

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون- تيارت-

ميدان: العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

شعبة: علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال



كلية: العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر

من إعداد الطلبة:

مناد نوال

كرشة منال

تحت عنوان:

دور التسويق الداخلي في تعزيز الرضا الوظيفي وخلق الولاء التنظيمي
دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر-تيارت-

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

رئيسا

(أستاذة محاضرة صنف "ب"-جامعة ابن خلدون تيارت)

عثماني امينة

مشرفا ومقررا

(أستاذة محاضرة صنف "ب"-جامعة ابن خلدون تيارت)

بوجلة ايمان

مناقشا

(أستاذة محاضرة صنف "ب"-جامعة ابن خلدون تيارت)

جيلالي خالدية

السنة الجامعية: 2023/2022

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون- تيارت-

ميدان: العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

شعبة: علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال



كلية: العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر

من إعداد الطلبة:

مناد نوال

كرشة منال

تحت عنوان:

دور التسويق الداخلي في تعزيز الرضا الوظيفي وخلق الولاء التنظيمي
دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر- تيارت -

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

رئيسا

(أستاذة محاضرة صنف "ب"-جامعة ابن خلدون تيارت)

عثماني امينة

مشرفا ومقررا

(أستاذة محاضرة صنف "ب"-جامعة ابن خلدون تيارت)

بوجلة ايمان

مناقشا

(أستاذة محاضرة صنف "ب"-جامعة ابن خلدون تيارت)

جيلالي خالدية

السنة الجامعية: 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة على أداء هذا الواجب
وفقا لما يحبه و يرضاه
نتقدم بالشكر إلى
الأستاذة المشرفة " بوجلة إيمان " التي لم تبخل علينا بمساعدتها
و نصائحها و أعانتنا على انجاز هذه المذكرة نشكرها على حسن
معاملتها وصدق عملها .
الى جميع الأساتذة الذين لهم الفضل بعد الله إلى وصولنا إلى ما
نحن عليه و مقدرتنا على إتمام هذا العمل
إلى جميع أساتذتنا الأفاضل في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
و علوم التسيير ..
و أخيرا نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساهم في مساعدتنا و
توجيهنا و إرشادنا ولم يبخلوا علينا بأرائهم و مساعداتهم..
ونسأل الله العلي العظيم أن يجزي الجميع خير الجزاء وان يوفقهم
إلى ما يحبه و يرضاه ...

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

{ قل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله و المؤمنون }

صدق الله العظيم

الحمد و الشكر لك يا رب على نعمك التي لا تعد ولا تحصى

إلى أناس كانوا السر في وجودي و نجاحي

إلى إنسانة هي اكبر من كل الكلمات ..وأعظم من كل اللغات ..إلى من أعطت بلا حدود وقدمت من دون

. مقابل ..إلى من تروي درينا بدعائها ..فيضيء العمر برضاها ..أمي الحبيبة

.. إلى من احمل اسمه بكل افتخار ..وعلمني العطاء بدون انتظار ..إلى من كلفه الله بالهبة و الوقار

. والدي العزيز .

.. إلى أخي " محمد " الذي كان الرفيق المساند لي لإتمام هذا العمل حفظه الله ورعاه

إلى من بهم اكبر و عليهم اعتمد إخوتي : فضيلة، داودية، عمار

إلى أختي الغالية و السند الذي لا يميل : خيرة

إلى أعزائي براعم العائلة : المعتصم بالله .. ملاك .. مروة .. رتاج

..إلى الأخوات اللواتي لم تلدهم أُمي ..إلى من تحلوا بالإخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء

.. إلى ينابيع الصدق و الوفاء إلى من سعدت معهم وكانوا معي على طريق النجاح والخير

.. أصدقائي : زينب .. هدى .. سارة ..حميدة

لكل من تعرفت عليهم طيلة فترة تحضير مذكرتي:شيماء .. زهرة .. سمية .. قمر

توال

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

{ قل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله و المؤمنون }

صدق الله العظيم

الحمد و الشكر لك يا رب على نعمك التي لا تعد ولا تحصى

اهدي ثمرة جهدي إلى من قال الحق تعالى فيهما { وقل ربي ارحمهما كما ربياني

.. {صغيرا

.. إلى روح والدي الطاهرة رحمة الله عليه وادخله فسيح جناته

إلى والدتي العظيمة و أعلى شخص على قلبي حفظها الله و رعاها برعايته

.. إلى من بذلوا جهدا في مساعدتي و كانوا لي سندا .. إخوتي و أخواتي

إلى أسرتي و أصدقائي و زملائي

إلى كل من ساهم و لو بحرف في حياتي الدراسية ..

مقال

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

قائمة المحتويات:

الصفحة	العنوان
-	الإهداء
-	الشكر و العرفان
-	فهرس المحتويات
-	قائمة الجداول
-	قائمة الأشكال
ا-ح	المقدمة
1	الفصل الأول: الإطار النظري للتسويق الداخلي و الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي
2	تمهيد
3	المبحث الأول: عموميات حول التسويق الداخلي
3	المطلب الأول: مفاهيم حول التسويق الداخلي و أهميته
6	المطلب الثاني: أبعاد وأهداف التسويق الداخلي
7	المطلب الثالث: نماذج و خطوات تطبيق التسويق الداخلي
12	المبحث الثاني: مدخل نظري للرضا الوظيفي
12	المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي و أهميته
13	المطلب الثاني: نظريات الرضا الوظيفي.
19	المطلب الثالث: أساليب قياس الرضا الوظيفي
23	المبحث الثالث: الإطار المفاهيمي للولاء التنظيمي
23	المطلب الأول : مفهوم الولاء التنظيمي وأهميته .
25	المطلب الثاني : العوامل المساعدة و المؤثرة في تنمية الولاء التنظيمي
27	المطلب الثالث : مراحل وأبعاد الولاء التنظيمي
31	خلاصة الفصل
32	الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لعلاقة التسويق الداخلي بالرضا الوظيفي و بالولاء التنظيمي
33	تمهيد
34	المبحث الأول : عموميات حول اتصالات الجزائر
34	المطلب الأول :تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر
34	المطلب الثاني : أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر -تيارت -
35	المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر -تيارت-

فهرس المحتويات

36	المبحث الثاني: منهجية دراسة حالة و تحليل تغيرات و اتجاهات محاور الدراسة
36	المطلب الأول: منهجية الدراسة
37	المطلب الثاني: وصف البيانات الشخصية لمتغيرات الدراسة
42	المطلب الثالث: تحليل تغيرات و اتجاهات محاور الدراسة
51	المبحث الثالث: تحليل النتائج و اختبار الفرضيات
51	المطلب الأول: اختبار الفرضيتين الأولى و الثانية
53	المطلب الثاني: اختبار الفرضيتين الثالثة و الرابعة
54	المطلب الثالث: اختبار الفرضيتين الخامسة و السادسة
56	خلاصة الفصل
59-57	الخاتمة
62-60	قائمة المراجع
71-63	الملاحق
72	الملخص

فهرس المحتويات

قائمة الجداول:

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
38	معامل الصدق و الثبات لعينة الدراسة .	1-2
38	توزيع مفردات العينة حسب الجنس	2-2
39	توزيع مفردات العينة حسب السن	3-2
40	توزيع مفردات العينة حسب المؤهل العلمي	4-2
41	توزيع مفردات العينة حسب الخبرة	5-2
42	اتجاه العبارات	6-2
43	نتائج البعد الأول : التمكين	7-2
44	نتائج البعد الثاني : التدريب	8-2
45	نتائج البعد الثالث : التحفيز	9-2
46	نتائج البعد الرابع : الاتصال الداخلي .	10-2
47	تلخيص نتائج محور التسويق الداخلي	11-2
48	نتائج المحور الثاني : الرضا الوظيفي	12-2
49	نتائج البعد الأول : الولاء العاطفي	13-2
49	نتائج البعد الثاني : الولاء المستمر	14-2
50	نتائج البعد الثالث : الولاء الأخلاقي	15-2
51	تلخيص نتائج محور الولاء التنظيمي	16-2
51	نتائج اختبار بيرسون للارتباط بين التسويق الداخلي و الرضا الوظيفي	17-2
52	علاقة الانحدار بين التسويق الداخلي و الرضا الوظيفي	18-2
53	نتائج اختبار بيرسون للارتباط بين التسويق الداخلي و الولاء التنظيمي	19-2
54	علاقة الانحدار بين التسويق الداخلي و الولاء التنظيمي	20-2
55	نتائج اختبار بيرسون للارتباط بين الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي	21-2
55	علاقة الانحدار بين الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي .	22-2

قائمة الأشكال:

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ج	نموذج الدراسة	(أ-1)
8	نموذج بييري peri للتسويق الداخلي	1-1
9	نموذج كرونورس للتسويق الداخلي	2-1
10	نموذج Tansuhaj للتسويق الداخلي	3-1
11	نموذج رفيق و احمد للتسويق الداخلي	4-1
15	هيكل الاحتياجات الانسانية	5-1
16	نظرية ذات عاملين	6-1
18	خطوات ادراك المورد البشري للعدالة	7-1
20	سلم ليكارت الخماسي	8-1
28	مراحل الولاء التنظيمي	9-1
35	الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية اتصالات الجزائر تيارت	1-2
39	دائرة نسبية للفئة حسب الجنس	2-2
40	دائرة نسبية للفئة حسب العمر	3-2
41	اعمدة بيانية للفئة حسب المؤهل العلمي	4-2
42	دائرة نسبية للفئة حسب الخبرة	5-2

فهرس المحتويات

قائمة الملاحق:

رقم الصفحة	رقم الملحق	عنوان الملحق
64	ملحق 1	استمارة الاستبيان
69	ملحق 2	قائمة المحكمين
69	ملحق 3	مخرجات برنامج SPSS اختبارات ثبات عبارات الاستبيان
70	ملحق 4	مخرجات برنامج SPSS اختبارات علاقة الانحدار

المقدمة

إن نجاح المنظمات في الوقت الحالي لا يعتمد فقط على جودة المنتج أو السعر المناسب أو الترويج للمنتج، بل يعتمد على عناصر و متغيرات داعمة للمنظمة، خاصة في ظل التنافس الشديد و البيئة المحيطة، لذا يعتبر التركيز على العنصر البشري من أهم العناصر الداعمة لنجاح المنظمة، و ذلك عن طريق البحث عن العوامل التي تعمل على تأهيل العنصر البشري ليكون عنصرا فعالا و عاملا مؤثرا في نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها، وهنا تكمن أهمية التسويق الداخلي، و الذي يعمل على تطوير و تدريب و تحفيز العاملين وكسب رضاهم عن العمل، و بالتالي كسب ولائهم للمنظمة، ونظرا للأهمية البالغة التي تنتج عن العملية التبادلية بين المنظمة و العمال، لاسيما في المنظمات الخدمية، و يجب تبني سياسة تساهم في العمل على تعزيز العلاقة بين المنظمة و العاملين فيها بالطرق و الأساليب المناسبة التي من شأنها أن تضمن حق المنظمة من جهة و حق العاملين فيها من جهة أخرى، و ما يترتب عنه من استقرار و تميز و نجاح .

كما أن المورد البشري الراضي وظيفيا نتيجة اهتمامات المنظمة به يعتبر أهم مورد من مواردها والمحرك الرئيسي لها، وهذا ما يدفعها إلى العمل على تطوير برامج تنموية مناسبة من شأنها تحسين كفاءة هذا المورد و الرفع من قدراته و تدفعه للعمل بالجهد المطلوب، و إتباع استراتيجيات من بينها ما يعرف بالتسويق الداخلي، فتطبيق سياساته يساهم في عملية اكتساب معارف و مهارات، إضافة إلى تنمية القدرات الضرورية والهامة، و تمكين المورد البشري من حيث توسيع صلاحياته التي تساعده على تحقيق التميز في المهام الموكلة إليه، من خدمة العميل الخارجي إلى تحقيق أهداف المنظمة، وهذه النتيجة بدورها تنعكس أيضا على رضا المورد البشري من خلال شعوره بإنجاز مهامه بشكل جيد و مناسب، حيث يعتبر الرضا الوظيفي أحد المسائل المهمة للمورد البشري، فرضاه يعتبر الأساس الأول لتحقيق التوافق النفسي و الاجتماعي، وبالتالي تزيد نسبة ولاءه كما يزداد جهده في العمل بزيادة ما يوفره العمل من إشباع لحاجاته و دوافعه.

في هذا السياق نجد أن أغلب المؤسسات حول العالم أصبحت تتبنى فلسفة التسويق الداخلي و تعتبره مطلباً أساسياً لتحقيق أهدافها، حيث أصبحت تهتم بالأفراد العاملين باعتبارهم زبائن داخليين، من خلال تطبيق مجموعة من الاجراءات بغية تحسين مستوى اداء العاملين و تعزيز الالتزام التنظيمي لديهم، و الذي يزيد من ارتباط الفرد بعمله، و تبنيه لأهداف و قيم و توجهات المنظمة، و يقلل من السلوكيات السلبية كالغياب و التقصير في العمل و غيرها.

و بما أن قطاع الاتصالات يعتبر من أهم و أكبر القطاعات الخدمية في الجزائر، يفترض أن تسعى تلك المؤسسات لتطبيق فلسفة التسويق الداخلي هي الأخرى بغية تحسين أداء العاملين لديها و كسب رضاهم الوظيفي، و السعي لتحقيق اهداف المنظمة من جهة اخرى، بالإضافة الى كسب رأسمال بشري يتميز بالالتزام و الولاء تجاه منظمته.

و عليه، و بناء على ما سبق، تتوضح معالم اشكالية بحثنا هذا و المتمثلة في التساؤل الجوهري التالي:

- ما مدى تأثير التسويق الداخلي في تعزيز الرضا الوظيفي و خلق الولاء التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بتيارت ؟

و التي نقودنا لطرح الأسئلة الفرعية التالية:

1- هل يؤثر التسويق الداخلي بأبعاده على الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تيارت ؟

2- هل يؤثر التسويق الداخلي بأبعاده على الولاء التنظيمي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تيارت؟

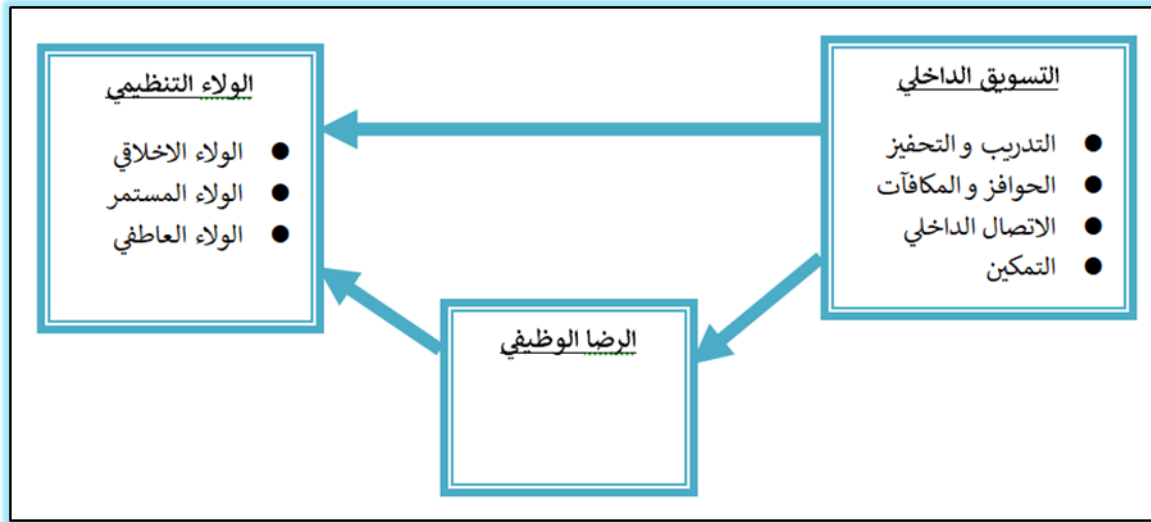
3- هل يؤثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تيارت ؟

اولا: نموذج و فرضيات الدراسة

1- نموذج الدراسة

في ظل إشكالية الدراسة و اهدافها، قمنا ببناء نموذج افتراضي لتمثيل و تشخيص العلاقة الموجودة بين أبعاد التسويق الداخلي و الرضا الوظيفي و خلق الالتزام التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية تيارت ، و المستخلص من واقع الادبيات النظرية و التطبيقية كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل (أ-1) : نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

2- فرضيات الدراسة

بناءا على الاشكالية المطروحة، و النموذج أعلاه، سيتم معالجة الموضوع انطلاقا من صياغة الفرضيات التالية:

- هناك علاقة ارتباط بين التسويق الداخلي و الرضا الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تيارت.
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتسويق الداخلي على الرضا الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تيارت.

- هناك علاقة ارتباط بين التسويق الداخلي و الولاء التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تيارت.

- يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتسويق الداخلي على الولاء التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تيارت.
- هناك علاقة ارتباط بين الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تيارت.
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية للرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تيارت.

ثانيا: أسباب اختيار الموضوع

لقد تم اختيارنا لهذا الموضوع لعدة أسباب نوجزها فيما يلي :

1- الأسباب الذاتية

- بحكم التخصص في إدارة الأعمال و علاقته المباشرة بالموضوع.
- الميول الشخصي في معالجة موضوع يمس مجال التسويق الداخلي.
- أثار رصيدنا المعرفي عن هذا الموضوع

2- الأسباب الموضوعية

- حداثة موضوع التسويق الداخلي في مجال إدارة الموارد البشرية.
- محاولة ابراز أثر التسويق الداخلي في تحقيق رضا العاملين و خلق الولاء التنظيمي.
- قابلية الموضوع للبحث و الدراسة و إمكانية الوصول إلى نتائج ملموسة عن هذا الموضوع.

ثالثا: أهمية الدراسة

يستمد البحث أهميته من الأثر الذي يحدثه المورد البشري داخل المؤسسة، حيث تلعب فعالية و كفاءة هذا المورد دورا مهما في تقديم الخدمات بالجودة المطلوبة، و بالتالي المساهمة في تحقيق اهداف المؤسسة بتحقيق رضا العميل النهائي على المدى القصير، و ضمان بقائها و استمرارها على المدى البعيد، بالإضافة الى حداثة موضوع التسويق الداخلي في الجزائر، و عدم وعي المؤسسات الجزائرية بأهميته.

رابعا: أهداف الدراسة

تتمثل أهم أهداف الدراسة كما يلي:

- استعراض أهم الأسس النظرية و المعرفية التي يركز عليها مفهوم التسويق الداخلي و الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي و محاولة التعرف على طبيعة العلاقة بين هاتاه المفاهيم.
- إبراز أهمية تبني مفهوم التسويق الداخلي بالنسبة للمؤسسات الوطنية.
- فهم كيف تؤثر أبعاد التسويق الداخلي على مستويات الرضا الوظيفي.
- محاولة الوقوف على أهم المشاكل المتعلقة بعدم توفر الرضا الوظيفي.
- إبراز آثار تحقيق الرضا الوظيفي في خلق الولاء التنظيمي.

خامسا: المنهج و الأدوات المستخدمة

من أجل دراسة اشكالية البحث، و تحليل أبعادها، و محاولة اختبار صحة الفرضيات، تم الاعتماد على منهجين، المنهج الوصفي بغية تقديم الإطار النظري للدراسة، ووصف متغيرات الدراسة و أبعادها، ثم المنهج التحليلي بغية اختبار فرضيات الدراسة، و تحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة، من خلال جمع البيانات وتحليلها من مؤسسة اتصالات الجزائر.

ساسا: الأدوات المستخدمة

✓ **المسح المكتبي:** و الغرض منه الوقوف على ما تناولته المراجع و المصادر العربية و الاجنبية القديمة منها و الحديثة ، و كذا المقالات و الأطروحات و مختلف الدراسات السابقة.

✓ **أداة الاستبيان:** و هذا بغية الإجابة على اشكالية البحث و اختبار صحة الفرضيات ميدانيا، حيث تم توجيه استمارة الاستبيان الى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تيارت.

✓ **الأدوات الإحصائية:** برنامج الحزم الإحصائية **Sps22**.

سابعا: حدود الدراسة

تم معالجة الإشكالية محل البحث في إطار الحدود التالية:

➤ **الحدود المكانية:** تتمثل في مؤسسة اتصالات الجزائر الكائن مقرها بولاية تيارت .

➤ **الحدود الزمانية:** اجريت هذه الدراسة خلال السنة الجامعية 2023/2022 ، في الفترة الممتدة من شهر أفريل الى نهاية شهر ماي من سنة 2023.

ثامنا: الدراسات السابقة

1- الدراسات المتعلقة بالتسويق الداخلي و الرضا الوظيفي :

1-1- دراسة محمد المجالي، أمين عايد البشاشة، هاني محمد المجالي "تأثير التسويق الداخلي على رضا العاملين وأثره على أدائهم في البنوك التجارية العاملة مع محافظة الكرك " : هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر أبعاد التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي للعاملين في قطاع البنوك العاملة في محافظة الكرك، توصلت الدراسة الى: أن كل أبعاد التسويق الداخلي لها أثر ذو دلالة احصائية على اداء رضا العاملين وبالتالي على أداءهم، حيث احتل عامل التحفيز المرتبة الأولى في التأثير .

1-2- دراسة ايمن عبد الله ابو بكر 2015" أثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا العاملين دراسة حالة بنك ابوظبي الاسلامي " : استعان الباحث في اختبار ممارسات التسويق الداخلي على الدراسات السابقة وتمثل مجتمع الدراسة بالعاملين في البنك، توصل الباحث الى وجود أثر ذو دلالة احصائية لممارسات التمكين والبرامج التدريبية، الاتصال الداخلي وممارسة الحوافز و المكافآت في رضا العاملين بالبنوك الاسلامية .

1- 3- دراسة بودي عبد القادر، بن جمة 2018 بعنوان "أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية على مستوى الصندوق الوطني لقااعد - وكالة بشار . مجلة الابتكار والتسويق ،المجلد 5، العدد 1 : هدفت الدراسة الى التعريف بالتسويق الداخلي و تحسين ممارساته و تقديم الايجابيات و النتائج المترتبة عن تطبيقه، وقد خلصت الدراسة أن:

- اجراءات التسويق الداخلي تطبق بشكل مقبول وأن العمال راضين عن تطبيق اجراءات التسويق الداخلي .
- اجراءات التسويق الداخلي تؤثر بشكل ايجابي على رضا العاملين و أن هناك أثر لجميع اجراءات التسويق كل على حدا .

1-4-دراسة منصورى الهام 2018 بعنوان "أثر التسويق الداخلي على ضمان جودة خدمة التعليم العالي من وجهة نظر الموظفين بكلية التكنولوجيا الحديثة لمعلومات و الاتصال بجامعة ورقلة، مجلة اقتصاديات المال و الاعمال العدد 7 : هدفت هذه الدراسة الى التعرف على اهمية التسويق الداخلي ومدى تطبيقه في الجامعة، اضافة الى دراسة أثره على تحسين جودة الخدمة، و اختبار مدى استخدام الجامعة للتكنولوجيا الحديثة للمعلومات و الاتصال نشاطات التسويق الداخلي، وقد توصلت الدراسة الى أهمية كل بعد (التدريب، التمكين، وفرق العمل) و أثرها الايجابي على جودة الخدمة التعليمية، مع قلة الاهتمام لبعده التحفيز وقد اوصت الدراسة الى ضرورة الاهتمام اكثر بالحوافز الممنوحة للموظفين خاصة الذين يحققون اداء متميز في تقديم الخدمة التعليمية .

2- دراسات متعلقة بعلاقة أبعاد التسويق الداخلي بالولاء التنظيمي :

1-2-دراسة علي بولبداوي، يحي بشلاغم (2017) بعنوان " ممارسات الاتصال الداخلي وعلاقته بالولاء التنظيمي دراسة من مستخدمي المؤسسات الرياضية بولاية البويرة "، مقال في مجلة المعارف الدولية العدد 12:

هدفت الدراسة الى الكشف عن طبيعة العلاقات الارتباطية القائمة بين ممارسات الاتصال الداخلي والولاء التنظيمي لدى عينة من مستخدمي المؤسسات الرياضية، وقد توصلت الدراسة الى وجود علاقة ارتباطية بين ممارسات الاتصال الداخلي و الولاء التنظيمي وكذا وجود علاقة ارتباطية بين ابعاد الاتصال الداخلي و الولاء التنظيمي ، ووجود علاقة ارتباطية سالبة بين معوقات الاتصال الداخلي و الولاء التنظيمي .

2-2-دراسة اياد فتحي العالول (2016)" أثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي لدى موظفي شركة جوال في قطاع غزة، عبارة عن اطروحة دكتوراه في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا : هدف الباحث الى دراسة أثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي في شركة جوال في قطاع غزة، و خلصت الدراسة الى وجود تأثير ايجابي للتسويق الداخلي بأبعاده المختلفة على كلا من الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي لموظفي شركة جوال .وايضا يوجد تأثير للرضا الوظيفي كمتغير وسيط على العلاقة بين التسويق الداخلي و الولاء التنظيمي لموظفي الشركة .

3- دراسات متعلقة بعلاقة الرضا الوظيفي بالولاء التنظيمي :

1-3-دراسة فتحي ناصر نامق 2013 بعنوان " توظيف التحليل العاملي الاستكشافي عوامل الولاء التنظيمي و الرضا الوظيفي دراسة حالة في الكلية التقنية الادارية ببغداد - مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ببغداد العدد 19 العدد 70 : تناولت هذه الدراسة قياس مستوى الولاء التنظيمي و الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية في احدى الكليات التابعة لوزارة التعليم العالي و البحث العلمي، و قد توصلت

الدراسة الى معرفة اهم المتغيرات ذات التأثير الكبير لكافة المحاور الخاصة بالولاء التنظيمي و الرضا الوظيفي مع بيان الأهمية النسبية لكل متغير .

3-2- دراسة مجدوب احمد محمد قمر 2015 بعنوان " دراسة الولاء التنظيمي و علاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة دنقلا السودان " مجلة رؤى الاقتصادية جامعة الواد الجزائر العدد 9 ، 2015 : وقد هدفت الدراسة إلى التحقق من طبيعة العلاقات الارتباطية بين الولاء التنظيمي و الرضا الوظيفي و معرفة ما إذا كانت هناك فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة $\alpha=5$ في الولاء و الرضا الوظيفي و التي تعزى الى متغير النوع الاجتماعي و سنوات الخبرة، العمر، المؤهل العلمي، وكان من نتائج الدراسة :

- توجد علاقة ذات علاقة إحصائية بين الولاء التنظيمي و الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس
- توجد فروق ذات علاقة إحصائية بين الذكور و الإناث لدى أعضاء هيئة التدريس في الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي.

3-3- دراسة محمود علي الروسان، مثنى محمد العموش 2013 بعنوان " دور نظام المعلومات الموارد البشرية في الولاء التنظيمي " دراسة ميدانية في القطاع الفندقي الاردني، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 37 :

هدف الباحثان من خلال هذه الدراسة إلى التطرق إلى نظام معلومات الموارد البشرية بمكوناته، و قد تكونت عينة الدراسة من 71 استبانة موزعة، وقد بينت الدراسة إن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية و أثر بين نظام المعلومات الموارد البشرية وبين الولاء التنظيمي، في حين غاب أثر بعد تخطيط الموارد البشرية على الولاء التنظيمي، وقد أوصت الدراسة بضرورة زيادة الاهتمام و تفعيل دور نظام معلومات الموارد البشرية في التخطيط و التوظيف و التدريب و تقييم الأداء .

التعليق على الدراسات السابقة و الفرق بينها و بين الدراسة الحالية:

من خلال استعراض الدراسات السابقة ذات الصلة الوثيقة بدراستنا الحالية، لاحظنا أن جميع هذه الدراسات أجمعت على أن التسويق الداخلي فلسفة إدارية حديثة و عنصر مهم و مرتبط بالموارد البشري، الذي يعتبر الركيزة الأساسية للمنظمة، و أكدت أن المنظمة التي تمارس فلسفة التسويق الداخلي لديها مستوى عالي من الرضا الوظيفي لدى موظفيها، من الناحية الأخرى، أظهرت الدراسات السابقة أن هناك علاقة مباشرة بين الرضا الوظيفي و الالتزام التنظيمي، و من هنا جاءت دراستنا محاولة دراسة المتغيرات الثلاثة معا، في إحدى أهم و أكبر المؤسسات الخدمية الوطنية، مؤسسة اتصالات الجزائر، حيث تهدف دراستنا لمعرفة دور التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي و خلق الولاء التنظيمي في آن واحد، و لعل هذا ما تتفرد به عن الدراسات السابقة.

عاشرا: صعوبات الدراسة

واجهتنا اثناء اعداد هذه المذكرة صعوبات تمثلت في :

✓ صعوبات في الجانب التطبيقي في توزيع الاستبيان على عينة البحث في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تيارت .

✓ صعوبة عدم فهم بعض المصطلحات النظرية لموضوع التسويق الداخلي من طرف العاملين و المسؤولين بالمؤسسة محل الدراسة بالرغم من تطبيق ممارساته
✓ ضيق الوقت لدراسة الموضوع و الالمام بكل جوانبه بشكل جيد.

احدا عشر: هيكل البحث

قسمنا البحث إلى فصلين، إذ تناولنا في الفصل الأول الجانب النظري للدراسة حيث شمل ثلاث مباحث ، تناولنا في المبحث الأول عموميات حول التسويق الداخلي، و في المبحث الثاني مدخل نظري للرضا الوظيفي، اما في المبحث الثالث، فتناولنا الإطار المفاهيمي للولاء التنظيمي.
أما الفصل الثاني، فقد تطرقنا فيه للإطار التطبيقي للدراسة، تناول هو الآخر ثلاثة مباحث، تناول المبحث الأول عموميات حول مؤسسة اتصالات الجزائر، و المبحث الثاني الإطار المنهجي للدراسة، أما المبحث الثالث فتناول تحليل أثر المتغيرات على بعضها.

الفصل الأول

الإطار النظري للدراسة

تمهيد

إن نجاح المؤسسات عموماً و المؤسسات الخدمية على وجه الخصوص يتوقف الى حد كبير على مدى قدرتها على خدمة أسواقها بفعالية و كفاءة من خلال تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة، كالتسويق الداخلي، والذي يهدف إلى رفع اداء الموظفين و تحسين قدراتهم و تحفيزهم لئذل المزيد لصالح المؤسسة، و ما يترتب عن ذلك من آثار ايجابية على المؤسسة و تحقيق أهدافها، و لعل اهم أثر لذلك هو المساهمة في تحقيق الرضا الوظيفي و بالتالي خلق الولاء التنظيمي لديهم، لذلك سنخصص هذا الفصل لمعالجة و شرح و إعطاء إطار نظري و مفاهيمي لكل من التسويق الداخلي، الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي، و ذلك من خلال تقسيم هذا الفصل الى ثلاث مباحث:

المبحث الأول :عموميات حول التسويق الداخلي .

المبحث الثاني : مدخل نظري للرضا الوظيفي .

المبحث الثالث :الإطار المفاهيمي للولاء التنظيمي .

المبحث الأول : عموميات حول التسويق الداخلي

يعتبر التسويق الداخلي احد المجالات المتميزة ذات الطابع الخاص في إطار التسويق، حيث انه اصبح من المعتاد ان نجد مصطلح التسويق الداخلي والذي يعد فلسفة المؤسسة ونشاط يستهدف ايصال رسالة المؤسسة واهدافها للعاملين بغية تحقيقها، فالفكرة الرئيسية للتسويق الداخلي تعني تبني جميع اعضاء المؤسسة التفكير والسلوك الايجابي عند الاتصال بالزبائن .

وللتعرف اكثر على عن التسويق الداخلي سنتطرق في هذا المبحث الى ثلاث مطالب ونحاول الامام بأغلب ما يتعلق بالتسويق الداخلي .

المطلب الأول : مفاهيم حول التسويق الداخلي وأهميته :

يعد مفهوم التسويق الداخلي من المفاهيم التي ظهرت في خمسينيات القرن الماضي من انتاج مديري إدارة الجودة اليابانية ليشكل احد السياسات التي تساهم في تحسين الجودة في المؤسسات الخدمية وهو سياسة تتمثل في اعتبار الوظائف على اساس انها منتجات داخلية وان العمال هم زبائن داخليين وجب الاهتمام بهم ومحاولة اشباع رغباتهم وتطوير قدراتهم وكسب رضاهم وولائهم لتقديم أحسن أداء لإشباع العميل الخارجي .

ويعد التسويق الداخلي من المفاهيم التي لقيت اهتماما واسعا من طرف العديد من الباحثين سواء تعلق الامر بإدارة الموارد البشرية او التسويق وذلك من خلال ما تناولته اغلب الدراسات التي تطرقت لهذا المفهوم ومن خلال عدة تعريفات وتفسيرات المقدمة لهذا المصطلح نجد :

- من أبرز هذه التعريفات تعريف بيرري (peri) 1984، حيث عرف التسويق الداخلي على انه " اعتبار الموظفين كأنهم زبائن داخليين والوظائف منتجات داخلية، وجب تصميمها لإرضاء رغبات وحاجات الزبائن الداخليين في اتجاه تحقيق اهداف المنظمة" (عثمان محمد، 2018، صفحة 185)

حيث نستنتج ان التسويق الداخلي يقوم على :

- ان الموظفين هم زبائن داخليين .
- والمنتج هو الوظائف
- الوظائف وجب تصميمها بما يتماشى مع إشباع رغبات الزبون .
- التسويق الداخلي يقوم على تحقيق أهداف المنظمة .

في حين يرى Gmoroos بان التسويق الداخلي هو قبل كل شيء " فلسفة لإدارة الموظفين وطريقة منهجية لتطوير وأداء ثقافة الخدمة (Myriam Bellaouaied)، 2011، (p. 5) ، فمن خلال هذا التعريف نستنتج ان التسويق الداخلي فلسفة تنتهجها المنظمة بحيث تجعل العاملين تبنون طباعا تتماشى مع نظرة المنظمة

- أما حسب Michon " التسويق الداخلي هو خطوة للتسويق من داخل المنظمة عن طريق الحوار مع العمال والسماح لهم بالاختيار بحرية في تحديد موقعهم ومشاركتهم داخل المنظمة " (هوارى معراج، صفحة

175) بحيث ان المنظمة تعمل على تمكين العمال في مجال عملهم وإعطائهم هامش من الحرية لممارسة أنشطتهم .

- ويرى Varey " انه لا يوجد مفهوم معترف به للتسويق الداخلي وذلك لانتماء الأخير لمراجع مختلفة ومتعددة" - وعرفه Ballantyne على انه " إستراتيجية لتطوير العلاقات بين الأفراد العاملين في الحدود التنظيمية الداخلية بهدف توليد المعرفة وبناء نشاطات داخلية " (عجيلة، 2021/2020، صفحة 4)

- ويعرف ايضا حسب Ahmed & rafiq على انه " جهد ينتهج نهج التسويق وذلك لتغلب على مقاومة التغيير للعاملين وتحقيق التعاون والتحفيز والتفاعل بين الوظائف ودمج الموظفين نحو التنفيذ الفعال للاستراتيجيات المنظمة الكلية و الوظيفية من ادل تحقيق رضا العملاء من خلال عملية خلق دوافع للعاملين الموجهة نحو العملاء " (ahmed.، 2002، p. 3)

مما سبق تبين لنا أن التسويق الداخلي هو عبارة عن منهج تتجهه المنظمة من خلال تطبيق تقنيات وأساليب التسويق الخارجي على العاملين لديها، بحيث انها تعتبر العمال كعملاء وجب اشباع حاجياتهم والاهتمام بهم بغية تحقيق اهدافها، فهو التسويق الداخلي ممارسة تقوم على عملية تبادلية تعني اشباع العميل الداخلي (العمال) الذي بدوره يسعى لإشباع حاجيات العميل الخارجي وانه من غير المنطقي توقع تقديم خدمات مثالية لمنظمة، ليس موظفوها على استعداد لتقديمها .

- ومنه ومن خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج العناصر الرئيسية للتسويق الداخلي فيما يلي :

• التعاون والتكامل الوظيفي .

• اثاره دافعية العاملين وتحقيق رضاهم

• التوجه بالعميل وتحقيق رضاه

اولا: خصائص التسويق الداخلي :

يعتبر التسويق الداخلي من الممارسات التي ينعكس تطبيقها بشكل مباشر على اداء العاملين وذلك لما له من خصائص و مميزات من شأنها العمل على اشباع حاجياتهم وتلبية رغباتهم النفسية و الوظيفية مما يساهم في تقديم منتج جيد، وتتمثل خصائصه في ان :

1. التسويق الداخلي عملية اجتماعية :

فالتسويق يطبق داخل المؤسسة من اجل ادارة عملية التبادل والتفاعل بين المؤسسة والعاملين بها حيث ان حاجاتهم لا تقتصر فقط على الحاجات المادية وتتما كذلك حاجات اجتماعية مثل الأمن و الانتماء والصدقة يريدون اشباعها .

2. التسويق الداخلي عملية ايدارية :

تعمل على تكامل الوظائف المختلفة داخل المؤسسة من خلال التأكد من ان كل العاملين لديهم دراية وخبرة كافية عن الانشطة التي يقومون بها وان هذه الانشطة تدي الى اشباع حاجات العملاء الخارجيين وكذا التأكد من ان كل العاملين تم اعدادهم وتحفيزهم لأداء عملهم بكفاءة .

3. التسويق الداخلي عملية تطويرية:

حيث تتلاشى الحواجز بين مختلف الأقسام والوظائف داخل المؤسسة بشكل تطوري من خلال التعامل والتفاعل المتتالي .(هوارى معراج، صفحة 177)

ثانيا : أهمية التسويق الداخلي :

تتمثل اهمية التسويق الداخلي فيما يلي :

إن الميزة الأساسية لأي منظمة ناجحة هي رفع اداء العاملين فيها وعليه فان مواقف العاملين اتجاه العمل وكذلك مدى قدرة رب العمل على رفع قدرة هؤلاء العاملين له تأثير كبير في جودة الخدمات التي تعرض على الزبائن، وان احد اهم التحديات التي تواجه المنظمة في هذا المجال هو خلق وسط يشعر العاملين فيه بقدر من الرضا والدافعية، ومن هنا تأتي أهمية التسويق الداخلي في خلق هذا الوسط الذي يعامل فيه العاملون على انهم زبائن داخليين تقدم لهم المنافع والخدمات من جهة وكذلك في كون ان التسويق الداخلي متطلبا اساسيا للتسويق الخارجي الناجح، من جهة اخرى ان الزبائن ولا سيما في قطاع الخدمات يقدمون على تكوين علاقات مع الافراد والمنظمات وليس مع السلع فانه على الرغم من تزايد استعمال التقنية في قطاع الخدمات، الا ان الزبائن لا زالوا كثيري الاعتماد على العلاقات مع العاملين، وبذلك فان العاملين الراضين الذين سيتم خلق الدافعية لديهم على اساس مطالبهم واحتياجاتهم هم الذين سيحددون ما يرضي الزبائن الخارجيين .

ومن هنا فانه من المهم تصميم وتنفيذ تسويق داخلي جيد يكون من خلال تشخيص العاملين الاكفاء وعدهم زبائن داخليين وتطوير وتنفيذ عمليات التسويق الخاصة بهم عند ذلك فان المنظمة ستصبح أكثر إستراتيجية

وتكتيكية مستعدة ومهيأة لتشخيص وتعيين التحديات التي تواجه مستقبل المنظمة، كذلك فانه سيتم كسب كادر جديد ليس فقط كادر يحمل الكثير من المعارف و الاستعداد ولكن ايضا عاملين مطوقين في اطار المنظمة يحسون بانهم جزء متكامل في منظماتهم ويجسدون الثقة التي يحملونها ويزرعونها في المنظمة ،وبذلك فانه عندما يحمل العاملون في المنظمة صفة الخدمة الجيدة و الجودة والايجابية فان هذا سينعكس في السلوكيات الايجابية التي سيعبر عنها اتجاه الزبائن، بالمقابل ايضا فان الزبائن سيتلقون هذه الرعاية الجيدة سيغادرون المنظمة وهم في رضا كامل وسيتكلمون عن هذا الرضا امام الاخرين وهذه الدعاية التي سيقوم بها هؤلاء الزبائن ستؤدي الى نتائج ايجابية لاحقة للمنظمة، وبذلك فانه من خلال التسويق الداخلي سيساهم العاملون ومن ثم الزبائن في النجاح الكلي للمنظمة (جنادي، 2017/2016، الصفحات 18-19)

المطلب الثاني : أبعاد وأهداف التسويق الداخلي .

1- ابعاد التسويق الداخلي

تعد ابعاد التسويق الداخلي الركيزة الاساسية لنجاح المنظمات في تحقيق اهدافها وتحقيق رضا العاملين من جهة ورضا العملاء من جهة اخرى، و التسويق الداخلي هو الطريقة المتبعة من المنظمات و المبنية على اسس علمية و موضوعية في اختيار العاملين وتدريبهم وتحفيزهم، وما يتعلق ببناء العلاقات بين الادارة في المنظمات و العاملين فيها، وذلك من خلال ابعاد مختلفة مكونة لتسويق الداخلي و يجب العمل على تبنيها لتجسيد هذا الاخير داخل المنظمة ومن خلال هذا المطلب نتطرق الى هذه الابعاد :

أ- التمكين :

عرف التمكين بتعاريف عدة منها انه " عماية اكتساب القوة اللازمة لاتخاذ القرارات و المساهمة في وضع الخطط الخاصة بتلك التي تتعلق بوظيفة العاملين واستخدام الخبرة الموجودة لديهم لتحسين الاداء " ويعرف ايضا " هو قيام المنظمة بإعطاء العاملين لديها سلطة اكبر ليتمكنوا من حل مشاكل الزبون، وتدعم سياسة التمكين المتبعة مع العاملين في بعض المنظمات ' شعور الزبون بان اهتماماته محل اعتبار من قبل المنظمة وتساهم ايضا بشعور العاملين بان المنظمة تتعامل معهم كملاك وخبراء تستفيد بهم، ومن ثم يكبر الشعور بالرضا

ب- البرامج التدريبية :

يتم التدريب الداخلي من خلال وضع برامج تدريب للعاملين داخل المنظمة تركز على امور تتعلق بالمهارات الشخصية التي تدعم رضا الزبون كما يجب تزويد العاملين بنسخ من التعليمات والتوصيات عن كيفية التعامل مع الزبائن، ويرى البعض ان التدريب " جهد مخطط ومنظم وادف الى اكتساب العاملين لمعارف جديدة او انعاش معارف قديمة ومهارات جديدة وتغيير او بناء اتجاهات لدي العاملين " (الزهيري، 2019، الصفحات 30-31)

ج- تحفيز العاملين :

تشكل الحوافز والامتيازات التي يحصل عليها العاملون احد الابعاد الرئيسية للاحتفاظ بهم، فاغلب المنظمات التي تهدف الى زيادة الانتاجية للعاملين لديها، عليها ان تهتم بمسالة الحوافز سواء كانت فدية او حوافز جماعية، مادية او معنوية خاصة في المنظمات التي تطبق سياسة فرق العمل، من هنا فان انظمة تحفيز ومكافئة العاملين لها دور كبير في تحسين مستوى الاداء وزيادة الكفاءة والفاعلية، وتعد واحدة من اهم الاستراتيجيات التي تضمن ولاء العاملين للمنظمة والبقاء فيها (ابو رمان و علاء الدين، 2011، صفحة 56)

د- الاتصال الداخلي :

ان تبادل المعلومات بين العاملين ببعضهم البعض، بين الرؤساء والمرؤوسين يعتبر من الانشطة الرئيسية للتسويق الداخلي، حيث يجب ان يكون العاملين على دراية بكل جديد او تغيير يحدث في المؤسسة

حتى يتأقلم العاملين مع التغيير وان يستجيبوا لأي معلومات تصل اليهم ويستطيعوا التعامل معها وكيفية التعامل مع المستهلكين .

ووسائل الاتصال الداخلي عديدة، فمن الممكن ان تستخدم المنظمة النشرات الداخلية او شبكات تلفزيون خاصة بالمنظمة او الاجتماعات و المقابلات وجها لوجه، كما يمكن تلخيص ادوار الاتصال الداخلي فيما يلي :
توفير المعلومات للعاملين، أداة اقناعية، تنسيق الأعمال، الترويج، توجيه برامج وخطط التنمية . (ناصر، 2013/2012، الصفحات 16-17)

2- أهداف التسويق الداخلي

تعددت اهداف التسويق الداخلي بحسب طبيعة نشاط المنظمة وتختلف من منظمة الى اخرى وغالبا ما تتمثل اهدافه في كونه فلسفة مفادها ان المنظمة تعمل على كسب ولاء العميل الداخلي من خلال سياسة تنتهجها فيما يساهم في ارضاء العميل الخارجي، هذا ما ينعكس بدوره على نجاح المنظمة، وعموما نجد اهداف التسويق الداخلي تتمثل في :

أ- **الهدف على المستوى العام** : وهو الحصول على عاملين لهم قدرات ومهارات عالية و قادرين على تحمل المسؤولية والالتزام بتقديم خدمات عالية الجودة للزبائن

ب- **الهدف على المستوى الاستراتيجي** : هو ايجاد بيئة داخلية يتصرف فيها العاملين بالطريقة المرغوب فيها، ويتم تسهيل من خلال اجراءات فاعلة وهي ثقافة الخدمة والتدريب الداخلي ونر المعلومات التسويقية للعاملين والغاية من ذلك هو تطوير وعي الزبون الداخلي والزبون الخارجي وايجاد التكامل بينهم و محاولة ازالة العوائق الوظيفية التي تقف امام فاعلية التسويق الداخلي (رائد، 2010، الصفحات 14-15)

ج- **الهدف على المستوى التكتيكي** : يتمثل في وجوب افهام العاملين لماذا يتوقع منهم التصرف بطريقة معينة، او لماذا يجب عليهم دعم مواقف معينة بالإضافة إلى وجوب تطوير الخدمة الكاملة وان تقبل داخليا قبل طرحها في السوق كما يجب تفعيل قنوات الاتصال الداخلية و البيع الشخصي (سنوسي، 2019/2018، صفحة 10) بالإضافة إلى مجموعة من الأهداف نذكر منها :

- مساعدة العاملين على فهم واستيعاب رسالة المؤسسة وأهداف ونظام وأساليب العمل المطبقة داخل المؤسسة
- تحفيز العاملين واثارة دافعيتهم نحو انجاز وظائفهم بكفاءة، وتغيير مواقفهم وسلوكياتهم اتجاه الزبائن .
- اكتساب التزام الموظفين اتجاه خطط واستراتيجيات وثقافة المؤسسة
- يعمل على مساعدة في بناء ثقافة تنظيمية تركز على خدمة الزبائن وجودة الخدمة وبذلك يؤدي الى الحفاظ على معايير الجودة في تسليم الخدمات (الصحن، 2002، صفحة 408)

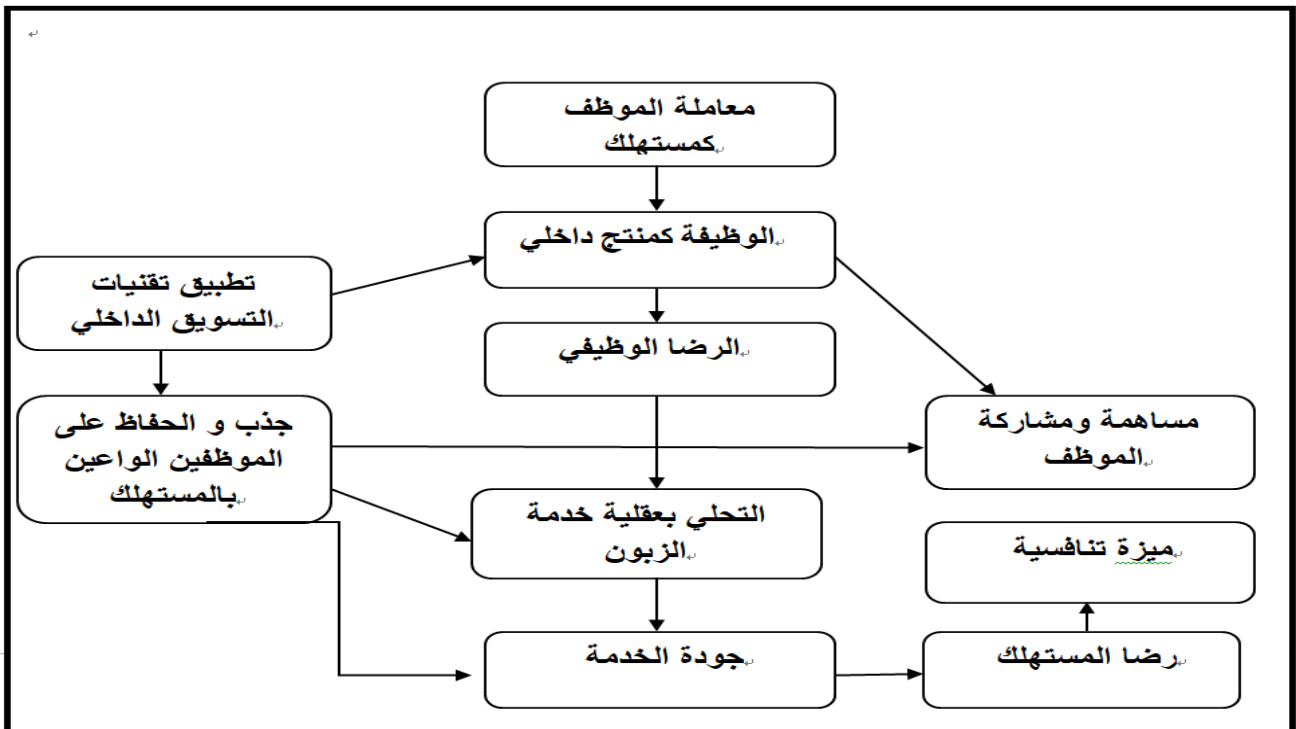
المطلب الثالث : نماذج و خطوات تطبيق التسويق الداخلي

لتوضيح كيفية تطبيق وتنفيذ التسويق الداخلي تشير المؤلفات الى وجود ثلاث نماذج اساسية وهي كالآتي :

01 - نموذج بييري (PERI) " الذي يركز على اعتبار الموظفين مستهلكين "

- 02- نموذج كرونروس " الذي يركز على التسويق التفاعلي "
- 03- نموذج رفيق و احمد " الذي يركز على الجمع بين النموذجين السابقين "
- وفيما يلي تفصيل اكثر لهذه النماذج :
- أولاً- نموذج بييري : يقوم هذا النموذج على الفرضية الأساسية التالية :
- اعتبار الموظفين كمستهلكين وينتج عنها الفرضيتان التاليتين :
- اعتبار الوظائف منتجات داخلية .
 - تبني التقنيات التسويقية داخليا .

الشكل (01-01): نموذج بييري (Peri) للتسويق الداخلي

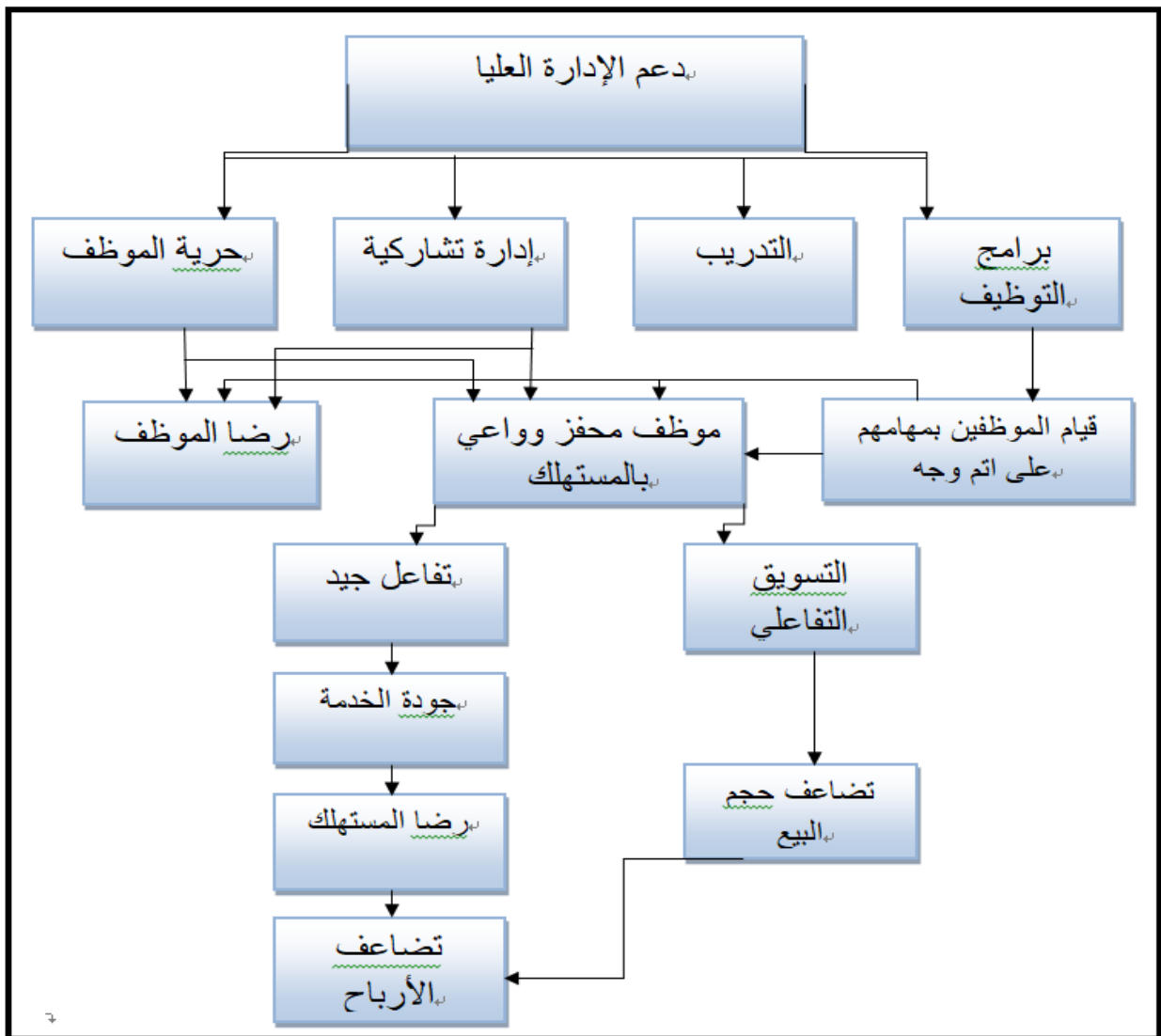


المصدر: (محجوبي، 2010/2009، صفحة 45)

- من خلال الشكل أعلاه يتضح ان المنظمة تعمل على تصميم وتشكيل وظائف بطريقة تساهم في :
- اشباع حاجات ورغبات الموظفين .
 - اعطاء فرص للموظفين في الاندماج والمشاركة في خطط وسياسات المنظمة
 - جذب واستقطاب افضل العاملين
- وهذا ما يؤدي الى تحقيق الرضا الوظيفي، ويساعد في جذب و الاحتفاظ بالموظفين الاكثر توجهها بالمستهلك .
- ثانيا - نموذج كرونروس: يرى هذا النموذج أن تنفيذ برامج التسويق الداخلي ينبغي ان تكون مدعومة من الادارة العليا و لذلك عليها ان تلتزم بدعم :
- التدريب على خدمة الزبائن

- استقطاب الافراد المناسبين وتصميم الوظائف بما يلائم الأفراد الذين سيشغلونها
- تدعيم مشاركة جميع الموظفين و العاملين في عملية التخطيط ووضع الاستراتيجيات
- اعطاء الموظفين الحرية في اتخاذ القرارات
- التزام الادارة بدعم هذه الجهود و تقديم خدماتها بجودة عالية ومن ثم تحقيق رضا الزبون وزيادة الارباح (محبوبي، 2010/2009، صفحة 46)

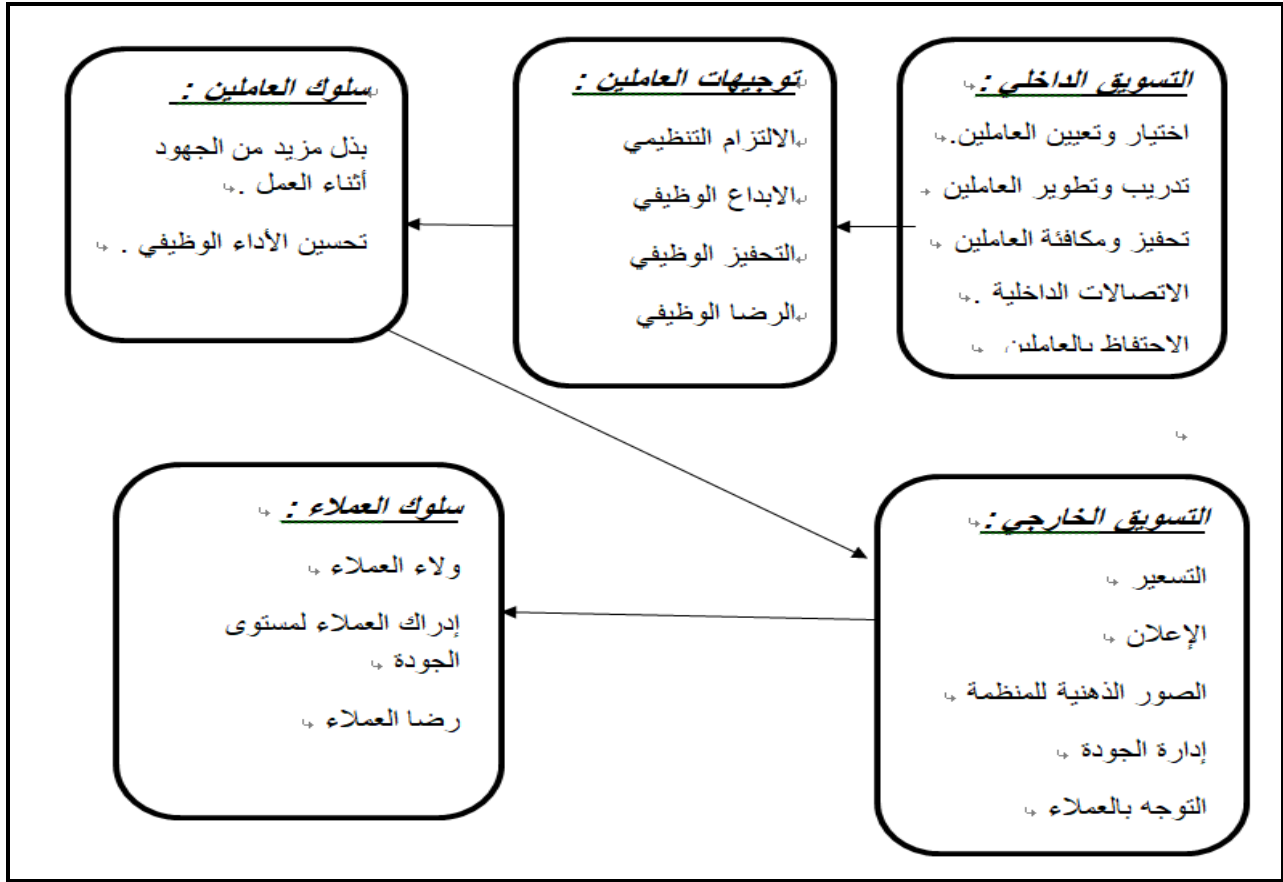
الشكل (01-02) : نموذج كرونروس للتسويق الداخلي .



المصدر : (rafiq p. p226)

ثالثا - نموذج tansuhaj وزملائها 1988: قامت zansuhaj وزملائها بتصميم نموذج يوضح العلاقة بين العناصر الأساسية لإدارة تسويق الخدمات والتي تشمل كل من التسويق الداخلي، التسويق الخارجي، سلوك العملاء كما هو موضح في الشكل التالي :

الشكل (01-03) : نموذج tansuhaj للتسويق الداخلي .



المصدر: (هرشة، 2018/2019، صفحة 30)

يوضح النموذج كيفية تعزيز رضا العملاء من خلال تكامل الأنشطة التسويقية (الداخلي والخارجي) ،مع وجود إدارة متكاملة لضبط الجودة وهو بالتأكيد وفقا لهؤلاء الباحثين هدف أي منظمة . ويعطي النموذج دورا محوريا للعاملين في المنظمات لجذب وبناء والحفاظ على العلاقات مع العملاء، وعليه فان برامج التسويق الداخلي يجب ان تكون موجهة بقوة نحو العاملين .

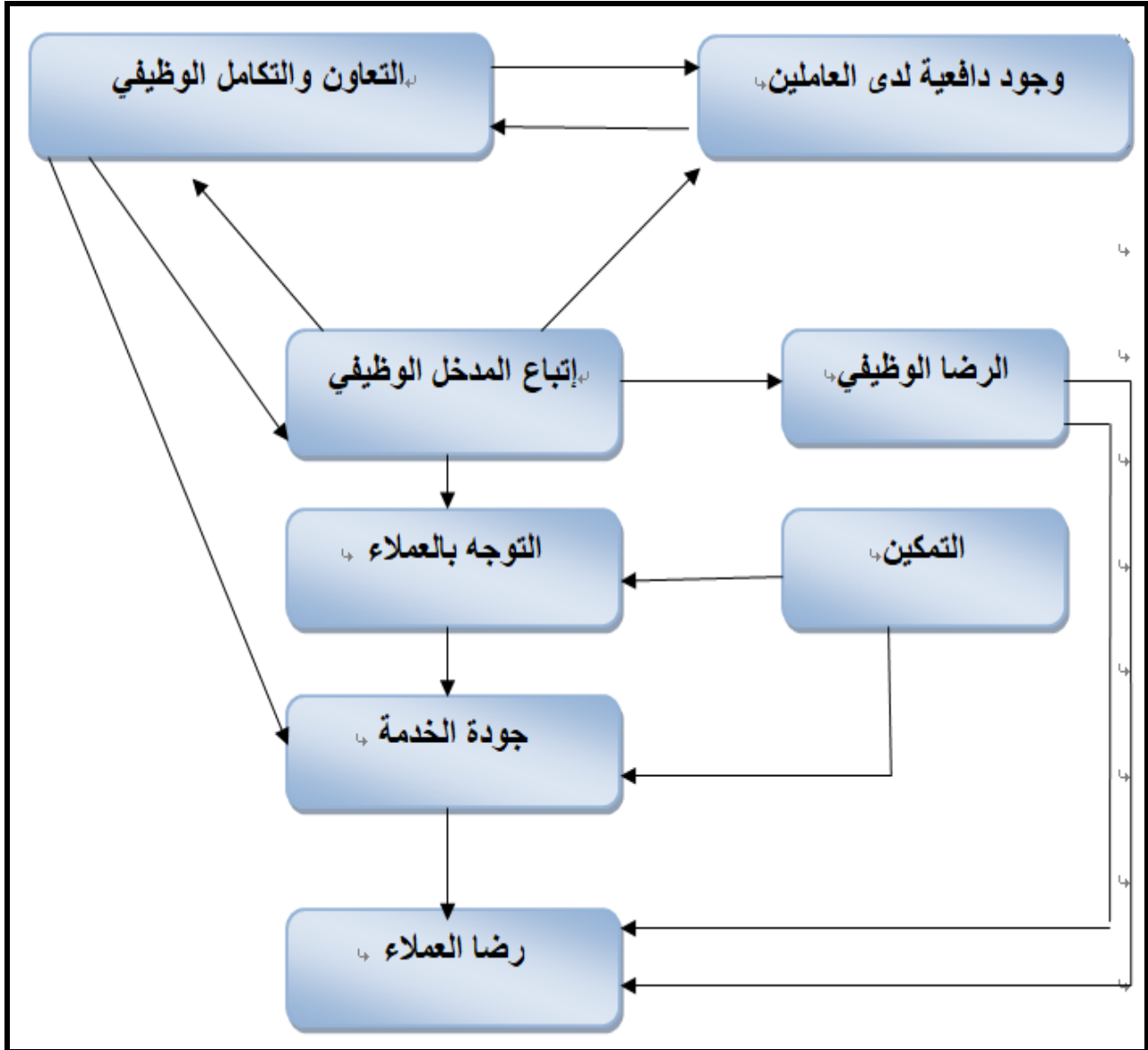
وقد حدد النموذج أنشطة التسويق الداخلي هو اختيار وتعيين العاملين، تدريب العاملين وتحفيزهم، الاتصالات الداخلية سياسات الاحتفاظ بالعاملين، أما أنشطة التسويق الخارجي فتمثلت في كل من : التسعير، البيع، الإعلانات، إدارة الجودة، والتوجه بالعملاء (هرشة، 2018/2019، صفحة 30)

نموذج رفيق واحمد للتسويق الداخلي :

قام الباحثان احمد ورفيق بعد دراسة ومتابعة استمرت لأكثر من 20 عاما لموضوع التسويق الداخلي وبالاعتماد على كل من النموذجين "بيري" و "كرونورس" السابقين، بتطوير نموذج يوضح كيفية عمل وتطبيق التسويق الداخلي مع تقديم تعريف جديد شمولي للتسويق الداخلي الذي ينص على انه جهود مخططة لاستخدام تقنيات التسويق لتقليل مقاومة التغيير التنظيمي، وتوجيه وتحفيز العاملين لتحقيق التعاون الفعال لتنفيذ الاستراتيجيات المختلفة وصولا لرضا العملاء من خلال خلق عاملين محفزين لديهم عقلية التوجه بالعمل،

ويتضح من النموذج أن التنفيذ الفعال للتسويق الداخلي، يكون من خلال العلاقات المتبادلة بين الأنشطة التالية:
(rafiq، صفحة p231)

- تبني تقنيات تسويقية داخليا ، التحفيز، التنسيق والتكامل بين الوظائف، و التمكين الإداري .
- الشكل (01-04) : نموذج رفيق و احمد للتسويق الداخلي.



المصدر: (هرشة، 2019/2018، صفحة 33)

المبحث الثاني: مدخل نظري للرضا الوظيفي

حظي موضوع الرضا الوظيفي منذ بداية الثلاثينيات من القرن الماضي باهتمام من قبل الباحثين في مجالات الادارة والسلوك التنظيمي وذلك نظرا لارتباطه بأهم مورد تملكه المؤسسات ألا وهو المورد البشري . لهذا قمنا بتقسيم المبحث الى ثلاث مطالب، خصصنا المطلب الاول : لمفهوم الرضا الوظيفي وأهميته، والمطلب الثاني : نظريات الرضا الوظيفي، واخيرا شمل المطلب الثالث : اساليب قياس الرضا الوظيفي .

المطلب الأول : مفهوم الرضا الوظيفي و أهميته .

01- مفهوم الرضا الوظيفي :

الرضا في مصطلح علم النفس هو احد محاور التوافق النفسي للفرد، ولظاهرة الرضا اهمية في التفاعل وهي أكثر استقرارا لمعرفة مدى توافق الإنسان في جوانب حياته المختلفة وبه الفرد يكون اكثر انتاجية وأكثر ايجابية في التوافق النفسي، الرضا و الإرضاء عاملان مكملان لبعضهما، والرضا يصاحب بلوغ الفرد لغاية ما، و تعقب إشباع الحاجات و تحقيق الرغبات و الأمانى .

وقد تعددت التعريفات وذلك لاختلاف المداخل التي تناول بها العلماء المختلفون و الباحثون مفهوم الرضا الوظيفي وهناك العديد من المحاولات التي بذلت لتحديد المعنى المحدد للرضا الوظيفي وعلى سبيل المثال ان الرضا الوظيفي هو الشعور النفسي بالقناعة و الارتياح و السعادة لإشباع الحاجات و الرغبات و التوقعات مع العمل نفسه وبيئة العمل .

كما يعرف الرضا الوظيفي بأنه يمثل حصيلة لمجموعة العوامل ذات الصلة بالعمل الوظيفي، والتي تقاس أساسا بقبول الفرد لذلك العمل بارتياح ورضا نفس وفاعلية بالإنتاج، نتيجة للشعور الوجداني الذي يمكن الفرد من القيام بعمله دون ملل أو ضيق(مصطفى، 2018، الصفحات 9--11)

كما يعرف الرضا الوظيفي بأنه شعور الفرد بالسعادة والارتياح أثناء أدائه لعمله ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلاً في هذا العمل وأن الرضا الوظيفي يتمثل في المكونات التي تدفع الفرد للعمل والإنتاج.(محمد، 2018، صفحة 12)

انطلاقاً مما سبق ذكره يمكن تعريف الرضا الوظيفي بأنه ذلك الشعور الايجابي الذي يحمله المورد البشري لوظيفته، وللعناصر المكونة له خصوصاً (الرضا عن الأجور، محتوى العمل، فرص الترقية، ظروف العمل..)

02- أهمية الرضا الوظيفي :

يكتسي الرضا الوظيفي اهمية كبيرة لكل من المورد البشري، المؤسسة، والمجتمع و نوضحها كما يلي:

01-02- أهمية الرضا الوظيفي للمورد البشري :

ارتفاع شعور المورد البشري بالرضا الوظيفي يؤدي بها الى :

- القدرة على التكيف مع بيئة العمل، حيث ان الوضعية النفسية المريحة التي تتمتع بها الموارد البشرية تعطيها امكانية اكبر للتحكم في عملها وما يحيط به .

- الرغبة في الابداع و الابتكار، فعندما تشعر الموارد البشرية بان جميع حاجاتها المادية من ضمان اجتماعي، سكن .. الخ وغير مادية من تقدير، امن وظيفي .. الخ مشبعة بشكل كافي، تزيد لديها الرغبة في تأدية الأعمال بطريقة مميزة .

- زيادة مستوى الطموح و التقدم، فالموارد البشرية التي تتمتع بالرضا الوظيفي تكون اكثر رغبة في تطوير مستقبلها الوظيفي .

- الرضا عن الحياة، حيث ان المزايا المادية وغير المادية التي توفرها الوظيفة للموارد البشرية تساعد هذه الأخيرة على مقابلة متطلبات الحياة .

02-02- أهمية الرضا الوظيفي للمؤسسة :

ينعكس ارتفاع شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المؤسسة في صورة :

- ارتفاع مستوى الفاعلية والفعالية، فالرضا يجعل الموارد البشرية اكثر تركيزا على عملها .

- ارتفاع في الانتاجية، فالرضا الوظيفي يخلق الرغبة للموارد البشرية في الانجاز وتحسين الأداء

- تخفيض تكاليف الانتاج، فالرضا الوظيفي يساهم في تخفيض وبشكل كبير في معدلات التغيب عن العمل والاضطرابات و الشكاوي .. الخ

- ارتفاع مستوى الولاء للمؤسسة، فلما تشعر الموارد البشرية بان وظائفها اشبعت حاجاتها المادية وغير المادية يزيد تعلقها بمؤسستها .

03-02- أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمجتمع :

ينعكس ارتفاع شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي على المجتمع في الصورة التالية :

- ارتفاع معدلات الانتاج و تحقيق الفعالية الاقتصادية .

- ارتفاع معدلات النمو والتطور بالمجتمع . (شاطر، 2010/2009، الصفحات 6-7)

ومن خلال ما تم ذكره في هذا المطلب نستنتج ان الرضا الوظيفي يعتبر من المفاهيم المعقدة نسبيا لارتباطه

باتجاهات الموارد البشرية و انطباعاتها عن الوظائف التي تختلف بين الموارد البشرية باختلاف شخصيتها

وحاجاتها وطموحاتها ... الخ

المطلب الثاني : نظريات الرضا الوظيفي .

ادى الاهتمام بالرضا الوظيفي الى ظهور العديد من النماذج و النظريات التي تحاول تفسير ظاهرة الرضا الوظيفي لدى العاملين نذكر منها :

01 - نظرية سلم الحاجات : تقوم على فكرتين اساسيتين هما :

✓ ان لدى الانسان خمسة مجموعات من الحاجات مرتبطة على شكل سلم، ينتقل الانسان في اشباع هذه

الحاجات من الحاجة الأدنى وصولا الى الحاجة الأعلى

✓ الحاجات الغير مشبعة في الانسان هي التي تؤثر في دافعيته، وطالما يتم اشباع حاجة معينة بدرجة كافية، لا يصبح لهذه الحاجة اي تاثير على الدافعية (حسين، 2009، صفحة 108)

ونتيجة للدراسات المستفيضة للإنسان تعرف علماء النفس على أن الاحتياطات تنظم نفسها حسب نظام أولويات (Priorities) معين، فإذا ما اشبع الكائن رغبته واحتياجاته الدنيا فانه يرتقي إلى إشباع احتياجاته الكامنة على مستويات الوسطى و العليا، بمعنى آخر فان الإنسان يؤجل عملية من شأنها محاولة إشباع احتياجاته العليا قبل احتياجاته الدنيا، ويعود الفضل في وضع نظام الأولويات للعالم النفسي " ماسلو" الذي بين بان الاحتياجات الإنسانية تتدرج بالتوالي في خمس مستويات وهي: (عبد الرزاق، 2010، الصفحات 92-93)

1-1 الاحتياجات الفيزيولوجية الأساسية:

حيث تقع هذه الاحتياجات في ادنى درجات السلم وتتضمن احتياجات الفرد المحددة كالأكل، الشرب، اللباس، وغيرها وتشبع هذه الاحتياجات عادة بواسطة تصرفات الفرد الاقتصادية حيث انه يعمل من اجل الحصول على الاجر الذي يقوم بواسطته اشباع احتياجاته الفيزيولوجية الدنيا .

1-2 احتياجات الأمان:

يعمل الإنسان على حماية نفسه من اخطار البيئية و الطبيعية، فاذا ما اشبع احتياجاته الفيزيولوجية فانه يأخذ الإجراءات التي تضمن له السلامة من الاخطار الخارجية، فيشارك في الضمان الاجتماعي لتأمين مورده ورزقه عند الشيخوخة، ويشترى التأمين على الحياة حتى لا يترك عائلته غي حاجة عند وفاته يشكل مفاجئ

1-3 الحاجة إلى الانتماء:

الانسان اجتماعي بطبيعته يكره العزلة والانفراد، فهو يؤثر على مجتمعه ويتأثر به، ويتعاون مع الاخرين في المجتمع حتى يتمكن من سد حاجاته الاقتصادية ونزاعاته الاجتماعية، وبمعنى آخر ان الانسان يحب الانتماء لان ذلك يكسبه مركزا وقوة في مجابهة الاخطار التي تعترض طريقه .

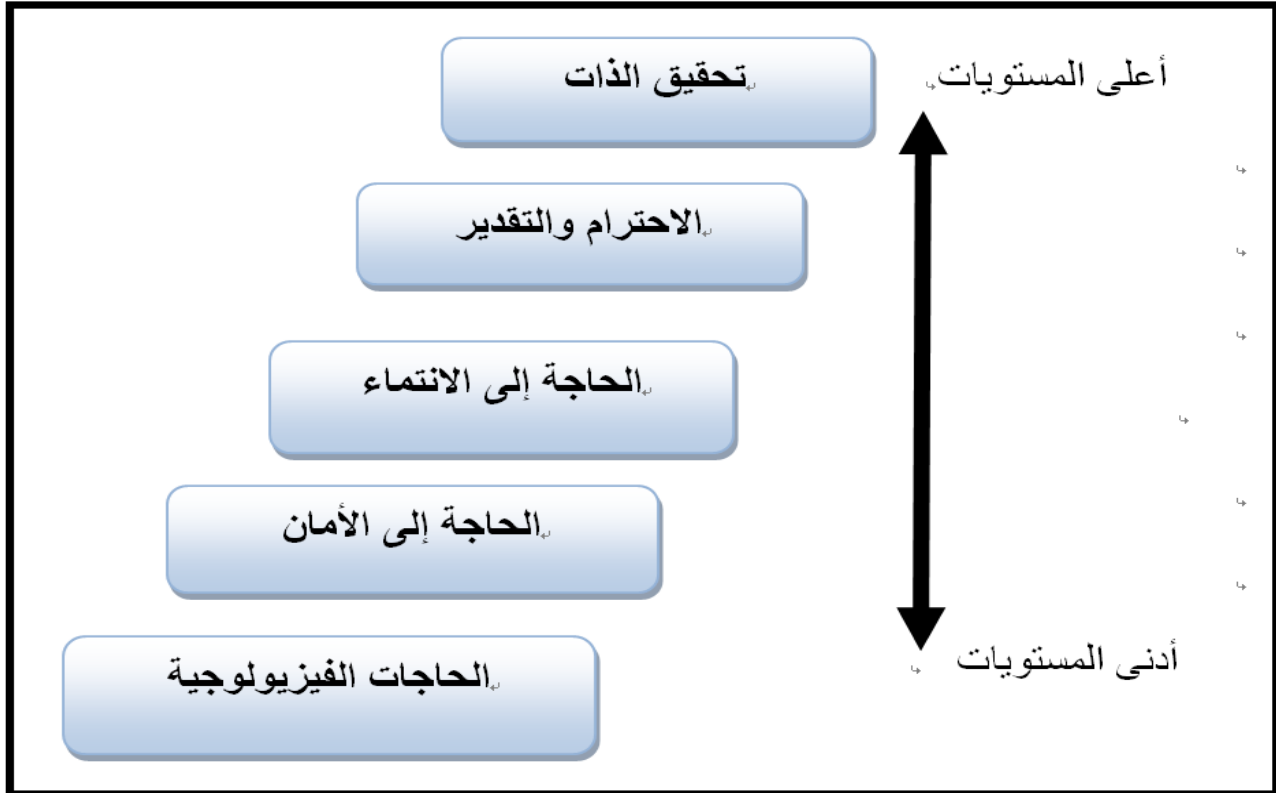
1-4 الحاجة إلى الاحترام وتقدير الذات :

يسعى الإنسان دائما من اجل الحصول على تقدير الآخرين واحترامهم فهو بحاجة إلى شعور بأنه ذو قيمة واحترام في المجتمع الذي يعيش فيه، وان أعضاء ذلك المجتمع أفراد ذو قيمة يجدر به أن يحترمهم، ويجدر بالذكر هنا أن العقائد الدينية والقيم الأخلاقية السائدة تلعب دورا كبيرا في تحقيق احتياجات الإنسانية خاصة في إشباع حاجة احترام الذات والتقدير

1-3 الحاجة إلى تحقيق الذات :

وهي القدرة على العمل والكياسة في الانجاز، وتقع هذه الحاجة في اعلى درجات سلم الاولويات، فهي ارقى الاحتياجات الإنسانية واسماها واقلها تحديدا، والشكل التالي يبين هيكل الاحتياجات لماسلو.

شكل (01-05): هيكل الاحتياجات الإنسانية



المصدر: (عبد الرزاق، 2010، صفحة 90)

02- نظرية ذات العاملين :

استطاع فريدريك هيرزبرج (Fredrik Herzberg) من خلال دراسته ان يتوصل الى الفصل بين نوعين من مشاعر الدافعية : الرضا و الاستياء وان العوامل المؤدية الى الرضا تختلف تماما عن العوامل المؤدية للاستياء وفيما يلي نعرض لهذه النظرية :

01-02 العوامل الدافعية :

هي تلك العوامل المؤدية الى اثاره الحماس وخلق قوة دفع السلوك، وهذه العوامل تختلف عن العوامل الوقائية وهذه الاخيرة هي التي تقي الفرد من مشاعر الاستياء و تحميه من السخط الناجم عن عدم الرضا .

02-02العوامل الوقائية:

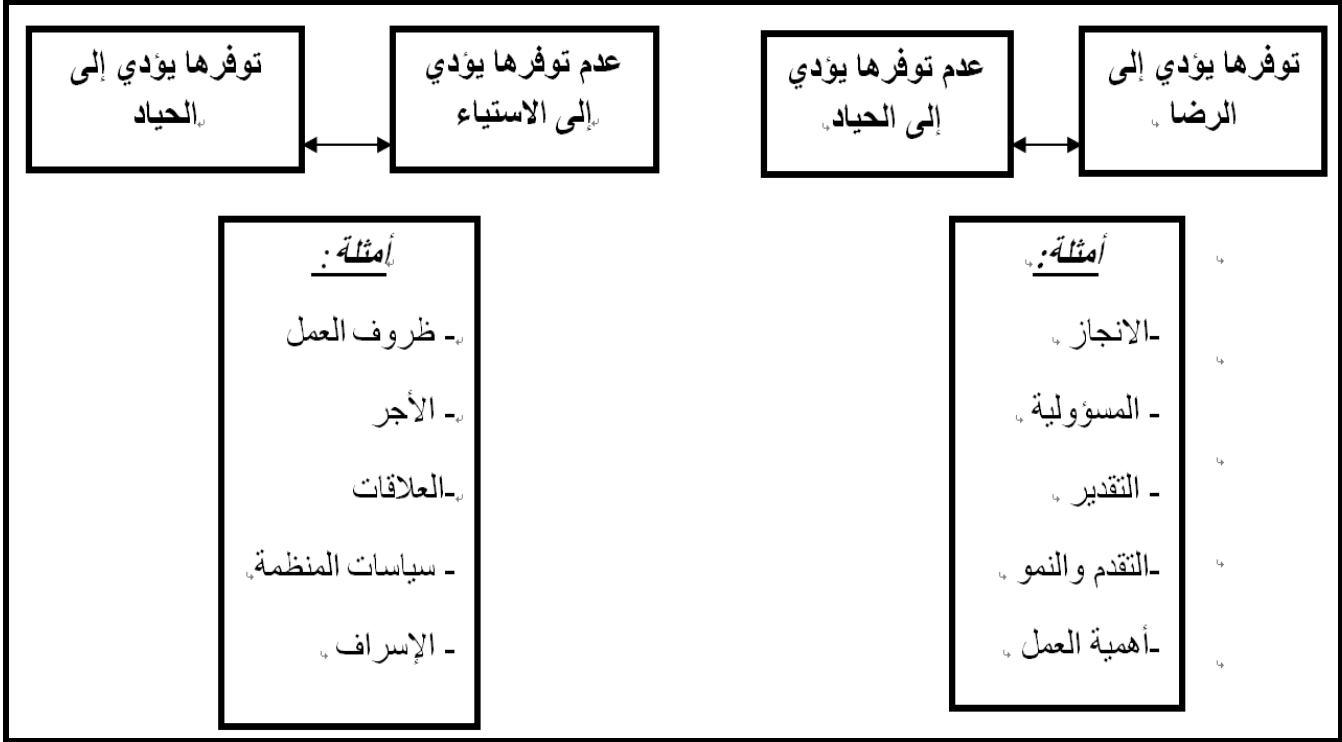
وهي التي يعتبر توفرها بشكل جيد ضروري لتجميد مشاعر الاستياء وتجنب مشاعر عدم الرضا، ولكنها لا تؤدي الى خلق قوة دافعية وحماس لدى الأفراد وهذه العوامل تتمثل في الآتي (عبد الرزاق، 2010، صفحة 90)

- أ- ظروف العمل المادية
- ب- العلاقة مع الرؤساء
- ت- العلاقات مع المرؤوسين

ث- الإشراف

ج- أداء عمل ذو أهمية وقيمة للمنظمة

شكل (01-06): نظرية ذات العاملين



المصدر: (عبد الرزاق، 2010، صفحة 90)

03-نظرية الحاجات لألدرفر (Alderfer Needs Theory) وتفسير الرضا الوظيفي :

جاءت نتيجة الانتقادات التي وجهت لنظرية ماسلو قدم "الدفر" عام 1927، و هي نظرية معروفة باسم E.R.G Theory والتي تصنف الحاجات الى ثلاث مجاميع أساسية وهي (صالح محمد محسن العامري، 2007، صفحة 463):

أولاً. الحاجة للوجود (Existence Need): وتتمثل في الحاجات الفيزيولوجية وحاجات الأمان عند ماسلو.

ثانياً. الحاجة إلى الانتماء (Relatedness Need) : وهي تتمثل في الحاجات الاجتماعية عند ماسلو.

ثالثاً. الحاجة إلى النمو (Growth Need) : تتمثل في حاجات التقدير و الاحترام وحاجات تحقيق الذات عند ماسلو .

و حسب ألدرفر، الحاجات الإنسانية تصنف في ثلاث مجموعات فقط وهي الحاجة للوجود -الحاجة للانتماء - حاجة النمو، وخلافاً لماسلو فان ألدرفر لم يشترط ضرورة التدرج في الحاجات، حيث انه يمكن أن تنشط الحاجات الثلاثة في نفس الوقت، كما ذكر ألدرفر بأن المورد البشري في المؤسسة لا يخرج في نشاطه الاشباعي عن هذه الحاجات الثلاثة و عليه فان اعتراف المؤسسة بالحاجات الثلاثة سابقة الذكر، ومساعدتها

للموارد البشرية في تحقيقها و تطويرها من شأنه أن ينمي شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي. (leboyer، 2006، pp. 41-42)،

04- نظرية الحاجات الثلاثة (الحاجة للإنجاز) لماكيلاند :

تتقارب هذه النظرية مع نظرية ماسلو في تدرج الحاجات فيما يتعلق بان الحاجات غير مشبعة تحرك السلوك أو تدفعه، الا انها تتباعد عنها فيما يتعلق بنوعية الحاجات وطبيعتها التأثيرية، حيث يرى ميكيلاند (1961) أنه لدى جميع الافراد و بدرجات متفاوتة ثلاث حاجات رئيسية غير متسلسلة تؤثر على دافعيتهم وتوجه سلوكهم و هذه الحاجات هي: (عبد الرزاق، 2010، صفحة 96):

04-1- الحاجة إلى الانجاز : تتمثل في رغبة المورد البشري نحو تحقيق معدلات اداء عالية و الوصول الى تحقيق الاهداف الموضوعية بفعالية، اي باختصار هي الرغبة في التميز

04-2- الحاجة الى القوة : تتمثل في رغبة المورد البشري في التحكم في سلوك الاخرين، اي هي الرغبة في ممارسة السلطة عليهم و يميز ماكيلاند بين شكلين من اشكال الحاجة للقوة هما :

04-02-01- الحاجة للقوة الشخصية : تتمثل في الجانب السلبي للحاجة للقوة، حيث تعكس حب السيطرة الفردية على الاخرين من اجل تحقيق الاهداف الشخصية .

04-02-02- الحاجة للقوة الاجتماعية : تتمثل في الجانب الايجابي لحاجة القوة، حيث تعكس الرغبة التي يبديها المورد البشري في استخدام سلطته في اطار المسؤولية الاجتماعية من اجل تحقيق اهداف تنظيمية وليس اهداف شخصية .

04-03- الحاجة إلى الانتماء : وهي تتمثل في رغبة المورد البشري في تشكيل علاقات صداقة وود مع الآخرين . (طه، 2007، الصفحات 645-646)

وعليه فان حسب نظرية ماكيلاند، فان المورد البشري الذي يتميز بان لديه دافع قوي للإنجاز سيكون اكثر رضا عند تحقيق نتائج ناجحة من ذلك المورد البشري الذي يتميز بان لديه دافع انجاز ضعيف، كذلك فان المورد البشري الذي يتميز بان لديه دافع ضعيف الانتماء (شاطر، 2010/2009، صفحة 23)

05-نظرية العدالة والمساواة :

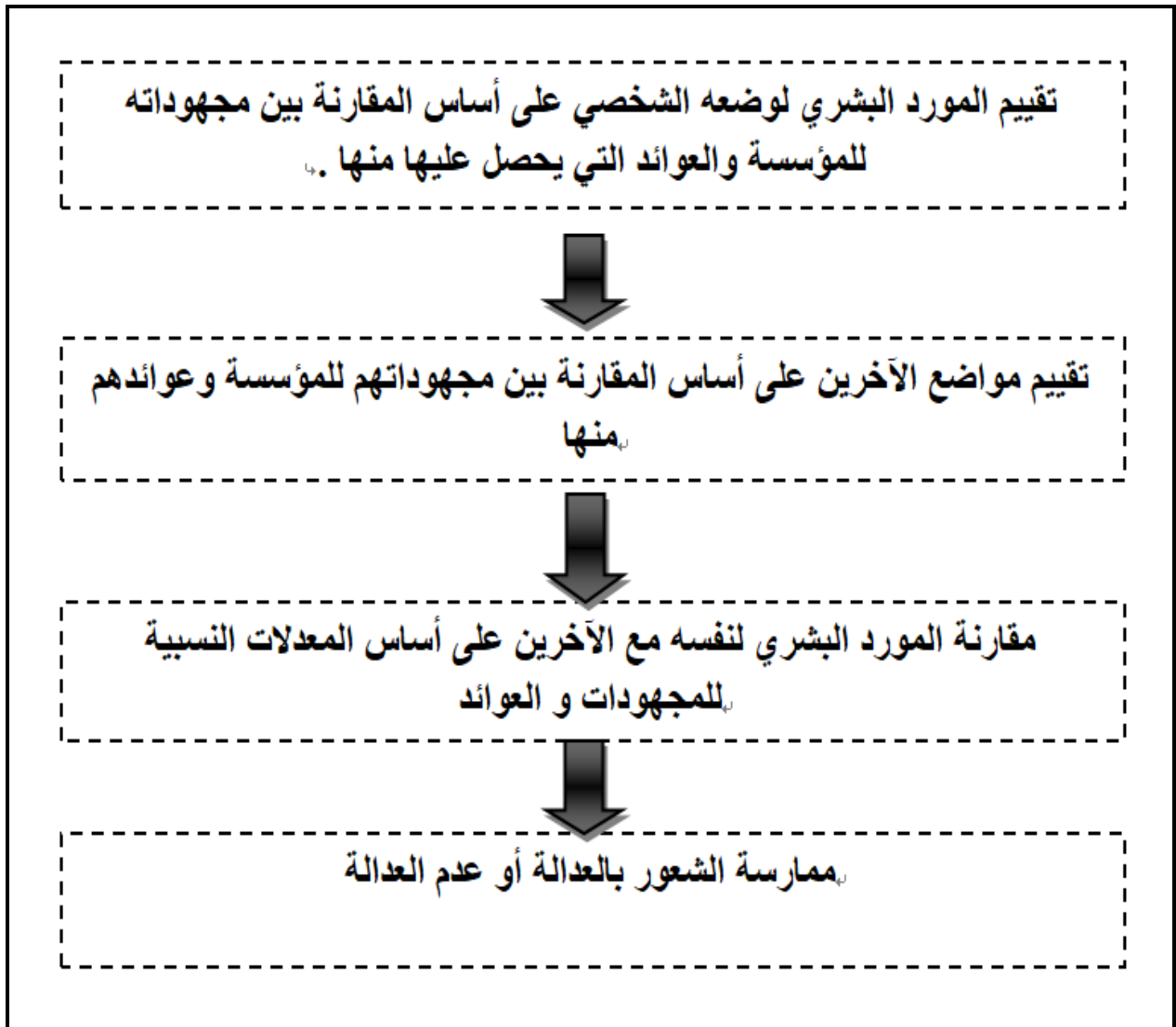
قدم ستاسي ادم (Stacy Adams) عام 1965 نظريته المعروفة باسم " نظرية العدالة " والتي حاول من خلالها تفسير السلوك الانساني في المؤسسات بصفة عامة والرضا الوظيفي بصفة خاصة، تركزت الفكرة الاساسية لهذه النظرية على ان الفرد يقارن بين مدخلاته و نتائجه مع تلك التي يلاحظها لدى الآخرين، و قد بين أدمز أن العلاقة بين المنظمة و الأفراد العاملين علاقة متبادلة يعطي فيها العاملون مجموع من المدخلات وتتضمن مثلاً: المستوى التعليمي للفرد و خبراته و قدراته، و الجهد الذي يبذله في العمل.

و تفترض هذه النظرية بأن الفرد يحاول أن يحقق حالة توازن بين ما يقدمه للمنظمة من جهد و وقت، و ما يحصل عليه من موارد مالية، أو مزايا و منافع معنوية، و يتحقق هذا التوازن عندما يشعر الفرد بأن مردوداته

المالية و المعنوية تعادل مردودات العاملين الذين يتعامل معهم، و عند شعوره بالاختلاف عنهم فإنه سيشعر بحالة توتر تدفعه الى تغيير انتاجيته داخل المنظمة، ولذلك فان الافراد عند شعورهم بعدم العدالة في حصولهم على العوائد مقابل الجهود المبذولة فانهم يلجئون الى مايلي : تخفيض جهودهم، التأثير على الاخرين، يتركون العمل ...

ولذلك فان تحقيق العدالة في العمل يحقق للعاملين و الادارة استقرارا وثباتا في الاعمال . (شاطر، 2010/2009، صفحة 26)

الشكل (01-07): خطوات إدراك المورد البشري للعدالة .



المصدر: (شاطر، 2010/2009، صفحة 26)

ومما تقدم ذكره نتضح لنا الأهمية الكبيرة لأفكار هذه النظرية حيث انها تنبه المدراء في المؤسسة الى مبدأ مهم وهو مبدأ العدالة، هذا الأخير له دور كبير في الحد من الصراعات بين الافراد و الجماعات، وفي بناء مناخ تنظيمي سليم تسوده الثقة والتعاون بين الموارد البشرية في المؤسسة .

06- نظرية القيمة وتفسير الرضا الوظيفي:

تعتبر نظرية القيمة التي قدمها " ادوين لوك " (Edwin Locke) عام 1976 من اهم النظريات المفسرة للرضا الوظيفي، ووفقا لها فان الرضا الوظيفي يتحقق الى المدى الذي يحدث فيه التوافق بين ما حصل عليه المورد البشري من عوائد وما يرغب فيه ،ويشير لوك في نظريته الى ان درجة رضا المورد البشري أن احد عناصر وظيفته (الاجر، الترقية، الإشراف .. الخ) تحددتها ثلاث ابعاد رئيسية هي(حسن، 2004، صفحة 171):

أولا: مقدار ما يرغب المورد البشري في الحصول عليه من عوائد لعنصر من عناصر الرضا الوظيفي
ثانيا: مقدار ما يحصل عليه فعلا بالنسبة لهذا العنصر
ثالثا: أهمية هذا العنصر بالنسبة له .

من خلال ما تم عرضه في هذا المطلب توصلنا إلى أن الرضا الوظيفي يتحقق لدى المورد البشري في حالات عدة وهي:

- الحالة التي تشبع فيها الوظيفة حاجات الموارد البشرية (نظرية الحاجات لماسلو - الدرر - ماكيلاند)
 - الحالة التي تتوفر فيها الوظيفة على عوامل دافعة (نظرية ذات عاملين) .
 - الحالة التي تتوفر فيها الوظيفة على العدالة (نظرية العدالة لآدمز) .
 - الحالة التي يحدث فيها التوافق بين ما يحصل عليه المورد البشري من عوائد وما يرغب فيه (نظرية لوك) .
- المطلب الثالث : أساليب قياس الرضا الوظيفي .**

إذا كان الرضا الوظيفي يمثل احد الاهداف الاساسية التي تسعى برامج ادارة الموارد البشرية للوصول اليها فان قياسه يصبح ضرورة لتقييم هذه البرامج في تحقيق هذا الهدف .
وتشير الأبحاث العلمية الى وجود طريقتين اساسيتين لقياس الرضا الوظيفي هما " الطريقة المباشرة " و " الطريقة الغير مباشرة "

أولا : الطريقة المباشرة في قياس الرضا الوظيفي :

وهي تقوم على تصميم قائمة استقصاء تتضمن اسئلة توجه للموارد البشرية بالمؤسسة، وهذا من اجل الحصول على تقرير مباشر منها درجة الرضا الوظيفي، ونميز هنا بين طريقتين رئيسيتين تستعملان في تحديد محتوى اسئلة قوائم الاستقصاء هما (عاشور، 1983، الصفحات 407-408) :

1-1- طريقة تقسيم الحاجات:

وفقا لطريقة تقسيم الحاجات يتم تقديم قائمة من الأسئلة تغطي التقسيم الذي قدمه ماسلو للحاجات الإنسانية وتصمم هذه الأسئلة بطريقة تسمح للموارد البشرية للتعبير عن مدى ما تتيحه لها من وظائف من إشباع للحاجات المختلفة .

1-2- طريقة تقسيم عناصر الرضا الوظيفي :

يتم فيها تقديم قائمة من الاسئلة تغطي مختلف عناصر الرضا الوظيفي من "اجر، ترقية، ظروف العمل... الخ " ويمكن قياس ما تحتويه الطريقتين السابقتين، باستخدام عدة أساليب نذكر منها (عاشور، 1983، الصفحات 410-414-416) :

أ- طريقة التدرج التجميعي "ليكارت" :

يتم قياس الرضا الوظيفي وفقا لطريقة ليكارت من خلال طرح مجموعة من العبارات على المورد البشري، بحيث تشير هذه العبارات الى خصائص معينة للوظيفة، ويكون مطلوبا من المورد البشري ان يقرر درجة موافقته بالنسبة لكل عبارة من العبارات المطروحة مثال :

الشكل (01-08): سلم ليكارت الخماسي

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

المصدر: (Likert، 1932،p. 15)

وتعطى للإجابات التي يقدمها المورد البشري درجات تتراوح بين 1 الى 5 كما هو موضح في المثل أعلاه وبتجميع الدرجات التي تحصل عليها المورد البشري في العبارات المختلفة يمكن حساب القيمة الكلية لدرجة رضاه الوظيفي .

ب- طريقة الفروق الفردية ذات الدلالة " لاوزجود و زملائه " :

يتم قياس مستوى الرضا الوظيفي وفقا لطريقة الفروق الفردية من خلال تقديم مجموعة من المقاييس الجزئية لكل جانب من الجوانب التي تحتويها الوظيفة، بحيث يحتوي كل مقياس على قطبين متعارضين بينهما عدد من الدرجات، ويطلب من المورد البشري قياس مستوى رضاه الوظيفي وهذا باختياره للدرجة التي تمثل مشاعره مثال على ذلك :

- ما رأيك في العمل اليومي الذي تؤديه ؟

ممل	مثير
1	7
2	6
3	5
4	4
5	3
6	2
7	1

وبجمع الدرجات التي أعطاها المورد البشري لكل مجموعة من المقاييس الجزئية يكون هذا المجموع ممثلا لدرجة رضاه الوظيفي العام أو جانب من جوانبه .

ح- طريقة الوقائع الحرجة " لهيرزبرج " :

تقوم على توجيه سؤالين رئيسين للموارد البشرية الراد قياس مستوى رضاها الوظيفي وهما :

- حاول ان تتذكر الأوقات التي شعرت فيها بالسعادة الشديدة اتجاه وظيفتك خلال الفترة الماضية، مع تحديد الأسباب التي أدت إلى هذا الشعور .

- حاول ان تتذكر الاوقات التي شعرت فيها بالاستياء الشديد اتجاه وظيفتك خلال الفترة الماضية، مع تحديد الأسباب التي أدت إلى هذا الشعور

- الكثير من البحوث الميدانية أن لم نقل اغلبها تستخدم طريقة التدرج التجميعي ليكارت في قياس مستوى الرضا الوظيفي، وهذا راجع لما تتميز به هذه الطريقة من سهولة كبيرة في جمع البيانات المتعلقة بمشاعر الموارد البشرية اتجاه وظائفها في وقت قصير، وكذا امكانية ترجمة هذه البيانات الى ارقام يتم من خلالها تحديد شعور الموارد البشرية بالرضا او عدم الرضا الوظيفي .

02- الطريقة الغير مباشرة في قياس الرضا الوظيفي :

تعتمد الطريقة الغير مباشرة في قياسها لمستوى الرضا الوظيفي على حساب العديد من معدلات نواتج العمل نذكر منها معدل دوران العمل، معدل الغياب عن العمل، معدل الانتاج المرفوض، وفيما يلي شرح هذه المعدلات:

1-2-معدل دوران العمل :يقدر معدل دوران العمل في المؤسسة ما بعدد تاركي العمل باختيارهم مقسوما على متوسط عدد الموارد البشرية في تلك المؤسسة خلال فترة ما .

$$\text{معدل دوران العمل} = \frac{\text{عدد تاركي العمل اختيارا}}{\text{متوسط عدد الموارد البشرية}}$$

ويقدر متوسط عدد الموارد البشرية على النحو التالي:

$$\text{متوسط موارد البشرية} = \frac{\text{عدد موارد البشرية في أول المدة} + \text{عدد موارد البشرية في آخر المدة}}{2}$$

ووفق منظور الطريقة غير مباشرة فانه في حالة التي يكون فيها معدل دوران العمل مرتفع (اكثر من 5%)

فإن ذلك يعتبر كمؤثر عن عدم الرضا و العكس صحيح في حالة انخفاض هذا المعدل .

2-2- معدل الغياب عن العمل :

يقدر معدل تغيب الموارد البشرية عن العمل في مؤسسة ما بالمعادلة التالية:

$$\text{معدل التغيب عن العمل} = \frac{\text{عدد ساعات التغيب عن العمل}}{\text{عدد ساعات العمل الكلية}}$$

ووفق منظور الطريقة غير مباشرة فانه في الحالة التي تكون فيها معدلات التغيب مرتفعة (اكثر من 5%) ،

فان ذلك يعتبر كمؤثر عن عدم الرضا و العكس صحيح في حالة انخفاض هذا المعدل

2-3- معدل الانتاج المرفوض :

يقدر في مؤسسة ما من خلال العلاقة التالية :

معدل الإنتاج المرفوض : $\frac{\text{عدد الوحدات المرفوضة لسوء جودتها}}{\text{عدد الوحدات المنتجة}}$

عدد الوحدات المنتجة

ووفق منظور الطريقة غير مباشرة فانه في حالة التي تكون فيها معدلات الانتاج المرفوض مرتفعة

(اكثر من 5%) فان ذلك يعتبر كمؤشر من عدم الرضا، والعكس صحيح في حالة انخفاض هذا المعدل .

ومن خلال ما تقدم ذكره في هذا المطلب نستنتج ان الطريقة المباشرة هي الطريقة الاكثر فعالية و موضوعية في

قياس مستوى الرضا الوظيفي في الموارد البشرية، كونها تقيس الرضا مباشرة وهذا باستقصاء الموارد البشرية عن

مشاعرها اتجاه الجوانب المختلفة للوظيفة، واما فيما يخص الطريقة غير مباشرة والتي تعتمد على حساب

معدلات نواتج العمل، فهي طريقة غير موضوعية لكونها لا تأخذ بعين الاعتبار امكانية تأثير هذه المعدلات

بعوامل اخرى تخرج عن الرضا او عدم الرضا، مثل مدى توفر بدائل العمل خارج المؤسسة بالنسبة لمعدل دوران

العمل، سوء تصميم السلعة ذاتها بالنسبة لمعدل الانتاج المرفوض ...الخ

المبحث الثالث : الإطار المفاهيمي للولاء التنظيمي

يعتبر الولاء التنظيمي من المفاهيم التي تناولها الباحثون مبكرا ونالت القسط الوفير من البحث كعلم من العلوم السلوكية وقد حظت باهتمام كبيرا من طرف علماء الاجتماع وعلماء الإدارة على حد سواء، حيث لم يحدد تعريف موحد للولاء التنظيمي، وذلك لتعدد المداخل والعوامل و المتغيرات المؤثرة فيه واختلاف زوايا دراساته

لهذا قمنا بتقسيم المبحث الى ثلاث مطالب، خصصنا المطلب الأول لمفهوم الولاء التنظيمي و أهميته وخصائصه، و المطلب الثاني : للعوامل المساعدة و المؤثرة في تنمية الولاء التنظيمي، و المطلب الثالث : مراحل تكوين وابعاد الولاء التنظيمي .

المطلب الاول : مفهوم الولاء التنظيمي وأهميته وخصائصه .

أولا. مفهوم الولاء التنظيمي

تعددت وجهات النظر الخاصة بمفهوم الولاء التنظيمي فهناك ما ينظر اليه من زاوية عاطفية بوصفه درجة الارتباط النفسي للفرد بالمنظمة من خلال مشاعر تتمثل في الانتماء والالتزام الذي هو نتيجة ذلك الانتماء، حيث تصف مشاعر الافراد العاملين و ارتباطهم بالمنظمة .

يرى " براون " أنه من الخطأ تصنيف ظاهرة الولاء التنظيمي، وأنه يمكن وضع تعريف عام وشامل لبناء مفهوم بحيث يرى ان الاساس في موضوع الولاء التنظيمي يتركز حول فكرة استمرار العمل حتى في ظل المشاعر السيئة، لذا يمكن ان يوصف مفهوم الولاء التنظيمي بانه الالتزام بالمشاركة في العمل، اي هو التزام الفرد ودعمه للمنظمة خارج نطاق توقعات الوظيفة و المكافآت، وكذلك الالتزام باستمرار الدعم والتأييد للمنظمة بغض النظر عن التحولات و التغييرات التي تحصل في المشاعر و الظروف، فمثلا قد يزداد الولاء عند الفرد عندما يتوقع مكافاة من العمل (الولاء الاستمراري)، ولكن يفترض ان يكون لدى هذا الفرد ولاء حتى تتم مكافأته من قبل المنظمة (تركي، 2015، الصفحات 149-150)

وقد عرفه بعض الباحثين بانه اقتران فعال بين الفرد و المنظمة بشكل كبير رغم حصوله على مردود اقل، وعرف ايضا على انه حالة يتمثل فيها الفرد بقيم واهداف المنظمة، ويرغب الفرد في المحافظة على عضويته فيها لتسهيل تحقيق اهدافه، ويعرف الولاء بانه درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها ورغبته في بذل اكبر عطاء او جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها، مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة، حيث ان هذا المفهوم يتصف بالشمولية و الايجابية، فالعلاقة طبعاً لهذا المفهوم يجب ان تكون ايجابية وديناميكية و تقوم على الاقناع الداخلي بأهداف او غايات التنظيم ليس لمجرد تقييم لما حصل عليه الفرد من مزايا و منافع مختلفة، بل الارتباط الوجداني الذي يتمثل في ولاءه للمنظمة و يعزز رغبته في البقاء في العمل والاستمرار فيه (عجيلة، 2021/2020، صفحة 42)

- وعرفه "Bochna" على انه انجذاب الافراد وتعلقهم بأهداف التنظيم وقيمه بغض النظر عما يقدمه لهم من قيم مادية (كعبار، 2011/2010، صفحة 83)

وقد عرفه "بورتر" بأنه قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها وتصول الى هناك صفات لها تأثير كبير في تحديد الولاء التنظيمي للعاملين وهي (الاحمدي، 2004، صفحة 9) :

01- الاعتقاد القوي بقبول اهداف المنظمة .

02- الاستعداد لبذل اقصى جهد ممكن نيابة عن المنظمة

03- الرغبة القوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة .

وعليه فان الولاء التنظيمي وطبيعته يعد حالة يتحقق فيها التكامل و التوافق بين الفرد والمنظمة وانصهار صفاته واتجاهاته بما يتماشى مع قيم واتجاهات المنظمة، الشيء الذي ينتج عنه التفاعل الايجابي و تكوين لرغبة الفرد في تحقيق النمو والتطور والعمل على تحقيق أهداف المنظمة .

فعندما يظهر لدى الفرد العامل مستوى عال من الولاء التنظيمي اتجاه الافراد العاملين معه واتجاه المنظمة التي يعمل بها بشكل يؤدي الى حدوث تفاعل ايجابي بينه وبين بيئة العمل والعاملين معه، بحث يعمل هذا التفاعل على تهذيب وتلاشي بعض القيم والانماط السلوكية غير المحببة والتي تؤثر بشكل كبير على اداء العاملين اثناء العمل (عجيلة، 2021/2020، صفحة 43)

ثانيا. أهمية الولاء التنظيمي

اصبح موضوع الولاء التنظيمي موضوعا مهما للبحث داخل المنظمات، و قد لقي اهتماما متزايدا من قبل الباحثين في مجال ادارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي، ويعتبر عاملا مهما في فهم سلوك العاملين داخل المنظمة، و في الواقع هنالك العديد من الاسباب التي اعطت الولاء التنظيمي هذه الاهمية نذكر منها :

1- استقطب مفهوم الولاء التنظيمي اهتماما كل من العلماء و الممارسين التنظيميين كونه تركيب متعدد الابعاد يركز على العلاقة بين العاملين و المنظمة و الذي يساعد في فهم طبيعة العمليات النفسية التي يختارها الافراد كي يتكيفوا مع بيئتهم الداخلية و الخارجية .

2- يعتبر مفهوما متغيرا مهما في فهم سلوك عمل الافراد في المنظمات كونه يرتبط و يؤثر في العديد من المتغيرات التنظيمية سواء أكانت تتعلق بالفرد او المنظمات او حتى بالمجتمع .

3- ان الولاء التنظيمي هام للفرد لأنه يتيح له الشعور بالانتماء الى كيان اجتماعي متمثل بالمنظمة التي تهتم به و توفر له اشباع حاجاته المتنوعة لتصل الى حاجات التقدير و الاحترام وتأكيد الذات، فحالة الارتباط والتكامل التي تنشأ بين الفرد و المنظمة تجعل الفرد يشعر بأهميته كجزء فعال في المنظمة، وبالتالي فهو على استعداد لتقديم مجهود كبي في سبيل مصلحة المنظمة

4- ان تحسين مستوى التزام العاملين يمكن ان يقود الفرد الى ولاء اكبر واداء افضل للمنظمة كما يمكن ان يفيد الفرد من خلال دعم شعوره بالأهمية الذاتية والكرامة والانخراط النفسي، حيث ان نقص الارتباط بين المنظمة

والفرد يمكن ان يكون مكلفا للإدارة من حيث الوقت و الطاقات فضلا عن كونه يقلص من فرص التوافق الفكري المشترك او الالتقاء على غرض محدد بين وحدات التنظيم بالإضافة الى مشاكل سلوكية متعددة .

5- يساعد الولاء التنظيمي الافراد في كيفية تحقيق هدفهم في الحياة، ويعد من الاسس الهامة للحكم على سلامة استخدام الموارد البشرية و فعالية السياسات الخاصة بها (دره محمد، 2011، صفحة 91) ومما سبق ذكره تتضح لنا اهمية الولاء التنظيمي في المنظمات ،حيث يرجع هذا الاهتمام بالولاء التنظيمي لتأثيراته المهمة على كثير من سلوكيات واتجاهات الافراد، وما له من انعكاسات على الفرد والمنظمة على حد سواء بالإضافة إلى انه يمثل عنصر الربط بين الفرد والمنظمة التي يعمل بها .

ومن اهم العوامل التي تدعم اهمية الولاء التنظيمي :

- 1- ارتباطه بسلوكيات الافراد ونشاطاتهم مثل : التحويل الوظيفي، و الغياب، الكفاءة و الفاعلية .
- 2- ارتباطه بسمات وادوار العاملين التي تتضمن المسؤولية والاستقلالية...الخ
- 3- ارتباطه بالعوامل الشخصية كالعمر، الجنس، والحاجة والانجاز ..
- 4- ضمان استمرار الكوادر البشرية المؤهلة وذات الخبرة المهنية .
- 5- تقبل التغيير و عدم مقاومته طالما يصب في مصلحة المنظمة و يحقق مصالحهم. (بولعراس، 2016/2015، صفحة 31)

المطلب الثاني: العوامل المساعدة و المؤثرة في تنمية الولاء التنظيمي

يعتمد الولاء التنظيمي كظاهرة إدارية على متغيرين هامين هما : الفرد والمنظمة، ومن هنا فا العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي كثيرة فمنها ما يحيط ببيئة العمل الخارجية وما هو مرتبط بالفرد شخصيا، وعليه فان مصادر الولاء التنظيمي تتعدد وتتووع وهي كثيرة يمكن تقسيمها إلى مجموعتين أساسيتين هما : المجموعة الأولى مصادر الجذب للولاء التنظيمي و المجموعة الثانية مصادر الطرد للولاء التنظيمي (بولعراس، 2016/2015، صفحة 37):

أولا. عوامل الجذب للولاء التنظيمي

يقصد بها مصادر التي تنمي وتجذب الولاء التنظيمي وتزیده لدى العاملين وهي مصادر ضرورة ومطلوب من اي منظمة العمل على تنميتها لدى افرادها و الحرص عليها وهي كثيرة اهمها كما يلي :

أ- إشباع الحاجات الإنسانية للعاملين في المنظمة :

يوجد عند الفرد مجموعة من الحاجات المتداخلة و التي يسعى الى اشباعها عن طريق التنظيم فذا اشبع تلك الحاجات بمساعدة ذلك التنظيم فانه يتولد لدى ذلك الفرد الشعور بالرضا و الاطمئنان و الانتماء ثم الولاء التنظيمي .

ب- وضوح الأهداف و تحديد الأدوار :

لقد بينت الدراسات ان الولاء التنظيمي يزداد كلما كانت الاهداف التي يسعى التنظيم لتحقيقها واضحة، لكي يستطيع الافراد فهمها والسعي لتحقيقها، وكذلك كلما كانت ادوارهم واضحة و محددة، ولذلك لتجنب حالة الصراع التي تحدث في حالة غموض ادوار العاملين .

ت- إيجاد نظام مناسب من الحوافز:

عبر الحافز عن ذلك الاسلوب او الوسيلة او الاداة التي تقدم للفرد الاشباع المطلوب بدرجات متفاوتة لحاجة، وترتكز نظرية الحوافز للعمل على الحوافز الداخلية وهي تتعامل اصلا مع الاسباب التي تدفع الناس للعمل واسباب تركهم العمل في المنظمات او بقائهم فيها .

ث- الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي :

يقصد به محصلة الظروف و المتغيرات و الاجواء الداخلية للمنظمة كما يعيها الافراد وكما يفسرونها ويحلونها عبر عملياتهم الادراكية ليستخلصوا فيها مواقفهم و اتجاهاتهم والمسارات التي تحدد سلوكهم و ادائهم ودرجة انتمائهم وولائهم للمنظمة، زمن المفترض ان التنظيمات و العاملين على حد سواء يسعون للوصول الى بيئة عمل ذات مناخ تنظيمي جيد لكلا الطرفين ،وقد بينت الابحاث في هذا المجال ان التنظيمات ذات البيئات المتسلطة و المحبطة لمعنويات العاملين، والتي تتصف بعد المبالاة وعدم الحيوية وهي تنظيمات تشجع على تسرب العاملين، ولا تنمي فيهم قيم الولاء التنظيمي

ثانيا. عوامل الدفع أو الطرد للولاء التنظيمي

تدعي اغلب المنظمات ان العاملين هم راس مالها الحقيقي و لكنها في الواقع تنظر لهم نظرة مختلفة تقضي على ولائهم تدمر معنوياتهم و تزيد من نسبة التسرب الوظيفي فيؤدي ذلك الى اثار اقتصادية سلبية على منتجات و خدمات المتعاملين مع تلك المنظمات والاهم من ذلك كله ولاء العاملين، ومن اهم و ابرز العوامل الطاردة للولاء ما يلي :

أ- تدمير المعنويات:

ان المنظمة التي تنظر الى الموظف على انه يحتاج اليها اكثر مما تحتاج اليه، وتنظر الى تكلفة الموظف وتغفل قيمته الحقيقية، ولا تعامل الموظفين كما تحب ان يعاملونها، ويغلب عليها العمل الممل و الاستهانة بجهود العاملين، و الرقابة الدائمة و الاحساس بالظلم وضعف القيمة التي تقدمها للمتعامل معها، والتغيير المستمر واخفاء الحقائق، وغيرها من العوامل النفسية و الاجتماعية و الانسانية و المهنية، كلها عوامل طاردة للولاء .

ب- عدم الاستقرار و الامان الوظيفي :

اصبحت وظيفة اليوم تتصف بعدم الاستقرار و عدم الامان الوظيفي في عالم سريع التغير لان الشيء الوحيد المضمون في نظام الوظيفي الجديد " لا شيء مضمون " ولا شك ان ولاء الموظف، سيكون لنفسه وليس للمنظمة، فهو سيضع احدى قدميه داخل المنظمة و اخرى خارجها .

المطلب الثالث: مراحل وأبعاد الولاء التنظيمي

أولاً. مراحل الولاء التنظيمي

تعددت تقسيمات علماء الادارة لمراحل تطور الولاء التنظيمي، بحيث سنتطرق الى ثلاث مراحل (هاني، 2015، الصفحات 273-274) :

أ- مرحلة التجربة:

تبدأ هذه المرحلة منذ استلام الفرد لعمله في المنظمة وتستمر لمدة عام، وتتضمن اعداد الموظف وتأهيله لممارسة مهام عمله و اكسابه المهارات و الخبرة اللازمة لانجاز العمل و مواجهة مشكلاته و يسعى الفرد خلال هذه المرحلة الى التكيف مع البيئة العمل و الالتزام بالأوامر و التعليمات، ويتعرض خلال هذه المرحلة الى ضغوط العمل، صراع الدور، و الشعور بالصدمة نتيجة التعرض لمواقف غير متوقعة ، و تعتمد هذه المرحلة على الخبرات الذاتية للفرد، وقدرته على التكيف مع بيئة العمل و الثقافة التنظيمية السائدة بها، ومدى تقبله للقيم و الافكار السائدة في العمل .

ب- مرحلة العمل و الانجاز :

تبدأ هذه المرحلة بعد مرور سنة على استلام الفرد العمل في المنظمة، تمتد لفترة تصل الى اربعة سنوات يسعى الفرد من خلالها الى اثبات وجوده و التعبير عن نفسه في المنظمة من خلال انجاز المهام والاعمال وفق خبرته و مهاراته ورؤيته الشخصية التي يطوعها لخدمة العمل، مع الحرص على اظهار الكفاءة في العمل و ارتفاع معدلات الولاء للمنظمة، وكما ان العمل خلال هذه المرحلة من المشاركة و الفعالة في الاداء، و يحتاج الى تشجيع العاملين معه على إبداء مقترحاته و آرائه وجهوده لتحسين الأداء وتنعكس خبراته العملية في شكل سلوكيات مفيدة .

ت- مرحلة الثقة بالتنظيم:

تبدأ هذه المرحلة بعد مرور خمس سنوات من التحاق الفرد بالعمل بالمنظمة، وتتضح من خلالها شخصية الفرد الوظيفية، وتزداد درجات انتمائه للمنظمة، وتتبلور عبر سلوكيات ايجابية تتضمن الاقبال على العمل والحرص على تحقيق اهداف المنظمة واعتبارها اهداف العامل نفسها، ويشعر الفرد بالانتماء الحقيقي للمنظمة، وتزداد رغبته في البقاء فيها، هناك عوامل كثيرة تساهم في زيادة او ضعف الولاء التنظيمي، كالثقافة التنظيمية السائدة، فرق العمل، التدريب، الدعم الاداري.... الخ

ما هو موضح في الشكل التالي :

الشكل (01-09): مراحل الولاء التنظيمي

المرحلة الأولى: مرحلة التجربة	المرحلة الثالثة: العمل و الانجاز	المرحلة الثالثة: الثقة في التنظيم
تظهر خلالها الخبرات التالية: 1. تحديات العمل 2. تضارب الولاء 3. وضوح الدور نمو اتجاهات الجماعة نحو التنظيم	تتصف بالخبرات التالية: 1. الخوف من العجز 2. ظهور قيم الولاء للتنظيم والعمل.	ترسيخ الولاء و تدعيمه

المصدر: (بولعراس، 2016/2015، صفحة 34)

2. حسب تقسيم "weffen et Oharolsh":

ان ارتباط الفرد بالمنظمة التي يعمل بها وولائه لها يمران بمرحلتين هما (بولعراس، 2016/2015،

الصفحات 34-35)

أ- مرحلة الانضمام للمنظمة التي يريد الفرد العمل فيها :

وفي اغلب الحالات يختار الفرد المنظمة التي يعتقد انها تحقق رغباته و اهدافه، وتلبي طموحاته

ب- مرحلة الالتزام التنظيمي :

في هذه المرحلة يكون الفرد حريصا على بذل الجهود الشاقة من اجل تحقيق النجاح للمنظمة والنهوض بها، اذ

انه يشعر بالانتماء الحقيقي للمنظمة، و الرغبة الاكيدة للبقاء فيها .

3. حسب اورليوجاتمان " Ourlai et Jatmaan " :

بينما ان هناك ثلاث مراحل يمر بها الولاء التنظيمي للفرد وهي :

• مرحلة الإذعان او الالتزام : ويكون ذلك في بداية انضمام الفرد للمنظمة وذلك ان الولاء لدي الفرد يكون

مبينا على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة، لذلك فهو يتقبل سلطة الاخرين ويلزم بها يطلبون منه مقابل

الحصول على الفوائد المختلفة من المنظمة

• مرحلة التطابق او التماثل بين الفرد او المنظمة :

في هذه المرحلة تكون رغبة لفرد في الاستمرار او البقاء في المنظمة، ويتقبل سلطة وتأثير الآخرين لأجل رغبته في الاستمرار بالعمل بالمنظمة، ولأنها تشبع حاجته للانتماء، مما يؤدي الى شعوره بالفخر لكونه عضوا في المنظمة

• **مرحلة التبني :**

في هذه المرحلة يكون هناك تشابه بين اهداف وقيم الفرد مع اهداف و قيم المنظمة، فيبدأ الفرد بتبني اهداف وقيم المنظمة نتيجة لشعوره بان تحقيق اهداف التنظيم هو تحقيق لأهدافه، وان دفاعه عن قيم المنظمة هو دفاع عن قيمه الشخصية .

4. **حسب ردايده**

بان تكوين الولاء التنظيمي للعاملين في تنظيماهم يمر بثلاث مراحل وهي:

• **مرحلة ما قبل العمل:**

وتمتاز بالمستويات المختلفة من الخبرات و الميول و الاستعدادات التي تؤهل الفرد للدخول في التنظيم، وهي مؤهلات ناجمة عن خصائص الفرد الشخصية و عن توقعاته بالنسبة للعمل، ومعرفته للظروف الاخرى التي تحكم قراره بقبول العمل.

• **مرحلة البدء في العمل:**

وهي التي يكتسب الفرد من خلالها الخبرات المتعلقة بعمله خاصة تلك التي يكتسبها في اشهر عمله الاولى والتي يكون لها دور هام في تطوير اتجاهاته نحو العمل، ولأنه له و الانخراط كعضو في التنظيم .

• **مرحلة الترسخ :**

وتتأثر بما يكتسبه الفرد من خبرات متلاحقة تدعم ولأئه حيث يكتسبها من تفاعله مع المنظمة.

ثانيا. أبعاد الولاء التنظيمي

تختلف صور ولاء الافراد للمنظمات باختلاف القوة الباعثة و المحركة لها و على العموم هناك ابعاد

مختلفة للولاء التنظيمي نذكر منها :

1. **الولاء العاطفي**

ويتكون هذا البعد لدى الفرد بمدى معرفته للخصائص المميزة لعمله و درجة استقلاليته و تنوع المهارات المطلوبة وقرب المشرفين و توجههم له، كما يتأثر بدرجة احساس الفرد بالبيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرارات سواء فيما يتعلق منها بالعمل او ما يخصه، كل هذا يجعله يفخر بانتمائه لمنظمة وعرض نشاطاتها بشكل ايجابي عند حديثه عن الآخرين وتبني مشاكلها كما لو كانت مشاكله الخاصة و الشعور بوجود جود اخوي يربطه بعمله .

2. الولاء المستمر

درجة الولاء في هذه الحالة تقاس بالقيمة الاستثمارية والتي من الممكن ان يحققها الفرد لو استمر في المنظمة مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بمؤسسة اخرى، حيث ان تقييم الفرد لأهمية البقاء مع المنظمة يتأثر بمجموعة من العوامل منها التقدم في السن و طول مدة الخبرة والتي تعتبر من المؤشرات الرئيسية لوجود رغبة لدى الفرد للاستمرار في عمله، حيث ان الفرد استثمر جزءا من حياته في المنظمة .

3. الولاء المعياري (الاخلاقي):

ويعني احساس الفرد بالالتزام نحو البقاء في المنظمة وذلك مقابل الدعم الجيد الذي تقدمه المنظمة لمنتسبيها والسماح لهم بالمشاركة و التفاوض الايجابي، ليس فقط في تحديد الاجراءات و كيفية تنفيذ العمل، بل المساهمة في وضع الاهداف ورسم سياسات العامة للمنظمة، كما يجعل الفرد يمتنع عن ترك المنظمة لكونه ملتزم اخلاقيا في تمكين المنظمة على تحقيق هذه الاهداف و تنفيذ السياسات التي شارك في وضعها ، وكذلك لالتزامه بأخلاق المهنة التي تحتم عليه البقاء فيها.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل تم التطرق الى المفاهيم المتعلقة بموضوع الدراسة و التي تتمثل في كل من التسويق الداخلي و ما يتعلق به من تعاريف و اهمية في ادارة الموارد البشرية كفلسفة من شأنها ان تساهم في تحقيق التميز في الاداء و النجاح، وكذا التطرق الى نماذج و ابعاد التي من خلالها يمكن تأسيس سياسة تسويق داخلي فعال ، ومن ثم التطرق الى الرضا الوظيفي الذي بدوره يعبر عن حالة شعورية تتشكل لدى المورد البشري اتجاه عمله ، من خلال مسببات تم ذكرها في هذا الفصل ، فيما تم التطرق في المبحث الثالث الى موضوع الولاء التنظيمي عن طريق تعريفات إضافة إلى ذكر أبعاده و مميزاته و مراحل تشكله

الفصل الثاني
الإطار التطبيقي
للدراسة

تمهيد :

بعد استعراضنا في الجانب النظري إلى أهم المفاهيم المتعلقة بمتغيرات الدراسة (التسويق الداخلي، الرضا الوظيفي، الولاء التنظيمي)، سوف نحاول من خلال هذا الفصل توضيح دور التسويق الداخلي في تعزيز الرضا الوظيفي و خلق الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة " اتصالات الجزائر الكائن مقرها بولاية تيارت من خلال دراسة تطبيقية، بالاعتماد على عدة أساليب، منها طريقة الاستبيان الذي يعتبر من الطرق الأكثر استعمالا من طرف الباحثين لجمع اكبر عدد ممكن من المعلومات و قد تم تقسيم الفصل إلى ما يلي :

- **المبحث الأول:** عموميات حول مؤسسة اتصالات الجزائر.
- **المبحث الثاني:** منهجية الدراسة الميدانية و تحليل تغيرات و اتجاهات محاور الدراسة
- **المبحث الثالث:** تحليل النتائج و اختبار الفرضيات

المبحث الأول : عموميات حول اتصالات الجزائر

سننظر من خلال هذا المبحث إلى كل من تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر في المطلب الأول، أما في المطلب الثاني سيشمل أهداف المؤسسة محل الدراسة بالإضافة إلى الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تيارت

المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر

اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية خدمتية، تأسست بموجب القانون 03-2000 المؤرخ في 05-08-2000، و المتعلق بإصلاح قطاع خدمات البريد والمواصلات و الذي فرق بين قطاع البريد و قطاع المواصلات، إذ أعيد بعثها تحت تسمية " اتصالات الجزائر " بعد ان كانت إدارة تجارية تسمى " البريد والمواصلات " وقد فوض هذا القانون للمؤسسة العمومية والاقتصادية المسماة " اتصالات الجزائر " شركة ذات أسهم SAP، برأس مال قدره 100 مليون دينار جزائري وبعدهم بلغ عددها 20000 سهم تم رفع رأسمالها فيما بعد سنة 2020 إلى 115 مليار دينار جزائري، وهي مؤسسة تعمل في قطاع الاتصالات السلكية و اللاسلكية، تغطي كامل التراب الوطني و مقرها الجزائر العاصمة بالطريق الوطني رقم 05 الديار الخمس المحمدية، وعمر المؤسسة قانونا محدد بتسع وتسعين سنة . بدأت رسميا في نشاطها ابتداء من 01/01/2003 وذلك بالاعتماد على ثلاث أهداف في تكنولوجيا الإعلام و الاتصال (المرودية، الفعالية، جودة الخدمة، ورغبتها في تحقيق مستوى عالي وقياسي، تقني، اقتصادي، اجتماعي لتبقى دوما الرائدة في ميدانها نظرا لوجودها في محيط تنافسي هدفها تنمية سعتها والحفاظ على مكانتها العلمية كشركة إعلام و اتصال في الجزائر .

المطلب الثاني : أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر - تيارت - .

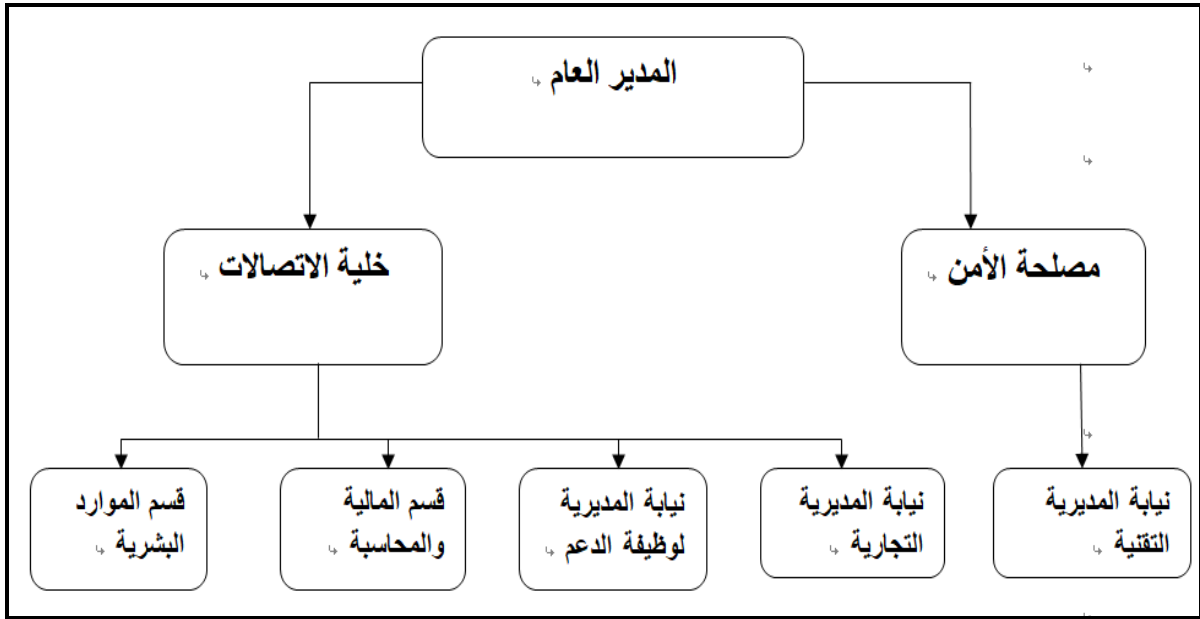
تهدف المؤسسة إلى تحقيق ما يلي :

- المرودية ، التطور ، التكيف في عرض خدمات جديدة
- توجيه و اسناد الزبائن و الاخذ بعين الاعتبار طلباتهم و مد اجابات عن تساؤلاتهم .
- اعطاء انجح الحلول لاحتياجات الزبائن و مستشاريها الهاتفيين .
- السهر على تسهيل اتصال الزبائن بالمختصين القادرين على التدخل الفعال .
- تقديم تكنولوجيا ملائمة
- إيصال طلبات الزبائن ، الشكاوي ، الاستشارة ، طلب المعلومات .
- السعي إلى تحسين قدراتها في البث و الاستقبال عن طريق الأقمار الصناعية .
- فتح شراكة مع المتعامل الاستراتيجي و استقطابهم من اجل تبادل الخبرات و التقنيات
- تطوير الخدمات بغية تزويد الزبون بالجديد دائما .

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر -تيارت-

بهدف التسيير الحسن في المؤسسة لمختلف الإدارات و المصالح لجأت المؤسسة إلى التوزيع الأمثل للوظائف من اجل تنظيم أعمالها وذلك بتوظيف اطارات ذات كفاءة عالية، وتقنيين ساميين ومهندسي أعمال يساهمون في ترقية خدماتها من خلال وضع هيكل تنظيمي يراسه المدير العام، يوضح من خلال الشكل التالي :

الشكل(02-01): الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية اتصالات الجزائر -تيارت-



المصدر: وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

المبحث الثاني : منهجية الدراسة الميدانية و تحليل تغيرات و اتجاهات محاور الدراسة
سيتم التطرق من خلال هذا المبحث إلى كل من عينة الدراسة، أسلوب جمع البيانات و الأدوات الإحصائية المستعملة في المطلب الأول، أما فيما يخص المطلب الثاني فيحتوي على وصف البيانات الشخصية لمتغيرات الدراسة، أما المطلب الثالث فيتضمن تحليل تغيرات و اتجاهات محاور الدراسة.

المطلب الأول :منهجية الدراسة

1- أداة و مجتمع الدراسة :

1-1-أداة الدراسة : بعد مراجعة الأدبيات النظرية و التطبيقية المتعلقة بموضوع الدراسة، و الاعتماد

على آراء و أفكار المشرف، و استطلاع آراء الأساتذة المتخصصين في المجال، قمنا بإعداد

استبانة بغرض الوصول الى أهداف الدراسة، حيث قسمت الى جزئين:

الجزء الأول : يتضمن المعلومات الشخصية (الجنس، السن، المهنة، الخبرة، المؤهل العلمي)

الجزء الثاني : يشمل متغيرات الدراسة كالتالي:

1- التسويق الداخلي بأبعاده (التمكين، التحفيز، التدريب، الاتصال الداخلي)

✓ تضمن البعد الأول : 05 فقرات .

✓ تضمن البعد الثاني : 09 فقرات .

✓ تضمن البعد الثالث : 07 فقرات .

✓ تضمن البعد الرابع : 06 فقرات .

2- الرضا الوظيفي : تضمن 12 فقرة

3- الولاء التنظيمي بأبعاده (الولاء العاطفي، الولاء المستمر، الولاء الأخلاقي)

✓ تضمن البعد الأول : 05 فقرات .

✓ تضمن البعد الثاني : 05 فقرات .

✓ تضمن البعد الثالث : 04 فقرات .

1-2- مجتمع و عينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في مجموعة الافراد العاملين في المؤسسة محل الدراسة " اتصالات الجزائر بولاية تيارت"، حول موضوع " دور التسويق الداخلي في تعزيز الرضا الوظيفي و خلق الولاء التنظيمي " حيث شملت جميع الموظفين بمختلف وظائفهم، ولهذا الغرض تم تصميم استبانة أولية، تم تحكيمها من طرف أساتذة متخصصين في إدارة الأعمال و الموارد البشرية، و آخرين متخصصين في الإحصاء

والأساليب الإحصائية، و بعد التقيد بالملاحظات و التوجيهات المقدمة من طرف المحكمين، تم إخراج النسخة النهائية للاستبيان، و تم توزيع 50 استبانة على العاملين من بين 225 عامل في مديرية اتصالات الجزائر، استرجعنا منها 34 استبانة صالحة للتحليل.

2- الأساليب الإحصائية المستخدمة

للإجابة على التساؤلات المطروحة في البحث و اكتشاف طبيعة العلاقة و الأثر بين متغيراته، استخدمنا مجموعة من الأساليب الإحصائية بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss22 و من جملة الأساليب المعتمدة ما يلي:

- مقاييس الإحصاء الوصفي: استعملنا التكرارات و النسب المئوية لوصف الخصائص الشخصية لأفراد مجتمع الدراسة، كما استخدمنا المتوسطات الحسابية لتحديد اتجاهات الإجابات، و الانحرافات المعيارية لإظهار درجة تشتت الإجابات و انحرافها عن وسطها الحسابي.
- تحليل التباين للانحدار: و يستخدم هذا المقياس لاختبار مدى ملاءمة النموذج المقترح لتمثيل العلاقة بين المتغيرات محل الدراسة.

- معامل الثبات ألفا كرونباخ: و ذلك لقياس ثبات أداة الدراسة حيث تم الاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي، لتحويل إجابات أفراد العينة الى قيم، إذ تأخذ الإجابة غير موافق بشدة الدرجة 1، و الإجابة غير موافق الدرجة 2، و الإجابة محايد الدرجة 3، و الإجابة موافق الدرجة 4 و الإجابة موافق بشدة الدرجة 5.

و يعتبر هذا المقياس من المقاييس الأكثر استعمالا من قبل الباحثين، لاختصاره للوقت و الجهد بالإضافة الى السهولة في التصميم و التطبيق، فضلا عن ارتفاع درجة ثباته و صدقه.

المطلب الثاني: وصف البيانات الشخصية لمتغيرات الدراسة

1- صدق أداة الدراسة و ثباتها: يعد الصدق و الثبات في التحليل الاحصائي من أهم الأمور التي تساعد الباحث على التأكد من صحة النتائج التي توصل اليها من خلال قيامه بالتحليل، و بالتالي امكانية تعميم النتائج على مجتمع الدراسة او عدم امكانية ذلك، و عليه سنقوم باختبار صدق و ثبات عبارات كل محور على حدى، ثم صدق و ثبات عبارات الاستبيان ككل، و النتائج موضحة في الجدول الموالي:

الجدول (01-02): معامل الصدق و الثبات لعينة الدراسة

المتغير	عدد العبارات	قيمة الاختبار
التسويق الداخلي	27	0.962
الرضا الوظيفي	12	0.921
الولاء التنظيمي	14	0.864

الاستبيان ككل	53	.9710
---------------	----	-------

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ أن قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ للمحور الأول (التسويق الداخلي) بلغت قيمة قدرها 0.96 ، و بلغت 0.92 للمحور الثاني (الرضا الوظيفي)، و بلغت 0.86 للمحور الثالث (الواء التنظيمي)، و هي جميعها أكبر من 0.6 مما يدل أن هناك ثبات قوي في عبارات كل المحاور. أما قيمة المعامل لعبارات الاستبيان ككل و البالغ عددها 53 عبارة نجد انها بلغت قيمة قدرها 0.97 وهي أكبر من قيمة الثبات 0.6 مما يدل على ان هناك ثبات قوي جدا في عبارات الاستبيان ككل مما يؤكد قبول الاستبيان ككل.

2- البيانات الشخصية لمتغيرات الدراسة:

يحتوي الاستبيان على جزئين : يحتوي الجزء الأول على مجموعة من الأسئلة التي تتعلق بالبيانات الشخصية لأفراد العينة، بحيث يمكن عرض البيانات الشخصية لأفراد العينة على النحو التالي :

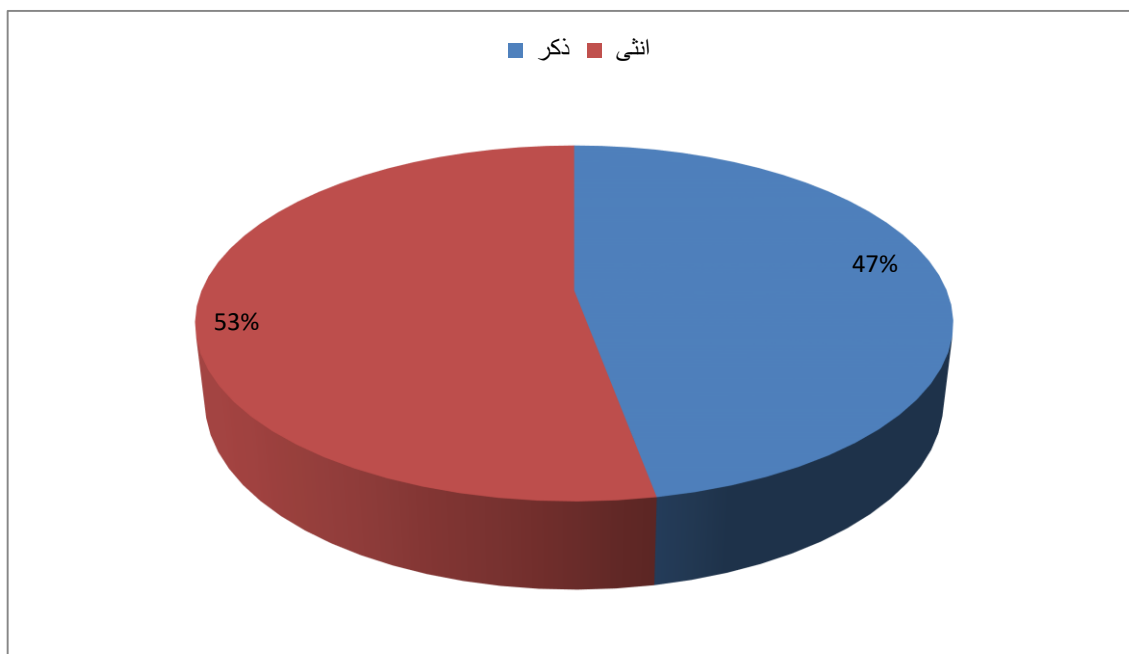
الجدول(02-02) : توزيع مفردات العينة حسب الجنس

الإناث		الذكور	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
%52.9	18	%47.1	16

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

و يمكن تمثيل نتائج الجدول في دائرة نسبية كما يلي:

الشكل (2-2): دائرة نسبية للفئة حسب الجنس



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS .

يبين الجدول السابق توزيع عينة الدراسة حسب الجنس (ذكر، أنثى) حيث اتضح ان 52.9% من عينة الدراسة إناث، في حين بلغت نسبة مشاركة الذكور 47.1%.

جدول (2-3) : توزيعات مفردات العينة حسب السن

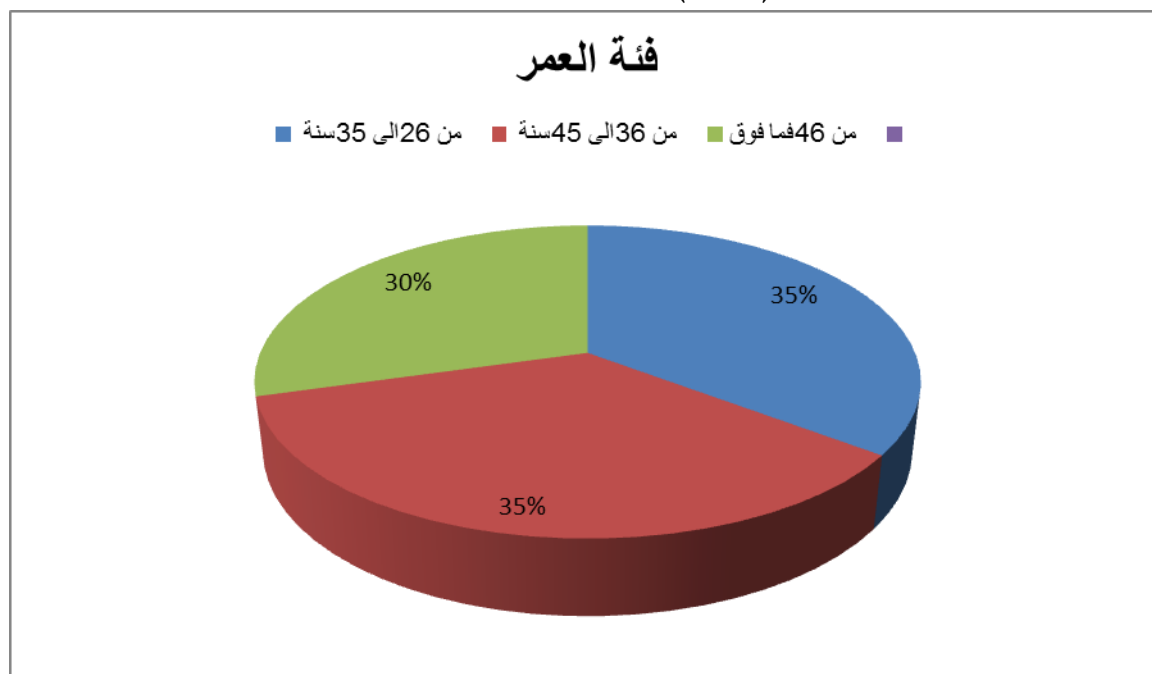
السن	التكرار	النسبة
من 26 إلى 35 سنة	12	35.29
من 36 إلى 45 سنة	12	35.29
من 46 فما فوق	10	29.41
المجموع	34	100

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS .

يبين الجدول السابق توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن، حيث يتبين أن 35.29% من عينة الدراسة بلغت أعمارهم من 26 إلى 35 سنة، بحيث تساوت مع نسبة عينة أعمار من 36 إلى 45

سنة أيضا بنسبة 35.29% وهي تمثل أعلى نسبة، في حين بلغت فئة 46 فما فوق نسبة 29.41% وهي تمثل اقل نسبة في عينة الدراسة .

الشكل(2- 3): دائرة نسبية للفئة حسب العمر .



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS .

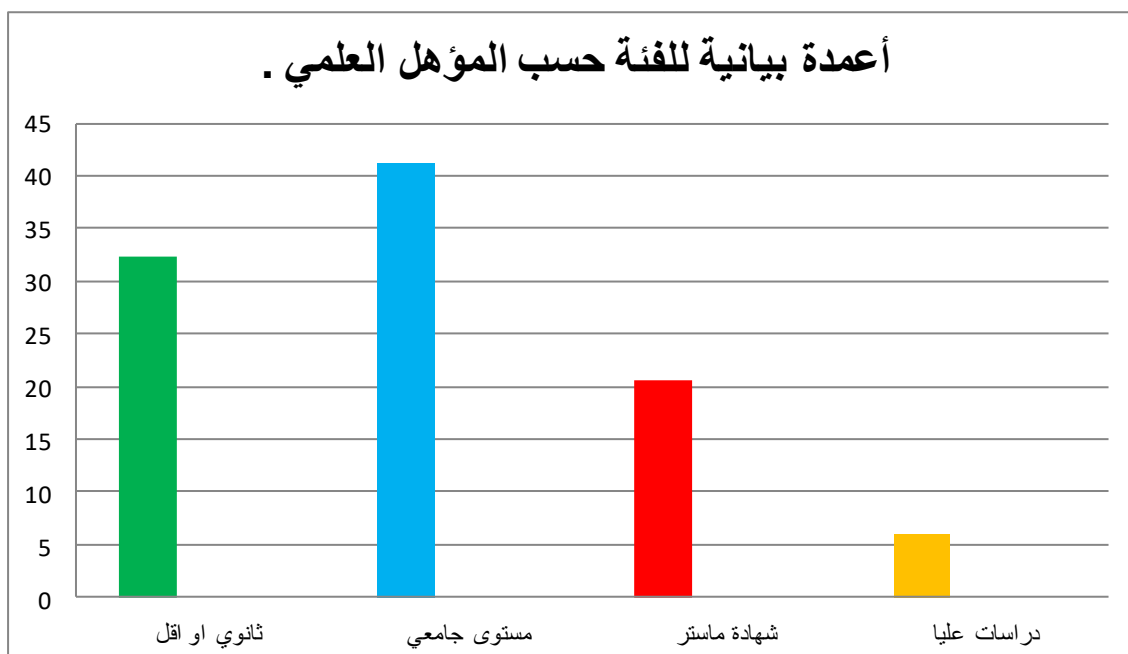
جدول(2-4): توزيعات مفردات العينة حسب المؤهل العلمي.

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
32.4	11	ثانوي أو اقل
41.2	14	مستوى جامعي
20.6	7	شهادة ماستر
5.9	2	دراسات عليا
100	34	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS .

يتضح من خلال الجدول اعلاه ان 41.2% من عينة الدراسة مستواهم جامعي، اما الماستر فوصلت نسبتهم الى 20.6% في حين وصلت نسبة الدرات العليا 5.9% و في الاخير الذين مستواهم ثانوي او اقل بلغت نسبتهم 32.4%.

شكل (2-4): أعمدة بيانية للفئة حسب المؤهل العلمي .



المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS .

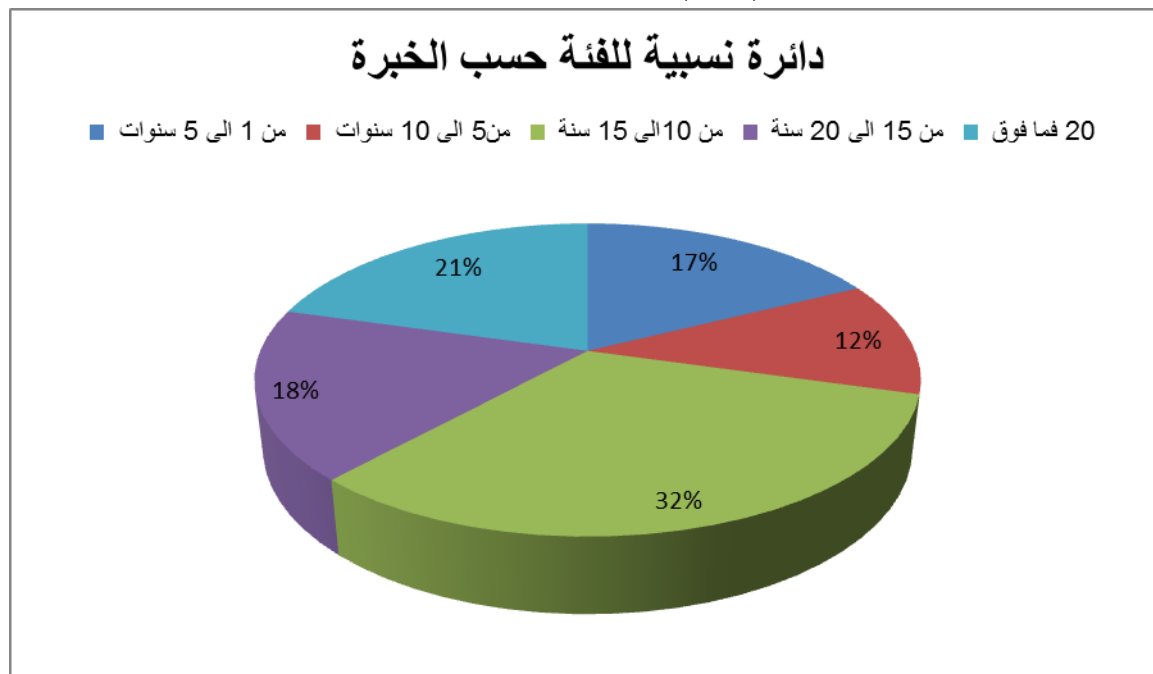
جدول(2-5): توزيع مفردات العينة حسب الخبرة .

النسبة	التكرار	الخبرة
17.6	6	- من 1 إلى 5 سنوات .
11.8	4	- من 5 إلى 10 سنوات .
32.4	11	- من 10 إلى 15 سنة .
17	6	- من 15 إلى 20 سنة .
20.6	7	- 20 فما فوق .
100	34	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول يتضح أن أعلى نسبة من عينة الدراسة حسب الخبرة تقدر ب 32.4% من 10 إلى 15 سنوات، ثم تليها نسبة 20.6% لمن لديهم خبرة من 20 سنة فما فوق، في حين بلغت نسبة من لديهم خبرة من 15 إلى 20 سنة بنسبة 17.6% متساوية مع اصحاب خبرة من 1 إلى 5 سنوات وفي الأخير تحتل خبرة من 5 إلى 10 سنوات المرتبة الأخيرة بنسبة 11.8% .

الشكل (2-5): دائرة نسبية للفئة حسب الخبرة



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

المطلب الثالث: تحليل تغيرات و اتجاهات محاور الدراسة

أولاً. جدول تحديد الاتجاه

بالنظر إلى متوسط كل عبارة و نحدد أين يقع بالتحديد في مجالات المتوسط المرجح ثم نضع الاتجاه فمثلاً إذا كان متوسط عبارة بلغ 3,45 فنجدها تقع في الخيار الرابع موافق أي داخل المجال (3,4-4,19) و منه فإن اتجاه العبارة هو مرتفع وهكذا والجدول التالي يوضح ذلك :

الجدول (2-6): اتجاه العبارات

الاتجاه	المتوسط المرجح	الدرجات	السلم
منخفض جدا	1.79 – 1	1	غير موافق بشدة
منخفض	2.59 – 1.8	2	غير موافق
متوسط	3.39 – 2.6	3	محايد
مرتفع	4.19 – 3.4	4	موافق
مرتفع جدا	5 – 4.2	5	موافق بشدة

المصدر : (Likert، 1932)

ثانيا. تحليل نتائج محاور الدراسة

لتحليل تغيرات و اتجاهات محاور الدراسة، قمنا بتقسيم الى قسمين، قسم أول يتضمن المتغيرات الشخصية، و قسم ثاني يضم المحاور الأساسية للدراسة، حيث تمثل المحور الأول في التسويق الداخلي و أبعاده، المحور الثاني الرضا الوظيفي، و المحور الثالث الولاء التنظيمي بأبعاده، سنتطرق فيما يلي الى تحليل اتجاهات كل محور على حدى.

المحور الأول : التسويق الداخلي

حيث يتضمن أربعة أبعاد: التمكين، التدريب، التحفيز و الاتصال الداخلي.

البعد الأول التمكين: سنقوم بتحليل تغيرات و اتجاهات هذا البعد من خلال الجدول الموالي الذي يوضح

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرار و النسبة
---------	-------------------	----------------	------------	-------	-------	-----------	----------------	------------------

إجابات العينة المبحوثة.

الجدول (02-07): نتائج بعد التمكين

العبارة 01	التكرار	1	4	7	18	4	3.59	0.957	مرتفع	
	النسبة	2.9	11.8	20.6	52.9	11.8				
العبارة 02	التكرار	2	10	12	9	1	2.91	0.96	متوسط	
	النسبة	5.9	29.4	35.3	26.5	2.9				
العبارة 03	التكرار	3	9	13	8	1	2.85	0.989	متوسط	
	النسبة	8.8	26.5	38.2	23.5	2.9				
العبارة 04	التكرار	2	11	11	10	0	2.85	0.92	متوسط	
	النسبة	5.9	32.4	32.4	29.9	0				
العبارة 05	التكرار	2	7	12	13	0	3.06	0.919	متوسط	
	النسبة	5.9	20.6	35.3	38.2	0				
البعد ككل	التمكين							3.0529	0.775	متوسط

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

يتضح من خلال الجدول أعلاه، الذي يمثل بعد التمكين، و الذي يضم 5 عبارات، أن المتوسط الحسابي لكل العبارات هو 3.0529 بانحراف معياري قدره 0.775، مما يدل أن الاتجاه في اغلب العبارات كان متوسط ، مع ثبات و تجانس في إجابات العينة، مما يدل أن أفراد العينة موافقين و بنسبة 61% على أن مؤسسة اتصالات الجزائر تطبق بعد التمكين.

البعد الثاني التدريب: سنقوم بتحليل تغيرات و اتجاهات هذا البعد من خلال الجدول الموالي الذي يوضح إجابات العينة المبحوثة.

الجدول (2-8): نتائج بعد التدريب

العبارة	التكرار و النسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه
العبارة 01	التكرار	2	3	6	20	3	3.59	0.991	مرتفع
	النسبة	5.9	8.8	17.6	58.8	8.8			
العبارة 02	النسبة	2	4	3	22	3	3.59	1.019	مرتفع
	التكرار	5.9	11.8	8.8	64.7	8.8			
العبارة 03	النسبة	1	4	7	20	2	3.53	0.89	مرتفع
	التكرار	2.9	11.8	20.6	58.8	5.9			
العبارة 04	النسبة	1	2	3	25	3	3.79	0.80	مرتفع
	التكرار	2.9	5.9	8.8	73.5	8.8			

متوسط	1.09	3.32	2	18	6	5	3	التكرار	العبارة 05
			5.9	52.9	17.6	14.7	8.8	النسبة	
مرتفع	0.90	3.71	3	24	2	4	1	التكرار	العبارة 06
			8.8	70.9	5.9	11.8	2.9	النسبة	
مرتفع	1.19	3.68	7	18	4	1	4	التكرار	العبارة 07
			20.6	52.9	11.8	2.9	11.8	النسبة	
مرتفع	1.04	3.62	4	20	6	1	3	التكرار	العبارة 08
			11.8	58.8	17.6	2.9	8.8	النسبة	
متوسط	1.10	3.24	2	15	10	3	4	التكرار	العبارة 09
			5.9	44.1	29.4	8.8	11.8	النسبة	
مرتفع	0.793	3.55	التدريب						

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه، الذي يمثل بعد التدريب، و الذي يضم 9 عبارات، أن المتوسط الحسابي لكل العبارات هو 3.55 بانحراف معياري قدره 0.793، مما يدل أن الاتجاه في اغلب العبارات كان مرتفع ، مع ثبات و تجانس في إجابات العينة، مما يدل أن أفراد العينة موافقين و بنسبة 71% على أن مؤسسة اتصالات الجزائر تطبق بعد التدريب.

البعد الثالث التحفيز: سنقوم بتحليل تغيرات و اتجاهات هذا البعد من خلال الجدول الموالي الذي يوضح إجابات العينة المبحوثة.

الجدول (2-9) : نتائج بعد التحفيز

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرار و النسبة	العبارة
متوسط	1.22	3.32	4	15	8	2	5	التكرار	01
			11.8	44.1	23.5	5.9	14.7	النسبة	
مرتفع	1.18	3.56	5	19	4	2	4	النسبة	العبارة 02
			14.7	55.9	11.8	5.9	11.8	التكرار	
مرتفع	1.20	3.65	5	0	22	2	5	النسبة	العبارة 03
			14.7	0	64.7	5.9	14.7	التكرار	
متوسط	1.22	3.36	4	15	9	1	5	النسبة	العبارة 04
			11.8	44.1	26.5	2.9	14.7	التكرار	
متوسط	1.18	3.26	3	15	9	2	5	التكرار	العبارة

			8.8	44.1	26.5	5.9	14.7	النسبة	05
متوسط	1.26	2.82	3	7	13	3	8	التكرار	العبارة
			8.8	20.6	38.2	8.8	23.5	النسبة	
متوسط	1.10	3.15	3	11	11	6	3	التكرار	العبارة
			8.8	32.4	32.4	17.6	8.8	النسبة	
متوسط	0.961	3.303	التحفيز						

المصدر: من إعداد الطالبتين الاعتماد على مخرجات spss.

يتضح من خلال الجدول أعلاه، الذي يمثل بعد التحفيز، و الذي يضم 7 عبارات، أن المتوسط الحسابي لكل العبارات هو 3.303 بانحراف معياري قدره 0.961، مما يدل أن الاتجاه في اغلب العبارات كان متوسط، مع ثبات و تجانس في إجابات العينة، ما عدا العبارتين 2 و 3، و المتعلقة بكل من الحوافز المادية غير المباشرة و الحوافز المادية الخاصة بالمناسبات الاجتماعية، حيث عرفت اتجاهها عاما مرتفعا، مما يدل على ان أفراد العينة يوافقون الى حد كبير على ان مؤسسة اتصالات الجزائر تقدم الحوافز، و بالتالي فهي تطبق بعد التحفيز في تطبيقها للتسويق الداخلي.

البعد الرابع الاتصال الداخلي: سنقوم بتحليل تغيرات و اتجاهات هذا البعد من خلال الجدول الموالي الذي يوضح إجابات العينة المبحوثة.

الجدول (2-10) : نتائج بعد الاتصال الداخلي .

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرار و النسبة	العبارة
مرتفع	1.15	3.85	8	21	1	0	4	التكرار	01
			23.5	61.8	2.9	0	11.8	النسبة	
مرتفع	1.02	3.82	7	20	3	2	2	النسبة	العبارة
			20.6	58.8	8.8	5.9	5.9	التكرار	
مرتفع	1.13	3.56	4	20	5	1	4	النسبة	العبارة
			11.8	58.8	14.7	2.9	11.8	التكرار	
متوسط	1.23	2.85	1	13	7	6	7	النسبة	العبارة
			2.9	38.2	20.6	17.6	20.6	التكرار	
متوسط	1.01	3.38	2	17	10	2	3	التكرار	العبارة
			5.9	50	29.4	5.9	8.8	النسبة	
مرتفع	0.93	3.71	3	24	3	2	2	التكرار	العبارة

			8.8	70.6	8.8	5.9	5.9	النسبة	06
مرتفع	0.86	3.52	الاتصال الداخلي						

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

يتضح من خلال الجدول أعلاه، الذي يمثل بعد الاتصال الداخلي، و الذي يضم 6 عبارات، أن المتوسط الحسابي لكل العبارات هو 3.52 بانحراف معياري قدره 0.86، مما يدل أن الاتجاه في اغلب العبارات كان مرتفع ، مع ثبات و تجانس في إجابات العينة، مما يدل أن أفراد العينة موافقين و بنسبة 70% على أن مؤسسة اتصالات الجزائر تطبق بعد الاتصال الداخلي.

تحليل محور التسويق الداخلي

الجدول(02-11): تلخيص نتائج محور التسويق الداخلي

الإتجاه العام	الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	أبعاد التسويق الداخلي
متوسط	61%	0.775	3.0529	بعد التمكين
مرتفع	71%	0.793	3.55	بعد التدريب
متوسط	66%	0.961	3.303	بعد التحفيز
مرتفع	70%	0.86	3.52	بعد الاتصال الداخلي
متوسط	67%	0.847	3.35	المحور ككل

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يتبين من خلال اجدول اعلاه ان المتوسط الحسابي لكل فقرات محور التسويق الداخلي هو 3.35 ، وبالتالي أفراد العينة موافقين و بنسبة 67% على وجود ممارسات التسويق الداخلي بمؤسسة اتصالات الجزائر.

المحور الثاني: الرضا الوظيفي

حيث لا يتضمن هذا المحور أي أبعاد، و تم تحليل العبارات مباشرة كما يلي:

الجدول (2-12): نتائج المحور الثاني : الرضا الوظيفي .

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	النسبة و التكرار	
مرتفع	1.30	3.53	6	19	1	3	5	التكرار	العبارة 01
			17.6	55.9	2.6	8.8	14.7	النسبة	
مرتفع	1.21	3.74	8	19	0	4	3	التكرار	العبارة 02
			23.5	55.9	0	11.8	8.8	النسبة	
متوسط	1.14	2.68	1	7	14	4	8	التكرار	العبارة 03
			2.9	20.6	41.2	11.8	23.5	النسبة	
متوسط	1.18	2.85	1	13	5	10	5	التكرار	العبارة 04
			2.9	38.2	14.7	29.4	14.7	النسبة	
متوسط	0.99	3.09	0	15	10	6	3	التكرار	العبارة 05
			0	44.1	29.4	17.6	8.8	النسبة	
متوسط	1.13	2.76	0	12	8	8	6	التكرار	العبارة 06
			0	35.3	23.5	23.5	17.6	النسبة	
متوسط	1.12	3.35	2	20	3	6	3	التكرار	العبارة 07
			5.9	58.8	8.8	17.6	8.8	النسبة	
متوسط	0.96	3.39	1	19	8	4	2	التكرار	العبارة 08
			2.9	55.9	23.5	11.8	5.9	النسبة	
متوسط	0.99	3.09	0	15	10	6	3	التكرار	العبارة 09
			0	44.1	29.4	17.6	8.8	النسبة	
مرتفع	1.03	3.79	6	22	1	3	2	التكرار	العبارة 10
			17.6	64.7	2.9	8.8	5.9	النسبة	
مرتفع	0.98	3.76	6	20	3	4	1	التكرار	العبارة 11
			17.6	58.8	8.8	11.8	2.9	النسبة	
مرتفع	1.17	3.65	7	17	4	3	3	التكرار	العبارة 12
			20.6	50	11.8	8.8	8.8	النسبة	
متوسط	0.804	3.307	الرضا الوظيفي						

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال نتائج هذا المحور و المتمثل في الرضا الوظيفي، والذي يضم 12 عبارة نجد أن الاتجاه في اغلب العبارات متوسط و مرتفع و لا نجده منخفض أبدا مما يدل على أن قيم المتوسط

الحسابي كانت متوسطة، حيث بلغت اقل قيمة له في العبارة 6 بمقدار 2.76، أما الانحراف المعياري عرف أكبر قيمة له 1.30 في العبارة الأولى، مما يدل على وجود تجانس في إجابات الأفراد عموماً، وقد عرف هذا المحور اتجاه عام متوسط، و هو ما يعني ان أفراد العينة موافقين لديهم رضا وظيفي وبنسبة 66%.

المحور الثالث : الولاء التنظيمي

حيث يتضمن هذا المحور ثلاثة أبعاد: الولاء العاطفي، الولاء المستمر، و الولاء الأخلاقي. البعد الأول الولاء العاطفي: سنقوم بتحليل تغيرات و اتجاهات هذا البعد من خلال الجدول الموالي الذي يوضح إجابات العينة المبحوثة.

الجدول (2-13) نتائج البعد الأول : الولاء العاطفي (الوجداني) :

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	النسبة و التكرار	
متوسط	1.11	3.09	2	12	11	5	4	التكرار	العبارة 01
			5.9	35.3	32.4	14.7	11.8	النسبة	
مرتفع	1.06	3.71	6	19	4	3	2	التكرار	العبارة 02
			17.6	55.9	11.8	8.8	5.9	النسبة	
متوسط	0.81	3.38	2	14	13	5	0	التكرار	العبارة 03
			5.9	41.2	38.2	14.7	0	النسبة	
مرتفع	1.10	3.41	5	13	9	5	2	التكرار	العبارة 04
			14.7	38.2	26.5	14.7	5.9	النسبة	
مرتفع	1.23	3.47	6	15	6	3	4	التكرار	العبارة 05
			17.6	44.1	17.6	8.8	11.8	النسبة	
متوسط	0.852	3.411	الولاء العاطفي						

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

يتضح من خلال الجدول أعلاه، الذي يمثل بعد الولاء العاطفي، و الذي يضم 5 عبارات، أن المتوسط الحسابي لكل العبارات هو 3.411 بانحراف معياري قدره 0.852، مما يدل أن الاتجاه في اغلب العبارات كان مرتفع ، مع ثبات و تجانس في إجابات العينة، مما يدل أن أفراد العينة لديهم ولاء أخلاقي و بنسبة 68% تجاه مؤسسة اتصالات الجزائر.

الجدول (2-14) نتائج البعد الثاني : الولاء المستمر .

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	النسبة و التكرار	العبارة
مرتفع	1.10	3.62	6	17	5	4	2	التكرار	01
			17.6	50	14.7	11.8	5.9	النسبة	
مرتفع	1.16	3.56	6	17	3	6	2	التكرار	02
			17.6	50	8.8	17.6	5.9	النسبة	
مرتفع	0.77	3.79	5	19	8	2	0	التكرار	03
			14.7	55.9	23.5	5.9	0	النسبة	
متوسط	1.20	3.35	6	11	9	5	3	التكرار	04
			17.6	32.4	26.5	14.7	8.8	النسبة	
مرتفع	0.91	3.68	5	17	9	2	1	التكرار	05
			14.7	50	26.5	5.9	2.9	النسبة	
مرتفع	0.783	3.60	الولاء المستمر						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

يتضح من خلال الجدول أعلاه، الذي يمثل بعد الولاء المستمر، و الذي يضم 5 عبارات، أن المتوسط الحسابي لكل العبارات هو 3.60 بانحراف معياري قدره 0.783، مما يدل أن الاتجاه في اغلب العبارات كان مرتفع ، مع ثبات و تجانس في إجابات العينة، مما يدل أن أفراد العينة لديهم ولاء مستمر وبنسبة 72% تجاه مؤسسة اتصالات الجزائر.

الجدول (2-15) نتائج البعد الثالث : الولاء الأخلاقي

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	النسبة و التكرار	العبارة
متوسط	0.98	3.38	2	17	9	4	2	التكرار	01
			5.9	50	26.5	11.8	5.9	النسبة	
مرتفع	0.79	3.91	6	21	6	0	1	التكرار	02
			17.6	61.8	17.6	0	2.9	النسبة	

مرتفع	0.89	3.76	6	18	6	4	0	التكرار	العبرة 03
			17.6	52.9	17.6	11.8	0	النسبة	
مرتفع	0.75	3.91	6	21	5	2	0	التكرار	العبرة 04
			17.6	61.8	14.7	5.9	0	النسبة	
مرتفع	0.713	3.742	الولاء الأخلاقي						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

يتضح من خلال الجدول أعلاه، الذي يمثل بعد الولاء الأخلاقي، و الذي يضم 4 عبارات، أن المتوسط الحسابي لكل العبارات هو 3.742 بانحراف معياري قدره 0.713، مما يدل أن الاتجاه في اغلب العبارات كان مرتفع ، مع ثبات و تجانس في إجابات العينة، مما يدل أن أفراد العينة لديهم ولاء أخلاقي و بنسبة 75% تجاه مؤسسة اتصالات الجزائر.

تحليل محور الولاء التنظيمي

الجدول (02-16): تلخيص نتائج محور الولاء التنظيمي

الإتجاه العام	الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	أبعاد الولاء التنظيمي
مرتفع	68%	0.852	3.411	بعد الولاء العاطفي
مرتفع	72%	0.783	3.60	بعد الولاء المستمر
مرتفع	75%	0.713	3.742	بعد الولاء الأخلاقي
مرتفع	71%	0.782	3.58	المحور ككل

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يتبين من خلال الجدول اعلاه ان المتوسط الحسابي لكل فقرات محور الولاء التنظيمي هو 3.58 ، و بالتالي أفراد العينة و بنسبة 71% لديهم ولاء تنظيمي تجاه مؤسسة اتصالات الجزائر.

المبحث الثالث : تحليل النتائج و اختبار الفرضيات

سنحاول في هذا المبحث تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة بالإضافة الى اختبار أثر كل من التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي، و أثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي، ثم أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي، و ذلك من خلال اختبار فرضيات الدراسة

المطلب الأول: اختبار الفرضيتين الأولى و الثانية

حيث تنص الفرضية الأولى على أنه: هناك علاقة ارتباط قوية بين التسويق الداخلي و الرضا الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تيارت، في حين تنص الفرضية الثانية على انه: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتسويق الداخلي على الرضا الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تيارت.

1- اختبار علاقة الارتباط بين التسويق الداخلي و الرضا الوظيفي .

الجدول (2-17) نتائج اختبار بيرسون للارتباط بين التسويق الداخلي و الرضا الوظيفي

المتغيرين	قيمة معامل الارتباط	القيمة المعنوية
التسويق الداخلي و الرضا الوظيفي	0.899	0.000

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول اعلاه أن معامل الارتباط بين التسويق الداخلي و الرضا الوظيفي سجل قيمة معنوية قدرها 0.899 ، و بلغت قيمة مستوى المعنوية 0.000 و هي أقل من مستوى المعنوية 5%، مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية جد قوية بين التسويق الداخلي و الرضا الوظيفي، و هو ما يؤكد صحة الفرضية الأولى.

2- اختبار الانحدار بين التسويق الداخلي و الرضا الوظيفي :

الجدول (2-18) : علاقة الانحدار بين التسويق الداخلي و الرضا الوظيفي

المتغيرات	قيم المعامل المقدر	المعنوية الجزئية		المعنوية الكلية		القدرة التفسيرية	
		قيمة اختبار T	مستوى المعنوية	قيمة اختبار F	مستوى المعنوية	معامل الارتباط	معامل التحديد
الثابت	0.083	0.291	0.773				
التسويق الداخلي	0.959	11.617	0.001	134.947	0.001	0.889	0.808

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

المعادلة المقدرة :

$$Y = 0.083 + 0.959X1$$

حيث $X1$ تعبر عن المتغير المستقل المتمثل في التسويق الداخلي ولا تمثل المتغير التابع المتمثل الرضا الوظيفي .

تقييم النموذج المقدر لأثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي

- المعنوية الجزئية (معنوية المعالم): يتم التعبير عن المعنوية الجزئية من خلال معنوية المعالم المقدرة فنجد:

أ- $1 - \alpha$: من خلال القيمة المقدرة للعنصر الثابت نجد أنها بلغت 0.083، وقيمة مستوى المعنوية لها بلغت 0.773 وهي أكبر من مستوى المعنوية 5 % وهذا يدل على أن الثابت ليس معنوي وليس له دلالة إحصائية .

- معلمة المتغير المستقل (التسويق الداخلي) : من خلال النموذج المقدر نجد أن قيمة المعلمة المقدرة بلغت 0.959، وبلغت قيمة مستوى المعنوية له 0.001 وهي أقل من مستوى المعنوية 5 % وهذا يدل على أن المعلمة معنوية و لها دلالة إحصائية، أي أن التسويق الداخلي له تأثير معنوي وذو دلالة إحصائية على متغير الرضا الوظيفي

- المعنوية الكلية (معنوية النموذج): ويقصد بها معنوية النموذج ككل أي الصيغة الدالية التي يفترض أنها تأخذ الشكل الخطي، و يتم ذلك بالاستعانة بجدول تحليل التباين (ANOVA) حيث يتبع توزيع فيشر (F) أين نجد أن قيمته المحسوبة بلغت 134.947 و مستوى معنوية بلغ 0.001 وهو أقل من مستوى معنوي 0,05 مما يدل على أن النموذج معنوي و العلاقة بين المتغيرين تأخذ الشكل الخطي.

- القدرة التفسيرية (جودة التوفيق): يتم اختبار القدرة التفسيرية للنموذج من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) التي تكون عادة محصورة بين 0 و 1 و من خلال التقدير نجد أنها بلغت 0.80577 أي أن المتغير المستقل المتمثل في التسويق الداخلي يساهم في تفسير تباينات المتغير التابع المتمثل في الرضا الوظيفي بنسبة قدرها 80.8 % وهي قوية جدا و مقبولة والباقي يعود لأبعاد أو متغيرات أخرى تساهم في تعزيز الرضا الوظيفي غير مدرجة في النموذج. وعموما يمكن قبول النموذج من الناحية الإحصائية.

و عليه يمكن القول ان الفرضية الثانية مقبولة.

المطلب الثاني : اختبار الفرضيتين الثالثة و الرابعة

حيث تنص الفرضية الثالثة على أنه: هناك علاقة ارتباط بين التسويق الداخلي و الولاء التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تيارت، في حين تنص الفرضية الرابعة على انه: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتسويق الداخلي على الولاء التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تيارت.

1- اختبار علاقة الارتباط بين التسويق الداخلي و الولاء التنظيمي

الجدول (2-19): نتائج اختبار بيرسون للارتباط بين التسويق الداخلي و الولاء التنظيمي

المتغيرين	قيمة معامل الارتباط	القيمة المعنوية
- التسويق الداخلي و الولاء التنظيمي	0.574	0.001

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

يتضح من خلال الجدول اعلاه أن معامل الارتباط بين التسويق الداخلي و الولاء التنظيمي سجل قيمة معنوية قدرها 0.574 ، و بلغت قيمة مستوى المعنوية 0.001 و هي أقل من مستوى المعنوية 5%، مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية بين التسويق الداخلي و الولاء التنظيمي، لكنها متوسطة وليست قوية، و من خلال النتائج يمكن قبول الفرضية الثالثة.

2- اختبار الانحدار بين التسويق الداخلي و الولاء التنظيمي

الجدول (2-20) : علاقة الانحدار بين التسويق الداخلي و الولاء التنظيمي

المتغيرات	قيم المعالم المقدره	المعنوية الجزئية		المعنوية الكلية		القدرة التفسيرية	
		قيمة اختبار T	مستوى المعنوية	قيمة اختبار F	مستوى المعنوية	معامل الارتباط	معامل التحديد
الثابت	2.033	5.074	0.001				
التسويق الداخلي	0.462	3.968	0.001	15.745	0.001	0.574	0.330

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS) .

تقييم النموذج المقدر من الناحية الإحصائية:

المعادلة المقدره:

$$Y = 2.033 + 0.462X_2$$

حيث: X_2 تعبر عن المتغير المستقل التسويق الداخلي و Y تعبر عن المتغير التابع الولاء التنظيمي
 - المعنوية الجزئية (معنوية المعالم): يتم التعبير عن المعنوية الجزئية من خلال معنوية المعالم المقدره

فوجد:

- الثابت (α): من خلال القيمة المقدرة للعنصر الثابت نجد أنها بلغت 2.033 وقيمة مستوى المعنوية لها بلغت 0.001 وهي أقل من مستوى المعنوية 5 % وهذا يدل على أن الثابت معنوي وله دلالة إحصائية قوية.

- المتغير المستقل (التسويق الداخلي): من خلال النموذج المقدر نجد أن الميل (β) بلغ قيمة قدرها 0.462 وبلغت قيمة مستوى المعنوية له 0.001 وهي أقل من مستوى المعنوية 5% وهذا يدل على أن الميل معنوي وله دلالة إحصائية أي أن التسويق الداخلي له تأثير معنوي وذو دلالة إحصائية على متغير الولاء التنظيمي.

- المعنوية الكلية (معنوية النموذج) من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة فيشر المحسوبة بلغت 15.745، ومستوى معنوية له بلغت 0.001 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على أن النموذج كليا معنوي و العلاقة بينهما تأخذ الشكل الخطي .

- القدرة التفسيرية (جودة التوفيق): من خلال التقدير نجد أن قيمة معامل التحديد بلغت 0.330 أي أن المتغير المستقل المتمثل في التسويق الداخلي يساهم في تفسير تباينات المتغير التابع الولاء التنظيمي بنسبة قدرها 33 % و هي نسبة ليست قوية، لكنها دالة الى حد ما، مما يدل على وجود متغيرات أخرى تساهم في تفسير تطوير الولاء التنظيمي غير مدرجة في النموذج.

و على العموم يمكن قبول الفرضية الرابعة التي تنص على ان التسويق الداخلي له أثر ذو دلالة إحصائية على الولاء التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيتين الخامسة و السادسة

حيث تنص الفرضية الخامسة على أنه: هناك علاقة ارتباط بين الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تيارت، في حين تنص الفرضية السادسة على أنه: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تيارت.

1- اختبار الارتباط بين الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي :

الجدول (2-21) : نتائج اختبار بيرسون للارتباط بين الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي

القيمة المعنوية	قيمة معامل الارتباط	المتغيرين
0.000	0.621	الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول اعلاه أن معامل الارتباط بين الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي سجل قيمة معنوية قدرها 0.621 ، و بلغت قيمة مستوى المعنوية 0.000 و هي أقل من مستوى المعنوية 5%، مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية بين الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي، لكنها متوسطة وليست قوية، و من خلال النتائج يمكن قبول الفرضية الخامسة.

2- اختبار الانحدار بين الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي

الجدول (2-22) : علاقة الانحدار بين الرضا لوظيفي و الولاء التنظيمي :

القدرة التفسيرية		المعنوية الكلية		المعنوية الجزئية		قيم المعالم المقدره	المتغيرات
معامل التحديد	معامل الارتباط	مستوى المعنوية	قيمة اختبار F	مستوى المعنوية	قيمة اختبار T		
0.386	0.621	0.001	20.129	0.001	5.735	2.036	الثابت
				0.001	4.487	0.468	الرضا الوظيفي

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

تقييم النموذج المقدر من الناحية الإحصائية:

- المعادلة المقدره:

$$Y = 2.036 + 0.468X_3$$

حيث: X_3 تعبر عن المتغير المستقل المتمثل في الرضا الوظيفي و Y تعبر عن المتغير التابع المتمثل في الولاء التنظيمي الثابت (α): من خلال القيمة المقدره للعنصر الثابت نجد أنها بلغت 2.036 وقيمة مستوى المعنوية لها بلغت 0.001 وهي اقل من مستوى المعنوية 5 % وهذا يدل على أن الثابت معنوي وله دلالة إحصائية .

معلمة المتغير المستقل (الرضا الوظيفي) : من خلال النموذج المقدر نجد أن الميل (β) بلغ قيمة قدره 0.468 وبلغت قيمة مستوى المعنوية له 0.001 وهي أقل مستوى المعنوية 5 % وهذا يدل على أن الميل معنوي وله دلالة إحصائية أي أن متغير الرضا الوظيفي له تأثير معنوي وذو دلالة إحصائية على متغير تطوير الولاء التنظيمي .

المعنوية الكلية (معنوية النموذج) من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة فيشر المحسوبة بلغت 20.129 ، ومستوى معنوية له بلغت 0.001 وهي أقل من مستوى المعنوية 0,05 مما يدل على أن النموذج كليا معنوي و العلاقة بين المتغيرين تأخذ الشكل الخطي.

القدرة التفسيرية (جودة التوفيق): من خلال التقدير نجد أن قيمة معامل التحديد بلغت 0.386

- أي أن المتغير المستقل المتمثل في الرضا الوظيفي يساهم في تفسير تباينات المتغير التابع المتمثل في الولاء التنظيمي بنسبة قدرها 38.6 % و هي نسبة ليست قوية، لكنها دالة الى حد ما، مما يدل على وجود متغيرات أخرى تساهم في تفسير تطوير الولاء التنظيمي غير مدرجة في النموذج. و على العموم يمكن قبول الفرضية السادسة التي تنص على ان الرضا الوظيفي له أثر ذو دلالة إحصائية على الولاء التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر.

خلاصة الفصل :

بناء على النتائج التوصل اليها في هذا الفصل، يمكن القول أن مؤسسة اتصالات الجزائر تمارس أبعاد التسويق الداخلي لديها، و ان موظفيها لديها درجة جيدة من الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي، من ناحية أخرى، توصلت الدراسة الى وجود علاقة طردية جد قوية بين التسويق الداخلي و الرضا الوظيفي، و علاقة ارتباط متوسطة بين الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي، و بين التسويق الداخلي والولاء التنظيمي، و ان متغير التسويق الداخلي له أثر ذو دلالة احصائية على الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي بالمؤسسة، و أيضا محور الرضا الوظيفي له أثر ذو دلالة احصائية على الولاء التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية تيارت.

الخاصة

الخاتمة :

من خلال دراستنا لهذا الموضوع و معالجة اشكالية البحث المتمثلة في دور التسويق الداخلي في تعزيز الرضا الوظيفي و خلق الولاء التنظيمي، اتضح لنا بأنه حتى تنجح المؤسسات الخدمية في تقديم خدمة ذات جودة عالية لا بد عليها أولاً أن تتبع أساليب التسويق الداخلي التي تقوم على اختيار و انتقاء افضل العاملين، والعمل على تدريبهم بشكل دوري من أجل الرفع من قدراتهم، وكذلك العمل على تحفيزهم بالإضافة إلى تمكينهم مما يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، كما يمكن القول بان درجة الرضا الوظيفي السائد بأي منظمة ناتج عن مستوى تبنيتها للتسويق الداخلي و بالتالي كلما كان المورد البشري راضي عن عمله كلما ترتب عن ذلك رضاه و بالتالي ولاءه اتجاه منظمته، وقد حاولنا اثبات هذا من خلال دراستنا لعينة من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر، حيث تم توزيع 50 استمارة على عينة الدراسة و تم استرجاع و قبول 34 منها، مما مكننا ذلك للوصول الى مجموعة من النتائج و الاقتراحات و التوصيات.

أولاً : النتائج

1- النتائج النظرية :

- ✓ التسويق الداخلي أهم أنواع التسويق الذي يجب ان تركز عليه جميع المنظمات الخدمية المعاصرة.
- ✓ التسويق الداخلي يتيح للمؤسسة اختيار العاملين المناسبين لتولي الوظيفة عن طريق أسس موضوعية و دقيقة و كذلك تدريبهم و تحفيزهم و تأهيلهم و العمل على كل السلوكيات التي تساهم في خلق العلاقة الجيدة و الودية بين الإدارة و الموظفين.
- ✓ يساهم التسويق الداخلي في المؤسسات الخدمية من رفع كفاءة العاملين و الزيادة من قدراتهم و مهاراتهم.
- ✓ يمكن التسويق الداخلي من خلق علاقات قوية وودية بين الادارة و الموظفين و الموظفين فيما بينهم من خلال تمكين العاملين و الأخذ باقتراحاتهم و قراراتهم.
- ✓ يعتبر الرضا الوظيفي الحالة التي يشعر بها الفرد بإشباع حاجاته المادية والمعنوية، مما ينتج عن ذلك موقف اتجاه عمله سواء كان سلبيا او ايجابيا .
- ✓ من بين الاسباب المشكلة للولاء التنظيمي رضا الفرد عن وظيفته مما يجعله يقبل بالتضحية من أجل نجاح المنظمة .

2- النتائج التطبيقية :

- اظهر الدراسة التطبيقية مجموعة من النتائج تمثلت في:
- ✓ وجود علاقة ارتباط طردية جد قوية بين التسويق الداخلي و الرضا الوظيفي.
- ✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين التسويق الداخلي و الرضا الوظيفي في مؤسسة محل الدراسة.

✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين التسويق الداخلي و الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة .

✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

ثانيا: اختبار الفرضيات:

- **الفرضية الأولى:** هناك علاقة ارتباط بين التسويق الداخلي و الرضا الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تيارت. **صحيحة:** حيث بلغ معامل الارتباط قيمة 0.899 عند مستوى معنوية 0.000.
- **الفرضية الثانية :** يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتسويق الداخلي على الرضا الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تيارت. **صحيحة:** حيث بلغ معامل التحديد قيمة 0.808 عند مستوى معنوية 0.001.
- **الفرضية الثالثة:** هناك علاقة ارتباط بين التسويق الداخلي و الولاء التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تيارت. **صحيحة:** حيث بلغ معامل الارتباط قيمة 0.574 عند مستوى معنوية 0.001.
- **الفرضية الرابعة:** يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتسويق الداخلي على الولاء التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تيارت. **صحيحة:** حيث بلغ معامل الارتباط قيمة 0.330 عند مستوى معنوية 0.001.
- **الفرضية الخامسة:** هناك علاقة ارتباط بين الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تيارت. **صحيحة:** حيث بلغ معامل الارتباط قيمة 0.621 عند مستوى معنوية 0.000.
- **الفرضية السادسة:** يوجد أثر ذو دلالة احصائية للرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تيارت. **صحيحة:** حيث بلغ معامل الارتباط قيمة 0.386 عند مستوى معنوية 0.001.

ثالثا: الاقتراحات و التوصيات:

- من خلال ما تم التوصل إليه من نتائج سابقا يمكن تقديم بغض الاقتراحات التي نرى بأنها قد تكون مناسبة لتعزيز و ترسيخ مفهوم التسويق الداخلي في المؤسسة محل الدراسة وذلك من أجل تعزيز الرضا الوظيفي و خلق الولاء التنظيمي نذكر منها :
- ضرورة الاهتمام بتطبيق التسويق الداخلي بأبعاده (التدريب ، التحفيز ، التمكين ، الاتصال الداخلي) لأنه يساهم في الحصول على مورد بشري ذو كفاءة و مهارات عالية .
 - على مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تيارت انتهاج سياسات تدريب ناجحة مبنية على دراسات تمس فعلا احتياجات الموظفين و تحقق لهم وللمؤسسة المنافع .
 - يجب على المؤسسة أن تتبنى نظام حوافز و مكافآت عادل بين الموظفين .

يجب على مؤسسة اتصالات الجزائر ابراز و توضيح نوع الحوافز المقدمة للموظفين و سبب تقديمها لهم كل مرة، فكثير من الموظفين لا يعلم أن ما تقدمه المؤسسة هو عبارة عن حوافز مادية و معنوية، و يعتقد أنها حق مكتسب.

تفعيل نظام الاتصال الداخلي بين الموظفين فيما بينهم، و بين الموظفين و الإدارة.
العمل على منح الموظفين الفرصة في المشاركة في اتخاذ القرارات و ابداء الآراء بعيدا عن تلك التي تقدمها النقابات.

- ضرورة توفير فرص متكافئة لتدريب و تكوين جميع الموظفين كل حسب منصبه و تخصصه.

رابعاً: آفاق الدراسة:

- في ختام هذه الدراسة نقتراح بعض المواضيع التي يمكن أن تكون عناوين مناسبة لبحوث مستقبلية كالتالي:
- بعد التمكين في المؤسسة الخدمية: دراسة مقارنة بين القطاع العام و الخاص.
 - أثر بعد التمكين على الولاء العاطفي لدى عمال المؤسسات الخاصة.

قائمة

المصادر و المراجع

قائمة المراجع

اولا: الكتب :

1. حمد فريد الصحن ، قراءات في ادارة التسويق ، الدار الجامعية ، الاسكندرية 2002
2. العامري صالح محمد محسن، الغالبي الطاهر محسن ، الادارة والاعمال ، دار وائل للنشر و التوزيع الاردن 2007
3. تركي براء رجب ، نظام الحوافز الادارية ودورها في تمكين وصقل قدرات الافراد ، دار الياض للنشر والتوزيع ، عمان ، ط1، 2015
4. حريم حسين ، السلوك التنظيمي (سلوك الافراد و الجماعات في منظمات الاعمال) ، دار حامد للنشر والتوزيع ، ط1 ، 2009
5. حسن محمد ، السلوك التنظيمي المعاصر ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2004
6. طه طارق ، ادارة الاعمال المنهج الحديث المعاصر ، دار الجامعة الجديدة الاسكندرية 2007
7. عاشور احمد الصقر ، ادارة القوى العاملة ، دار النهضة العربية ، بيروت 1983
8. عبد الرزاق عادل ، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع 2010
9. عثمان محمد ادم ، دور ادارة المعرفة و الأصول الفكرية ، المجموعة العربية للتدريب و النشر ، مصر ، 2018
10. مصطفى محمد ، الرضا الوظيفي و اثره على تطوير الاداء ، دار ابن النفيس للنشر و التوزيع 2018
11. هوارى معراج و اخرون ، العلامة التجارية الماهية و الاهمية ، ط1، دار كنوز المعرفة العلمية ، الاردن 2012
12. هاني محمد السلوك التنظيمي الحديث ، دار المعتز للنشر و التوزيع الاردن ، 2015

ثانيا: الأطروحات و المذكرات :

1- أطروحات الدكتوراه:

- دره محمد عمر ، استراتيجيات التعلم المستمر و اثارها على الولاء التنظيمي بالتطبيق على مستشفيات حلب الحكومية ، اطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في ادارة اعمال جامعة حلب 2011
- عجيلة حاج محمد ، دور التسويق الداخلي في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين في المستشفيات التابعة للقطاع العام بولاية غرداية ، اطروحة دكتوراه فرع علوم تسيير تخصص ادارة و تسيير الموارد البشرية ، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة ، 2020/2021

2- رسائل الماجستير:

- رائد ضيف الله الشوبكة ، اثر التسويق الداخلي في تحقيق الولاء التنظيمي متعدد الابعاد للعاملين في امانة عمان الكبرى ، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال جامعة الشرق الاوسط عمان 2010.
- شاطر شفيق ، أثر ضغط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير فرع ادارة اعمال جامعة بومرداس 2010/2009
- كعبار جمال ، ضغوط العمل و علاقتها بالولاء التنظيمي ، رسالة ماجستير قسم علوم النفس كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة 2011/2010
- محجوبي محمد الاخضر ، اثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي و المصداقية في المؤسسات الخدمية مذكرة ماجستير في علوم التسيير ، قسم تسوق الخدمات ، جامعة بلقايد تلمسان 2010/2009

3- مذكرات الماستر

- بولعراس عبد المؤمن، اثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر تسيير الموارد البشرية جامعة محمد خيضر بسكرة 2015/2016
- سنوسي روميصة ، دور التسويق الداخلي في تعزيز الرضا الوظيفي دراسة حالة اتصالات الجزائر - ام البواقي - ، مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص تسويق الخدمات 2019/2018
- ناصر نوال ، دور التسويق الداخلي في تحسين جودة المنتج ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير فرع تسبير المنظمات تخصص ادارة الموارد البشرية جامعة بسكرة 2013/2012
- هرشة حفيضة حسنى ، اثر التسويق الداخلي في تعزيز التعلم التنظيمي دراسة حالة ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص ادارة الموارد البشرية جامعة محمد خيضر بسكرة .

ثالثا: المقالات والمقالات

1. ابو رمان موسى احمد اسعد ، علاء الدين محمد خاف محمد ، العلاقة بين التسويق الداخلي و الالتزام التنظيمي للعاملين في الفنادق الاردنية المجلد 34 العدد 109 كلية الادارة و الاقتصاد جامعة الموصل 2011
2. الزهيري علاء عبد الكريم هادي البلداوي ، منى عبد الحسين ، التسويق الداخلي و اثره على الرضا الوظيفي ، بحث تطبيقي في شركات التامين العراقية المجلد الثاني العدد الاول ، المعهد العالي للدراسات المالية والمحاسبة 2019 .
3. الاحمدي ، الولاء التنظيمي و علاقته بالخصائص الشخصية ، المجلة الغربية للإدارة العدد 1 2004
4. جنادي كريم ، التسويق الداخلي ، مطبوعة مقدمة ضمن متطلبات الترشح للتأهيل الجامعي ، جامعة الجزائر 2017/2016 3

رابعا: المقالات باللغة الأجنبية :

1. Rafiq, m, Ahmed, p, Ameta” model of internal marketing” in Varey & Barbara, 2002.

2. Bellaouaied myriam , Gacem abdelkader , **Intern marketing as new alternative for the service employees performance** ; an empirical study ‘ revue de communication et de marketing, 2011
3. Leboyer , daude levy, **la motivation au travail ; modèle et stratégie** , 3^oedition , édition l’organisation , paris ,2006.

الملاحق

الملحق 01 :



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة ابن خلدون - تيارت -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



استبيان

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته : يسرنا ان نضع بين أيديكم هذه الاستبانة العلمية للإجابة على الأسئلة الواردة فيها، وذلك في إطار التحضير لمذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، بعنوان " دور التسويق الداخلي في تعزيز الرضا الوظيفي وخلق الولاء التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بتيارت " ولأنكم انتم من يستطيع إعطائنا الصورة الصحيحة حول الموضوع فإننا نلتمس منكم الإجابة في المكان المناسب (X) على الأسئلة الموجودة في الاستبيان كمساعدة منكم على إنجاح هذه الدراسة ، ونتعهد من جهتنا بسرية المعلومات واستخدامها لغرض البحث العلمي فقط .

من إعداد الطالبتين :

❖ مناد نوال .

❖ كرشة منال .

تحت إشراف الأستاذة :

بوجلة إيمان .

" شاكرين لكم سلفا جهودكم وحسن تعاونكم "

المعلومات العامة:

القسم الأول: المعلومات الشخصية.

1- الجنس :

أنثى

ذكر

2- السن :

من 25 سنة

من 26 إلى 35 سنة

من 36 إلى 45 سنة

من 46 فما فوق

3- المؤهل العلمي :

دراسات عليا

شهادة ماستر

مستوى جامعي

ثانوي أو اقل

4- الخبرة المهنية (عدد سنوات العمل):

أقل من سنة من 1 إلى 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات
 من 10 إلى 15 سنة 15 إلى 20 سنة 20 فما فوق

القسم الثاني: متغيرات الدراسة.

أولاً: التسويق الداخلي:

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس أبعاد التسويق الداخلي، و المرجو منكم تحديد درجة موافقتكم أو عدم موافقتكم عنها، وذلك بوضع العلامة (X) في الإجابة المناسبة .

الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
التمكين						
1	تتيح الإدارة إبداء الرأي في حل المشكلات و طرح الأفكار .					
2	تعطي الإدارة الحرية للموظف في أداء مهامه بالشكل المناسب له .					
3	امتلاك الحرية في تعديل طريقة تقديم الخدمة اعتمادا على احتياجات متلقيها .					
4	لدى الموظف الصلاحيات لاتخاذ القرارات التي تسرع الاستجابة لاحتياجات طالبي الخدمة					
5	إدارة المؤسسة تأخذ بالقرارات التي اقترحها .					
التدريب						
6	تحرص الإدارة تحديد الاحتياجات التدريبية لتحسين مستوى أداء الموظفين .					
7	تحرص الإدارة على توفير الفرص لتطوير قدرات الموظفين .					
8	يتم تقييم أداء الموظفين بعد انتهاء البرامج التدريبية لتحديد مدى استفادتهم .					
9	تعقد الإدارة دورات تكوين وتدريب، متنوعة و بصورة مستمرة .					
10	تتبنى المؤسسة برنامج تدريبي واضح.					
11	يساعد التدريب في توفير الوقت و الجهد والتكلفة .					
12	يساهم التدريب في رفع كفاءة الموظف في القيام					

الملاحق

					بأعماله .
					يساهم التدريب على تقديم الخدمة على أكمل وجه .
					تخضع البرامج التدريبية المقدمة للموظفين لعملية تقييم ومراجعة مستمرة .
التحفيز					
					توفر المؤسسة حوافز معنوية للموظفين (تكريم، شكر، ثناء، شهادات تقديرية ...)
					تقدم المؤسسة حوافز مادية غير مباشرة مثل (تعاقدات مع أطباء ، مخابر ، تخفيضات لدى مؤسسات التامين ، توفير خدمة نقل للعمال ، تنظيم رحلات ترفيهية)
					تقدم المؤسسة حوافز مادية تتعلق بالمناسبات الاجتماعية خاصة بالموظف (منحة زواج ، منحة الازدياد ، تمويل تكاليف الحج و العمرة ...)
					تقدم المؤسسة حوافز مادية للموظفين (مكافآت ،علاوات ،هدايا ...)
					تمنح الإدارة حوافز تشجيعية للموظفين الذين يقدمون أداء متميزا
					يتم توزيع الحوافز بطريقة عادلة بين الموظفين في المؤسسة .
					تهتم المؤسسة بتلبية حاجات الموظفين من اجل اكتساب رضاهم و تحفيزهم .
الاتصال الداخلي					
					تتبنى المؤسسة وسائل اتصال حديثة داخلية (الشبكة الهاتفية، الرسائل الالكترونية...)
					الاتصال بين أطراف المؤسسة يتم بصورة آلية وسريعة.
					هناك اتصال مباشر بين العامل والإدارة لحل المشاكل الطارئة بشكل سريع .
					يستطيع الموظفون الوصول إلى الإدارة العليا لطرح انشغالاتهم بسهولة .
					تساهم قنوات الاتصال الداخلية في تقريب آراء وافكار الموظفين.
					يستطيع الموظفون الاتصال ببعضهم البعض داخل المؤسسة.

ثانيا: الرضا الوظيفي:

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى الرضا الوظيفي، و المرجو منكم تحديد درجة موافقتكم أو عدم موافقتكم عنها، و ذلك بوضع علامة (X) في الإجابة المناسبة.

الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	أنا راضي عن عملي.					
2	أغيب عن عملي فقط عند الضرورة.					
3	فرص الترقية متاحة بشكل عادل .					
4	لا أصاب بالجهد والإرهاق عند أداء وظيفتي .					
5	اعتقد أن ساعات العمل الموكلة لي معقولة نسبيا .					
6	اشعر بالعدالة وعدم التحيز في إسناد المهام .					
7	أنني راضي عن مساري الوظيفي .					
8	الحافز المادي الذي أتقاضاه يجعلني راضي في أداء وظيفتي					
9	اشعر بأن نوعية الإشراف و متابعة العاملين مناسبة .					
10	علاقتي مع موظفي المؤسسة قائمة على الاحترام والمودة					
11	أقوم بانجاز ما أكلف به من عمل بكل إتقان .					
12	علاقتي مع رؤسائي المباشرين علاقة جيدة .					

ثالثا: الولاء التنظيمي:

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس أبعاد الولاء التنظيمي ، و المرجو منكم تحديد درجة موافقتكم أو عدم موافقتكم عنها، وذلك بوضع العلامة (X) في الإجابة المناسبة .

الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الولاء العاطفي (الوجداني)						
1	لدي الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في المؤسسة التي اعمل بها.					
2	أنا راضي بكوني انتمي لهذه المؤسسة .					

					3	أقدم مصلحة المؤسسة على مصلحتي الشخصية .
					4	اعتبر مشاكل المؤسسة كأنها مشاكلي .
					5	تعني لي هذه المؤسسة الكثير بسبب المواقف التي تقاسمتها مع زملائي فيها .
الولاء المستمر						
					1	اشعر بالخوف من ترك العمل في المؤسسة لصعوبة الحصول على عمل آخر .
					2	إن بقاءي في هذه المؤسسة نابع من حاجتي للعمل .
					3	تقدم المؤسسة مزايا لا تتوفر في مؤسسة أخرى .
					4	اشعر أن لدي خيارات محدودة لذا لا أفكر في ترك العمل .
					5	رغم وجود بعض النقائص إلا أنني أفضل الاستمرار بالمؤسسة
الولاء الأخلاقي						
					1	أرى أن قيمي و أهدافي تتفق مع قيم وأهداف المؤسسة .
					2	مستعد للتضحية وبذل جهد اكبر من اجل نجاح المؤسسة .
					3	البقاء مع المؤسسة التزام أخلاقي بالنسبة لي .
					4	اشعر بضرورة الالتزام والولاء للمؤسسة التي اعمل بها .

الملحق 02: قائمة المحكمين :

الرقم	اسم ولقب المحكم	الكلية
1	- الأستاذة المشرفة: بوجلة إيمان .	كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير .
2	- الأستاذة: عثمانى أمينة .	كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير .
3	- الأستاذة: دالية أمينة .	كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية .
4	- الأستاذ: شداد محمد.	كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير .
5	- الأستاذ: سعادة ياسين .	كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية .

الملحق 03 : مخرجات برنامج SPSS اختبارات ثبات عبارات الاستبيان

1- المحور الاول :

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.9620	27

2- المحور الثاني :

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.9210	12

3- المحور الثالث :

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.8640	14

الاستبيان كليا :

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.9710	53

الملحق 04 : مخرجات برنامج SPSS اختبارات علاقة الانحدار

4- علاقة الانحدار الخطي البسيط بين التسويق الداخلي و الرضا الوظيفي:

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.899 ^a	.808	.802	.35752

a. Predictors: (Constant), التسويق_الداخلي

ANOVA ^a						
	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	17.249	1	17.249	134.947	<.001 ^b
	Residual	4.090	32	.128		
	Total	21.339	33			

a. Dependent Variable: الرضا_الوظيفي

b. Predictors: (Constant), التسويق_الداخلي

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.083	.284		.291	.773
	التسويق_الداخلي	.959	.083	.899	11.617	<.001

a. Dependent Variable: الرضا_الوظيفي

5- علاقة الانحدار الخطي البسيط بين التسويق الداخلي و الولاء التنظيمي :

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.574 ^a	.330	.309	.50382

a. Predictors: (Constant), التسويق_الداخلي

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.997	1	3.997	15.745	<.001 ^b
	Residual	8.123	32	.254		
	Total	12.119	33			
a. الولاء_التنظيمي. Dependent Variable:						
b. Predictors: (Constant) التسويق_الداخلي						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.033	.401		5.074	<.001
	التسويق_الداخلي	.462	.116	.574	3.968	<.001
a. الولاء_التنظيمي. Dependent Variable:						

6- علاقة الانحدار الخطي البسيط بين الرضا لوظيفي و الولاء التنظيمي :

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.621 ^a	.386	.367	.48217
a. Predictors: (Constant) الرضا_الوظيفي				

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.680	1	4.680	20.129	<.001 ^b
	Residual	7.439	32	.232		
	Total	12.119	33			
a. الولاء_التنظيمي. Dependent Variable:						
b. Predictors: (Constant) الرضا_الوظيفي						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.036	.355		5.735	<.001

	الرضا_الوظيفي	.468	.104	.621	4.487	<.001
Dependent Variable: الولاء_التنظيمي						

الملخص :

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور التسويق الداخلي بأبعاده (التمكين ، التدريب ، التحفيز ، الاتصال الداخلي) في تعزيز الرضا الوظيفي و خلق الولاء التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تيارت، وذلك باستخدام المنهج التحليلي لاختبار فرضيات الدراسة ، وقد تم جمع البيانات من خلال تصميم استبانة و توزيعها على موظفي مديرية اتصالات الجزائر بولاية تيارت ، حيث تم توزيع 50 استبانة منها 34 صالحة للتحليل ، ليتم بعد ذلك معالجة المعطيات المجمعة باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS، وقد أفضت الدراسات إلى جملة من النتائج أهمها وجود اثر لممارسات التسويق الداخلي بأبعاده على الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة ، وكذا وجود اثر لأبعاد التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي ، بالإضافة إلى وجود اثر للرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي .

الكلمات المفتاحية : التسويق الداخلي ، الرضا الوظيفي ، الولاء التنظيمي ، مؤسسة اتصالات الجزائر .

Abstract

The aim of this study is to highlight the role of internal marketing with its dimensions (empowerment, training, motivation, internal communication) in enhancing job satisfaction and creating organizational loyalty in Algeria Telecommunications Corporation of Tiaret. Data was collected through the design of a questionnaire distributed to employees of the corporation, a total of 34 questionnaires out of 50 distributed were retrieved. The collected data was then processed using the statistical analysis software SPSS. The study has yielded a number of results, the most important of which is the presence of an impact of internal marketing practices with its dimensions on job satisfaction in the studied institution, as well as the impact of internal marketing dimensions on organizational loyalty. Additionally, there is an impact of job satisfaction on organizational loyalty.

Keywords: Internal Marketing, Job Satisfaction, Organizational Loyalty, Algeria Telecommunications Corporation.