمكافآت أثر في الرضا الوظيفي.

3- توجد علاقة ارتباط بين الاتصالات والرضا الوظيفي

الجدول رقم (19) يبين معامل ارتباط بيرسون بين الرضا الوظيفي والاتصالات

Corrélations

		الرضا الوظيفي	الاتصالات
الرضا الوظيفي	Corrélation de Pearson	1	,229*
	Sig. (bilatérale)		,022
	N	100	100
الاتصالات	Corrélation de Pearson	,229*	1
	Sig. (bilatérale)	,022	
	N	100	101

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

المصدر: مخرجات SPSS V20

نلاحظ من خلال الجدول أن هناك ارتباط طردي موجب بين الرضا والاتصالات حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.229) وهي دالة عند 0.05، وتشير هذه القيمة إلى أن درجة قوة معامل الارتباط ضعيفة بين الرضا الوظيفي والاتصالات ، وعليه ومن خلال هذه النتائج يمكن القول أن الاتصالات لا تؤثر في الرضا الوظيفي.

4- توجد علاقة ارتباط بين المشاركة في اتخاذ القرارات والرضا الوظيفي

الجدول رقم (20) يبين معامل ارتباط بيرسون بين الرضا الوظيفي والمشاركة في اتخاذ القرارات

Corrélations

		الرضا الوظيفي	اتخاذ.في المشاركة القرارات
الرضا الوظيفي	Corrélation de Pearson	1	,567**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	100	100
القرارات.اتخاذ.في المشاركة	Corrélation de Pearson	,567**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	100	100

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

المصدر: مخرجات SPSS V20

نلاحظ من خلال الجدول أن هناك ارتباط طردي موجب بين الرضا والمشاركة في اتخاذ القرارات حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.567) وهي دالة عند 0.05، وتشير هذه القيمة إلى أن درجة قوة معامل الارتباط متوسطة بين الرضا الوظيفي والمشاركة في اتخاذ القرارات ، وعليه ومن خلال هذه النتائج يمكن القول أن للمشاركة في اتخاذ القرارات أثر في الرضا الوظيفي.

الفرضية الرئيسية الثانية:

هناك تأثير بين المتغير المستقل (التسويق الداخلي) والمتغير التابع (الرضا الوظيفي)

الجدول رقم (21): Récapitulatif des modèles

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,603 ^a	,364	,337	3,471

a. Prédicteurs : (Constante), التدريبية البرامج, الاتصالات, القرارات. اتخاذ. في. المشاركة, والمكافآت. الحوافز

المصدر: مخرجات SPSS V20

الجدول رقم (22): ANOVA^a

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	655,341	4	163,835	13,596	,000 ^b
	Résidus	1 144,769	95	12,050		
	Total	1 800,110	99			

a. Variable dépendante : الوظيفي. الرضا

b. Prédicteurs : (Constante), التدريبية البرامج, الاتصالات, القرارات. اتخاذ. في. المشاركة, والمكافآت. الحوافز

المصدر: مخرجات SPSS V20

الجدول رقم (23): Coefficients^a

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	5,630	2,541		2,216	,029
	التدريبية البرامج والمكافآت. الحوافز	-,020 ,237	,101 ,099	-,020 ,248	-,197 2,405	,844 ,018
	الاتصالات	,014	,109	,012	,132	,895
	القرارات. اتخاذ. في. المشاركة	,490	,117	,438	4,191	,000

a. Variable dépendante : الوظيفي. الرضا

المصدر: مخرجات SPSS V20

من خلال الجدول يتبين أن قيم معامل الارتباط الأربعة وهي معامل الارتباط البسيط قد بلغت 0.60 مما يدل على وجود علاقة ارتباط متوسطة، كما نجد أن معامل التحديد R^2 فيساوي 0.364 مما يعني أن 36% من التغير في التسويق الداخلي يعود إلى العوامل المتعلقة بالرضا الوظيفي والمتمثلة في (البرامج التدريبية، الحوافز والمكافآت، الاتصالات، المشاركة في اتخاذ القرارات)، أما معامل التحديد المصحح R^2 فقد بلغ 0.33. كما تظهر نتائج التحليل الإحصائي أن مستوى الدلالة لكل من العوامل المتعلقة بالبرامج التدريبية والاتصالات أكبر من 0.05 في حين نجد أن العوامل المتعلقة بالحوافز والمكافآت، والمشاركة في

اتخاذ القرارات قد بلغ مستوى دلالتها 0.018 و 0.000، وعليه وانطلاقاً من هذه النتائج نقبل الفرضية الصفرية القائلة بوجود تأثير دال إحصائياً بين التسويق الداخلي والرضا الوظيفي

$$y = 5,630 + (-0.020 x_1) + 0.237 x_2 + 0.014 x_3 + 0.490 x_4$$

الفرضية الرئيسية الثالثة:

هناك فروق إحصائية بين الرضا الوظيفي والبيانات الشخصية

1- هناك فروق إحصائية بين الرضا الوظيفي ومتغير الجنس و للتحقق من صحة هذا الفرض فقد تم معالجته إحصائياً، وذلك باستخدام اختبار "ت" (T-test) لحساب دلالة الفروق بين متوسطين لعينتين مستقلتين.

الجدول رقم (24) يبين اختبار (T-test) للفروق في متغير الرضا الوظيفي ومتغير الجنس

الجنس	العينة	متوسط حسابي	انحراف معياري	قيمة "ت"	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الحكم
ذكور	47	21.96	3.575	0.633	98	0.528	غير دال
إناث	53	21.42	4.814				

المصدر: من اعداد الطالبة باعتماد على مخرجات SPSS V20

من خلال الجدول نلاحظ أن المتوسط الحسابي للذكور (21.96) بانحراف معياري قدره (3.575)، في حين أن الإناث قد بلغ متوسطهن الحسابي (21.42) بانحراف قدره (4.814) أما قيمة "ت" فقد بلغت (0.633) عند درجة حرية (98) ومستوى دلالة (0.528) نلاحظ أن مستوى الدلالة أكبر من (0.05).

وعليه بناء على ما سبق فإننا نقبل الفرض الصفرى الذي ينص على انه: لا توجد فروق إحصائية بين الرضا الوظيفي ومتغير الجنس.

2- هناك فروق إحصائية بين متغير الرضا الوظيفي ومتغير العمر

و للتحقق من صحة هذا الفرض فقد تم معالجته إحصائياً، وذلك باستخدام اختبار أنوفا، وذلك كما هو مبين في الجدول أدناه

الجدول رقم (25) يبين اختبار انوفا للفروق في متغير الرضا الوظيفي ومتغير العمر

مصدر التباين	مجموع مربع الانحرافات	درجة الحرية	متوسط مربع الانحرافات	قيمة "ف"	Sig	الحكم
بين المجموعات	83.739	4	20.935	1.159	0.334	غير

داخل المجموعات	1716.37	95	18.067			دال
المجموع	1	99				
	1800.11					
	0					

المصدر: من اعداد الطالبة باعتماد على مخرجات SPSS V20

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيمة (Sig) بلغت (0.334) وهي أكبر من (0.05) وبالتالي فإننا نقبل الفرض الصفري الذي ينص على انه: لا توجد فروق إحصائية بين متغير الرضا الوظيفي ومتغير العمر

3- هناك فروق إحصائية بين متغير الرضا الوظيفي ومتغير المؤهل العلمي و للتحقق من صحة هذا الفرض فقد تم معالجته إحصائياً، و ذلك باستخدام اختبار أنوفا، و ذلك كما هو مبين في الجدول أدناه

الجدول رقم (26) يبين اختبار انوفا للفروق في متغير الرضا الوظيفي ومتغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع مربع الانحرافات	درجة الحرية	متوسط مربع الانحرافات	قيمة "ف"	Sig	الحكم
بين المجموعات	83.214	4	20.803	1.139	0.343	غير
داخل المجموعات	1716.443	94	18.260			دال
المجموع	1799.657	98				

المصدر: من اعداد الطالبة باعتماد على مخرجات SPSS V20

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيمة (Sig) بلغت (0.343) وهي أكبر من (0.05) وبالتالي فإننا نقبل الفرض الصفري الذي ينص على انه: لا توجد فروق إحصائية بين متغير الرضا الوظيفي ومتغير المؤهل العلمي

4- هناك فروق إحصائية بين متغير الرضا الوظيفي ومتغير الخبرة الوظيفية

و للتحقق من صحة هذا الفرض فقد تم معالجته إحصائياً، و ذلك باستخدام اختبار أنوفا، و ذلك كما هو مبين في الجدول أدناه

الجدول رقم (27) يبين اختبار انوفا للفروق في متغير الرضا الوظيفي ومتغير الخبرة الوظيفية

الحكم	Sig	قيمة "ف"	متوسط مربع الانحرافات	درجة الحرية	مجموع مربع الانحرافات	مصدر التباين
غير	0.396	1.002	18.541	3	55.622	بين المجموعات
دال			18.506	91	1684.062	داخل المجموعات
				94	1739.684	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة باعتماد على مخرجات SPSS V20

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيمة (Sig) بلغت (0.396) وهي أكبر من (0.05) وبالتالي فإننا نقبل الفرض الصفري الذي ينص على انه: لا توجد فروق إحصائية بين متغير الرضا الوظيفي ومتغير الخبرة الوظيفية.

5- هناك فروق إحصائية بين متغير الرضا الوظيفي ومتغير المستوى الإداري للوظيفة

و للتحقق من صحة هذا الفرض فقد تم معالجته إحصائياً، وذلك باستخدام اختبار أنوفا، وذلك كما هو مبين في الجدول أدناه

الجدول رقم (28) يبين اختبار انوفا للفروق في متغير الرضا الوظيفي ومتغير المستوى الإداري للوظيفة

الحكم	Sig	قيمة "ف"	متوسط مربع الانحرافات	درجة الحرية	مجموع مربع الانحرافات	مصدر التباين
غير	0.345	1.135	20.400	4	81.600	بين المجموعات
دال			17.977	94	16889.814	داخل المجموعات
				98	1771.414	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على مخرجات SPSS V20

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيمة (Sig) بلغت (0.345) وهي أكبر من (0.05) وبالتالي فإننا نقبل الفرض الصفري الذي ينص على انه: لا توجد فروق إحصائية بين متغير الرضا الوظيفي ومتغير المستوى الإداري للوظيفة.

خاتمة

من خلال التطرق للفصل الثالث والذي اختص بدراسة الواقع الميداني للتسويق الداخلي وأثره على الرضا الوظيفي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية محل الدراسة اتضح مدى تطبيق المؤسسة لعناصر التسويق الداخلي و كذلك وجود ارتباط بين التسويق الداخلي و الرضا الوظيفي.

الفتنة

الخاتمة

لقد هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي باعتبار أن المفهومين لهما أهمية إستراتيجية من أجل بقاء وتطور المنظمة في ظل التطورات الاقتصادية، كما يعتبر المورد البشري الحجر الأساس والمورد الأهم الذي تعتمد المنظمة في تحقيق أهدافها ومن أجل المحافظة عليه والاستفادة من كفاءاته فيجب توفير الظروف الملائمة من أجل الحصول على الرضا الوظيفي، وباعتبار هذا الأخير متغير تابع في بحثنا ومدى ارتباطه بأبعاد التسويق الداخلي الأربعة (التدريب، الحوافز والمكافآت، الاتصالات، المشاركة في اتخاذ القرارات)، فلقد أصبح نجاح وفعالية المنظمة مرتبط بنجاح سياساتها التسويقية التي تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي، كما يمكن القول بأن درجة الرضا الوظيفي السائد بأي منظمة ناتج عن مستوى تبنيها للتسويق الداخلي، وقد حاولنا إثبات هذا من خلال الدراسة النظرية والميدانية.

حيث توصلنا أن استخدام التسويق الداخلي من أجل تحقيق الرضا الوظيفي في المنظمة هو أمر ممكن .

النتائج النظرية:

أبرزها:

- يمكن التسويق من التفاعل الداخلي للعاملين من خلال التعبير عن وجهات نظرهم وإيصالها الإدارة كذا يوفر لهم فرص الإبداع والمشاركة من خلال إتاحة المجال أمامهم لطرح أفكار ومقترحات جديدة ومفيدة تساهم في تطوير المنظمة من جهة ويعمل على رضاهم من جهة أخرى.
- يعد موضوع الرضا الوظيفي من أهم المواضيع التي تسعى المنظمات إلى تجسيدها على أرض الواقع نظرا لإرتباطه بأهم مورد لديها المتمثل في العنصر البشري من أجل نجاحها وتميزها.
- يمكن التسويق الداخلي من خلق مناخ داخلي تحفيزي يتيح للعاملين بأن يحصلوا على احتياجاتهم ورغباتهم من خلال جهودهم في العمل وهذا ما يؤدي الى تحقيق رضائهم الوظيفي.
- يمكن التسويق الداخلي من خلق رضا وظيفي ببناء الثقة في العلاقات المتبادلة في العمل بين العاملين والعلاقات الشخصية خارج إطار العمل.
- التسويق الداخلي هو عبارة عن تكامل مجموعة العناصر المكونة له.

- ينظر التسويق الداخلي إلى الموظفين على أنهم منتجات داخلية يجب مراعاتهم.
- نجاح التسويق الداخلي يعتبر ميزة تنافسية.

النتائج التطبيقية:

- تطبق المؤسسة عناصر التسويق الداخلي.
- توجد علاقة بين التسويق الداخلي والرضا الوظيفي.
- يوجد أثر للتسويق الداخلي على الرضا الوظيفي.

آفاق الدراسة:

- أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي في ظل تكنولوجيا المعلومات.
- المناخ التنظيمي وتأثيره على الرضا الوظيفي.
- المهارات القيادية ودورها في الرضا الوظيفي.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر و المراجع:

أولاً: الكتب:

1. كتب باللغة العربية:
2. أحمد فهمي جلال، مبادئ التسويق مدخل إداري ، دار الفكر العربي، الطبعة الأولى، القاهرة، 1997.
3. احمد ماهر، ادارة الموارد البشرية ، الطبعة الاولى، القاهرة، مصر، الدار الجامعية، 1999.
4. احمد ماهر، ادارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، الدار الجامعية، 1999.
5. إسماعيل السيد، مبادئ التسويق ، المكتب الجامعي الحديث، الطبعة الأولى، مصر، 1999.
6. اياد عبد الفتاح النور ، استراتيجيات التسويق، مدخل نظري و كمي ، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2012.
7. إيهاب عيسى المصري، د.طارق عبد الرؤوف عامر، الولاء المؤسسي و الرضا الوظيفي و المهني، المؤسسة العربية للعلوم و الثقافة، الطبعة الأولى، 2014
8. جعفر ابو القاسم احمد ، الرضا الوظيفي، لبنان، منشورات ذات السلاسل، 1991.
9. حسين راوية ، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الإسكندرية، الإسكندرية، 2004.
10. رفاعي محمد الرفاعي، السلوك الإنساني في التنظيم ، مكتبة النهضة العربية، الكويت، 1998.
11. سهيلة محمد عباس، على حسن على، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر،الأردن،1999.
12. عبد السلام أبو قحف، التسويق: مدخل تطبيقي ، دار الجامعة الجديدة، الطبعة الثانية، مصر، 2002.
13. علي صباح حميد، الاتصالات الإدارية، أسس و مفاهيم و مراسلات الأعمال، دار حامد، عمان، 2007.

14. علي محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد، الطبعة الأولى، القاهرة، مكتبة التجارة و التعاون، 1992.
15. فرج طريف شوقي، السلوك القيادي و الفعالية الإدارية، وائل للنشر، عمان، 2000.
16. فلاح الزعبي، إدارة الترويج والاتصالات التسويقية: "مدخل تطبيقي استراتيجي"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2009.
17. لوكيا الهاشمي، بومنقار مراد، المناخ التنظيمي و علاقته بالرضا الوظيفي، دار الأيام للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2014.
18. ماجدة عطية، سلوك المنظمة، دار الشروق، الاردن، 2003.
19. محسن أحمد الخضيرى، التسويق في ظل الركود، ايتراك للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 1996.
20. محمد حسن راوية، السلوك في المنظمات، الإسكندرية، دار الجامعية للطباعة والنشر، 2001.
21. محمد سعيد، أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
22. محمد صادق بارزعة، إدارة التسويق، دار النهضة العربية، الطبعة الثانية، مصر، 2000.
23. محمد عبد العظيم، التسويق المتقدم، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2008.
24. موسى السويدان، عبد المجيد البراوي، إدارة التسويق في المنظمات غير الربحية، دار حامد للنشر و التوزيع، الاردن، 2008.
25. ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الطبعة الثانية، الجزائر، 2003.
26. ناصر دادي عدون، الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.
27. هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2002.
28. هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، الأردن،

.2005

29. وهيب عياد سلامة، مبادئ الإدارة العامة، القاهرة، 1993.

2. كتب باللغة الفرنسية:

1. Ahmed.p.k, Rfik.M, Internal marketing, Tool and concepts for customer-focused management, Butterworth- Heinemann, (NY), 2002.
2. Yves Réale et all, "le DRH Stratège ", édition d'organisation, paris, France, 2006.

ثانيا: مذكرات

1. بوبكر عباسي، دور التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمات الفندقية، مذكرة ماجستير علوم التسيير، تخصص: تسويق الخدمات، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012.
2. ساعد قرمش زهرة، دور التدريب في تحسين اداء الموارد البشرية ، دراسة حالة مركب تكرير البترول سكيكدة، مذكرة ماجستير في اقتصاد و تسيير المؤسسات، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2007.
3. ساهل سيدي محمد، آفاق تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسات المصرفية العمومية الجزائرية مع الإشارة إلى بنك الفلاحة و التنمية الريفية ، رسالة دكتوراه غير منشورة، تخصص تسويق، جامعة تلمسان، 2004-2005.
4. عموزت أعراب، التسويق الداخلي ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي ، مذكرة ماستر في علوم تجارية، تخصص: تسويق إستراتيجي، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011.
5. قرينات إسماعيل ، أهمية المزيح التسويقي الدولي في أداء النشاط التسويقي الدولي للمؤسسة، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص: تسويق، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2005.
6. كمال بلمسعود ، اثر التسويق الداخلي في تحقيق ولاء الزبون من خلال الرضا الوظيفي، دراسة وكالة البنك الخارجي الجزائري BEA ، مذكرة ماستر علوم تجارية، تخصص تسويق الخدمات، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011-2012.

7. محجوبي محمد الاخضر، أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي و المصداقية في المؤسسة الخدمية حالة القطاع البنكي في الجزائر ، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2010/2009.

8. محمد الأخضر محجوبي، دور التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي لدى العاملين في البنوك، مذكرة ماجستير علوم التسيير، تخصص: تسويق الخدمات، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، 2010.

ثالثا: مجلات.

1. بشرى عبد العزيز، دور بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي ، مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 36، جامعة بغداد، 2013.

2. شاكر تركي إسماعيل، التسويق الداخلي لإدارة الموارد البشرية و اثره على جودة الخدمة التعليمي، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث و الدراسات، العدد 23، 2011.

3. مالك محمد المحالي، أمين عابد البشاييشة، هاني محمد المحالي ، تأثير ابعاد التسويق الداخلي على رضا العاملين و أثره على أدائهم (البنوك التجارية العاملة في محافظة الكرك)، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 12، العدد، جامعة الأردن، 2016.

4. يونس عبد الكريم و آخرون، الأبعاد الأساسية للتسويق بالعلاقات و أثرها على جودة خدمات المصارف الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 32، السنة 2012.

الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة د. الطاهر مولاي سعيدة

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

إستبيان

أخي الموظف/ أختي الموظفة...

تحية طيبة وبعد

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التسويق الداخلي على رضا العاملين، نرجو منكم التتطف بتعبئة هذه الاستبانة بدقة وموضوعية. علماً أن المعلومات المقدمة منكم ستعامل بسرية ولن تستخدم إلا لغايات البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

أولاً: البيانات الشخصية:

1- الجنس: ذكر أنثى

2- العمر: من 20-29 سنة، من 30-39 سنة، من 40-49 سنة

من 50-59 سنة، أكثر من 50 سنة

3- المؤهل العلمي: ابتدائي، متوسط، ثانوي

جامعي، دراسات عليا.

4- الخبرة الوظيفية: 5 سنوات فأقل، 6-10 سنوات، 11-15 سنة

أكثر من 15 سنة

5- المستوى الإداري لتوظيفية: مدير، مساعد مدير، رئيس قسم

رئيس شعبة، موظف

يرجى وضع إشارة (x) أمام الحالة التي تلائمك:

الرقم	الفقرات	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
البرامج التدريبية						
1	تُعتبر البرامج التدريبية المتاحة في المؤسسة كافية.					
2	تقوم إدارة المؤسسة بتسخير موارد معتبرة لنجاح أنشطة التدريب.					
3	تهتم إدارة المؤسسة بتدريب العاملين وتنمية مهاراتهم في مجال التعامل مع العملاء وكيفية إرضاءهم.					
4	تتناسب مواضيع و طبيعة و الدورات التدريبية مع إحتياجات الوظيفة للعاملين.					
5	هناك عدالة وفرص متكافئة بين العاملين للحصول على الدورات التدريبية.					
6	تقوم المؤسسة بإعداد وتنفيذ برامج تدريبية للعاملين بشكل دوري.					
الحوافز والمكافآت:						
7	تمنح الحوافز بناء على مجهود العاملين .					
8	تهتم الإدارة بالجانب المعنوي ورفع الروح المعنوية.					
9	تهتم الإدارة بالاقترحات و المبادرات التي يقدمها العاملون.					
10	هناك تركيز على جانب المكافآت أكثر من التركيز على جانب العقوبة.					
11	تجرى الترقية على أساس الاستحقاق وفقاً لأسس واضحة و معروفة.					
12	يتناسب الراتب الذي يتقاضاه العاملون مع المجهود الذي يبذلونه.					
الاتصالات						
13	توجد سهولة في الاتصال بين العاملين بعدل و مساواة.					
14	يتم استخدام الوسائل الحديثة في الاتصالات لنقل المعلومات.					
15	تتجز الاتصالات بين الرؤساء و المرؤسين بسرعة كبيرة.					

غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً	الفقرات	الرقم
					المعلومات المنقولة عبر الاتصالات تتصف بالدقة.	16
					الاتصالات داخل المؤسسة تسير في جميع الاتجاهات (صاعدة - هابطة).	17
المشاركة في إتخاذ القرارات						
					تحرص الإدارة على إشراك العاملين في صنع القرارات المتعلقة بالعمل.	18
					أقوم بتأدية مهامي دون وجود رقابة مستمرة من قبل المسؤول المباشر.	19
					يمتلك العاملون القدرة و الصلاحيات القانونية على إتخاذ القرارات الهامة وتحمل مسؤوليتها.	20
					يتم حل المشكلات التي تواجه العمل بشكل جماعي.	21
					يعقد المسؤولون إجتماعات مفتوحة مع العاملين يسمح لهم بالحوار دون قيود.	22
					هناك ثقة من قبل الإدارة للعاملين بتقديم أفضل الخدمات للعملاء.	23
الرضا الوظيفي						
					أشعر أن العمل الذي أقوم به مهماً.	24
					أشعر أن سياسة الإدارة في تنظيم العمل وتوفير ظروفه ملائمة بالنسبة لي.	25
					أشعر أن نوعية الاشراف ومتابعة العاملين مناسبة.	26
					العلاقة بين العاملين تقوم على المودة والاحترام المتبادل.	27
					تعمل إدارة المؤسسة على تحقيق رضا العاملين.	28
					يسعدني أن أقضي بقية حياتي في المؤسسة.	29

شكراً على تعاونكم