



عمادة البحث العلمي  
DEANSHIP OF SCIENTIFIC RESEARCH

## مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية

Journal homepage:

<http://scientific-journal.sustech.edu/>



### أثر التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي للعاملين بمديرية المصالح الفلاحية لولاية عنابة

بلخضر مسعودة و بريك مروى

جامعة باجي مختار - كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير - عنابة - الجزائر

المستخلص :

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بمديرية المصالح الفلاحية لولاية عنابة، ولتحقيق هذه الغاية قامت الباحثتان بإستطلاع آراء 40 عاملا، بإستخدام إستبانة كأداة لجمع البيانات إعتادا على برنامج الحزم الإحصائية SPSS، ومن أجل تحليل النتائج تم الإعتداد على التحليل الإحصائي الوصفي، معامل الارتباط بيرسون وتحليل التباين للإندثار الخطي البسيط . من أهم نتائج الدراسة تسجيل أثر ذو دلالة معنوية لجميع أبعاد التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي، وبناءا عليه تم تقديم عدد من التوصيات أهمها ضرورة الإهتمام بالموارد البشري باعتباره رأس المال الحقيقي للمنظمة من خلال الإهتمام بأبعاد التسويق الداخلي المتمثلة في الثقافة التنظيمية، الإتصال الداخلي، التدريب والتحفيز .

#### ABSTRACT:

The study aimed at finding out the effect of internal marketing on achieving job satisfaction for the employees of the Directorate of Agricultural Interests of Annaba. To achieve this goal, the researchers surveyed the opinions of 40 workers using a questionnaire as a data collection tool based on SPSS. The analysis of the results was based on the descriptive statistical analysis, Pearson correlation coefficient and the analysis of variance of the simple linear regression. One of the most important results of the study was the existence of a significant effect of the internal marketing dimensions on job satisfaction. Based on the results of the study, a number of recommendations have been offered. The most important one is the need to pay more attention to the human resource factor since it considered as the real capital of the organization, this should be done through paying more attention to the internal marketing dimensions represented by the organizational culture, internal communication, and training and motivation.

الكلمات المفتاحية: التسويق الداخلي، الثقافة التنظيمية، الإتصال الداخلي، التدريب، الرضا الوظيفي.

المقدمة :

يمارس المورد البشري دورا هاما في المنظمة بإعتباره القوة المحركة لتنفيذ نشاطها والروح المبدعة نحو تحقيق أهدافها ونظرا لأهميته تنتهج إدارة الموارد البشرية عدة أساليب للإهتمام به وتنظيم العلاقة بينهم وبين المنظمة، من هذا المنطلق ظهر مفهوم حديث يهتم بهم يسمى بالتسويق الداخلي يمثل فلسفة شاملة تعنى بتوفير بيئة عمل ملائمة للموظفين وإعتبارهم عملاء داخليين في المنظمة. يعبر الرضا الوظيفي عن مشاعر الموظفين وأحاسيسهم التي يمكن إعتبارها إنعكاسا لمدى الإشباع الذي يحصلون عليه، الأمر الذي يشجع على إقبالهم نحو العمل وزيادة حماسهم وإنتاجيتهم كما يؤدي إلى تمسكهم بعملهم وإلى بقائهم في المنظمة أطول فترة ممكنة.

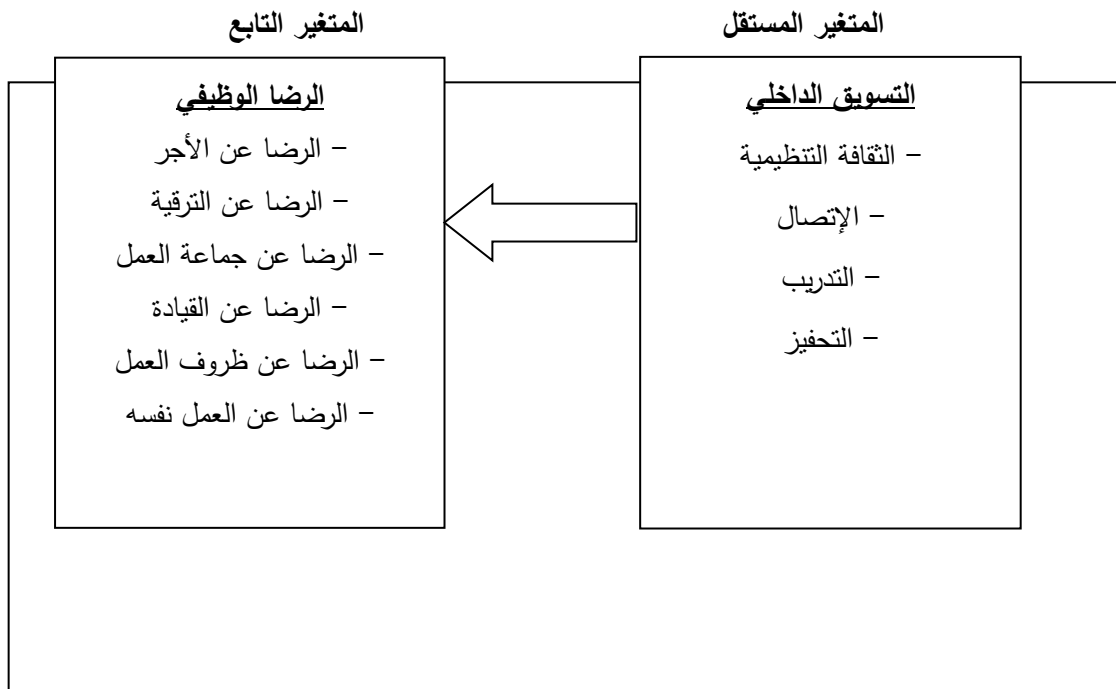
إن تنمية وتطوير التسويق الداخلي والإهتمام بالموارد البشري يؤثر بشكل كبير على المنظمة، حيث أن نجاح أي منها مبني على تطبيق التسويق الداخلي والتركيز على أبعاده لإشباع حاجاتهم وتطوير مهاراتهم الوظيفية من خلال تدريبهم وتحفيزهم والتواصل معهم بالشكل الذي يحقق رضاهم ولا يعيق سير عمليات المنظمة، وبالتالي فإن التسويق الداخلي يلعب دورا مهما في خلق حالة من التوازن بين تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين.

بناء على ما سبق يمكن طرح السؤال التالي الذي يبرز إشكالية الدراسة "ما أثر التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي للعاملين بمديرية المصالح الفلاحية لولاية عنابة؟"، حيث حاولت الباحثتان من خلال هذه الإشكالية تسليط الضوء على إحدى الإدارات ذات الطابع الإداري العمومي، من أجل معرفة مدى إهتمام القطاع العام بالموارد البشري وما إذا كان هناك إهتمام بالوصول لتحقيق رضاه واعتباره عميلا داخلي لديها، حيث يلاحظ بأن أغلب الدراسات السابقة التي تم الاعتماد عليها ركزت في جانبها الميداني على منظمات خاصة أو خدمية كالبنوك الخاصة، البنوك الإسلامية والقطاع الصحي، كما تمكنت الباحثتان بعد الإطلاع على هذه الدراسات من بناء نموذج الدراسة واختيار أبعاد كل من المتغير المستقل والتابع، ففي دراسة (Tekchita,2003) التي هدفت إلى معرفة إمكانية تطبيق التسويق الداخلي ورضا الموظفين في المنظمات اليابانية الخدمية على غرار تطبيقها في البنوك الأمريكية، وقد توصل الباحث إلى أن معظم المنظمات اليابانية بما فيها البنوك لم تتبن أبعاد التسويق الداخلي بشكل فعال، حيث لم يتم تسجيل أي علاقة أو أثر له على الرضا الوظيفي، وقد أوصت الدراسة المنظمات اليابانية على بذل المزيد من الجهد لتحسين رضا الموظفين وحمايتهم من مغادرة وظائفهم، كما أوصت على ضرورة التعاون بين قسمي الموارد البشرية والتسويق في المنظمة، وفي دراسة (الحاج ، 2008م) بعنوان "أثر تطبيق التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي من وجهة نظر موظفي البيع في مجموعة الاتصالات بالأردن"، هدفت إلى التعرف على أثر ممارسات التسويق الداخلي والمتمثلة في كل من التوظيف، التطوير، الاتصال الداخلي والتحفيز، وقد توصلت إلى وجود أثر واضح لتطبيق التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي، حيث كان للتحفيز الأثر الأكبر في الرضا الوظيفي، أما دراسة (دريالي، 2009م) التي تحمل عنوان "واقع ممارسات التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي"، هدفت إلى معرفة واقع التسويق الداخلي وأثره على مستوى الرضا الوظيفي في القطاع الصحي في الأردن ممثلا في مستشفى عبد الله الجامعي، فقد توصلت إلى أن ممارسات التسويق الداخلي ومدى تجسيده في المستشفى كانت نتائجها بشكل إيجابي، حيث تبين وجود علاقة إيجابية بين ممارسات التسويق الداخلي والمتمثلة بالتدريب، التمكين، التحفيز، الإتصال الداخلي، البيئة الداخلية وبين الرضا الوظيفي، كما وأوضحت النتائج التي توصلت إليها دراسة Chang & (Chang,2009) أهمية عنصر التدريب للعاملين ودوره الأساسي في تحقيق درجات عالية من الرضا والذي بدوره يقوم على الحد من المشاكل التي تحدث في المنظمات كالنزاعات، الدوران الوظيفي والتغيب. وفي دراسة SHAHZAD & (NAEEM,2013) التي هدفت إلى تحليل العلاقة بين التسويق الداخلي والرضا الوظيفي في البنوك الخاصة في باكستان، فقد توصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين التسويق الداخلي والرضا الوظيفي، كما اظهرت بأن أقل أبعاد التسويق الداخلي تطبيقا في تلك البنوك هو بعد التدريب، وسجل بعد الثقافة التنظيمية الأثر الأكبر في تحقيق الرضا الوظيفي، كما اهتمت دراسة ( أبو بكر، 2013م) باختبار أثر ممارسات التسويق الداخلي علي رضا العاملين من خلال دراسة حالة بنك أوظبي الإسلامي فرع مدينة العين، وتمثلت ممارسات التسويق الداخلي في هذه الدراسة في كل من التمكين، البرامج التدريبية، الحوافز والمكافآت والاتصال الداخلي، وقد توصل الباحث إلى وجود أثر لجميع أبعاد التسويق الداخلي في رضا العاملين بالبنوك الإسلامية، كما أوصت بضرورة العمل على تحقيق مستويات عالية منه من خلال ممارسة القيادة المناسبة والتأثير في الالتزام الانفعالي لتحسين إحساس العاملين بالرضا الوظيفي، وفيما يتعلق بدراسة (المجالي، وآخرون، 2016م) فأظهرت وجود أثر للتسويق الداخلي على الرضا الوظيفي، وأوجدت أهمية للاتصال الداخلي والتفاعل بين الموظفين بشكل رسمي وغير رسمي يضمن عملية انسياب المعلومات بشكل إيجابي بينهم مما يحقق درجات مرتفعة في

الرضا الوظيفي، كما أكدت إلى أنه كلما زاد حجم الإتصال في المنظمة كلما إنعكس ذلك على الراحة النفسية والرضا والإنسجام بين الموظفين

للإجابة على إشكالية الدراسة تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مستوى توفر التسويق الداخلي من خلال توفر أبعاده المتمثلة في الثقافة التنظيمية، الإتصال الداخلي، التدريب والتحفيز، حسب آراء العاملين بمديرية المصالح الفلاحية لولاية عنابة؟
  2. ما مستوى توفر الرضا الوظيفي من خلال توفر أبعاده المتمثلة في الرضا عن كل من الأجر، فرص الترقية، جماعة العمل، القيادة، ظروف العمل المادية والعمل نفسه، حسب آراء العاملين بمديرية المصالح الفلاحية لولاية عنابة؟
  3. ما أثر أبعاد التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي، حسب آراء العاملين بمديرية المصالح الفلاحية لولاية عنابة؟
- نموذج الدراسة:



المصدر: من إعداد الباحثان، بالاعتماد على الدراسات السابقة

شكل رقم (1): نموذج الدراسة

#### فرضيات الدراسة:

للإجابة على تساؤلات الدراسة تم طرح الفرضيات التالية:

- الفرضية الرئيسية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الداخلي في الرضا الوظيفي للعاملين بمديرية المصالح الفلاحية لولاية عنابة". تتفرع منها أربعة فرضيات فرعية كالتالي:
- 1. الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في الرضا الوظيفي للعاملين بمديرية المصالح الفلاحية لولاية عنابة.
- 2. الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإتصال الداخلي في الرضا الوظيفي للعاملين بمديرية المصالح الفلاحية لولاية عنابة.

3. الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب في الرضا الوظيفي للعاملين بمديرية المصالح الفلاحية لولاية عنابة.

4. الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز في الرضا الوظيفي للعاملين بمديرية المصالح الفلاحية لولاية عنابة.

**أهمية الدراسة:** يمكن التطرق إلى الأهمية العلمية والعملية للدراسة كم يأتي:

#### الأهمية العلمية:

تبرز الأهمية العلمية للدراسة من أهمية الموضوع نفسه، فموضوعي التسويق الداخلي والرضا الوظيفي ينصبان في صميم إهتمام إدارة الموارد البشرية، حيث يعد التسويق الداخلي مسألة ذات أهمية كبيرة لما يشهده من إهتمام الكثير من الباحثين والمفكرين في مجال الموارد البشرية، لذا فهو بحاجة للدراسة والبحث وذلك لتحديد أبعاده وعلاقتها بالمتغيرات التنظيمية ومن بينها الرضا الوظيفي الذي يعد مطلب كل العاملين ووسيلة لضمان تفاعلهم ومشاركتهم في تحقيق أهداف المؤسسة. كما اهتمت الدراسة بتسليط الضوء على مستوى إهتمام المؤسسة محل الدراسة بالتسويق الداخلي من خلال أبعاده وما إذا كان له تأثير على الرضا الوظيفي لعمالها، وبما أن هذه المؤسسة مؤسسة عمومية ذات طابع إداري فيمكن إعتبارها نموذجا لسياسات القطاع العام، والأهمية التي توليها الإدارة العمومية لموظفيها .

#### الأهمية العملية:

تستمد الدراسة أهميتها من خلال تسليط الضوء على عمال المديرية الفلاحية لولاية عنابة، فبالإضافة إلى أهمية هذه المصلحة باعتبارها المنسق للنشاط الفلاحي على مستوى الولاية والساخر على تطبيق سياسة الدولة الجزائرية فيما يتعلق بأهدافها الفلاحية والتي تعكس إهتمامها بهذا القطاع الهام، فإن هذه الدراسة ستساعد على الاقتراب من فهم ما يؤثر في العامل الجزائري وما يساعد في رفع رضاه الوظيفي، وذلك عن طريق مساعلة موردها البشري في محاولة للتعرف على مدى توفر أبعاد التسويق الداخلي من وجهة نظرهم وإنعكاس ذلك على رضاهم الوظيفي.

#### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

- التعرف على مدى توفر التسويق الداخلي من خلال توفر أبعاده بمديرية المصالح الفلاحية لولاية عنابة .
- التعرف على مدى توفر الرضا الوظيفي من خلال توفر أبعاده بمديرية المصالح الفلاحية لولاية عنابة .
- معرفة أثر أبعاد التسويق الداخلي المتمثلة في "الثقافة التنظيمية، الإتصال الداخلي، التدريب والتحفيز" في الرضا الوظيفي للعاملين بمديرية المصالح الفلاحية لولاية عنابة .
- تقديم مقترحات لمديرية المصالح الفلاحية لولاية عنابة على إثر نتائج الدراسة.

#### منهج وأدوات الدراسة:

اعتمدت الدراسة على منهج البحث الوصفي التحليلي في جمع بياناتها حيث تم إجراء المسح المكتبي والاطلاع على الأدبيات المتعلقة بكل من التسويق الداخلي والرضا الوظيفي والأبعاد المكونة لهما، أما على صعيد الدراسة الميدانية التحليلية فقد تم جمع البيانات بالاعتماد على أسلوب الاستبيان وتحليلها إحصائيا لاختبار صحة فرضيات الدراسة.

1- التسويق الداخلي: تهتم منظمات الأعمال بالبحث الدائم على أساليب حديثة للإهتمام بموردها البشري، ومن بينها التسويق الداخلي الذي يسمح بتوفير بيئة عمل ملائمة للموظفين وإعتبارهم عملاء داخليين تسعى المنظمة لكسب رضاهم الوظيفي.

**مفهوم التسويق الداخلي:**

يمكن تعريف التسويق الداخلي بأنه عملية النظر إلى الموظفين على أنهم زبائن داخليين واعتبار الوظائف التي يقومون بها منتجات داخلية يتم تقديمها بشكل يرضيهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة (عباسي، 2009م، ص 37)، وهو تلك الجهود التي تستهدف التعرف على حاجاتهم ورغباتهم وتحقيق رضاهم عما يقومون به من وظائف وأنشطة (شفيق، علي: 2008م، ص 400)، وهذه النشاطات تستهدف خلق بيئة داخلية تدعم الوعي وإدراك الزبون والمبيعات لدى العاملين (Johnson,et autres, 1986, 266)، ويشير التسويق الداخلي إلى تصميم سياسات وبرامج توجه للعاملين باعتبارهم عملاء داخليين بهدف تحقيق مستويات عالية من الرضا والذي بدوره يمكن من الارتقاء بمستوى الجودة المقدمة للزبون الخارجي، وتتطوي هذه السياسات على الأنشطة الخاصة بعملية التنمية والتدريب والمكافأة والعلاقات والاتصالات ووضوح الأدوار (Gronroos, 1990, pp 3, 11).

**أهمية التسويق الداخلي:**

يكتسي التسويق الداخلي أهمية بالغة في إشباع حاجات ورغبات العاملين وتحقيق أهداف المنظمة، كونه يعمل على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وتوفير مناخ تنظيمي وبيئة داخلية تدعم الروح المعنوية وتنمي السلوكيات الايجابية لدى الأفراد اتجاه المنظمة، وفيما يلي توضيح لأهمية التسويق الداخلي:

- ✓ يهدف إلى كسب الزبائن من خلال تطوير وتحفيز العاملين للقيام بمهامهم على أكمل وجه.
- ✓ يعد تبني ودعم أساليب التسويق الداخلي في المنظمة السبيل الذي تعبر منه المنظمة إلى أسواقها الخارجية، والأداة التي تعزز من خلالها موقعا تنافسيا في هذه الأسواق.
- ✓ ينعكس إيجابا على أداء المنظمة وأهدافها المسطرة (بومجان، زرفة، 2018م، ص 8).
- ✓ له دور حاسم في اكتساب الميزة التنافسية وفي تقليص الصراع داخل المنظمة.
- ✓ يعد عملية اختيارية ترجع بنتائج جيدة للعاملين، كما يساهم في الرفع من روح الإبداع.
- ✓ يعد عملية اجتماعية يتجاوز الإشباع المادي ويعمل على توفير الاستقرار الوظيفي.
- ✓ يسعى لتحقيق التكامل والتنسيق بين وظائف المنظمة (العجارمة، 2005م، ص 53).

**أبعاد التسويق الداخلي: تتمثل أبعاد التسويق الداخلي في الآتي:**

أ- الثقافة التنظيمية: يحكم على التسويق الداخلي بالفشل أو الإخفاق إذا لم تعمل المنظمة على ترسيخ ثقافة تنظيمية توفر المناخ الملائم لتطبيقه، ويكون ذلك بالعمل باللامركزية التي تتيح للعاملين إتخاذ ما يلزم من القرارات، كما أن وجود ثقافة تنظيمية تشعروهم بالعدل والمساواة وتجنبهم الدخول في النزاعات والصراعات يؤدي إلى استقرارهم الوظيفي والنفسي، وبالتالي يتحقق الإتفاق بين المنظمة والموظفين على حد سواء، فعليها إذا السعي لتبني ثقافة تنظيمية كفلسفة إنسانية للتعامل معهم وإشراكهم في حل المشكلات وإتخاذ القرارات.

ب- الإتصال الداخلي: يقصد بالإتصال الداخلي جميع التعاملات بين الأفراد والجماعات في جميع المستويات والوظائف وعلى مختلف الأصعدة (الحاج، الضمور، 2010م، ص 42)، وتعود أهميته بالنسبة للموظفين إلى الدور المهم الذي يلعبه في بناء الثقة والإحترام بينهم، كما يمثل كافة الوسائل والأساليب الإتصالية التي تجري بطريقة رسمية أو غير رسمية وفي جميع المستويات في الهيكل التنظيمي، حيث تستثمر أغلب المنظمات في برامج الإتصال الداخلي من أجل تزويد الموظفين بالمعلومات الضرورية المتعلقة بالعمل.

ت- التدريب: يمثل التدريب ذلك النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهام والخبرات والإتجاهات التي تجعله قادرا على مزاوله عمل ما ويعد ركنا أساسيا في أي منظمة، لأنه مطلب أساسي لتطوير وتنمية مهارات الموظفين وتغيير سلوكهم وكسب

رضاهم بما يسهل تحقيق أهدافها (العابد، 2016م، ص123)، فمن خلاله يتحسن المستوى الاقتصادي والاجتماعي للعامل وتزداد درجة إحساسه بالأمان الوظيفي والثقة بالنفس والقدرة على الإنجاز كما يعتبر وسيلة فعالة لاتخاذ القرارات والمساهمة في حل المشاكل التي تواجه بيئة العمل مما يتيح الفرصة نحو الترقية والتقدم الوظيفية (Meignant, 1995, p 320)، ويلعب التسويق الداخلي دورا مهما في إعداد السياسات الخاصة بالاحتفاظ بالموظفين وتحسين أدائهم بهدف تقديم الخدمة بصورة أفضل من خلال تصميم البرامج التدريبية الخاصة وتنفيذها وتقييم مدى فعاليتها ( أبو نبعة، 2002م، ص 518) .

ث- التحفيز: تعتبر الحوافز من أبرز الطرق التي تسعى الكثير من المنظمات إلى إتباعها بهدف ضمان رضا العاملين وبقائهم في المنظمة وتعرف على أنها مجموعة العوامل التي تهدف للتأثير على سلوك الفرد من خلال إشباع حاجاته. لنظام الحوافز دور كبير في زيادة الكفاءة والفعالية، كما تعتبر من أهم السياسات التي تضمن بقاء العاملين في وظائفهم (عبد الواحد، 2015م، ص 18) .

**الرضا الوظيفي:** يطلق مصطلح الرضا الوظيفي على مشاعر الموظفين وأحاسيسهم التي تعد إنعكاسا لمدى الإشباع الذي يحصلون عليه، كما أن شعورهم بالرضا الوظيفي يرفع حماسهم وإقبالهم نحو العمل ويؤدي إلى بقاءهم في المنظمة أطول فترة ممكنة.

**مفهوم الرضا الوظيفي:** يشير مصطلح الرضا إلى حالة نفسية يشعر بها الفرد وفقا لدرجة إشباع حاجاته وهو حالة وجدانية سارة يعبر عنها الفرد ذاتيا ولا يمكن ملاحظتها مباشرة من الخارج من طرف فرد آخر (Gellerman et autres , 1971, p 152)، وقد ارتبط هذا المصطلح في علم الإدارة بالوظيفة، حيث أصبح يطلق عليه مصطلح الرضا الوظيفي ليعبر عن المشاعر النفسية التي يشعر بها الموظف تجاه عمله والتي تمثل مجموعة من الآراء، المعتقدات والمشاعر بخصوص العمل الذي يقوم به (الخشالي، 2004م، ص5)، وقد تعددت التعاريف المتعلقة به، فيعد إتجاهها شخصيا للعامل ينتج عن عملية مقارنة بين وضعيته الحالية وبين ما يتوقعه من العمل (Sekiou et autres, 2001, p407)، وهو تلك الحالة التي يتكامل فيها مع وظيفته ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو وتحقيق أهدافه الإجتماعية (سلطان، 2002م، ص 196)، وينتج عن تقييم ذاتي لمختلف عناصر العمل (Muckieli, 1983, p58). يظهر في شكل موقف يتخذه العاملون تجاه وظائفهم ينتج عن مدى إدراكهم لها سلبا أو إيجابا (صادق وآخرون، 2003م، ص 23)، ويرى " فروم " أن الرضا الوظيفي هو المدى الذي توفره الوظيفة لشاغلها من نتائج ذات قيم إيجابية فعبارة الرضا الوظيفي ترادف التكافؤ، بمعنى المساواة في الشعور بالإرتياح الذي تحققه نواتج الوظيفة للفرد في مقابل ما يجب عليه من جهود ومهام (عابد، 2015م، ص 66) .

**أبعاد الرضا الوظيفي:** يشير الرضا الوظيفي عن كل جانب من جوانب العمل في المنظمة التي يمكن أن تساهم في زيادته أو إنخفاضه، وتتمثل أبعاده في الآتي:

❖ الرضا عن الأجر: يمثل الأجر ما يتلقاه العامل من مقابل مادي عن عمله ومدى مناسبته لما يبذله من مجهود في تأدية هذا العمل (القدافي، 1997م، ص 268)، ويعد وسيلة مهمة لإشباع الحاجات المادية والإجتماعية للأفراد، أما فيما يتعلق بعلاقة الأجر بالرضا المهني فهناك إجماع على العلاقة الطردية بينهما بالرغم من تضارب نتائج البحوث حول ذلك .

❖ الرضا عن فرص الترقية: يتفق علماء النفس على هذا العامل كدافع للفرد على بذل المزيد من الجهد في الإنتاج بالإضافة إلى رفع روحه المعنوية ، وتشير نتائج الدراسات إلى أن هناك علاقة طردية بين توفر فرص الترقية والرضا عن العمل (عويضة، 1996م، ص 159).

❖ الرضا عن القيادة: إن حسن إختيار رؤساء أو قادة للعمال له أثر كبير في رضاهم، فالمشرف الذي يجعل مرؤوسيه محورا لإهتماماته من خلال تنمية العلاقات الشخصية بينه وبينهم يحقق مستوى عال من الرضا عن العمل، إذ توجد علاقة بين نمط القيادة ورضا العاملين، إذ أن أسلوب القيادة يؤدي إلى تبلور مشاعر الإستياء وعدم الرضا (عباس، 2003م، ص 177).

❖ الرضا عن جماعة العمل: تؤثر جماعة العمل على رضا الفرد بالقدر الذي تمثل مصدر منفعة أو مصدر توتر له، فكلما كان تفاعله مع زملائه يحقق تبادلا للمنافع بينه وبينهم كلما كانت مصدرا لرضاه والعكس صحيح، كما يرتبط تأثيرها بإمكانية التفاعل بين أعضائها وبمدى حاجة الفرد لإشباع حاجة الإنتماء

❖ الرضا عن ظروف العمل المادية: تؤثر ظروف العمل المادية على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل وبالتالي تؤثر على رضاه، فدرجة جودة أو سوء ظروف العمل لها تأثير على قوة إرتباطه بعمله ودرجة رضاه عنه.

❖ الرضا عن العمل نفسه: تؤثر طبيعة العمل في رضا الموظف عن عمله، فتكوين المهام التي يؤديها الفرد تلعب دورا في التأثير على رضاه عن العمل ومن أهم العوامل المكونة لهذا البعد "درجة تنوع المهام، درجة السيطرة المتاحة للفرد ومدى استخدامه لقدراته، ساعات العمل، وخبرات النجاح والفشل (بلخضر، 2008م، ص 56، 58).

نواتج الرضا الوظيفي: يترتب عن حالة الشعور بالرضا عن العمل العديد من النتائج تنعكس على:

❖ معدل التغيب: أثبتت معظم الدراسات صحة الفرض القائل بوجود علاقة سلبية بين درجة الرضا الوظيفي وبين معدلات التغيب .

❖ دوران العمل: أظهرت الدراسات- بدرجات متفاوتة- أن هناك علاقة سلبية بين الرضا عن العمل وبين معدل دوران العمل .

❖ إصابات العمل: قد تعبر الحوادث الصناعية عن عدم رضا الفرد عن عمله، وعلى هذا يميل الباحثون إلى إفتراض علاقة سلبية بين الرضا وبين معدلات الحوادث والإصابات .

❖ معدل أداء العمل: فالفرد الذي يرتفع رضاه يزداد حماسه للعمل ويزداد أيضا إمتنانه لوظيفته وللمؤسسة فيرتفع بذلك أداؤه والعكس بالعكس (سلطان، 2003م، ص 204).

2- التسويق الداخلي والرضا الوظيفي: يعكس التسويق الداخلي اهتمام منظمات الأعمال بموردها البشري واعتبارهم عملاء داخليين تسعى إلى تحقيق رضاهم، من خلال تفعيل أبعاد التسويق الداخلي.

**الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي:** حتى تتمكن المنظمة من القيام بوظائفها لا بد أن تتميز بثقافة قوية، تركز على مبادئ الصدق والأمانة في التعامل مع الموظفين وتحثهم على العمل بروح الفريق وتحفزهم على زيادة الثقة المتبادلة بينهم وبين المنظمة، حيث أظهرت العديد من الدراسات أن التسويق الداخلي يلعب دورا مهما خصوصا عندما يعبر عن الثقافة التنظيمية التي تتبعها المنظمات وطريقة إستثمارها في العنصر البشري وإهتمامها بتحقيق رضاه الوظيفي كفلسفة عامة للإدارة (المجالي، البشاشة، 2016م، ص 604) .

**الإتصال الداخلي والرضا الوظيفي:** يهدف الإتصال الداخلي إلى نشر المعلومات المفيدة التي تسمح لكل فرد أن يكون فعالا في منصبه، وبالتالي فإن عدم وصولها بالسرعة والدقة المطلوبة تؤدي إلى تراكم الأعمال وعدم إنجازها في وقتها مما يخلق ضغوطات على الموظفين ويؤثر سلبا على مستوى رضاهم إذ أن الموظفين غير الراضين عن جودة المعلومات ودقتها سوف يعكسون ذلك الشعور عند تعاملهم مع وظيفتهم.

**التدريب والرضا الوظيفي:** يعد تدريب العاملين من السياسات الناجحة في التسويق الداخلي، كما يعتبره الموظفون كدليل حرص من المنظمة ورغبة في الحفاظ عليهم و تزويدهم بمختلف المهارات الوظيفية التي يحتاجونها مما يحقق درجات عالية من الرضا الوظيفي لديهم، فقد أوضحت النتائج التي توصلت إليها دراسة (Chang & Chang, 2009) إلى أهمية

عنصر التدريب ودوره الأساسي في تحقيق درجات عالية من الرضا والحد من المشاكل التي تحدث في المنظمات كالنزاعات، الدوران الوظيفي والتغيب (Chang & Chang: 2009, P 92, 102)

**التحفيز والرضا الوظيفي:** يعنى التحفيز بالأهداف والمكافآت، وقد أكد "ماسلو" أن التحفيز أساسه رغبة الأفراد في إشباع مستويات متعددة من الحاجة، فتوفر أنظمة حوافز ملائمة ومتنوعة يؤدي إلى زيادة مستوى الإشباع لديهم والذي يؤدي بدوره إلى زيادة رضاهم، كما يؤدي إلى مساهمته بشكل كبير إلى تفضيلهم العمل في المنظمة دون غيرها، الأمر الذي دفع المنظمات للتركيز على هذا العامل من خلال إستقطاب الموظفين والعمل على كسب رضاهم وضمان بقائهم فيها (عفانة، 2006م، ص 219).

#### منهج الدراسة :

اعتمدت الدراسة على منهج البحث الوصفي التحليلي في جمع بياناتها حيث تم إجراء المسح المكتبي والإطلاع على الأدبيات المتعلقة بكل من التسويق الداخلي والرضا الوظيفي والأبعاد المكونة لهما، أما على صعيد البحث الميداني التحليلي فقد تم جمع البيانات بالاعتماد على أسلوب الاستبيان وتحليلها إحصائياً لاختبار صحة فرضيات الدراسة.

**مجتمع وعينة الدراسة:**

تم إجراء الدراسة الميدانية بمديرية المصالح الفلاحية لولاية عنابة، الكائن مقرها ببيطحة بلوزداد محمد، شرق مقر ولاية عنابة ومقابل ساحة الثورة وبجانب ميناء عنابة، وتتربع على مساحة 647 م<sup>2</sup>. يتكون مجتمع الدراسة من موظفي مديرية المصالح الفلاحية البالغ عددهم 80 موظفاً، حيث إستهدفت الدراسة عينة عشوائية قدرت ب 40 موظف أي بنسبة 50% من أصل مجتمع الدراسة، وهذا نظراً لوجود العديد من الموظفين بفترة عطلم السنوية، بالإضافة إلى عدم وجود البعض بمقر المديرية نظراً لطبيعة عملهم الميداني، وقد تم إسترجاع (34) إستبيانا صالحا للتحليل أي بنسبة (85%) من مجموع الإستبيانات الموزعة.

#### أداة الدراسة:

تم الإعتماد على إستمارة لتحقيق اهداف الدراسة قسمت إلى ثلاثة أجزاء تمثل الأول في المتغيرات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، وخصص الثاني لمتغير التسويق الداخلي وضم عبارات تدرس مدى توفر أبعاده المتمثلة في الثقافة التنظيمية، الإتصال الداخلي، التدريب والتحفيز، أما المحور الثالث فتطرق إلى مدى توفر أبعاد الرضا الوظيفي في المنظمة محل الدراسة. تم الاعتماد في المحورين الأخيرين على مقياس ليكرت الذي تتراوح درجاته بين الموافقة بشدة وعدم الموافقة بشدة، وقد تم تفسير المتوسط الحسابي وفق المجالات كالآتي:

مرتفع	متوسط	منخفض
من 3.68 فأكثر	أكثر من 2.34 - 3.67	من 1 - 2.33

**صدق الأداة وثباتها:** للتأكد من ثبات الأداة تم استخراج معامل الاتساق الداخلي بالاعتماد على معامل كرونباخ- ألفا لأبعاد الدراسة وبيين الجدول رقم (1) ذلك كالآتي:

جدول رقم (1): ثبات أداة الدراسة بمعامل ألفا كرونباخ

أبعاد الدراسة	معامل ألفا كرونباخ
الثقافة التنظيمية	0.865



0.947	الإتصال
0.898	التدريب
0.86	التحفيز
0,904	التسويق الداخلي
0,94	الرضا الوظيفي
0,954	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss.

يلاحظ من الجدول رقم (1) أن نتائج ألفا كرونباخ أكبر من النسبة الإحصائية المقبولة 60% ما يدل على ثبات أداة القياس، حيث بلغ معامل الثبات الإجمالي للإستبيان نسبة قدرت بـ (95,4%) وهي نسبة مرتفعة ومنه يمكن القول أن الأداة تتمتع بدرجة ثبات مرتفعة تفي بأغراض الدراسة.

**أساليب التحليل الإحصائي:** تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية spss 20 لتحليل الإستمارة والحصول على مخرجات لجميع محاورها حيث تم الإعتماد على الأساليب الإحصائية التالية:

- ✓ معامل كرونباخ-ألفا للتأكد من درجة ثبات أداة الدراسة والتحقق من صلاحيتها.
- ✓ مقاييس الإحصاء الوصفي بهدف معرفة خصائص المبحوثين والتعرف على اتجاهاتهم.
- ✓ معامل الارتباط بيرسون، لمعرفة العلاقة بين أبعاد التسويق الداخلي مع الرضا الوظيفي.
- ✓ تحليل التباين للانحدار الخطي لاختبار أثر أبعاد التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي.

#### نتائج الدراسة ومناقشتها:

أ-خصائص عينة الدراسة:الجدول التالي يوضح المتغيرات الشخصية والوظيفية للعينة كالاتي:

جدول رقم (2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

متغيرات الدراسة	مستويات المتغير	التكرار	النسبة%
الجنس	ذكر	15	44.12
	أنثى	19	55.88
العمر	من 20 إلى أقل من 30 سنة	1	2.94
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	15	44.12
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	10	29.41
	أكثر من 50 سنة	8	23.53
المستوى	ثانوية فاقل	06	17.65
	تقني سامي	07	20.59
الدراسي	ليسانس	6	17.65

44.12	15	دراسات عليا	
14.71	5	رئيس مصلحة	المنصب
29.41	10	إطار	
55.88	19	عون إداري	
26.47	9	أقل من 5	
20.59	7	من 5 إلى أقل من 10	الأقدمية
5.88	2	من 10 إلى أقل من 15	(بالسنة)
8.82	3	من 15 إلى أقل من 20	
38.24	13	من 20 فأكثر	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

يلاحظ من الجدول (2) أن نسبة الإناث أعلى من نسبة الذكور، وبالنسبة للعمر فقد كانت أعلى نسبة للذين تتراوح أعمارهم بين 30 إلى أقل من 40 سنة، وفيما يتعلق بمتغير المستوى الدراسي فقد كانت أعلى نسبة للمتمتعين للدراسات عليا وبالنسبة لمتغير المنصب تم تسجيل نسبة (55.88%) لأعوان الإدارة، أما متغير الأقدمية فقد كانت أعلى نسبة لمن تجاوزوا عشرون سنة أقدمية في العمل بالمؤسسة.

ب- الإجابة عن أسئلة الدراسة: من خلال هذا العنصر سيتم تحليل إجابات الدراسة كالاتي:

- السؤال الأول: مفاده "ما مدى توفر أبعاد التسويق الداخلي المتمثلة في كل من الثقافة التنظيمية، الإتصال الداخلي، التدريب والتحفيز بمديرية المصالح الفلاحية بولاية عنابة؟"، وسيتم الإجابة عنه بحساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من العبارات.

جدول رقم (3): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد التسويق الداخلي

المستوى	درجة الأهمية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	أبعاد التسويق الداخلي
مرتفع	2	1.192	3.77	الثقافة التنظيمية
مرتفع	1	1.053	3.90	الإتصال الداخلي
متوسط	3	1,248	3.58	التدريب
متوسط	4	1.310	3.18	التحفيز
متوسط	-	1.20	3.60	الدرجة الكلية

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

تشير النتائج إلى أن المتوسط الكلي لأبعاد التسويق الداخلي كان متوسطا حيث بلغ (3.60)، وبانحراف معياري قدر بـ (1.20)، ويرجع سبب تسجيل هذه النتيجة إلى تسجيل مستويات مرتفعة لكل من بعدي الثقافة التنظيمية وبعد الإتصال، هذا الأخير الذي احتل المرتبة الأولى من حيث درجة التوفر نتيجة وجود تواصل مرتفع للموظفين فيما بينهم وتوفر المعلومات بشكل دوري ومستمر، كما سجل كل من بعدي التدريب والتحفيز درجات متوسطة، فقد سجل بعد التدريب متوسط حسابي قدر بـ (3.58)، وهذا راجع إلى أن المؤسسة لا ترمج عمليات تدريبية بشكل دوري ولا تحرص على تحديث

وسائلها التدريبية، وفيما يتعلق ببعد التحفيز فاحتل المرتبة الأخيرة، مما يشير إلى عدم كفاية الحوافز المقدمة للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

- السؤال الثاني: "ما مدى توفر الرضا الوظيفي من خلال توفر أبعاده المتمثلة في الرضا عن كل من الأجر، فرص الترقية، جماعة العمل، القيادة، ظروف العمل المادية والعمل نفسه"، حسب آراء العاملين بمديرية المصالح الفلاحية لولاية عنابة؟

جدول رقم (4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد الرضا الوظيفي

المستوى	الأهمية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	أبعاد الرضا الوظيفي
منخفض	6	1.240	2.19	الرضا عن الأجر
متوسط	4	1.410	3.20	الرضا عن فرص الترقية
متوسط	1	1,019	3.60	الرضا عن جماعة العمل
متوسط	2	1.159	3.42	الرضا عن القيادة
متوسط	3	1.299	3.29	الرضا عن ظروف العمل
متوسط	5	1.355	2.84	الرضا عن العمل نفسه
متوسط	-	1.247	3.095	الدرجة الكلية

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

يشير الجدول رقم (4) إلى إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بعناصر الرضا الوظيفي، الذي سجل درجة توفر متوسطة بمتوسط إجمالي قدر بـ (3.095) وتراوحت الأوساط الحسابية لأبعاده بين (2.19 و 3.60) فيلاحظ أن بعد الرضا عن جماعة العمل احتل المرتبة الأولى مما يشير إلى وجود علاقات وظيفية قوية بين العاملين، يليه بعد الرضا عن القيادة ثم ظروف العمل المادية، واحتل بعد الرضا عن العمل نفسه وعن الأجر المرتبتين الأخيرتين، من حيث درجة التوفر مما يشير إلى أن المبحوثين غير راضين على محتوى المهام واحساسهم بعدم تناسب عملهم مع قدراتهم وعدم كفاية الأجر لتلبية احتياجاتهم المادية.

ج- اختبار فرضيات الدراسة: يتم رفض الفرضية إذا كانت قيمة المعنوية المحسوبة من خلال نتائج التحليل أقل أو يساوي مستوى المعنوية المعتمدة أي 0.05، أي 5% والمقصود منها درجة الإحتمال الذي ترفض به الفرضية الصفرية.

- إختبار الفرضية الرئيسية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الداخلي في الرضا الوظيفي للعاملين بمديرية المصالح الفلاحية لولاية عنابة"، لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين للانحدار الخطي للتحقق من صحتها، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (5): نتائج تحليل اختبار الانحدار بين التسويق الداخلي والرضا الوظيفي

مستوى الدلالة	F المحسوبة	معامل الانحدار B	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	التسويق الداخلي
*0.000	31.340	0.359	0.494	0.703	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $0.05 \leq \alpha$

يتبين من الجدول رقم (5) أن قيمة معامل الارتباط قدرت بـ (0.703) مما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية بين التسويق الداخلي والرضا الوظيفي، كما بلغ معامل التحديد (0.494) مما يعني أن 49.4% من التغيرات الحاصلة في

الرضا الوظيفي ناتجة عن التغيير في أبعاد التسويق الداخلي، أما النسبة الباقية فهي ترجع إلى متغيرات أخرى لم تدخل في الدراسة، من جهة أخرى بما أن مستوى الدلالة (0.000) أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) يتم رفض الفرضية واستبدالها بالفرضية البديلة القائلة بوجود أثر للتسويق الداخلي في الرضا الوظيفي للعاملين بمديرية المصالح الفلاحية بولاية عنابة.

اختبار الفرضية الفرعية الأولى: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في الرضا الوظيفي لدى الموظفين بمديرية المصالح الفلاحية لولاية عنابة"

جدول رقم (6): تحليل الإنحدار الخطي لأثر الثقافة التنظيمية في الرضا الوظيفي

مستوى الدلالة	F المحسوبة	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	الثقافة التنظيمية
*0.049	0.116	11.56	0.340	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

\* ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$

يتبين من الجدول رقم (6) أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0.340) مما يدل على وجود علاقة ارتباط متوسطة وطردية بين بعد الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي وبما أن مستوى الدلالة يقدر بـ (0.049) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد يتم رفض الفرضية وبالتالي وجود أثر لبعدها الثقافة التنظيمية في الرضا الوظيفي.

الفرضية الفرعية الثانية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإتصال الداخلي في الرضا الوظيفي لدى الموظفين بمديرية المصالح الفلاحية لولاية عنابة"

جدول رقم (7): تحليل الإنحدار الخطي لأثر الإتصال الداخلي في الرضا الوظيفي

مستوى الدلالة	F المحسوبة	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	الإتصال الداخلي
*0.009	7.765	0.195	0.442	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

\* ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$

يوضح الجدول رقم (7) النتائج الخاصة بالإنحدار الخطي لدراسة أثر الإتصال الداخلي في المتغير التابع، حيث يلاحظ أن معامل الارتباط بلغ (0,442) أي وجود علاقة ارتباط متوسطة وطردية بين المتغيرين، وبلغ مستوى المعنوية (0,009) وهي أقل من (0.05) وبالتالي ترفض فرضية العدم وتستبدل بالفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها الإتصال الداخلي في الرضا الوظيفي عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0,05)$ .

الفرضية الفرعية الثالثة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية للتدريب في الرضا الوظيفي لدى الموظفين بمديرية المصالح الفلاحية لولاية عنابة".

جدول رقم (8): تحليل الإنحدار الخطي لأثر التدريب في الرضا الوظيفي

مستوى الدلالة	F المحسوبة	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	بعد التدريب
*0.002	11.773	0.269	0.519	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

\* ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$ 

يوضح الجدول رقم (8) النتائج الخاصة بمعرفة أثر التدريب في الرضا الوظيفي، ويبين معامل الارتباط وجود علاقة ارتباط متوسطة وطردية بين المتغيرين، كما بلغ معامل التحديد (0,269) ما يعني أن (26.9%) من التغيرات الحاصلة في الرضا الوظيفي ناتجة عن بعد التدريب وسجل مستوى المعنوية (0,002) وهو أقل من مستوى الدلالة وبالتالي ترفض فرضية العدم وتقبل الفرضية البديلة، ومنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعث التدريب في الرضا الوظيفي لدى المبحوثين. الفرضية الفرعية الرابعة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية للتحفيز في الرضا الوظيفي لدى الموظفين بمديرية المصالح الفلاحية لولاية عنابة"

جدول رقم (9): تحليل الإنحدار الخطي لأثر التحفيز في الرضا الوظيفي

مستوى الدلالة	F المحسوبة	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	التحفيز
*0.000	12.96	0.762	0.873	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

\* ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$ 

يلاحظ من الجدول رقم (9) وجود أثر للتحفيز في الرضا الوظيفي لدى عينة الدراسة حيث سجل مستوى دلالة أقل من مستوى الدلالة الاحصائية، كما يلاحظ وجود علاقة قوية بين المتغيرين، حيث سجل معامل الارتباط (0,873) وقدر معامل التحديد بـ (0,762) ما يعني أن (76.2%) من التغيرات الحاصلة في الرضا ناتجة عن بعد التحفيز وهي نسبة هامة ومعتبرة.

#### النتائج :

1. أظهرت نتائج الدراسة توفر التسويق الداخلي بدرجة متوسطة نتيجة لتوفر بعدي الإتصال الداخلي والثقافة التنظيمية بدرجة مرتفعة وتوفر كل من التدريب والتحفيز بدرجة متوسطة، إلا أنها اختلفت مع دراسة (Tekchita: 2003)، والتي كان من أهم نتائجها عدم تبني المؤسسات محل الدراسة للتسويق الداخلي، في حين اتفقت مع باقي الدراسات من حيث توفر التسويق الداخلي.
2. أظهرت نتائج الدراسة توفر الرضا الوظيفي بسبب تسجيل مستوى منخفض للرضا عن الأجر ومستويات متوسطة لباقي الأبعاد.
3. توصلت الدراسة إلى تسجيل أثر للتسويق الداخلي في الرضا الوظيفي، واتفقت مع نتائج كل من دراسة (الحاج: 2008)، دراسة (Chang & al: 2009)، دراسة (SHAHZAD & NAEEM: 2013)، دراسة (أبو بكر، 2013م) ودراسة (المجالي والبشباشبة، 2016م)، في حين اختلفت مع نتائج دراسة (Tekchita, 2003) والتي لم تسجل أي علاقة أو أثر للتسويق الداخلي بمختلف أبعاده في الرضا الوظيفي .
4. سجلت الدراسة وجود أثر لكل من الثقافة التنظيمية، التدريب، الاتصال الداخلي والتحفيز في الرضا الوظيفي، وكان لبعث التحفيز الأثر الأكبر يليه بعد التدريب، في حين كان بعد الثقافة التنظيمية البعد الأقل تأثيراً بينهم، واتفقت هذه الدراسة مع

دراسة (الحاج ، 2008م) التي كان لبعده التحفيز بها الأثر الأكبر، وتفاوتت مع باقي الدراسات من حيث درجة التأثير لكل بعد، ففي دراسة (2009, Chang & al) وجدت بأن التدريب لعب الدور الأكبر في تحقيق درجات عالية من الرضا، أما دراسة (2013, SHAHZAD & NAEEM) فقد اظهرت بأن أكثر أبعاد التسويق الداخلي أثرا في الرضا الوظيفي هو بعد الثقافة التنظيمية وبعده التدريب كان الأقل، في حين اوجدت نتائج دراسة (المجالي واليشابشة، 2016م) أهمية الاتصال الداخلي في تسجيل درجات مرتفعة في الرضا الوظيفي. بالرغم من اختلاف الدراسات من حيث البعد الذي يمارس الأثر الأكبر في الرضا الوظيفي فهي تتفق جميعها على توفر هذه الأبعاد وممارستها أثرا في المتغير التابع.

#### التوصيات:

بناء على ما تم التوصل إليه من خلال نتائج هذه الدراسة، والتي تناولت موضوعا هاما من المواضيع المتعلقة بالموارد البشري وهو "التسويق الداخلي ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي". يمكن تقديم مجموعة من الإقتراحات التالية:

1. الإهتمام بتوفير أبعاد التسويق الداخلي والبحث في طرق لكسب العاملين بصفتهم عملاء داخليين تسعى المنظمة إلى رفع مستويات الرضا لديهم .
2. ضرورة برمجة دورات تدريبية تمد الموظفين بالمعلومات والخبرات والتي من شأنها أن تحسن من قدراتهم وتجنبهم الوقوع في الأخطاء .
3. ضرورة تعزيز نظام الحوافز خاصة المادية منها من أجل رفع دافعية العاملين ومستوى الرضا عن الأجر والذي سجل أدنى مستوى له مقارنة بباقي أبعاد الرضا الوظيفي .
4. ضرورة الإستثمار في العنصر البشري من خلال تنمية ثقافة تنظيمية وإعتمادها كفلسفة واضحة وشاملة لتعزيز التسويق الداخلي وكسب ولاء العاملين بشكل أكبر .
5. ضرورة المحافظة على الإنسجام بين العاملين والعلاقات الطيبة بينهم والتي سجلت أعلى مستوى للرضا فيما تعلق بالرضا عن جماعة العمل والقيادة، وهذا من خلال التشجيع المستمر للإلتصال الداخلي لزيادة التفاعل بينهم .
6. ضرورة اهتمام المنظمة بتنمية الرضا للعاملين خاصة ما يتعلق بالرضا عن الأجر وعن العمل نفسه، من خلال دراسة للاحتياجات المادية وإعادة تحليل للوظائف وإدخال تنوع في المهام واختيارها وفقا لقدرات كل عامل.
7. ضرورة الإهتمام بالموارد البشري واعتباره الرأس مال الحقيقي لكل مؤسسة، ومعاملته بصفته شريكا بها وليس مجرد عنصر من عناصر الإنتاج، وهذا من خلال مراعاة لأهدافه وتطوير لقدراته وكسبه كزبون داخلي ورفع مستويات الرضا الوظيفي لديه.
8. ضرورة تكثيف الدراسات المتعلقة بكل من التسويق الداخلي والرضا الوظيفي والبحث في أهم الأساليب التي ترفع من مستوى كل منهم وتحقق التوازن بين أهداف المنظمات وأهداف العاملين.

#### المراجع:

1. الحاج عبد المؤمن، (2008م)، أثر تطبيق التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي من وجهة نظر موظفي البيع في مجموعة الاتصالات ، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن.
2. دريالي سهام موسى، (2009م)، واقع ممارسات التسويق الداخلي واثرها على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة اليرموك، الاردن.
3. أبو بكر أيمن عبد الله محمد، (2015م)، أثر ممارسات التسويق الداخلي على رضاء العاملين: دراسة حالة بنك أبوظبي الإسلامي في الإمارات، فرع مدينة العين، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان، المجلد 16، العدد 1.

4. المجالي مالك محمد، البشابشة امين عايد، المجالي هاني محمد، (2016م)، "تأثير أبعاد التسويق الداخلي على رضا العاملين وأثره على أدائهم في البنوك التجارية في محافظة الكرك، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 12، العدد 3.
5. عباسي بويكر، (2009م)، دور التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمات الفندقية"، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تسويق، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
6. شفيق ابراهيم حداد، علي عبد الله، (2008م)، اختبار صلاحية تطبيق مقياس التسويق الداخلي في بيئة الاعمال الاردنية"، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد 4، العدد 4.
7. بومجان عادل، زرفة رؤوف، (2018م)، مساهمة التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمة الصحية في المستشفيات"، ملتقى جامعة 08 ماي 1945، قالمة، الجزائر، يومي 29 و30 أفريل.
8. العجارمة تيسير، (2005م)، التسويق المصرفي، الطبعة الأولى، دار حامد، عمان، الأردن.
9. الحاج امل ابراهيم، هاني الضمور، (2010م)، اثر التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي لموظفي المبيعات في الاتصالات الاردنية"، المجلة الاردنية لإدارة الاعمال، المجلد 6، العدد 1.
10. عابد منيرة، واقع تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسات الخدمية بالجزائر، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، الجزائر.
11. أبو نبغة عبد العزيز مصطفى، (2002م)، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
12. محمود صديق عبد الواحد، (2015م)، الولاء التنظيمي في القرن الواحد والعشرون (رؤية مستقبلية) ، دار العلم والايمان للنشر والتوزيع، مصر.
13. شاكر جار الله الخشالي، (2004م)، أثر العدالة التنظيمية والخصائص الشخصية على الرضا والأداء الوظيفي، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، عمان، الأردن، العدد الثاني.
14. محمد سعيد سلطان، (2002م)، "السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.
15. صادق محمد حصة، وآخرون، (2003م)، الرضا عن العمل وعلاقته بالرضا عن الإتصال ، مجلة العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة قطر، العدد الثالث.
16. عابد منيرة، (2015م)، واقع تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسات الخدمية بالجزائر، مجلة العلوم الانسانية، جامعة قسنطينة، مجلد- أ، عدد 43، جوان.
17. رمضان محمد القذافي، (1997م)، العلوم السلوكية في مجال الإدارة والإنتاج"، الطبعة الأولى، المكتب الجامعي الحديث، بدون بلد نشر.
18. عويضة كامل محمد محمد، (1996م)، "علم النفس الصناعي"، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان.
19. سهيلة محمد عباس، (2003م)، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
20. بلخضر مسعودة، (2008م)، "الحوافز والرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة: دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار بعنابة، الجزائر.
21. محمد سعيد انور سلطان، (2003م)، "السلوك التنظيمي"، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر.
22. عفانة جهاد، (2006م)، "قياس الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجهاز المصرفي الاردني وأثره في الاداء"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان، الأردن.

23. Tekchita Tsuyoshi, (2003), « Internal Marketing and Employee Satisfaction: A missing link in japanese servise management », Massachusettts Institute of Technology.
24. Chang, Ching Sheng, and Chang, Hae Ching, "Perceptions of internal marketing and organizational commitment by nurses", Journal of advanced nursing, 65(1): 92-100.
25. Shahzad, Tahir & Naeem, Hummayoun, (2013), « Role of Internal Marketing in Employee Engagement Leading to Job Satisfaction of Employees in Private Banks of Pakistan”, IOSR Journal of Business and Management, volume8, Issue2, PP 62-68.
26. Johnson E.M, Scheuing E.E. and Gaida K.A, (1986), "Profitable Services Marketing" , Home Wood Down-Jones Irwin.
27. Gronross.C ,(1990), "relationship approach to marketing and organisational behavior interface", journal of Business Reasearch, vol 20, N 03, pp 3-11.
28. Meignant Alain,"Manager la formation", (1995), 3<sup>eme</sup> édition, Edition liaison, Paris.
29. Gellerman, et autres, (1971), "les motivations: clefs d'une gestion efficace" traduit par Serge Cagnalari ,librairie vuibert, paris.
30. Sekiou et Autres, (2001), "gestion des ressources humaines", 2eme edition, deboeck université, canada.
31. Mucckielli .R., (1983), "roles et communication dans les organisation", 1<sup>re</sup> édition, paris.